

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ : «Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ  
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΑΛΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ- ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ »**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : ΜΠΟΥΓΑ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ  
ΔΙΑΜΑΝΤΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : Κος ΛΟΥΤΑΣ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ  
M.PHIL**

Πάτρα, Νοέμβριος 2003

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6109
----------------------	------

## Αφιερώσεις

*Η εργασία αυτή αφιερώνεται στους γονείς μας και στα αδέρφια μας που τόσα χρόνια μας στηρίζουν και μας ευχαρρύνουν στις προσπάθειες μας και συμβάλλανε ενεργά για να γίνουμε αυτό που είμαστε...*

*Στον υπεύθυνο καθηγητή για την εργασία αυτή, κύριο Γιούτα Γεράσιμο για την πολύτιμη καθοδήγηση του και την βοήθεια του για την ολοκλήρωση της εργασίας...*

*Στο ανθρώπινο δυναμικό της γραμματείας του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων για την στήριξη τους σε όλα τα χρόνια των σπουδών μας...*

*Στους καθηγητές –τριες της σχολής μας για τις γνώσεις που μας έδωσαν...*

*Σε όλους όσους μας βοήθησαν για την συλλογή υλικού και την ολοκλήρωση της εργασίας μας, γνωστούς και αγνώστους...*

*Σε όσους μας αμφισβήτησαν και μας βοήθησαν να γίνουμε καλύτεροι άνθρωποι...*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	8
	9
<b>Α΄ ΜΕΡΟΣ</b>	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ –ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
ΕΝΝΟΙΑ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ,ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	12
1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	13
2.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	17
3.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	18
4.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	24
1.ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	25
1.1 Η πηγή	25
1.2 Το μήνυμα	26
1.3 Η μορφή	26
1.4 Ο διάυλος	27
1.5 Ο προορισμός	28
1.6 Το πλαίσιο	28
1.7 Ο στόχος του μηνύματος	28
1.8 Ανατροφοδότηση / Feed Back	29
2.ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	29

2.1 Ο αποδέκτης	29
2.2 Ο αποστολέας ή ο συνομιλητής	31
2.3 Βασικές διεργασίες αποστολέα	33
2.4 Βασικές διεργασίες αποδέκτη	34
2.5 Διαφορές μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη	35
3. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ-ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	35
4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	40

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ / ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	46
1. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΑΡΕΜΒΑΛΛΟΝΤΑΙ	47
2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΤΕΛΟΥΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	49
3. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ	49
<del>4. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΝΘΕΣΗ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</del>	<del>51</del>
5. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	52
5.1 Παραμόρφωση στην επικοινωνία	53
5.2 Υπερφόρτωση πληροφοριών	56
6. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΗΓΑΖΟΥΝ ΑΠΟ ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	57
7. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.	58

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	60
1. ΤΥΠΙΚΗ – ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	61
2. ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΗ ΚΑΙ ΑΜΦΙΠΛΕΥΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	62
3. ΚΑΘΕΤΗ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	66
4. ΨΗΦΙΑΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΟΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	68

5.Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	69
6.ΔΥΝΑΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	70
6.1 Προφορική επικοινωνία	70
6.2 Γραπτή επικοινωνία	71
7.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΟΜΑΔΕΣ	72
7.1 Προφορική επικοινωνία με ομάδες	72
7.2 Γραπτή επικοινωνία με ομάδες	73
8.ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT	74
8.1 Ο manager να ακούει	74
8.2 Ο manager να μιλάει	75
9.ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT	76
9.1 Ο manager να γράφει	76
9.2 Ο manager να διαβάζει	77
10.ΕΙΔΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	77
11.ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	80
11.1 Προβλήματα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης	81
11.2 Οδηγίες πριν από τη συνέντευξη	82
11.3 Αποτελεσματική διεξαγωγή των συνεντεύξεων	82
11.4 Εμπόδια και θεραπεία της διαδικασίας της συνέντευξης	84
12.ΕΙΔΗ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	85

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	88
1.ΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ	89

2.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	90
3.ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	93
4.ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	95
5.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	98
5.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του MASLOW(1954)	98
5.2 Η θεωρία παρακίνησης – υγιεινής του HERZBERG(1957)	100
5.3 Η θεωρία της δικαιοσύνης του ADAMS(1956)	104
5.4 Η θεωρία των προσδοκιών	105
5.5 Η θεωρία της στοχοθεσίας του LATHAM ΚΑΙ LOCKE(1979)	108

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	110
1.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	111
2.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	112
3.ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	113
4.ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΠΡΑΞΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	113
5.ΚΙΝΗΤΡΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	114
6.ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	115
7.ΒΑΣΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	115
8.ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ, ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	118
8.1 Θεωρίες X και Y (THEORY X AND THEORY Y)	119
8.2 Το διευθυντικό δικτύωμα	123
8.3 Περιγραφή των μορφών ηγεσίας σε σχέση με το διευθυντικό δικτύωμα	124
8.4 Περιγραφή των τεσσάρων βασικών μορφών ηγεσίας	127

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	130
1.ΚΑΝΟΝΕΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	131
2.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	132
3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	133
4.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	136
5.ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	141
	143

### Β΄ ΜΕΡΟΣ

ΑΤΕΙ – ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	144
1.ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΑΤΕΙ	145
2.ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ Α.Τ.Ε.Ι-ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ-ΤΥΠΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	146
3.ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΕΡΓΟ	147
4.ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΑΤΕΙ	147
5.ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΤΕΙ ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΧΩΡΟ	148
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	158
ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ-ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ	167
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	168
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	191
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	194



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επικοινωνία αποτέλεσε, αποτελεί και θα αποτελεί το βασικότερο στοιχείο για την ανάπτυξη των κοινωνιών, την συνεννόηση μεταξύ των ανθρώπων και για την ανάπτυξη και εξέλιξη των οργανισμών. Οι άνθρωποι στις μέρες μας δεν είναι σαν τον Ροβινσώνα Κρούσο που ζούσε απομονωμένος από τους άλλους ανθρώπους και δεν γνώριζε τη σημασία της επικοινωνίας. Αντίθετα, όπως υποστηρίζει και ο Αριστοτέλης, οι άνθρωποι είναι κοινωνικά και πολιτικά όντα.

Η επικοινωνία λοιπόν είναι μεγάλης σημασίας και ιδιαίτερα στις μέρες μας όπου η επικοινωνιακή διαδικασία αποτελεί τη διαδικασία εκείνη που θεμελιώνει τις σχέσεις των ανθρώπων μεταξύ τους, τις αναπτύσσει και ταυτόχρονα οδηγεί σε υγιείς κοινωνίες και σε εξελισσόμενες επιχειρήσεις. Χωρίς επικοινωνία θα οδηγούμαστε σε ένα φαύλο κύκλο και η δυσλειτουργία αυτή της επικοινωνίας θα αποτελούσε τροχοπέδη για την ανάπτυξη των οργανισμών και την πρόοδο των κοινωνιών.

Στην εργασία αυτή αναλύεται ο ρόλος και η σημασία της επικοινωνίας, τα μέρη και τα στοιχεία, οι μορφές της, τα εμπόδια που αντιμετωπίζει, καθώς και η συμβολή της στη διοίκηση επιχειρήσεων και το πώς συμβάλλει στην ηγεσία που ασκούν οι managers. Τέλος, γίνεται μια έρευνα στο Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας με σκοπό να διαπιστωθεί αν λειτουργεί ομαλά η επικοινωνιακή διαδικασία.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο μέρος και στο πρώτο κεφάλαιο βλέπουμε την έννοια και λειτουργία, τον ρόλο και τον σκοπό της επικοινωνίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται τα βασικά μέρη και τα στοιχεία της επικοινωνίας, καθώς και το μοντέλο αυτής. Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται τα προβλήματα και τα εμπόδια που παρεμβάλλονται στην επικοινωνία. Στο τέταρτο κεφάλαιο βλέπουμε τις διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει η επικοινωνία. Στο πέμπτο κεφάλαιο έχουμε την επικοινωνία επιχειρήσεων μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης Επιχειρήσεων, ενώ στο έκτο, την επικοινωνία και την ηγεσία στις επιχειρήσεις. Στο τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους, στο έβδομο, κρίνουμε την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε θεωρητική βάση.

Τέλος, στο δεύτερο μέρος γίνεται μια έρευνα στο Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας σχετικά με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και δίνονται τα αποτελέσματα αυτής.

**A' MEROZ**

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:**  
**ΤΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ**  
**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

**“Επικοινωνία είναι η διαδικασία της μεταφοράς ή της ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών και αισθημάτων με τη γραφή, την ομιλία ή τα διάφορα σήματα.”**

**ΕΝΝΟΙΑ**  
**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**  
**ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ**  
**ΡΟΛΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

# ΕΝΝΟΙΑ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### 1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στις μέρες μας ο Ροβινσώνας Κρούσος δεν υπάρχει διότι ο άνθρωπος δεν μπορεί να ζει απομονωμένος από τους άλλους ανθρώπους. Ο Αριστοτέλης μιλά για « ον πολιτικόν », « ον κοινωνικόν ». Ο άνθρωπος εξαρτάται και από τους άλλους ανθρώπους. Την εξάρτησή του από τους άλλους τη πετυχαίνει μέσα από τη σχέση του με αυτούς. Με τη σχέση αυτή λαβαίνει χώρα μια διαρκής ανταλλαγή μηνυμάτων, πληροφοριών και ερωτημάτων. Η ανταλλαγή μηνυμάτων είναι η επικοινωνία.

Κατά την Καζάζη Μαρία, Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία, σελ. 42, “**Επικοινωνία**” είναι ο χαρακτηρισμός για την πράξη, διαδικασία ή αποτέλεσμα της μετάδοσης πληροφορίας/ών και αντικειμένων. Είναι επίσης συνώνυμο της έννοιας “συμπεριφορά”. Η λέξη **επικοινωνία** προέρχεται από τη λέξη κοινός → κοινωνώ → έρχομαι σε επαφή ή μετέχω σε κάτι ή πληροφορούμαι. Άρα “**επικοινωνώ**” σημαίνει ακούω, διαβάζω, δέχομαι μηνύματα, συνδέομαι, σχετίζομαι, πληροφορώ, υποβάλλω, προβάλλω, απευθύνομαι. Η λέξη **κοινωνός** σημαίνει ο λαμβάνων γνώση κάποιου πράγματος, ή πρόκειται για πρόσωπο το οποίο μετέχει σε κάτι, ή το οποίο πληροφορείται κάτι. **Κοινός** σημαίνει ακόμα ο ευρέως διαδεδομένος . Με την ευρεία έννοια σημαίνει καθίσταται κάτι κοινό, δηλαδή έχουμε σύνδεση, μήνυμα. Όταν επικοινωνούμε με κάποιον, τότε λέμε ότι έχουμε κάτι κοινό μαζί του.

**Επικοινωνία** καλείται λοιπόν η μετάδοση ή η ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα πρόσωπα και γίνεται συνειδητά ή ασυνείδητα. Κάθε ανταλλαγή ή μετάδοση πληροφοριών, μηνυμάτων, σκέψεων είναι λοιπόν επικοινωνία. Αυτή η ανταλλαγή λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα με διάφορα σημεία, τα οποία συνθέτουν το περιεχόμενο του μηνύματος και μπορεί να είναι ακουστικά ή οπτικά σημεία.

Για παράδειγμα, δύο πρόσωπα συνομιλούν και τότε λέμε ότι διαντιδρούν ή αντεπιδρούν ή αλληλεπιδρούν, συνέπεια από ερέθισμα και αντίδραση. Αυτά τα δύο άτομα με αμοιβαία ανταλλαγή μηνυμάτων επικοινωνούν, έχουμε δηλαδή επικοινωνιακή συμπεριφορά, όταν κάποιος κοινοποιεί κάτι σε κάποιον άλλον και ο άλλος αντιδρά, ανταλλάσσοντας μηνύματα και χρησιμοποιώντας κοινούς κώδικες. Επικοινωνία λοιπόν, είναι η διαδικασία, κατά την οποία ένα άτομο μεταδίδει ερεθίσματα για να επηρεάσει τη συμπεριφορά άλλων και η διαδικασία αυτή καθορίζεται από 3 στοιχεία: 1) από την πηγή, 2) από την είδηση (μήνυμα) και 3) από τον προορισμό.

Επικοινωνία υπάρχει όταν δύο ή περισσότερα άτομα βρίσκονται σε μια επικοινωνιακή, δηλαδή κοινωνική αμοιβαία σχέση. Τα άτομα βρίσκονται σε σχέση μεταξύ τους, γίνονται μεταξύ τους κατανοητοί, συνεννοούνται και εκφράζουν εσωτερικές διαδικασίες ή καταστάσεις και ανακοινώνουν στο συνομιλητή τους διάφορες έννοιες ή προτρέπουν τους άλλους σε συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Με την έννοια επικοινωνία καταλαβαίνουμε λοιπόν το μηχανισμό, με τον οποίο οι ανθρώπινες σχέσεις προκύπτουν αλλά και υφίστανται. Η επικοινωνία είναι δηλαδή οι ανθρώπινες σχέσεις. Ο Watzlawick πιστεύει ότι, “δεν μπορεί κανείς να μην συμπεριφέρεται” (...) “δεν μπορεί κανείς να μην επικοινωνεί”. Ο J.Holder βασισμένος στον ορισμό του Cooley (1909) - παρμένο από τον Silberman, 1969 - υποστηρίζει ότι, με την

έννοια επικοινωνία εννοείται ο μηχανισμός, “με τον οποίο προκύπτουν και υπάρχουν οι ανθρώπινες σχέσεις, και περικλείει εκφράσεις του προσώπου, στάση του σώματος, τόνος της φωνής”. Άρα τονίζει τους κοινωνικούς συντελεστές της επικοινωνίας. Γι’ άλλους μελετητές πρόκειται για διαδικασίες, οι οποίες καθορίζονται από κοινωνικές διαδικασίες και δεν διαχωρίζεται από αυτές.

Στους κόλπους της επιχείρησης, η επικοινωνία συχνά θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες της. Μέσα από τη μετάδοση των πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητές τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση τόσο των ατομικών, όσο και των οργανωτικών σκοπών. Πρόσφατα αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία και η αξία που έχει η ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους. Αυτή η δεύτερη μορφή επικοινωνίας ολοκληρώνει αυτό που συνήθως λέμε «επικοινωνία διπλής κατευθύνσεως ή αμφίδρομη επικοινωνία». Αυτός είναι ο μόνος τρόπος που μπορεί να εξασφαλίσει την αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στο management και στους υπαλλήλους.

Οι επιστήμονες της συμπεριφοράς για να μελετήσουν την επικοινωνία, ερευνούν τη ροή της και τις συνέπειές της. Για τη μέτρηση της ροής λαμβάνουν υπόψη το άτομο που κάνει την αρχή στην επικοινωνία και εκείνον ή εκείνους που τη δέχεται, το είδος της πληροφορίας που μεταδίδεται και το δίκτυο ή κανάλι που χρησιμοποιείται γι’ αυτήν. Τα δίκτυα επικοινωνίας διακρίνονται σε πολύ επίσημα μέχρι τελείως ανεπίσημα. Για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων της επικοινωνίας λαμβάνεται υπόψιν και μελετάται η μορφή της συμπεριφοράς αλλά και η επίδοση του προσωπικού. Η επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει το ηθικό της ομάδας και τη συμπεριφορά που έχουν τα άτομα για τις δουλειές τους, την ηγεσία τους και τους συναδέλφους. Επί πλέον μπορεί να επηρεάσει την ατομική και ομαδική απόδοση.



Οι **Scott** και **Mitchell**, (Καζάζη Μαρία, Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία, σελ.45) έχουν διαπιστώσει και περιγράψει τις κύριες λειτουργίες που η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην επιχείρηση. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. **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 να διαλευκάνουν αμφιβολίες τους γύρω από τη δουλειά τους, το ρόλο τους και τις περιοχές των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων.

2. **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.

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

4. **Έλεγχος.** Τέλος, η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και τη χρησιμοποίηση των επίσημων καναλιών επικοινωνίας. Τα

οργανογράμματα αντιπροσωπεύουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση.

Επιπλέον οι **March** και **Simon** διακρίνουν πέντε είδη επικοινωνίας: (Καζάζη Μαρία, Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία, σελ. 46)

1. Επικοινωνία σε μη προγραμματισμένες δραστηριότητες.
2. Επικοινωνία που συμβάλλει στο καθορισμό προγραμμάτων, στις καθημερινές προσαρμογές ή γενικότερα στο “συντονισμό” των προγραμμάτων.
3. Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την εφαρμογή των μεθόδων δηλαδή των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση των προγραμμάτων.
4. Επικοινωνία που συντελεί στη δημιουργία προγραμμάτων ,δηλαδή επικοινωνία που χρησιμοποιείται σαν ερέθισμα.
5. Επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων.

## 2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η εξέλιξη της επικοινωνίας προήλθε από την ανάγκη για τη δημιουργία και ανάπτυξη της ανθρώπινης κοινωνίας. Οι φάσεις της εξέλιξης αυτής πηγάζουν από τις τέσσερις βασικές περιόδους που χαρακτηρίζουν την πορεία ανάπτυξης της ανθρώπινης κοινωνίας. Οι περίοδοι αυτοί αναλογούν στους γεωγραφικούς χώρους που έζησε ο άνθρωπος, λόγω χάρη: Ευρώπη (Νεάντερνταλ, Κρό-Μανιόν, Γκρμιάλντι), Βόρειος Αφρική, Κίνα, (άνθρωπος του Πεκίνου) κ.τ.λ.

Ο διαχωρισμός της ιστορίας της ανθρώπινης επικοινωνίας είναι ο ακόλουθος:

1. Περίοδος κυνηγιού των θηρίων

2. Περίοδος ποιμενική
3. Περίοδος γεωργική
4. Περίοδος εμποροβιομηχανική

### **3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Ο Φαναριώτης Π., Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, τόμος β', σελ. 194, υποστηρίζει ότι η επικοινωνία καθορίζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συνεργάζονται για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Υπάρχει μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της επικοινωνίας και της παραγωγικότητας, καθώς έχει αποδειχθεί ότι οι άνθρωποι εργάζονται αποδοτικότερα και αντλούν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης όταν κατανοούν όχι μόνο τους ατομικούς εργασιακούς στόχους αλλά και τους ομαδικούς, καθώς και τους στόχους όλου του οργανισμού.

Όταν η επικοινωνία παρακωλύεται ή παραμελείται, ο οργανισμός από μόνος του στερείται πολύ σπουδαίων οφελημάτων τα οποία θα μπορούσε να προκύψουν ως αποτελέσματα της εφαρμογής ενός εκπαιδευτικού προγράμματος επικοινωνιών. Ανεξάρτητα από το μέγεθος του, κάθε οργανισμός αποτελείται από άτομα, καθένα από τα οποία είναι επιβαρηνά με συγκεκριμένα καθήκοντα κι ευθύνες. Εξαιτίας αυτού και για να εξασφαλισθεί η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών, πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των οργανισμών και των μελών του. Όταν η επικοινωνία παραμελείται, τότε θα έχουμε αρνητικά αποτελέσματα όπως πρόκληση συγχύσεων, παρανοήσεις κ.λ.π.

Ένα ανεπαρκές πλαίσιο επικοινωνιών μπορεί να αποκτήσει δύο διαφορετικές μορφές :

1) Μεταβίβαση των πτωχών ή αμφισβητούμενης αξίας οδηγιών ή κατευθύνσεων από την πλευρά του manager προς τους υφισταμένους του αναφορικά της εργασίας που αναμένεται να εκτελέσουν.

2) Αποτυχία στην μεταβίβαση πληροφοριών προς τους εργαζομένους που μπορεί και να μην σχετίζονται άμεσα με την εργασία που εκτελούν.

Η Διοίκηση του οργανισμού οφείλει να γνωρίζει ότι, οι εργαζόμενοι όχι μόνο πρέπει να είναι καλά πληροφορημένοι όσον αφορά στην εργασία τους, αλλά δεδομένου ότι θα έχουν ένα μερίδιο από την επιτυχία του οργανισμού, επιθυμούν οι ίδιοι να είναι καλά πληροφορημένοι γύρω από τα θέματα που τους επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα στο χώρο της εργασίας τους. Αυτό υποχρεώνει το Management να γνωστοποιεί κάθε πληροφορία που επηρεάζει τον οργανισμό ή την ασφάλεια της εργασίας των εργαζομένων. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας έχει διαρκή χαρακτήρα και ως εκ τούτου αν γνωστοποιείται κατάλληλα, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους, να αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι θα έχουν την αίσθηση ότι εργάζονται με τον οργανισμό και όχι αποκλειστικά γι' αυτόν, πράγμα που αξιολογείται ως πολύ θετικό στοιχείο.

Σύμφωνα με τον κύριο Λούτα Γεράσιμο, “Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας”, σελ. 30, τέσσερα είναι τα κύρια διακριτά μέρη στα οποία η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην αποδοτική λειτουργία τους.

1. Για την επιχείρηση, η οποία προσπαθεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, η οποία συνεχώς τροποποιεί τα στοιχεία που την συνθέτουν και η αποτελεσματική επικοινωνία υποβοηθάει στο να υλοποιήσει τον σκοπό και τους στόχους της.

2. Για τα στελέχη, για τα οποία η αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί εργαλείο εργασίας προκειμένου να δραστηριοποιηθούν για να φέρουν σε πέρας το δύσκολο έργο που έχουν αναλάβει.

3. Για τους εργαζομένους, οι οποίοι υποχρεούνται να συμβιώσουν και να συνεργαστούν με άλλα άτομα τα οποία παρουσιάζουν έντονες διαφορές στον τρόπο συμπεριφοράς τους.

4. Για την κοινωνία, η οποία εμπλουτίζεται με πολίτες οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα να συμβιώνουν σε ομάδες και να συνεργάζονται με πνεύμα συνεργασίας για να υλοποιήσουν κοινούς στόχους.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τον ρόλο που παίζει η επικοινωνία στην επιχείρηση είναι:

- (1) Ισχυροποιείται και βελτιώνεται το καλό όνομα της επιχείρησης .
- (2) Διευκολύνεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.
- (3) Πριμοδοτείται η αναπτυξιακή της πορεία.
- (4) Αναπτύσσεται και λειτουργεί ένα λειτουργικό δίκτυο πληροφοριών.
- (5) Βελτιώνεται η ικανότητα συνεργασίας και συνύπαρξης.
- (6) Καλλιεργείται κλίμα καλών σχέσεων με το εξωτερικό της περιβάλλον.
- (7) Διευκολύνεται και ενισχύεται το επιθυμητό επιχειρηματικό κλίμα στο εσωτερικό της περιβάλλον.
- (8) Αναπτύσσεται και καλλιεργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα.
- (9) Εξυπηρετείται και εκπληρώνεται ο σκοπός της επιχείρησης.
- (10) Υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.
- (11) Επικρατεί κλίμα συνοχής και ενότητας μεταξύ της επιχείρησης, στελεχών, εργαζομένων.
- (12) Διατηρείται κλίμα σεβασμού στην αξιοπρέπεια και προσωπικότητα του ανθρώπου.

Ειδικότερα ο ρόλος που παίζει η επικοινωνία για τα στελέχη της επιχείρησης δημιουργεί και πρόσθετα οφέλη, όπως είναι:

- (1) Διευκολύνονται και εξυπηρετούνται όλες οι λειτουργίες που επιτελεί το στέλεχος.
- (2) Δίδεται η δυνατότητα και η ευχέρεια να υποκινήσει το προσωπικό.
- (3) Ενισχύεται και διασφαλίζεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της «ομάδας των στελεχών» της επιχείρησης.
- (4) Δημιουργείται η κατάλληλη υποδομή για να αναλαμβάνουν περισσότερο ορθολογικές αποφάσεις.
- (5) Αναδεικνύονται και ενεργοποιούνται τα ηγετικά προσόντα του στελέχους και καθίσταται ο «αδιαμφισβήτητος αρχηγός».
- (6) Αναπτύσσονται και καλλιεργούνται οι διαπραγματευτικές ικανότητες του στελέχους.
- (7) Επιλύονται προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας.
- (8) Αίρονται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- (9) Δίδεται η ευκαιρία για προσωπική προβολή και καταξίωση τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο κοινωνικό πεδίο.

Στη συνέχεια, σημαντικό είναι να αναφέρουμε τα αποτελέσματα που επιφέρει η ύπαρξη επικοινωνίας στην υπηρεσιακή, προσωπική και κοινωνική ζωή των εργαζομένων :

- (1) Διευκολύνεται η συνεργασία και η ανετότερη συμβίωση των εργαζομένων.
- (2) Καλλιεργούνται θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων.
- (3) Βελτιώνεται το επίπεδο συνεννόησης και κατανόησης των εργαζομένων.
- (4) Εξυπηρετούνται και υλοποιούνται οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων.
- (5) Βελτιώνεται και αυξάνεται το ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα του εργαζομένου.
- (6) Έχουμε ανάπτυξη θετικών πρωτοβουλιών και άμιλλας.

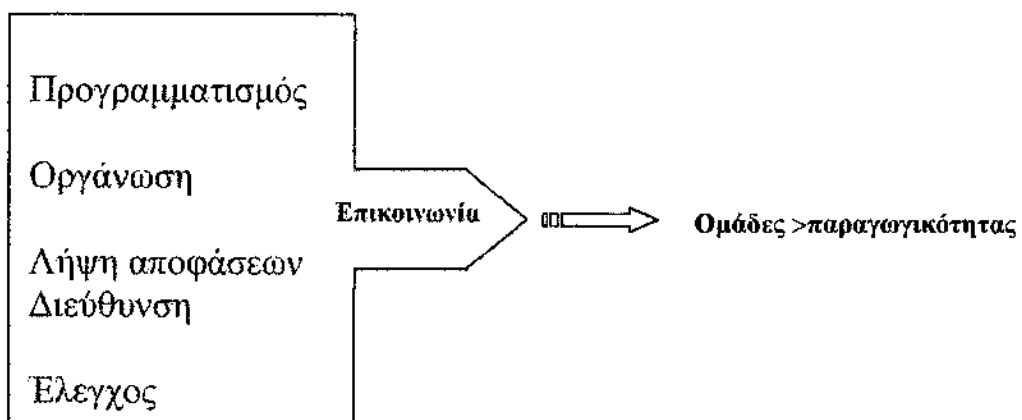
Τέλος, πέρα από την επιχείρηση, τα στελέχη αυτής και τους εργαζομένους, η αποτελεσματική επικοινωνία απορρέει οφέλη και για τους ευρύτερους κόλπους της κοινωνίας.

Μερικά από αυτά είναι τα ακόλουθα:

- (1) Βελτιώνονται οι προοπτικές ομαλότερης συμβίωσης των ανθρώπων.
- (2) Δραστηριοποιούνται οι εργαζόμενοι σε κοινωνικό επίπεδο.
- (3) Περιορίζεται η ενεργοποίηση των αρνητικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του εργαζομένου.

#### 4.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Βασικό μέσο μέσω του οποίου διασφαλίζεται η επιτυχία ενός προϊσταμένου, είναι η διαδικασία της επικοινωνίας. Δεδομένου ότι οι managers εργάζονται πάντοτε με τους ανθρώπους, όλη η διευθυντική τους δραστηριότητα διέρχεται μέσα από το κανάλι της επικοινωνίας.



Σχήμα 1.1: Κανάλι επικοινωνίας (κατά τον Φαναριώτη Π. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, σελ.197)

Ένα καλό σύστημα επικοινωνιών, εξυπηρετεί πολλαπλούς σκοπούς όπως οι παρακάτω:

- (1) Δημιουργία ενός πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας. Για σκοπούς της επικοινωνίας ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και επιθυμίες του προσωπικού, ώστε να κάνει τη σύζευξη των συμφερόντων του προσωπικού με τα συμφέροντα του οργανισμού. Η δημιουργία του πλαισίου αυτού έχει σπουδαιότητα, διότι διαπιστώνεται τελευταία ότι τα σύγχρονα εργασιακά προβλήματα δεν είναι τόσο προβλήματα εμπειρίας και γνώσεων, όσον κυρίως προβλήματα διαθέσεων του προσωπικού και συμπεριφοράς.
- (2) Δημιουργία κατάλληλων διαθέσεων του προσωπικού, ώστε αυτό με την υποκίνηση του για εργασία να απολαμβάνει τον απαραίτητο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία που εκτελεί και τέλος
- (3) Η εξασφάλιση ενός καλύτερου συστήματος επικοινωνίας που οδηγεί στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.



**ΣΥΝΘΕΣΗ  
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 1.ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για να επιτύχουμε μια αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να υπολογίζουμε τις αντιδράσεις που εμφανίζονται και τις ενέργειες που γίνονται από τα στοιχεία που αποτελούν βασικά μέρη της επικοινωνίας. Τα στοιχεία αυτά είναι: η πηγή→ το μήνυμα→ η μορφή→ ο δίαυλος → ο προορισμός → το πλαίσιο→ ο στόχος → η ανατροφοδότηση.

Αναλυτικά έχουμε:

##### 1.1 Η πηγή

Η «πηγή» αναφέρεται στο άτομο εκείνο που στηριζόμενο στα ερεθίσματα που δέχεται, δημιουργεί την ιδέα η οποία αποτυπώνεται στον εγκέφαλο του, ανάλογα με την προσωπικότητα του. Η επιρροή που δέχεται το άτομο όταν συλλαμβάνει μια ιδέα, προσδιορίζεται από διάφορους παράγοντες όπως οι προσωπικές του εμπειρίες, τα βιώματα, το γενικότερο επίπεδο του, την στιγμιαία κρίση του και την ψυχολογική φόρτιση που λαμβάνει, την σοβαρότητα του μηνύματος, τον στόχο που επιδιώκει μέσω του μηνύματος κ.τ.λ. Μετά από αξιολόγηση και εκτίμηση των παραπάνω στοιχείων, αποφασίζει αν θα στείλει το μήνυμα ή αν θα το κατακρατήσει.

## 1.2 Το μήνυμα

Το «**μήνυμα**» είναι το πληροφοριακό υλικό το οποίο ξεχωριστά και μοναδικά λαμβάνει το άτομο, με βάση τη προσωπικότητά του.

Για να πετύχουμε σωστή επικοινωνία με άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων, πρέπει να γίνει σωστή μεταφορά της ιδέας ή του μηνύματος από αυτόν που το στέλνει. Αυτό επιτυγχάνεται με τον προφορικό ή γραπτό λόγο, με χειρονομίες και εκφράσεις του σώματος, καθώς και με διάφορες σκέψεις του ατόμου. Για να γίνει σωστή μετάδοση του μηνύματος, το άτομο αποφασίζει να επιλέξει σωστά λέξεις και εκφράσεις, ανάλογα με τον τρόπο που συλλαμβάνει το μήνυμα, τον στόχο που επιδιώκει, το άτομο ή τα άτομα που επιθυμεί να επικοινωνήσει, το προσωπικό επικοινωνιακό του στυλ, τις ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες του, καθώς και τη διάθεση του στο συγκεκριμένο χρόνο.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η μεταφορά του μηνύματος, μπορεί να συναντήσει δυσκολίες από το ένα άτομο στο άλλο. Οι δυσκολίες αυτές μπορεί να είναι κάποιες όπως οι επόμενες :

- (α) Αναπαράσταση στην αποστολή μηνύματος.
- (β) Έλλειψη λεπτομερειών γνώσεων για το μήνυμα που επιθυμούμε να αποστείλουμε.
- (γ) Συναισθηματικές συγκρούσεις.
- (δ) Δυσκολία μετατροπής ιδεών σε μήνυμα.

Τέλος, το μήνυμα διακρίνεται σε αμφίπλευρο και μονόπλευρο μήνυμα.

## 1.3 Η μορφή

Η «**μορφή**» του μηνύματος καθορίζεται από τον αποστολέα, ο οποίος παίρνει την απόφαση εάν η μετάδοση του μηνύματος θα γίνει με την τυπική ή με την άτυπη διαδικασία, ενώ ταυτόχρονα επιλέγει τον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνήσει, είτε γραπτά είτε προφορικά. Κατά την φάση αυτή, ο αποστολέας πρέπει να λάβει υπόψη κάποια επιπλέον δεδομένα που προσδιορίζουν την μορφή και τον τρόπο επικοινωνίας ώστε να επιτευχθεί η

ομαλή ροή του πληροφοριακού υλικού.

Η μορφή και ο τρόπος που χαρακτηρίζουν την μετάδοση του μηνύματος, απαιτούν ορισμένες προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες ώστε να γίνει αποτελεσματική η επικοινωνία, όπως οι ακόλουθες:

- (α) Τον χρόνο που επιθυμεί να λάβει το μήνυμα ο αποδέκτης.
- (β) Τον τρόπο.
- (γ) Την ιεραρχική θέση του αποδέκτη.
- (δ) Την σοβαρότητα του περιεχομένου του μηνύματος .
- (ε) Την προσωπικότητα του αποδέκτη και τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα.
- (ζ) Τον στόχο του μηνύματος.

#### 1.4 Ο Δίαυλος

Το επικοινωνιακό μέσο, το οποίο χρησιμοποιείται για την μετάδοση του μηνύματος, αποτελεί τον «**δίαυλο επικοινωνίας**».

Το μέσο αυτό μπορεί να είναι η γραφομηχανή, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, οι μαγνητοφωνημένοι δίσκοι, το φιλμ, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, το τηλέφωνο, το φαξ. Για να προσδιορίσουμε το μέσο που θα χρησιμοποιήσουμε κάθε φορά, πρέπει να λάβουμε υπόψιν μας τις παρακάτω παραμέτρους ώστε να γίνει η σωστή επιλογή του μέσου και να μπορέσει να επιτευχθεί η αποτελεσματική επικοινωνία.

- (α) Το είδος και το περιεχόμενο του μηνύματος και το επείγον του χαρακτήρα του.
- (β) Τον αποδέκτη του μηνύματος και
- (γ) τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γεννήθηκε η ανάγκη της επικοινωνίας, οι οποίες και προσδιορίζουν τα μέσα εκείνα που θα χρησιμοποιηθούν.

### 1.5 Ο Προορισμός

Ο «προορισμός» είναι το μέσο εκείνο που καθορίζει τον αποδέκτη του μηνύματος, το άτομο δηλαδή για το οποίο προορίζεται το πληροφοριακό υλικό που θέλουμε να αποστείλουμε. Για να' ναι η επικοινωνία κάθε φορά αποτελεσματική ο λήπτης ή ο αποδέκτης του μηνύματος, πρέπει όχι μόνο να λαμβάνει το μήνυμα, αλλά και να το κατανοεί. Στην περίπτωση που ο αποδέκτης του μηνύματος δεν κατανοήσει το μήνυμα, τότε δημιουργούνται δυσκολίες στην επικοινωνία και έχουμε δυσλειτουργία στο επικοινωνιακό σύστημα.

### 1.6 Το Πλαίσιο

«Πλαίσιο» αποτελούν οι γενικότερες συνθήκες όπως οι πολιτικές, οικονομικές, πολιτιστικές, μορφωτικές και κοινωνικές συνθήκες μέσα στις οποίες λαμβάνει χώρα η επικοινωνία, εξαρτώμενη από την ψυχολογική κατάσταση του αποστολέα και του αποδέκτη. Σημαντικό ρόλο παίζει η χρονική ταύτιση των 2 μερών.

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας εξαρτάται και από την ψυχολογία των μερών αλλά και από το επικοινωνιακό στυλ του αποστολέα, καθώς και από τον τρόπο που ακριβώς ασκεί δραστηριότητες οι οποίες πηγάζουν από την δύναμη και εξουσία της θέσης που κατέχει.

### 1.7 Στόχος του μηνύματος

Ο «στόχος του μηνύματος» αποτελεί το μέσο της επικοινωνίας, το οποίο επικεντρώνει και αιτιολογεί την απάντηση στο βασικό ερώτημα το οποίο εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας, ποιος δηλαδή είναι ο σκοπός του μηνύματος και ποια τα οφέλη και τα θετικά αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψουν.

Τα στοιχεία που δίνουν αξία στον στόχο του μηνύματος και τον καθιστούν χρήσιμο εργαλείο της επικοινωνιακής διαδικασίας είναι:

- (α) Να εκφράζει τις γενικότερες αλλά και τις ειδικότερες επιδιώξεις του τομέα ευθύνης τόσο του στελέχους, όσο και της επιχείρησης.
- (β) Να είναι κατανοητός και ευδιάκριτος.
- (γ) Να είναι ρεαλιστικός και πρακτικός και τέλος
- (δ) να είναι εφικτός και υλοποιήσιμος.

### 1.8 Η Ανατροφοδότηση/Feedback

Το σημαντικότερο μέρος της επικοινωνίας αποτελεί η «**ανατροφοδότηση ή Feedback**» του μηνύματος.

Η ανατροφοδότηση αποτελεί το τελευταίο στάδιο της επικοινωνίας, στο οποίο γίνεται η επιβεβαίωση ότι η επικοινωνία έχει ολοκληρωθεί .

Αν η ανατροφοδότηση (Feedback) δεν επιτευχθεί, τότε τα υπόλοιπα μέρη της επικοινωνίας δεν έχουν επιτύχει το σκοπό τους, το μήνυμα δεν μεταδίδεται σωστά και δημιουργούνται διάφορα προβλήματα. Προβλήματα και δυσκολίες όπως:

- (1) Ατελή γνώση ή και ολοκληρωτική αδυναμία κατανόησης του μηνύματος.
- (2) Συγκρούσεις οι οποίες οφείλονται σε παρερμηνείες του περιεχομένου του μηνύματος, ή και σε αυθαίρετες ενέργειες του αποδέκτη οφειλόμενες σε υποκειμενική κρίση και τέλος,
- (3) Αναστάτωση στην ομαλή ροή της εργασίας .

## 2. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Βασικά στοιχεία της επικοινωνίας αποτελούν ο αποδέκτης και ο αποστολέας ή συνομιλητής . Τα στοιχεία αυτά αναλύονται παρακάτω:

### 2.1 Ο αποδέκτης

Εξετάζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αποδέκτη είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε δύο άλλες έννοιες οι οποίες συνδέονται στενά με την προσωπικότητα του. Οι έννοιες αυτές είναι οι εξής:

**(α) Ικανότητα για αποδοχή της επικοινωνίας (Persuassibility).** Η ιδιότητα αυτή αντικατοπτρίζει το βαθμό ικανότητας του ανθρώπου να δεχθεί μια πειστική επικοινωνία και συνεπώς να πεισθεί σε αλλαγή συμπεριφοράς.

**(β) Ικανότητα προς ανταπόκριση (Suggestibility).**

Η έννοια αυτή αναφέρεται σε ανταπόκριση όχι απλώς σε προσπάθειες που αποβλέπουν να πείσουν τον αποδέκτη, αλλά σε οποιαδήποτε ενέργεια ή επικοινωνία ενός άλλου προσώπου, ανεξάρτητα από το αν αυτό έχει την πρόθεση να αλλάξει ή όχι την συμπεριφορά του. Ο βαθμός ικανότητας για αποδοχή της επικοινωνίας ποικίλει ανάλογα των ατόμων, των θεμάτων στα οποία αναφέρεται η επικοινωνία και των προσώπων τα οποία μεταφέρουν την επικοινωνία. Για παράδειγμα, δείχνουμε μεγαλύτερη ικανότητα αποδοχής όταν η επικοινωνία προέρχεται από μια προσωπικότητα με κύρος και σοβαρότητα, ή μεγαλύτερη αντίσταση στην αποδοχή μιας απειλητικής επικοινωνίας.

Ο βαθμός ικανότητας του λήπτη για αποδοχή της επικοινωνίας εξαρτάται κυρίως από το επίπεδο αυτοσεβασμού και αξιοπρέπειας του ατόμου. Όσο πιο ανεπαρκές αισθάνεται ένα άτομο από άποψη γνώσεων, εμπειριών και προβολής εν γένει, τόσο μεγαλώνουν οι εσωτερικοί περιορισμοί απέναντι στην κοινωνία και για τον λόγο αυτό τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να πεισθεί από μια οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας. Αντίθετα, άτομα με ανεπτυγμένο το αίσθημα εμπιστοσύνης στις ίδιες τους τις διανοητικές ικανότητες, όχι μόνο επιδεικνύουν μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή των διαθέσεων, αλλά ενδέχεται να παρουσιάζονται και επιθετικά σε επιχειρήματα και πληροφορίες που είναι αντίθετα προς τις πεποιθήσεις τους.

Οι μορφές που ενδεχόμενα μπορεί να πάρει κάθε φορά η επίδραση της επικοινωνίας πάνω στο λήπτη, κατά τον Φαναριώτη Π. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, τόμος Β', σελ. 224, διακρίνονται ως εξής :

**Α) Συμμόρφωση (Conformity).** Αφορά περιπτώσεις όπου ένα άτομο δέχεται την επιρροή ενός άλλου ατόμου, ελπίζοντας ότι θα εξασφαλίσει ευνοϊκή ή τουλάχιστον θα αποφύγει μια δυσμενή αντίδραση αυτού.

Το άτομο που συμμορφώνεται με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατό να διαφωνεί ενδόμυχα με αυτό που εκφράζει, πλην όμως όταν εκφράζεται με αυτόν τον τρόπο ελπίζει ότι θα βοηθήσει τον εαυτό του ώστε να λάβει μία ικανοποίηση ή να αποφύγει μια ενδεχόμενη ποινή.

**Β) Ταύτιση (Identification).** Ταύτιση έχουμε όταν άτομο υιοθετεί τη συμπεριφορά ενός άλλου προσώπου ή ομάδας προσώπων, γιατί η συμπεριφορά αυτή είναι συνυφασμένη σε στενή σχέση με το άτομο ή την ομάδα.

Η ταύτιση αποτελεί μέσο προσδιορισμού της σχέσεως ενός ατόμου προς ένα άλλο άτομο ή ομάδα, χωρίς αυτό να σημαίνει βέβαια ότι η συμπεριφορά που υιοθετεί το συγκεκριμένο άτομο, το ικανοποιεί κιόλας.

**Γ) Εσωτερικευση (Internalization).** Αναφερόμαστε σε περιπτώσεις όπου το άτομο που υιοθετεί μια ορισμένη στάση, αισθάνεται ότι η συμπεριφορά που υιοθετεί είναι σύμφωνη με το σύστημα αξιών του. Η μορφή αυτή της συμπεριφοράς συνδέεται με το σύστημα εσωτερικής ικανοποίησης του ατόμου.

## 2.2 Αποστολέας ή συνομιλητής

Από την αρχαιότητα ήταν μείζον το θέμα των χαρακτηριστικών του πειστικού συνομιλητή. Ο Αριστοτέλης πίστευε ότι οι άνθρωποι πείθονται περισσότερο από συνομιλητές οι οποίοι εμφανίζονται ως «καλοί άνθρωποι». Η άποψη αυτή ισχύει μέχρι σήμερα ακόμη δε και μεταξύ των ψυχολόγων, οι οποίοι πιστεύουν ότι ένα μήνυμα προερχόμενο από πρόσωπα μεγάλου κύρους, είναι πολύ πιθανό να γίνει πιστευτό ανεξάρτητα από το αν και κατά πόσο το μήνυμα αυτό είναι λογικό. Τελευταία όπως αποδείχθηκε, ότι το κύρος του συνομιλητή δεν έχει τόση σπουδαιότητα, όση τουλάχιστον σπουδαιότητα έχει το περιεχόμενο του μηνύματος βάση του οποίου ο αποδέκτης αξιολογεί βάση της υποκειμενικής του κρίσης τον αποστολέα.



Κατά τον Φαναριώτη Π. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, τόμος Β', σελ. 227, αποδείχθηκε επίσης ότι δύο άλλα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία επιδρούν στην πειστικότητα του ομιλητή και είναι αφ' ενός η **εξειδίκευση (Expertness)**, δηλαδή η πεποίθηση του ακροατηρίου ότι ο ομιλητής είναι σε θέση να δώσει την ορθή και την άριστη πληροφορία πάνω στο υπό συζήτηση θέμα και αφ' ετέρου δε η **αξιοπιστία (Trustworthiness)**, δηλαδή ο βαθμός εμπιστοσύνης που το ακροατήριο έχει απέναντι στον ομιλητή, ότι δηλαδή αυτός προτίθεται να δώσει την άριστη πληροφορία.

Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά του ομιλητή συνθέτουν την **πειστικότητα (Credibility)**.

Πιο αναλυτικά, η εξειδίκευση εξαρτάται από τον βαθμό εξειδίκευσης του ομιλητή πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο, από το υπόβαθρο εμπειρίας του στο συγκεκριμένο θέμα, καθώς και από τα γενικά χαρακτηριστικά του όπως ηλικία, θέση που κατέχει στην Ιεραρχία του οργανισμού και τέλος την κοινωνική του θέση. Η αξιοπιστία, δηλαδή η εμπιστοσύνη του ακροατηρίου σχετικά με την πρόθεση του ομιλητή να δώσει την άριστη πληροφορία, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί. Παρά ταύτα όμως, η θέση στην Ιεραρχία και τα εν γένει χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως π.χ. ο τρόπος συμπεριφοράς, η εμφάνιση, ο τρόπος ομιλίας κ.α συνδυάζονται πάντοτε με ένα ορισμένο βαθμό αξιοπιστίας.

Σε άμεση συσχέτιση με τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι και η **ελκυστικότητα**, που σημαίνει ότι τα άτομα τα οποία μπορεί να προδιαθέτουν ευνοϊκά το ακροατήριο, μπορεί να πείσουν ευκολότερα από εκείνα που ασκούν απωθητική επίδραση καθώς και η **ομοιότητα (Similarity)** του ομιλητή προς το ακροατήριο.

Η ομοιότητα είναι αυτή που προσδίδει ελκυστικότητα στον ομιλητή και υποκινεί τη συμπάθεια του ακροατηρίου. Για παράδειγμα, ένα μήνυμα το οποίο μεταδίδεται προς τους εργατές μιας επιχείρησης από έναν συνάδελφό τους, ή από έναν εκπρόσωπο της Διοικήσεως. Κατά ανάλογο τρόπο μηνύματα που

κατευθύνονται προς τη Διοίκηση από τους εργατές, δεν ασκούν την ίδια επίδραση που θα ασκούσαν αν τα ίδια μηνύματα προέρχονται από πρόσωπα που ανήκουν σε ανώτερα κλιμάκια της Ιεραρχίας, όπως από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας.

### 2.3 Βασικές διεργασίες αποστολέα

(Λούτας Γ. Μ. Phill, Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, σελ. 55). Οι βασικές διεργασίες του αποστολέα είναι οι ακόλουθες:

1. Σύλληψη της ιδέας.
2. Εκτίμηση και αξιολόγηση της ιδέας.
3. Επιλογή βέλτιστης λύσης.
4. Καταγραφή στόχου.
5. Μετατροπή ιδέας σε μήνυμα.
6. Ποιοτική κατάταξη μηνύματος.
7. Καταγραφή αναμενόμενων αποτελεσμάτων.
8. Τρόπος αξιολόγησης αποτελεσμάτων.
9. Απόφαση αποστολής μηνύματος.
10. Προσδιορισμός του αποδέκτη.
11. Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του αποδέκτη.
12. Προσδιορισμός του χρόνου αποστολής του μηνύματος.
13. Προσδιορισμός του γενικότερου επιπέδου αποδέκτη.
14. Προσδιορισμός του τόπου επικοινωνίας.
15. Προσδιορισμός της μορφής επικοινωνίας.
16. Προσδιορισμός κάθε είδους επικοινωνίας.
17. Καθορισμός του μέσου.
18. Προσδιορισμός του τρόπου επικοινωνίας.
19. Προσδιορισμός του στυλ επικοινωνίας.
20. Αποστολή του μηνύματος.
21. Δημιουργία ενός κατάλληλου επικοινωνιακού πλαισίου.
22. Έλεγχος παραλαβής του μηνύματος.

23. Κατανόηση του μηνύματος.
24. Διατύπωση ερωτηματικών.
25. Σχεδιασμός διορθωτικών κινήσεων.
26. Αποστολή νέου διορθωτικού μηνύματος.
27. Επηρεασμός του αποδέκτη.
28. Έλεγχος του βαθμού επηρεασμού.
29. Αποτελέσματα χρήσεως, καθώς και
30. Αξιολόγηση της επικοινωνιακής ικανότητας.

#### **2.4 Βασικές διεργασίες αποδέκτη**

(Λούτας Γ. Μ. Phill, Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, σελ. 75). Οι βασικές διεργασίες του αποστολέα είναι οι εξής:

- (1) Αποδοχή ενός ομαλού επικοινωνιακού πλαισίου.
- (2) Συντονισμός του αποδέκτη.
- (3) Λήψη του μηνύματος.
- (4) Κατανόηση του μηνύματος.
- (5) Κατάταξη του μηνύματος.
- (6) Εκτίμηση των απαιτούμενων ενεργειών.
- (7) Υποβολή ορισμένων διευκρινιστικών ερωτήσεων.
- (8) Περιληπτική επανάληψη μηνύματος.
- (9) Διατύπωση τυχόν δυσκολιών.
- (10) Πρόταση άριστων λύσεων.
- (11) Ενέργεια παραλήπτη.
- (12) Έλεγχος επί του βαθμού ανταπόκρισης.
- (13) Αναφορά αποτελεσμάτων.
- (14) Σύγκριση με τα αναμενόμενα, καθώς και
- (15) Εξαγωγή συμπερασμάτων.

### 2.5 Διαφορές μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη

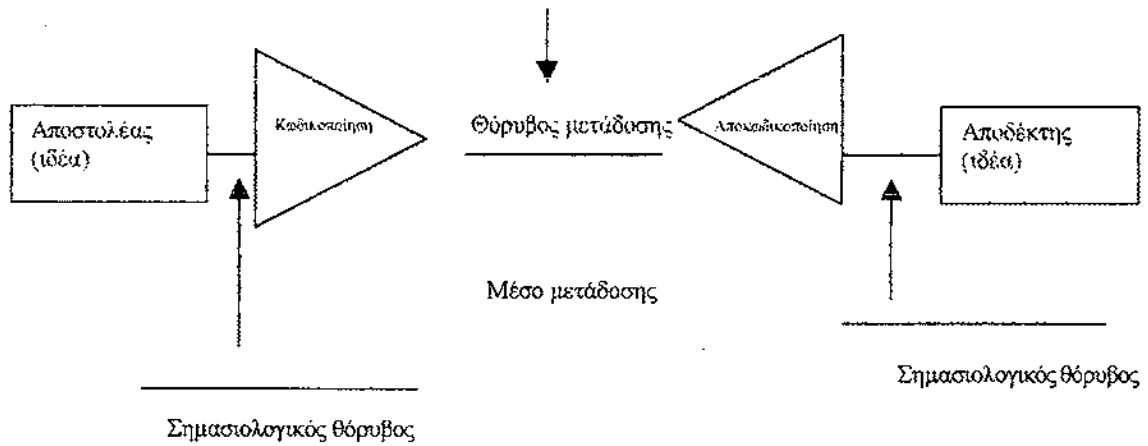
Με βάση τις παραπάνω βασικές διεργασίες του αποδέκτη και του αποστολέα, μπορούμε να βρούμε κάποιες διαφορές που υφίστανται μεταξύ τους όπως:

- (1) Διαφορετικό επίπεδο υποδομής.
- (2) Διαφορές στην ερμηνεία λέξεων και φράσεων.
- (3) Διαφορές σε συναισθηματικές αντιδράσεις.
- (4) Διαφορές στην ψυχολογική φόρτιση την συγκεκριμένη στιγμή της εκπομπής του μηνύματος.
- (5) Διαφορές στο επίπεδο ιεραρχίας.

### 3 . ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ – ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Παρακάτω θα εξεταστεί το μοντέλο της επικοινωνίας που πρότεινε ο Shannon (Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο Μύρων, Οργανωτική Συμπεριφορά, σελ. 249).

Το άτομο που επιθυμεί να στείλει μια πληροφορία, πρώτα αρχίζει να σχηματίζει την ιδέα στο μυαλό του και στη συνέχεια την ιδέα του αυτή την κωδικοποιεί υπό μορφή σταθερών συμβόλων για να μπορεί να τη μεταβιβάσει σε κάποιο άλλο πρόσωπο, όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.1.



Σχήμα 2.1 Μοντέλο επικοινωνίας του Shannon

Αυτό συνήθως γίνεται με λέξεις ή λιγότερο συχνά με σύμβολα, όπως με αριθμούς ή σχέδια.

Μετά την κωδικοποίηση έχουμε το πρόβλημα της μετάδοσης του μηνύματος όπου μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους: συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνική συνομιλία, γραπτό μήνυμα ή ψηφιακή μετάδοση της πληροφορίας. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί επιλέγεται με βάση την κατάσταση που βρίσκονται τα άτομα, τις σχέσεις με τα άλλα άτομα ή το τμήμα του οργανισμού, τον τύπο των πληροφοριών, τη μέθοδο κωδικοποίησης κ.ο.κ.

Τέλος, το άλλο άτομο ή άτομα που επικοινωνούμε δέχονται το κωδικοποιημένο μήνυμα ως ένα σύνολο από λέξεις ή σύμβολα που πρέπει να αποκωδικοποιήσουν, προτού η πραγματική ιδέα γίνει πνευματικό τους κτήμα.

Κατά τη μετάδοση του μηνύματος εισέρχονται διάφορα σφάλματα που οφείλονται είτε στη λειτουργία του συστήματος, είτε στους θορύβους ή και στα δύο.

Βεβαιότητα για το αν υπήρξε επικοινωνία δεν υπάρχει, εκτός αν υπάρχει κάποιο είδος ανατροφοδότησης από τον αποδέκτη προς τον αποστολέα.

Η μετάδοση της κωδικοποιημένης ιδέας γίνεται μέσω συμβόλων. Το σύμβολο είναι κάτι που υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνουν ανταλλαγές μηνυμάτων. Τα σύμβολα στην ανθρώπινη επικοινωνία που η φωνή είναι ο πομπός, ο αέρας το μέσο μετάδοσης και το αυτί ο δέκτης υπάρχουν σε μεγάλη ποικιλία όπως:

- **Η γλώσσα**, έγγραφη και προφορική που αποτελεί το κύριο μέσο για τη μετάδοση των ιδεών.
- **Οι εκφράσεις σώματος και προσώπου**, που μπορούν να συμβολίζουν μηνύματα, που κάποιος προσπαθεί να μεταδώσει.
- **Η ενδυμασία**, όπως η στολή ενός αστυνομικού, που χρησιμοποιείται ως σύμβολο εξουσίας.
- **Ο χρωματισμός της φωνής**, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εκφράσει έκπληξη, θυμό, σύγχυση ή φόβο ανεξάρτητα από αυτό που λέγεται στην πραγματικότητα, καθώς και τα
- **Τα θρησκευτικά σημεία**, όπως ο σταυρός, που μεταφέρουν μηνύματα σχετικά με τη θρησκευτική πίστη που κάποιος έχει.

Αναλυτικότερα στο μοντέλο αυτό διακρίνουμε :

#### **ι. Τα κανάλια επικοινωνίας**

Ο Δίαυλος που αποτελεί το κανάλι επικοινωνίας είναι το μονοπάτι που ακολουθεί το μήνυμα από τον αποστολέα, στον αποδέκτη. Όλα τα κανάλια μεταφέρουν διαφορετική ποσότητα πληροφοριών. Για παράδειγμα, η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο μεταφέρει τις περισσότερες πληροφορίες.

Σε κάθε οργανισμό διακρίνονται διάφορα είδη καναλιών, όπως:

α. Το “**κανάλι επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω (download)**” που το χρησιμοποιεί ο manager για να στέλνει τις πληροφορίες προς τους υφισταμένους του ή τους πελάτες. Η επικοινωνία αυτή θα επιτύχει όταν ο manager θα εξηγήσει στους υπαλλήλους με σαφήνεια τους στόχους της επιχείρησης, την πολιτική και τις διάφορες πρακτικές αυτής. Το μήνυμα επίσης

που στέλνεται προς τα κάτω πρέπει να είναι ιδιαίτερα σαφές και να ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση (Feedback).

β. Το **“κανάλι επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω (upward)”** που το χρησιμοποιούν οι υφιστάμενοι για να στέλνουν τις πληροφορίες προς τους ανωτέρους τους. Η επικοινωνία αυτή θα επιτύχει όταν οι υφιστάμενοι έχουν το θάρρος να στέλνουν μηνύματα προς τα πάνω. Ο μάνατζερ πρέπει να ακούει με προσοχή τις πληροφορίες που παίρνει από τους υφιστάμενους, να διαθέτει ευρύτητα πνεύματος και να δίνει απάντηση στο μήνυμά τους.

γ. Το **“οριζόντιο κανάλι”** που το χρησιμοποιεί ο manager που θέλει να επικοινωνήσει με άλλα τμήματα στο ίδιο επίπεδο.

δ. Το **“διαγώνιο κανάλι”** που το χρησιμοποιούν άτομα που θέλουν να στείλουν πληροφορίες σε τμήματα που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες στον οργανισμό.

Όλα τα παραπάνω κανάλια είναι τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας. Μέσα όμως στον οργανισμό υπάρχουν και τα ανεπίσημα κανάλια, όπως για παράδειγμα το grapevine (άτυπο κανάλι πληροφοριών).

Το **ανεπίσημο κανάλι πληροφοριών (grapevine)** είναι χρήσιμο και παράλληλα αποτελεί σπουδαία πηγή πληροφοριών για τους manager και για τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων. Ο διάυλος grapevine αφορά την ανεπίσημη ροή των πληροφοριών.

Η δραστηριότητα του ανεπίσημου αυτού καναλιού αυξάνεται όταν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας εμποδίζουν τη ροή σπουδαίων πληροφοριών. Όταν δηλαδή, οι υπάλληλοι δεν έχουν τις αναγκαίες για την εργασία τους πληροφορίες, αισθάνονται ανασφαλείς σχετικά με το μέλλον τους στον εργασιακό χώρο και ενισχύεται έτσι η χρησιμοποίηση του άτυπου καναλιού επικοινωνίας.

Έχει προκύψει ότι αν και μεγάλο ποσοστό πληροφοριών που μεταφέρεται από το ανεπίσημο κανάλι είναι αξιόπιστο, υπάρχει ωστόσο

ποσοστό πληροφοριών που δεν περιγράφεται αντικειμενικά με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα. Ο manager δεν μπορεί να εξαφανίσει αυτό το ανεπίσημο κανάλι πληροφοριών, αν και η αρνητική επίπτωση του ελαττώνεται όταν υπάρχει ανοικτό κλίμα επικοινωνίας με τους υπαλλήλους και ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών. Παρ' όλο όμως που οι πληροφορίες που μεταφέρει το κανάλι δεν είναι επίσημες, συμβάλουν στην κατανόηση των λειτουργιών του οργανισμού.

## ii. Το μήνυμα

Το μήνυμα περιέχει λεκτικά σύμβολα και μη λεκτικές ενδείξεις, που καθορίζουν τις πληροφορίες που θέλει να μεταφέρει στον αποδέκτη ο αποστολέας.

**Λεκτική**, είναι η επικοινωνία που πραγματοποιείται με την ομιλία και το γράψιμο. Τα άτομα επικοινωνούν λεκτικά περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τρόπο.

Η **μη λεκτική επικοινωνία**, είναι η χρησιμοποίηση εκφράσεων προσώπου, κινήσεων και κινήσεων σώματος, που μεταφέρουν μηνύματα. Μεγάλο ποσοστό του περιεχομένου του μηνύματος κατά την επικοινωνία, μεταφέρεται διαμέσου των εκφράσεων του προσώπου και των κινήσεων του σώματος.

Τα μη λεκτικά μηνύματα που στέλνει ο manager στους υφισταμένους του, ενδεχόμενα να επηρεάσουν το ενδιαφέρον των υφισταμένων για την εργασία τους. Γι' αυτό πρέπει να είμαστε προσεκτικοί για το πώς αυτά μπορεί να ερμηνευθούν από τους άλλους. Για παράδειγμα αν το μη λεκτικό μήνυμα δείχνει υποστήριξη για τους υπαλλήλους και ικανοποίηση για το επίπεδο απόδοσής τους, τότε το επίπεδο παρακίνησης των υπαλλήλων θα αυξηθεί. Ο ευχάριστος τόνος της φωνής, ο ενθουσιασμός, το χαμόγελο κ.α θα εκτιμηθούν δεόντως από τους υπαλλήλους.



iii. **Θόρυβος**

**Θόρυβος** είναι οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική παρεμβολή στη διάδοση του μηνύματος που μπορεί να προκαλέσει παραμόρφωση στο μήνυμα.

**4. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Κατά τον Ζαβλάνο Μύρων, «Οργανωτική Συμπεριφορά», σελ.255, υπάρχουν ορισμένα κριτήρια που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτά είναι:

1. **Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίαση του:** Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον, είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
2. **Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων:** Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.
3. **Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος:** Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπάλληλους, μπορεί σε άλλη στιγμή να προκαλέσει καταστροφή. Πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι παλιάς μόδας, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές.
4. **Η ανατροφοδότηση και ακρόαση:** Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Επίσης, ο αποδέκτης πρέπει να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι ίσως, η πιο σημαντική διάσταση της επικοινωνίας, που όμως θα παραμένει ατελής στο μέτρο που ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης.
5. **Η ειλικρίνεια:** Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφιστάμενους, οι μάνατζερς πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στη μετάδοση των πληροφοριών ή η έλλειψή της

γρήγορα θα φανεί. Αν η διοίκηση έχει πάντοτε δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.

6. **Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα:** Για να υπάρχει μεγίστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.

Επιπλέον, για να έχουμε μια επιτυχημένη επικοινωνία πρέπει να λάβουμε υπόψη τις παρακάτω προτάσεις - οδηγίες.

1. **Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε ότι λέει ο συνομιλητής μας.**

Πολλά προβλήματα που προκύπτουν στην επικοινωνία οφείλονται στο γεγονός ότι δεν δίνεται η δέουσα προσοχή κατά τη διάρκεια της συνομιλίας. Ο δεύτερος ομιλητής συχνά απαντά σύμφωνα με τη δική του πείρα, δηλαδή χωρίς να έχει καταλάβει το νόημα των λόγων του πρώτου ομιλητή. Τα πρώτα λόγια του ενός ομιλητή αποτελούν για το δεύτερο απλά το έναυσμα των συλλογισμών. Έτσι στο χρόνο που ο πρώτος διατυπώνει τις σκέψεις του, ο δεύτερος προετοιμάζει την απάντησή του, που θα εκφράσει όταν θα έχει ολοκληρώσει ο συνομιλητής του, χωρίς όμως να έχει προσέξει και κατανοήσει το όλο περιεχόμενο του λόγου εκείνου. Πολλές φορές μάλιστα, συμβαίνει να παίρνει το λόγο από το συνομιλητή του, πριν εκείνος προλάβει να ολοκληρώσει τη σκέψη του.

Γενικά, η προσοχή που δίνεται στη συνομιλία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων επηρεάζεται από τα κίνητρα και τα αισθήματα που έχουν τα άτομα. Αυτά βεβαίως δεν είναι σταθερά και μεταβάλλονται. Το άτομο διαλέγει από το συνομιλητή του αυτά τα λόγια που συνήθως είναι σχετικά και αφορούν τον ίδιο.

Επομένως, η προσοχή προς κάποιον ομιλητή είναι μια εκλεκτική διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας, το άτομο επιλέγει από όσα ακούει εκείνα που ταιριάζουν στις ανάγκες και στους σκοπούς του. Καλός ακροατής είναι αυτός που προσπαθεί να γνωρίζει και να καταλαβαίνει αυτό που

σκέπτεται και αισθάνεται το άλλο άτομο. Αυτό όμως είναι μια δεξιότητα που απαιτεί άσκηση και πρακτική.

## **2. Πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια και ενδιαφέρον**

Όσο μεγάλη προσοχή και αν υπάρχει, η καλή επικοινωνία εξαρτάται και από το ενδιαφέρον του συνομιλητή. Υπάρχει ενδιαφέρον γι' αυτό που λέει ο άλλος; Είμαστε ειλικρινείς μαζί του; Λέμε την αλήθεια; Έχει εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλο; Η εμπιστοσύνη κερδίζεται και αυτό επιτυγχάνεται όταν ο μάνατζερ είναι έντιμος και ευθύς.

## **3. Πρέπει να υπάρχει κατανόηση**

Σπουδαίο στοιχείο καλής επικοινωνίας, είναι η αμοιβαία κατανόηση, ιδιαίτερα όταν είναι δυνατόν να γίνουν κατανοητά τα αισθήματα και η εσωτερική κατάσταση του συνομιλητή.

## **4. Πρέπει να υπάρχει σεβασμός**

Σεβασμός προς το άτομο, σημαίνει ότι δεχόμαστε την πείρα του σαν κάτι σπουδαίο, ανάλογα με τις δυνατότητες του και τις αδυναμίες του.

## **5. Πρέπει το άτομο να υπολογίζει το συνομιλητή του.**

Δεχόμαστε ότι το άτομο έχει τη δική του προσωπικότητα. Η εμπιστοσύνη στον άλλο είναι απαραίτητο στοιχείο για την καλή επικοινωνία. Η αποτελεσματική δεξιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων δεν γίνεται τυχαία αλλά μαθαίνεται, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.

	Εγώ γνωρίζω	Εγώ δεν γνωρίζω
Εσύ γνωρίζεις	Περιοχή ανοικτή (καλή επικοινωνία)	Περιοχή τυφλή
Εσύ δεν γνωρίζεις	Περιοχή κρυμμένου μυστικού	Περιοχή αγνώστου

Στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων η ανοικτή περιοχή, είναι καλύτερη για την επικοινωνία. Το πρόβλημα μας είναι να διερευνηθεί η τυφλή περιοχή και η περιοχή του κρυμμένου μυστικού να διεισδύσουμε δηλαδή σε αυτή και από κλειστή να γίνει ανοικτή. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανατροφοδότηση (Feedback). Υπάρχουν πέντε τύποι ανατροφοδότησης. Αυτοί είναι :

1. **Περιγραφική ανατροφοδότηση:** Σ' αυτήν περιγράφεται μια κατάσταση.
2. **Προσωπική ανατροφοδότηση:** Σ' αυτήν κάτι συνδέεται με μας προσωπικά και έχει σχέση με την ειλικρίνεια και το ενδιαφέρον.
3. **Κριτική ανατροφοδότηση:** Σ' αυτήν γίνεται κριτική μιας κατάστασης .
4. **Επεξηγηματική ανατροφοδότηση :**Σ' αυτήν εξηγούνται οι αιτίες και γίνεται προσπάθεια να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά.
5. **Αναγκαστική ανατροφοδότηση:** Σ' αυτήν παίρνουμε πληροφορίες για τον εαυτό μας, τις οποίες δεν γνωρίζαμε προηγουμένως.

Οι κανόνες – οδηγίες της σωστής ανατροφοδότησης που πρέπει να έχει κάθε άτομο υπόψη του είναι οι παρακάτω :

1. Να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στη συμπεριφορά του ατόμου, παρά στην προσωπικότητά του.

2. Να δίνεται προσοχή σ' αυτό που παρατηρείται, παρά σ' αυτό που συμπεραίνεται.
3. Να δίνεται προσοχή στην περιγραφή, παρά στην κριτική.
4. Να δίνεται προσοχή στην προσφορά ιδεών και πληροφοριών, παρά στις συμβουλές.
5. Να δίνεται προσοχή στη διερεύνηση τρόπων παρά στην εισήγηση λύσεων.
6. Να δίνεται προσοχή στην αξία που μπορεί να έχει η ανατροφοδότηση για το συνομιλητή, παρά για μας.
7. Να δίνεται προσοχή στην ποσότητα των πληροφοριών που το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει, παρά σε πληροφορίες που δεν γνωρίζει.
8. Να δίνεται προσοχή στην παρούσα κατάσταση, παρά στο παρελθόν.
9. Να δίνεται κάθε φορά λίγη ανατροφοδότηση και αυτό πολλές φορές.
10. Η ανατροφοδότηση να δίνεται στον κατάλληλο χρόνο και τόπο. Καλύτερη είναι η ανατροφοδότηση που δίνεται αμέσως μετά τη συζήτηση.
11. Να θεωρείται το άτομο με το οποίο γίνεται η συνομιλία, ικανό και να μη του γίνονται υποδείξεις γι' αυτό που πρέπει να κάνει.

Τέλος θα αναφερθούν μερικά γενικά σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία. Τα σημεία αυτά είναι:

1. Η επικοινωνία πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η διδασκαλία ή η καθοδήγηση, η αξιολόγηση του ατόμου και η άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του.
2. Τα νοήματα των μηνυμάτων, δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου.
3. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση είναι μια διαδικασία διόρθωσης και ρύθμισης και η χρησιμοποίησή της βελτιώνει την επικοινωνία.

4. Επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις.

Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Ο Amitai Etzioni κάνει διαχωρισμό ανάμεσα στην ουσία (οργανική-εκφραστική) και στην κατεύθυνση (κάθετη-οριζόντια) των δικτύων επικοινωνίας. Η οργανική επικοινωνία δίνει πληροφορίες και γνώσεις που επηρεάζουν τον προσανατολισμό της γνώσης. Οι εντολές και η πολιτική της διοίκησης είναι κλασικά παραδείγματα της γνώσης. Η εκφραστική επικοινωνία μεταβάλλει ή ενισχύει τις απόψεις, τα πρότυπα και τις αξίες. Ένα παράδειγμα είναι η πειθαρχία. Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.

5. Τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα, πρέπει να είναι κατάλληλα για να είναι αποτελεσματική η κατανόηση.

**ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ - ΕΜΠΟΔΙΑ  
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ / ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 1.ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΑΡΕΜΒΑΛΛΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία από μόνη της, δεν αποτελεί τη βασική λύση για τον οργανισμό, με την έννοια ότι δεν μπορεί να επιλύσει όλα τα προβλήματα. Για το λόγο αυτό η αποδοτικότητα της περιορίζεται. Στην πράξη, η επικοινωνία είναι εκείνη η διαδικασία μέσω της οποίας ο manager ασκεί την αρμοδιότητα του και όχι η ουσία της Διοικήσεως.

Βάση των παραπάνω και σύμφωνα με τον Φαναριώτη Π., Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, τόμος Β' σελ. 208, ένα άριστο σύστημα επικοινωνίας δεν δύναται να βελτιώσει ένα φτωχό σχέδιο ενέργειας, και αν ακόμα ο προϊστάμενος μεταβιβάσει με άριστο τρόπο ένα φτωχό σύστημα Διοικήσεως, δεν εξασφαλίζει παρά μια άμεση αποτυχία.

Με τα δεδομένα αυτά, ένα σωστό σύστημα Επικοινωνίας, δεν θα υποκαταστήσει ένα δυνατό σύστημα διοικήσεως, αλλά θα διευκολύνει απλά την εφαρμογή του.

Η σχέση της επικοινωνίας προς τη Διοίκηση, μπορεί να γίνει πιο κατανοητή με βάση το παρακάτω παράδειγμα. Έχουμε μια μικρή εργασιακή ομάδα που αποτελείται από τον προϊστάμενο και τέσσερις υφιστάμενους. Αν υποθέσουμε, ότι κάθε ένας από αυτούς περιβάλλεται από φυσικά ή ψυχολογικά εμπόδια με τρόπο ώστε να εμποδίζεται η επικοινωνία με τους υπόλοιπους, όπως φαίνεται και στο σχήμα, το μέγεθος δε των εμποδίων αυτών είναι τόσο μεγάλο, ώστε να εξασφαλίζεται η πλήρης απομόνωση του καθενός, θα είναι τότε φυσικό ότι με αυτές τις συνθήκες ο manager, θα



αδυνατεί να κατευθύνει τους υφισταμένους του για τους πιο κάτω κυρίως λόγους.

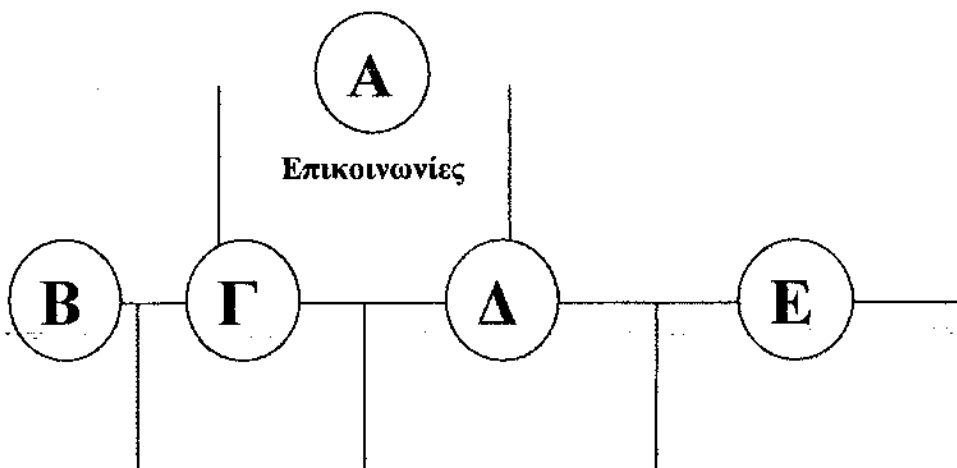
**A) Από την πλευρά του εργαζομένου:**

Ο εργαζόμενος δε θα μπορεί να πληροφορηθεί για το τι αναμένει από αυτόν και,

**B) Από την πλευρά του manager:**

Ο manager δεν θα μπορεί να δώσει τις αναγκαίες κατευθύνσεις, όπως δεν θα μπορεί να υποκινήσει το προσωπικό του για εργασία, διότι λόγω έλλειψης πληροφοριών, δεν θα γνωρίζει τις ανάγκες τους και τις επιθυμίες τους.

Το παράδειγμα αυτό, αποτελεί μια ακραία περίπτωση, η οποία σπανίως παρουσιάζεται στην πράξη με τόσο απόλυτη μορφή, εντούτοις όμως τονίζει τη σημασία της επικοινωνίας και το ρόλο της, στην εν γένει άσκηση της Διοικήσεως. Συνήθως στην πράξη τα εμπόδια λειτουργούν ως φίλτρα, δηλαδή δεν επιτρέπουν να περνάνε οι πληροφορίες από το ένα επίπεδο στο άλλο. Η ύπαρξη των εμποδίων αυτών έστω και με την πιο πάνω μορφή, αποτελεί βασική αδυναμία στο σύστημα επικοινωνιών.



Σχήμα3.1: Παράδειγμα παρεμβολής εμποδίων στην επικοινωνία.

## 2.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΤΕΛΟΥΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα αποτελέσματα από μία ατελή επικοινωνία όπως είναι η επικοινωνία που υπάρχει στην εργασιακή ομάδα του παραδείγματος της προηγούμενης παραγράφου είναι:

- (α) Έλλειψη επαρκούς κατανόησης
- (β) Έλλειψη δυνατότητας για υποκίνηση του προσωπικού
- (γ) Ανεπάρκεια
- (δ) Συγκρούσεις, και τέλος
- (ε) Αδυναμία στη λήψη ορθών αποφάσεων

Όταν τα παρεμβαλλόμενα στην επικοινωνία εμπόδια αρθούν, τότε θα εξασφαλισθεί ένα ικανοποιητικό πλαίσιο συνεργασίας, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, το οποίο οδηγεί στην επίτευξη των σκοπών της επικοινωνίας.

## 3.ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ

Τα εμπόδια που παρεμποδίζουν μια υγιή επικοινωνία διακρίνονται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες :

1. Φυσικά εμπόδια
2. Προσωπικά ή ψυχολογικά εμπόδια
3. Εννοιολογικά εμπόδια και
4. Οργανωτικά εμπόδια

Ειδικότερα :

(α) Τα φυσικά εμπόδια, είναι εκείνα που βασικά προέρχονται από τους παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος, οι οποίοι παρεμβάλλονται και παρεμποδίζουν ή περιορίζουν τις δυνατότητες για αποστολή και λήψη των μηνυμάτων. Τέτοια εμπόδια αποτελούν π.χ οι φυσικές αποστάσεις, ο θόρυβος, το ψύχος, η υπερβολική θερμοκρασία και άλλες παρόμοιες παρεμβολές.

(β)Τα **προσωπικά εμπόδια** ή **κοινωνικοψυχολογικά εμπόδια**, προκύπτουν συνήθως από τις κρίσεις, τις συγκινήσεις και τις κοινωνικές αξίες των ανθρώπων. Αυτά δημιουργούν μια ψυχολογική απόσταση μεταξύ των ατόμων που έχει τα ίδια αποτελέσματα με την φυσική απόσταση, η οποία μπορεί είτε να εμποδίζει εξ' ολοκλήρου την επικοινωνία, είτε να επιτρέπει τη διέλευση ορισμένων μόνο στοιχείων της. Ομοίως και η ψυχολογική απόσταση, μπορεί είτε να εμποδίζει ολοσχερώς την επικοινωνία, είτε να επιτρέπει τη μερική πραγματοποίησή της ή εν τέλει και να προκαλεί απλώς εσφαλμένες αντιλήψεις π.χ οι συγκινήσεις μας δρουν ως φίλτρα σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις επικοινωνίας, τα οποία επιτρέπουν την κατανόηση ορισμένων πλευρών της επικοινωνίας.

Πολλές φορές, βλέπουμε ή ακούμε καλύτερα αυτό για το οποίο είμαστε διατεθειμένοι να δούμε ή να ακούσουμε. Βάση αυτού, η επικοινωνία δεν μπορεί να απαλλαγεί τελείως από τις επιπτώσεις της προσωπικότητας του κάθε ατόμου.

(γ)Τα **εννοιολογικά εμπόδια**, είναι εκείνα που δημιουργούνται από την ανάγκη χρησιμοποίησης διαφόρων συμβόλων, πάνω στα οποία βασίζεται ολόκληρο το σύστημα επικοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι για να επικοινωνήσουμε με τους άλλους, χρησιμοποιούμε σύμβολα, τα οποία περικλείουν ορισμένες έννοιες, όπως για παράδειγμα, η λέξη σκύλος, δεν μοιάζει με σκύλο, δεν ακούγεται ως σκύλος και δεν έχει την οσμή του σκύλου, πλην όμως δημιουργεί στη σκέψη μας την εικόνα του σκύλου, διότι έχουμε καταστήσει τη λέξη αυτή σύμβολο για το σκύλο. Η χρήση όμως αυτών των συμβόλων παρεμβάλλει πολλές φορές εμπόδια στην επικοινωνία, λόγω της ποικιλίας των εννοιών τις οποίες συνήθως περικλείουν και από τις οποίες έννοιες πρέπει να επιλεγεί μόνο μία.

Στις περιπτώσεις αυτές, για να καταφέρουμε την επιλογή της πραγματικής έννοιας ενός συμβόλου, είναι απαραίτητο να διαχωρίσουμε τις προσωπικές υποθέσεις ή συμπεράσματα από τα γεγονότα και τέλος

(δ)Τα **οργανωτικά εμπόδια**, συναρτώνται με την οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού και αναφέρονται κυρίως :

(i)Στις διαφορές θέσεων και βαθμών εξουσίας που υπάρχουν μεταξύ του προσωπικού, μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού

(ii)Στις τάσεις ανταγωνισμού που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού.

(iii)Στην προσπάθεια για κάλυψη, πίσω από την οργανωτική διάρθρωση, για την άρνηση ή παραποίηση της επικοινωνίας.

(iv)Στη φυσική διαρρύθμιση των χώρων και των μηχανικών μέσων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Αν τα εμπόδια αυτά αρθούν κατά τρόπο ουσιώδη, ώστε ο προϊστάμενος να επικοινωνεί με ικανοποιητικό τρόπο με τους υφισταμένους του, τότε μπορούμε να υποθέσουμε ότι μπορεί να εξασφαλισθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ τους.

#### **4.ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΝΘΕΣΗ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Τα εμπόδια εκείνα που προκύπτουν από την σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού διακρίνονται στις παρακάτω βασικές κατηγορίες (Λούτας Γ., Μ. Phill, Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, σελ. 98) :

(α)Κοινωνικά εμπόδια.

(β)Ψυχολογικά εμπόδια.

(γ)Πολιτικά εμπόδια.

(δ)Πολιτιστικά εμπόδια.

(ε)Μορφωτικά εμπόδια.

(στ)Οικονομικά εμπόδια.

(ζ)Νοητικά εμπόδια.

(η)Εννοιολογικά εμπόδια.

## 5. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Κατά τον Ζαβλάνο Μύρων «Οργανωτική συμπεριφορά», σελ.251, για να υπάρχει μια επικοινωνία απόλυτα επιτυχημένη πρέπει να έχουμε σύμπτωση μεταξύ του νοήματος που εστάλη και του μηνύματος που ελήφθη. Πρέπει δηλαδή, ο αποδέκτης να ερμηνεύει τα σύμβολα με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που έχει υπόψιν του ο αποστολέας. Στην πράξη όμως, κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, δύο λειτουργίες της διαδικασίας της επικοινωνίας παρεμβαίνουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους και έχουν ως αποτέλεσμα μία ατελή επικοινωνία. Οι λειτουργίες αυτές είναι: (1) ο χειρισμός των συμβόλων (κωδικοποίηση) από τον αποστολέα, και (2) η ερμηνεία των συμβόλων (αποκωδικοποίηση) από τον αποδέκτη.

Ο χειρισμός των συμβόλων (κωδικοποίηση), είναι η δραστηριότητα μέσω της οποίας, ο αποστολέας δίνει στις ιδέες του τη μορφή συμβόλων για να μεταδοθούν στον αποδέκτη. Η δραστηριότητα αυτή είναι σχετικά δύσκολη.

Η ερμηνεία των συμβόλων αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας, ο αποδέκτης μεταφράζει τα σύμβολα που λαμβάνει από τον αποστολέα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει όμως σε παραμορφώσεις και υπερφορτώσεις στις επικοινωνίες. Αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κανείς στις επικοινωνίες και ονομάζεται **“σημασιολογικός θόρυβος” (semantic noise)**. Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους, και οι συμβολικές παρουσιάσεις συχνά έχουν πολλαπλές χρήσεις. Όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διαπροσωπικές ή ενδοοργανωτικές επικοινωνίες, συχνά αναφέρονται ως θόρυβος στην επικοινωνία.

Τα προβλήματα αυτά ταξινομούνται σε δύο κύριες κατηγορίες (1) παραμόρφωση στην επικοινωνία και (2) υπερφόρτωση πληροφοριών. Ειδικότερα :

### 5.1 Παραμόρφωση στην επικοινωνία

Το μοντέλο της επικοινωνίας μας δείχνει ότι η επικοινωνία αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία συμβόλων, που περιέχει από τη μια πλευρά το χειρισμό ή την κωδικοποίηση των συμβόλων που μεταφέρουν το μήνυμα και ορίζουν το πλαίσιο του, και από την άλλη την ερμηνεία ή την αποκωδικοποίηση των συμβόλων που σχηματίζουν το παραληφθέν μήνυμα. Σε κάθε στάδιο ο θόρυβος δημιουργεί ακούσια ή παρερμηνευόμενα νοήματα. Αυτά τα εμπόδια δημιουργούν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- i. **Χαρακτηριστικά του αποδέκτη.** Διαφορετικοί άνθρωποι ενδεχόμενα αντιδρούν με τελείως διαφορετικούς τρόπους στο ίδιο μήνυμα για διάφορους προσωπικούς λόγους. Ακόμη τα κίνητρα και η προσωπικότητα του ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία αποκωδικοποίησης η οποία αποτελεί μορφή αντίληψης π.χ. ένας αισιόδοξος υπάλληλος, που νιώθει έντονη την ανάγκη να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να ερμηνεύσει ένα χαμόγελο και ένα τυχαίο σχόλιο του προϊσταμένου του ως ένδειξη ιδιαίτερης γι' αυτόν εύνοιας .
- ii. **Επιλεκτική αντίληψη.** Επιλεκτική αντίληψη έχουμε στην περίπτωση που ο αποδέκτης αξιολογεί το πλαίσιο της επικοινωνίας και επιλέγει τα στοιχεία που ανταποκρίνονται στις ανάγκες, κλίσεις, τάσεις, δηλαδή, στην προσωπικότητά του. Αυτό οφείλεται στο ότι κατ' ανάλογο τρόπο ,το μήνυμα αντικατοπτρίζει το ρόλο, την ταυτότητα, τις αξίες, την ψυχική διάθεση και τα κίνητρα του αποστολέα. Τα άτομα γενικά έχουν την τάση να αγνοούν νέες πληροφορίες που αντικρούουν ή αναιρούν ήδη εδραιωμένες μέσα τους πεποιθήσεις, αξίες και προσδοκίες.
- iii. **Σημασιολογικά προβλήματα.** Ως γνωστόν η επικοινωνία είναι ο χειρισμός και η ερμηνεία των συμβόλων. Το πρόβλημα που

παρουσιάζεται είναι ότι πολλές λέξεις που χρησιμοποιούνται συνήθως στην επικοινωνία έχουν εντελώς διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους. Ειδικά κάποιες λέξεις και φράσεις είναι τόσο γενικές και αφηρημένες που επιδέχονται διάφορες ερμηνείες. Βασικά, σημασιολογικό πρόβλημα προκύπτει επίσης, όταν διαφορετικές ομάδες δημιουργούν δική τους γλώσσα ή δική τους argo.

- iv. **Χρονικές πιέσεις**, εξαιτίας του γεγονότος ότι ο χρόνος που διαθέτουν τα άτομα είναι πάντα περιορισμένος αυτό συχνά προκαλεί παραμόρφωση της επικοινωνίας. Όταν το άτομο δεν έχει στη διάθεσή του αρκετό χρόνο εύκολα μπορεί να βραχυκυκλώσει τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας.
- v. **Διαφορές στον τύπο του ακροατή**. Ο τύπος του ακροατή αποτελεί βασικό θέμα για την αποτελεσματική επικοινωνία. Συχνά συμβαίνει ο ακροατής ακολουθώντας τη φυσική του τάση να βιάζεται να κρίνει, να κατακρίνει, να αξιολογήσει, να επιδοκιμάσει ή να απορρίψει αυτό που λέει το άλλο πρόσωπο. Είναι όμως σκόπιμο να μπορεί να ακούει με προσοχή μέχρι το τέλος χωρίς να προβαίνει σε βιαστικές κρίσεις. Αυτό σημαίνει ότι προσπαθεί να καταλάβει το πλαίσιο αναφοράς του άλλου προσώπου ή την άποψή του. Δεν πρέπει να απαντά χωρίς να έχει ακούσει την άποψη του άλλου ατόμου. Τέλος, όταν το άτομο νιώθει ότι βρίσκεται σ' ένα περιβάλλον ελεύθερο που δεν το απειλεί, μπορεί να αποκτήσει καλύτερη αντίληψη γι' αυτά που λέει ο συνομιλητής του.
- vi. **Διαφορές στην ιεραρχία**. Η θέση που το άτομο κατέχει στη δομή του οργανισμού σημαντικά επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνίας. Είναι σχετικά ευκολότερο για πρόσωπα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας, γιατί δύο

προϊστάμενοι μπορούν να ανταλλάξουν μεταξύ τους πληροφορίες και συναισθήματα, καλύτερα απ' ό τι ένας προϊστάμενος και ένας υφιστάμενος. Στην δεύτερη περίπτωση η διαφορά που έχουν τα άτομα σχετικά με το βαθμό τους μέσα στην ιεραρχία του οργανισμού μπορεί να προκαλέσει τη δημιουργία εμποδίων στην επικοινωνία. Στην επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω η διοίκηση πρέπει να καταβάλλει σοβαρές προσπάθειες να μειώσει τα εμπόδια αυτά, ώστε οι υφιστάμενοι να μπορούν να έχουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες.

- vii. **Προκατάληψη** .Η μεροληψία μπορεί επίσης να αποτελέσει εμπόδιο για την άμεση, πρόσωπο με πρόσωπο καθώς και για την γραπτή επικοινωνία.

Τα παραπάνω προβλήματα επικοινωνίας αντιπροσωπεύουν αυτά που συνήθως δύσκολα ξεπερνιούνται, γιατί υπεισέρχονται σ' αυτά οι ιδιομορφίες της ανθρώπινης προσωπικότητας ή οι πολύπλοκες διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων μέσα στην ομάδα. Μια άλλη κατηγορία εμποδίων, που μπορούν κάπως ευκολότερα να αντιμετωπιστούν περιλαμβάνει αυτά που οφείλονται σε έλλειψη κατάλληλων μεθόδων ή μέσων επικοινωνίας, όπως είναι τα επόμενα:

- viii. **Ασαφή σχέδια οργάνωσης**. Στους οργανισμούς συχνά δημιουργείται σύγχυση, για ένα απλό θέμα : ποιος θα κάνει την επικοινωνία, πώς και πότε. Ο συντονισμός μεταξύ των στελεχών πρέπει να είναι άριστος, ώστε να είναι πλήρης η παρουσίαση του θέματος και να έχει σωστό στόχο σε σχέση με τη συνολική λειτουργία του οργανισμού .Η εκλογή που γίνεται των μέσων είναι σημαντική.
- ix. **Έλλειψη σαφήνειας**. Οι προφορικές και γραπτές λέξεις εύκολα μπορούν να παρερμηνευτούν αν αυτός που επικοινωνεί χρησιμοποιεί μεγάλες ασάφειες, ακυριολεξίες, αοριστίες και



πολύπλοκες προτάσεις στην επικοινωνία. Το άτομο πρέπει να μιλά και να γράφει συνοπτικά και συγκεκριμένα, για να μπορεί να επιτύχει μια σωστή και υγιή επικοινωνία. Τέλος,

- χ. **Έλλειψη ικανότητας στο διάβασμα.** Αν και μπορεί να βελτιωθεί η σαφήνεια της επικοινωνίας, δεν είναι σίγουρο ότι θα πάνε να υπάρχουν εμπόδια λόγω ατομικών ελλείψεων και δεξιοτήτων στο διάβασμα. Τα άτομα που δυσκολεύονται να καταλάβουν τις έννοιες που διαβάζουν, τουλάχιστον στο επίπεδο που απαιτείται για τα διάφορα είδη επικοινωνιών, συχνά βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

### 5.2 Υπερφόρτωση πληροφοριών

Ένα δεύτερο κύριο εμπόδιο στην επικοινωνία αποτελεί η υπερφόρτωση των καναλιών με πληροφορίες. Οι managers, επιθεωρητές και άλλοι παραπονούνται συχνά για την πληθώρα των εκθέσεων που φθάνουν καθημερινά στα γραφεία τους. Ο Miller επισημαίνει επτά πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την υπερφόρτωση. Αυτά είναι :

- (1) **Παράλειψη:** μια προσωρινή αδυναμία του διευθυντή να επεξεργαστεί μερικές πληροφορίες.
- (2) **Σφάλμα:** ο διευθυντής μπορεί να επεξεργαστεί λανθασμένες πληροφορίες.
- (3) **Συσσώρευση:** ο διευθυντής καθυστερεί να δώσει απαντήσεις σε περιόδους συμφόρησης.
- (4) **Φιλτράρισμα:** ο διευθυντής ξεχνάει να επεξεργαστεί ορισμένου τύπου πληροφορίες
- (5) **Γενίκευση:** ο διευθυντής συμπύκνει ορισμένες πληροφορίες.

- (6) **Πολλαπλά κανάλια:** διαχωρισμός των στελεχών κατά ομάδες για την επεξεργασία ορισμένων πληροφοριών, όπως μπορεί να συμβεί με την αποκέντρωση, και τέλος
- (7) **Εγκατάλειψη :** ο διευθυντής εγκαταλείπει την εργασία.

## 6.ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΗΓΑΖΟΥΝ ΑΠΟ ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΧΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Για να γίνουν πιο κατανοητά τα εμπόδια που πηγάζουν από τα αρνητικά χαρακτηριστικά της ελληνικής κουλτούρας, πρέπει αρχικά να δούμε ποιοι είναι οι παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση των χαρακτηριστικών της ελληνικής κουλτούρας. Οι παράγοντες αυτοί είναι :

**Παράγοντες προσδιορισμού των χαρακτηριστικών της ελληνικής κουλτούρας**

- (1) Οι κλιματολογικές συνθήκες της χώρας .
- (2) Η γεωφυσική διαμόρφωση του ελληνικού εδάφους.
- (3) Η γειτνίαση με τη θάλασσα.
- (4) Η ιστορική διαδρομή του ελληνικού λαού.

Οι παραπάνω παράγοντες είναι αυτοί που χαρακτηρίζουν την ελληνική κουλτούρα και ιδιοσυγκρασία. Οι παράγοντες αυτοί πολλές φορές επιδρούν αρνητικά στην ελληνική κουλτούρα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται χαρακτηριστικά που εγκυμονούν εμπόδια στον τρόπο επικοινωνίας των Ελλήνων, αφού αυτά σημαντικά επηρεάζουν την ελληνική συμπεριφορά ,την εθνική μας ταυτότητα. Συγκεκριμένα, τα εμπόδια αυτά απαριθμούνται παρακάτω :

**Εμπόδια επικοινωνίας ελληνικής κουλτούρας**

- (1) Η έντονη ατομικότητα – το υπερεγώ ( ή super-ego κατά την αναθεωρημένη διάκριση του ψυχισμού κατά τον Sigmund Freud).

- (2) Η έλλειψη απόλυτης πειθάρχησης του Έλληνα.
- (3) Η έλλειψη στην ύπαρξη σωστού συντονισμού και συστήματος
- (4) Η έπαρση και η αλαζονεία που προκύπτουν από την τάση υπεροχής των Ελλήνων.
- (5) Η ύπαρξη έντονων και αρνητικών συναισθημάτων, όπως Φθόνος-Διχόνοια -Διχασμός.
- (6) Η ελληνική αχαριστία.
- (7) Η τάση ψεύδους, σε συνδυασμό με χρήση μη αληθών στοιχείων.
- (8) Η μη σθεναρή ψυχραιμία και ο έντονος εκνευρισμός που οδηγούν στη δημιουργία αντιθέσεων και συγκρούσεων, και
- (9) Η πολυλογία που ειδικά χαρακτηρίζει τους Έλληνες και γενικά τους Μεσογειακούς λαούς .

## **7.ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η επιχείρηση για να οδηγηθεί σε ένα σωστό τρόπο σχεδιασμού της επικοινωνιακής της πολιτικής, καθώς και της εφαρμογής των διαφόρων στρατηγικών και τακτικών της που θέτουν σε εφαρμογή τα στελέχη της, πρέπει σωστά να εκτιμά και να υπολογίζει τα εμπόδια που προκύπτουν από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που προσδιορίζουν το επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο δέχεται ποικίλες επιδράσεις. Παράγοντες σύνθεσης του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος που εγκυμονούν εμπόδια για μια μη αποτελεσματική επικοινωνία είναι οι παρακάτω όπως αυτοί δίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα.

**ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ  
ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**



**Εμπόδια που προκύπτουν από  
Το εσωτερικό περιβάλλον της  
επιχείρησης**

Η οργανωτική δομή επιχείρησης  
Η φύση της επιχείρησης  
Το μέγεθος της επιχείρησης

Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης  
Το γενικό επίπεδο εργαζομένων  
Η ιδιοκτησία της επιχείρησης  
Η οικονομική δυνατότητα  
της επιχείρησης  
Η ποσότητα της πληροφορίας  
Η επικοινωνιακή πολιτική  
της επιχείρησης

**Εμπόδια που προκύπτουν από  
το εξωτερικό περιβάλλον της  
επιχείρησης**

Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης  
Ο νομικός παράγοντας της επιχείρησης  
Ο κοινωνικός παράγοντας της  
επιχείρησης  
Ο συνδικαλιστικός παράγοντας της  
επιχείρησης  
Άλλοι φορείς και επιχειρήσεις

**ΜΟΡΦΕΣ**  
**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 1. ΤΥΠΙΚΗ – ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο Γεράσιμος Λούτας M.Phil, στο βιβλίο του «Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας» (σελ.136), αναφέρει ότι :

Η μορφή την οποία λαμβάνει η διακίνηση και διάχυση των μηνυμάτων που κυκλοφορούν στην επιχείρηση, καθορίζει και την διαδρομή που θα ακολουθήσει το μήνυμα και συγκεκριμένα εάν θα χρησιμοποιηθεί η τυπική, ή άτυπη διαδικασία. Τούτο σημαίνει ότι, 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 διασπασμένα 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 εντάσσεται στην τυπική επικοινωνία. Η τυπική επικοινωνία χρησιμοποιώντας τα καθιερωμένα επικοινωνιακά κανάλια που προκύπτουν από τις οργανικές καταταμήσεις της επιχείρησης, αναπτύσσει επαφές τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας κατά περίπτωση την ιεραρχική στρωματοποίηση των στελεχών, ανάλογα βέβαια και από το επίπεδο επαφών που καλλιεργείται και αναπτύσσεται. Έτσι λοιπόν ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης θα έχει επαφές με τους εκπροσώπους άλλων επιχειρήσεων και φορέων, προκειμένου να ανανεώσει, ή να καθιερώσει συνεργασίες που εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Σε αντίθετη περίπτωση, στην οποία η διαδρομή την οποία ακολουθεί το μήνυμα δεν υπακούει στην οργανωτικά ιεραρχημένη διάταξη των τομέων της επιχείρησης, καθώς και την ιεραρχική διαστρωμάτωση των στελεχών της, αλλά κινείται με ευχέρεια σε κάθε κατεύθυνση, είτε αυτή απευθύνεται σε οργανικό τομέα της, ή σε οποιοδήποτε στέλεχος της, τότε χρησιμοποιείται η άτυπη μορφή της επικοινωνίας. Η **άτυπη επικοινωνία** δηλαδή είναι αυτή η οποία μπορεί να ακολουθεί διάφορες κατευθύνσεις και πορείες χωρίς να ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα της επιχείρησης και να φέρνει σε επαφή εργαζομένους από διαφορετικές οργανικές μονάδες. Τούτο μπορεί να συμβαίνει χωρίς να ακολουθεί πιστά την τυπική ιεραρχική δόμηση και ακολουθία των οργανικών μονάδων της επιχείρησης.

Αυτά τα επίσημα ή ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να αποτελούν μόνιμα μέσα σε μια επιχείρηση ή προσωρινά, που υφίστανται μόνο για κάποιο συγκεκριμένο γεγονός ή λειτουργία. Ο Guetzkow προσδιόρισε πέντε δίκτυα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση :

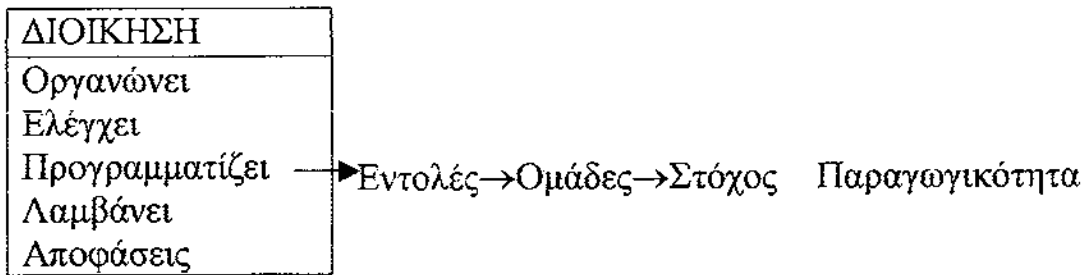
- α) Το δίκτυο για την ιεραρχία
- β) για την ανταλλαγή πληροφοριών
- γ) για την ειδικότητα
- δ) για τη φιλία και
- ε) για τη θέση.

Από τα πέντε μόνο τα δύο πρώτα θεωρούνται ότι είναι τα απαραίτητα μέσα στην επιχείρηση και αυτά τα δίκτυα έχουν τα ανεπίσημα χαρακτηριστικά τους.

## 2. ΜΟΝΟΠΛΕΥΡΗ ΚΑΙ ΑΜΦΙΠΛΕΥΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Κατά την Πάντα – Καπετάνιου Μ. και Καραγιάννη Στέφανο», Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», σελ.188, βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων που λειτουργούν αυταρχικά, είναι η «**μονόπλευρη επικοινωνία**» ή ο «**επικοινωνιακός μονόδρομος**». Δίνονται εντολές από τη

διοίκηση και δεν ζητάται η γνώμη του εκτελεστή τους, όσον αφορά το περιεχόμενο των εντολών αυτών όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα :



Σχήμα 4.1 : Παράδειγμα Μονόπλευρης Επικοινωνίας

Ο αυταρχισμός έχει όμως και προεκτάσεις που επηρεάζουν την επικοινωνία. Δίνεται η εντολή χωρίς όμως να δίνεται και η ευκαιρία, όταν εκτελεστεί να υποβάλει διευκρινιστικές ερωτήσεις έτσι, ώστε να πεισθεί ή να πείσει, ότι συνέλαβε σωστά το μήνυμα. Έτσι, δημιουργούνται μεγάλες πιθανότητες για λανθασμένη μεταβίβαση μηνύματος, παρεξηγήσεις πάνω στην ουσία, παρερμηνείες στις προθέσεις που έχει ο πομπός και παράλληλα δυσφορία του δέκτη, έλλειψη συναισθήματος συμμετοχής και υπευθυνότητας, προχειροδουλειά και λανθασμένη εκτέλεση. Αυτός ο τρόπος όμως επικοινωνίας εκτός των παραπάνω μειονεκτημάτων έχει ένα πλεονέκτημα πολύ βασικό. Είναι γρήγορος, δεν απαιτεί πολύ χρόνο. Είναι αποτελεσματικός και συνήθως χρησιμοποιείται σε καταστάσεις άμεσου ανάγκης ή κινδύνου, όπου έχει θετικά κυρίως αποτελέσματα.

Αντίθετα, η «πολύπλευρη επικοινωνία» χαρακτηρίζεται από τη σχέση που υπάρχει μεταξύ πομπού και δέκτη, μεταξύ των κλιμακίων και γενικά ανάμεσα στα μέλη οποιασδήποτε ομάδας που χρειάζεται περισσότερο χρόνο. Επιτρέπει όμως τη σωστή πληροφόρηση και την κατανόηση του πνεύματος του μηνύματος. Και έτσι όταν ο εκτελεστής μιας συγκεκριμένης “υπευθυνότητας” συναντήσει δυσκολίες, θα είναι σε θέση, χρησιμοποιώντας τη δική του κρίση, να αναλάβει πρωτοβουλίες, που θα επιτρέψουν τη σωστή υλοποίηση της εντολής, αντί να χρειάζεται συνεχή καθοδήγηση από τον



προϊστάμενο. Η ανοιχτή επικοινωνία προλαμβάνει ακόμα τα λάθη και εξαλείφει τη δυσφορία στο δέκτη της πληροφόρησης. Ένα απαραίτητο στοιχείο της ανοιχτής επικοινωνίας, είναι η παροχή της δυνατότητας στο δέκτη να κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις και να το επαναλάβει για να βεβαιωθεί η σωστή λήψη (feedback), στοιχείο πολύ βασικό για τη θεμελίωση μιας σωστής επικοινωνίας.

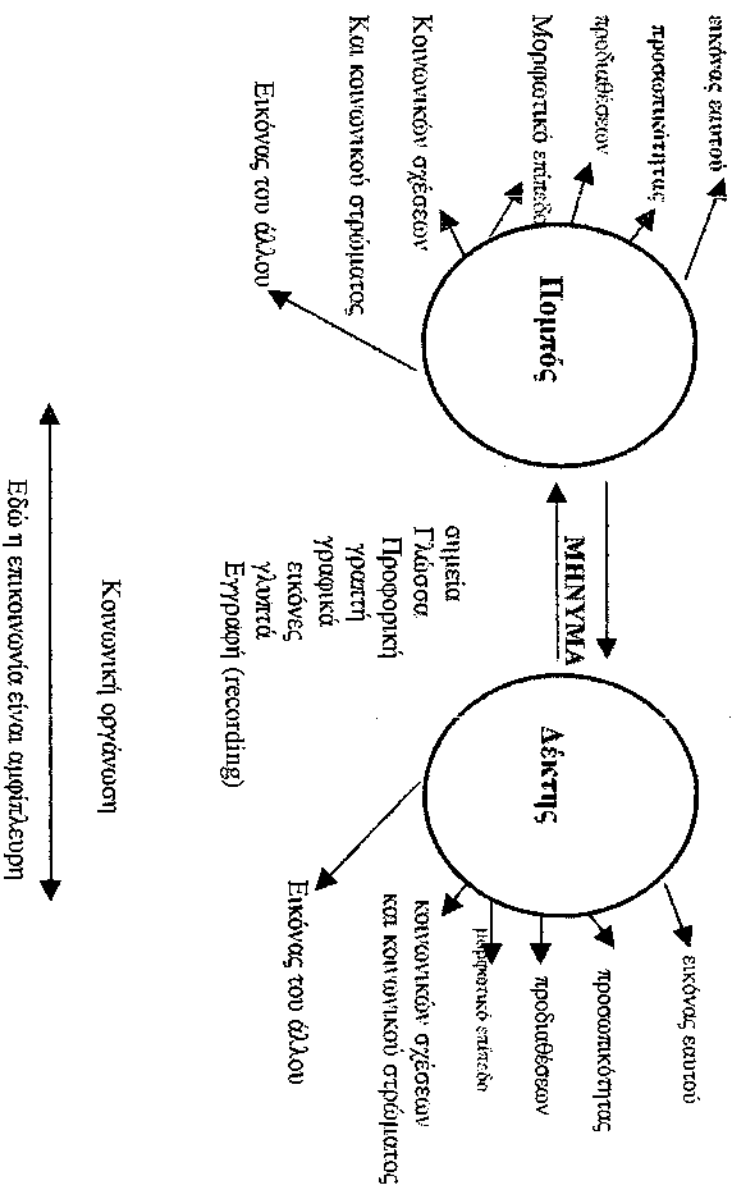
Παρακάτω φαίνονται τα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν την κάθε επικοινωνία :

<b>Μονόπλευρη Επικοινωνία</b>	<b>Αμφίπλευρη Επικοινωνία</b>
Αφεντικό, έντονη φωνή, εντολή, δύναμη, πίεση, απαίτηση συνεργασίας, επιβολή ιδεών, κυριαρχία επίκριση, ανακάλυψη σφαλμάτων, τιμωρία, “θα σας πω”, εγώ αποφασίζω, εσείς υπακούετε.	Ηγέτης, φιλική φωνή, πρόσκληση, επηρεασμός, διέγερση, απόκτηση συνεργασίας, προσφορά ιδεών, κατεύθυνση, ενθάρρυνση, αναγνώριση επιτεύξεων, βοήθεια “ας συζητήσουμε”, “ας δούμε τι μπορούμε να κάνουμε”.
<b>Αποκλειστική υπευθυνότητα του αρχηγού</b>	<b>Μοιρασμένη υπευθυνότητα της ομάδας</b>

Σχήμα 4.2 : Βασικά χαρακτηριστικά μονόπλευρης και αμφίπλευρης επικοινωνίας.

Η εκλογή του μηνύματος γίνεται βάσει :

Η εκλογή του μηνύματος γίνεται βάσει :



Σχ. 4.3: Παράδειγμα αμφιπλευρης επικοινωνιας κατά την Καζάξη Μ. Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία (σελ. 90).

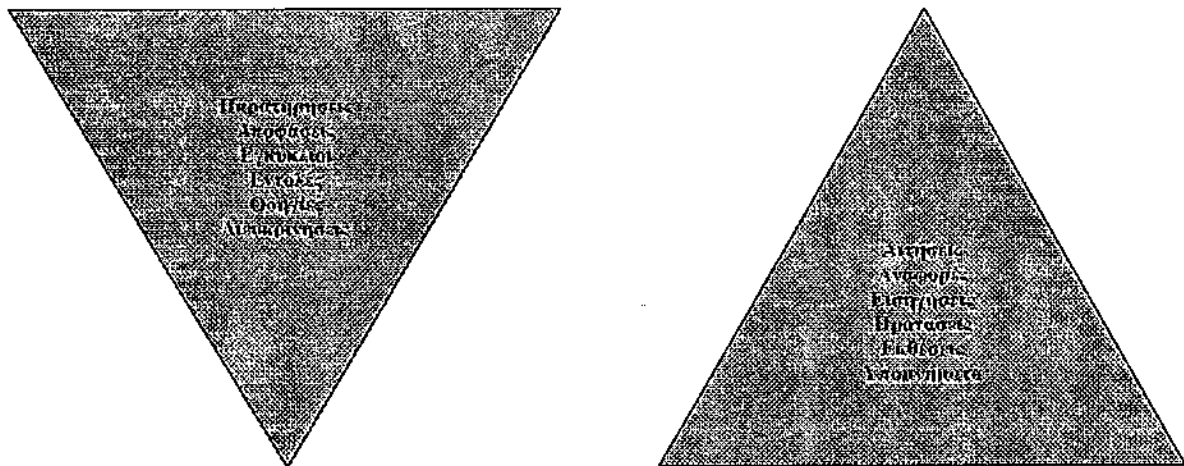
### 3.ΚΑΘΕΤΗ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Σύμφωνα με τον κ. Γεράσιμο Λούτα M.Phil, στο βιβλίο του η θεωρία “Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας”, (σελ 139), βλέπουμε ότι : Η επιχειρησιακή επικοινωνία, ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής σχέσης που παρεμβάλλεται μεταξύ του αποστολέα και αποδέκτη, διακρίνεται σε κάθετη και σε οριζόντια. “**Κάθετη επικοινωνία**”, θεωρείται κάθε μορφή μεταβίβασης πολυποίκιλων πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά στρώματα μέσα στην επιχείρηση. Στην περίπτωση που απευθύνεται από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη και γενικά στους εργαζομένους, καλείται **κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής** αφού η κίνηση της ροής της πληροφορίας έχει κατιούσα κατεύθυνση. Όταν όμως η κατεύθυνση της επικοινωνίας είναι μεν κάθετη αλλά έχει ανοδική πορεία και αναπτύσσεται από τους κατώτερους ιεραρχικά εργαζόμενους στα στελέχη της επιχείρησης, τότε ονομάζεται **κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής**.

Στην πρώτη μεν περίπτωση, οι πληροφορίες κατευθύνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, ή τις ανώτερες οργανικές μονάδες της επιχείρησης στους υφιστάμενους και στις υποδεέστερες οργανικές καταταμήσεις της. Τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας αυτής εκφράζονται μέσα από την εξουσία και δύναμη που εκπροσωπούν αυτές οι οργανικές μονάδες και τα ανώτερα στελέχη. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή, η επικοινωνία κατευθύνεται από τα κατώτερα ιεραρχικά όργανα στα ανώτερα, και από τις υφιστάμενες μονάδες της επιχείρησης στις ιεραρχικά ανώτερες, τότε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επικοινωνίας αυτής 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 δέχθηκαν από τα στελέχη της επιχείρησης.

Στην κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής, ως επί το πλείστον, μεταφέρονται οδηγίες, εντολές, πολιτικές της επιχείρησης σε διάφορα θέματα, αποφάσεις και γενικά αναπτύσσεται η επικοινωνία προς τους εργαζόμενους, προκειμένου να διευκολύνεται η ροή της εργασίας και η γενικότερη άσκηση της διοίκησης.

Στην κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής, η επικοινωνία μπορεί να έχει την μορφή αναφορών ή και αιτημάτων από το κατώτερο προσωπικό προς τους ανώτερους και περιλαμβάνει θέματα που αναφέρονται σε ποικιλία όσα υπηρεσιακά ζητήματα απασχολούν τους εργαζόμενους, όπως αποτελέσματα εργασίας επί συγκεκριμένων θεμάτων, ή εκφέρονται κρίσεις και υποβάλλονται προτάσεις για διορθωτικές αλλαγές, τροποποιητικές ρυθμίσεις κλπ .



Σχήμα 4.4:Κάθετη επικοινωνία κατιούσης και ανιούσης μορφής .

Η “οριζόντια επικοινωνία” εκδηλώνεται με την ροή πληροφοριών, που κυκλοφορούν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, όπως τμήμα με τμήμα, προϊστάμενος με προϊστάμενο, διευθυντής με διευθυντή, εργαζόμενος με εργαζόμενο κλπ. Το πλήθος του επικοινωνιακού υλικού που διακινείται με αυτόν τον τρόπο σε μία επιχείρηση εξαρτάται από τον βαθμό ανεξαρτητοποίησης του κάθε οργανωμένου τομέα. Εάν ο τομέας της

επιχείρησης διαθέτει μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας και η συνεργασία του με τους υπόλοιπους είναι περιορισμένη, τότε το μέγεθος της επικοινωνίας αυτής της μορφής είναι πολύ περιορισμένο. Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο επιτελεί η οργανωτική δομή καθώς επίσης και η φύση της επιχείρησης. Η ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας τόσο μεταξύ των στελεχών, όσο και των εργαζομένων, θεωρείται ότι αποτελεί βασικό μοχλό καλής λειτουργίας της επιχείρησης αφού μέσω αυτής τα αποτελέσματα για τους εργαζομένους και ειδικότερα για τα στελέχη της επιχείρησης είναι σημαντικά.

#### 4. ΨΗΦΙΑΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΟΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Κατά τον Ζαβλάνο Μύρων, Οργάνωση και Συμπεριφορά, σελ. 359, η “**ψηφιακή επικοινωνία**” είναι αυτή που συνδέεται με την επικοινωνία που γίνεται με λέξεις (Verbal communication) και η ακρίβειά της είναι μεγάλη.

Η “**αναλογική επικοινωνία**” συνδέεται με την επικοινωνία που γίνεται χωρίς λέξεις (non verbal communication) και η ακρίβεια και το νόημα της μετάδοσής της είναι περιορισμένα. Με την μη λεκτική επικοινωνία είναι όμως δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να εκφραστούν αφηρημένες ιδέες. Με την αναλογική επικοινωνία δε δίνεται η δυνατότητα στο άτομο να καταλάβει μια πληροφορία που δίνεται σε ξένη γλώσσα, π.χ. από το ραδιόφωνο ενώ τα αποτελέσματα θα ήταν διαφορετικά, αν η πληροφορία μεταδιδόταν από κάποιο πρόσωπο, οπότε το άτομο θα είχε τη δυνατότητα να καταλάβει κάτι από τις εκφράσεις και κινήσεις του προσώπου του.

Γενικά, κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ανταποκρίνεται σε κάποια σχέση. Και τα δύο είδη επικοινωνίας βρίσκονται το ένα δίπλα στο άλλο και συμπληρώνουν το μήνυμα. Δηλαδή, το περιεχόμενο του μηνύματος μεταφέρεται ψηφιακά, ενώ η σχέση είναι από τη φύση της αναλογική.

Επομένως, οι άνθρωποι επικοινωνούν και με τις δύο μορφές επικοινωνίας. Από τη μια πλευρά η ψηφιακή γλώσσα είναι πολύπλοκη και έχει

μια λογική σύνταξη, αλλά η σχέση της δεν έχει επαρκές νόημα. Η αναλογική γλώσσα από την άλλη πλευρά έχει νόημα, αλλά δεν έχει επαρκή σύνταξη. Σύμφωνα με τα παραπάνω υπάρχουν ψηφιακοί και αναλογικοί υπολογιστές. Οι πρώτοι έχουν καταπληκτική ακρίβεια και η πληροφορία αλλάζει με διακεκριμένες τιμές, ενώ στους αναλογικούς η πληροφορία αλλάζει κατά τρόπο συνεχή. Παράδειγμα αναλογικής μηχανής είναι ο λογαριθμικός κανόνας που η ακρίβειά του δεν είναι ποτέ μεγάλη.

## **5. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η επίδραση της τεχνολογίας των πληροφοριών στην επικοινωνία, προκάλεσε τη δημιουργία και άλλων μορφών επικοινωνίας, που στηρίζονται στα διάφορα συστήματα επικοινωνίας που αναπτύχθηκαν μέσω της τεχνολογίας.

Η τεχνολογία των πληροφοριών έχει επιδράσει σημαντικά στις μεθόδους επικοινωνίας που διαθέτουν οι managers και οι υπάλληλοι. Τον τελευταίο καιρό έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα επικοινωνίας, όπως ταχυδρομείο φωνής (voice mail), οι μηχανές fax, η τηλεσυνεδρίαση (tele conferencing), τα κλειστά συστήματα τηλεοράσεως και άλλα.

Τα συστήματα επικοινωνίας που τελευταία έχουν επεκταθεί σημαντικά είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή e-mail και το Διαδίκτυο ή internet. Ειδικότερα βλέπουμε ότι :

Το “ηλεκτρονικό ταχυδρομείο” χρησιμοποιεί τον υπολογιστή (text-editing) για να στείλει ή να πάρει γραπτές πληροφορίες γρήγορα, φθηνά και αποδοτικά. Χρησιμοποιείται πολύ συχνά από τους managers και δεν κοστίζει γιατί όλες οι επιχειρήσεις σήμερα διαθέτουν υπολογιστές.

Το “internet” είναι ένα συνεχώς αυξανόμενο web αποτελούμενο από 25000 επιχειρησιακά, εκπαιδευτικά και ερευνητικά δίκτυα υπολογιστών σ’

όλο τον κόσμο. Το internet χρησιμοποιεί χιλιάδες υπολογιστές που συνδέονται με πολλά διαφορετικά μονοπάτια. Κάθε μήνυμα που θέλουμε να στείλουμε έχει μια κωδικοποιημένη διεύθυνση που επιτρέπει σε οποιοδήποτε υπολογιστή του internet να το προωθήσει στον προορισμό του. Τα μηνύματα γενικά φθάνουν πολύ γρήγορα στον αποδέκτη εκτός και αν υπάρχει υπερφόρτωση πληροφοριών οπότε ο χρήστης πρέπει να περιμένει. Τέλος δεν υπάρχει μυστικότητα στο σύστημα αυτό και η πληροφορία στο internet είναι διαθέσιμη σε οποιοδήποτε άτομο που διαθέτει τα απαραίτητα μέσα.

## 6. ΔΥΝΑΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Όπως είδαμε υπάρχουν πολλές μορφές επικοινωνίας και πολλοί συνδυασμοί αυτών. Στην πραγματικότητα όμως ένας συνδυασμός των μορφών αυτών αποδεικνύεται ακόμα πιο αποδοτικός από την εφαρμογή μιας μόνο μορφής επικοινωνίας. Οι επικρατέστερες μορφές επικοινωνίας είναι η **προφορική** και η **γραπτή** (Φαναριώτης Π. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, τόμος Β' σελ. 208).

### 6.1 Προφορική Επικοινωνία

Η **προφορική επικοινωνία** χαρακτηρίζεται επίσης και ως **διαπροσωπική** (Interpersonal Communication). Οι μορφές της προφορικής επικοινωνίας είναι :

(α) **Άτυπος διάλογος**, ο οποίος αποτελεί την πλέον θεμελιώδη μορφή επικοινωνίας καθώς και την πιο κατάλληλη για τη διατήρηση της καθημερινής επαφής με το προσωπικό, για την ανταλλαγή πληροφοριών, τη διεξαγωγή συσκέψεων όπως και για την εξασφάλιση της πειθαρχίας και του ελέγχου. Σύμφωνα με τη μορφή αυτή της επικοινωνίας το πρόσωπο που συνομιλεί τελεί εν γνώσει των ειδικών συνθηκών με τις οποίες μεταδίδεται ένα μήνυμα. Ως εκ τούτου ο τόνος της φωνής, η διάθεση, η έκφραση του προσώπου και οι χειρονομίες, είναι δυνατό να επηρεάσουν σοβαρά τον τρόπο αντιδράσεώς του.

Η μορφή αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στις περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες το θέμα ενδιαφέρει προσωπικά αμφότερα τα μέρη.

**(β) Προγραμματισμένες συναντήσεις,** η μορφή αυτή είναι κατάλληλη για συνήθη επισκόπηση της κατάστασεως, για τη διεξαγωγή μιας από κοινού εκτελούμενης εργασίας κ.λ.π. Στις περιπτώσεις αυτές τα μέρη πρέπει να είναι τουλάχιστον επαρκώς προπαρασκευασμένα, ώστε να συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη του σκοπού που επιδιώκεται από τη συνάντηση.

**(γ) Τηλεφωνικές συνδιαλέξεις.** Αυτές χρησιμεύουν για την άσκηση ενός επείγοντος ελέγχου, για τη μεταβίβαση επείγουσών πληροφοριών, οδηγιών, στοιχείων κ.λ.π καθώς παίζουν σε ένα βασικό ρόλο στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

## 6.2 Γραπτή Επικοινωνία

Η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα γραπτά κείμενα με τα οποία μεταβιβάζονται ή ανταλλάσσονται πληροφορίες, δίνονται οδηγίες και παρέχονται διάφορα στοιχεία ή διατυπώνονται αποφάσεις της Διοικήσεως. Κάθε είδους μηνύματα τα οποία έχουν επίσημο χαρακτήρα, είναι μακράς πνοής ή επηρεάζουν μεγάλο αριθμό προσώπων, πρέπει να είναι γραπτά. Βασικός κανόνας στην περίπτωση αυτή είναι ότι κάθε είδος γραπτής επικοινωνίας μπορεί να τροποποιηθεί μόνο με γραπτή επικοινωνία και ποτέ μα ποτέ με προφορική επικοινωνία. Μορφές Γραπτής Επικοινωνίας είναι :

**(α) Ενδοϋπηρεσιακές ανακοινώσεις.** Αυτές χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις όπως όταν περισσότερα πρόσωπα πρόκειται να λάβουν ένα μήνυμα ή όταν το μήνυμα καθ' αυτό είναι εκτεταμένο, ή όταν τα στοιχεία που μεταδίδονται με αυτό είναι πολλά και περίπλοκα. Η σημασία αυτών των γραπτών ανακοινώσεων δεν θα πρέπει να οδηγεί σε υπερβολή και δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται.

**(β) Επιστολές.** Είναι περισσότερο εξατομικευμένες και αντιπροσωπεύουν μια πιο επίσημη μορφή επικοινωνίας. Οι επιστολές είναι χρήσιμες για την ανακοίνωση ατομικών πληροφοριών. Είναι επίσης ιδιαίτερα χρήσιμες για



επικοινωνίες, οι οποίες περικλείουν σκέψεις και ιδέες ή αποφάσεις για μελλοντική συζήτηση.

**(γ) Εκθέσεις.** Οι εκθέσεις ή αναφορές έχουν βασικά απρόσωπο χαρακτήρα σε σύγκριση με τις επιστολές, πλην όμως είναι περισσότερο επίσημες και χρησιμοποιούνται κυρίως για όσες περιπτώσεις κρίνεται αναγκαία η μεταβίβαση πληροφοριών, που συνδέονται από σχετικές αξιολογήσεις, αναλύσεις δεδομένων και εισηγήσεις προς προϊσταμένους ή συναδέλφους. Η σύνταξη εκθέσεων είναι ιδιαίτερα αποδοτική μέθοδος όταν βασίζεται σε συμπεράσματα όπως συσκέψεων, επισκέψεων, επιθεωρήσεων, ερευνών, μελετών. Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να διακρίνονται με προσοχή τα αντικειμενικά προσδιορισμένα στοιχεία, από τους ατομικούς υπολογισμούς και υποκειμενικές σκέψεις, γνώμες και εντυπώσεις.

## **7. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΟΜΑΔΕΣ**

Οι ομάδες που παρουσιάζουν ομοιομορφία από πλευρές κοινωνικής θέσεως, ηλικίας, φύλου, αποδοχών, απασχολήσεως, χρόνου υπηρεσίας, αποτελούν σπουδαία βάση για τη μεταβίβαση πληροφοριών και μηνυμάτων γενικού ενδιαφέροντος. Η δυνατότητα αυτή απαλλάσσει τη Διοίκηση από το βάρος της αποστολής ατομικών επιστολών, υπομνημάτων και άλλων τέτοιων εγγραφών.

Η επικοινωνία με τις ομάδες μπορεί να είναι, είτε προφορική, είτε γραπτή. (Ακολουθεί η διάκριση της επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, με ομάδες, σύμφωνα και με τον Φαναριώτη Π., «Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», τόμος Β', σελ. 210).

### **7.1 Προφορική επικοινωνία με ομάδες.**

Για να' ναι αποδοτική μια προφορική επικοινωνία με ομάδες, απαιτεί ειδικά προσόντα. Τα προσόντα όμως που θεωρούνται αρκετά για τη διεξαγωγή

συζητήσεως σε μία επιτροπή μεταξύ ίσων, μπορεί να αποδειχθούν ανεπαρκή σε μια μεγάλη συγκέντρωση. Δηλαδή, η ικανότητα κατευθύνσεως μιας συσκέψεως του προσωπικού κάτω από τις διαταγές μας, δεν σημαίνει και αντίστοιχη ικανότητα αποδοτική συμμετοχής ως μέλους σε μία σύσκεψη με τον προϊστάμενο μας.

Οι μορφές προφορικής επικοινωνίας με ομάδες είναι βασικά οι παρακάτω :

**(α) Άτυπες συγκεντρώσεις του προσωπικού.** Αυτές παρέχουν τη δυνατότητα για ανάπτυξη μιας έντονης συνοχής και ανταποκρίσεως των μελών της ομάδας προς τις απαιτήσεις που έχει η Διοίκηση. Οι συγκεντρώσεις αυτές όταν συμπληρώνονται κατάλληλα με ορισμένες προσωπικές επαφές, παρέχουν ιδεώδεις ευκαιρίες για συντονισμό των διαφόρων δραστηριοτήτων και δημιουργία ενός πνεύματος αμοιβαίας κατανόησης. Αυτές μπορεί να γίνονται οποιαδήποτε χρονική στιγμή, καθημερινά, είτε νωρίς το πρωί, είτε κατά το τέλος της εργασίας είτε και κατά τις ώρες του γεύματος.

**(β) Προγραμματισμένες συσκέψεις.** Πρόκειται για μια σχετικά επίσημη μορφή επικοινωνίας. Οι συσκέψεις αυτές αφορούν τη συζήτηση και ανάλυση συγκεκριμένων θεμάτων και σε μικρότερη κλίμακα κάποια γενικής φύσεως θέματα. Ειδική περίπτωση αποτελούν οι Επιτροπές και τα Συμβούλια.

**(γ) Μαζικές συγκεντρώσεις.** Αυτές πραγματοποιούνται όταν έχουμε συμμετοχή μεγάλου αριθμού υπαλλήλων, μπορεί επίσης να αποδειχθούν πολύτιμες στις περιπτώσεις διαφόρων εκδηλώσεων, όπου απαιτείται εμπύχωση και ανύψωση του ηθικού του προσωπικού, μεταβολή των διαθέσεων, αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών , ανακοίνωση νέων μέτρων πολιτικής, ή η παρουσίαση νέου Διευθυντικού προσωπικού. Οι συγκεντρώσεις αυτές μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθούν όταν παρίσταται ανάγκη για αποσαφήνιση ορισμένων συγκεκριμένων καταστάσεων ή περιστατικών.

## 7.2 Γραπτή επικοινωνία με ομάδες

Οι μορφές γραπτής επικοινωνίας με τις διάφορες εργασιακές ομάδες είναι σε γενικές γραμμές οι παρακάτω :

**α) Πινακίδες ανακοινώσεων.** Αυτές μπορεί να χρησιμοποιούνται για μακροσκελείς και επίσημης μορφής ανακοινώσεις.

**β) Αφίσες (Posters).** Οι αφίσες είναι σειρές από εικονογραφημένα μηνύματα που όταν τοποθετούνται σε κατάλληλα μέρη μπορεί να ασκούν άμεση επίδραση στο προσωπικό. Οι αφίσες παρουσιάζονται σε σειρές, εναλλασσόμενες σε ορισμένα χρονικά διαστήματα. Τα μέσα αυτά μπορεί να συμβάλλουν σοβαρά στη συμπλήρωση της επικοινωνίας.

**(γ) Εκθέσεις.** Οι εκθέσεις μπορεί να εξυπηρετήσουν σοβαρούς σκοπούς όταν χρησιμοποιούνται κατάλληλα και όταν είναι προπαρασκευασμένες κατάλληλα.

Η προπαρασκευή όμως τέτοιων εκθεμάτων είναι συνήθως δαπανηρή. Βασικά θέματα που μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο της μορφής αυτής της επικοινωνίας, είναι τα προϊόντα της επιχείρησης, η διαφήμιση, η βελτίωση της ποιότητας, η αύξηση του βαθμού ασφαλείας καθώς και διάφορα άλλα.

**(δ) Οπτικά μέσα.** Τα μέσα αυτά είναι τα films, filmstrips, τα διάφορα είδη προβολέων (Slides Projectors, Overhead projectors κλπ).

## 8. ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT

### 8.1 Ο μάνατζερ να ακούει

Δυστυχώς πρέπει να πούμε ότι δεν είμαστε καλοί ακροατές παρόλο που ο μάνατζερ ή ο επόπτης σπαταλάει τον περισσότερο χρόνο γι' αυτή την δραστηριότητα. Η ακρόαση είναι δύσκολη και χρειάζεται επιπλέον ενεργητική συμμετοχή από τη μεριά των ατόμων που επικοινωνούν.

Οι λόγοι για τους οποίους είμαστε κακοί ακροατές είναι οι ακόλουθοι :

- i. Η ακρόαση προϋποθέτει ότι δεν πρέπει να καταβάλλουμε κάποια προσπάθεια και εμείς πολλές φορές δεν το κάνουμε.
- ii. Η ακρόαση σαν διαδικασία είναι δύσκολη και χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια, προσοχή και ικανότητα.

- iii. Τα άτομα νομίζουν ότι γνωρίζουν αυτά που θέλει να πει ο συνομιλητής τους.
- iv. Τα άτομα δεν συγκεντρώνουν το μυαλό τους σ' αυτά που λέει ο συνομιλητής τους.
- v. Πολλές φορές τα άτομα ακούνε αυτά που θέλουν και τους συμφέρει να ακούνε.
- vi. Για να μπορέσει να βελτιώσει το άτομο τη δραστηριότητα αυτή της επικοινωνίας πρέπει να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια και ταυτόχρονα να αποβάλλει τις κακές συνήθειες που εμποδίζουν την αποτελεσματική ακρόαση.

Παρακάτω δίνουμε μερικές οδηγίες καλής παρακολούθησης του συνομιλητή :

- i. Μη μιλάς αδιάκοπα.
- ii. Δείξε στο συνομιλητή σου ότι θέλεις να τον ακούσεις.
- iii. Να απωθείς τους εξωτερικούς περισπασμούς.
- iv. Να έχεις υπομονή.
- v. Να διατηρείς τη ψυχραιμία σου.
- vi. Να είσαι ήπιος στην κριτική και στην αντιπαράθεση.
- vii. Να υποβάλλεις ερωτήσεις .
- viii. Να προσπαθείς να εκφράζεσαι και όχι να εντυπωσιάζεις.
- ix. Να κάνεις πραγματικότητα την επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης.
- x. Μη μιλάς αδιάκοπα.

Οι παραπάνω λόγοι, για τους οποίους είμαστε κακοί ακροατές, καθώς και οι οδηγίες για σωστή παρακολούθηση, είναι απόσπασμα από το βιβλίο του Ζαβλάνου Μύρων, οργανωτική συμπεριφορά, σελ. 264.

### 8.20 μάνατζερ να μιλάει

Ο manager σπαταλάει περίπου το ¼ του χρόνου εργασίας του για να μιλάει. Στο χρόνο αυτό, ο manager δίνει πληροφορίες, συγκεντρώνει πληροφορίες, καθοδηγεί τους άλλους.

Για την επιτυχία της προφορικής επικοινωνίας ο manager πρέπει να γνωρίζει τα παρακάτω (Ζαβλάνος Μύρων, Οργανωτική Συμπεριφορά, σελ. 265):

- i. Να μιλάει καθαρά.
- ii. Να παρουσιάζει τα θέματα απλά και με σαφήνεια.
- iii. Να υπάρχει λογική σειρά στη διατύπωση των ιδεών του
- iv. Να παρουσιάζει συχνά συμπεράσματα.
- v. Να διατηρεί την επαφή των ματιών με το συνομιλητή του και να παίρνει ανατροφοδότηση.
- vi. Να δίνει την ευκαιρία για ερωτήσεις.
- vii. Να έχει υπομονή.
- viii. Να διαθέτει τις δεξιότητες της ακρόασης.
- ix. Να αντιδρά γρήγορα στην ανατροφοδότηση.

Η προφορική επικοινωνία χρησιμοποιείται περισσότερο γιατί δεν είναι τόσο πολύ επίσημη, όπως είναι η γραπτή επικοινωνία. Είναι περισσότερο ευέλικτη, έχει άμεση ανατροφοδότηση και είναι γρήγορη.

## **9. ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT**

### **9.1 Ο manager να γράφει**

Η δραστηριότητα αυτή της επικοινωνίας συναντά δυσκολίες, γιατί το άτομο χρειάζεται να έχει ικανότητες γραπτού λόγου. Πρέπει να χειρίζεται καλά τη γλώσσα οι προτάσεις να είναι απλές και κατανοητές. Από το κείμενο πρέπει να φαίνεται ότι κατέχει το θέμα και παράλληλα να δείχνει αυτό που αισθάνεται στους άλλους. Όταν γράφει κάποιο κείμενο ο manager πρέπει να έχει πάντοτε υπόψη του το επίπεδο των γνώσεων του ατόμου στο οποίο απευθύνεται το κείμενο αυτό.

Και στο γραπτό λόγο απαιτούνται δεξιότητες που πρέπει να ασκήσει ο manager. Πρέπει να ασκηθεί να συντάσσει επιστολές, αναφορές, εντολές ή οτιδήποτε άλλο που σχετίζεται με το γραπτό λόγο.

### 9.2 Ο μάνατζερ να διαβάζει

Αυτονόητο είναι ότι δεν μπορούμε να κάνουμε τίποτα αν δεν ξέρουμε να διαβάζουμε. Ο επόπτης επομένως πρέπει να έχει την ικανότητα να κατανοεί το πνεύμα του μηνύματος που διαβάζει και παράλληλα να μπορεί να βγάλει ένα συμπέρασμα, το οποίο και θα μεταδώσει στους υφισταμένους του.

## 10. ΕΙΔΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα βασικότερα είδη προφορικής επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα :

### **i. Συζήτηση**

“Συζήτηση” είναι η άτυπη προφορική ανταλλαγή απόψεων, αντιλήψεων, διαθέσεων, έκθεση γεγονότων και καταστάσεων, η οποία αναπτύσσεται ανάμεσα στους εργαζόμενους και ως περιεχόμενο μπορεί να έχει θέματα υπηρεσιακού ή προσωπικού χαρακτήρα, ή θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος.

### **ii. Σχολιασμός**

“Σχολιασμός” είναι η άτυπη προφορική ανταλλαγή υποκειμενικών συνήθως απόψεων η οποία εξελίσσεται ανάμεσά στους εργαζόμενους οι οποίοι μπορεί να μην έχουν ευθύνη και αρμοδιότητα για αυτά που εκθέτουν, τα αποτυπώνουν όμως χωρίς αντικειμενική κρίση με σκοπό συνήθως να επηρεάσουν συμπεριφορές προσπαθώντας να δημιουργήσουν εντυπώσεις και να δρομολογήσουν εξελίξεις, οι οποίες θα εξυπηρετήσουν συγκεκριμένα συμφέροντα ή θα ικανοποιήσουν ακόμα και ταπεινά κίνητρα.

### **iii. Φημολογία**

“Η φημολογία” αποτελεί την πλέον επικίνδυνη και ταχύτατα εξαπλούμενη άτυπη προφορική επικοινωνιακή διαδικασία η οποία

βασίζεται στη διάδοση αναληθών ή διαστρεβλωμένων σκόπιμα γεγονότων από εργαζόμενους, οι οποίοι λειτουργούν με ταπεινά και συμφεροντολογικά κριτήρια.

**iv. Διάλογος**

Ο “Διάλογος” αποτελεί μια τυπική προφορική ανταλλαγή απόψεων, αντιλήψεων, διαθέσεων και γνώσεων, διαμέσου μιας πιστής αλληλουχίας ερωτήσεων και απαντήσεων που και οι δύο πλευρές σέβονται και ακολουθούν πιστά, με σκοπό να καταλήξουν σε αξιόπιστα συμπεράσματα.

**v. Σύσκεψη**

Η “σύσκεψη” αποτελεί την τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας το στέλεχος καλεί σε συγκέντρωση τους άμεσους συνεργάτες του, προκειμένου να συντονίσει, ελέγξει και κατευθύνει το έργο τους και με συχνότητα ανάλογη της σοβαρότητας και του επείγοντος των θεμάτων που θα συζητηθούν.

**vi. Οδηγία**

Η “οδηγία” που συνήθως αποστέλλεται από το στέλεχος στον εργαζόμενο, αποτελεί την τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας δίδονται οι κατάλληλες πληροφορίες, επεξηγήσεις και κατευθυντήριες γραμμές, ώστε να μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά ο στόχος του περιεχομένου του μηνύματος.

**vii. Παρατήρηση**

Η “παρατήρηση” είναι η τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία που χρησιμοποιείται προκειμένου να συνετιστεί ο εργαζόμενος για τυχόν λανθασμένη ενέργειά του η οποία ενδεχόμενα θα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα, τόσο στην εργασία που έχει αναλάβει, όσο και στην ομάδα εργασίας που αποτελεί μέλος αυτής.

**viii. Εντολή**

Η “Έντολή” αποτελεί το είδος της τυπικής προφορικής επικοινωνιακής διαδικασίας μέσω της οποίας εκφράζεται η αδιαπραγμάτευτη βούληση του στελέχους και της επιχείρησης για εργασία η οποία οπωσδήποτε επιβάλλεται να διεκπεραιωθεί, χωρίς να δίδεται πολλές φορές ακόμα και η δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκφράσει τις τυχόν αντιθέσεις του με το περιεχόμενο του μηνύματος.

**ix. Συνεδρίαση**

“Συνεδρίαση” καλείται η προφορική τυπική επικοινωνιακή διαδικασία, μέσω της οποίας συνέρχονται τα συλλογικά όργανα της επιχείρησης, με σκοπό να αποφασίσουν για σοβαρά θέματα που απασχολούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα και αποφασίζουν με ψηφοφορία για θέματα τα οποία από τη φύση τους απαιτούν ομαδικό ρίσκο και ανταλλαγή απόψεων, ώστε να επικρατήσει η πλέον κατάλληλη και αποδεκτή απόφαση για το θέμα που συζητείται.

**x. Ομιλία**

Η “Ομιλία” αποτελεί την προφορική τυπική επικοινωνιακή διαδικασία, μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος επιδιώκει να μεταφέρει σε ομάδα ακροατών η οποία μπορεί να μη διαθέτει ταυτόσημα χαρακτηριστικά γνώρισμα, πληροφορίες ενημερωτικού, εορταστικού, ψυχολογικού και επιστημονικού χαρακτήρα.

**xi. Διάλεξη**

Η “Διάλεξη” αποτελεί μια τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία, μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος επιδιώκει να αναλύσει σε ομάδα ακροατών με κοινά επιστημονικά γνώρισμα, εξειδικευμένα θέματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος.

**xii. Παρουσίαση**

“Παρουσίαση” καλείται η προφορική τυπική επικοινωνιακή διαδικασία, μέσω της οποίας ο ακροάζων σε ιδιαίτερη συνάντηση με τον εργαζόμενο, προσπαθεί να εντοπίσει το πρόβλημα που έχει



δημιουργηθεί, ή το ιδιαίτερο θέμα που τον απασχολεί, για να μπορέσει να δώσει την κατάλληλη λύση, μετά από αντικειμενική αξιολόγηση των δεδομένων, τόσο αυτών που αναφέρει ο ακροαζόμενος, όσο και αυτών που το στέλεχος ήδη έχει συλλέξει ή θα συλλέξει.

**xiii. Συνέντευξη**

“Συνέντευξη” καλείται μια τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία διαμέσου της οποίας ο συνεντευξιζών προσπαθεί να συλλέξει μέσω σχεδιασμένων ερωτήσεων, μετρήσιμα και αξιολογήσιμα στοιχεία καθώς και γενικές πληροφορίες από τον συνεντευξιζόμενο προκειμένου να εξαγάγει χρήσιμα συμπεράσματα.

**xiv. Διαπραγμάτευση**

“Διαπραγμάτευση” εννοούμε την τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία, διαμέσου της οποίας τα εμπλεκόμενα μέρη επιδιώκουν μέσω κοινά αποδεκτής συμφωνίας να αποδεχθούν τους όρους που θα συμφωνήσουν για ένα θέμα, ανεξάρτητα των συγκρουόμενων συμφερόντων τους, διεκδικώντας ο καθένας χωριστά για την επιχείρηση που εκπροσωπεί, τα κατά το δυνατόν μεγαλύτερα οφέλη.

Όλα τα παραπάνω είδη της προφορικής επικοινωνίας απαιτούν μια ξεχωριστή και συγκεκριμένη επικοινωνιακή ικανότητα εκ μέρους κυρίως των στελεχών, τα οποία πρέπει να γνωρίζουν τους τρόπους που το κάθε ένα είδος χωριστά πρέπει να εφαρμόζεται, σύμφωνα βέβαια με την ιδιαιτερότητα και ιδιομορφία του αποδέκτη, καθώς και τις ιδιαίτερες τεχνικές που ανάλογα με την περίπτωση απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση τους.

## **11.ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

Επειδή η συνέντευξη αποτελεί μια σημαντική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία, είναι σκόπιμο να επεκταθούμε περισσότερο στην ανάλυση της.

Παρακάτω αναλύουμε κάποια βασικά σημεία, απαραίτητα για την κατανόηση της διαδικασίας της συνέντευξης .

Για να γίνει μια συνέντευξη απαιτούνται ορισμένες δεξιότητες, όπως :

- i. Η ικανότητα του manager να πείθει.
- ii. Η ικανότητα να αναλύει και να αξιολογεί την πληροφορία που λαμβάνει σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.
- iii. Η ικανότητα να ακούει.
- iv. Η ικανότητα να κατευθύνει τη συνέντευξη εκεί που ο manager επιθυμεί.
- v. Η ικανότητα του manager να εξάγει συμπεράσματα.
- vi. Η ικανότητα του να δέχεται πληροφορίες.
- vii. Η ικανότητα του να ερμηνεύει τη μη λεκτική ανατροφοδότηση.
- viii. Η ικανότητα του να καταγράφει και να ερμηνεύει επακριβώς αυτό που λέγεται.

### 11.1 Προβλήματα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης

Παρακάτω αναφέρονται μερικά προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης .

**(α) Προκατάληψη.** Μερικά άτομα είναι προσκολλημένα σε στερεότυπα, έχοντας διαμορφώσει εκ των προτέρων άποψη για μια κατηγορία ατόμων. Για παράδειγμα, αν το άτομο πιστεύει ότι “οι αλλοδαποί δεν έχουν ικανότητες” τότε κάθε αλλοδαπός υποψήφιος τυχαίνει ανάλογης μεταχείρισης στο χώρο της εργασίας .

**(β) Αποτέλεσμα Halo.** Αν το άτομο που κάνει τη συνέντευξη βαθμολογεί υψηλά τον υποψήφιο με βάση κάποιο χαρακτηριστικό, το οποίο αυτός θεωρεί σπουδαίο, τότε έχει και την τάση να βαθμολογεί υψηλά για όλες τις διαστάσεις. Για παράδειγμα, αν βαθμολογεί με άριστα την εμφάνιση, τότε έχει την τάση να βαθμολογεί και όλες τις άλλες διαστάσεις με άριστα. Το ίδιο

ισχύει για την αντίθετη περίπτωση της χαμηλής βαθμολογίας από ένα χαρακτηριστικό, σε όλες τις διαδικασίες.

(γ) **Διατύπωση ερωτήσεων.** Ο τρόπος διατύπωσης της ερώτησης μπορεί να αποτελέσει βασικό πρόβλημα. Για παράδειγμα, η ερώτηση “θα σας άρεσε να εργαστείτε στο τμήμα προγραμματισμού; Δεν θα το θέλατε;” Προφανώς εκμαιεύει απάντηση καταφατική, “Ναι”. Με αυτήν τη μορφή της ερώτησης δηλαδή, δεν μπορούμε να συμπεράνουμε αν το άτομο πραγματικά επιθυμεί ή όχι να δουλέψει στο τμήμα προγραμματισμού.

### 11.2 Οδηγίες πριν από τη συνέντευξη

Οι οδηγίες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πριν τη συνέντευξη είναι οι εξής :

1. Να καθοριστεί ο σκοπός της συνέντευξης.
2. Να ετοιμάσει ένα σχεδιάγραμμα-οδηγό κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
3. Να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη σε χρόνο που να είναι κατάλληλος και στα δύο άτομα.
4. Να πληροφορηθεί ο υποψήφιος για το σκοπό της συνέντευξης.
5. Να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το άτομο που θα εξεταστεί.
6. Να δοθεί χρόνος στον υποψήφιο.

### 11.3 Αποτελεσματική διεξαγωγή των συνεντεύξεων

Παρακάτω δίνονται μερικές οδηγίες που πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν το άτομο να κάνει μια πιο αποτελεσματική συνέντευξη.

1. **Να προγραμματίζει τη συνέντευξη.** Να διατυπώνεται ο σκοπός της συνέντευξης και να προσδιορίζονται οι περιοχές τις οποίες πρόκειται να καλύψουν οι ερωτήσεις.

2. **Να διαμορφώνει καλό κλίμα επικοινωνίας.** Το άτομο που κάνει τη συνέντευξη πρέπει να εξηγεί το σκοπό της συνέντευξης, να είναι ευχάριστο και ειλικρινές, και να ακούει με προσοχή αυτά που λέει ο υποψήφιος.
3. **Να παρακολουθεί με προσοχή.** Να είναι ενεργητικό άτομο και ταυτόχρονα καλός ακροατής.
4. **Να προσέχει τις μη λεκτικές – ενδείξεις.** Μια έκφραση του προσώπου ή μια κίνηση μπορεί να προσδιορίσει κάποιο είδος συμπεριφοράς ή κάποιο συναίσθημα.
5. **Να παρέχει ελεύθερα πληροφορίες.** Να απαντά ελεύθερα και έντιμα στις ερωτήσεις που θέτει ο υποψήφιος.
6. **Να κάνει σαφείς ερωτήσεις.** Οι ερωτήσεις να είναι σαφείς, αντικειμενικές και χωρίς να δίνουν κάποια ένδειξη για την αναμενόμενη απάντηση. Οι απαντήσεις να είναι περιγραφικές και να περιέχουν επεξηγήσεις .
7. **Να διαχωρίζει γεγονότα από συμπεράσματα και εκτιμήσεις.** Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να καταγράφει μόνο τα πραγματικά γεγονότα. Τα συμπεράσματα της συνέντευξης να εξαχθούν αργότερα.
8. **Να αποφεύγει τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα.** Να αποφεύγει να κάνει διακρίσεις και το σφάλμα halo.
9. **Να ελέγχει την πορεία της συνέντευξης.** Να ελέγχει τη διάρκεια της συνέντευξης έτσι ώστε να είναι σε θέση να εκπληρώνει τους σκοπούς της.
10. **Να τυποποιήσει τις ερωτήσεις.** Να τυποποιήσει το είδος των ερωτήσεων ώστε να αυξηθεί η αξιοπιστία.
11. **Να χρησιμοποιεί συχνά τις λέξεις “γιατί” και “πώς”.**
12. **Να χρησιμοποιεί σωστή και απλή γλώσσα.**

### 11.4 Εμπόδια Και Θεραπεία Της Διαδικασίας Της Συνέντευξης

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται μερικά εμπόδια τα οποία πολλές φορές συναντάει το άτομο που κάνει τη συνέντευξη και παράλληλα δίνεται θεραπεία που μπορεί να εφαρμοστεί για την εξάλειψη των εμποδίων αυτών.

<b>Εμπόδια</b>	<b>Θεραπεία</b>
•Μικρός χρόνος για τη συζήτηση	⇒Να δίνετε χρόνο στο άτομο πριν από τη συνέντευξη για να προετοιμαστεί κατάλληλα. Ακόμα να του παρέχετε χρόνος για να σκεφθεί την απάντηση
•Δυσπιστία	⇒Να προσπαθήσετε να αναπτύξει το άτομο την εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Να είστε θετικός, δίκαιος, ειλικρινής, και τίμιος κατά τη συνέντευξη. Να δημιουργείτε μια εικόνα για τον εαυτό σας που να σας εμπιστεύονται οι άλλοι.
•Λανθασμένα ευρήματα	⇒Να είστε θετικός και να αντικειμενικός στην κριτική σας. Να δίνετε σημασία στην επίλυση των θεμάτων και όχι σε αφηρημένες αναφορές σε προηγούμενη συμπεριφορά του συνομιλητή σας.
•Δυσκαμψία στη συνέντευξη	⇒Να είστε ευέλικτος. Να ακούτε με προσοχή τις απόψεις των άλλων.
•Η στάση	⇒Να πιστεύετε πάντοτε ότι με το άτομο που κάνετε τη συνέντευξη μπορείτε να φθάσετε σε αμοιβαία ικανοποιητικά αποτελέσματα.

#### Υποσημείωση:

Τα σχετικά με την Συνέντευξη, είναι γραμμένα με βάση τον Ζαβλάνο Μύρων, Οργανωτική συμπεριφορά, σελ. 266.

## 12. ΕΙΔΗ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα κυριότερα από τα είδη της έγγραφης επικοινωνίας είναι τα παρακάτω. Για το καθένα χωριστά μπορούμε να ορίσουμε τα ακόλουθα:

### **1. Αίτηση**

Η αίτηση αποτελεί την τυπική έγγραφη επικοινωνιακή διαδικασία διαμέσου της οποίας ο ενδιαφερόμενος ζητάει από τον φορέα στον οποίο απευθύνεται να ενημερωθεί για ένα συγκεκριμένο θέμα ή συμβάν, ή ενδεχόμενα να προκαλέσει μια θετική αντίδραση της επιχείρησης για προσωπικό του όφελος, ή αιτείται την χορήγηση ορισμένων στοιχείων, ή εγγράφων για προσωπική χρήση.

### **2. Αναφορά**

Η αναφορά είναι το γραπτό κείμενο με το οποίο ο αποστολέας προσπαθεί να ενημερώσει τον αποδέκτη για κάποιο συγκεκριμένο θέμα ή συμβάν, εκφράζοντας ταυτόχρονα πολλές φορές και τη επιθυμία του για τις περαιτέρω ενέργειες που απαιτούνται.

### **3. Βιογραφικό σημείωμα (curriculum vitae)**

Το βιογραφικό σημείωμα είναι ένα τυπικό έγγραφο που καθρεπτίζει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του αποστολέα, αλλά και την γενικότερη εργασιακή, επιστημονική και κοινωνική προσωπικότητα του σε συνδυασμό με τα γενικά και ειδικά ενδιαφέροντά του, μέσω του οποίου ο αποδέκτης μπορεί να αποκομίσει σαφή αντίληψη για το συγκεκριμένο άτομο. Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί σπουδαία μορφή γραπτής επικοινωνίας, η οποία και χρησιμοποιείται πάντοτε στην περίπτωση πρόσληψης ατόμων.

### **4. Συστατική επιστολή**

Η συστατική επιστολή αποτελεί την έγγραφη τυπική επικοινωνιακή διαδικασία με την οποία αποτυπώνεται η άποψη που έχει ο συντάκτης για τις γενικές και ιδιαίτερα για τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες του ατόμου που αναφέρει αποτελώντας ένα στοιχείο κρίσης για κάθε ενδιαφερόμενο.

## **5. Επιστολή**

Η επιστολή αποτελεί μια έγγραφη τυπική επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία αποτυπώνει τις θέσεις, απόψεις, επιθυμίες της επιχείρησης ή των οργανωμένων τομέων και στελεχών τους, για διάφορα θέματα που απασχολούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα και μπορεί να απευθύνεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

## **6. Πρόταση**

Πρόταση αποτελεί η γραπτή αποτύπωση της γνώμης του εργαζόμενου ή του στελέχους, η οποία προέκυψε είτε από σχετική εντολή του ανωτέρου, είτε αυτόβουλα υποβλήθηκε με σκοπό να επιλυθεί ένα θέμα που απασχολεί την επιχείρηση.

## **7. Εισήγηση**

Η εισήγηση είναι η γραμμένη αποτύπωση μιας εμπειριστατωμένης γνώμης του εξειδικευμένου με το θέμα που διαπραγματεύεται στελέχους, η οποία και υποβοηθάει το ανώτατο στέλεχος ή το συλλογικό όργανο διοίκησης, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις σε σοβαρά θέματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη μελέτη και εξέταση.

## **8. Απόφαση**

Η απόφαση αποτελεί την έγγραφη τυπική επικοινωνιακή διαδικασία με την οποία παράγεται διοικητική πράξη, η οποία και υπογράφεται από ανώτατο στέλεχος της επιχείρησης, εξουσιοδοτημένο να επιλαμβάνεται της επίλυσης θεμάτων τα οποία από την φύση τους απαιτούν την αντιμετώπιση τους μεμονωμένα υψηλόβαθμα όργανα της διοίκησης.

## **9. Πρακτικό συνεδρίασης**

Το πρακτικό συνεδρίασης αποτελεί μια έγγραφη τυπική επικοινωνιακή διαδικασία της οποίας, συγκεντρωτικά καταχωρούνται αποφάσεις του συλλογικού οργάνου διοίκησης, οι οποίες ελήφθησαν κατόπιν ψηφοφορίας των μελών και αποτελούν υποχρεωτικές διοικητικές πράξεις προς υλοποίηση.

## **10. Υπηρεσιακό σημείωμα**

Το υπηρεσιακό σημείωμα αποτελεί μια ημιτυπική έγγραφη επικοινωνιακή διαδικασία, μέσω της οποίας εργαζόμενοι και στελέχη ανταλλάσσουν πληροφορίες για απλά θέματα εσωτερικής λειτουργίας.

### **11. Εντολή**

Η εντολή αποτελεί μια τυπική έγγραφη επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας προκαλείται συγκεκριμένη αντίδραση του αποδέκτη σχετικά με το περιεχόμενο του μηνύματος, το οποίο περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες για την υποχρεωτική εκτέλεσή τους από το εργαζόμενο.



**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΚΑΙ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 1. ΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΕ ΓΕΝΙΚΑ ΠΛΑΙΣΙΑ

Κατά τον Χόλεβα Γιάννη «Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων, Θεωρία και πράξη management», σελ.75 η εξέταση του κοινωνικού οργανισμού-επιχείρηση από δυναμική άποψη, ευνοεί τη διαμόρφωση αντίληψης για τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στα πρόσωπα που βρίσκονται στην επιχείρηση. Κεντρικό σημείο αυτής της δυναμικής έρευνας είναι η πληροφορία (είδηση-μήνυμα), η οποία αφενός αποτελεί αφορμή και αντικείμενο επικοινωνίας (οι πληροφορίες μεταβιβάζονται από ένα πρόσωπο ή ομάδα) και αφετέρου τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι αποφάσεις στην επιχείρηση (κάθε απόφαση που παίρνεται είναι αποτέλεσμα ορισμένης επεξεργασίας πληροφοριών).

Απαραίτητη προϋπόθεση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση είναι η δημιουργία συνδέσμων που οφείλεται βασικά στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, η οποία καθορίζει τις θέσεις εργασίας, τις βαθμίδες και την ιεραρχική πυραμίδα, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η κάθε σύνδεση.

Οι συνδέσεις στην επιχείρηση εμφανίζονται με τρεις κυρίως μορφές α) συνδέσεις εξουσίας, β)συνδέσεις συνεργασίας και γ)συνδέσεις εκπροσώπησης, αναλυτικά:

α) Οι “συνδέσεις εξουσίας” με τις οποίες δημιουργούνται οι κάθετες σχέσεις στην επιχειρησιακή δομή, εξαρτούνται από το σύστημα με το οποίο οργανώνεται η δομή (γραμμικό-λειτουργικό, γραμμικό-επιτελικό) και

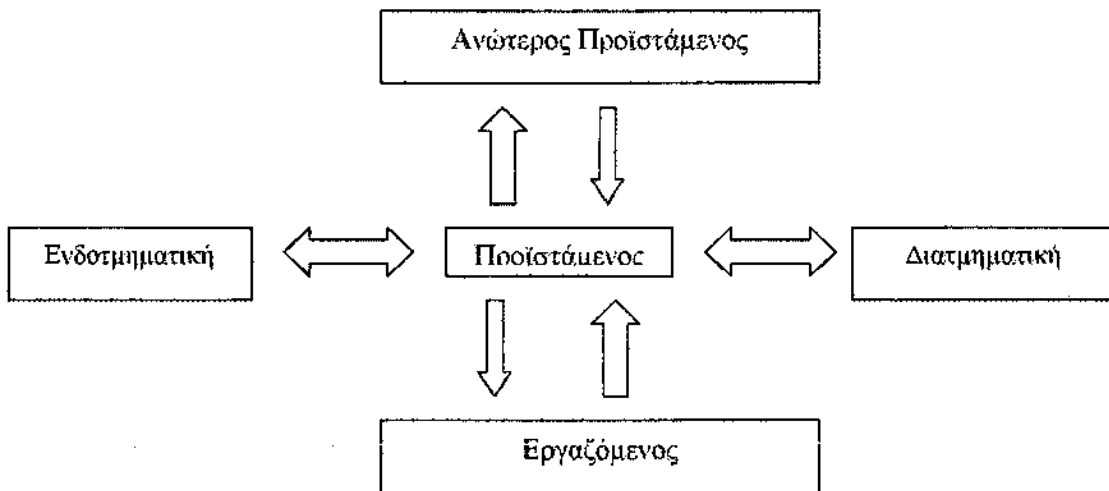
εξετάζεται ποιος συνολικά αριθμός συνδέσεων προκύπτει ανάλογα με την ανάπτυξη των βαθμίδων σε βάθος (κάθετη ανάπτυξη), και σε πλάτος (οριζόντια ανάπτυξη). Ο τελικός αριθμός των δημιουργούμενων συνδέσεων επιδρά τόσο στην απλότητα όσο και στην πολυπλοκότητα των επικοινωνιών στην επιχείρηση. Όσο πιο στενός είναι ο κύκλος των συνδέσμων, τόσο πιο περιορισμένη είναι η έκταση των επικοινωνιών και αντίθετα.

**β) Οι “συνδέσεις συνεργασίας”** προέρχονται από τις θέσεις εργασίας, που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (είτε αυτό αφορά τη βάση, τους εκτελεστές, είτε οποιαδήποτε βαθμίδα), έχουν οριζόντια διάταξη και εξαρτούνται και από τον αριθμό των θέσεων εργασίας που συνδέονται μεταξύ τους (αριθμό συνεργαζόμενων ανθρώπων).

**γ) Οι “συνδέσεις εκπροσώπησης”** αναφέρονται στα πρόσωπα εκείνα που, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας που κατέχουν, εκπροσωπούν τους εργαζόμενους μετά από εξουσιοδότησή τους, τόσο στις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσά τους, όσο και στις σχέσεις που έχουν με τα πρόσωπα που κατέχουν θέσεις βαθμίδων, μέχρι την ανώτατη διοίκηση.

## 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι λειτουργίες ή εργασίες που εκτελεί κάθε προϊστάμενος, μπορούν να περιγραφούν σαν μέσα σ' ένα περιβάλλον επικοινωνίας διπλής και τριπλής κατευθύνσεως. Είναι τριπλής κατευθύνσεως, υπό την έννοια ότι, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει ο προϊστάμενος στη διοικητική ιεραρχία, επικοινωνεί (α) με τους ανωτέρους του, (β) με αυτούς που εποπτεύει άμεσα και (γ) με άλλα τμήματα με τα οποία πρέπει να έχει σχέσεις για να μπορέσει να επιτύχει αποτελέσματα. Η επικοινωνία διπλής κατευθύνσεως σημαίνει ότι ο προϊστάμενος πρέπει να ενδιαφέρεται για τη ροή πληροφοριών τόσο ως προς τα πάνω όσο και προς τα κάτω.



Σχήμα 5.1 : Η επικοινωνία ως διαδικασία τριπλής κατευθύνσεως

Πολύ συχνά υπάρχει η τάση στον προϊστάμενο να κάθεται στην καρέκλα του, να ενδιαφέρεται για τον εαυτό του και όχι για άλλους, όταν προσδιορίζει προβλήματα επικοινωνίας. Και όμως ο προϊστάμενος είναι εκείνος που βρίσκεται στο σταυροδρόμι της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Για να επιτευχθεί η επικοινωνία πρέπει αυτός να αναλάβει πρωτοβουλία για διάφορα θέματα. Εάν πρέπει να παίρνει από τον προϊστάμενό του τις πληροφορίες που θα ήθελε, πρέπει να τις ζητήσει. Σε περίπτωση που δεν προωθείται η αναπληροφόρηση από τους υφισταμένους τους, υπάρχουν θετικές ενέργειες που μπορεί να κάνει ώστε να την δραστηριοποιήσει. Ακόμη εάν οι επικοινωνίες σε διατμηματική βάση δεν είναι ικανοποιητικές, θα μπορούσε ίσως να τις βελτιώσει. Μόνον όταν κάθε προϊστάμενος προσεγγίζει το πρόβλημα της αποτελεσματικής επικοινωνίας κατ' αυτόν τον τρόπο και

δείχνει αυτή τη στάση μπορούν να γίνουν βελτιώσεις. Πρέπει δηλαδή να ενεργεί δυναμικά για την επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί μια αλληλεξαρτώμενη διαδικασία, γιατί ο προϊστάμενος δεν δύναται να καλύψει πλήρως την ευθύνη για επικοινωνία αν δεν καλύπτουν ταυτόχρονα και άλλοι τις δικές του συναφείς ευθύνες. Ο ίδιος έχει την ευθύνη ώστε να παρέχει στους υφιστάμενους του πληροφορίες για το τι απέδωσε το τμήμα, σε κρίσιμες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας, ποσοτικά και ποιοτικά. Επειδή είναι επόμενο ότι αν ο προϊστάμενος του προϊστάμενου δεν παρέχει και αυτός τις πληροφορίες που πρέπει, δεν μπορεί ο υφιστάμενος προϊστάμενος να τις προωθήσει στους υφισταμένους του, εξαιτίας αυτού ο χαρακτήρας αλληλεξαρτήσεως της επικοινωνίας προκαλεί μια κατάσταση, στην οποία ο καθένας μέσα στην επιχείρηση πρέπει να νοιώθει ευσυνειδήτητα την ανάγκη της επικοινωνίας και να κατανοεί σαφώς τι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται.

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί λοιπόν μια συνεχή αλυσίδα, που όταν σπάσει έχει ευρύτερες συνέπειες. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαία μια και συνδυασμένη προσπάθεια, που να διασφαλίζει ότι η διαδικασία είναι πλήρης και αποτελεσματική.

Όταν ο προϊστάμενος συμμετέχει στην επικοινωνία της διπλής κατευθύνσεως συνειδητοποιώντας (ή ακόμα και χωρίς να συνειδητοποιεί) ότι στόχος του είναι να πείσει το λήπτη για τη δική του άποψη, στην πραγματικότητα δεν επιτυγχάνεται κατανόηση και η επικοινωνία γίνεται καταναγκαστική. Ανεξάρτητα από το τι νομίζει ότι κάνει ο αποστολέας, η επικοινωνία αυτού του τύπου αποτελεί επικοινωνία μιας μόνης κατευθύνσεως. Στην περίπτωση που έχουμε διαφορά απόψεων ανάμεσα στη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου, θα κερδίσει αναπόφευκτα ο προϊστάμενος. Μέσα όμως σε ορισμένη περίοδο, ο υφιστάμενος θα μάθει ότι η επικοινωνία είναι πραγματικά μόνης κατευθύνσεως και όχι διπλής κατευθύνσεως.

Αντίθετα η επικοινωνία διπλής κατευθύνσεως, απαιτεί πάντα να ακούμε για να κατανοήσουμε και όχι απλά να ακούμε για να δίνουμε μόνο μια απάντηση. Απαιτεί να δείχνουμε προθυμία για μεταβολές και να ακούμε τι έχουν να πουν οι άλλοι.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι σε οποιαδήποτε περίπτωση πρέπει ο προϊστάμενος να καθορίσει ποιος αποτελεί τον στόχο της επικοινωνίας του και μετά να προχωρήσει πάνω σ' αυτή τη βάση. Εάν ο στόχος είναι στην πραγματικότητα το να πείσει κάποιον, ή να τον κινήσει τότε το κλίμα της επικοινωνίας πρέπει να το λαμβάνει ενδεχομένως υπόψη. Οποσδήποτε εξηγείστε την κατάσταση, εξηγήστε γιατί, ακούστε αντιδράσεις, ξαναεξηγήστε, μη προσπαθείτε όμως να κρύψετε κάτι ούτε να το παρουσιάσετε ότι «είναι», ενώ στην πραγματικότητα «δεν είναι». Είναι επόμενο ότι δεν μπορεί να υπάρχει πάντα συμφωνία 100%, αλλά με τον κατάλληλο χειρισμό είναι δυνατόν να επιτευχθεί ο υψηλότερος βαθμός δεσμεύσεως και κατανοήσεως. (Τα παραπάνω σχετικά με τη Διοίκηση και Επικοινωνία, είναι απόσπασμα από κάποιο βιβλίο, που δυστυχώς κατά τη συλλογή του υλικού, χάθηκαν τα στοιχεία του)

### **3.ΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.**

Ο Φαναριώτης Π. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεως, τόμος Β', σελ.196, πιστεύει ότι η πρωτοβουλία που είναι απαραίτητη για να επιτύχουμε την αποκατάσταση ενός αποτελεσματικού πλαισίου επικοινωνίας, πρέπει να προέρχεται από την κορυφή της ιεραρχίας. Έχει διαπιστωθεί ότι πολλές φορές, τα μοντέλα επικοινωνίας που εφαρμόζονται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα, ομάδα ή μονάδα αντανακλούν τη στάση και τη συμπεριφορά του ανωτέρου. Στην περίπτωση που ο manager παραμένει σιωπηλός και δύσκολος στην επικοινωνία ενδέχεται οι υφιστάμενοι του να πράξουν ανάλογα. Ανάλογα αν ο manager υιοθετήσει μια αρνητική στάση απέναντι στα προγράμματα επικοινωνίας, τότε ενδέχεται και οι υφιστάμενοι του να υιοθετήσουν ανάλογη

στάση. Είναι σίγουρο ότι η μορφή επικοινωνίας και συμπεριφοράς που το ανώτατο επίπεδο του οργανισμού υιοθετεί, διαπερνά ολόκληρη την κλίμακα της ιεραρχίας.

Εξαιτίας της περιπλοκότητας που υπάρχει στις διάφορες οργανωτικές διαρθρώσεις, θα ήταν σφάλμα να υποθέσουμε ότι η επικοινωνία από την κορυφή ως τη βάση, θα μπορούσε να διοχετευθεί με την ίδια μορφή κατά τη διαδρομή της στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού, χωρίς να επέλθουν αλλοιώσεις.

Πρωταρχική σημασία στην επικοινωνία, αποτελεί το γεγονός ότι αυτοί που επικοινωνούν θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η πληροφόρηση που λαμβάνουν δεν είναι δικό τους απόκτημα, το οποίο μπορούν να μεταβιβάσουν σύμφωνα με την κρίση τους και το συμφέρον τους, αλλά θα πρέπει να συνεργάζονται με όλους, να αναπτύσσουν όλη την επικοινωνιακή τους προσπάθεια και είναι ενήμεροι ως προς την ευθύνη που έχουν για την ομαλή ροή της επικοινωνίας.

Βασική κατευθυντήρια αρχή για τους συγκεκριμένους managers, είναι ότι πρέπει να αρνούνται το προνόμιο για τον κατά την κρίση τους καθορισμό του είδους και της μορφής της επικοινωνίας που θα μεταβιβάσουν στους υφισταμένους τους. Πρέπει να γνωρίζουν επίσης ότι το να επικοινωνούν συνεχώς με τους ανωτέρους και τους υφισταμένους τους, αποτελεί μέρος των καθηκόντων που έχουν αναλάβει.

Ίσως το πιο κοινό πρόβλημα που αντιμετωπίζει η επικοινωνία είναι η προς τα άνω ροή των πληροφοριών. Οι προτάσεις και οι απόψεις που εκφράζουν εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται ως ένα πολύ σημαντικό μέρος του οργανισμού, το οποίο μπορεί να οδηγηθεί σε αύξηση της παραγωγής και της αποδοτικότητας. Η δυνατότητα που παρέχεται στους εργαζομένους να επικοινωνούν προς τα άνω, θα μπορούσε να μεγαλώσει αν οι προϊστάμενοι έχουν το χρόνο να επισκέπτονται τους χώρους εργασίας και να ακούν τους υφισταμένους τους. Ένα από τα θέματα τα οποία οι οργανισμοί

δύσκολα συνειδητοποιούν, είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συμβάλλουν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Συνήθως όμως οι managers έχουν την τάση να υποτιμούν την προθυμία των υφισταμένων τους να βοηθήσουν τον οργανισμό, όπως επίσης υποβαθμίζουν τις δυνατότητες που έχει η επικοινωνία να μπορεί να μετατρέψει την επιθυμία αυτή σε εποικοδομητική δράση.

#### **4.ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

Σύμφωνα με τον Παναγιώτη Σ. Χατζηπαντελή στο βιβλίο “Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ” σελ.61 ως παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της. Το ζήτημα της παρακίνησης είναι το πιο πολυσυζητημένο και αμφιλεγόμενο στη θεματολογία της Εργασιακής Ψυχολογίας και Οργανωτικής Συμπεριφοράς. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις έντονες και, συχνά, αγεφύρωτες. Η εμπειρική έρευνα δεν έχει οδηγήσει σε συμπεράσματα που να συγκλίνουν. Ακόμη, δεδομένου ότι οι ερευνητικές μεθοδολογίες εγείρουν, συχνά, αντιρρήσεις, ο βαθμός επαλήθευσης ή πιο σωστά διάψευσης- κάθε θεωρίας από την εμπειρική έρευνα είναι δύσκολο να κριθεί. Παρά τις δυσχέρειες αυτές, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό. Ο λόγος είναι η μεγάλη συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης: από τις τρεις βασικές παραμέτρους που καθορίζουν την απόδοση, δηλαδή τις εργασιακές ρυθμίσεις, την ικανότητα (γνώσεις και δεξιότητες) και την παρακίνηση, η τελευταία είναι αυτή που αναγνωρίζεται ως η πλέον κρίσιμη.

Διάφορες θεωρίες εξετάζουν το φαινόμενο της παρακίνησης, προτείνοντας ερμηνείες είτε για τα αίτιά του, δηλαδή για τα στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη του αισθήματος προθυμίας, είτε για τη διαδικασία μέσω της οποίας, αναπτύσσεται η προθυμία της συνεισφοράς. Στο πλαίσιο



αυτό κάθε θεωρία χρησιμοποιεί μια κεντρική έννοια, η οποία συνιστά και το επίπεδο ανάλυσης στο οποίο κινείται αυτή. Οι βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι αυτές των αναγκών, των αξιών και των στόχων, αναλυτικά:

### **Ανάγκες**

Ανάγκη είναι ότι χρειάζεται για την επιβίωση και την ευτυχία (το ζην και τι ευ ζην) ενός ατόμου. Υπάρχουν δυο ευρείες κατηγορίες αναγκών α) οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος και β) οι ψυχολογικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης. Φυσικές ανάγκες είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας και ψυχολογικές ανάγκες είναι η ευχαρίστηση, αυτό-εκτίμηση και η ολοκλήρωση. Οι δύο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μιας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης.

### **Αξίες**

Αξία είναι, ότι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και κινητοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει: οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Ακόμη, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών-αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη: διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη “μέτρηση”, δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο.

## **Στόχοι**

Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτευση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε πράξη. Για παράδειγμα, αν η αξία είναι η κοινωνική ανάδειξη, η εξεύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ο στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας.

## **Κίνητρα**

Κίνητρο είναι ότι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά ή να οδηγήσει σε δράση. Σύμφωνα με τη διοίκηση προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα διακρίνονται σε “εσωτερικά” και “εξωτερικά”. Ως “εσωτερικά” κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, όπως η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης. “Εξωτερικά” κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, όπως υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κ.ά., τα οποία επίσης στόχο έχουν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

## **Ανταμοιβές**

Οι ανταμοιβές είναι ό,τι προσφέρεται με αντάλλαγμα την εργασία τους ή, γενικότερα τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται όπως τα κίνητρα σε εξωτερικές και εσωτερικές. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένη ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών. Θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί - και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται - ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον.

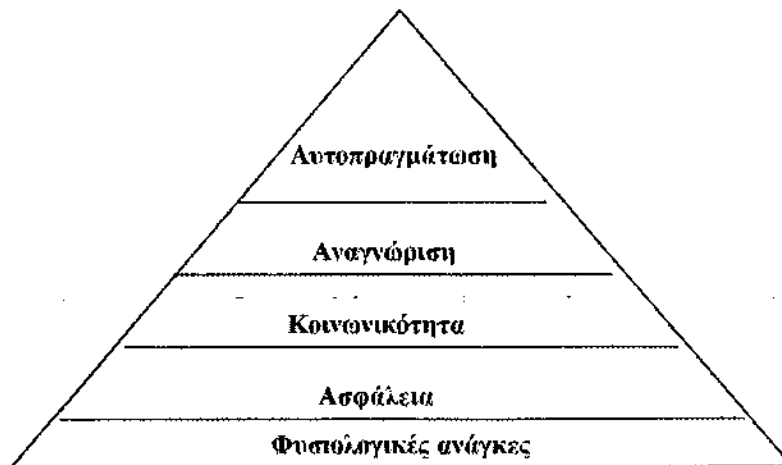
## 5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

### 5.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954)

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους, οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- α) φυσιολογικές (τροφή, νερό, οξυγόνο, σεξ),
- β) ασφάλειας (η ανάγκη προστασίας από τους κινδύνους του περιβάλλοντος και σιγουριάς για το μέλλον),
- γ) κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή, αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα και γίνεται αποδεκτός από αυτήν),
- δ) αναγνώρισης (ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό από τους άλλους, για αυτοεκτίμηση, επιτεύγματα, ελευθερία και ανεξαρτησία) και
- ε) αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης (η ανάγκη να αναπτύξει κανείς τις ικανότητες του και να αγγίξει αυτό που θεωρεί ως ιδανικό).

Οι ανάγκες αυτές σχηματίζουν μια πυραμίδα ιεραρχίας, στην οποία η βάση είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η κορυφή είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.



Σχήμα 5.2 :Η πυραμίδα του Maslow

Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μια κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να έχει ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί, η δύναμη της να λειτουργεί ως κίνητρο μειώνεται, με εξαίρεση την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης που δεν καλύπτεται ποτέ. Η ψυχολογική ωρίμανση επιτυγχάνεται καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς ανώτερες ανάγκες.

Ο ίδιος ο Maslow, αναγνωρίζει διάφορες εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τη θεωρία του, που περιορίζουν την ισχύ της. Για παράδειγμα, αναγνωρίζει ότι σε κάποιους ανθρώπους οι ανάγκες μπορεί να εξαφανιστούν μόνιμα και συνεπώς να μην έχουν κανέναν ρόλο στην παρακίνηση. Ακόμη, υποστηρίζει ότι συχνά υπάρχουν περιπτώσεις στις οποίες η συμπεριφορά δεν καθορίζεται καν από τις ανάγκες.

Οι επικριτές της θεωρίας του Maslow επισημαίνουν και άλλες αδυναμίες της: α) Η κατάταξη των αναγκών στις δεδομένες κατηγορίες είναι απλουστευτική και δεν λαμβάνει υπόψη τη μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Ακόμη, αγνοεί τις γνωστικές και αισθητικές ανάγκες. β) Η βασική παραδοχή της θεωρίας, δηλαδή ότι οι άνθρωποι επιθυμούν αυτό που πραγματικά χρειάζονται, γιατί η στέρηση κάποιας ανάγκης τους υποδεικνύει αυτόματα τον τρόπο κάλυψής της, είναι λανθασμένη. Η στέρηση απλώς δημιουργεί δυσαρέσκεια και ανησυχία ποικίλης έντασης, - όχι γνώση του τι πρέπει να γίνει, γ) Η θεωρία αδυνατεί να προτείνει ένα αξιόπιστο τρόπο για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης ή κάλυψης μιας ανάγκης δεδομένου ότι αυτές λειτουργούν υποσυνείδητα.

Παρά τις αδυναμίες που κατέδειξαν οι επικριτές της, και παρά το γεγονός ότι η εμπειρική έρευνα δε φαίνεται να τη στηρίζει, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για κατανόηση του φαινομένου της παρακίνησης. Είναι η πρώτη θεωρία που υπέδειξε ότι υπάρχουν κίνητρα διαφορετικά από τα οικονομικά και ότι αυτό

που λειτουργεί ως κίνητρο για έναν άνθρωπο μπορεί να μην έχει καμία ισχύ σε κάποιον άλλο.

## 5.2 Η θεωρία Παρακίνησης – Υγιεινής, του Herzberg(1957)

Ο Herzberg (1957), ερευνώντας τα πιθανά αίτια που προκαλούν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στην εργασία, κατέληξε σε δύο ομάδες παραγόντων: στους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και στους παράγοντες παρακίνησης ή κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το περιβάλλον εργασίας, αφορούν στις αποδοχές, την ασφάλεια, τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της εργασίας, τη βαθμίδα και το κύρος της θέσης και τέλος, την πολιτική της επιχείρησης (δηλαδή τη στρατηγική και τις αποφάσεις που λαμβάνονται τόσο στο πλαίσιο της επιχειρησιακής δράσης όσο και για τη διαχείριση των πόρων). Οι παράγοντες αυτοί δεν οδηγούν από μόνοι τους στην παρακίνηση, αλλά αποτελούν προϋπόθεση της, διότι όταν δεν είναι ευνοϊκοί δημιουργούν δυσαρέσκεια. Στον αντίποδα υπάρχουν οι παράγοντες που περιγράφουν τη σχέση του εργαζόμενου με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας και αφορούν στο περιεχόμενο της, τις ευθύνες που συνεπάγεται, την αναγνώριση που παρέχει και ακόμη, τις δυνατότητες δημιουργίας και ολοκλήρωσης που προσφέρει. Οι παράγοντες αυτοί, επειδή συνδέονται με την αυτοπραγμάτωση, οδηγούν σε αυξημένη προσπάθεια και συνεπώς αποτελούν κίνητρα.

Με βάση τα πορίσματα του, ο Herzberg προτείνει ως λύση για το ζήτημα της παρακίνησης τον “εμπλουτισμό” της εργασίας (job enrichment). Με τον όρο αυτό εννοεί την “κάθετη” επέκταση των καθηκόντων μιας θέσης εργασίας, έτσι ώστε αυτή να περιλάβει στοιχεία σχεδιασμού και ελέγχου. Ως παραδείγματα τέτοιων στοιχείων αναφέρονται η αρμοδιότητα για το χρονοπρογραμματισμό του έργου καθώς και για τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και η προσωπική ευθύνη. Ακόμη, ο Herzberg προτείνει να παρέχεται στους εργαζομένους άμεση

ανατροφοδότηση, καθώς και η δυνατότητα να βλέπουν τη συνεισφορά τους στο τελικό προϊόν της επιχείρησης.

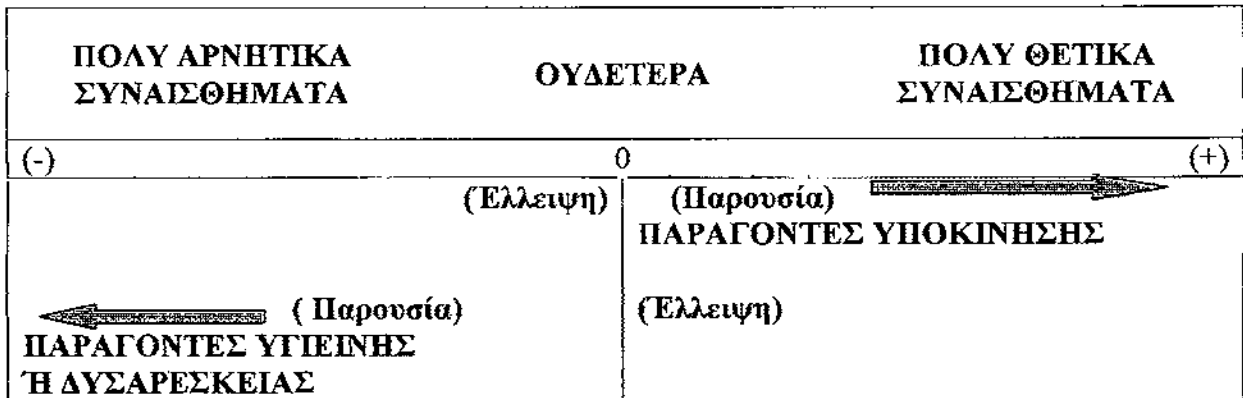
Ο εμπλουτισμός υπόσχεται να καταπολεμήσει την ανία και την αλλοτρίωση, στις οποίες οδηγούν οι μονότονες, επαναλαμβανόμενες και ανούσιες εργασίες. Ακόμη, παράλληλα με την παρακίνηση των εργαζομένων, υπόσχεται και άλλα οφέλη, όπως είναι ο εντοπισμός της ευθύνης και η εξοικονόμηση πόρων, μια και αυτοί που τους διαχειρίζονται έχουν την πλήρη ευθύνη για αυτούς.

Ο Herzberg διαμόρφωσε τη θεωρία του με βάση τα πορίσματα μιας έρευνας που πραγματοποίησε, κατά την οποία 200 περίπου, μηχανικοί και λογιστές ρωτήθηκαν για τα γεγονότα που είχαν αυξήσει ή μειώσει δραστικά την ικανοποίησή τους στο χώρο εργασίας. Η καταλληλότητα της μεθόδου αυτής δηλαδή της μεθόδου του “κρίσιμου περιστατικού”, αμφισβητήθηκε από πολλούς ερευνητές. Ενστάσεις προκάλεσε επίσης το δείγμα της έρευνας, στο οποίο αντιπροσωπεύονται δύο, μόνο, ειδικότητες. Θεωρείται ότι η γενίκευση των όποιων συμπερασμάτων είναι αδόκιμη και δεν λαμβάνει υπόψιν τις ατομικές διαφορές. Η κυριότερη, όμως, αντίρρηση αφορά στην ερμηνεία που έδωσε ο Herzberg στα αποτελέσματα της μελέτης του. Με άλλα λόγια, η διάκριση που προτείνει μεταξύ των δύο ομάδων παραγόντων και ο ισχυρισμός του ότι η κάθε ομάδα δρα με διαφορετικό τρόπο, θεωρείται ότι δεν θεμελιώνονται επαρκώς στην έρευνά του και ότι αποτελούν άλμα λογικής. Η εμπειρική έρευνα για τον έλεγχο της θεωρίας παρακίνησης - υγιεινής δεν της προσέφερε υποστήριξη. Παρόλα αυτά, αρκετές μεγάλες εταιρείες εφάρμοσαν τις υποδείξεις του Herzberg (κυρίως κατά τη δεκαετία του 1960) και ανέφεραν ότι τα αποτελέσματα ήταν επιτυχή.

Η θεωρία του Herzberg είναι ίσως η πιο αμφιλεγόμενη από τις θεωρίες περί παρακίνησης. Στους ακαδημαϊκούς κύκλους αντιμετωπίζεται με επιτίμηση - οι managers, όμως, τη σέβονται και τη θεωρούν ως χρήσιμο

βοήθημα για την κατανόηση των αισθημάτων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους.

Ίσως η μεγαλύτερη χρησιμότητα της είναι η εννοιολογική διάκριση ανάμεσα στην παρακίνηση, την οποία πρέπει να αντιλαμβανόμαστε ως διαρκή και βιώσιμη κατάσταση προθυμίας (η οποία, σύμφωνα με τον Herzberg, μπορεί να πηγάζει μόνο από εσωτερικά κίνητρα και τη συμμόρφωση που προκαλούν τα εξωτερικά κίνητρα, η οποία μπορεί μεν να οδηγεί σε άμεση κινητοποίηση αλλά είναι βραχύβια και χρειάζεται συνεχή τροφοδότηση.

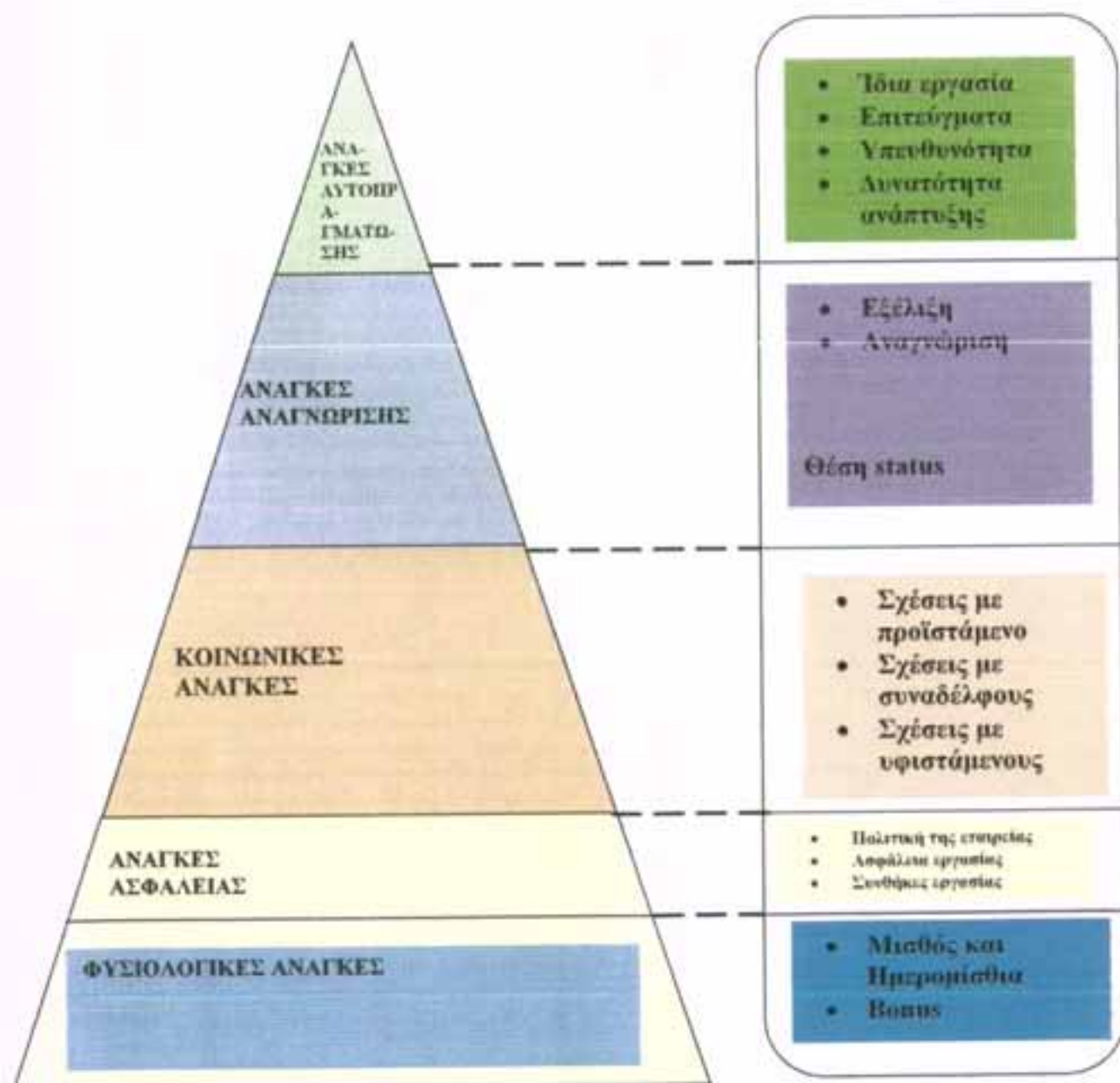


Σχήμα.5.3: Το ασυνεχές ικανοποίηση - δυσαρέσκειας (Satisfaction - Dissatisfaction κατά τον Herzberg) (Φαναριώτης Π. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, τόμος Β', σελ.42)

- (1)ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ-ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
- (2)ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ-ΜΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ

## MASLOW

## HERZBERG



Σχήμα 5.4 Σύγκριση θεωριών Maslow και Herzberg (κατά τον Φαναριώτη Π.)



### 5.3 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης (1965)

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.S.Adams (1965) στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων, κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών της οργάνωσης. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική του και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι ειδικές γνώσεις του κ.α. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές αμοιβές, η αναγνώριση κ.λ.π. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, το μέλος (X) μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο της προσφοράς (Π) προς τις απολαβές του (Α) με αυτόν κάποιου άλλου μέλους (Ψ), που λειτουργεί ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\frac{\Pi_X}{A_X} = \frac{\Pi_\Psi}{A_\Psi}$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, χρησιμοποιώντας άλλο πρόσωπο αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή, ακόμη, εγκαταλείποντας την οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι :

- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει (δηλαδή με το κομμάτι), προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου του. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμοιβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ, αν αντίθετα, θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, την υποβαθμίζει.

- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία, επιχειρεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου του. Έτσι, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την ποσότητα του έργου του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση μειώνει την παραγωγικότητά του.

Οι προβλέψεις αυτές επαληθεύτηκαν από την έρευνα μόνο στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες από την προσφορά τους. Στην περίπτωση, όμως, που αισθάνονταν ότι υπεραμείβονται, η αντίδρασή τους ήταν ανάλογη με το επίπεδο της ηθικής τους ανάπτυξης. Η σημαντικότερη αντίρρηση κατά της θεωρίας του Adams είναι ότι βασίζεται σε μία μόνο αξία, την αξία της δικαιοσύνης.

#### 5.4 Η θεωρία Των Προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών προτάθηκε στην πρώτη της μορφή από τον Victor Vroom (1964) και επιχειρεί να ερμηνεύσει τη διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει μια συγκεκριμένη οδό δράσης. Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μια ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) την αξία που έχει για το άτομο κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, β) την αντίληψή του για την πιθανότητα που έχει η συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια. Στο χώρο της εργασίας αυτό σημαίνει ότι για να αισθάνεται παρακίνηση ένας εργαζόμενος θα πρέπει i) να πιστεύει ότι αν καταβάλλει προσπάθεια θα είναι αποδοτικός (προσδοκία απόδοσης), ii) να περιμένει ότι αν είναι αποδοτικός θα ανταμειφθεί (προσδοκία ανταμοιβής) και iii) να επιθυμεί την προσφερόμενη ανταμοιβή.

Η σχέση μεταξύ των τριών μεταβλητών περιγράφεται συνήθως ως πολλαπλασιαστική :

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Δύναμη} & & \text{Αξία} & & \text{Προσδοκία} & & \text{Προσδοκία} \\ & & & \times & & \times & \\ \text{Παρακίνησης} & = & \text{Ανταμοιβής} & & \text{Ανταμοιβής} & & \text{Απόδοσης} \end{array}$$

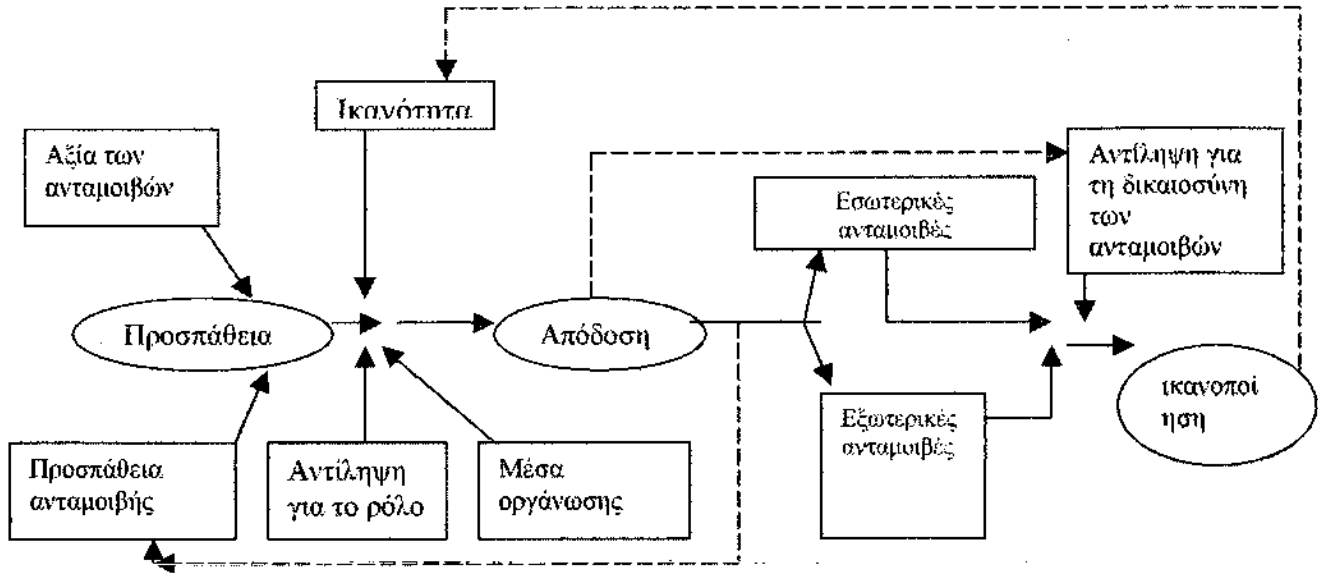
Υπάρχουν, όμως και απόψεις ότι η σχέση είναι προσθετική.

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών θα πρέπει να υπάρχει σαφής και ευδιάκριτη σχέση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή ακόμη, θα πρέπει η ανταμοιβή να ικανοποιεί κάποια ανάγκη. Αυτό εξηγεί γιατί η αποτελεσματικότητα των χρηματικών κινήτρων (επίδομα παραγωγικότητας), αυξάνει με το ύψος τους και με τη χρονική τους σύνδεση προς τη στιγμή της απόδοσης. Εξηγεί επίσης γιατί τα εσωτερικά κίνητρα, δηλαδή αυτά που συνδέονται με το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, είναι πιο ισχυρά: διότι στην περίπτωση αυτή η απόδοση ελέγχεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον ίδιο τον εργαζόμενο, δηλαδή η προσδοκία της απόδοσης είναι υψηλότερη ακόμη η ίδια η απόδοση αποτελεί ανταμοιβή, γεγονός που αυξάνει ταυτόχρονα την τιμή της προσδοκίας ανταμοιβής.

Η εκτίμηση των τιμών της προσδοκίας ανταμοιβής και της προσδοκίας απόδοσης, βασίζεται στις εμπειρίες κάθε ατόμου, πράγμα που εξηγεί γιατί σε νέες συνθήκες, όπου η υπάρχουσα εμπειρία είναι ανεπαρκής, η παρακίνηση μπορεί να είναι μειωμένη.

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργάστηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom και παρουσίασαν ένα πιο πολύπλοκο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εννοιών και φιλοδοξεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της παρακίνησης. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζουν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την προσπάθεια που καταβάλλεται, την απόδοση, την ικανοποίηση και ακόμη τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η θεωρία συνοψίζεται στο διάγραμμα του σχήματος .



Σχήμα 5.6 : Η θεωρία παρακίνησης των Porter και Lawler (1968).

Η αφετηρία του μοντέλου είναι δύο βασικές παραδοχές της θεωρίας των προσδοκιών, δηλαδή ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι καθορίζεται από την αξία που έχουν γι' αυτούς, οι προσφερόμενες ανταμοιβές αυτές. Στη συνέχεια αποτυπώνονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Βλέπουμε ότι εκτός από την προσπάθεια, δηλαδή την παρακίνηση, η απόδοση καθορίζεται από την ικανότητα του εργαζόμενου, την αντίληψη που έχει για το ρόλο του, δηλαδή για το τι αναμένεται από αυτόν και τέλος από τα μέσα που του διατίθενται και από τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι εξωτερικές (χρήμα, προαγωγές, παροχές, ευνοϊκές συνθήκες εργασίας) ή εσωτερικές (ενδιαφέρον αντικείμενο, δυνατότητα μάθησης, δημιουργίας και αυτοπραγμάτωσης). Οι ανταμοιβές, εφόσον θεωρούνται δίκαιες, προκαλούν την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Έτσι, ο κύκλος προσπάθεια – απόδοση - ικανοποίηση – προσπάθεια ολοκληρώνεται, ενισχύεται και επαναλαμβάνεται.

Η άποψη ότι η ικανοποίηση είναι επακόλουθο της απόδοσης και όχι προαπαιτούμενό της, είναι ένα από τα σημαντικότερα σημεία ρήξης του μοντέλου των Porter και Lawler με τις προγενέστερες θεωρίες. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την εμπειρική έρευνα, γεγονός που αυξάνει ακόμη περισσότερο τη χρησιμότητα αυτού του συγκροτημένου μοντέλου.

### 5.5 Η θεωρία της Στοχοθεσίας, των Latham και Locke(1979)

Οι Latham και Locke (1979) έκαναν την υπόθεση ότι οι στόχοι, καθώς βρίσκονται πιο κοντά στην πράξη απ' ότι οι ανάγκες και οι αξίες θα πρέπει να ερμηνεύουν και να προβλέπουν τη συμπεριφορά με μεγαλύτερη ακρίβεια. Έτσι, μετά και από εμπειρική έρευνα, διατύπωσαν μια θεωρία για τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης, τα κυριότερα σημεία της οποίας είναι τα εξής:

1) Οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση απ' ότι οι εύκολοι στόχοι. 2) Η απόδοση είναι υψηλότερη όταν υπάρχουν όταν υπάρχουν συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι παρά όταν δεν έχει ορισθεί κανένας στόχος ή όταν ο στόχος είναι γενικός και αόριστος – π.χ. “κάντε ό,τι καλύτερο μπορείτε”. 3) Οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι στόχοι επηρεάζουν την απόδοση είναι:

- α) στρέφουν την προσοχή και την πράξη προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση,
- β) ενεργοποιούν την προσπάθεια,
- γ) αυξάνουν την επιμονή και
- δ) προκαλούν την αναζήτηση της στρατηγικής που θα οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση.

4) Η στοχοθεσία πρέπει να συνδυάζεται με την ανατροφοδότηση, δηλαδή την παροχή έγκαιρης πληροφόρησης για το βαθμό επιτυχίας στην κάλυψη των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης. 5) Η αποδοχή των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για την βελτίωση της απόδοσης. 6) Η αποδοχή των στόχων δεν φαίνεται να επηρεάζεται από τη συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού τους, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι

προσδοκία επίτευξης των στόχων και η αξία των στόχων. 7) Η χρηματική αμοιβή μπορεί να επηρεάσει τη στοχοθεσία με διάφορους τρόπους: μπορεί να ενθαρρύνει τον αυθόρμητο ορισμό στόχων (εκεί που δεν υπάρχουν καθόλου στόχοι), μπορεί να οδηγήσει στον ορισμό στόχων υψηλότερων από αυτούς που θα είχαν τεθεί αν δεν υπήρχε αμοιβή και, ακόμη, μπορεί να οδηγήσει σε πληρέστερη αποδοχή των στόχων. 8) Η αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας δεν συνδέεται κατά σταθερό και μόνιμο τρόπο με τις ατομικές διαφορές (π.χ. δημογραφικές, προσωπικότητας κ.λ.π.), ιδίως όταν οι στόχοι είναι δεδομένοι και δεν τίθενται από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Η θεωρία της στοχοθεσίας έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Κάποιες έρευνες φαίνεται να επιλύουν αυτή τη διαφορά δείχνοντας ότι η θεωρία της στοχοθεσίας ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ομάδας.

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ  
ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Η επικοινωνία και η ηγεσία είναι δύο ανεξάρτητοι διοικητικοί όροι, εν τούτοις όμως είναι τόσο πολύ ο ένας εμπλεκόμενος με την δυναμική του άλλου που θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η έλλειψη της αντίστοιχης επικοινωνιακής ικανότητας του στελέχους αποδυναμώνει και την ηγετική του παρουσία. Εξάλλου ο όρος «ηγεσία» (Λούτας Γ.Μ. Phill, η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας) αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει το στέλεχος και με την ομάδα εργασίας που επιβλέπει, αλλά και με τους προϊσταμένους του διαμέσου της ενδεχόμενης επικοινωνιακής του ικανότητας, η οποία και αποτελεί τον παράγοντα που προσδιορίζει την ανάπτυξη των ηγετικών του ικανοτήτων, προκειμένου να υλοποιηθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Η επικοινωνία αποτελεί το μοναδικό μέσο με το οποίο το στέλεχος έχει την ευχέρεια και δυνατότητα να επηρεάσει θετικά την συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζομένων ακόμα και όταν αυτοί τελικά θα υπακούσουν, ενώ προηγουμένως θα εξέφραζαν σοβαρές αντιρρήσεις. Η επίδραση του ηγέτη όμως που αντλεί την δυναμική της από γενικότερη εργασιακή προσωπικότητα και επικοινωνιακή δυναμική του είναι τόσο καταλυτική, ώστε να διαμορφώνει τις στάσεις και τις γενικότερες συμπεριφορές των εργαζομένων.



Οι περισσότερες θεωρίες περί ηγεσίας υποστηρίζουν την άποψη ότι διαφορετικοί συνδυασμοί του ηγετικού στυλ καθώς και των κατά περίπτωση καταστάσεων που επικρατούν έχουν σαν αποτέλεσμα την πρόκληση διαφορετικού βαθμού αποτελεσματικότητας.

## **2. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Σχετικά με την έννοια της ηγεσίας έχουν δοθεί κατά καιρούς πολλοί ορισμοί. Στην περίπτωση μας όμως πιο πρακτικός ορισμός, που μπορεί να εξυπηρετήσει και τις ανάγκες του οργανισμού θεωρείται εκείνος που περιγράφει την ηγεσία ως εξής: «Ηγεσία είναι η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με τη θέλησή τους, ότι ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν (Lester L. Bettel).

Ανεξάρτητα από την απλότητα που χαρακτηρίζει αυτόν τον ορισμό, ο ορισμός αυτός καταφέρνει να τονίζει τον πραγματικό λόγο για τον οποίο δίνεται τόση έμφαση στο σπάνιο προσόν της ηγεσίας.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι καλός ηγέτης, είναι το άτομο εκείνο που από τη μια πλευρά συνδυάζει την ικανότητα να κατευθύνει ανθρώπους και από την άλλη πλευρά την ικανότητα να κερδίζει φίλους. Το δεύτερο όμως προσόν, δεν θεωρείται όμως απαραίτητα βασικό στοιχείο της ηγεσίας γιατί οι περισσότερο γνήσιοι ηγέτες, ικανοποιούνται από το σεβασμό του προσωπικού τους και από την επιθυμία αυτού να τους ακολουθεί.

Από την άλλη πλευρά όμως είναι επόμενο, οι αποφάσεις που παίρνει κάθε φορά ένας ηγέτης, να μην ευνοούν όλους ή ακόμα να μην ευνοούν κανέναν από αυτούς. Επομένως και από αυτήν την άποψη, το στοιχείο της φιλίας μπορεί να μην αποτελέσει κριτήριο του καλού ηγέτη.

### **3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Με βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διακρίνουν την προσωπικότητα ενός ηγέτη και δεδομένων αυτών ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να συνδυάζει και κάποιες άλλες ιδιότητες ώστε να καταφέρνει επάξια να διατηρεί το ρόλο του αυτόν. Οι ιδιότητες αυτές είναι οι παρακάτω:

- α) Η υψηλή αίσθηση της αποστολής του.
- β) Η αυταπάρνηση.
- γ) Η ανωτερότητα που επιδεικνύει ο χαρακτήρας του.
- δ) Οι γνώσεις σχετικά με την εργασία του.
- ε) Η ορθή κρίση του, και τέλος
- στ) Η ενεργητικότητα αυτού.

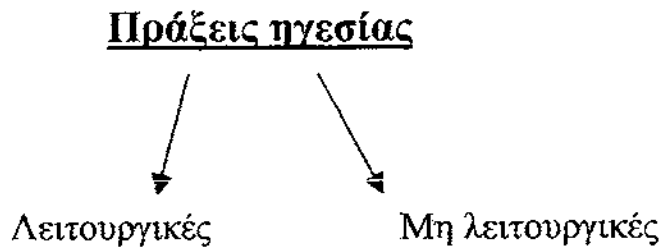
#### **Βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη .**

Όπως αναφέραμε παραπάνω, εκτός από τις βασικές ιδιότητες, τις οποίες πρέπει να συνδυάσει ο ηγέτης για να καταφέρει να ολοκληρώσει αποτελεσματικά το έργο του και την αποστολή του, είναι αναγκαίο να συνδυάσει και τα παρακάτω χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διακρίνουν έναν ηγέτη. Όπως :

- (α) Διανοητική ικανότητα, και
- (β) Κοινωνική ωριμότητα, καθώς και ευρύτητα στη σκέψη και στη συμπεριφορά.

### **4. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΠΡΑΞΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Οι πράξεις ηγεσίας (Φαναριώτης Π. «Διοίκηση Προσωπικού» σελ. 241) από την πλευρά των επιδράσεων αυτών πάνω στο ρόλο του ηγέτη διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες.



Οι λειτουργικές πράξεις, αφορούν πράξεις που ασκούν ευνοϊκή επίδραση πάνω στην ηγεσία.

Οι μη λειτουργικές πράξεις, αναφέρονται σε εκείνες που προδίδουν την ανικανότητα του ηγέτη να ανταποκριθεί στην αποστολή του.

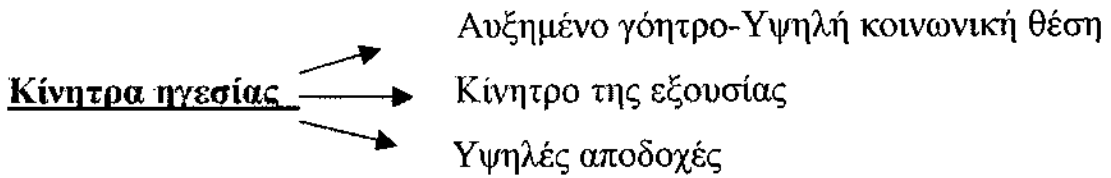
Οι δύο παραπάνω κατηγορίες, δηλαδή οι λειτουργικές και μη λειτουργικές πράξεις ηγεσίας, είναι και οι δύο χρήσιμες εξίσου. Οι μη λειτουργικές πράξεις ηγεσίας προστατεύουν μάλιστα, την ομάδα από μια όχι αποδοτική διοίκηση.

Έρευνα έχει αποδείξει επίσης ότι οι σπουδαιότερες από τις μη λειτουργικές πράξεις που διακρίνουν έναν μη αποδοτικό προϊστάμενο, είναι οι παρακάτω:

- (α) Ανικανότητα για αποδοχή τυχόν ορθών απόψεων από τους υφιστάμενους .
- (β) Ελλιπείς ή περιορισμένες ανθρώπινες σχέσεις.
- (γ) Επίδειξη συναισθηματισμού και κοινωνικής ανωριμότητας, και
- (δ) Πτωχό σύστημα επικοινωνιών (D.S Brawn).

## **5. ΚΙΝΗΤΡΑ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Βασική υποκίνηση για την ολοκλήρωση του έργου ενός ηγέτη, αποτελούν τα βασικά κίνητρα του έργου αυτού που είναι είτε ηθικά είτε υλικά. Τα κίνητρα αυτά εξασφαλίζουν συχνά και ένα υψηλό βαθμό αμοιβών, ο οποίος διευκολύνει το δύσκολο έργο που αναλαμβάνει ένας ηγέτης. Όπως:



## 6. ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΣΚΗΣΕΩΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη Π. «Διοίκηση Προσωπικού» σελ. 244, οι βασικοί τρόποι για την άσκηση της ηγεσίας, διακρίνονται σε δύο βασικά συστήματα. Τα συστήματα αυτά είναι τα συστήματα υποκινήσεως προς εργασία, καθώς και τα συστήματα ασκήσεως της εξουσίας.

Ειδικότερα :

Συστήματα υποκινήσεως προς εργασία	Συστήματα ασκήσεως της εξουσίας
Σύστημα της θετικής υποκίνησης (Positive Motivation)	Αυταρχικό Σύστημα (Authocratic System )
Σύστημα της αρνητικής υποκίνησης (Negative Motivation)	Δημοκρατικό ή συμμετοχικό σύστημα (Democratic or Participative system)
	Σύστημα ελεύθερης επιλογής (Free rein system)

Σχήμα 6.1: Συστήματα ηγεσίας

## 7. ΒΑΣΙΚΟ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη Π. “ Αρχές Διοίκησης επιχειρήσεων” τόμος Α’ σελ. 168, η άσκηση του management αποβλέπει στην αύξηση της παραγωγικότητας στον Ανώτατο δυνατό βαθμό. Ο manager που δεν ανταποκρίνεται στον σκοπό αυτό, είναι οπωσδήποτε αποτυχημένος. Κατά την επιδίωξη του γενικού σκοπού ο manager φροντίζει:

1. Να βελτιώνει την απόδοση των υφιστάμενών του κατά την άσκηση της εργασίας με την οποία ήδη ασχολούνται.
2. Να προετοιμάζει τους υφισταμένους του ώστε να αποδεχθούν την ανάληψη ευθυνών στην παρούσα εργασία τους, και
3. Να βοηθά τους υφισταμένους του να προωθηθούν σε άσκηση καθηκόντων ανωτέρου επιπέδου.

Το κλειδί στην παραγωγικότητα είναι η απόδοση στην εργασία και κλειδί στην απόδοση της εργασίας, είναι η Υποκίνηση. Η υποκίνηση ως εκ τούτου, είναι η πρόκληση που αντιμετωπίζει κάθε manager και η οποία αποβλέπει στην δημιουργία κινήτρων για τους υφιστάμενούς του, ώστε να φθάσουν στα μέγιστα δυνατά επίπεδα παραγωγικότητας.

Αν υποτεθεί ότι τα πρόσωπα έχουν την αναγκαία υποκίνηση, τότε ανακύπτουν τα εξής σπουδαία ερωτήματα:

1. Πόσο ισχυρή είναι αυτή η υποκίνηση και
2. Προς ποια κατεύθυνση λειτουργεί.

Αν υποτεθεί ότι κάποιος υπάλληλος, κατά σύστημα, αποδίδει κάτω από τα καθορισμένα standards, ή καλύπτει ακριβώς τα standards αυτά, όταν είναι γνωστό, ότι μπορεί να επιτύχει ανώτερα επίπεδα αποδόσεων, είναι φανερό ότι ο βαθμός υποκίνησης του συγκεκριμένου αυτού υπαλλήλου είναι χαμηλός, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι για κάποιο λόγο, ο υπάλληλος αυτός δεν απολαμβάνει αυτό που ζητά από την εργασία του, και αυτό αποτελεί ένα λόγο για περιορισμό των πρωτοβουλιών του. Η πρόκληση στην προκειμένη περίπτωση για τον manager είναι να δημιουργήσει μέσα στο χώρο της εργασίας, ένα κατάλληλο κλίμα και ταυτόχρονα να προσαρμόσει την μέθοδο ασκήσεως της ηγεσίας του, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κίνητρα, τα οποία θα εξασφαλίσουν την ανάπτυξη της δυναμικότητας του υπαλλήλου στο ανώτατο δυνατό επίπεδο.

Πέρα από το ειδικότερο στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο manager, και τις ικανότητες του στον γενικότερο σχεδιασμό, οι πιο κάτω παράγοντες παίζουν

ένα βασικό ρόλο στον προσδιορισμό του βαθμού υποκίνησης και παραγωγικότητας του εργαζομένου, και οι οποίοι είναι:

1) Οι διαθέσεις του υφιστάμενου έναντι της εργασίας.

2) Το όλο οργανωτικό κλίμα όπως διαμορφώνεται από τις ισχύουσες πολιτικές, τις διαδικασίες, τους κανονισμούς και όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση.

3) Οι ειδικές περιβαλλοντικές απόψεις, όπως είναι τα συστήματα αμοιβών, προαγωγών και οι ευκαιρίες εξέλιξης του προσωπικού.

Όλοι οι πιο πάνω παράγοντες συμβάλλουν στη διαμόρφωση του οργανωτικού πλαισίου μέσα στο οποίο ο manager ασκεί την διευθυντική του δραστηριότητα κατά το μέτρο κατά το οποίο ο manager πρέπει να αναστρέψει την πίεση του υπαλλήλου και πιθανόν την απογοήτευση του από τους πιο πάνω παράγοντες, το έργο του γίνεται ακόμα πιο δύσκολο. Αυτό έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο manager βρίσκεται σε αδυναμία να ελέγξει ή να επηρεάσει, κατά κάποιον τρόπο τους παράγοντες αυτούς. Γενικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι όσο πιο χαμηλά βρίσκεται ο manager στην κλίμακα της Διευθυντικής Ιεραρχίας, τόσο μικρότερο έλεγχο ασκεί στις γενικότερες πλευρές του εργασιακού κλίματος και κατά παράδοξο τρόπο, τόσο περισσότερο υφίσταται τις πιέσεις αυτές, όταν υπάρχουν. Με άλλα λόγια ο manager ασκεί την διεύθυνση σε ένα δεδομένο εργασιακό κλίμα και οριοθετημένο οργανωτικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου η αποτελεσματικότητά του, επηρεάζεται πολλές φορές από στοιχεία που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του.

#### **Επίδραση διαφορετικών εκτιμήσεων επί του Διευθυντικού Έργου.**

Είναι δυνατόν σε ερώτηση προς κάποιον manager αν μεταβιβάζει ευθύνες στους υφιστάμενους του να λάβει κανείς σαφώς θετική απάντηση. Αν όμως η ίδια ερώτηση υποβληθεί στους υφισταμένους του είναι δυνατόν αυτοί να διαφωνούν ή να αισθάνονται ότι η έκταση της εξουσιοδοτήσεως είναι πολύ

περιορισμένη και πολύ στενά ελεγχόμενη. Κατά τον ίδιο τρόπο είναι δυνατόν ένας manager, να πιστεύει ότι το σύστημα επικοινωνίας μέσα σε ένα τμήμα ή στον οργανισμό γενικότερα, είναι καλό ενώ οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι είναι απλώς δίκαιο.

Το κρίσιμο σημείο στην προκειμένη περίπτωση είναι ότι ο τρόπος με τον οποίο ο υφιστάμενος αντιλαμβάνεται και κατανοεί το όλο εργασιακό κλίμα, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα του τρόπου με τον οποίο ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του οργανισμού. Το αν η αντίληψη αυτή και ο τρόπος κατανοήσεως του εργασιακού περιβάλλοντος έχουν λογική βάση, είναι ένα άλλο θέμα. Σε οποιαδήποτε όμως περίπτωση πρέπει ο manager να είναι ευαίσθητος σε αυτά τα θέματα και όπου είναι απαραίτητο, είτε να αλλάζει τα αισθήματα του προσωπικού, είτε μέσω της επικοινωνίας να δημιουργεί καλύτερες συνθήκες κατανόησης.

Το γεγονός αυτό δημιουργεί προϋποθέσεις για την επιτυχημένη εφαρμογή κατά τα άλλα αποτελεσματικών μεθόδων Διευθύνσεως.

## 8. ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΣ, ΥΠΟΚΙΝΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη Π. «Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», τόμος Α' σελ 171, η Διευθυντική δραστηριότητα και η άσκηση της ηγεσίας που αυτή συνεπάγεται, είναι πολύ περίπλοκη υπόθεση και δεν μπορεί όλες οι περιπτώσεις να αντιμετωπισθούν από μια απλή θεωρία ή ένα συγκεκριμένο μοντέλο Διοικήσεως. Για το λόγο αυτό εξετάζονται πιο κάτω τέσσερις διαφορετικές μέθοδοι, οι οποίοι έχουν αποδειχθεί ότι κάθε μια από αυτές καλύπτει ένα ευρύ φάσμα περιπτώσεων άσκησης Διευθυντικής δραστηριότητας, ενώ από την άλλη πλευρά καμία από αυτές δεν επιλύει όλα τα προβλήματα ηγεσίας. Οι μέθοδοι αυτές είναι οι εξής:

**A) Η θεωρία X και η θεωρία Ψ (theory X, theory Y).**

**B) Το Διευθυντικό δικτυωτό πλαίσιο (managerial grid).**

Γ)Το τρισδιάστατο Διευθυντικό πλαίσιο (Tridimensional Grid).

Δ)Τα τέσσερα συστήματα ασκήσεως του management.

### 8.1 Θεωρίες X και Y

Η στάση του manager έναντι του προσωπικού του και ο βαθμός αντίδρασης του προσωπικού απέναντι στην εργασία, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη μέθοδο με την οποία ο manager ασκεί το διευθυντικό του έργο. Ο καθηγητής Douglas Mc Gregor στο βιβλίο του «Η ανθρώπινη πλευρά της επιχείρησης» (THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE), διατυπώνει δύο εναλλακτικές σειρές παραδοχών, τις οποίες ο manager μπορεί να υιοθετήσει απέναντι στο προσωπικό του. Οι δύο αυτές σειρές παραδοχών και οι επιπτώσεις τους, συνοψίζονται στον πίνακα που παρατίθεται πιο κάτω. Οι παραδοχές που υπογραμμίζουν αυτό που ο Mc Gregor ονόμασε θεωρία X, αντιπροσωπεύουν άκρως αρνητικές απόψεις, ενώ αντίθετα οι παραδοχές που υπογραμμίζουν την θεωρία Y αντιπροσωπεύουν θετικές απόψεις.

Η θέση του Mc Gregor βασίζεται σε μια παραδοσιακή θεώρηση της πρακτικής του management που θεμελιώνεται σε μια σειρά παραδοχών γύρω από τα πρόσωπα, οι οποίες βέβαια είναι δυνατόν να αμφισβητηθούν αν χρησιμοποιηθούν ως γενικεύσεις .

Ειδικότερα, στο μέτρο κατά το οποίο επικρατεί η φιλοσοφική αντίληψη στην οποία βασίζεται η θεωρία X, το σύστημα διεύθυνσεως δεν ενθαρρύνει την υποκίνηση του προσωπικού, αλλά στην πράξη προκαλεί ανταγωνιστικές τάσεις. Από την άλλη πλευρά ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι οι παραδοχές που διαμορφώνουν την θεωρία Y αντιπροσωπεύουν μια πιο στενή προσέγγιση στην πραγματική κατάσταση και ως εκ τούτου μια πιο σοβαρή βάση, πάνω στην οποία θα μπορούσε να διαμορφώσει μια μέθοδο ασκήσεως της ηγεσίας.



## ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

### **Θεωρία X**

1. Το μέσο άτομο έχει μια έμφυτη απαρέσκεια προς την εργασία, την οποία αποφεύγει όταν μπορεί.

2. Λόγω αυτής της απαρέσκειας προς την εργασία τα περισσότερα άτομα για να καταβάλουν μια ικανοποιητική προσπάθεια προς την κατεύθυνση της επίτευξης των αντικειμενικών σκοπών, πρέπει να διοικηθούν, να ελεγχθούν, να εξαναγκαστούν, να απειληθούν ή να τιμωρηθούν. Ακόμη και στην περίπτωση που ο οργανισμός υπόσχεται αμοιβές, αυτό δεν είναι αρκετό, διότι οι υπάλληλοι θα αποδεχθούν την αμοιβή και θα ζητούν περισσότερα. Μόνο η απειλή μπορεί να φέρει αποτέλεσμα.

3. Το μέσο άτομο προτιμά να διευθύνεται, επιθυμεί να αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών, έχει μικρές φιλοδοξίες ενώ πάνω από όλα επιζητεί την ασφάλεια.

### **Θεωρία Y**

1. Η διάθεση φυσικής πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι ή η αναπνοή. Ανάλογα με τις ελεγχόμενες συνθήκες η εργασία μπορεί να είναι πηγή ικανοποίησης ή πηγή απογοήτευσης.
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή επιβολής ποινής, δεν είναι τα μόνα μέσα για την ανάπτυξη προσπαθειών εκ μέρους των ανθρώπων, προς επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ο άνθρωπος μπορεί να αυτοκατευθύνεται και να αυτοελέγχεται κατά την διάρκεια της επιδίωξης των αντικειμενικών σκοπών, τους οποίους έχει αναλάβει να φέρει εις πέρας.
3. Η υποχρέωση για εκτέλεση κάποιας εργασίας είναι αποτέλεσμα της λειτουργίας των αμοιβών, οι οποίες συνδυάζονται με τα επιτεύγματα.
4. Κάτω από κατάλληλες συνθήκες, τα άτομα όχι μόνο αποδέχονται αλλά επιζητούν την ανάληψη ευθυνών. Η αποφυγή της ευθύνης, η απουσία

φιλοδοξιών και η έμφαση στην ασφάλεια, δεν αποτελούν ανθρώπινα χαρακτηριστικά.

5. Η ικανότητα χρησιμοποίησεως της φαντασίας, η εξυπνάδα και η δημιουργικότητα είναι στοιχεία ευρείας κατανομής μεταξύ των ατόμων.
6. Το διανοητικό δυναμικό του μέσου ατόμου αξιοποιείται μόνον κατά ένα μέρος.

## ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ

### **Θεωρία X**

1. Κεντρική αρχή που συνεπάγεται από την θεωρία X είναι η αρχή της διευθύνσεως και του ελέγχου δια μέσου της ασκήσεως εξουσίας.

2. Οι απαιτήσεις του οργανισμού, μπαίνουν σε πρώτη σειρά προτεραιότητας έναντι των αναγκών των μελών του. Ενώ σε ανταπόδοση των προσφερομένων αμοιβών, το άτομο δέχεται την εξωτερική κατεύθυνση και τον έλεγχο.

3. Δεν αναγνωρίζουμε την ύπαρξη εν δυνάμει ικανοτήτων στα άτομα και ως εκ τούτου δεν υπάρχει λόγος να διαθέτουμε χρόνο, χρήμα και προσπάθεια για να ανακαλύπτουμε το πώς θα ενεργοποιήσουμε πλήρως το δυναμικό τους.

### **Θεωρία Y**

1. Κεντρική αρχή που συνεπάγεται από τη θεωρία Y είναι η ολοκλήρωση. Δηλαδή, η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών μέσα στις οποίες τα μέλη του οργανισμού μπορούν να επιτύχουν καλύτερα τους στόχους τους, μέσα από μια κατεύθυνση των προσπαθειών τους, για επιτυχία των σκοπών του οργανισμού.

2. Ο οργανισμός θα είναι πιο αποτελεσματικός στην επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών, όταν προσαρμόζεται προς τις ανάγκες και τους στόχους των μελών του.

3. Είμαστε υποχρεωμένοι από την αποστολή μας να ανανεώνουμε τις διευθυντικές και οργανωτικές μας ικανότητες, με την έννοια ότι πρέπει να

ανακαλύπτουμε νέους τρόπους οργανώσεως και διευθύνσεως των ανθρωπίνων προσπαθειών.

Οι παραδοχές της θεωρίας Y έχουν μάλλον δυναμικό παρά στατικό χαρακτήρα. Τονίζουν τη δυνατότητα της ανάπτυξης του ανθρώπου μέσα στον οργανισμό και την αναγκαιότητα επιλεκτικής μάλλον προσαρμογής παρά απόλυτου ελέγχου. Πάνω από όλα οι παραδοχές της θεωρίας Y τονίζουν το γεγονός ότι τα όρια της ανθρώπινης συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, δεν είναι όρια που τίθενται από την ανθρώπινη φύση, αλλά από την ικανότητα του manager να ανακαλύπτει τρόπους ανάπτυξης του δυναμικού που αντιπροσωπεύει ο ανθρώπινος παράγων.

Η θεωρία X προσφέρει στο μάνατζμεντ μια εύκολη δικαιολόγηση της μη αποτελεσματικής απόδοσης και αυτό αποδίδεται ακριβώς στη φύση των ανθρώπων με τους οποίους εργάζεται. Αντίθετα, η θεωρία Y τοποθετεί τα προβλήματα με απόλυτο σχεδόν τρόπο στην ικανότητα του management. Αν ο υπάλληλος είναι τεμπέλης, αδιάφορος, απρόθυμος στην ανάληψη ευθυνών και μη συνεργάσιμος, οι αιτίες για τα φαινόμενα αυτά σύμφωνα με την θεωρία Y βρίσκονται στον τρόπο άσκησης του management καθώς και στο σύστημα οργανώσεως και Διοικήσεως του οργανισμού γενικότερα.

Η θεωρία Y βασίζεται στην παραδοχή ότι τα πρόσωπα ενεργούν αυτοκατευθυνόμενα και αυτοελεγχόμενα με επιδίωξη την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού, στο βαθμό βέβαια που έχουν αναλάβει την υποχρέωση για την επίτευξη των σκοπών αυτών. Φυσικά ο βαθμός αυτός επηρεάζεται από την πολιτική και πρακτική του management που εφαρμόζεται μέσα στον οργανισμό.

Στην πράξη, κάθε manager θα πρέπει να τοποθετεί τον εαυτό του σε κάποιο σημείο μιας κλίμακας, της οποίας το ένα άκρο αποτελεί η θεωρία X και το άλλο η θεωρία Y.

Στην προσπάθειά του ο manager να κατατάξει τον εαυτό του στη μια ή την άλλη θέση ανάλογα με το πώς αισθάνεται, θα πρέπει να διερωτηθεί γιατί

αισθάνεται κατ' αυτόν τον τρόπο και όχι διαφορετικά, όπως και αν τα αισθήματα αυτά αντιπροσωπεύουν αληθινά πραγματικές καταστάσεις. Αν υποθέσουμε ότι αυτή είναι η πραγματικότητα, ότι δηλαδή ο manager έτσι πράγματι αισθάνεται, τότε θα πρέπει να αρχίσει να αξιολογεί την μέθοδο ηγεσίας που έχει υιοθετήσει, εντάσσοντας σ' αυτή κάθε στοιχείο, το οποίο είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα κλίμα υποκίνησης για το προσωπικό του, κάτω από το φως της καταστάσεως που αντιμετωπίζει.

Σε κάποιο βαθμό κάθε manager, επιτυγχάνει το είδος και το επίπεδο απόδοσης, που του αξίζει, αφού η απόδοση αυτή δεν αποτελεί παρά αντανάκλαση του τρόπου με τον οποίον διευθύνει. Στην περίπτωση των χαμηλών επιπέδων απόδοσης, (σε συνολική ή ατομική βάση), ο manager θα πρέπει στην αρχή να εξετάσει αν και κατά πόσο υπάρχει κάτι που θα μπορούσε να το κάνει καλύτερα.

## 8.2 Το διευθυντικό δικτύωμα

Ο Robert Blake και η Jane Mouton, «Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος» ανέπτυξαν ένα πλαίσιο για την περιγραφή των διαφορετικών μορφών διευθύνσεως, το οποίο ονόμασαν “managerial grid”. Σκοπός του δικτύωματος αυτού είναι η σύγκριση των μορφών διευθύνσεως με βάση το πώς κάθε μια από τις μορφές αυτές ανταποκρίνεται στις οργανωτικές ανάγκες για παραγωγή, για κέρδος και για κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών, με σκοπό την εξασφάλιση ώριμων και υγιών εργασιακών σχέσεων. Ο οριζόντιος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του manager για την παραγωγή, ενώ ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το ενδιαφέρον του για τους ανθρώπους. Κάθε άξονας είναι αριθμημένος σε κλίμακα από το ένα έως το εννέα. Ο βαθμός ενδιαφέροντος του manager για την παραγωγή ή τους ανθρώπους, μπορεί να κυμαίνεται από το ελάχιστο μέχρι το μέγιστο δυνατό όριο, δηλαδή από το ένα μέχρι το εννέα.

Το δικτύωμα δείχνει 5 βασικές μορφές διευθύνσεως, οι οποίες είναι τοποθετημένες ανά μια στις τέσσερις γωνίες του και στο μέσον. Κάθε μορφή περιγράφεται και εκφράζεται με δύο αριθμήσεις π.χ. 9,1 ή 5,4 κ.ο.κ. Ο πρώτος αριθμός στην αρίθμηση αυτή δείχνει πάντοτε το ενδιαφέρον του manager για την παραγωγή, ενώ ο δεύτερος αριθμός δείχνει το ενδιαφέρον του manager για τα πρόσωπα.

### 8.3 Περιγραφή των μορφών ηγεσίας σε σχέση με το διευθυντικό δίκτυωμα.

Οι μορφές ηγεσίας που προκύπτουν από τις πέντε περιπτώσεις του δικτύωματος, περιγράφονται ανάλογα με τον προσανατολισμό του ενδιαφέροντος του manager ως εξής :

#### **1. Υπηρεσιακός manager (Task Manager) 9,1**

Ο manager που υιοθετεί τη μορφή αυτή της ηγεσίας, δείχνει εννέα βαθμών ενδιαφέρον για την παραγωγή και μόνον ενός βαθμού ενδιαφέρον για τα πρόσωπα.

Με άλλα λόγια ο manager της μορφής 9,1 ενδιαφέρεται κατά κύριο λόγο για το αποτέλεσμα και βλέπει ως κεντρική ευθύνη του την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών σε ότι αφορά την παραγωγή. Όπως οι μηχανές έτσι και οι άνθρωποι θεωρούνται ως εργαλεία για την παραγωγή. Αμείβονται για να κάνουν ότι τους λένε, να το κάνουν όταν τους το ζητούν και όπως τους το ζητούν και χωρίς εν τω μεταξύ να υποβάλλουν πολλές ερωτήσεις. Η υποβολή ερωτήσεων στον προϊστάμενο ισοδυναμεί με ανυπακοή. Όταν αναπτύσσονται διαπροσωπικές συγκρούσεις ο υπηρεσιακός manager χειρίζεται το θέμα μέσα από την λειτουργία της Πειθαρχικής διαδικασίας. Κάτω από το πρίσμα του υπηρεσιακού management τα πρόσωπα που δεν προσαρμόζονται μετά από άσκηση ενός ορισμένου βαθμού ελέγχου, πρέπει να αντικαθίστανται.

## **2. Ο διαπροσωπικός manager (Country Club Manager)1,9.**

Σε αντίθεση με τον υπηρεσιακό manager ο διαπροσωπικός manager έχει μόνον ενός βαθμού ενδιαφέρον για την παραγωγή και 9 βαθμών ενδιαφέρον για τα πρόσωπα.

Η όλη φιλοσοφία του βασίζεται στην παραδοχή ότι, όταν τα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό αισθάνονται ευτυχισμένα και εξασφαλίζεται αρμονική συνεργασία μεταξύ τους, είναι βέβαιο ότι ως αποτέλεσμα θα προκύψει ένα λογικό επίπεδο παραγωγικότητας. Εν συντομία, στην περίπτωση αυτή τα άτομα θεωρούνται σαν κάτι παρόμοιο με τις αγελάδες, πράγμα που σημαίνει όταν διατηρούνται ικανοποιημένα μέσα στον οργανισμό, είναι βέβαιο ότι θα παράγουν. Στην περίπτωση που ανακύπτουν τυχόν ανθρώπινα προβλήματα και συγκρούσεις, αποσιωπούνται ή αγνοούνται. Αν ο διαπροσωπικός manager ερωτηθεί «ποια είναι η πρώτη σου ευθύνη σου;» είναι πάρα πολύ πιθανό να σας απαντήσει ότι, «πρώτιστη μου είναι να διατηρώ το προσωπικό μου ευτυχισμένο». Τα πρόσωπα που εργάζονται κάτω από την ακραία αυτή περίπτωση άσκησης ηγεσίας, ζουν μέσα σ' ένα απατηλό κλίμα ανθρώπινων σχέσεων. Το κλίμα αυτό είναι απατηλό, διότι δεν συνδυάζεται με τις συνθήκες εργασίας και την παραγωγή. Για το λόγο αυτό μακροχρονίως δεν μπορεί να εξασφαλισθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο ανθρώπινων σχέσεων μέσα στον οργανισμό.

## **3. Αδιάφορος ή εξασθενημένος manager (Impower - Ished Manager)1,1.**

Ο manager σε αυτή την περίπτωση έχει υποβαθμισμένο ενδιαφέρον για την παραγωγή, αρκούμενος να πράττει ότι είναι αυστηρά αναγκαίο. Κατά τον ίδιο τρόπο παραβλέπει και τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων. Γενικά ο εξασθενημένος manager δεν προχωρεί σε κανένα θέμα και προσπαθεί να έχει τον καθένα με το μέρος του. Για όλους τους πρακτικούς λόγους έχει ήδη παραιτηθεί αν και έχει να διανύσει ακόμα πολλά χρόνια υπηρεσίας.

Χαρακτηριστική περίπτωση ενός παρόμοιου προσανατολισμού του management, μπορεί να βρει κανείς σε περιπτώσεις, όπου ένα πρόσωπο έχει επανειλημμένως αγνοηθεί στη διαδικασία των προαγωγών ή αισθάνεται ότι κατ' άλλον τρόπον, έχει τύχει μιας άδικης μεταχειρίσεως μέσα στον οργανισμό. Στις περιπτώσεις αυτές ο manager προσαρμόζεται σε πολύ χαμηλούς ρυθμούς απόδοσης ή πρόσπαθει να βρει απασχόληση σε κάποιον άλλον οργανισμό. Είναι προφανές ότι αν ένας οργανισμός βασίζεται σε ένα σοβαρό ποσοστό σε managers 1,1, είναι πολύ πιθανό ότι θα έχει εξαφανισθεί σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

#### **4. Ο μετακινούμενος manager του μέσου δρόμου (Dampened Pendulum Manager) 5 προς 5**

Χαρακτηριστικό στοιχείο των managers της κατηγορίας αυτής είναι ότι καταβάλλουν αρκετή προσπάθεια να εξασφαλίσουν ένα αποδεκτό επίπεδο παραγωγής, ενώ από την άλλη πλευρά φροντίζουν σε κάποιο βαθμό και το ηθικό του προσωπικού. Ο manager 5 προς 5, συνεχώς μετακινείται ως προς την έμφαση μεταξύ παραγωγής και προσώπων όπως ένα εκκρεμές. Στην πράξη η πλειοψηφία των managers της κατηγορίας αυτής, είναι κατά βάση υπηρεσιακοί managers. Όμως επειδή έχουν διαβάσει κάποιο βιβλίο ή έχουν ακούσει σε κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο ότι δεν μπορεί κανείς να παραβλέπει τον ανθρώπινο παράγοντα, έχουν υιοθετήσει κάποια ουσιαστική λύση. Όμως το θέμα είναι ότι χάνουν την ουσία του προβλήματος.

#### **5. Ο ομαδικός Manager (Team Manager)**

Κάθε μια από τις πιο πάνω μορφές ηγεσίας 9,1, 1,9, 1,1 και 5,5 περικλείει κάποια σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων του προσωπικού και των απαιτήσεων της παραγωγής. Όμως η επόμενη μορφή ηγεσίας, δηλαδή ο ομαδικός manager πιστεύει ότι οι ανάγκες της παραγωγής πρέπει να ενοποιούνται και να αντιμετωπίζονται ενιαία, στον ανώτατο δυνατό βαθμό.

Ο ομαδικός manager πιστεύει ότι η ενοποίηση αυτή μπορεί να προκύψει όταν τα άτομα ικανοποιούν κατά τον άριστο τρόπο τις ανάγκες και τους στόχους της, εργαζόμενα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα αναζητεί τρόπους σύνθεσης του προσωπικού με την παραγωγή. Όταν ανακύπτει κάποιο πρόβλημα, ο manager συναντάται με την ομάδα του, παρουσιάζει την κατάσταση, ενθαρρύνει τη συζήτηση και συγκεντρώνει ιδέες και προσφορές για ανάληψη ευθυνών. Στη συνέχεια μεταβιβάζει αρμοδιότητες και ευθύνες ταυτόχρονα με την παραχώρηση κάποιου βαθμού ελευθερίας στα πρόσωπα να ενεργήσουν κατά την κρίση τους. Όταν διάφορα συναισθηματικά προβλήματα προκύπτουν στον χώρο των εργασιακών σχέσεων, ο manager τα αντιμετωπίζει άμεσα και προσπαθεί να εξομαλύνει τις υπάρχουσες διαφορές.

#### **Παρατηρήσεις πάνω στο διευθυντικό δικτύωμα**

Αν και στις πιο πάνω πέντε μορφές άσκησης της ηγεσίας όπως απεικονίζονται στις τέσσερις γωνίες και το κέντρο του δικτυώματος, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, εν τούτοις οι ακραίες αυτές περιπτώσεις σπανίως συναντώνται με την καθαρή τους μορφή στο πραγματικό εργασιακό πλαίσιο.

Στην πράξη οι managers κινούνται σε πιο ενδιάμεσα επίπεδα, με πιθανότητα η ηγεσία που ασκούν, να έχει τη μορφή του 8,3 ή 4,6 ή άλλων παραπλήσιων αριθμών.

Κατά την έρευνα του δικτυώματος οι BLAKE και MOUTON, διεπίστωσαν ότι οι managers έχουν την τάση να υιοθετούν μία κύρια μορφή ηγεσίας για διάφορους λόγους δεν αποδίδει, προσφεύγει σε ένα εναλλακτικό, λιγότερο αποτελεσματικό (συμβιβαστικό) στυλ ηγεσίας.

#### **8.4 Περιγραφή των τεσσάρων βασικών μορφών ηγεσίας**

Οι τέσσερις πιο πάνω μορφές ηγεσίας με τις εναλλακτικές τους λύσεις περιγράφονται ως εξής :

##### **1. Αποχωρισμένο στυλ ηγεσίας (Γραφειοκράτης, Φυγόπονος)**



2. Σχετικό στυλ ηγεσίας (Αναπτυξιακός, Ιεραποστολικός).
3. Αφοσιωμένο στυλ ηγεσίας (Καλοπροαίρετος, Αυταρχικός).
4. Ολοκληρωμένο στυλ ηγεσίας (Διευθυντικός, Συμβιβαστικός).

Διευθετώντας κατάλληλα του τύπους αυτούς με τις εναλλακτικές τους μορφές, ο Reddin εισάγει την τρίτη διάσταση στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή η αποτελεσματικότητα του manager δεν μπορεί να μετρηθεί μόνο με βάση το βαθμό που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της παραγωγής, διότι ο manager έχει μεν ευελιξία στην επιλογή του στυλ άσκησης της ηγεσίας του, ταυτόχρονα ως θα πρέπει να καταβάλλει έντονη προσπάθεια για την απόκτηση της πιο αποτελεσματικής μορφής με σκοπό την επίτευξη του μεγίστου δυνατού αποτελέσματος .

Η ευελιξία αυτή δεν αποβλέπει στην εξασφάλιση ηρεμίας ή μείωσης των πιέσεων, αλλά στην εξασφάλιση της κατάλληλης μορφής διοικήσεως κάτω από συνθήκες έντασης.

Η τρισδιάστατη θεωρία αναγνωρίζει ότι ο manager μπορεί να χρησιμοποιηθεί περισσότερες από μια μορφές διοικήσεως. Ο manager που χρησιμοποιεί μια ποικιλία από τις πλέον αποδοτικές μορφές διοικήσεως, λέγεται ότι έχει ευελιξία στην άσκηση της Διοικήσεως. Ο manager που διατηρεί το ίδιο στυλ διοικήσεως σε όλες τις περιπτώσεις, θεωρείται ότι έχει δύναμη αντιστάσεως.

Ορισμένοι managers αλλάζουν το στυλ με σκοπό μάλλον να μειώσουν την πίεση που ασκείται πάνω τους, παρά να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το στυλ αυτό της Διοικήσεως, λέγεται υποχωρητικά. Οι managers που διατηρούν ένα ακατάλληλο και λιγότερο αποτελεσματικό στυλ διοικήσεως, επιδεικνύουν ένα στυλ ακαμψίας.

Ενδιαφέρον  
για τα  
Πρόσωπα

9	1,9 MANAGEMENT προσοχή στις ανάγκες των ανθρώπων για ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ τους. Οδηγεί σε ελεγχόμενη φιλική ατμόσφαιρα και ικανοποιητικό ρυθμό εργασίας.						9,9MANAGEMENT Η ολοκλήρωση της εργασίας γίνεται από υπεύθυνα άτομα. Ανεξαρτησία μέσω μιας κοινής επιδίωξης, οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού.		
8									
7									
6					5.5MANAGEMENT επαρκής απόδοση του οργανισμού είναι δυνατή μέσω της εξισορρόπησης των αναγκών για διεξαγωγή της εργασίας, με παράλληλη διατήρηση του ηθικού του προσωπικού σε ικανοποιητικό επίπεδο.				
5									
4									
3	1,1 MANAGEMENT ανάπτυξη ελάχιστης προσπάθειας για την ολοκλήρωση της εργασίας, είναι κατάλληλη για τη διατήρηση της συνοχής των μελών του οργανισμού.						9,1MANAGEMENT η αποδοτικότητα στη λειτουργία της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της διαμόρφωσης των συνθηκών εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε το ανθρώπινο στοιχείο να παρεμβαίνει στον ελάχιστο βαθμό.		
2									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Ενδιαφέρον για την παραγωγή

Σχήμα 6.2: Το διευθυντικό δικτύωμα (Φαναριώτης Π., Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, τόμος Α', σελ. 178).

Σημειώνεται ότι ο manager είναι πλατύτερη έννοια «ηγέτης». Ηγεσία είναι ένα μόνο κομμάτι του management. Μπορεί κάποιος να είναι ηγέτης χωρίς να είναι manager. Ένας manager όμως, για να πετύχει στο έργο του πρέπει να είναι και καλός ηγέτης και φυσικά και ασχολείται επιτυχώς με όλες τις άλλες λειτουργίες του management.

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ  
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 1. ΚΑΝΟΝΕΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για μια σωστή και υγιής επικοινωνία, πρέπει σωστά να εκπληρώνεται ο στόχος αυτής, να μεταδίδεται δηλαδή το μήνυμα και να ευαισθητοποιείται ο αποδέκτης. Η δομή και ανάπτυξη της επικοινωνίας πρέπει να διέπεται από ορισμένους κανόνες, οι οποίοι εγγυώνται μια σωστή και ομαλή μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος και προεξοφλούν τη θετική αντίδραση του αποδέκτη.

Οι κανόνες υποδομής επικοινωνίας αναφέρονται ως οι παρακάτω (Λούτας Γ.Μ. Phill, «Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας»):

1. Συντομία-πληρότητα.
2. Αποφυγή πολυλογίας και αοριστολογίας.
3. Αμεσότητα.
4. Εγκυρότητα.
5. Εγκαιρότητα.
6. Ήθος.
7. Λογική-όχι συναίσθημα.
8. Ειλικρίνεια.
9. Εμφάνιση.
10. Ορθή έκφραση και χρήση κανόνων συντακτικού και γραμματικής.
11. Απλότητα- φυσικότητα.
12. Σαφήνεια.
13. Ύφος.

- 14.Αποδεκτή ισορροπία προσωπικοτήτων.
- 15.Μη ύπαρξη κολακείας.
- 16.Σοβαρότητα- αξιοπιστία.
- 17.Ευγένεια.
- 18.Εμπιστοσύνη-εχεμύθεια.

Στη συνέχεια βλέπουμε τους κανόνες ανάπτυξης της επικοινωνίας, αφού πρώτα δομηθεί η επικοινωνία σωστά για να μπορέσει να αναπτυχθεί. Οι κανόνες ανάπτυξης της επικοινωνίας αναφέρονται ως εξής (Λούτας Γ.Μ. Phill, «Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας»):

1. Το περιεχόμενο.
2. Έμφαση σε όσα σημεία χρειάζεται.
3. Ζωηρότητα κειμένου.
4. Κατάλληλος σχεδιασμός.
5. Πειστικότητα.
6. Προσαρμοστικότητα.
7. Χρησιμοποίηση πλούσιου λεξιλογίου.
8. Φαντασία – πρακτικότητα.
9. Ευθύτητα-όχι ειρωνεία.
- 10.Συνείδηση επιτυχίας.
- 11.Καλή θέληση.
- 12.Ψυχραιμία.
- 13.Επιμονή- υπομονή.
- 14.Επιχειρηματολογία.
- 15.Αντικειμενικότητα.
- 16.Διατήρησης συνεχούς επαφής με τον αποδέκτη.

## **2 .ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

“Αποτελεσματική επικοινωνία” έχουμε τότε μόνο, όταν ο παραλήπτης (αποδέκτης) αντίληφθεί το περιεχόμενο της επικοινωνίας, όπως το εννοεί ο

αποστολέας (πομπός) και προβεί στην ενέργεια στην οποία απέβλεπε ο αποστολέας. Με άλλα λόγια είναι η μέθοδος, όπου μεταφέρονται πληροφορίες από ένα άτομο στο άλλο και είναι ικανοποιημένος μόνο, όταν το μήνυμα που πρόκειται να μεταβιβαστεί από τον αποστολέα είναι κατανοητό από τον παραλήπτη (Πάντα – Καπετάνιου Μ. και Καραγιάννης Στέφανος, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», σελ. 193).

### **3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Κύρια ευθύνη κάθε manager είναι να υλοποιήσει το έργο που ανέλαβε με τη χρησιμοποίηση άλλων ανθρώπων. Οσοδήποτε ενδιαφέρουσες και εποικοδομητικές και αν είναι οι ιδέες αυτού, οι αποφάσεις του θα φέρουν αποτελέσματα μόνο εάν μεταβιβαστούν στους άλλους και επιτύχουν την επιθυμητή ενεργοποίηση τους ή και την αντίδρασή τους. Τότε η επικοινωνία θα αποτελέσει το ζωτικότερο μέσο στα χέρια του προϊσταμένου.

Κατά τη διάρκεια της εργασίας ο προϊστάμενος δεν επικοινωνεί αποκλειστικά με τις λέξεις αλλά και με τις διαθέσεις και με τα έργα του. Για μια σωστή επικοινωνία παρακάτω δίνονται δέκα βασικές προϋποθέσεις που έχουν διατυπωθεί από την Αμερικανική Εταιρεία Διοικήσεως και αποβλέπουν στην υποβοήθηση όσων ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου, να βελτιώσουν την Διευθυντική τους ικανότητα μέσα από τη βελτίωση της ικανότητάς τους για επικοινωνία με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους.

Οι προϋποθέσεις αυτές έχουν ως εξής :

#### **1. Πριν από κάθε επικοινωνία να αποσαφηνίζεται τις ιδέες σας.**

Όσο συστηματικότερα αναλύσουμε ένα πρόβλημα ή μια ιδέα που πρόκειται να μεταδώσουμε, τόσο σαφέστερο γίνεται αυτό. Πολλοί αποτυγχάνουν επειδή δε φροντίζουν να προγραμματίσουν αποδοτικά την επικοινωνία. Ένας καλός προγραμματισμός στην περίπτωση αυτή πρέπει να

λάβει υπόψη του τους σκοπούς και τις διαθέσεις εκείνων στους οποίους αναφέρεται η επικοινωνία καθώς και εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν.

2. Εξετάστε το πραγματικό σκοπό κάθε μιας επικοινωνίας.

Πριν προσπαθήσει κανείς να επικοινωνήσει, πρέπει να ρωτήσει τον εαυτό του τι πράγματα επιδιώκει να επιτύχει με το μήνυμά του (π.χ συγκέντρωση πληροφοριών, παρώθηση προς δράση, μεταβολή διαθέσεων του προσωπικού) κ.λ.π. Επίσης οφείλει να προσαρμόσει τη γλώσσα, τον τόνο της φωνής του καθώς και τη γενικότερη μέθοδο εξυπηρέτησεως του ειδικού αντικειμενικού σκοπού. Πρέπει να τονιστεί ότι δεν θα πρέπει να επιχειρείται η επίτευξη πολλών σκοπών με μια και την αυτή επικοινωνία.

3. Εξετάστε το περιβάλλον και τις ειδικές συνθήκες στις οποίες πραγματοποιείται μια επικοινωνία.

Τα διάφορα νοήματα και προθέσεις δεν μπορεί να μεταβιβαστούν μόνο με τις λέξεις .

Υπάρχει ένα πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν το όλο πλαίσιο της επικοινωνίας και που συνθέτουν το κοινωνικό κλίμα το οποίο θα διευκολύνει την μετάδοση μιας επικοινωνίας. Τέτοιοι παράγοντες είναι ο χρόνος, το φυσικό περιβάλλον, οι διάφορες εργασιακές σχέσεις κλπ.

4. Μη προγραμματίζετε μόνο στο σύστημα των επικοινωνιών, όταν μπορείτε να συμβουλευτείτε και άλλους .

Η ανταλλαγή απόψεων υποβοηθάει στο να δοθεί μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στο μήνυμα που πρέπει να μεταδοθεί .

5. Ελωφεληθείτε από την ευκαιρία να μεταδώσετε κάθε τι το οποίο θα βοηθήσει ή εν πάση περιπτώσει θα έχει μια αξία για τον λήπτη.

Η εξέταση των ενδιαφερόντων και των αναγκών των άλλων προσώπων, δίνει πάντοτε ευκαιρίες για μετάδοση σε αυτούς πληροφοριών άμεσου ή μακροπρόθεσμου ενδιαφέροντος.

6. Όταν επικοινωνείτε προσέξτε τον τόνο της φωνής σας ή το περιεχόμενο του μηνύματος.

Ο τόνος της φωνής, η έκφραση, η κατανόηση της ανταποκρίσεως των άλλων και όλες οι συναφείς αντιδράσεις, ασκούν μια τρομακτική επίδραση πάνω στους ανθρώπους στους οποίους επιθυμείτε να πλησιάσετε. Με τον ίδιο τρόπο η επιλογή της γλώσσας, ιδίως δε η ενημερότητα τους πάνω στην πραγματική έννοια των λέξεων, προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις αντιδράσεις των ακροατών σας.

7. Παρακολουθείτε το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Οι καλύτερες προσπάθειες μας για επικοινωνία θα είναι μάταιες εάν δε γνωρίζουμε το πόσο καλά έχουμε μεταδώσει το μήνυμά μας. Αυτό μπορεί να εξασφαλιστεί είτε με τη μέθοδο των ερωτήσεων, είτε με την ενθάρρυνση του λήπτη να εκδηλώσει τις αντιδράσεις του. Πάντως σε κάθε περίπτωση πρέπει να δημιουργούμε προϋποθέσεις για επανατροφοδότηση της επικοινωνίας (FeedBack) σε τρόπο που να εξασφαλίζεται πλήρης κατανόηση με αποτέλεσμα την κατάλληλη δραστηριοποίηση του λήπτη.

8. Επικοινωνείτε για το αύριο όπως επικοινωνείτε για το σήμερα.

Αν και οι επικοινωνίες αποβλέπουν βασικά στην αντιμετώπιση άμεσων καταστάσεων, εν τούτοις πρέπει να σχεδιάζονται με βάση το παρελθόν για να εξασφαλίζεται η απαιτούμενη συνοχή στη σκέψη του λήπτη. Σπουδαιότερο όμως από όλα αυτά είναι ότι η επικοινωνία πρέπει να παρουσιάζει συνοχή και προς τα μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα και τους σκοπούς της επιχειρήσεως.



Αν και δεν είναι ευχάριστο π.χ να ομιλεί κανείς ειλικρινά πάνω σε θέματα όπως π.χ μειωμένη ποιοτική και ποσοστική απόδοση ή άλλες δυσχέρειες, η αναβολή συζητήσεως των θεμάτων αυτών μακροπρόθεσμα τα κάνει δυσκολότερα, πράγμα που είναι δυνατόν να αδικήσει τόσο το προσωπικό όσο και την επιχείρηση.

9. Βεβαιωθείτε ότι η πράξεις σας είναι σύμφωνες με το περιεχόμενο των λόγων σας.

Σε τελευταία ανάλυση το πλέον πιστικό είδος επικοινωνίας δεν είναι το τι λέγεται αλλά το τι γίνεται. Όταν οι πράξεις ενός έρχονται σε αντίθεση με τους λόγους του αυτόματα τείνουμε να μη δίνουμε τη σημασία χρειάζεται σε αυτούς. Και τέλος,

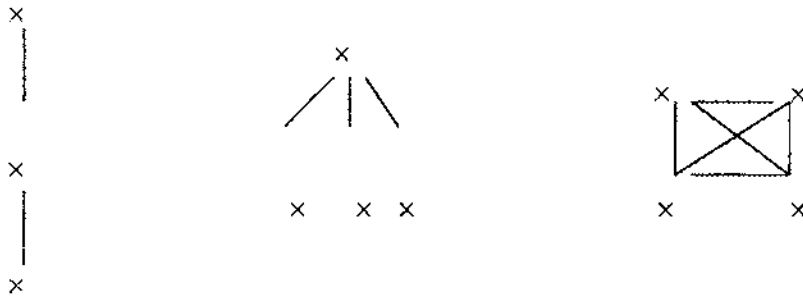
10. Να προσπαθείτε όχι μόνο να γίνεστε αντιληπτοί αλλά και να αντιλαμβάνεστε τους άλλους.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είστε καλός ακροατής .

#### **4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας πρέπει να γίνεται σύμφωνα με το βαθμό που η διαδικασία της επικοινωνίας πραγματοποιεί τους σκοπούς τόσο του προσωπικού όσο και του οργανισμού. Προφανώς, οι δύο αυτοί σκοποί μερικές φορές είναι συμβιβαστοί, ενώ σε άλλες περιπτώσεις παρουσιάζονται ασυμβίβαστοι. Συνεπώς, η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας απαιτεί να δοθούν προτεραιότητες στους σκοπούς διαφορετικών καταστάσεων.

Υπάρχουν τρεις βασικές τύποι συνδέσμου των δικτύων επικοινωνίας α) Το γραμμικό, β) το ακτινωτό, γ) το κυκλικό.



Σχήμα 6.1: Τύποι Συνδέσμου Δικτύων Επικοινωνίας

Όσο λιγότεροι σύνδεσμοι υπάρχουν σε ένα δίκτυο, τόσο πιο αποτελεσματικό γίνεται ένα σύστημα επικοινωνίας από την άποψη της πραγματοποίησης των σκοπών του οργανισμού. Παράλληλα όμως, η ελαχιστοποίηση του αριθμού των συνδέσμων τείνει να μειώσει το βαθμό της ικανοποίησης που απολαμβάνουν οι άνθρωποι από τη διαδικασία της επικοινωνίας. Η μείωση των συνδέσμων είναι αυτή που κάνει την επικοινωνία συγκεντρωτική και στη συνέχεια αυξάνει το βαθμό του αυταρχισμού. Υποστηρίζεται ότι το κυκλικό υπόδειγμα είναι πιο αποτελεσματικό γιατί προσφέρει περισσότερη ανθρώπινη ικανοποίηση που ενθαρρύνει τη συμμετοχή. Γενικά το υπόδειγμα του συνδέσμου στα δίκτυα είναι καθαρά θέμα περιπτωσιακό.

Ένα άλλο ερώτημα που γεννιέται είναι: τι είναι καλύτερο, γραπτή επικοινωνία, προφορική επικοινωνία ή κάποιος συνδυασμός αυτών των δύο; Ο Level υποστηρίζει ότι “ στις περιπτώσεις που ερεύνησε, ο συνδυασμός γραπτής και προφορικής επικοινωνίας είναι περισσότερο αποτελεσματικός για τη διευθέτηση εργατικών διαφορών, επιλήξεων για μη αποτελεσματική επικοινωνία, αποστολή πληροφοριών που απαιτούν άμεση ενέργεια, κ.ο.κ. Η προφορική και γραπτή επικοινωνία ξεχωριστά ήταν περισσότερο αποτελεσματικές μόνο σε ένα μικρό αριθμό περιπτώσεων”.

Συμπερασματικά, οι αποφάσεις για την επικοινωνία είναι θέμα περιπτωσιακό. Όμως, υπάρχουν πραγματικά, μερικά προβλήματα

επικοινωνίας τα οποία είναι κοινά σε όλους τους οργανισμούς. Όπως τα παρακάτω:

### **Α) Προβλήματα σύγχυσης**

Το μέγεθος της σύγχυσης που δημιουργείται στην επικοινωνία είναι συνάρτηση τριών μεταβλητών: 1) της σχετικής αποτελεσματικότητας και γλώσσας, 2) του τύπου της γλώσσας που χρησιμοποιείται, 3) του βαθμού της ασυμφωνίας που υπάρχει στα πλαίσια αναφοράς του αποστολέα και του αποδέκτη.

Σύγχυση προκαλείται από την έλλειψη αποτελεσματικότητας της γλώσσας να μεταβιβάσει ακριβώς τις ιδέες του αποστολέα και εξαιτίας της έλλειψης αποτελεσματικότητας από το μέρος του αποστολέα να εκφράσει τις ιδέες του με τη σωστή γλώσσα. Η αποτελεσματικότητα της γλώσσας που χρησιμοποιείται στη συνηθισμένη γραπτή και προφορική επικοινωνία δεν μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά. Όμως, η χρήση της γλώσσας από τους ανθρώπους μπορεί να βελτιωθεί, αν και η βασική διάρθρωση της γλώσσας δεν υπόκειται σε μόνιμη αλλαγή.

Τα μηνύματα που στέλνονται πάνω και κάτω σε έναν οργανισμό πρέπει να μεταφραστούν για να ταιριάζουν στο επίπεδο που προορίζονται. Συνήθως κάτι χάνεται στη μετάφραση. Αυτό το πρόβλημα δεν μπορεί να λυθεί εξολοκλήρου. Μπορεί όμως να ελαχιστοποιηθεί. Ένας τρόπος, προς την κατεύθυνση αυτή είναι να ληφθεί επαναπληροφόρηση από τον αποδέκτη για να ελέγξει αν πραγματικά ο δέκτης κατάλαβε το περιεχόμενο του μηνύματος.

Επίσης, σύγχυση δημιουργείται και λόγω των διαφορετικών πλαισίων αναφοράς ή γνωστικών πεδίων. Άνθρωποι σε διαφορετικές οργανωτικές λειτουργίες ορίζουν τα προβλήματα διαφορετικά. Για παράδειγμα οι άνθρωποι των πωλήσεων τείνουν να βλέπουν το πρόβλημα του οργανισμού από τη σκοπιά του μάρκετινγκ, ενώ ο Δ/ντής του εργοστασίου από τη σκοπιά της παραγωγής.

Ακόμη, σύγχυση δημιουργείται εξαιτίας κοινωνικών φραγμών. Οι φραγμοί αυτοί οφείλονται στην κοινωνική απόσταση. Ο προϊστάμενος δεν σκέπτεται όμοια με τον υφιστάμενο. Ο εργοδηγός έχει διαφορετικό πλαίσιο αναφοράς τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα να υπάρξει σύγχυση που να οφείλεται σε κοινωνική απόσταση.

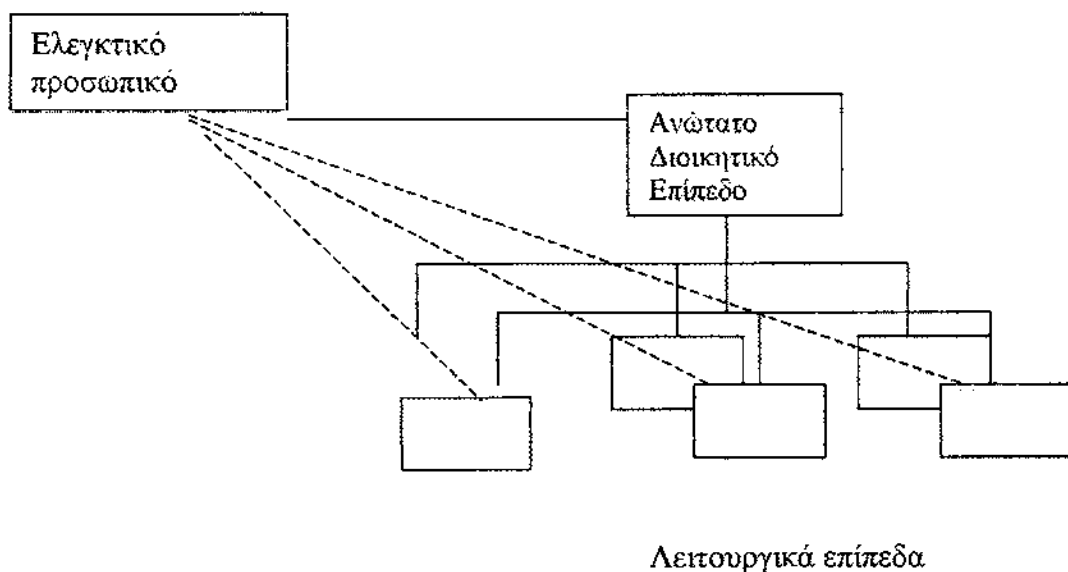
### **Β) Προβλήματα Φιλτραρίσματος**

Φιλτράρισμα είναι ένας συνειδητός χειρισμός στοιχείων που αποβλέπει να κάνει ορισμένα γεγονότα να φαίνονται ευνοϊκά για τον αποδέκτη. Αυτό συνήθως παρατηρείται στην επικοινωνία προς τα πάνω, γιατί αυτή η κατεύθυνση της ροής μεταφέρει πληροφορίες με περιεχόμενο διοικητικού ελέγχου. Η Διοίκηση αξιολογεί την απόδοση με βάση εκείνα που μαθαίνει δια μέσου της επικοινωνίας προς τα πάνω. Το κίνητρο, επομένως, για παρερμηνεία της πραγματικής κατάστασης υπάρχει. Επίσης φιλτράρισμα μπορεί να υπάρξει στην οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία, όταν άτομα διαπραγματεύονται με άλλα άτομα και άρα υπάρχει λόγος να παρουσιάσουν τους όρους τους με τα καλύτερα στοιχεία για να υποστηρίξουν τις θέσεις τους.

Τα προβλήματα της αποτελεσματικότητας του οργανισμού που προκαλούνται από το φιλτράρισμα και τη σύγχυση οδήγησαν ορισμένους μεγάλους οργανισμούς να δημιουργήσουν ειδικές «ελεγκτικές ομάδες» ή επιθεωρητές με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών που μεταβιβάζονται στο σύστημα.

### **Γ) Οργανωτικές Ελεγκτικές Ομάδες**

Αυτές οι ομάδες δίνουν τη δυνατότητα σε κάποιον να πάει κατευθείαν στα διάφορα σημεία απόδοσης, να συλλέξει στοιχεία για τις εργασίες που εκτελούνται και να τα αναμεταδώσει προκειμένου να αξιολογηθούν οι λειτουργίες από υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, όπως φαίνεται διαγραμματικά παρακάτω:



Σχήμα 6.2: Λειτουργία οργανωτικών ελεγκτικών ομάδων.

Οι ελεγκτικές ομάδες παρέχουν άμεση και υποθετικά αμερόληπτη πληροφόρηση πάνω σε μια σχετικά στενή, συχνά υψηλά τεχνική περιοχή δραστηριοτήτων που βρίσκεται σε χαμηλά οργανωτικά επίπεδα. Ακόμα οι ομάδες αυτές αποτελούν ένα θετικό παράγοντα ελέγχου ο οποίος βοηθάει να εξασφαλιστεί η τήρηση των κανόνων του οργανισμού. Οι ομάδες είναι τυπικά ανεξάρτητες από την ιεραρχία, υπο την έννοια ότι είναι υπεύθυνες μόνο στην ανώτατη εξουσία του οργανισμού.

Τα κανάλια της επικοινωνίας προς τα πάνω που ανοίγουν οι ελεγκτικές ομάδες μπορούν να μειώσουν την ένταση και τις συνέπειες του φιλτραρίσματος. Όμως, δεν μπορεί να αγνοηθεί το γεγονός ότι το ελεγκτικό προσωπικό μπορεί να γίνει και σε μερικές περιπτώσεις είναι, μια δραστηριότητα που προξενεί ένταση. Οι υπερβολικές του εξουσίες για διερεύνηση μπορεί να προκαλέσουν τη δυσφορία ανάμεσα σε εκείνους που βρίσκονται στην πλευρά που ελέγχεται.

### **Δ)Προβλήματα Πλεονάζουσας Επικοινωνίας**

Συχνά τα στελέχη των οργανισμών δεν μπορούν να απορροφήσουν ή να απαντήσουν σε όλα τα μηνύματα γιατί απλά ο αριθμός τους είναι πάρα πολύ μεγάλος. Αυτό το πρόβλημα φέρνει στην επιφάνεια την αρχή της επάρκειας.

Η επικοινωνία πρέπει να ρυθμίζεται τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Η αρχή της επάρκειας αποβλέπει να διασφαλίσει ότι τα στελέχη δέχονται τόσες πληροφορίες όσες χρειάζονται πραγματικά.

Η αρχή αυτή λέει, ότι μόνο οι σημαντικές αποκλίσεις από τα πρότυπα, διαδικασίες και πολιτικές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη των προϊσταμένων.

Τονίζεται για άλλη μια φορά ότι οποιαδήποτε διακοπή της επικοινωνίας μειώνει τη δυναμικότητα της Διοίκησης να πραγματοποιήσει τους σκοπούς του οργανισμού. Επομένως, πρέπει να θεωρείται το πρωταρχικό όργανο της Διοίκησης με το οποίο μπορεί να ρυθμίσει τα συνενωτικά, υποκινητικά, πληροφορικά και διαρθρωτικά συστατικά των πολύπλοκων οργανισμών. Εκείνοι που ελέγχουν τη διαδικασία της επικοινωνίας ελέγχουν και τον οργανισμό.

## **5. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Οι Hoy και Miskel δίνουν οκτώ οδηγίες – προτάσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του.

1. **Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού:** Ας υποθεθεί ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος έχει μια ιδέα ή πληροφορία που θέλει να μεταδώσει στο προσωπικό του οργανισμού. Το πρώτο βήμα του είναι ο καθορισμός του σκοπού αυτού για τον οποίο θέτει την πληροφορία στο κανάλι της επικοινωνίας.
2. **Προσδιορισμός του ακροατηρίου.** Τα χαρακτηριστικά που έχουν οι αποδέκτες επηρεάζουν το νόημα του μηνύματος στην

επικοινωνία. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κωδικοποιήσεις και μέσα ανάλογα με τις ομάδες, για τις οποίες προορίζεται η επικοινωνία.

3. **Διαμόρφωση της επικοινωνίας.** Η κωδικοποίηση του μηνύματος να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση ανάμεσα στον αποστολέα και τον αποδέκτη και με τελικό σκοπό να μειωθεί η παραμόρφωση από τον αποδέκτη.
4. **Καθορισμός του μέσου(μέσα και κανάλια επικοινωνίας).** Το μήνυμα μπορεί να σταλεί με διαφορετικά λεκτικά μέσα, όπως προφορικά, συνάντησης πρόσωπο με πρόσωπο, με επιστολή ή εφημερίδα. Ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος για την καλή επικοινωνία.
5. **Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος.** Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει το ερέθισμα να μπορεί να γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι φυσιολογικό φαινόμενο που βασίζεται, μεταξύ άλλων, στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και στο θόρυβο και τις συνθήκες του περιβάλλοντος του οργανισμού.
6. **Ο χρόνος.** Να δίνεται το μήνυμα στην πιο κατάλληλη στιγμή για να έχει μεγάλο το ψυχολογικό αντίκτυπο.
7. **Ο όγκος.** Τα κανάλια της επικοινωνίας εύκολα υπερφορτώνονται, τόσο με λεκτικό όσο και με έντυπο υλικό. Πρέπει να μειώνεται, όσο γίνεται, το πλήθος των πληροφοριών.
8. **Μέτρηση των αποτελεσμάτων.** Η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. Πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις, όπου χρειάζονται. (Τα παραπάνω, είναι απόσπασμα από κάποιο βιβλίο που δυστυχώς κατά τη συλλογή του υλικού χάθηκαν τα στοιχεία του).

**B' MEPOZ**



**ΑΝΩΤΑΤΟ  
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ - ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**Ι.ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ**  
**ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ**

Βάση του Νόμου υπ' αριθμό 1404/1983 τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ανήκουν στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και αυτοδιοικούνται. Η εποπτεία του κράτους ασκείται από το υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Κάθε Α.Τ.Ε.Ι αποτελείται από δύο τουλάχιστον σχολές. Κάθε σχολή συγκροτείται από δύο τουλάχιστον τμήματα που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες ειδικότητες. Είναι δυνατή η ίδρυση γενικών τμημάτων.

Το τμήμα διαιρείται σε ομάδες μαθημάτων. Κάθε ομάδα μαθημάτων αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο επιστημονικό και τεχνολογικό πεδίο.

Τα μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού ή του ειδικού εκπαιδευτικού προσωπικού εντάσσονται στην ομάδα μαθημάτων ή στο γενικό τμήμα της κύριας ειδικότητας του.

Το Α.Τ.Ε.Ι στην λειτουργία του στηρίζεται από Διοικητικές Μονάδες (Τμήματα Γραφεία και Υπηρεσίες) όπως καθορίζονται από το άρθρο 6, παράγραφος 1 του Ν.1404 83 και αυτές είναι :

- (α) Τμήμα διοικητικών υποθέσεων
- (β) Τμήμα οικονομικών υποθέσεων
- (γ) Τμήμα γραμματείας και διεκπεραίωσης
- (δ) Τμήμα εκδόσεων και βιβλιοθήκης
- (ε) Τμήμα πληροφοριών και δημοσίων σχέσεων
- (στ) Τεχνική υπηρεσία
- (ζ) Υγειονομική υπηρεσία
- (η) Υπηρεσία μηχανογράφησης και στατιστικής
- (θ) Γραμματείες σχολών

(ι)Υπηρεσία εργοστασίου ή αγροκτήματος ή δασική ή κτηνοτροφική ή άλλη σχετική, ανάλογα με τα αντίστοιχα τμήματα που λειτουργούν στο συγκεκριμένο Α.Τ.Ε.Ι.

## **2.ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ Α.Τ.Ε.Ι - ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ – ΤΥΠΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**

Τα όργανα του Α.Τ.Ε.Ι είναι τα εξής :

Η συνέλευση, το συμβούλιο, ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος.

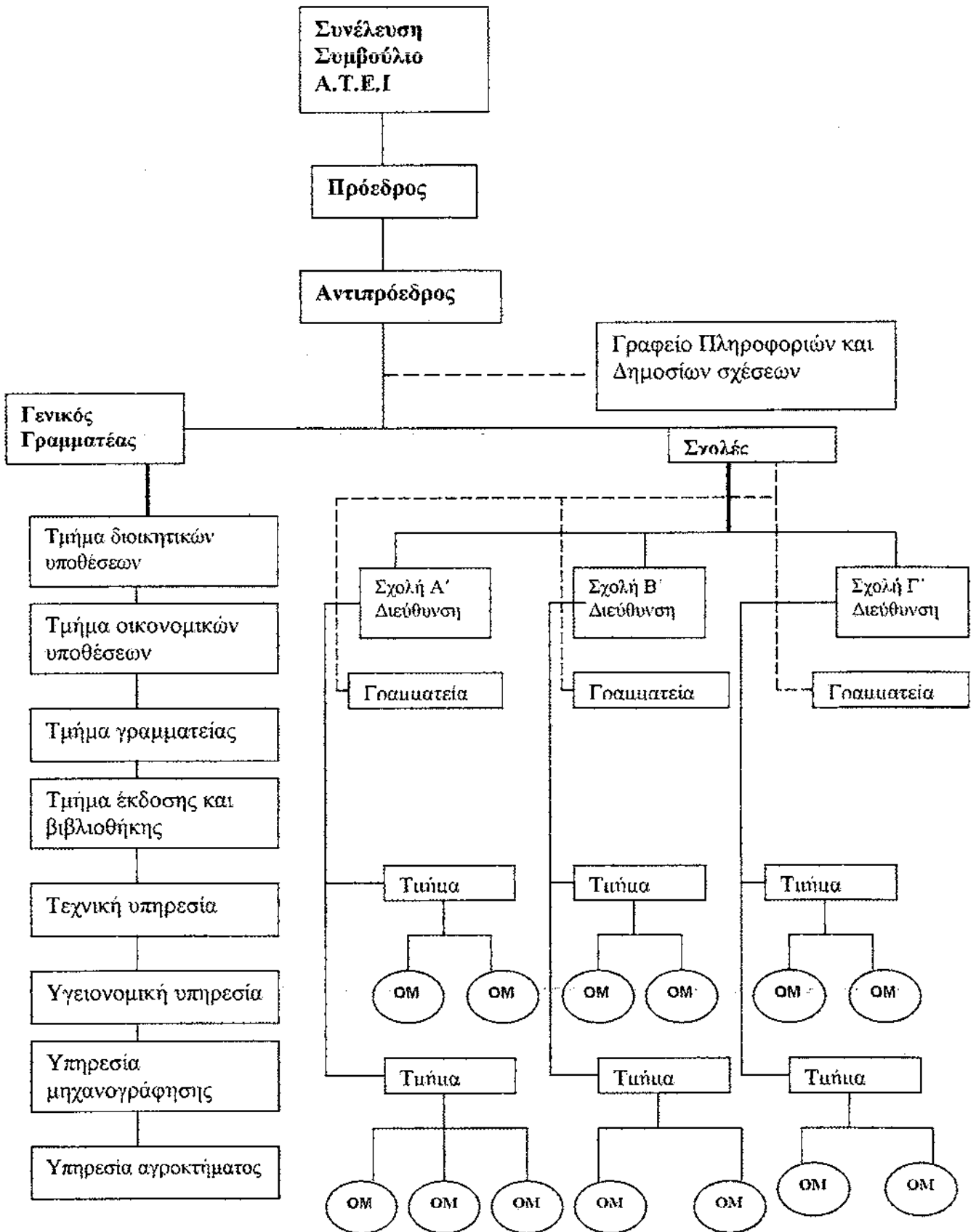
Όργανα της σχολής είναι το συμβούλιο και ο διευθυντής.

Όργανα του τμήματος είναι η Γενική Συνέλευση, το συμβούλιο και ο προϊστάμενος.

Όργανα της ομάδας μαθημάτων είναι η Γενική Συνέλευση και ο υπεύθυνος της ομάδας μαθημάτων .

**ΤΥΠΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ**

**ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ**



### **3.ΔΙΔΑΚΤΙΚΟ ΕΡΓΟ**

Το διδακτικό έργο κατανέμεται σε Εξαμηνιαία μαθήματα και περιλαμβάνει :

Α. Θεωρητική διδασκαλία μαθημάτων.

Β. Πρακτικές φροντιστηριακές ή εργαστηριακές ασκήσεις ή ασκήσεις σε χώρους εργασίας που αποσκοπούν στην εμπέδωση και εφαρμογή της θεωρίας και την απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων.

Γ. Σεμινάρια, επισκέψεις σε παραγωγικές εγκαταστάσεις και άλλες ανάλογες δραστηριότητες.

Δ. Πτυχιακές εργασίες και

Ε. Άσκηση στο επάγγελμα.

### **4.ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ**

Κύρια αποστολή του Α.Τ.Ε.Ι, βάση του νόμου υπό αριθμό 1404/83 είναι να:

Α. παρέχει θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, επαρκή για την εφαρμογή επιστημονικών ή άλλων και δεξιοτήτων στο επάγγελμα.

Β. Συμβάλλει στη δημιουργία υπεύθυνων πολιτών, ικανών να συνεισφέρουν ως στελέχη εφαρμογής στα πλαίσια του δημιουργικού προγραμματισμού, στην οικονομία, στην κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας.

Γ. Υλοποιεί το δικαίωμα της δωρεάν παιδείας κάθε Έλληνα, ανάλογα με τις κλίσεις του και με όσα προβλέπουν οι σχετικοί νόμοι.

Δ. Συμβάλλει στον επαγγελματικό προσανατολισμό, τόσο των σπουδαστών, όσο και των νέων γενικότερα.

- Ε. Διατηρεί αμφίδρομη σχέση με τις αντίστοιχες παραγωγικές μονάδες και τους οργανωμένους κλάδους της οικονομίας της περιφέρειας του.
- Στ. Συνεργάζεται με άλλα εκπαιδευτικά ή τεχνολογικά ιδρύματα ή φορείς ή υπηρεσίες του εσωτερικού ή του εξωτερικού, για την επίτευξη της αποστολής του.
- Ζ. Υπηρετεί την ανάγκη για συνεχιζόμενη εκπαίδευση των αποφοίτων του και για την διαρκή επιμόρφωση του ελληνικού λαού.
- Η. Ενημερώνει την κοινή γνώμη για την πορεία πραγματοποίησης των στόχων του.
- Θ. Συντονίζει τις επιδιώξεις του με εκείνες των Α.Ε.Ι, όπως προβλέπεται με το νόμο 1268/1982 στην κοινή προσπάθεια για μια αυτόνομη οικονομική ανάπτυξη του τόπου.
- Ι. Παίρνει μέρος σε ερευνητικά προγράμματα πάνω σε θέματα εφαρμογής της τεχνολογίας.

## **5. ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΝΩΤΑΤΟΥ**

### **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ ΜΕ**

### **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΧΩΡΟ**

Στην προσπάθεια που έγινε να εντοπισθεί κατά πόσο το Α.Τ.Ε.Ι εκπληρώνει την αποστολή του διαπιστώθηκαν ελλείψεις δομές στην εσωτερική οργάνωσή του. Όσον αφορά την παροχή θεωρητικών και πρακτικών γνώσεων προς τους σπουδαστές του και την εφαρμογή επιστημονικών και άλλων δεξιοτήτων στο επάγγελμα οι μόνες πληροφορίες που δίνονται είναι μέσα από τα βιβλία πρακτικής άσκησης που συμπληρώνονται από σπουδαστές και από υπεύθυνα στελέχη των παραγωγικών μονάδων στις οποίες ασχολούνται. Από αυτά το εκπαιδευτικό ίδρυμα συλλέγει πληροφορίες για κενές θέσεις εργασίας, για νέες ειδικότητες

απαραίτητες στον εργασιακό χώρο, όπως και για την κατάρτιση και τις ικανότητες των σπουδαστών του.

Όσον αφορά την διατήρηση αμφίδρομης σχέσης του Α.Τ.Ε.Ι με τις αντίστοιχες παραγωγικές μονάδες και παραγωγικούς κλάδους της οικονομίας της περιφέρειάς του όπως και την συνεχιζόμενη εκπαίδευση των αποφοίτων αλλά και επιμόρφωση του ελληνικού λαού, το Α.Τ.Ε.Ι δεν διατηρεί εκείνους τους μηχανισμούς και τις δομές που θα του επιτρέψουν κάτι τέτοιο. Από την στιγμή που δεν υπάρχουν οι κατάλληλες δομές δεν είναι δυνατό να υπάρχουν προγράμματα που θα λειτουργούν βάση του μηχανισμού επανατροφοδότησης και θα φέρνουν σε επικοινωνία το Α.Τ.Ε.Ι με τις διάφορες παραγωγικές μονάδες, τους αποφοίτους του αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό και οικονομικό χώρο. Οι παραπάνω ανάγκες του Α.Τ.Ε.Ι τείνουν να καλυφθούν από τα Γραφεία Διασύνδεση που λειτούργησαν πιλοτικά(η μορφή και ο ρόλος των οποίων αναλύεται διεξοδικά στην συνέχεια), αλλά και από ημερίδες που διοργανώνονται από το Α.Τ.Ε.Ι σε συνεργασία με επαγγελματικούς και άλλους φορείς όπου συζητούνται κοινά θέματα που τους απασχολούν.

Επειτα από σχετική έρευνα που έγινε στους νόμους που διέπουν τις διαδικασίες του Α.Τ.Ε.Ι της Πάτρας, διαπιστώθηκε ότι ο θεσμός που κατά κύριο λόγο επικρατεί είναι η «Πρακτική Άσκηση». Με το θεσμό της πρακτικής άσκησης, γίνεται σύνδεση θεωρίας και πράξης, εκπαίδευσης και παραγωγής.

Η σύνδεση αυτή των σπουδαστών και των ιδρυμάτων κατ' επέκταση με τις συνθήκες και τα προβλήματα της παραγωγής αποδίδει αμοιβαία θετικά αποτελέσματα και επενεργεί, ώστε η εκπαίδευση να παρέχει εφαρμόσιμες γνώσεις.

Οι ειδικότερες προβλέψεις του Προεδρικού Διατάγματος είναι οι παρακάτω :

- Οι σπουδαστές ασκούνται σε θέσεις παραγωγικών μονάδων και υπηρεσιών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.
- Οι θέσεις δημιουργούνται και προσφέρονται στα τμήματα με ευθύνη της πολιτείας.
- Οι σπουδαστές στο χώρο της άσκησης, παρακολουθούν συγκεκριμένο πρόγραμμα το οποίο διαμορφώνεται από το τμήμα και η εφαρμογή του εποπτεύεται, ελέγχεται από μέλη του εκπαιδευτικού προσωπικού των Α.Τ.Ε.Ι. Ταυτόχρονα, ο σπουδαστής εποπτεύεται και υποβοηθείται από κάποιο στέλεχος της επιχείρησης που του ανατίθεται ειδική ευθύνη.
- Κατά τη διάρκεια της άσκησης τους οι σπουδαστές έχουν ασφαλιστική κάλυψη και αμείβονται με τις αποδοχές υπαλλήλου Μέσης Εκπαίδευσης.
- Όλες οι δραστηριότητες που αναπτύσσουν οι σπουδαστές στη διάρκεια της άσκησης τους, τις καταγράφουν σε ειδικό βιβλίο, το οποίο στο τέλος της άσκησης κατατίθεται στο τμήμα μαζί με σχετικές εκθέσεις του εποπτεύοντος καθηγητή και του στελέχους της Επιχείρησης με βάση τις οποίες ακολουθεί κρίση για την επιτυχία της άσκησης ή μη.

Η πρακτική άσκηση είναι ελεγχόμενη από τις οικείες σχολές και αποσκοπεί :

Α. Στην ενημέρωση των ασκούμενων για την διαμόρφωση και την λειτουργία των μονάδων παραγωγής ή υπηρεσιών, για τους κοινωνικούς, οικονομικούς και τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις συνθήκες εργασίας, καθώς και στην ενεργό συμμετοχή των ασκούμενων στις διαδικασίες και μεθόδους παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών.

Β. Στο συσχετισμό των θεωρητικών και εργαστηριακών γνώσεων που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια των σπουδών με τα προβλήματα των χώρων εφαρμογής.



Γ. Στην επαφή των σχολών του Α.Τ.Ε.Ι με τους χώρους παραγωγής αμφίδρομης σχέσης μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τις προβλέψεις του προεδρικού διατάγματος οι σπουδαστές των Α.Τ.Ε.Ι πραγματοποιούν 8μηνη πρακτική άσκηση στο επάγγελμα (2 μήνες ενδιάμεσα και 6 μήνες μετά το τέλος των μαθημάτων και αφού έχουν παρακολουθήσει με επιτυχία όλα τα μαθήματα).

Η πρακτική άσκηση πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή της έδρας του Α.Τ.Ε.Ι. Εργασιακή χώροι κατ' αυτή την έννοια είναι :

Α. Ο δημόσιος τομέας, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 σπαραγρ.6 του Ν.1256 1982 σε συνδυασμό με τις όμοιες διατάξεις του άρθρου 12 του Ν 14351 1983.

Β. Ο κοινωνικοποιημένος τομέας (συγκοινωνίες, συνεταιρισμοί, τράπεζες, δημοτικές επιχειρήσεις κ.λ.π.).

Γ. Ο ιδιωτικός επιχορηγούμενος τομέας και

Δ. Ο ιδιωτικός τομέας.

Βάση του άρθρου 14 του Ν 1404/83 σχετικά με τα γνωμοδοτικά όργανα του Α.Τ.Ε.Ι έχουν θεσμοθετηθεί όργανα τα «Περιφερειακά Συμβούλια Τεχνολογικής Εκπαίδευσης» (Π.Σ.Τ.Ε) για να διευκολυνθεί η επικοινωνία του ιδρύματος με την περιφέρεια.

Α. α)στην έδρα κάθε Α.Τ.Ε.Ι ιδρύεται περιφερειακό συμβούλιο τεχνολογικής εκπαίδευσης που συνεργάζεται.

1)με το Α.Τ.Ε.Ι με σκοπό τη συμβολή των δραστηριοτήτων του στην ανάπτυξη της περιφέρειας και

2)με τις τοπικές οργανώσεις και επιχειρήσεις, με σκοπό τη συμβολή τους στη βελτίωση των σπουδών και λειτουργίας του Α.Τ.Ε.Ι και στην επιτυχία της αποστολής του.

(β)Το Π.Σ.Τ.Ε εισηγείται στο Α.Τ.Ε.Ι για θέματα που αφορούν ιδίως :

- 1) Την ίδρυση ή τροποποίηση τμημάτων σύμφωνα με τις περιφερειακές ανάγκες.
- 2) τον καθορισμό αναγκών σε τομείς εξειδίκευσης και εφαρμοσμένης έρευνας.
- 3) την επιμόρφωση σύμφωνα με τους σκοπούς του Α.Τ.Ε.Ι.
- 4) την απασχόληση αποφοίτων του Α.Τ.Ε.Ι.
- 5) την άσκηση στο επάγγελμα.

Β. Το Π.Σ.Τ.Ε αποτελείται από :

- (α) το νομάρχη ή εκπρόσωπο του, ως πρόεδρο.
- (β) το συμβούλιο του Α.Τ.Ε.Ι.
- (γ) έναν εκπρόσωπο της τοπικής ένωσης δήμων και κοινοτήτων.
- (δ) από έναν εκπρόσωπο του εμπορικού και βιομηχανικού επιμελητηρίου, του επαγγελματικού και βιοτεχνικού επιμελητηρίου και του συνδέσμου ελληνικών βιομηχανιών που λειτουργούν στην περιφέρεια του Α.Τ.Ε.Ι.
- (ε) έναν εκπρόσωπο του περιφερειακού τμήματος Τ.Ε.Ε και κάθε άλλου επιμελητηρίου ή τοπικής ή περιφερειακής επιστημονικής ή επαγγελματικής οργάνωσης.
- (στ) έναν εκπρόσωπο των εργατικών και έναν εκπρόσωπο των αγροτικών συνδικαλιστικών οργανώσεων.
- (ζ) έναν εκπρόσωπο των πολιτιστικών φορέων της περιοχής.
- (η) έναν εκπρόσωπο της τοπικής Ε.Α.Τ.Ε.Ε.
- (θ) δύο εκπροσώπους των σπουδαστών.

Γ. Ανάλογα με τις αρμοδιότητες των οργάνων, οι εισηγήσεις του Π.Σ.Τ.Ε συζητούνται σε όργανα του Α.Τ.Ε.Ι. και παίρνονται οι σχετικές αποφάσεις ή υποβάλλονται μέσω του προέδρου του Α.Τ.Ε.Ι στο Σ.Τ.Ε προκειμένου να διαμορφωθεί η τελική εισήγηση του Σ.Τ.Ε του άρθρου 14, προς τον Υπουργό Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Ύστερα από σχετική έρευνα διαπιστώθηκε ότι τα όργανα αυτά δεν έχουν λειτουργήσει.

Ένας δεύτερος θεσμός που λειτούργησε πιλοτικά για πρώτη φορά το 1994 και συνεχίζει να λειτουργεί στα πλαίσια δραστηριοτήτων του Α.Τ.Ε.Ι είναι το «Γραφείο Διασύνδεσης». Στην εξέλιξη του το γραφείο αυτό προσδοκάται να αποτελέσει θεσμοθετημένη διοικητική μονάδα του ιδρύματος η οποία θα συμβάλει όχι μόνο στην διευκόλυνση των σπουδαστών σχετικά με την εύρεση θέσης εργασίας αλλά και στην διευκόλυνση των σπουδαστών σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, τις εξειδικεύσεις που απαιτούνται ή τις νέες μορφές προγραμμάτων σπουδών κ.λ.π.

Σε μια περίοδο όπου κυοφορείται μια τεράστια τεχνοοικονομική ανακατάταξη με μια ταχύτητα άγνωστη, προβάλλει επιτακτικά το αίτημα αλληλοσυμπληρωματικότητας ανάμεσα στην εκπαίδευση και τους παραγωγικούς φορείς και σύνδεσης των εκπαιδευτικών και ερευνητικών δραστηριοτήτων με τις συγκεκριμένες αναπτυξιακές ανάγκες και παραγωγικές δραστηριότητες του τόπου.

Ο βασικός ρόλος των Γραφείων Διασύνδεσης σύμφωνα με μελέτη που εντάσσεται στα πλαίσια του Κοινοτικού Πακέτου Στήριξης (Κ.Π.Σ) εμφανίζεται να επικεντρώνεται σε κάλυψη αναγκών που έχουν σχέση με :

1. Τους σπουδαστές

- πληροφόρηση για ακαδημαϊκή εξέλιξη.
- πληροφόρηση για επαγγελματική εξέλιξη.
- πληροφόρηση για λειτουργούντα προγράμματα κατάρτισης – εξειδίκευσης.
- πληροφόρηση για Ευρωπαϊκά προγράμματα π.χ LEONARDO κ.λ.π.
- πληροφόρηση για τους επαγγελματικούς ή ακαδημαϊκούς τομείς που δεν είναι κορεσμένοι.

- εύρεση θέσεων εργασίας.
- συμβουλές για επαγγελματικές προοπτικές.
- βοήθεια για πρώτη προσέγγιση με τον Επαγγελματικό και λοιπό Ακαδημαϊκό χώρο.
- βοήθεια – πληροφόρηση ανάπτυξης συνεργασιών.
- documentation

## 2.Ακαδημαϊκή κοινότητα

- πληροφόρηση για τις ανάγκες της αγοράς εργασίας σε επιστημονικό – τεχνικό επίπεδο.
- ενημέρωση (feedback από οικονομικό-κοινωνικό χώρο) για την πληρότητα των προγραμμάτων σπουδών και την ανταπόκριση τους στις ανάγκες της αγοράς.
- ενημέρωση για την απορροφητικότητα των σπουδαστών από τον παραγωγικό χώρο.
- καταγραφή και μελέτη αποτελεσματικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος σπουδών και του εκπαιδευτικού συστήματος.
- σύνδεση με επιχειρήσεις - επαγγελματικούς φορείς και ενώσεις για την ανάληψη κοινών ερευνητικών και λοιπών προγραμμάτων.

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι νέοι πτυχιούχοι είναι η δυσκολία εξεύρεσης απασχόλησης ανάλογης με τα προσόντα τους. Το πρόβλημα αυτό σχετίζεται όχι μόνο με τη γενικότερη κατάσταση της ελληνικής οικονομίας, αλλά και με την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων που δεν έχουν καταγραφεί μέχρι σήμερα τουλάχιστον, να προσδιορίσουν σε ικανοποιητικό βαθμό τις ανάγκες τους έτσι ώστε οι απόφοιτοι να μπορούν να απασχοληθούν άμεσα και να προσφέρουν εποικοδομητικά τις γνώσεις τους.

Η Εκπαιδευτική Κοινότητα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, σύμφωνα πάντα με την αποστολή της, πρέπει να παρουσιάζεται ανοικτή και ευαίσθητη

στις ανάγκες της κοινωνίας και της παραγωγής. Έτσι ο βασικός στόχος δεν πρέπει να είναι μόνο η εκπαίδευση κάτι που θεωρείται ότι πραγματοποιεί σε ικανοποιητικό βαθμό αλλά η δημιουργία επιστημονικών στελεχών πολύ υψηλών προδιαγραφών που είναι και γνώσεις των αναγκών της χώρας.

Η ίδρυση του «Γραφείου Διασύνδεσης» σε κάθε ακαδημαϊκό χώρο αποτελεί το έναυσμα για τη στενότερη επαφή του με τις επιχειρήσεις, ώστε από τη μια πλευρά να γνωρίζουν οι επιχειρήσεις τις δυνατότητες των αποφοίτων και τις περιοχές ειδίκευσης τους, για να μπορέσουν να τους χρησιμοποιήσουν αποδοτικότερα για την κάλυψη των αναγκών τους και από την άλλη πλευρά να ενημερωθούν κυρίως οι φοιτητές και η επιστημονική κοινότητα για τις ανάγκες των ελληνικών επιχειρήσεων σε επιστημονικό προσωπικό και να προσδιοριστούν οι τάσεις που αφορούν τις τεχνολογικές εξελίξεις τα προσεχή χρόνια, σε συνάρτησης και με τις ανάγκες της αγοράς. Έτσι είναι δυνατόν να οριοθετηθούν τα πλαίσια εξειδίκευσης τους, ώστε η γνώση που αποκτάται στη Τριτοβάθμια Εκπαίδευση να αποτελέσει το υπόβαθρο για την τεχνολογική επανάσταση στον ελληνικό χώρο, πράγμα που συνεπάγεται και την οικονομική ευρωστία των επιχειρήσεων με γενικότερα οφέλη για την ελληνική οικονομία.

Σε εθνικό επίπεδο, έχουν γίνει ελάχιστες προσπάθειες μέχρι σήμερα για δημιουργία δικτύου γραφείων σταδιοδρομίας. Μια πρώτη «ώθηση» δόθηκε κατά κύριο λόγο στα πλαίσια του προγράμματος του ΕΚΤ « Σύνδεση Α.Ε.Ι Τ.Ε.Ι, με επιχειρήσεις ». Μέσα από αυτό δημιουργήθηκαν δέκα περίπου γραφεία σταδιοδρομίας αποφοίτων σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι :

Οποιοσδήποτε ενέργειες διεξάγονται στα πλαίσια του έργου αυτού υπόκεινται στο Ελληνικό νομικό πλαίσιο.

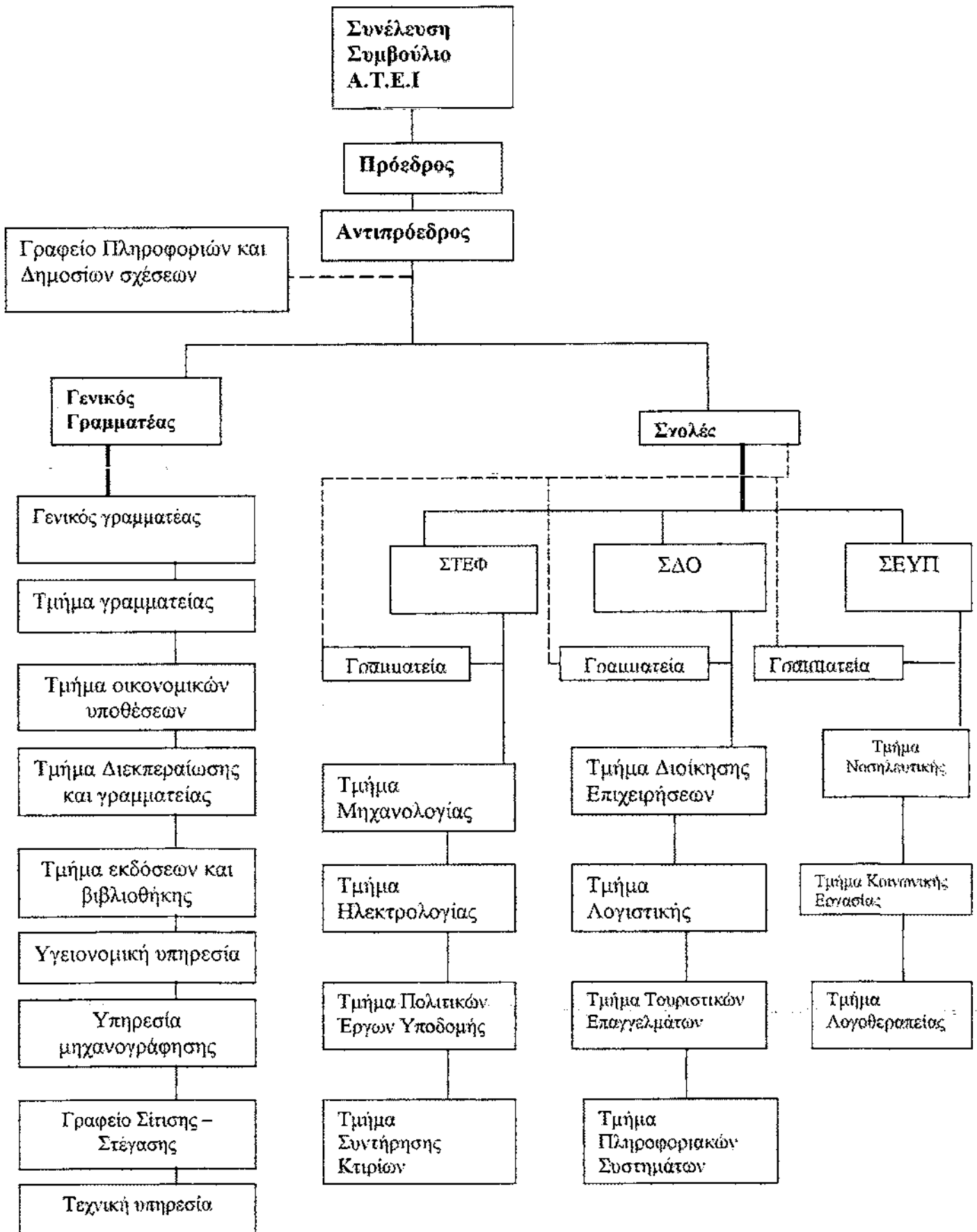
Τα κυριότερα αναγνωρισμένα Ευρωπαϊκά Τριτοβάθμια Ιδρύματα έχουν αναπτύξει αντίστοιχα Γραφεία Διασύνδεσης τα οποία λειτουργούν με μεγάλη επιτυχία σε ευρύτερο πλαίσιο δραστηριοτήτων.

Άμεσα ορατός στόχος είναι η σύνδεση Α.Ε.Ι Τ.Ε.Ι με τις επιχειρήσεις να έχει τη μέγιστη απόδοση, με σκοπό τόσο την επαγγελματική αποκατάσταση των αποφοίτων των Α.Ε.Ι Τ.Ε.Ι, όσο και τη στελέχωση των επιχειρήσεων με εξειδικευμένο προσωπικό σε περιοχές αιχμής με τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους, ώστε να υπάρξουν σημαντικά οφέλη για την ελληνική οικονομία γενικότερα.

**Υποσημείωση:**

Τα παραπάνω στοιχεία αποτελούν πηγή από ένα φυλλάδιο σχετικά με την λειτουργία Α.Τ.Ε.Ι

**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ**



## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**



**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
(Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ : 1100  $\begin{matrix} \nearrow 300 \text{ Μόνιμοι} \\ \rightarrow 800 \text{ Ωρομίσθιοι} \end{matrix}$

ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ : 22000

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΙ (ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ/ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΤΑΙ) Ο  
ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ / ΣΧΟΛΗ

(ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ / ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ / ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ)

Ερώτηση 1

Σύμφωνα με τη προσωπική σας άποψη, ποια πιστεύετε ότι αποτελεί καλύτερη μορφή επικοινωνίας, η προφορική επικοινωνία ή η έγγραφη επικοινωνία;

Προφορική επικοινωνία	<input type="checkbox"/>
Έγγραφη επικοινωνία	<input type="checkbox"/>
Εξαρτάται	<input type="checkbox"/>

Ερώτηση 2

Αιτιολογείστε την απάντησή σας στο προηγούμενο ερώτημα.

---

---

---

---

Ερώτηση 3

Θεωρείτε ότι η επικοινωνία στους κόλπους του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας είναι αποτελεσματική ;

Ναι

Όχι

Εξαρτάται

Ερώτηση 4

Αν η επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι είναι αποτελεσματική με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι επιτυγχάνεται ;

---

---

---

---

Ερώτηση 5

Αν τελικά η επικοινωνία αποδειχθεί ότι δεν είναι αποτελεσματική, ποια πιστεύετε ότι είναι τα εμπόδια αυτά που προκαλούν αυτή την κατάσταση ;

---

---

---

---

Ερώτηση 6

Γνωρίζετε ποια είναι η επικοινωνιακή πολιτική που το Α.Τ.Ε.Ι ακολουθεί;

---

---

---

---

Ερώτηση 7

Πιστεύετε ότι τα χαρακτηριστικά της ελληνικής κουλτούρας τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά του Έλληνα και προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά αυτής, επηρεάζουν την επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι;

Ναι

Όχι

Ερώτηση 8

Αν πιστεύετε ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά επηρεάζουν την επικοινωνία, ποιος ο βαθμός της επίδρασης αυτής ;

Πολύ

Λίγο

Ερώτηση 9

Κατά τη γνώμη σας ποια είναι τα στοιχεία που πιστεύετε ότι πρέπει να βασίζεται η επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι, ώστε να μπορεί να αποβεί πιο αποτελεσματική ;

---

---

---

Ερώτηση 10

Πιστεύετε ότι υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ σπουδαστών - εκπαιδευτικού προσωπικού και υπηρεσιών του Α.Τ.Ε.Ι; Αν ναι σε ποιο βαθμό;

Μεγάλη

Μικρή

Καθόλου

Κανονική

Ερώτηση 11

Ποιοι είναι οι τρόποι με τους οποίους οι σπουδαστές πιστεύουν ότι μπορούν να έρθουν σε επαφή με το εκπαιδευτικό προσωπικό ;

---

---

---

Ερώτηση 12

Πιστεύετε ότι το οργανόγραμμα του Α.Τ.Ε.Ι διευκολύνει την ομαλή ροή της επικοινωνίας ;

Ναι

Όχι

Ερώτηση 13

Μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και των διοικητικών υπηρεσιών (Γραμματεία, Γραφείο σίτισης στέγασης κ.τ.λ) πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα στην επικοινωνία;

Ναι

Όχι

Δεν γνωρίζω

Ερώτηση 14

Αν θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στην παραπάνω περίπτωση, που πιστεύετε ότι εντοπίζεται το πρόβλημα αυτό;

---

---

---

---

Ερώτηση 15

Οι σπουδαστές του Α.Τ.Ε.Ι ενημερώνονται επαρκώς για την ύπαρξη και λειτουργία προγραμμάτων της ευρωπαϊκής ένωσης όπως Leonardo, Erasmus Socrates κ.τ.λ ;

Ναι

Όχι

Λίγο

Δεν γνωρίζω

Ερώτηση 16

Με βάση την προφορική σας άποψη, υφίσταται επικοινωνία ανάμεσα στο μόνιμο και στο έκτακτο εκπαιδευτικό προσωπικό;

Ναι

Όχι

Δεν γνωρίζω

Ερώτηση 17

Αν πιστεύετε ότι δεν υπάρχει επικοινωνία στην προηγούμενη περίπτωση, τότε ποια προβλήματα εγκυμονούνται ;

Ερώτηση 18

Τα επικοινωνιακά μέσα βοηθούν τις υπηρεσίες να επιτελέσουν αποδοτικότερα τους στόχους τους στα πλαίσια του ιδρύματος ;

Ναι

Όχι

Εξαρτάται

Ερώτηση 19

Θεωρείτε ότι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων;

Ναι

Όχι

Δεν γνωρίζω

Ερώτηση 20

Αν τελικά αποδειχθεί ότι δεν υφίσταται επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων, που πιστεύετε ότι οφείλονται τα προβλήματα που δημιουργούνται;

Ερώτηση 21

Το εκπαιδευτικό προσωπικό του Α.Τ.Ε.Ι επιδιώκει την επικοινωνία με τους σπουδαστές σχετικά με εξωσχολικά θέματα πέραν των μαθημάτων;

Ναι

Όχι

Δεν γνωρίζω

Ερώτηση 22

Σύμφωνα με την άποψη σας, πιστεύετε ότι η απρόσκοπτη ροή της επικοινωνίας συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

Εξαρτάται

Ερώτηση 23

Γνωρίζετε ποιοι αποτελούν τους στόχους του ιδρύματος;

Ναι

Όχι

Ερώτηση 24

Αν γνωρίζετε τους στόχους του ιδρύματος, μπορείτε να τους αναφέρετε;

Ναι

Όχι

Ερώτηση 25

Είσαστε σύμφωνοι με την άποψη ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας;

Ναι

Όχι

Εξαρτάται

Ερώτηση 26

Κατά πόσο συμβάλλει η αποτελεσματική επικοινωνία στην ομαλή λειτουργία του ιδρύματος ;

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

Ερώτηση 27

Κατά πόσο συμβάλλει η αποτελεσματική επικοινωνία στην ανάπτυξη του ιδρύματος ;

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

Ερώτηση 28

Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη ποια πιστεύετε ότι είναι η υπάρχουσα κατάσταση στο ίδρυμα ;

---

---

---

---



ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ Α.Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ

Για να μπορέσουμε να δούμε αν η επικοινωνία διεξάγεται ομαλά στα πλαίσια λειτουργίας του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, προχωρήσαμε μια έρευνα με βάση ένα ερωτηματολόγιο 28 ερωτήσεων, το οποίο απευθύνουμε στις Υπηρεσίες Διοικητικής Μέριμνας, στο εκπαιδευτικό και λοιπό Διοικητικό προσωπικό και στους σπουδαστές. Σκοπός μας ήταν να προσδιορίσουμε αν η αμοιβή της επιχειρησιακής επικοινωνίας, οδηγεί στην καλή ανάπτυξη και εξέλιξη του ιδρύματος.

Η διαδικασία με την οποία έγινε η έρευνα με το ερωτηματολόγιο και δόθηκαν και ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα αυτής είναι η **Στατιστική Ανάλυση**. Η στατιστική αποτελεί την επιστήμη η οποία απαρτίζεται από επιστημονικές μεθόδους αλλαγής, οργάνωσης, παρουσίασης, ανάλυσης και ερμηνείας αριθμητικών στατιστικών δεδομένων, προκειμένου να βγουν τα απαιτούμενα συμπεράσματα για τη λήψη ορθών αποφάσεων. Η Στατιστική έχει επαγωγικό χαρακτήρα. Μελετά, δηλαδή και αναλύει το μέρος (δείγμα) και βγάζει συμπεράσματα για το όλον (πληθυσμός). Στη περίπτωση μας, πήραμε ένα δείγμα, ένα ποσοστό και από τις τρεις κατηγορίες (Υ.Δ.Μ, σπουδαστές και διοικητικό προσωπικό), το οποίο αφού συλλέξαμε το υλικό, το οργανώσαμε, το παρουσιάζουμε, το αναλύουμε και το ερμηνεύουμε.

Αναλυτικότερα, η στατιστική μελέτη που έγινε σχετικά με το αν είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας, πέρασε από τα εξής στάδια :

(α) Συλλογή στατιστικών στοιχείων

Εδώ έγινε η συγκέντρωση των αριθμητικών δεδομένων που αφορούν το πρόβλημα. Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη βοήθεια ερωτηματολογίου και συνέντευξης .

(β) Επεξεργασία-παρουσίαση στατιστικών στοιχείων

Στο στάδιο αυτό έγινε τακτοποίηση, ταξινόμηση των μετρήσεων που πήραμε από τις συνεντεύξεις. Θα ακολουθήσει διαγραμματική παρουσίαση των

αποτελεσμάτων, ώστε να έχουμε καθαρή εικόνα για να μπορέσουμε να βγάλουμε συμπεράσματα.

Τέλος,

(γ) Ανάλυση-ερμηνεία στατιστικών στοιχείων στο τελευταίο στάδιο έγιναν, με τη βοήθεια διαφόρων μεθόδων και τύπων, οι υπολογισμοί στατιστικών παραμέτρων, οι οποίες περιγράφουν και αναλύουν το πρόβλημα με την ερμηνεία των παραμέτρων αυτών, βγάλαμε και τα συμπεράσματα μας .

Αξίζει να αναφέρουμε ότι το χαρακτηριστικό με το οποίο εξετάζουμε τον πληθυσμό, δηλαδή το σύνολο των στοιχείων ( $\omega$ ), ονομάζεται «μεταβλητή» ( $\chi, \psi, \zeta$ , κτλ.). Η μεταβλητή να διακρίνεται σε ποιοτική και σε ποσοτική. Στη περίπτωση μας έχουμε και ποσοτικές και ποιοτικές μεταβλητές (το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει και ποσοτικές και ποιοτικές μεταβλητές, γιατί ορισμένες ερωτήσεις μπορούν να πάρουν ορισμένες τιμές, ενώ άλλες είναι αποτέλεσμα διαφορετικών κρίσεων και δεν προκύπτουν από αριθμητικές μετρήσεις.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη του δείγματος, επεκτείνονται επαγωγικά σε όλο τον πληθυσμό από τον οποίο προέρχεται το δείγμα. Η αξιοπιστία της επέκταση των συμπερασμάτων σε όλο τον πληθυσμό ελέγχεται από τη λεγόμενη επαγωγική στατιστική.

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στην έρευνα για το αν είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας και οδηγεί στην ανάπτυξη και εξέλιξη του ιδρύματος, πήραν μέρος 20 άτομα από τις Υπηρεσίες Διοικητικής Μέριμνας (Υ.Δ.Μ), 50 σπουδαστές και 30 άτομα από το διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό (έκτακτο και μόνιμο). Στις Υ.Δ.Μ ανήκουν το τμήμα διοικητικών υποθέσεων, οικονομικών υποθέσεων, γραμματείας και διεκπεραίωσης, οι προϊστάμενοι στις γραμματείες των σχολών κ.τ.λ.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 28 ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 16 είναι ποσοτικές ερωτήσεις, ενώ οι 12 είναι ποιοτικές.

Παρακάτω δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας για κάθε μια ερώτηση ξεχωριστά :

**ΕΡΩΤΗΣΗ 1**

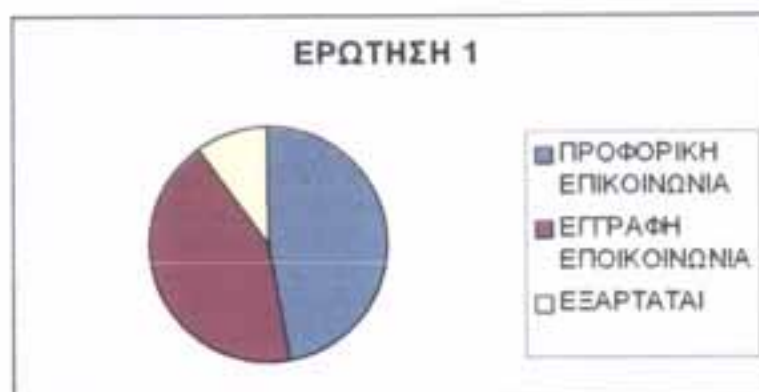
**Σύμφωνα με τη προσωπική σας άποψη, ποια πιστεύετε ότι αποτελεί καλύτερη μορφή επικοινωνίας, η προφορική επικοινωνία ή η έγγραφη επικοινωνία;**

<b>ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ</b>	
<b>ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>
35	15

<b>Υ.Δ.Μ</b>	
<b>ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>
10	10

<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ</b>		
<b>ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ</b>
2	18	10

<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		
<b>ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ</b>
47	43	10

**ΕΡΩΤΗΣΗ 2**

**Θεωρείτε ότι η επικοινωνία στους κόλπους του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας είναι αποτελεσματική ;**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, η προφορική επικοινωνία γίνεται άμεσα και γρήγορα, βρίσκονται ευκολότερα λύσεις(σπουδαστές), έρχεσαι πιο κοντά με τον άλλο, αντιμετωπίζεις καλύτερα το πρόβλημα, ενώ η γραπτή είναι απρόσωπη και τυπική (Υ.Δ.Μ). Επίσης πιο ανθρώπινη (διοικητικό προσωπικό). Η έγγραφη επικοινωνία είναι αποτελεσματικότερη γιατί υπάρχουν αποδείξεις και στοιχεία (σπουδαστές). Το έγγραφο όμως είναι αυστηρό και γίνεται όταν δεν υπάρχουν καλές προσωπικές σχέσεις (Υ.Δ.Μ). Όμως με την έγγραφη επικοινωνία, διασφαλίζεται σίγουρα η λήψη του μηνύματος και η ακρίβεια του περιεχομένου. (Διοικητικού προσωπικού).

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3**

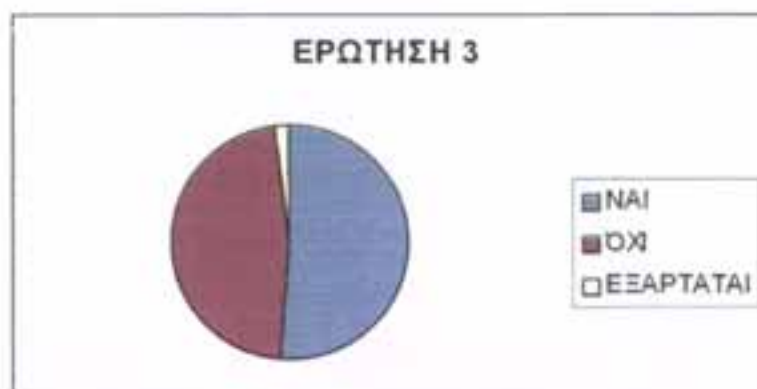
**Θεωρείτε ότι η επικοινωνία στους κόλπους του Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας είναι αποτελεσματική ;**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
25	25

Υ.Δ.Μ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
8	10	2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
18	12	

ΣΥΝΟΛΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
51	47	2



#### ΕΡΩΤΗΣΗ 4

**Αν η επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι είναι αποτελεσματική με ποιο τρόπο πιστεύετε ότι επιτυγχάνεται ;**

Επιτυγχάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι, είτε προφορικά, είτε γραπτά, ανάλογα. Επίσης με την καλή συνεργασία και εκτίμηση ανάμεσα στους σπουδαστές των τμημάτων (σπουδαστές). Επίσης επιτυγχάνεται με το επικοινωνιακό χάρισμα και την ανοχή καθενός (εκπαιδευτικό προσωπικό).

ΕΡΩΤΗΣΗ 5

Αν τελικά η επικοινωνία αποδειχθεί ότι δεν είναι αποτελεσματική, ποια πιστεύετε ότι είναι τα εμπόδια αυτά που προκαλούν αυτή την κατάσταση ;

Εμπόδια για την δυσλειτουργία της επικοινωνίας αποτελούν η έλλειψη διάθεσης και προσπάθειας να καλυτερέψει η κατάσταση ενώ δεν υπάρχει ενδιαφέρον από στελέχη βαθμού και υπάρχει παραπληροφόρηση (σπουδαστές). Εμπόδιο αποτελεί και το γεγονός ότι ο άνθρωπος είναι παράγοντας με ιδιαιτερότητες χαρακτήρα, ενώ το ΑΤΕΙ είναι δημόσια υπηρεσία και υπάγεται σε ασφυκτικά γραφειοκρατικούς νόμους. Επίσης, υπάρχει έλλειψη οργάνωσης, αδιαφορία και κακή συνεργασία (Υ.Δ.Μ). Ακόμα λόγω έλλειψης υποδομής (εκπαιδευτικοί) και λόγω μη διακριτών ρόλων, αρμοδιότητες διοικητικών – εκπαιδευτικών και δη εκπαιδευτικών με διοικητική εξουσία (διοικητικό προσωπικό).

ΕΡΩΤΗΣΗ 6

Γνωρίζετε ποια είναι η επικοινωνιακή πολιτική που το Α.Τ.Ε.Ι ακολουθεί;

Οι περισσότεροι απάντησαν ότι δεν γνώριζαν. Σε ορισμένες περιπτώσεις υποστήριξαν ότι η επικοινωνιακή πολιτική γίνεται μέσω της έγγραφης επικοινωνίας (σπουδαστές) ακόμα μέσω της προφορικής των συμβούλων και των συλλογικών οργάνων (Υ.Δ.Μ).

ΕΡΩΤΗΣΗ 7

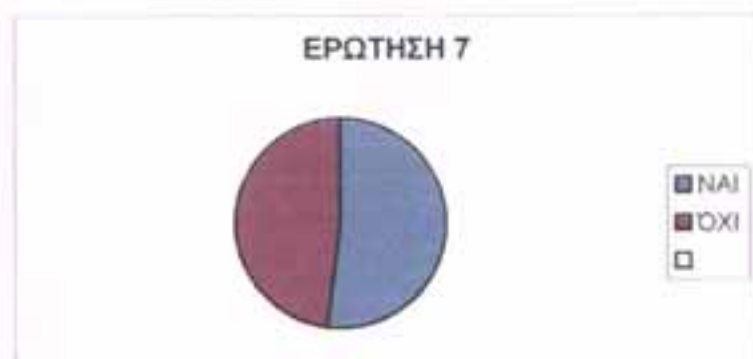
Πιστεύετε ότι τα χαρακτηριστικά της ελληνικής κουλτούρας τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά του Έλληνα και προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά αυτής, επηρεάζουν την επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
50	

Υ.Δ.Μ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
20	

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
30	

ΣΥΝΟΛΟ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
	100



## ΕΡΩΤΗΣΗ 8

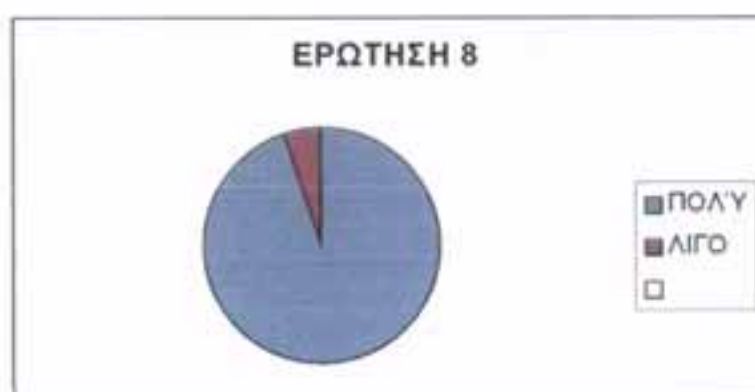
Αν πιστεύετε ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά επηρεάζουν την επικοινωνία, ποιος ο βαθμός της επίδρασης αυτής :

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ
45	5

Υ.Δ.Μ	
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ
20	

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ
30	

ΣΥΝΟΛΟ	
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ
95	5





## ΕΡΩΤΗΣΗ 9

**Κατά τη γνώμη σας ποια είναι τα στοιχεία που πιστεύετε ότι πρέπει να βασίζεται η επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι, ώστε να μπορεί να αποβεί πιο αποτελεσματική ;**

Στοιχεία στα οποία πρέπει να βασίζεται η επικοινωνία στο Α.Τ.Ε.Ι, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική είναι η ταχύτητα της επικοινωνίας, η κατανόηση των προβλημάτων από όλες τις πλευρές και η ύπαρξη διαλλακτικότητας. Αλλά στοιχεία αποτελούν η ενημέρωση, ο διάλογος και η σαφήνεια του λόγου (σπουδαστές). Επιπλέον η ύπαρξη διακριτών ρόλων, η επιβεβαίωση για την λήψη μηνύματος (διοικητικό προσωπικό). Ακόμα στοιχείο βασικό αποτελεί και η εναρμόνιση των σχέσεων μεταξύ εκπαιδευτικών, διοικητικών Υ.Δ.Μ και σπουδαστών (εκπαιδευτικό προσωπικό).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 10

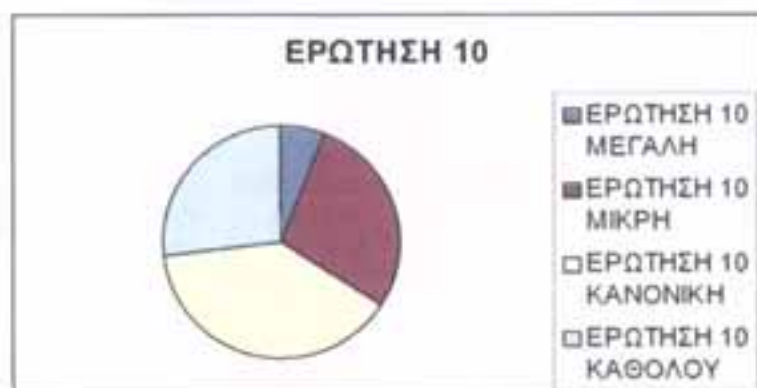
**Πιστεύετε ότι υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ σπουδαστών - εκπαιδευτικού προσωπικού και υπηρεσιών του Α.Τ.Ε.Ι; Αν ναι σε ποιο βαθμό;**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ			
ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ
	30		20

Υ.Δ.Μ			
ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ
	10	3	7

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ			
ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ
6	18	6	

ΣΥΝΟΛΟ			
ΜΕΓΑΛΗ	ΜΙΚΡΗ	ΚΑΝΟΝΙΚΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ
6	28	39	27



### ΕΡΩΤΗΣΗ 11

**Ποιοι είναι οι τρόποι με τους οποίους οι σπουδαστές πιστεύουν ότι μπορούν να έρθουν σε επαφή με το εκπαιδευτικό προσωπικό;**

Οι σπουδαστές μπορούν να έρθουν σε επαφή με τους εκπαιδευτικούς κυρίως κατά τις μέρες και τις ώρες των μαθημάτων, με τις εργασίες μέσω της γραμματείας, των γραφείων αυτών, αλλά κυρίως με πολλή προσπάθεια εκ μέρους των σπουδαστών (σπουδαστές, διοικητικό προσωπικό, Υ.Δ.Μ). Σημαντική ήταν η πρόταση που έγινε για επικοινωνία με τους καθηγητές μέσω e-mail. Ακόμα προτάθηκε το κάθε τμήμα να δημιουργήσει μια ομάδα υποδοχής από εκπαιδευτικούς, για τους σπουδαστές, κυρίως για τους πρωτοετείς με σκοπό την δημιουργία καλύτερων σχέσεων μεταξύ σπουδαστών και εκπαιδευτικών και ενημέρωση για διάφορα θέματα.

### ΕΡΩΤΗΣΗ 12

**Πιστεύετε ότι το οργανόγραμμα του Α.Τ.Ε.Ι διευκολύνει την ομαλή ροή της επικοινωνίας ;**

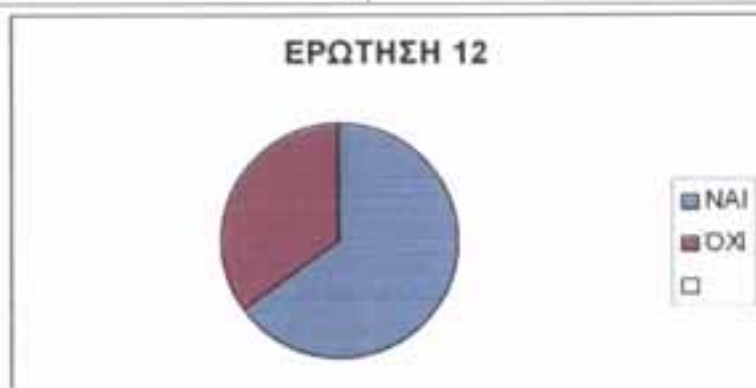
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ

25	25
----	----

Υ.Δ.Μ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
18	2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
22	8

ΣΥΝΟΛΟ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
65	35



### ΕΡΩΤΗΣΗ 13

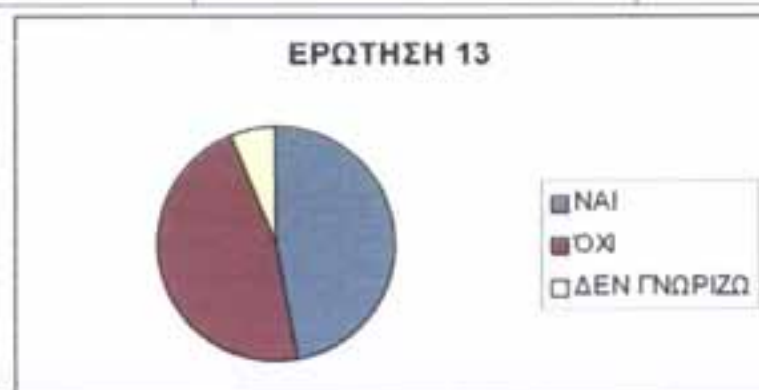
Μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού και των διοικητικών υπηρεσιών (Γραμματεία, Γραφείο σίτισης στέγασης κ.τ.λ.) πιστεύετε ότι υπάρχει πρόβλημα στην επικοινωνία;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
25	25

Υ.Δ.Μ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
10	10	

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
12	12	6

ΣΥΝΟΛΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
47	47	6



#### ΕΡΩΤΗΣΗ 14

**Αν θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στην παραπάνω περίπτωση, που πιστεύετε ότι εντοπίζεται το πρόβλημα αυτό;**

Το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι υπάρχουν διαφορετικά καθήκοντα, έλλειψη διάθεσης για επικοινωνία, καθώς και ανεπαρκής οργάνωση και ενημέρωση, ειδικά του γραφείου σίτισης - στέγασης προς τις άλλες υπηρεσίες (Υ.Δ.Μ). Επίσης στο μεγάλο όγκο εργασιών δυσανάλογα με το προσωπικό, (εκπαιδευτικό προσωπικό), στη μη κατανόηση των διακριτών ρόλων αμφότερων μελών (διοικητικό προσωπικό). Τέλος, το πρόβλημα εντοπίζεται στην κακή συνεννόηση των τμημάτων και στην έλλειψη συντονισμού.

## ΕΡΩΤΗΣΗ 15

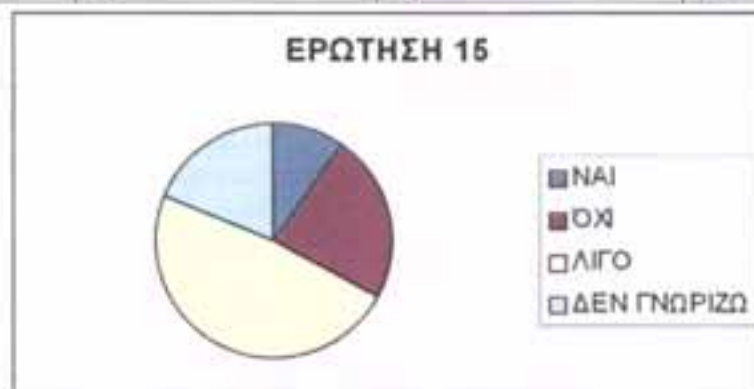
Οι σπουδαστές του Α.Τ.Ε.Ι ενημερώνονται επαρκώς για την ύπαρξη και λειτουργία προγραμμάτων της ευρωπαϊκής ένωσης όπως Leonardo, Erasmus Socrates κ.τ.λ. ;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ			
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΛΙΓΟ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
5	15	30	

ΥΔΜ			
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΛΙΓΟ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
	3	3	14

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ			
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΛΙΓΟ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
5	5	15	5

ΣΥΝΟΛΟ			
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΛΙΓΟ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
10	23	48	19



## ΕΡΩΤΗΣΗ 16

Με βάση την προφορική σας άποψη, υφίσταται επικοινωνία ανάμεσα στο μόνιμο και στο έκτακτο εκπαιδευτικό προσωπικό;

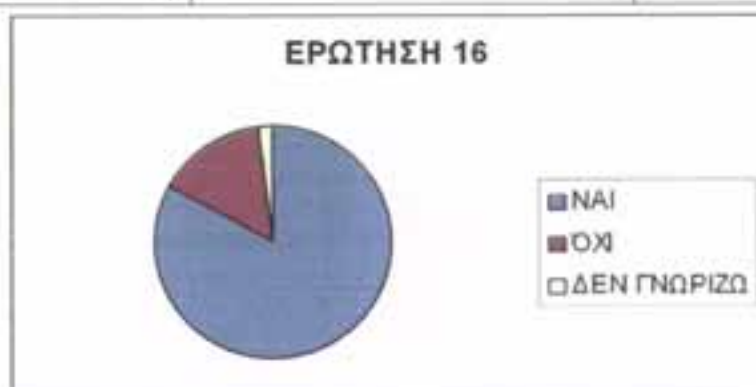
ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ

45	5
----	---

Υ.Δ.Μ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
8	10	2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
30		

ΣΥΝΟΛΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
83	15	2



#### ΕΡΩΤΗΣΗ 17

**Αν πιστεύετε ότι δεν υπάρχει επικοινωνία στην προηγούμενη περίπτωση, τότε ποια προβλήματα εγκυμονούνται ;**

Δημιουργούνται προβλήματα όπως η κακή εκπαίδευση και δεν υπάρχει η απαραίτητη συνεργασία, η οποία χρειάζεται για την ομαλή λειτουργία της εκπαίδευσης. Επίσης δημιουργούνται παρανοήσεις στο πρόγραμμα, στις ανακοινώσεις και τα εργαστήρια (σπουδαστές).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 18

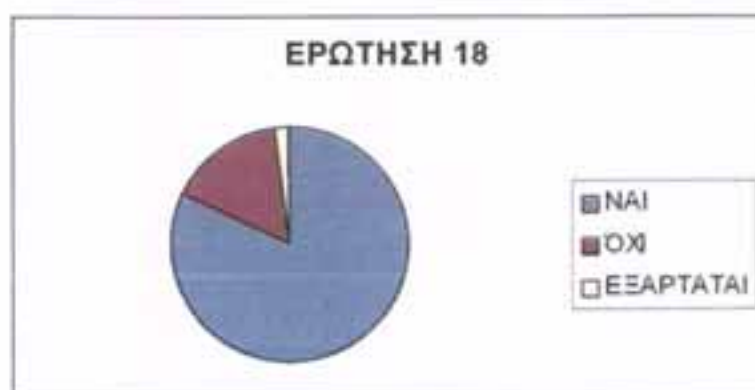
Τα επικοινωνιακά μέσα βοηθούν τις υπηρεσίες να επιτελέσουν αποδοτικότερα τους στόχους τους στα πλαίσια του ιδρύματος ;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
50	

Υ.Δ.Μ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
2	16	2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
30		

ΣΥΝΟΛΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
82	16	2



ΕΡΩΤΗΣΗ 19

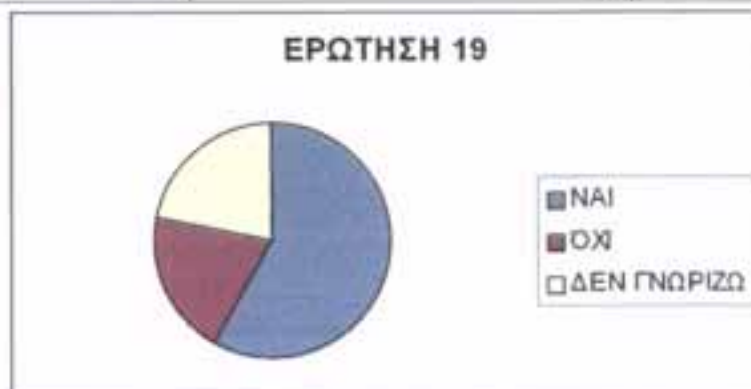
Θεωρείτε ότι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
30	20

Υ.Δ.Μ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
18		2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
10		20

ΣΥΝΟΛΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
58	20	22





## ΕΡΩΤΗΣΗ 20

Αν τελικά αποδειχθεί ότι δεν υφίσταται επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων, που πιστεύετε ότι οφείλονται τα προβλήματα που δημιουργούνται;

Οφείλονται τα προβλήματα, στους χαρακτήρες και την προσωπικότητα των ατόμων (Υ.Δ.Μ). Ακόμα στην έλλειψη κοινών στόχων, στην κακή οργάνωση του γραφείου - γραμματείας στην οποία ανήκουν, στη διαφορά ισορροπίας και φιλοσοφίας μεταξύ τους και στο διαφορετικό επίπεδο γνώσεων και αντιλήψεων (διοικητικό προσωπικό). Τέλος, οφείλονται στην έλλειψη ενδιαφέροντος και στην ανεπαρκή συγκρότηση στο χώρο του Α.Τ.Ε.Ι. (σπουδαστές).

## ΕΡΩΤΗΣΗ 21

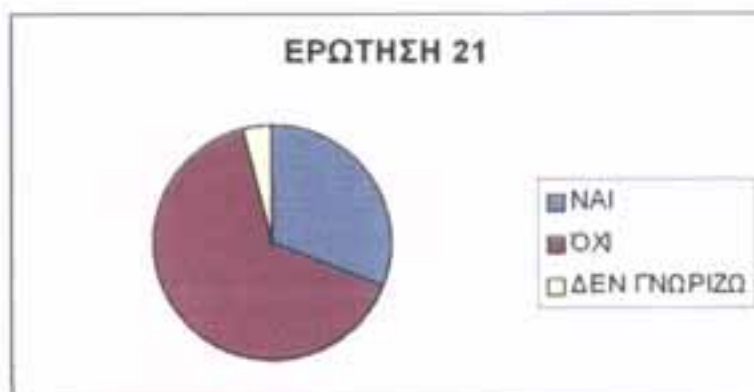
Το εκπαιδευτικό προσωπικό του Α.Τ.Ε.Ι επιδιώκει την επικοινωνία με τους σπουδαστές σχετικά με εξωσχολικά θέματα πέραν των μαθημάτων;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
20	30

Υ.Δ.Μ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
6	10	4

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ
5	25	

ΣΥΝΟΛΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΣΩ
31	65	4



## ΕΡΩΤΗΣΗ 22

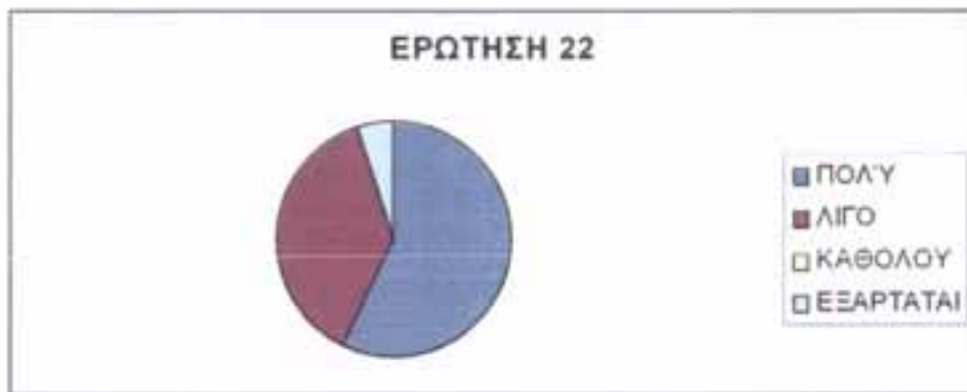
Σύμφωνα με την άποψη σας, πιστεύετε ότι η απρόσκοπτη ροή της επικοινωνίας συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ			
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
25	25		

ΥΔΜ			
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
12	8		

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ			
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
20	5		5

ΣΥΝΟΛΟ			
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
57	38		5

**ΕΡΩΤΗΣΗ 23**

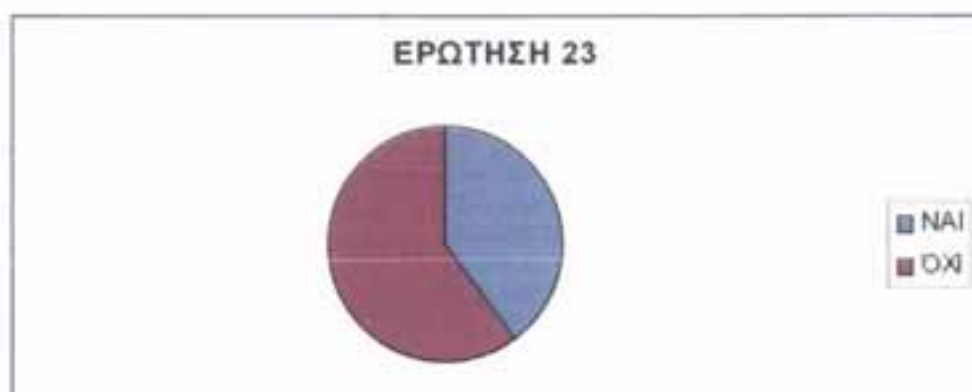
**Γνωρίζετε ποιοι αποτελούν τους στόχους του ιδρύματος;**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
10	40

Υ.Δ.Μ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
18	2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
6	24

ΣΥΝΟΛΟ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
44	66

**ΕΡΩΤΗΣΗ 24**

Αν γνωρίζετε τους στόχους του ιδρύματος, μπορείτε να τους αναφέρετε;

Στόχοι του ιδρύματος είναι η παροχή σωστών υπηρεσιών, σωστής εκπαίδευσης και η δημιουργία ικανών επιστημόνων. Επίσης, η παραγωγή ολοκληρωμένων ανθρώπων, πτυχιούχων υψηλού επιπέδου στο επάγγελμά τους, ικανά για έρευνα και μεταπτυχιακές σπουδές. Επιπλέον στόχος αποτελεί και η ερευνητική και παραγωγική συσχέτιση του Α.Τ.Ε.Ι με τις ανάγκες της κοινωνίας (εκπαιδευτικό προσωπικό, Υ.Δ.Μ).

**ΕΡΩΤΗΣΗ 25**

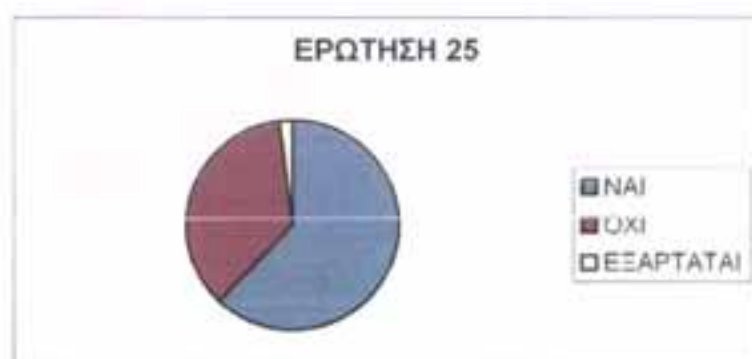
Είσαστε σύμφωνοι με την άποψη ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ	
ΝΑΙ	ΟΧΙ
40	10

Υ.Δ.Μ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
18		2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
4	26	

ΣΥΝΟΛΟ		
ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ
	62	22



ΕΡΩΤΗΣΗ 26

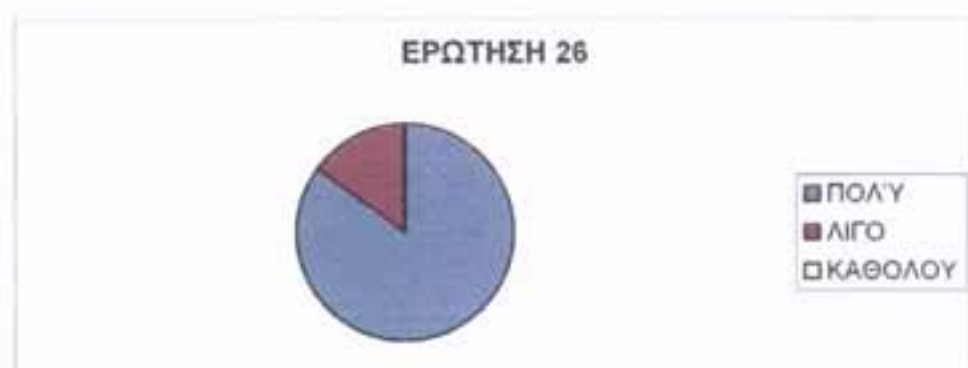
Κατά πόσο συμβάλλει η αποτελεσματική επικοινωνία στην ομαλή λειτουργία του ιδρύματος ;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ		
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
40	10	

ΥΔΜ		
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
20		

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
25	5	

ΣΥΝΟΛΟ		
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
85	15	



## ΕΡΩΤΗΣΗ 27

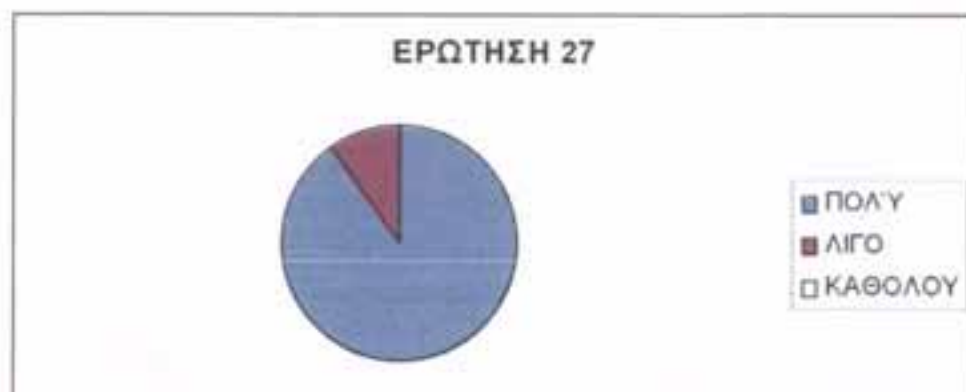
Κατά πόσο συμβάλλει η αποτελεσματική επικοινωνία στην ανάπτυξη του ιδρύματος ;

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ		
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
50		

ΥΔΜ		
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
20		

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
20	10	

ΣΥΝΟΛΟ		
ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ
90	10	



### ΕΡΩΤΗΣΗ 28

**Σύμφωνα με την προσωπική σας άποψη ποια πιστεύετε ότι είναι η υπάρχουσα κατάσταση στο ίδρυμα ;**

Η κατάσταση που επικρατεί στο ίδρυμα σχετικά με την επικοινωνιακή διαδικασία δεν είναι ανεπτυγμένη στο βαθμό που θα έπρεπε. Χρειάζεται προσπάθεια και συνειδητοποίηση της ανάγκης της επικοινωνίας. Υπάρχουν όμως περιθώρια ανάπτυξης και εξέλιξης. Άλλοι πιστεύουν ότι επικρατεί μια κατάσταση σύγχυσης (σπουδαστές). Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι υπάρχει καλό επίπεδο επικοινωνίας, αλλά πρέπει ακόμα να βελτιωθεί (εκπαιδευτικό προσωπικό). Τέλος, κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία είναι ανεπαρκής, έχουμε έλλειψη στόχων και αδυναμία αυτών καθώς και ανυπαρξία κινήτρων (διοικητικό προσωπικό).

### Γενικό Συμπέρασμα

Το δείγμα που πήραμε στην έρευνα αυτή ενδεχομένως να μην είναι αντιπροσωπευτικό της κατάστασης που επικρατεί. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η πραγματική κατάσταση διαφέρει από τα αποτελέσματα αυτά σε κάποιο βαθμό. Αυτό οφείλεται στο ότι μπορεί το δείγμα να είναι λανθασμένο, στην μη κατανόηση των ερωτήσεων από τους ερωτώμενους και στην απροθυμία κυρίως των σπουδαστών να απαντήσουν. Πάντως η επικοινωνία αποτέλεσε και αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα για την επικοινωνία όλων των ανθρώπων, των οργανισμών και των κοινωνιών.

Ειδικότερα στα ΑΤΕΙ Πάτρας η επικοινωνία επιβάλλεται να γίνει ακόμα πιο αποτελεσματική για την καλύτερη ανάπτυξη και εξέλιξη αυτού.



# **BIBLIOGRAFIA**

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ Ζαβλάνος Μύρων(1999), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις «Ελλην», Αθήνα.
- ✓ Ζαβλάνος Μύρων(1991), Οργάνωση και διοίκηση , Εκδόσεις «Ελλην», Αθήνα.
- ✓ Ζευγαρίδης Σπύρος και Ξηροτύρη - Κουφίδου Στυλιανή (1986), Εκδοτικός Όμιλος «Αφων Κυριακίδη», Θεσσαλονίκη.
- ✓ Θεοδωράτος Ε. (1999), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις «Αθ. Σταμούλης», Αθήνα.
- ✓ Καζάζη Μαρία (1995), Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία, εκδόσεις «Ελλην», Αθήνα .
- ✓ Κανελλόπουλος Χ. (1987), Οργανωτική Θεωρία, Εκδόσεις «Ευρώτυπο Α.Ε», Αθήνα.
- ✓ Λούτας Γ. Μ. Phill (2002), Η θεωρία της Επιχειρησιακής επικοινωνίας, Εκδόσεις «Ελλην», Αθήνα.
- ✓ Πάντα-Καπετάνιου Μ και Καραγιάννης Στέφανος (1997), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις «Ελλην», Αθήνα.
- ✓ Φαναριώτης Π. (1983), Επιχειρησιακή Ψυχολογία, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- ✓ Φαναριώτης Π. (1995), Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων-τόμος Α΄, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς .
- ✓ Φαναριώτης Π. (1995), Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων-τόμος Β΄, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς.
- ✓ Φαναριώτης Π. (1999), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, Αθήνα.
- ✓ Χόλεβας Γιάννης (1993), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και Πράξη Management, Εκδόσεις «ΣΜΠΗΛΙΑΣ», «Το οικονομικό», Αθήνα.

- ✓ Χατζηπαντελής Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινων Δυναμικού, Εκδόσεις «Μεταίχμιο», Αθήνα.
- ✓ Χουβαρδός Β. (1996), Στατιστική Επιχειρήσεων, Μακεδονικές Εκδόσεις, Αθήνα.

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- ✓ Blake R-Mouton J., Ο αποτελεσματικός Προϊστάμενος.
- ✓ Conway W.(1992),The Quality Secret : The right way to manage , Nashua.
- ✓ Marchington M-Wilkinson A (1997), core Personnel and Development, “The Cromwell Press”, Great Britain.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

### **Α. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ**

- 1) Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει τι περιμένουν οι άλλοι από αυτόν. Οι περισσότεροι υφιστάμενοι μπορούν να περιγράψουν ικανοποιητικά τις εργασίες τους αναφέροντας τις διάφορες δραστηριότητες που εκτελούν. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει σαφή αντίληψη για το ποιες είναι οι κύριες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας του και συγκεκριμένα πρέπει να επιτύχει σε κάθε μια από αυτές.

Με άλλα λόγια, πρέπει να γνωρίζει ποια είναι τα κριτήρια της επιτυχημένης επίδοσης για τις διάφορες δραστηριότητες της εργασίας του. Η απλή ανάθεση δραστηριοτήτων δεν είναι αρκετή. Για να αποφέρει αποτελέσματα η διατύπωση μιας εξουσιοδότησης πρέπει να περιλαμβάνει και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν,

Υπάρχει τεράστια διαφορά μεταξύ του τι πρέπει να επιτευχθεί και του πώς θα επιτευχθεί. Σε πολλές περιπτώσεις δίνεται περισσότερη προσοχή στο ένα βάρος του άλλου.

- 2) Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει την απόδοση του. Ο υφιστάμενος πρέπει να γνωρίζει, σε συνεχή και περιοδική βάση, την επίδοσή του σε όλες τις περιοχές που έχει ευθύνη λογοδοσίας. Με αυτό τον τρόπο ελέγχει την πρόοδό του και εκτελεί, όπου χρειάζεται τις απαραίτητες διευθετήσεις. Ο προϊστάμενος, επίσης απαλλάσσεται από το να εκτελεί αστυνομικά καθήκοντα ελέγχου της επίδοσης, επισήμανσης των αποκλίσεων, έκδοσης «φιρμανιών».

Αρχίζει έτσι πραγματικά να αποδίδει έργο που τον βοηθά, αντί να περιορίζεται σε εκτέλεση εντολών.

## **Β. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ.**

1) Να δίνει στον υφιστάμενό του την ευκαιρία να εργαστεί.

Η ανάθεση εξουσίας, δηλαδή να δώσουμε την ελευθερία στον υφιστάμενο να εργασθεί. Εάν υπάρχει στενός έλεγχος σχετικά με το πώς και πότε πρέπει να γίνει το κάθε τι, τα αποτελέσματα που πραγματικά επιτυγχάνονται δεν αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες του υφισταμένου. Μέσα σε ευρύτερα πλαίσια, πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύσσει πρωτοβουλία καθώς και τις πνευματικές του δυνατότητες στον προσδιορισμό του τρόπου επίτευξης ορισμένων στόχων. Ο προϊστάμενος δεν πρέπει να μπλέκει στις λεπτομέρειες του «πώς» θα γίνει κάτι, αλλά θα πρέπει να συγκεντρώσει τις προσπάθειες του στον έλεγχο με την ευρύτερη έννοια του όρου.

Η εμπιστοσύνη που δείχνει, συνήθως ανταμείβεται με την επιτυχή απόδοση. Ακόμα και τα σφάλματα που μπορεί να γίνουν, συμβάλλουν στη μελλοντική ανάπτυξη του υφισταμένου. Για τον λόγο αυτό, δεν πρέπει να δίνει έμφαση στο ίδιο λάθος, αλλά στην αιτία που το προκάλεσε, η οποία αν επισημανθεί μπορεί να αποφευχθεί στο μέλλον.

2) Να δίνει στον υφιστάμενο βοήθεια και υποστήριξη. Η επίτευξη αποτελεσμάτων σπάνια είναι υπόθεση ενός ανθρώπου. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται βοήθεια και υποστήριξη από πολλές πηγές και φυσικά από τους άμεσους προϊσταμένους τους. Ο προϊστάμενος πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια συντονισμού των προσπαθειών των υφισταμένων του με εκείνες των άλλων τμημάτων και κάθε προσπάθεια απομάκρυνσης των δυσκολιών που μπορεί να κρύβονται ή να δυσκολεύουν την επίτευξη των στόχων τους.

Γενικά πρέπει να είναι ο σύνδεσμος μεταξύ του προσωπικού του και των άλλων. Πρέπει επίσης να είναι ανοικτός για άμεση επικοινωνία και παροχή συμβούλων στους υφισταμένους του.

3) Να ανταμείβει τον υφιστάμενο με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Η τελευταία αυτή αρχή αφορά το σύστημα τόσο των οικονομικών όσο και των μη οικονομικών αμοιβών με βάση τα επιτυγχανόμενα αποτελέσματα. Τίποτε δεν μπορεί να καταστρέψει πιο γρήγορα μια μέθοδο με προσανατολισμό τα αποτελέσματα όσο μπορεί να το κάνει η κατανομή των αμοιβών.

Για να δικαιολογήσει την ύπαρξή του σαν μέσο ενθάρρυνσης για επιτεύξεις και βελτιώσεις, πρέπει λογικά το σύστημα αμοιβών να αντικατοπτρίζει αυτούς τους σκοπούς.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Προκειμένου να βελτιωθούν οι σχέσεις της επιχείρησης με τους εργαζομένους, πρέπει οι επιχειρήσεις να επιδιώξουν :

1)Εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών εργασίας όπως άνεση χώρου, δυνατότητα ανάπαυσης, προστασία της υγείας των εργαζομένων.

2)Εξασφάλιση κοινωνικής αναγνώρισης από την εργασία στην επιχείρηση.

3)Εξασφάλιση παραδεκτού από τους εργαζομένους επιπέδου μισθού και πρόσθετων οικονομικών πόρων.

4)Εξασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης σε θέματα πειθαρχίας, συνεργασίας.

5)Επιλογή, προαγωγή και μετακίνηση του προσωπικού με βάση την αξία, ικανότητα και εργατικότητα αυτού.

6)Δεν πρέπει να πληγώνεται η ευαισθησία των εργαζομένων προκαλώντας τους αισθήματα πίκρας, δυσαρέσκειας που είναι ανασταλτικός παράγοντας εργασιακής απόδοσης.

7)Επαινος για την απόδοση των εργαζομένων.

8)Δημιουργία θερμής ατμόσφαιρας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

9)Προθυμία εκ μέρους της διοίκησης για τη διόρθωση τυχόντων σφαλμάτων και αδικιών όσο αφορά την εργασία αυτή θα πρέπει :

α)να σέβεται τη ζωή και την υγεία του εργαζομένου.

(β)να αφήνει ελεύθερο χρόνο για ανάπαυση και αναψυχή.

(γ)να επιτρέπει στον εργαζόμενο να υπηρετεί την κοινωνία πραγματοποιώντας ταυτόχρονα και αναπτύσσοντας τις προσωπικές του ικανότητες.



Για την δημιουργία στοιχείων ικανοποίησης των εργαζομένων το Διεθνές Γραφείο Εργασίας προτείνει :

- ✓ Καλύτερες αμοιβές.
- ✓ Ασφάλεια απασχόλησης.
- ✓ Δυνατότητες προώθησης.
- ✓ Δημιουργία αισθήματος ότι ο εργαζόμενος αποτελεί μέρος μιας κοινωνικής ομάδας και την αίσθηση ότι δημιουργεί με την εργασία του κάτι.

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**  
ΠΑΤΡΑΣ