
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΛΟΥΤΑΣ

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΚΑΜΠΥΛΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ
ΜΑΚΡΗ ΕΙΡΗΝΗ
ΠΟΛΥΖΩΗ ΑΣΗΜΙΝΑ**

ΕΤΟΣ 2002



ΘΕΜΑ:

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ
ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΠΟΥ
ΣΥΝΑΝΤΩΝΤΑΙ ΣΤΗ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΔΕΙΟΛΟΓΙΚΗ
ΚΑΤΑΤΑΞΗ».



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	σελ. 1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ. 3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
1.1 Περιεχόμενο του όρου επικοινωνία.....	σελ. 6
1.2 Σκοποί της επικοινωνίας.....	σελ.10
1.3 Ενδοεπιχειρησιακά κοινωνικά φαινόμενα και επιδράσεις στην επικοινωνία	σελ.12
1.4 Επιδράσεις των άτυπων φαινομένων στο σύστημα επικοινωνίας της επιχείρησης	σελ.19
1.5 Ο ρόλος της επικοινωνίας στην αποδοτικότητα της επιχ/σης...	σελ.27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
2.1 Η θεωρία της επικοινωνίας.....	σελ.29
2.2 Φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας	σελ.33
2.3 Εμπόδια επικοινωνίας	σελ.38
2.4 Προβλήματα επικοινωνίας στους επιχ/κούς οργανισμούς.....	σελ.48
2.5 Προσωπικά και διαπροσωπικά προβλήματα επικοινωνίας.....	σελ.52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
3.1 Μορφές επικοινωνίας	σελ.56
3.2 Κανόνες της αποτελεσματικής εφαρμογής της επικοινωνίας ..	σελ.61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

- 4.1 Τεχνικές επιχειρησιακής επικοινωνίας..... σελ.66
4.2 Δίκτυα επικοινωνιών..... σελ.76
4.3 Η πληροφορία και η σχέση της με τις επιχειρ/κές επικ/νίες.... σελ. 77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

- 5.1 Αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας..... σελ.80
5.2 Στοιχεία σύνθεσης αποτελεσματικής επικοινωνίας..... σελ.81
5.3 Αρχές υποδομής της επικοινωνίας σελ. 88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

- 6.1 Αρχές ανάπτυξης επικοινωνίας..... σελ.108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

- 7.1 Έννοια και σημασία της προφορικής επικ/νίας..... σελ.126
7.2 Είδη προφορικής επικοινωνίας σελ.129
7.3 Ομιλίασελ.129
7.4 Αντιδράσεις του ακροατηρίου..... σελ.140
7.5 Αντίληψη του ακροατηρίου..... σελ.145
7.6 Σχέσεις ομιλητή με το ακροατήριο..... σελ.148
7.7 Συνεδρίαση..... σελ.151
7.8 Σύσκεψη..... σελ.157
7.9 Συνέντευξη..... σελ.159
7.10 Η σπουδαιότητα της συνέντευξης..... σελ.162
7.11 Προπαρασκευή της συνέντευξης..... σελ.165
7.12 Η διαδικασία της συνέντευξης..... σελ.168
7.13 Η μεθοδολογία της συνέντευξης..... σελ.170
7.14 Σύσκεψη..... σελ.173
7.15 Διαπραγμάτευση..... σελ.178
7.16 Βασικές διεργασίες πριν τη διαπραγμάτευση..... σελ.181

7.17 Ακρόαση.....	σελ.183
7.18 Παρουσίαση.....	σελ.189
7.19 Αυτοξιολόγηση παρουσίας.....	σελ.197

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

8.1 Η έννοια και η σημασία της.....	σελ.199
8.2 Είδη έγγραφης επικοινωνίας.....	σελ.201
8.3 Έννοια και σημασία υπηρεσιακής εκθέσεων.....	σελ.213

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

9.1 Έννοια και σημασία του επικοινωνιακού κλίματος.....	σελ.220
9.2 Επιχειρησιακό κλίμα.....	σελ.221

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

10.1 Έννοια και σημασία της επικοινωνιακής πολιτικής.....	σελ.237
10.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα επικοινωνιακής πολιτικής.....	σελ.241
10.3 Χαρακτηριστικά στοιχεία της επικοινωνιακής πολιτικής.....	σελ.247
10.4 Εξωτερικό περιβάλλον και επικοινωνιακή πολιτική.....	σελ.253
10.5 Εσωτερικό περιβάλλον και επικοινωνιακή πολιτική.....	σελ.256
10.6 Στρατηγικές εφαρμογής της επικοινωνίας.....	σελ.261
10.7 Στρατηγικές για βελτίωση της αποτελεσματικής επικ/νίας...	σελ.264

ΕΡΩΤΗΜΑΛΟΓΙΟ.....	σελ.271
-------------------	---------

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	σελ.298
-------------------	---------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ.30
-------------------	--------

Πρόλογος

Η επικοινωνία σαν έκφραση της ανθρώπινης ζωής είναι ένα φαινόμενο που συνοδεύει την ανθρώπινη κοινωνική παρουσία. Η σύγχρονη ζωή έχει δώσει μια νέα διάσταση στην επικοινωνία, της έδωσε μεγαλύτερο βεληνεκές ως αποτέλεσμα των σύγχρονων κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών επιστημονικών απόψεων.

Η επικοινωνία είναι φαινόμενο που ξεκινά από την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη. Είναι ανθρώπινο χαρακτηριστικό που προδίδει την ύπαρξη του, δηλαδή, ο άνθρωπος υπάρχει, υφίσταται και είναι, γιατί επικοινωνεί. Αποτελεί ως εκ τούτου η επικοινωνία το ειδοποιό στοιχείο και το συστατικό χαρακτηριστικό που φανερώνει την ύπαρξη του που τον διαφοροποιεί από άλλα όντα και ζώντες οργανισμούς. Ακόμη, φιλοσοφικότερη προσέγγιση στο στοιχείο αυτό είναι η θέση ότι ο άνθρωπος είναι όταν επικοινωνεί, αλλιώς δεν είναι, τόσο που η επικοινωνία θεωρείται ως ένα οντολογικό γεγονός και προϋπόθεση για την ύπαρξη του ανθρώπου. Κάτω από την αντίληψη αυτή, μορφές κοινωνικής συμπεριφοράς όπως ο έρωτας, η τέχνη κ.λ.π. είναι και κορυφαίες μορφές επικοινωνίας.

Η εργασία αυτή, εξετάζει τα προβλήματα της επικοινωνίας, σε συνδυασμό με τις βασικές γνώσεις για την επικοινωνία, και παράλληλα στοχεύει να προβληματίσει τους αναγνώστες πάνω στην αναγκαιότητα να αντιλαμβάνονται τα διοικητικά προβλήματα με πνεύμα συνεργασίας, κατανόησης και ανθρώπινης αλληλεγγύης.

Η κατανόηση εξάλλου των προβλημάτων επικοινωνίας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη κλίματος ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο, απαραίτητο για την πραγμάτωση των σκοπών κάθε σύγχρονου οργανισμού και επιχείρησης.

Εισαγωγή

Μια επιχείρηση ή υπηρεσία δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία η οποία

δένει τα μέρη που την απαρτίζουν και επιβάλλει στους εργαζόμενους να ενεργούν.

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

Επιπλέον, επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, η έλλειψη της δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Η επικοινωνία βρίσκεται στην καρδιά της οργανώσεως και είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος, το έργο το οποίο αποτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία.

Μέσα στην οργανωμένη εργασία η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες:

1. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι που να επιτευχθεί μια συνεργατική ενέργεια
2. Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, όπως όταν ο επόπτης προτρέπει τους υφιστάμενους του να αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο
3. Συντελεί στην διαμόρφωση στάσεων και πίστσεων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς

4. Υποβοηθάει στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δεν μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν την σωστή προοπτική τους

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

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

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

Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παραδόσεως αγαθών σ' ορισμένη προθεσμία

ή φτωχές σχέσεις μεταξύ των διοικούντων και εργαζόμενων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες.

Αποτέλεσμα λοιπόν της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές. Χρειάζονται λοιπόν επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες, μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά στην βελτίωση της επικοινωνίας.

Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται:

- α) μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται
 - αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας και κοινωνική συμβίωση, αρμονία αλλά επίσης,
 - άμβλυνση αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και επιχειρήσεων
 - μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία
 - ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω κ.τ.λ.

Ο BARUARD διατύπωσε την άποψη ότι το πρώτο καθήκον του διευθυντή ή του Manager είναι η δημιουργία μιας καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων. Πρώτον, γιατί η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες που είναι σχετικές με την λήψη της απόφασης, και δεύτερον, γιατί είναι θεμελιώδης για την εφαρμογή των αποφάσεων. Η επικοινωνία είτε είναι γραπτή ή προφορική, επίσημη ή ανεπίσημη κατευθύνεται από κάποιους σκοπούς μέσα στην οργάνωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Περιεχόμενο του όρου επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι φαινόμενο που ξεκινά από την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη. Είναι ανθρώπινο χαρακτηριστικό που προδίδει την ύπαρξη του, δηλαδή, ο άνθρωπος υπάρχει, υφίσταται και είναι, γιατί επικοινωνεί. Αποτελεί ως εκ τούτου η επικοινωνία το ειδοποιό στοιχείο και το συστατικό χαρακτηριστικό που φανερώνει την ύπαρξη του, που τον διαφοροποιεί από άλλα όντα και ζώντες οργανισμούς.

Η επικοινωνιακή επιστήμη προέκυψε πολύ πρόσφατα και αποτελεί μια βαθύτερη και συστηματικότερη κατάταξη των γνώσεων πάνω στο φαινόμενο επικοινωνία. Βασικό στοιχείο του κοινωνικού φαινομένου αυτού είναι η λογική, είναι ένα γνώρισμα που ξεχωρίζει τον άνθρωπο από άλλους μη έλλογους οργανισμούς και που δίνει σημασία στην επικοινωνιακή διαδικασία.

Την επικοινωνία άλλοι την θεωρούν σαν την τέχνη της έκφρασης ιδεών και της ανταλλαγής ιδεών με γραπτό ή προφορικό λόγο. Άλλοι την ορίζουν σαν την πράξη ή το γεγονός της μετάδοσης πληροφοριών, μια διαδικασία με την οποία μια έννοια ή έννοιες ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων, μέσω ενός συστήματος συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα, οι χειρονομίες κ.λ.π. Σύμφωνα με το κ.Λούτα "επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος μεταφέρει ή ανταλλάσσει ιδέες, πληροφορίες, μηνύματα με τον γραπτό ή προφορικό λόγο στον αποδέκτη, ο οποίος δίνει στον πρώτο ν' αντιληφθεί ότι αφομοίωσε το περιεχόμενο του μηνύματος".

Ο τόνος της φωνής, η έκφραση του προσώπου, ο χρόνος που δίνονται οι λέξεις κ.α. είναι στοιχεία που ενδυναμώνουν ή αποδυναμώνουν το περιεχόμενο του μηνύματος. Η επικοινωνία είναι συνδεδεμένη με την ανθρώπινη ύπαρξη. Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που προϋποθέτει την ύπαρξη δυο "πόλων" του εκδότη ή αποστολέα και του λήπτη ή αποδέκτη. Είναι μια διαδικασία που "βγάζει" τον άνθρωπο από την απομόνωση και τον κάνει να προσεγγίζει τους συνάνθρωπους του. Σύμφωνα με τον Colin Mares:communication, η επικοινωνία είναι η λειτουργία με την οποία οι ανθρώπινες υπάρξεις αποστέλλουν και λαμβάνουν μηνύματα, κατά τρόπο ώστε να κατορθώνεται η προσέγγιση μεταξύ του μηνύματος όπως αποστέλλεται και του μηνύματος όπως κατανοείται από το λήπτη.

Η επικοινωνία προϋποθέτει μετάδοση και λήψη. Η απλή έκφραση ιδεών δεν είναι επικοινωνία, αλλά αποτελεί το ένα σκεύος αυτής, όταν δεν υπάρχει ο αποδέκτης για να "αποκωδικοποιήσει" το μήνυμα. Τα μέσα που χρησιμοποιούμε είναι γλωσσικά, δηλαδή η χρήση της γλώσσας, γραπτά ή προφορικά και μη γλωσσικά. Τα μέσα επικοινωνίας κατατάσσονται ως εξής:

α. Η γλώσσα

Με τη γλώσσα ο άνθρωπος κατασκευάζει σύμβολα που του επιτρέπουν να μεταδίδει τα μηνύματα και να επικοινωνεί. Η γλώσσα άλλοτε εκφράζεται προφορικά και άλλοτε γραπτά. Η σημασία της γλώσσας σαν μέσο επικοινωνίας είναι προφανής. Οι διάφορες γλώσσες που χρησιμοποιούμε αλλά και οι διαφορετικές έννοιες που αποδίδονται στις λέξεις, σημαίνει ότι δεν υπάρχουν τα ίδια σύμβολα, οι ίδιοι κώδικες για όλους τους ανθρώπους. Οι γλωσσικοί κώδικες, σχετίζονται με τις χώρες, με τους

διάφορους τόπους των χωρών, αλλά και με κάθε άνθρωπο που έχει τη δική του "μοναδικότητα" κατά την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων.

β. Πράξεις-ενέργειες

Ένα τεράστιο μέρος των μηνυμάτων που εκπέμπουμε δεν αποτελείται από λέξεις γραπτά ή προφορικά, απλά από "ενέργειες" που εκπέμπουν μηνύματα αρνητικά ή θετικά. Οι κινήσεις, οι μορφασμοί, αλλά και οι θέσεις που λαμβάνουμε αποτελούν μέσα επικοινωνίας και απευθύνονται προς πολλούς αποδέκτες ή ένα.

Η αποχώρηση από μια συνεδρίαση λόγω διαφωνίας, η απουσία και η μη προσέλευση σε μια συνάντηση, υπονοεί άρνηση και κάποτε εκφράζει μια διαφωνία ή δυσαρέσκεια. Ακόμα μπορούμε να αποστέλλουμε μηνύματα απέχοντες από μια ενέργεια ή σιωπώντας.

γ. Φαντασία

Εκτός του συμβόλου της γλώσσας ή των πράξεων, τα δημιουργήματα της ανθρώπινης φαντασίας, τα καλλιτεχνικά δημιουργήματα μεταδίδουν μηνύματα. Η κατασκευή εικόνων από τους πρωτόγονους, ή σχημάτων, ήταν η πρώτη μορφή επικοινωνίας.

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

Η αρχή όμως που λέγει ότι μια εικόνα μπορεί να περιέχει χιλιάδες λέξεις ή το αντίθετο χιλιάδες λέξεις περιέχονται σε μια εικόνα, δεν είναι πάντοτε εφαρμόσιμη. Η χρήση εικόνων ή άλλων δημιουργημάτων της φαντασίας στην επιχειρησιακή επικοινωνία, εξαρτάται από το είδος του μηνύματος που θέλουμε να αποστείλουμε (π.χ. δεν μπορούμε εύκολα να αποστείλουμε πληροφορίες νομικού περιεχομένου με εικόνες)

δ. Κινήσεις

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

Πρόβλημα γεννιέται με τη δυνατότητα ερμηνείας μιας κίνησης. Οι κινήσεις του χεριού, του κεφαλιού κ.λ.π. ως σύμβολα μετάδοσης των μηνυμάτων, δεν ερμηνεύονται εύκολα. Αν η γλώσσα σαν σύμβολο, με τις τεράστιες δυνατότητες χρησιμοποίησης της στην επικοινωνία, δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα αποκωδικοποίησης, κατά μεγαλύτερο λόγο οι κινήσεις δεν μεταδίδουν πάντοτε κατά ακριβή τρόπο τα μηνύματα (σε ορισμένες περιοχές της χώρας η κίνηση του κεφαλιού προς τα πάνω δεν υποδηλώνει άρνηση). Η χρησιμοποίηση των κινήσεων σαν μέσο μετάδοσης μηνυμάτων στην επικοινωνία σε συνδυασμό με τις λέξεις, είναι συνηθέστατη και μάλιστα η χρήση των κινήσεων "υποβοηθάει" τη μετάδοση των μηνυμάτων και την αποκωδικοποίηση

ε. Ήχοι

Όπως τα σήματα της τροχαίας κίνησης, η κίνηση του κεφαλιού, αποτελούν εκπομπές αρνητικών ή θετικών μηνυμάτων έτσι και η μετάδοση μιας συμφωνίας του

Μπετόβεν περιέχει κάποιο μήνυμα. Αλλά δεν υπάρχουν μόνο μουσικά τεμάχια που περιέχουν μηνύματα.

Ο ήχος της σειρήνας του εργοστασίου καλεί τους εργάτες στην εργασία, ο ήχος του τρένου, του πλοίου που πρόκειται ν' αποπλεύσει κ.λ.π. περιέχουν μηνύματα.

στ. Οσμή

Η οσμή αποτελεί μέσο επικοινωνίας. Η αποκωδικοποίηση (κατανόηση) των μηνυμάτων από τους αποδέκτες εξαρτάται και από την ποιότητα και την ένταση της οσμής. Ο καλός μάγειρας διεγείρει την όρεξη και την επιθυμία του αποδέκτη να γευθεί το φαγητό παρασκευάζοντας το με μια χαρακτηριστική οσμή.

1.2 Σκοποί της επικοινωνίας

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη έννοια, είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο ώστε να προάγεται η αποτελεσματικότητα της δράσης της οικονομικής μονάδας ως συνόλου, χωρίς δυσανάλογο υψηλό κόστος επίτευξης καλής επικοινωνίας.

Επομένως λοιπόν η ποιοτική αναβάθμιση της επικοινωνίας δεν είναι αυτοσκοπός μόνο για την οικονομική μονάδα, αλλά ορθολογικό μέτρο για αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Πολλοί όμως από τους απασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός από τον συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς όπως η ολοκλήρωση, η σύνδεση, η εναρμόνιση, η δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας γεγονός που βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας, τη δημιουργία αισθήματος συνεργασίας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, την δραστηριοποίηση και την παρακίνηση από την εργασία.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο σκοπός της επικοινωνίας είναι ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζόμενων και το ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας. Αν κάποιος από τους εργαζόμενους παρεκκλίνει από αυτό το σκοπό τότε σίγουρα το σύστημα νοσεί και δημιουργούνται αντιδράσεις, χωρίς κανένα ουσιαστικό τρόπο επικοινωνίας.

Για να αποφευχθεί κάτι τέτοιο, θα πρέπει ο συντονισμός των ενεργειών όλων εργαζόμενων να απορρέει από την εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους ώστε να υπάρχει κάποια συνέχεια. Στόχος είναι να μην δημιουργούνται κενά και σπάταλες που δεν αποσκοπούν πουθενά, αλλά ο στόχος να πλησιάζει την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης, άλλωστε μη εκτελώντας και διατηρώντας αυτό το στόχο, η επιχείρηση θα βρίσκεται σε μια κατάσταση στασιμότητας.

Βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία θετικού κλίματος εργασίας είναι ο θετικός επηρεασμός των εργαζομένων τότε να προσπαθούν και να βοηθούν στην σωστή δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, με απώτερο σκοπό να εκπληρώνεται το έργο της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Εκτός των άλλων, η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Γνωρίζουμε ότι όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη θεωρούν την επικοινωνία ως το σημαντικότερο λειτουργικό κομμάτι μέσα στην επιχείρηση, το οποίο μπορεί να συνδέσει άριστα την οργάνωση της οικονομικής μονάδας, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων για επίτευξη του σκοπού της.

Η επικοινωνία λειτουργεί ως μέσο μεταξύ των στελεχών της ιεραρχικής κλίμακας, έτσι αυτοσκοπός είναι να επιτευχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν με ζήλο όλα τα θέματα της επιχείρησης.

1.3 Ενδοεπιχειρησιακά κοινωνικά φαινόμενα και επιδράσεις στην επικοινωνία

Η έκφραση "άτυπη" στην οργάνωση χρησιμοποιήθηκε από τους Roethlisberger και Dickson στο σύγγραμμα του Management and the worker το οποίο εκδόθηκε το 1939. Αυτοί πρώτοι αναφέρουν ότι η άτυπη ή ανεπίσημη οργάνωση αναφέρεται σε πραγματικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οικονομικής μονάδας. Οι σχέσεις αυτές

χαρακτηρίζονται από τη φιλία που αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος μιας οικονομικής μονάδας.

Σύμφωνα με τους Kosiol, Garder και Moore ορίζουν την άτυπη οργάνωση ως ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ των φορέων καθηκόντων. Οι σχέσεις αυτές δεν απορρέουν λειτουργικά από τα καθήκοντα μιας οργανωτικής θέσης εργασίας, αλλά από την ατομική φύση των ανθρώπων που έχουν αναλάβει την υλοποίηση αυτών. Εκτός των άλλων περιλαμβάνει και εκείνες τις σχέσεις επικοινωνιών που προκύπτουν αυθόρμητα και έχουν τις ρίζες τους στις άτυπες ομάδες και σε αλλά άτυπα φαινόμενα.

Με τον όρο άτυπα φαινόμενα εννοούμε τις καταστάσεις που παρουσιάζονται μεταξύ των μελών μιας οικονομικής μονάδας που όμως εμφανίζονται κατά την εκτέλεση του τυπικού καθήκοντος και έχουν περισσότερο κοινωνικό χαρακτήρα.

Βάσει όλων των άτυπων φαινομένων και στοιχείων είναι η δημιουργία άτυπων ομάδων, τις οποίες θα τις εξετάσουμε παρακάτω:

Άτυπη ομάδα: με τον όρο άτυπη ομάδα εννοούμε το σύνολο δυο ή τριών ατόμων, τα οποία έχουν πλησιάσει το ένα το άλλο χωρίς οργανωτική καθοδήγηση για την επίτευξη κάποιου σκοπού, απλώς προσπαθούν να ικανοποιήσουν τους δικούς τους προσωπικούς σκοπούς. Πρέπει να γίνει αναφορά ότι οι σχηματιζόμενες αυτές ομάδες είναι ανεπίσημες, με την έννοια ότι οργανωτικά δεν αναγνωρίζεται η ύπαρξη τους.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε "πρωτογενείς" και σε "δευτερογενείς". πρωτογενείς είναι οι ομάδες εκείνες όπου τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους και ασκούν επίδραση το ένα πάνω στο άλλο.

Δευτερογενείς είναι εκείνες που αριθμούν πολλά μέλη και δεν έχουν όμως άμεση σχέση μεταξύ τους, γεγονός που οφείλεται στο μεγάλο αριθμό ατόμων και στην έλλειψη χρόνου που διαθέτουν για τη μεταξύ τους επικοινωνία.

Τα μέλη των άτυπων ομάδων δεν είναι μόνο τα εκτελεστικά όργανα της ανώτερης βαθμίδας της διοικητικής ιεραρχίας αλλά και πρόσωπα της ανώτερης βαθμίδας.

Σύμφωνα με τον ορισμό της άτυπης ομάδας μπορούμε να καταλάβουμε ότι η άτυπη ομάδα σχηματίζεται στον εργασιακό χώρο κατά την διάρκεια διακοπής της εργασίας, συζητώντας σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση ή διάφορα προσωπικά προβλήματα. Γι' αυτό λοιπόν η διάρκεια ζωής τους δεν μπορεί να είναι προκαθορισμένο. Εξαρτάται κυρίως από τις ανάγκες των μελών που τη συνθέτουν. Υπάρχει πιθανότητα να διαρκεί μόνο λίγες ώρες αλλά μπορεί να είναι και διαρκής για κάποιο χρονικό διάστημα. Τέτοιες περιπτώσεις άτυπων ομάδων είναι π.χ. τα εργατικά συνδικάτα, πολιτικά κόμματα, συνεταιρισμοί.

Θεωρούμε λοιπόν ότι δεν είναι τυχαίος ο λόγος δημιουργίας άτυπων ομάδων ιδιαίτερα για τα μέλη που τις απαρτίζουν. Τα μέλη της απολαμβάνουν αναγνώριση και εκτίμηση και επιπλέον αποτελεί ένα μέσο εξισορρόπησης αντιθέσεων στις εργασιακές σχέσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι άτυπες ομάδες αντιδρούν μόνο για να προστατεύσουν τα μέλη τους, αλλά θεωρούνται το σπουδαιότερο μέσο διατήρησης της συνοχής της επιχείρησης. Η άτυπη ομάδα κατατοπίζει τους νέους σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση και αποφασίζει για την προθυμία ή απροθυμία για συνεργασία και επηρεάζει έτσι το γενικότερο κλίμα της επιχείρησης.

Κατά το Jones η άτυπη ομάδα "είναι η σάρκα και το αίμα του οργανωμένου συνόλου". Μπορούμε εύκολα να το κατανοήσουμε αυτό γιατί μετατρέπουν την επιχείρηση σε βιώσιμο οργανισμό που λειτουργεί ομαλά συνεισφέροντας έτσι ζωτικές ενέργειες τις οποίες δεν διαθέτει η δομή της τυπικής οργάνωσης.

Καταλήγουμε να θεωρούμε ότι οι άτυπες ομάδες δημιουργούν ένα δίκτυο σχέσεων επικοινωνιών στο οποίο συμμετέχουν αρκετά μέλη και πιθανόν να υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ των άτυπων ομάδων οι ονομαζόμενες άτυπες επαφές και άτυπες σχέσεις.

Άτυποι κανόνες συμπεριφοράς: Άτυποι κανόνες συμπεριφοράς καλούνται οι κανόνες, τους οποίους τηρούν τα μέλη μιας άτυπης ομάδας θεωρώντας τους ορθούς, γιατί διευκολύνουν τον επικοινωνιακό κώδικα της άτυπης ομάδας. Έτσι σε κάθε άτυπη ομάδα και ορισμένες χαρακτηριστικές περιπτώσεις δημιουργούνται, ύστερα από την επίδραση των μελών στη συμπεριφορά της ομάδας, ένα σύνολο συγκεκριμένων κανόνων συμπεριφοράς. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία και διατήρηση ισορροπίας και αρμονικής συμβίωσης των μελών της ομάδας είναι η προσαρμογή όλων των μελών στις απαιτήσεις συμπεριφοράς της ομάδας και η τήρηση των σχετικών κανόνων που ισχύουν κάθε φορά.

Οι κανόνες συμπεριφοράς της ομάδας δεν αναφέρονται μόνο στις εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των μελών της υπάρχει επίσης και η τυποποιημένη συμπεριφορά της ομάδας προς τα έξω. Θέλοντας να το αναλύσουμε εκτενέστερα οι κανόνες συμπεριφοράς προς τα έξω, καθορίζουν την ορθή στάση κάθε ατόμου προς την ομάδα (όπως άλλοι συνάδελφοι, άλλες ομάδες, προϊστάμενοι κ.λ.π.).

Κάθε άτομο που θέλει να ανήκει στην ομάδα πρέπει να αποδεχθεί τη στάση αυτή, να την συμμεριστεί και να την σεβαστεί, γιατί διαφορετικά δεν αναγνωρίζεται σαν μέλος από τα αλλά "πιστά" μέλη.

Κάθε άνθρωπος τη σημερινή εποχή θέλει να ανήκει κάπου να μην νιώθει απομονωμένος και αλλοτριωμένος. Ο σημερινός άνθρωπος φοβάται τον παραγκωνισμό και την περιθωριοποίηση και αποδέχεται κάθε κατάσταση προκειμένου να νιώθει οργανωμένος και να τον αποδέχονται οι συνάνθρωποι του.

Όσο αναφορά το θέμα της επικοινωνίας, οι άτυποι κανόνες συμπεριφοράς αποτελούν τα πρώτα στάδια όπου τα μέλη εντάσσονται στην εργασιακή τους ζωή. Γεγονός που βοηθά στην ομαλή επικοινωνία στις σχέσεις προϊσταμένου με τα μέλη της άτυπης ομάδας.

Κοινωνική θέση και ρόλος: Η κοινωνική θέση των μελών μέσα στην άτυπη ομάδα και οι προσδοκίες σε ότι αφορά το ρόλο των άλλων είναι παράγοντες που επιδρούν έντονα στη συμπεριφορά των μελών και καθορίζουν τις κινήσεις τους.

Τα στοιχεία που περιέχει η κοινωνική θέση είναι τόσο τα τυπικά όσο και τα άτυπα. Τυπικά ή επίσημα στοιχεία είναι ο βαθμός, το εισόδημα, οι προοπτικές εξέλιξης, εν αντιθέσει με τα άτυπα ή ανεπίσημα στοιχεία που θεωρούνται το κύρος του επαγγέλματος, η εκπαίδευση, η διάρκεια της προϋπηρεσίας κ.τ.λ. Η κοινωνική θέση της άτυπης ομάδας προβάλλεται προς τα έξω με ιδιαίτερα σύμβολα όπως ο τίτλος τον οποίο φέρει ο φορέας της θέσης εργασίας, το μέγεθος, η ποιότητα, ο εξοπλισμός του χώρου εργασίας. Πρέπει να σημειώσουμε ότι μόνο αυτά τα σύμβολα δεν εξασφαλίζουν "κοινωνική θέση" σε κάθε μέλος της ομάδας.

Στη συνέχεια ως ρόλος χαρακτηρίζεται η συμπεριφορά η οποία αρμόζει στην κοινωνική θέση κάθε μέλους της άτυπης ομάδας. Κατεπέκτασιν ο ρόλος είναι το σύνολο των προσδοκιών συμπεριφοράς, οι οποίες προσδοκίες ορίζονται από οργανωτικούς κανόνες τυπικής φύσεως.

Οι προσδοκίες του ρόλου και της κοινωνικής θέσης δημιουργούν άτυπη συμπεριφορά που επιδρά στο επικοινωνιακό σύστημα. Δηλαδή η κοινωνική θέση που κατέχει κάθε άτομο-μέλος και ρόλος που διαδραματίζει μέσα στην άτυπη ομάδα μπορούν να δημιουργήσουν ένα ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας, άψογης επικοινωνίας. Τότε σίγουρα κάθε άτομο κατέχει σωστή θέση και είναι άψογος στο ρόλο που προσδοκά η ομάδα από αυτόν.

Άτυπος ηγέτης: Αναφέραμε παραπάνω ότι ο άτυπος προσδοκώμενος ρόλος υπαγορεύει διαφορετική συμπεριφορά από τον τυπικό ρόλο γεγονός που γίνεται εμφανές στην κατώτερη βαθμίδα ηγετικών θέσεων εργασίας. Όταν λοιπόν οι φορείς των κατώτερων ηγετικών βαθμίδων διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους στον προσδοκώμενο άτυπο ρόλο τότε το μόνο που πετυχαίνουν είναι να έρθουν σε ρήξη με τους προϊσταμένους τους ή ακόμα να κινδυνεύει η ίδια η θέση τους.

Όταν ένας προϊστάμενος δεν εφαρμόζει σωστά το τυπικό ρόλο που του έχει δοθεί, τότε υπάρχει κίνδυνος να αναδειχθεί μεταξύ των μελών της άτυπης ομάδας ένας "άτυπος ηγέτης", κερδίζοντας το ρόλο του προϊσταμένου. Σ'αυτή τη περίπτωση η πραγματική εξουσία του προϊσταμένου είναι μικρότερη από αυτή που έχει αποκτήσει ο άτυπος ηγέτης. Γεγονός που διαπιστώνεται από την υποκειμενική εξουσία που έχει

απαιτήσει αφού θεωρείται από μια μερίδα του προσωπικού της επιχείρησης ο αρχηγός σε θέματα προσωπικού φιλονικιών ή σε θέματα γενικού ενδιαφέροντος.

Βάσει αυτής της θέσης οι "άτυποι ηγέτες " γίνονται αφετηρία και κέντρο πολυάριθμων άτυπων αγώνων, καθώς επίσης δίνουν έμφαση στο σύστημα επικοινωνιών και μετάδοσης πληροφοριών γιατί αποτελεί κινητήρια δύναμη για την περαιτέρω ζωή της άτυπης ομάδας. Κατά συνέπεια είναι αυτοί που γίνονται δέκτες μεγάλης ποσότητας τυχαίων πληροφοριών γιατί οι προϊστάμενοι βρίσκονται στη διαδικασία να υποστηρίζουν τους "άτυπους ηγέτες "μόνο και μόνο για να εξασφαλίσουν την αποδοχή των εντολών τους χωρίς καμία αντίσταση από τα μέλη της ομάδας.

1.4 Επιδράσεις των άτυπων φαινομένων στο σύστημα

επικοινωνίας της επιχείρησης

Σε αυτό το κεφάλαιο μας δίνεται η δυνατότητα να ασχοληθούμε με τις επιδράσεις των άτυπων φαινομένων στο σύστημα επικοινωνιών της οικονομικής ομάδας. Η συμπεριφορά των μελών της ομάδας, αφ' ενός από την μια πλευρά αποτελεί ένα από τα αίτια αφ' ετέρου αποτελεί το αποτέλεσμα της άτυπης ομάδας μέσα στην οικονομική επιχείρηση.

Οι επιδράσεις των άτυπων ομάδων μπορεί να είναι θετικές και αρνητικές. Το σύνολο των άτυπων ομάδων σχηματίζει όπως γνωρίζουμε ένα άτυπο σύστημα επικοινωνιών που όμως μπορεί να συμπληρώνει το τυπικό σύστημα επικοινωνιών ή να εμποδίζει τη λειτουργία αυτού. Εκτός από τις άμεσες αυτές επιδράσεις των άτυπων φαινομένων υπάρχουν και έμμεσες επιδράσεις στο σύστημα επικοινωνιών. Λέγοντας έμμεσες επιδράσεις εννοούμε αυτές που προέρχονται από τις προκλήσεις φιλονικιών λόγω διάφορων ή αντιθέσεων μεταξύ των προσδοκιών της άτυπης συμπεριφοράς και των απαιτήσεων της τυπικής συμπεριφοράς.

Σε κάθε σύστημα όταν υπάρχουν ή ερίζουν μέσα σ' αυτό φιλονικίες και συγκρούσεις φυσικό επακόλουθο είναι να επιφέρουν αλλοιώσεις στο σύστημα επικοινωνιών και μερικές φορές να υπολειτουργεί. Έτσι η δημιουργία ομάδων προσφέρει στο άτομο το αίσθημα της ασφάλειας, το αίσθημα ότι ανήκει κάπου, γιατί όπως προαναφέραμε δεν μπορεί ο σημερινός άνθρωπος να ζει στο περιθώριο. Όμως ο αριθμός

των άτυπων ομάδων μέσα σε μια οικονομική μονάδα μπορεί να είναι αρκετά μεγάλος, γεγονός που πιθανόν να οδηγήσει στην εμφάνιση αντιμαχόμενων ομάδων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται προστριβές και ένταση. Αυτή η κατάσταση μπορεί να οδηγήσει σε κατακράτηση, μη μεταβίβαση πληροφοριών και να προξηνηθούν διαδόσεις και αερολογίες.

Ο χαρακτηρισμός των επιδράσεων των άτυπων φαινομένων ως θετικές και αρνητικές στο σύστημα επικοινωνιών εξαρτάται από τις καταστάσεις που έχουν κάθε φορά να αντιμετωπίσουν.

1. **Θετικές επιδράσεις:** Λέγοντας θετικές επιδράσεις εννοούμε την ταχύτητα, την ακρίβεια και την πιστή παρουσίαση της πραγματικότητας, τη συμπλήρωση των δικτύων επικοινωνιών, την εντατικοποίηση της επικοινωνίας, τη σταθεροποίηση του συστήματος και για την αύξηση της ευελιξίας του συστήματος.

α. Ταχύτητα. το άτυπο ή ανεπίσημο κανάλι επικοινωνιών μεταξύ δυο φορέων θέσεων εργασίας είναι πολύ πιο συντομότερο από το τυπικό κανάλι. Αυτό γίνεται γιατί οι θέσεις εργασίας μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα ή υπηρεσίες της επιχείρησης, καθώς επίσης οφείλεται και στο ότι η τυπική επικοινωνία είναι υποχρεωμένη να διατηρεί μια συνοχή των επιμέρους τμημάτων ή υπηρεσιών. Κατεπέτασιν αυτού και η ενημέρωση των προϊσταμένων διέρχεται από πολλές θέσεις εργασίας μέχρι να φτάσει στον τελικό παραλήπτη μηνυμάτων.

Από την άλλη πλευρά η άτυπη σύνδεση δεν ακολουθεί υποχρεωτικά την υπηρεσιακή οδό όπως η τυπική, αλλά υπερπηδά βαθμίδες ιεραρχίας και τμήματα. Οι άτυπες μεταβιβάσεις πληροφοριών μεταξύ δυο φορέων επικοινωνιών είναι ταχύτερες

από τις τυπικές, γιατί δεν ακολουθούν την ορθή οδό μεταβίβασης πληροφοριών, οι οποίες μερικές φορές δεν φθάνουν έγκαιρα στον παραλήπτη τους.

Τελικά τα άτυπα-άμεσα κανάλια επικοινωνίας λόγω της ταχύτητας που τα διακατέχουν χρησιμοποιούνται συχνά από τους φορείς επικοινωνίας για την μεταβίβαση μηνυμάτων τυπικού υπηρεσιακού χαρακτήρα χωρίς αν ακολουθείται η τυπική υπηρεσιακή οδός. Με αυτό το τρόπο διευκολύνεται η μεταβίβαση πληροφοριών έγκαιρα χωρίς να χρειαστεί να ακολουθούνται εθιμοτυπικοί κανόνες στο σύστημα επικοινωνιών γιατί θεωρούνται χρονοβόροι.

β. Ακρίβεια. Η συντόμευση των καναλιών, η οποία επιτυγχάνεται με την χρησιμοποίηση των άτυπων οδών, επιφέρει εκτός της ταχύτητας διεξαγωγής και μετάδοσης των πληροφοριών, αλλά και αύξηση της ακρίβειας των μηνυμάτων, πληροφοριών που μεταδίδει. Αυτό μπορεί να γίνει σαφέστατο αν καθίσουμε να μελετήσουμε ότι κατά την τυπική υπηρεσιακή οδό ο αριθμός των ενδιάμεσων φορέων ή κόμβων επικοινωνίας ήταν αρκετά μεγάλος με τελικό αποτέλεσμα την παραμόρφωση της πληροφορίας. Δηλαδή με τη διαδοχική μεταβίβαση της πληροφορίας σε ολόκληρη σειρά προσώπων και από το ένα πρόσωπο στο άλλο υπάρχει πιθανότητα διαστρέβλωσης σκόπιμα ή μη του περιεχομένου της πληροφορίας ή ακόμα και την πλήρη κατακράτηση των πληροφοριών. Αντιθέτως με την άτυπη οδό, ελαττώνονται οι πιθανότητες αλλοίωσης των πληροφοριών, αφού οι ενδιάμεσοι φορείς ή κόμβοι δεν ξεπερνούν τον αριθμό των δυο, με αποτέλεσμα το περιεχόμενο της πληροφορίας να αποδίδεται σωστά και να γίνεται αμέσως αντιληπτό.

γ. Συμπλήρωση του δικτύου επικοινωνιών. Η χρησιμοποίηση άμεσων- άτυπων καναλιών επικοινωνίας, με τη βοήθεια άτυπων σχέσεων δημιουργεί νέα κανάλια επικοινωνίας τα οποία είναι πολύ χρήσιμα. Με τους αγωγούς αυτούς συμπληρώνονται τα κενά του τυπικού συστήματος επικοινωνιών. Η συμπλήρωση αυτή γίνεται με νέα κανάλια κάθετα καθώς και οριζόντια μεταξύ των θέσεων εργασίας στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας. Με τα άτυπα οριζόντια κανάλια συνδέονται θέσεις εργασίας που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας, αλλά σε διάφορες οργανικές μονάδες (τμήματα). Τέτοιες άτυπες σχέσεις κάνουν όλο το σύστημα επικοινωνίας ταχύτερο, αποτελεσματικότερο και ανετότερο.

δ. Εντατικοποίηση της επικοινωνίας. Η συμμετοχή των μελών της οργάνωσης στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία αυξάνεται όχι μόνο με τη δημιουργία νέων σχέσεων αλλά και από τη συχνότερη ροή πληροφοριών με τα ήδη υπάρχοντα κανάλια μεταξύ των φορέων επικοινωνίας. Ως εντατικοποίηση της ανταλλαγής πληροφοριών χαρακτηρίζεται η αύξηση μόνο εκείνων των μεταδόσεων ειδήσεων οι οποίες έχουν σχέση με την εκπλήρωση των καθηκόντων των φορέων των διάφορων θέσεων εργασίας. Δηλαδή η αύξηση μόνο των μεταδόσεων πληροφοριών τυπικού χαρακτήρα και όχι η αύξηση όλων των επικοινωνιών γενικά όπως η κακολογία για ασήμαντα θέματα (κουτσομπολιά).

Με τις άτυπες σχέσεις επιτυγχάνεται εντατικοποίηση των επικοινωνιών αφ' ενός γιατί μ' αυτές μπορεί να μεταδοθούν και ειδήσεις οι οποίες δεν θα είχαν μεταδοθεί υπηρεσιακά και αφετέρου λόγω της αύξησης της συνοχής των φορέων μεταξύ τους και της βελτίωσης του «κλίματος επικοινωνιών». Δηλαδή της

ετοιμότητας ή προθυμίας για πληροφόρηση εφόσον αυτή συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Με τις άτυπες σχέσεις, οι οποίες ισχυροποιούν τη συνεργασία, δεν αυξάνεται μόνο η θέληση αλλά και η ικανότητα των φορέων επικοινωνίας για εντατικοποίηση των επικοινωνιών. Η αύξηση της ικανότητας αυτής προέρχεται: 1) από ενδιαφέρον επεκτείνονται τα όρια της προσοχής, 2) αυξάνεται η ικανότητα αντίληψης των αισθήσεων (παρατήρηση) και 3) το πολιτιστικό πλαίσιο του ατόμου, ο τρόπος σκέψης και ο μηχανισμός κρίσης των συνεργατών προσαρμόζονται μεταξύ τους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μεταβίβαση των εννοιών με λίγες λέξεις και με ακρίβεια.

ε.Σταθεροποίηση του συστήματος. Όταν προετοιμάζονται αλλαγές και τροποποιήσεις στην επιχείρηση από πληροφορίες που διαρρέουν και πριν η ηγεσία ανακοινώσει επίσημα και οριστικά αυτές, δημιουργείται αβεβαιότητα για το μέλλον των εργαζομένων. Η αβεβαιότητα αυτή οδηγεί σε σπατάλη χρόνου συζητήσεων, σκέψεις, ικασίες, επικρίσεις, δημιουργεί δε φανταστικές υποθέσεις για το τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον. Όλες αυτές οι ενέργειες και καταστάσεις οδηγούν σε αρνητική στάση των εργαζόμενων για την επιχείρηση.

Με τις άτυπες επαφές και επικοινωνίες σταθεροποιείται η επιχείρηση ως σύστημα σχέσεων και αλληλοεπιδράσεων και εξασφαλίζεται αυτή από κρίσεις και ανεπιθύμητες ενέργειες. Η άτυπη επικοινωνία ενδυναμώνει την ενδοεπιχειρησιακή συνοχή και σταθερότητα. Η διαπίδυση ειδήσεων από τα τοιχώματα των αρμοδιοτήτων της τυπικής οργάνωσης ρυθμίζει την ενδοεπιχειρησιακή συμπεριφορά.

στ. Αύξηση της ευελιξίας του συστήματος. Οι άτυπες επικοινωνίες δεν οδηγούν μόνο αποτελεσματικά την επιχείρηση αλλά συγχρόνως την υποβοηθούν για να αποκτήσει ελαστικότητα του συστήματος. Γι' αυτό ακολουθούν μια βασική οργανωτική αρχή, την αρχή της «ισορροπίας, σταθερότητας και ελαστικότητας» και έτσι παραμένει η επιχείρηση σταθερή και ευπροσάρμοστη. Η άτυπη οργάνωση δημιουργείται μέσα στην τυπική και προσαρμόζεται γρηγορότερα απ' αυτή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και προσθέτει στο όλο σύστημα μεγαλύτερη ευκαμψία. Με τις άτυπες ομάδες ρυθμίζονται οργανωτικά μόνο εκείνες οι περιπτώσεις, οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό ομοιότητας και περιοδικότητας.

2. Αρνητικές επιδράσεις: Αρνητικές επιδράσεις είναι η δημιουργία άτυπων ομάδων και σχέσεων, οι οποίες μπορούν να παρεμποδίσουν ή να παύσουν το βασικό πρόγραμμα λειτουργίας του συστήματος επικοινωνιών.

Οι σημαντικότερες αρνητικές επιδράσεις, οι οποίες προκαλούνται από τις άτυπες σχέσεις είναι οι εξής:

α. Ανακρίβεια. Η ανακρίβεια της μετάδοσης ειδήσεων προκαλείται με αλλοίωση της ποιότητας ή της ποσότητας του περιεχομένου των μηνυμάτων, ευσυνείδητα ή ασυνείδητα. Αλλοίωση ποιότητας είναι η διαστρέβλωση πληροφοριών. Η διαστρέβλωση πληροφοριών είναι ηθελημένη όταν ο φορέας επικοινωνίας δεν τις μεταβιβάζει όπως ακριβώς τις έλαβε ο ίδιος, αλλά τις διατυπώνει έτσι ώστε να είναι ευνοϊκές γι' αυτόν και να βελτιώνουν τα ενδιαφέροντα και τη θέση του στο περιβάλλον του. Για παράδειγμα η στάση του υφισταμένου, ο οποίος αποκρύπτει από τον προϊστάμενο του πράξεις ή παραλήψεις του

και γεγονότα, τα οποία θα μπορούσαν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην εξέλιξη ή τη θέση του στην επιχείρηση.

Η ασυνείδητη διαστρέβλωση πληροφοριών προέρχεται από τη διαφορά των πολιτιστικών πλαισίων των διάφορων ανθρώπων. Ως ατομικό πολιτιστικό πλαίσιο χαρακτηρίζεται ο τρόπος που σκέπτονται ο αποστολέας και παραλήπτης του μηνύματος, οι αντιλήψεις, αυτά που φαντάζεται όταν λαμβάνει το μήνυμα, οι υποθέσεις και προϋποθέσεις, τις οποίες θεωρεί αυτός σαν δεδομένες και αυτονόητες. Ο παραλήπτης αντιλαμβάνεται μια είδηση που αποστέλλεται με βάση τις προσωπικές του εμπειρίες ή αντιλήψεις και την προσωπική του κατάσταση. Κατά συνέπεια εάν κάποια είδηση μεταδοθεί μέσω μιας σειράς διαδοχικών μεταβιβάσεων είναι δυνατόν μέχρι να φθάσει στον τελικό παραλήπτη να μεταβληθεί στο σύνολο της ή να μη φθάσει ποτέ. Οι μορφές αυτές ανακρίβειας είναι μια αρνητική επίδραση άτυπων φαινομένων στο σύστημα επικοινωνίας.

β. Αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα προκαλείται από τα άτυπα φαινόμενα στις επικοινωνίες και αναφέρεται τόσο στο περιεχόμενο όσο και στα κανάλια επικοινωνίας. Από την άποψη του περιεχομένου αβεβαιότητα είναι η διαρροή και αναφέρεται στη μυστικότητα, την οποία δεν μπορούν να εξασφαλίσουν οι άτυπες σχέσεις. Οι εμπιστευτικές πληροφορίες είναι δυνατόν να φθάσουν πολύ γρήγορα σε όλα τα μέλη της επιχείρησης.

Η αβεβαιότητα από άποψη καναλιών αναφέρεται στη διάρκεια ύπαρξης, στην κατεύθυνση, στη δυναμικότητα ακόμα και στην ύπαρξη άτυπων καναλιών επικοινωνίας. Αφού οι άτυπες ομάδες δεν είναι σταθερές και η σύνθεσή τους μεταβάλλεται, οι άτυπες

σχέσεις εκδηλώνονται με τη θέληση του καθενός και χωρίς έλεγχο, δεν είναι δυνατόν η οικονομική μονάδα να περιμένει απ'αυτές την ορθή μεταβίβαση των πληροφοριών. Οι άτυπες σχέσεις είναι δυνατόν να βλάψουν ακόμα και να καταστρέψουν την ενότητα και σταθερότητα της επιχείρησης. Επίσης η ανακρίβεια μετάδοσης ειδήσεων είναι δυνατόν να οδηγήσει σε εχθρότητες και διακοπή σχέσεων, οι οποίες μπορεί και να εξαφανίσουν τα αντίστοιχα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.

γ. Περιορισμός της δυναμικότητας του συστήματος. Ο περιορισμός

δυναμικότητας σε συγκεκριμένο κανάλι επικοινωνιών είναι η παράβλεψη της «δυναμικότητας παροχής» αυτού. Κάθε σύνδεση επικοινωνιών μεταξύ δυο φορέων θέσεων εργασίας(κανάλι), μπορεί να μεταφέρει ορισμένη ποσότητα ειδήσεων. Όταν τα τυπικά κανάλια υπερφορτώνονται με άτυπα μηνύματα συνήθως παραμερίζεται η μετάδοση σημαντικών τυπικών πληροφοριών ή φθάνουν πολύ αργά στον προορισμό τους.

Ο περιορισμός της δυναμικότητας σε όλο το δίκτυο επικοινωνιών προκαλείται από αύξηση σε μεγάλο βαθμό των άτυπων σχέσεων και από παραμέληση ή κατάργηση τυπικών καναλιών επικοινωνιών. Στην περίπτωση που αυξάνονται οι άτυπες σχέσεις ελαττώνεται ο χρόνος εκτέλεσης των καθηκόντων και παραμελούνται αυτά και η τυπική επικοινωνία γιατί ενισχύεται η άτυπη. Η δυναμικότητα του συστήματος περιορίζεται λόγω υπερφόρτωσης των φορέων επικοινωνίας.

Περιορισμό της δυναμικότητας προκαλεί επίσης η εγκατάλειψη τυπικών καναλιών επικοινωνίας, που οφείλεται στο γεγονός ότι συνεργάτες που διακόπτουν για διάφορους λόγους τις άτυπες σχέσεις με άλλους συνάδελφους τους, ύστερα από ορισμένες

προϋποθέσεις, ελαττώνουν ή και παύουν και τις τυπικές επικοινωνίες καθώς και κάθε τυπική συνεργασία με αυτούς.

1.5 Ο ρόλος της επικοινωνίας στην αποδοτικότητα της

επιχείρησης

Όπως είναι γνωστό το μόνο μέσο για την επιτυχία ενός οποιουδήποτε προϊσταμένου είναι η διαδικασία της επικοινωνίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εφόσον οι προϊστάμενοι εργάζονται πάντα μέσω των ανθρώπων διοχετεύουν όλη τη διευθυντική τους δραστηριότητα με τη χρήση του διαύλου των επικοινωνιών.

Έχοντας λοιπόν υπόψη ότι οσοδήποτε μεγάλες ιδέες και να έχει ο προϊστάμενος αυτές παραμένουν απλές σκέψεις μέχρι να μπουν σε ενέργεια με τη χρησιμοποίηση του συστήματος των επικοινωνιών. Με την έννοια αυτή η επικοινωνία στην πράξη παίζει πολλούς ρόλους σε σχέση με την εξασφάλιση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Έτσι η επικοινωνία αποτελεί:

- 1) Μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης γύρω από το κοινό με το οποίο συναλλάσσεται και τις συναφείς εξελίξεις στον τομέα της ειδικεύσεως της.
- 2) Όργανο λήψεως αποφάσεων
- 3) Συντελεστή διαμόρφωσης των διαθέσεων
- 4) Παράγοντες δημιουργίας μιας προοδευτικής ανταγωνιστικής και πρωτοπόρου επιχειρήσεως στον τομέα της ειδικεύσεως της.

Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία αποτελεί το νευρικό σύστημα της επιχείρησης συμβάλλει στη δημιουργία της απαραίτητης συνοχής της επιχειρήσεως, διευκολύνοντας παράλληλα την συνεργασία και τον συντονισμό. Έτσι η επικοινωνία δεν πρέπει να θεωρείται σαν δευτερεύουσα λειτουργία αλλά σαν ουσία της οργανωμένης δράσεως.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 Η θεωρία της επικοινωνίας

1. Η θεωρία της πληροφορίας

Η ανάπτυξη της θεωρίας της πληροφορίας έχει την καταγωγή της στις τηλεπικοινωνίες. Η θεωρία των πληροφοριών αποτελεί μαθηματική θεωρία που θεμελιώθηκε από τους Claud Shannou και W. Weaver. Η θεωρία των Shannou και Weaver ασχολείται με τα τεχνικά προβλήματα που προκύπτουν στην ακριβή μετάδοση των διαφόρων σημάτων από τον αποστολέα στον λήπτη. Η επικοινωνιακή διαδικασία, σύμφωνα με τη μαθηματική θεωρία, περιέχει τα εξής στοιχεία :

Στη μηχανική αυτή θεώρηση της επικοινωνίας πηγή πληροφοριών μπορεί να είναι ο άνθρωπος ή μηχανή, ο μεταδότης το μηχάνημα που κωδικοποιεί – μετατρέπει σε σύμβολα τις πληροφορίες (π.χ. τα σύρματα της τηλεφωνίας), το κανάλι είναι το μηχάνημα αποδοχής και αποκωδικοποίησης του μηνύματος και ο προορισμός είναι ο άνθρωπος στον οποίο απευθύνεται το σήμα. Η διαδικασία αυτή συμπληρώνεται με την ανταπόκριση στο μήνυμα, δηλαδή τη μετατροπή του λήπτη σε έκδοτη και τη δημιουργία νέου μηνύματος.

Η μαθηματική θεωρία ,που έχει ως εφαρμογή της τις τηλεπικοινωνίες και τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές ,ερευνά τα προβλήματα της επικοινωνίας χωρίς όμως να μας δίνει οριστικές λύσεις .Στη μαθηματική –μηχανική θεώρηση έχουμε τους φυσικούς ‘θορύβους’ ή εμπόδια ,που εμποδίζουν την κωδικοποίηση και την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων π.χ.η ατμόσφαιρα ,οι έντονοι ήχοι ,οι τροχαίοι θόρυβοι κ.λ.π. Αντίθετα οι ψυχολογικοί ‘θόρυβοι’ στην επικοινωνία είναι εξίσου σημαντικοί , που δεν αντιμετωπίζονται με μηχανικά μέσα και μαθηματικούς τύπους , αλλά συνδέονται με τη μοναδικότητα κάθε ανθρώπινης ύπαρξης σαν φορέα κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης των μηνυμάτων.

2.Η θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας

Η θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας φανερώνει ομοιότητες με τη θεωρία της πληροφορίας . Στην ανθρώπινη επικοινωνία πηγή πληροφοριών είναι ο ανθρώπινος νους . Ο μεταδότης είναι η ανθρώπινη φωνή και κάθε μέσο με το οποίο αυτή εξωτερικεύεται. Το κανάλι είναι τα ηχητικά κύματα μετάδοσης. Τον λήπτη και τον προορισμό αποτελούν τα ανθρώπινα αισθητικά όργανα : αυτιά, δέρμα, μάτια, και ανθρώπινο μυαλό.

Το πρόβλημα για τη θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας δεν είναι τόσο το τι θα πει ή θα γράψει κανείς , αλλά τι έχει στο νου καθένας και τι στο νου των άλλων, πως λειτουργούν στο νου οι διαδικασίες των φορέων της επικοινωνίας ,έκδοτη και λήπτη. Έτσι , το έργο στην επικοινωνία είναι το γεφύρωμα μεταξύ των σκέψεων από τη μια και η χρήση λέξεων από την άλλη. Ειδικότερα η θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας δίνει έμφαση και τονίζει παράγοντες όπως την ‘κοινωνική κατάσταση’

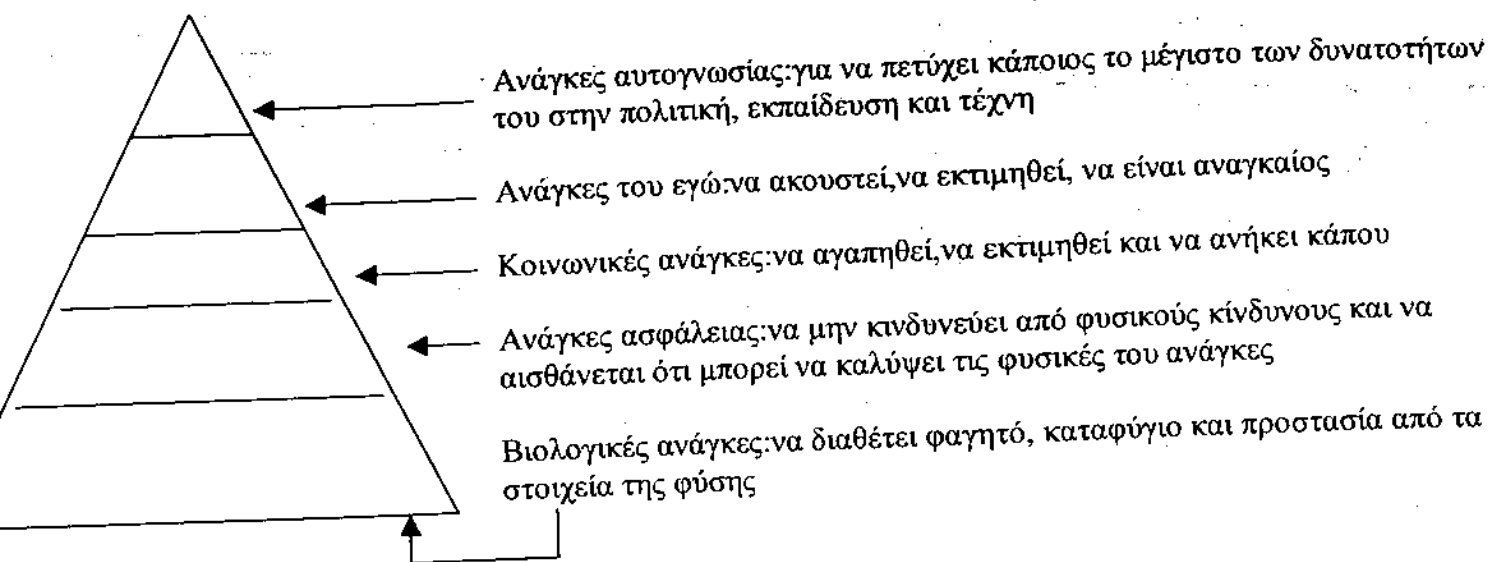
,το ρόλο , την θέση και τις οδηγίες για την κατανόηση κοινωνικής δράσης και την ανθρώπινη υπερένταση .

Μια κοινωνική κατάσταση δημιουργείται όταν οι άνθρωποι λαμβάνουν μέρος σε μια επικοινωνιακή ανταλλαγή και συμπεριφορά τους οργανώνεται σύμφωνα με μια κοινή εργασία . Σ'αυτή την κοινωνική κατάσταση κάθε άτομο αναλαμβάνει μεμονωμένους ρόλους που πηγάζουν και αποτελούν μέρος της όλης δραστηριότητας (π.χ. στην οικογένεια ο ρόλος του πατέρα είναι επιθετικός και της μητέρας υποτακτικός, που είναι δεκτός από τα άλλα μέρη). Επίσης έχουν κοινωνική θέση – 'status' που είναι η θέση που κατέχουν σύμφωνα με κάποιες προκαθορισμένες λειτουργίες , δηλ. το 'status' είναι περισσότερο προσδιορισμένο με καθήκοντα και δικαιώματα π.χ. ο επιθετικός ρόλος του πατέρα του δίνει το 'νομικό status' (σύμφωνα με το νόμο) να αποτελεί τον αρχηγό της οικογένειας. Ο ρόλος είναι μια άτυπη σχέση ενώ η κοινωνική θέση είναι μια επίσημη θέση. Φυσικά στον επιχειρηματικό κόσμο, κάθε σύμβολο όπως είναι η θέση στην δουλειά, η στολή, η διακόσμηση του γραφείου και το βοηθητικό προσωπικό μας βοηθούν να ξεχωρίσουμε την κοινωνική θέση. Η δράση, ο χρόνος εργασίας στην εταιρία, οι τρόποι εργασίας, η αμεσότητα στην επικοινωνία μπορούν να διαφοροποιήσουν το ρόλο και την κοινωνική θέση. Τέλος, η έννοια των κανόνων ανταποκρίνεται στους κανόνες και τις διατάξεις που περιορίζουν αλλά και προδιαγράφουν τα πλαίσια μέσα στα οποία θα παιχτεί το παιχνίδι της επικοινωνίας. Οι γραπτοί κανόνες είναι τυπικές πολιτικές και διαδικασίες της εταιρίας. Οι κανόνες καθορίζουν ποιος πρέπει να μιλήσει σε ποιον, τι θα ειπωθεί και τι όχι, πόσο μπορεί να διαρκέσει μια συνεδρίαση και πως θα παρουσιαστεί ένα μήνυμα.

Έτσι στην οργανωμένη επιχείρηση καθορίζονται πολιτικές και πρακτικές οι οποίες πρέπει να ακολουθούν οι φορείς της επικοινωνίας δηλαδή ο έκδοτης και ο λήπτης των μηνυμάτων.

3. Οι απόψεις των θεωριών της συμπεριφοράς

Οι επιστήμες της συμπεριφοράς επηρεάζουν τη θεωρία της επικοινωνίας. Οι θεωρητικοί της συμπεριφοράς εξετάζουν κάθε άνθρωπο σαν μια ανύπαρκτη μονάδα, που ξεχωρίζει από τους άλλους. Η σύνθεση των ανθρώπινων χαρακτηριστικών διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο, άρα και οι αντιδράσεις στα επικοινωνιακά μηνύματα διαφέρουν. Κάθε άνθρωπος μέσα από την εμπειρία έχει αναπτύξει τις δικές του αξίες, τις δικές του θέσεις και επιδιώξεις, έχει ιεραρχήσει τις ανάγκες του. Μέσα από το πρίσμα της μοναδικότητας των ανθρώπων ως φορέων της επικοινωνίας, η σχολή της συμπεριφοράς τοποθετεί και θεωρεί τον άνθρωπο. Παράλληλα, όμως, οι ανθρώπινες ανάγκες και επιθυμίες εξελίσσονται και μεταβάλλονται, επομένως και η αντίδραση στα μηνύματα της επικοινωνίας μεταβάλλονται τόσο, ώστε να θεωρείται ο άνθρωπος σαν φορέας της επικοινωνίας ως δυναμική και όχι παθητική ύπαρξη. Σαν αντανάκλαση της δυναμικής αλλαγής που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο, το αξίωμα της οργανωτικής και διοικητικής 'ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση' μεταβάλλεται σε 'η ακατάλληλη θέση για τον κατάλληλο άνθρωπο'. Η αλλαγή της συμπεριφοράς των ανθρώπων σύμφωνα με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών τους φαίνεται από την ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Abraham Maslow. Οι ανάγκες σύμφωνα μ' αυτόν κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:



2.2 Φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας

Σαν φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας θεωρούνται στην παρούσα ανάλυση οι λειτουργικές και χρονικές βαθμίδες εξέλιξης της διαδικασίας της επικοινωνίας οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

α) κωδικοποίηση του μηνύματος

Κωδικοποίηση εννοούμε την 'παραγωγή της προς μεταβίβαση έννοιας' σαν 'παραγωγή' εννοείται όχι μόνο η Αποστολή σημάτων από τον αποστολέα αλλά επιπλέον και η πνευματική εργασία η οποία γίνεται πριν τη μεταβίβαση του μηνύματος και η οποία είναι απαραίτητη για να μεταφραστεί σε σήματα το νόημα (μήνυμα) το οποίο πρέπει να μεταβιβαστεί.

Είναι μια αυτόματη ενέργεια κατά την οποία καταγράφονται με ασύλληπτη ταχύτητα τα διάφορα σήματα που δέχεται ο ανθρώπινος εγκέφαλος, ο οποίος δίδει και την διέγερση για σχηματοποίηση του μηνύματος. Η σχηματοποίηση του μηνύματος διαφέρει από άτομο σε άτομο και αυτό εξαρτάται από την πνευματική του υπόσταση, το πολιτιστικό του επίπεδο και την συναισθηματική φόρτιση της στιγμής.

Αυτό γίνεται κάθε φορά που θέλουμε να επικοινωνήσουμε προφορικά ή γραπτά. Εγκεφαλική διεργασία κατά την οποία σήματα μεταφράζονται σε μηνύματα είναι η απαρχή της επικοινωνίας. Για να αποτελέσει η κωδικοποίηση την έναρξη μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας, πρέπει ο πομπός του μηνύματος να σκεφτεί τον λόγο ή τους λόγους για τους οποίους επιθυμεί να επικοινωνήσει (σκοπός), καθώς επίσης να καθορίσει τον ή τους αποδεκτές.

β) Αποστολή του μηνύματος

Η δεύτερη φάση της επικοινωνίας είναι η αποστολή της προς μεταβίβαση έννοιας μέσω της δημιουργίας σημάτων η οποία επιτυγχάνεται με τη βοήθεια ενός περιφερειακού οργάνου του αποστολέα π.χ. χερια, γλώσσα, μάτια, κινήσεις. Κατ'αυτή τη στιγμή λαμβάνει χώρα η αποστολή, δηλαδή τώρα εκφράζει ο αποστολέας την ιδέα του προφορικά, γραπτά, με κώδικα, με χειρονομίες ή ακόμα με τη σιωπή του.

Οι δυο πρώτες φάσεις (κωδικοποίηση και αποστολή) αποδίδονται με το συλλογικό όρο 'παραγωγή'. Στην πράξη βεβαίως οι δυο πρώτες αυτές φάσεις δεν παρουσιάζονται χρονικά διαχωρισμένες. Για να δημιουργήσει κανείς όμως μια

θεωρητικά πληρέστερη παρουσίαση πρέπει να τις θεωρήσει σαν δυο φάσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα διαχρονικά και ξεχωριστά η από την άλλη.

Στην καθημερινή μας ζωή, έχουμε συνηθίσει να σκεφτόμαστε, να κωδικοποιούμε και ομιλούμε σχεδόν ταυτόχρονα. Την διάφορα μεταξύ κωδικοποίησης και αποστολής μπορούμε να την αντιληφθούμε, όταν γνωρίζοντας μια ξένη γλώσσα προσπαθούμε να συνεννοηθούμε με κάποιον συνομιλούντα. Πράγματι στην περίπτωση αυτή, υπάρχει αντιληπτή χρονιαία διαφορά μεταξύ σκέψης και έκφρασης.

γ) Μεταβίβαση σήματος

Στη φάση αυτή μετατοπίζεται υπό φυσική μορφή (ηχητικά κύματα ή φως κτλ) ή π.χ. γραπτή μορφή η έννοια η οποία πρέπει να μεταβιβαστεί, δηλαδή γίνεται η μεταφορά της από ένα τόπο σ' ένα άλλο. Ο αποστολέας πρέπει λοιπόν να επιλέξει την κατάλληλη οδό μεταβίβασης για την επικοινωνία του. Επίσης πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο χρόνο για την αποστολή του μηνύματος διότι είναι γνωστό ότι δεν είναι όλες οι στιγμές εξ ίσου ευνοϊκές ή δυσμενείς για τη μεταβίβαση ενός μηνύματος. Κάτω από ορισμένες συνθήκες τα ανθρώπινα περιφερειακά όργανα δεν είναι κατάλληλα για την λήψη των σημάτων. Στις περιπτώσεις αυτές ο άνθρωπος πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορα τεχνικά βοηθητικά μέσα (τηλέφωνο, τηλετύπο, φαξ, τηλεγράφο κτλ). Μ' αυτό τον τρόπο η φάση της μεταβίβασης των σημάτων υποδιαιρείται περαιτέρω σε τρία τμήματα, δηλαδή το μετασχηματισμό π.χ. της ομιλίας δια της χρήσεως του μικρόφωνου ενός τηλεφώνου σε ηλεκτρομαγνητικούς παλμούς, η μεταφορά τους δια του καλωδίου δηλαδή η κίνηση των σημάτων αυτών δια του φυσικού μέσου και ο ανασχηματισμός αυτών των παλμών δια του ακουστικού του τηλεφώνου σε ηχητικά

κύματα τα οποία είναι δυνατό να συλληφθούν από το περιφερειακό όργανο του ανθρώπου δηλαδή στην προκειμένη περίπτωση, το αυτί.

δ) Παραλαβή (λήψη)

Η επόμενη φάση είναι η παραλαβή του αποσταλέντος μηνύματος, δηλαδή η σύλληψη των σημάτων με τις αισθήσεις. Εδώ δεν παίζει κανένα ρόλο αν η μεταβίβαση γίνεται με ή χωρίς τη χρησιμοποίηση τεχνητών βοηθητικών μέσων. Ο παραλήπτης πρέπει κατά τη φάση αυτή να δώσει προσοχή ώστε π.χ. να ακούσει αυτό το οποίο ελέχθη. Η παραλαβή, η λήψη είναι πλήρης όταν υπό την προϋπόθεση μιας μεταβιβάσεως των σημάτων χωρίς ενοχλήσεις εκείνο που λαμβάνει ο παραλήπτης συμπίπτει τελείως με εκείνο το οποίο απέστειλε ο αποστολέας. Για τη φάση της παραλαβής είναι σπουδαίο να παραληφθεί εκείνο το οποίο απεστάλη. Η παραλαβή γίνεται μέσω ενός περιφερειακού οργάνου λήψεως (αυτί, μάτι, μύτη κ.λ.π.). Όταν το όργανο αυτό το οποίο στην περίπτωση μιας συνομιλίας είναι το αυτί λειτουργήσει ελαττωματικά η λήψη είναι αντιστοίχως αλλοιωμένη.

ε) Αποκωδικοποίηση

Την παραλαβή ακολουθεί σαν τελευταία φάση της διαδικασίας επικοινωνίας η αποκωδικοποίηση. Κατά την τελευταία αυτή φάση τα ληφθέντα στοιχεία π.χ. ήχοι της ομιλούμενης γλώσσας ή τα σήματα MORS μετατρέπονται σε μια πνευματική έννοια π.χ. σε λέξεις. Το προϊόν της αποκωδικοποίησης παρ'ότι έχει ένα νόημα εν τούτοις μπορεί για τον παραλήπτη να είναι αυτονόητο. Το νόημα αυτό γίνεται κατανοητό όταν ο παραλήπτης τις λέξεις ή τις φράσεις τις οποίες έλαβε τις συνδέει με το γνωστικό του πεδίο δηλαδή με τον κόσμο των εμπειριών και των

γνώσεων του και μέσω αυτής της συνδέσεως και με τον αλληλοεπηρεασμό του γνωστικού πεδίου και του ληφθέντος μηνύματος δίδεται κάποια κατανοητή έννοια στο τελευταίο. Τότε μόνο γίνεται μια πληροφορία κατάλληλη για κατανάλωση.

Η φάση της αποκωδικοποιήσεως είναι το κατώφλι μετά το οποίο η είδηση περνάει από την αντίληψη στη διαίσθηση, δηλαδή από ένα απλό ερέθισμα των αισθητηρίων οργάνων στη συνειδητή σύλληψη του θέματος (συνειδητή αναπαράσταση του θέματος στη φαντασία του παραλήπτη).

2.3 Εμπόδια επικοινωνίας

Η βασική αρχή της επικοινωνίας είναι το υπό μετάδοση μήνυμα να γίνει πλήρως κατανοητό. Αυτό όμως, στην πραγματικότητα, πολλές φορές είναι δύσκολο να επιτευχθεί, επειδή συνήθως, παρεμβάλλονται διάφορα εμπόδια ή 'θόρυβοι', που δυσκολεύουν τη λήψη του μηνύματος ή αλλοιώνουν την έννοια του με αρνητικές επιπτώσεις. Οι θόρυβοι αυτοί άλλοτε είναι εξωτερικοί και προέρχονται από φυσικά αίτια, άλλοτε δε σε αιτία που συνδέονται με τη διαδικασία και το περιεχόμενο της επικοινωνίας.

Α.Οι λεγόμενοι μηχανικοί θόρυβοι είναι τα φυσικά εμπόδια που εμποδίζουν την ορθή μετάδοση π.χ. η απόσταση ή παρεμβολή τοίχου, η κακή ηχητική μιας αίθουσας κ.λ.π.

Β.Οι εννοιολογικοί θόρυβοι έχουν σχέση με την έννοια που δίνει κανείς στις λέξεις, τις κινήσεις, τους ήχους π.χ. η λέξη επικοινωνία μπορεί να δέχεται διαφορετικές ερμηνείες ανάλογα με την κατηγορία των αναγνωστών ή ακροατών π.χ. άλλη έννοια δίνει ο κοινωνιολόγος, ο τεχνικός, ο ασυμαρτιστής, ο γιατρός, ο βιολόγος κ.ο.κ.

Γ.Υπάρχουν βέβαια και εμπόδια που συνδέονται με την ψυχολογική ιδιομορφία κάθε ατόμου. Αυτά ονομάζονται ψυχολογικοκοινωνικά ή προσωπικά εμπόδια π.χ. οι αντιλήψεις, οι ιδέες, οι νοοτροπίες οι τάσεις του καθενός αποτελούν έκφραση των ψυχολογικοκοινωνικών αναγκών που διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Η ψυχολογία δέχεται ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Βασιζόμενοι στην αντίληψη αυτή της ψυχολογίας συμπεραίνουμε ότι η εικόνα του μεταδιδόμενου μηνύματος χρωματίζεται από τα στοιχεία της προσωπικότητας του λήπτη.

Δ. Αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του λαού

Εκτός από τα προαναφερόμενα βασικά εμπόδια, πολλές φορές κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ατόμου δημιουργούν δυσκολίες στην κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη. Σοβαρό ρόλο στο θέμα αυτό παίζει το πολιτιστικό επίπεδο και τα αρνητικά χαρακτηριστικά κάθε λαού.

Τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Έλληνα, σύμφωνα με τον Απόστολο Βακαλόπουλο στο σύγγραμμα του 'Ο χαρακτήρας των Ελλήνων ανιχνεύοντας την εθνική μας ταυτότητα,(σελ.109), αναλύει τα βασικά στοιχεία της συμπεριφοράς του Νεοέλληνα, που είναι τα ακόλουθα:

1.Έντονη ατομικότητα-το υπερεγώ-

‘Ο έντονος Ελληνικός εγωισμός που παρουσιάζεται σε τρεις μορφές, με τον εθνικό, τον τοπικό και τον ατομικό ή και τον οικογενειακό εγωισμό, δημιουργεί έντονη ατομικότητα που διακατέχει τον Έλληνα, ο συγγραφέας την αποδίδει ‘στις επιδράσεις του φυσικού περιβάλλοντος, στον πολυποίκιλο διαμελισμό της χώρας από βουνά και θάλασσες και σχετική απομόνωση των ανθρώπων’.

2.Απειθαρχία

Είναι από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Έλληνα. Σήμερα όταν ολόκληρη σχεδόν η λειτουργία της επιχείρησης στηρίζεται στο ομαδικό πνεύμα και στην αποδοτικότητα της ομάδας, η πειθαρχία θεωρείται ακρογωνιαίος λίθος της παραγωγικής διαδικασίας.

3.Ελλειψη συντονισμού και συστήματος

Συντονισμός και σύστημα είναι δυο από τα βασικά στοιχεία που η επιχείρηση προσπαθεί να εφαρμόσει. Όμως, η ιδιοσυγκρασία του Έλληνα δυσκολεύει την εφαρμογή των στοιχείων αυτών με αρνητικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

4.Επαρση και αλαζονεία

Η ψευδαίσθηση της υπέροχης των Ελλήνων δημιουργεί τριβές με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σοβαρές δυσκολίες στη μετάδοση και λήψη του μηνύματος. Τα δυο ανωτέρω χαρακτηριστικά στοιχεία είναι παράγωγα του έντονου εγωισμού μας.

5.Φθονος, διχόνοια, διχασμός

Ο υπερβολικός και έντονος εγωισμός του Έλληνα, δημιουργεί τον υπερτροφικό φθόνο για τους συνάδελφους, έτσι που καλλιεργούνται αισθήματα ζήλιας και καχυποψίας. Η ζήλια γεννά τη δυσπιστία, την εχθρότητα και το φόβο προς το άτομο που ξεχωρίζει από το σύνολο. Παρόλο που είναι κάπως υπερβολική η ρήση του Διονυσίου Σολωμού στο περί ελευθέριας ποίημα του, δεν απέχει κατά πολύ από την πικρή αλήθεια για τη διχόνοια που είχε κυριεύσει τους Έλληνες κατά τη διάρκεια της Επανάστασης. Αναφέρει λοιπόν ο ποιητής 'Αν μισούνται ανάμεσα τους δεν τους πρέπει λευτεριά'.

Το μικρόβιο της διχόνοιας έχει παρασύρει τον Έλληνα σε όλη τη μακρόβια ιστορία του σε περιπέτειες τις οποίες πλήρωσε πολύ ακριβά. Ένα πρόσφατο μεταπολεμικό παράδειγμα είναι η διχόνοια που επικρατεί στους Έλληνες οι οποίοι είναι πολιτικά αντίθετοι. Πολλές εθνικές σύμφορες έχουν επέλθει από το γεγονός αυτό.

6. Αχαριστία

Ο Βακαλόπουλος (σελ.160), συνεχίζει υποστηρίζοντας την άποψη ότι: "η τάση των Ελλήνων για την ανάδειξη τους, για την απόκτηση δυνάμεως, εξουσίας, για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτοπροβολή τους, τάση που τους κάνει να είναι τυφλοί υπηρέτες των εγωιστικών τους ενστίκτων και να ξεχνούν κάθε οφειλόμενη εκτίμηση και σεβασμό όχι μόνο προς αυτούς ακόμη τους ευεργέτες τους, που τους ανέδειξαν ή συνέβαλαν στην ανάδειξη τους, είναι ένα φαινόμενο πολύ συνηθισμένο στην Ελλάδα, φαινόμενο τόσο παλιό και συχνό, ώστε ο ευεργετούμενος να θεωρεί φυσική εξέλιξη και συνέπεια να περνά – όταν αποκτά δύναμη – από την ευεργεσία στην αχαριστία, ή και στην κατασυκοφάντηση ή και στην καταδίωξη του ευεργέτη του".

7. Εκνευρισμός και συχνή απώλεια της ψυχραιμίας

Είμαστε γενικά ένας λαός που εκνευριζόμαστε πολύ συχνά και χάνουμε τη ψυχραιμία μας. Ορισμένες δε φορές φτάνουμε σε τέτοιο σημείο που να μην μπορούμε να ελέγξουμε «το τι λέμε και τι κάνουμε».

Ιδιαίτερα το αρνητικό αυτό χαρακτηριστικό της φυλής μας μπορεί να έχει δυσμενή αποτελέσματα:

- Αποτελεί τροχοπέδη στην αφομοίωση των αρχών των καλών ανθρώπινων σχέσεων που πρέπει να επικρατούν στην επιχείρηση.
- Δημιουργεί ρήγματα στην ομαλή επιχειρησιακή συμβίωση των εργαζομένων
- Δυσκολεύει σε μεγάλο βαθμό τη συνεργασία των εργαζόμενων
- Δημιουργεί άσχημες διαθέσεις μεταξύ των εργαζομένων

- Εμποδίζει το στέλεχος να σκεφθεί λογικά με αποτέλεσμα η κρίση να μην είναι αντικειμενική.

8. Πολυλογία

Εκτός των άλλων ένα από τα βασικά αρνητικά χαρακτηριστικά μας είναι το να θέλουμε να μιλάμε συνεχώς σε σημείο που να θεωρούμαστε πολυλογάδες. Η πολυλογία είναι η πηγή της αοριστολογίας και η αιτία πολλών ερωτήσεων από τον αποδεκτή αφού του δημιουργούνται διάφορα κενά.

Η πολυλογία ως χαρακτηριστικό στοιχείο του Έλληνα είναι αποτέλεσμα των γεωλογικών και ιδιαίτερα κλιματολογικών συνθηκών που επικράτησαν στη χώρα μας. Παρόλο που έχουμε αυτό το αρνητικό ιδίωμα τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιούμε περιορισμένο στην καθημερινή μας ζωή.

Η πολυλογία μας είναι πηγή αρνητικών καταστάσεων στην επιχειρησιακή επικοινωνία και αποτελεί εμπόδιο στην ομαλή δράση της επιχείρησης. Η πολυλογία παρεμποδίζει τη γρήγορη και αποτελεσματική μεταφορά ειδήσεων, πληροφοριών, οδηγιών σε διαφορετικό ή και σε ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

Τα βασικότερα αρνητικά στοιχεία της πολυλογίας που επιβαρύνουν την ομαλή εργασιακή ροή είναι:

- Σπαταλάται πολύτιμος χρόνος που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για παραγωγικούς σκοπούς.
- Επιφέρει παρεξηγήσεις και συγκρούσεις στην ομάδα εργασίας με απρόβλεπτα αρνητικά αποτελέσματα.

- Εμποδίζεται η καλλιέργεια καλών ανθρώπινων σχέσεων ανάμεσα στο προσωπικό, αλλά και μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.
- Διασπάται η προσοχή του εργαζομένου και απομακρύνεται από την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Ε. Εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον

Οι σημαντικότεροι παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος είναι:

I. Οργανωτική δομή της επιχείρησης

Το οργανωτικό διάγραμμα της επιχείρησης σε συνδυασμό με τη δομή της διευκολύνει ή δυσκολεύει την ομαλή ροή της πληροφορίας. Η γραφειοκρατική δομή ορισμένων επιχειρήσεων με στενά και απόλυτα συγκεκριμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα των στελεχών και του προσωπικού, η τήρηση της ιεραρχίας εμποδίζει την άνετη και γρήγορη μεταφορά της πληροφορίας αφού η διαδρομή που ακολουθεί το μήνυμα είναι συγκεκριμένη και πρέπει να τηρηθεί πιστά και τυπικά η ακολουθία των ιεραρχικών κόμβων (υπεύθυνος, προϊστάμενος τμήματος, διευθυντής, γενικός διευθυντής κ.λ.π.). Άλλες διαφορετικές δομές με λιγότερο τυπολατρία διευκολύνουν τη ροή της πληροφορίας σε σημείο που μια κατεπείγουσα πληροφορία να μπορεί να φθάσει άμεσα από τα κατώτατα στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

II. Φύση της επιχείρησης

Τα τελευταία χρόνια έχει επιταχυνθεί η ταχύτητα με την οποία κινείται η αγορά. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι και οι επιχειρήσεις επιθυμούν με κάθε τρόπο και μέσο να ακολουθήσουν υψηλές ταχύτητες λειτουργίας και ανάπτυξης τους. Ο τρόπος ροής της

πληροφορίας σε συνδυασμό με την ποιότητα που πρέπει να διαθέτει και την αποτελεσματική λειτουργία της κάθε επιχείρησης. Η φύση της επιχείρησης καθορίζει και την ταχύτητα με την οποία κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαχέει το πληροφοριακό υλικό της στους επί μέρους τομείς της. Η φύση της επιχείρησης μπορεί να παρεμβάλλει εμπόδια στην επικοινωνία σε τέτοιο βαθμό που να μειώσουν την εξελικτική της πορεία σε σχέση με την ταχύτητα που κινούνται άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις.

III. Μέγεθος επιχείρησης

Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι αποστάσεις που υφίστανται μεταξύ των Διευθύνσεων, Τμημάτων, Γραφείων κ.λ.π και η δημιουργία πολλών επικοινωνιακών κόμβων αποτελούν εμπόδιο στη ροή του επικοινωνιακού υλικού. Στις επιχειρήσεις αυτές η δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων είναι δύσκολη.

Στις μικρές επιχειρήσεις η ροή της πληροφορίας κυλάει περισσότερο γρήγορα και χωρίς την παρεμβολή επικοινωνιακών σταθμών. Όμως και στις επιχειρήσεις αυτές η συνεχής επαφή μεταξύ του προσωπικού δημιουργεί τάσεις για τριβές και συγκρούσεις που παρεμποδίζουν το παραγωγικό αποτέλεσμα.

IV. Επίπεδο άσκησης του management

Η ποιότητα του στελεχιακού προσωπικού που διαθέτει η επιχείρηση αποτελεί βασικό παράγοντα στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα στελέχη της επιχείρησης μέσω της προφορικής και γραπτής επικοινωνίας προσπαθούν να ενεργοποιήσουν και να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζομένους προκειμένου να υλοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το ποιοτικό επίπεδο της στελεχιακής ομάδας εξαρτάται από το επίπεδο ποιότητας των επικοινωνιακών μεθόδων που προσπαθούν να καθιερώσουν στο προσωπικό της επιχείρησης. Στην αντίθετη περίπτωση, που το επίπεδο άσκησης της διοίκησης από τα στελέχη της επιχείρησης κυμαίνεται σε χαμηλό βαθμό, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, όποτε και η επικοινωνία μεταξύ τους συναντά αζεπέραστα προβλήματα.

V. Γενικό επίπεδο εργαζομένων

Το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων κάθε επιχείρησης (πολιτιστικό, μορφωτικό, πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό) συντελεί στην καθιέρωση μεθόδων αποτελεσματικής επικοινωνίας. Όσο το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων είναι υψηλό τόσο λιγότερα εμπόδια επικοινωνίας θα δημιουργηθούν και η εργασιακή ροή θα παρουσιάσει ομαλή πορεία. Γενικά, όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τα κοινωνικά χαρακτηριστικά στοιχεία του Έλληνα εργαζομένου αποτελούν το βασικό μοχλό αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ο κοινωνικός παράγοντας διαμορφώνει συμπεριφορές και συντελεί κύρια στην ομαλή συμβίωση και την συνεργασία, στοιχεία που η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να επικρατούν προκειμένου να σχεδιάσει την επικοινωνιακή πολιτική της.

VI. Ιδιοκτησία της επιχείρησης

Η ιδιοκτησία της επιχείρησης και συγκεκριμένα το κατά πόσο ανήκει μια οργανική μονάδα στον Ιδιωτικό ή Δημόσιο τομέα αποτελεί βασικό παράγοντα ο οποίος επηρεάζει τον τρόπο επικοινωνίας και τη μορφή που θα ακολουθήσει η επικοινωνιακή πολιτική κάθε επιχείρησης.

VII. Οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης.

Στην αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό τα μέσα που διαθέτει η κάθε επιχείρηση για το σκοπό αυτό. Τέτοια επικοινωνιακά μέσα είναι η κινητή τηλεφωνία, τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και τα κατάλληλα προγράμματα που πρέπει να διαθέτουμε και εξοπλισμό που απαιτεί μεγάλες δαπάνες για την αγορά, τη συντήρηση και την ανανέωση του. Επειδή λοιπόν το κόστος αυτό είναι υπολογίσιμο για τις επιχειρήσεις οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης σε συνδυασμό με την πορεία της οικονομίας σε τοπικό και διεθνές επίπεδο παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο.

VIII. Γεωγραφική θέση της επιχείρησης

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

IX. Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να διευκολύνει την ομαλή, έγκυρη και έγκαιρη ροή του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στην επιχείρηση, επιβάλλεται να σχεδιάσει την επικοινωνιακή της πολιτική. Την πολιτική αυτή υποχρεούται να ακολουθήσουν τόσο τα δομημένα μέρη της επιχείρησης, όσο και τα μεμονωμένα άτομα

που συνθέτουν ένα ιεραρχημένο σύνολο. Όσο περισσότερο ξεκάθαρη είναι αυτή η πολιτική τόσο λιγότερα εμπόδια θα παρεμβάλλονται στην εφαρμογή της.

Στ. Διαπροσωπικά εμπόδια

Αυτού του είδους τα εμπόδια οφείλονται στη μη δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων ή κλίματος τυπικών σχέσεων που η κάθε επιχείρηση έχει εφαρμόσει μέσω των στελεχών της.

Ζ. Προσωπικά εμπόδια

Οφείλονται στην ικανότητα του κάθε εργαζόμενου να σκέπτεται και να ενεργεί σύμφωνα με την πληροφορία που του διοχετεύεται από τον προϊστάμενο ή συνάδελφο του.

Η. Εμπόδια από την επιλογή του τρόπου διοχέτευσης της πληροφορίας

Ο κάθε εργαζόμενος έχει στη διάθεση του πολλά επικοινωνιακά μέσα προκειμένου να διοχετεύσει την πληροφορία επιλέγοντας κάθε φορά και το κατάλληλο μέσο. Βέβαια αυτό εξαρτάται και από το είδος, την ποιότητα της πληροφορίας που υποχρεούται να κυκλοφορήσει έγκαιρα και έγκυρα για να διευκολυνθεί το παραγωγικό έργο.

Θ. Εμπόδια που προκύπτουν από την ποσότητα της πληροφορίας

Η ποσότητα της διοχετευμένης πληροφορίας για κάθε εργαζόμενο αποτελεί ουσιαστικό και καθοριστικό στοιχείο για το παραγωγικό αποτέλεσμα που θα προσφέρει. Έτσι λοιπόν ο εργαζόμενος πρέπει να λαμβάνει τέτοια ποσότητα πληροφορίας που θα τον κρατά "εν εγρήγορση". Ούτε λιγότερη ώστε να χαλαρώνει την προσπάθεια

του, αλλά ούτε και περισσότερη από αυτή που μπορεί να αντέξει διότι τελικά "θα θολώσει" και δε θα απόδοση ποιοτικό και ποσοτικό έργο.

2.4 Προβλήματα επικοινωνίας στους επιχειρησιακούς οργανισμούς

Η επικοινωνία είναι μια ανθρώπινη διαδικασία που σκοπεύει να φέρει κοντά τους ανθρώπους. Κάθε περίπτωση επικοινωνίας έχει τη μοναδικότητα της, δεν υπάρχει καμία φόρμουλα για να συντελεσθεί το πλησίασμα αυτό.

Η επικοινωνία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς είναι πολυπλοκότερη διαδικασία, γιατί έχει ως σκοπό να προσαρμόσει τη συμπεριφορά όλων των μελών του οργανισμού σε τέτοια πλαίσια, που θα εξυπηρετούν κοινούς στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης σαν σύνολο. Το όμως γίνεται εντονότερο όταν η επικοινωνία έχει φορείς ανθρώπινους που ανήκουν σε διαφορετικό επίπεδο στην πυραμίδα της ιεραρχίας.

Τα ψυχολογικά εμπόδια που εμφανίζονται στην περίπτωση αυτή είναι μεγαλύτερα γιατί οι αποδέκτες των μηνυμάτων της ηγεσίας στην επιχείρηση, νοιώθουν εντελώς διαφορετικά από τους εκδότες. Συγκεκριμένα, οι ψυχολογικές ανάγκες των αποδεκτών ως μέλη του οργανισμού είναι διαφορετικές και συνδέονται με την αναγνώριση του ρόλου της εργασίας τους, την οικονομική τους ασφάλεια, την προσωπική εκτίμηση και αναγνώριση. Τα προβλήματα αυτά της επικοινωνίας δε λύνονται ούτε με προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, ούτε με την καθιέρωση πολιτικής ανοικτών θυρών, γιατί μπορεί οι θύρες να είναι ανοικτές αλλά κανείς δεν τολμάει να μπει μέσα,

γιατί αυτή η πολιτική δεν εξασφαλίζει τους υφιστάμενους από πιθανούς κινδύνους που εμφανίζονται μετά την είσοδο τους στις "ανοικτές θύρες". Στην επικοινωνία δεν αρκεί να μπορείς να πεις στον άλλον κάτι, αλλά πως θα το πεις σ' αυτόν.

Ειδικότερο πρόβλημα επικοινωνίας σ' όλους τους οργανισμούς είναι η κυκλοφορία ψιθύρων. Αυτό είναι αποτέλεσμα της έλλειψης σωστής πληροφόρησης των εργαζομένων και έχει άμεσα επιπτώσεις στο ηθικό του προσωπικού. Η δημιουργία κλίματος ακριβών πληροφοριών είναι η καλύτερη μέθοδος. Οι ψιθυροί αφορούν α) παρατηρήσεις για τη προσωπική ζωή των επικεφαλής β) πληροφορίες για την κατάσταση της επιχείρησης και του προσωπικού γ) περιγραφές με ανακρίβεια γεγονότων. Κύριο χαρακτηριστικό των ψιθύρων είναι η αδυναμία εντόπισης της πηγής και η δυσκολία εξουδετέρωσής τους. Στην πράξη η αντιμετώπιση των ψιθύρων γίνεται με τις ακόλουθες μεθόδους:

A. Ειδικές ανακοινώσεις π.χ. ανακοινώσεις για τους λόγους απόλυσης εργαζομένων

B. Πίνακες δελτίων πληροφοριών. Τα δελτία αυτά, άλλοτε δεν αναφέρονται στους ψιθύρους και άλλοτε περιέχεται άμεση απάντηση στους ψιθύρους.

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε μια επιχείρηση ή οργανισμό επηρεάζεται σημαντικά από 4 οργανωσιακές μεταβλητές.

1. Το μέγεθος μιας επιχείρησης προσδιορίζει την επιλογή των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας. Η επικοινωνία σε μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως είναι γραπτή, έμμεση, απρόσωπη και περίπλοκη. Ενώ στις μικρές επιχειρήσεις οι διαδικασίες επικοινωνίας βασίζονται κυρίως στη χρήση προφορικής, άμεσης και διαπροσωπικής επικοινωνίας.

2. Η διαρθρωτική δομή της επιχείρησης προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό τη διαδρομή που θα πρέπει να ακολουθήσει η διακίνηση των τυπικών μηνυμάτων με βάση την ιεραρχία της επιχείρησης. Όταν η δομή μιας επιχείρησης είναι κάθετη, δηλαδή χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό ιεραρχικών βαθμίδων, υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για αλλοίωση του περιεχομένου του μηνύματος. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να επιλυθεί με το σχεδιασμό μιας πιο πλατιάς διαρθρωτικής δομής, αυξάνοντας το εύρος ελέγχου και το όριο άσκησης εποπτείας και μειώνοντας τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων. Επιπλέον, όταν το σύστημα διακίνησης των μηνυμάτων που χρησιμοποιεί η επιχείρηση βασίζεται αποκλειστικά στην καθοδική μορφή επικοινωνίας, δηλαδή αποστολέας των μηνυμάτων είναι η διοίκηση της επιχείρησης και αποδέκτης το προσωπικό είναι πιθανόν να παρουσιαστούν προβλήματα επαρκούς πληροφόρησης και ενημέρωσης του προσωπικού για θέματα ευρύτερου ενδιαφέροντος. Ακόμη, υπάρχει το ενδεχόμενο η διοίκηση της επιχείρησης να μην ενημερωθεί από το προσωπικό για κάποια προβλήματα που αντιμετωπίζει, με αποτέλεσμα να μη σταθεί δυνατή η επίλυση των προβλημάτων στο αρχικό στάδιο δημιουργίας τους.

3. Το σύστημα της τεχνολογίας που εφαρμόζει η επιχείρηση ενδέχεται να επηρεάσει την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία με ποικίλους τρόπους. Αν το εφαρμοζόμενο σύστημα τεχνολογίας απαιτεί εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό ενδέχεται να δημιουργηθούν προβλήματα επικοινωνίας εξαιτίας του αυξημένου βαθμού διαφοροποίησης και επιμέρους εξειδικεύσεις του προσωπικού. Ακόμη, με την πληροφορική ενδέχεται να περιοριστεί η προσωπική επικοινωνία.

4. Τέλος, η φιλοσοφία ή η κουλτούρα που διέπει την επιχείρηση επηρεάζει ουσιαστικά την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, όπως αυτή εκφράζεται μέσω των αξιών που ενστερνίζεται η διοίκηση της επιχείρησης, των συνηθειών που υπάρχουν και των πρακτικών που εφαρμόζονται. Για να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία σε οργανωσιακό επίπεδο, θα πρέπει να ενθαρρυνθεί η ανοδική επικοινωνία, να επιδιωχτεί ο σχεδιασμός μιας περισσότερο πλατιάς διαρθρωτικής δομής και να εδραιωθεί ένα θετικό «κλίμα επικοινωνίας». Οι επιχειρήσεις για να πετύχουν κάτι τέτοιο μπορούν να χρησιμοποιήσουν ορισμένες τεχνικές, όπως:

- α. Συνεχή ενημέρωση του προσωπικού, με την έκδοση δελτίων, φυλλαδίων, ανακοινώσεων κ.λπ για τους στόχους, τις πολιτικές και στρατηγικές της οικονομικής μονάδας
- β. Αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς του προσωπικού, με τη συγγραφή σχετικών εγχειριδίων.
- γ. Περιοδική διερεύνηση των στάσεων του προσωπικού, προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας από την εργασία.
- δ. Εισαγωγή ενός συστήματος εισηγήσεων ή υποδείξεων, με βάση το οποίο προτάσεις του προσωπικού που μπορούν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση επιβραβεύονται με την παροχή ηθικών αλλά και υλικών βραβείων.
- ε. Εφαρμογή της πολιτικής της «ανοικτής θύρας», με βάση την οποία κάθε εργαζόμενος γνωρίζει πως μπορεί να θέτει τις ιδέες και τις αντιρρήσεις του υπόψη της ηγεσίας της επιχείρησης.

στ. Αύξηση του ορίου άσκησης εποπτείας, για τη δημιουργία μιας πιο πλατιάς διαρθρωτικής δομής.

ζ. Εισαγωγή ενός συστήματος διευθέτησης παραπόνων, στις περιπτώσεις που κάποιος θεωρεί ότι αδικείται ή αντιμετωπίζει κάποιο απόλυτο πρόβλημα.

η. Τέλος, μέσω περιοδικών συσκέψεων της ηγεσίας της επιχείρησης και εκπροσώπων των εργαζομένων, για ενημέρωση και ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών.

2.5 Προσωπικά και διαπροσωπικά προβλήματα

επικοινωνίας

Α.ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Έχει υποστηριχθεί από ειδικούς της οργανωσιακής συμπεριφοράς και επικοινωνίας ότι τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση αποφασίζουν να επικοινωνήσουν ή να αποφύγουν την επικοινωνία με βάση τις ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν. Έτσι, αν κάποιο άτομο πιστεύει πως ορισμένες ενέργειες ή δραστηριότητες θα έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του, τότε θα επιλέξει την επικοινωνία. Αν, αντίθετα, κρίνει πως οι ενέργειες του αυτές δεν θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των αναγκών που είναι σημαντικές για αυτόν, τότε θα επιλέξει να αποφύγει την επικοινωνία.

Τα περισσότερα άτομα στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τρεις βασικές ανάγκες: την ανάγκη για Αποδοχή, την ανάγκη για αναγνώριση, την ανάγκη για Ασφάλεια. Η ανάγκη για αποδοχή αναφέρεται στην επιθυμία ενός ατόμου να αποτελεί ουσιαστικό τμήμα της επιχείρησης που ανήκει και να γνωρίζει και να συμμετέχει σ'αυτά που διαδραματίζονται γύρω του. Η ανάγκη για αναγνώριση αφορά την επιθυμία του ατόμου να αναγνωρίσει ο εργοδότης, προϊστάμενος και το περιβάλλον του τη συνεισφορά του στην επιχείρηση, παρέχοντας του διάφορες ηθικές και υλικές αμοιβές. Ενώ, η ανάγκη για Ασφάλεια περιλαμβάνει την επιθυμία του ατόμου να νιώσει σιγουριά για τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση.

Το γεγονός ότι τα άτομα όχι μόνο χαρακτηρίζονται από διαφορετικές ανάγκες αλλά και ιεραρχούν τις ανάγκες τους διαφορετικά, ενώ οι ανάγκες του ίδιου ατόμου μεταβάλλονται διαχρονικά μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην αποτελεσματική επικοινωνία αν: α) τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό ως προς τις ανάγκες που είναι σημαντικές γι'αυτά, και β) αν τα ατομικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή οι ανάγκες του προσωπικού μιας επιχείρησης δεν ταιριάζουν με το εργασιακό του περιβάλλον, όπως οργανωσιακά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, φιλοσοφία, δομή, διαδικασίες κ.λ.π.

Β.ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Κατά τη διάρκεια μεταβίβασης μηνυμάτων σε μια επιχείρηση συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της παραποίησης, αλλοίωσης ή στρέβλωσης του μηνύματος. Η παραποίηση αυτή μπορεί να είναι εκούσια ή ακούσια και να οφείλεται σε διάφορες αιτίες τόσο οργανωσιακές όσο και ψυχολογικές. Το κυριότερο αίτιο που μπορεί να προκαλέσει αλλοίωση των μηνυμάτων στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον είναι η ιεραρχία. Η παραποίηση των μηνυμάτων που διακινούνται βάσει της ιεραρχικής κλίμακας μπορεί να γίνεται και από τους προϊσταμένους και από τους υφισταμένους. Οι μεν προϊστάμενοι μπορούν να οδηγηθούν στην παραποίηση των μηνυμάτων επειδή επιθυμούν «να διατηρήσουν τη θέση τους και το γόητρο που τους προσφέρει ή να παρεμποδίσουν τους υφισταμένους τους να πληροφορηθούν τυχόν λάθη ή παραλείψεις τους». Αλλά και οι υφιστάμενοι μπορεί να προβούν σε παραποίηση των μηνυμάτων όταν «κινδυνεύουν τα ατομικά τους συμφέροντα ή όταν είναι εγωιστές και ζηλότυποι». Παράλληλα, η θέση εργασίας που κατέχει ένα άτομο ή η βαθμίδα ιεραρχίας στην οποία ανήκει επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται το άτομο το περιβάλλον του.

Εκτός όμως από τη θέση εργασίας και τη βαθμίδα ιεραρχίας, υπάρχουν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται ή ερμηνεύει το περιβάλλον του και κατ'επέκταση επηρεάζουν τη συμπεριφορά επικοινωνίας του: τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς του, οι εμπειρίες του, οι στάσεις και οι αξίες που ενστερνίζεται, το επίπεδο των νοητικών του ικανοτήτων και τέλος οι δεξιότητες επικοινωνίας που διαθέτει. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε και ερμηνεύουμε τα όσα

διαδραματίζονται γύρω μας. Λόγω των σημαντικών διαφοροποιήσεων που χαρακτηρίζουν τα άτομα, δεν υπάρχουν δυο άτομα, τα οποία να βλέπουν κάτι από την ίδια ακριβώς οπτική Σκόπια. Συνήθως ακούμε αυτά που επιθυμούμε να ακούσουμε και βλέπουμε αυτά που θέλουμε να δούμε.

Πολλές φορές όμως, ίσως τις περισσότερες, ο τρόπος που αντιλαμβάνεται το άτομο το περιβάλλον του δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα. Στην καθημερινή μας ζωή συχνά κάνουμε λανθασμένες υποθέσεις ή εκτιμήσεις για τα αίτια συμπεριφοράς των άλλων, χρησιμοποιώντας ορισμένα «στερεότυπα», προβαίνοντας δηλαδή σε «γενικεύσεις» και αποδίδοντας ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα σε μια ολόκληρη κατηγορία ατόμων. Η χρήση όμως στερεότυπων όπως «όλα τα στελέχη είναι άνθρωποι της διοίκησης», «όλοι οι λογιστές είναι άτομα ψυχρά, ορθολογικά και χωρίς φαντασία», «όλοι οι Ελβετοί είναι εργατικοί», «όλοι οι Ιταλοί είναι φιλικοί, ζεστοί και εξωστρεφείς» είναι λανθασμένη και μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία προκαταλήψεων και σε σοβαρές δυσκολίες επικοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

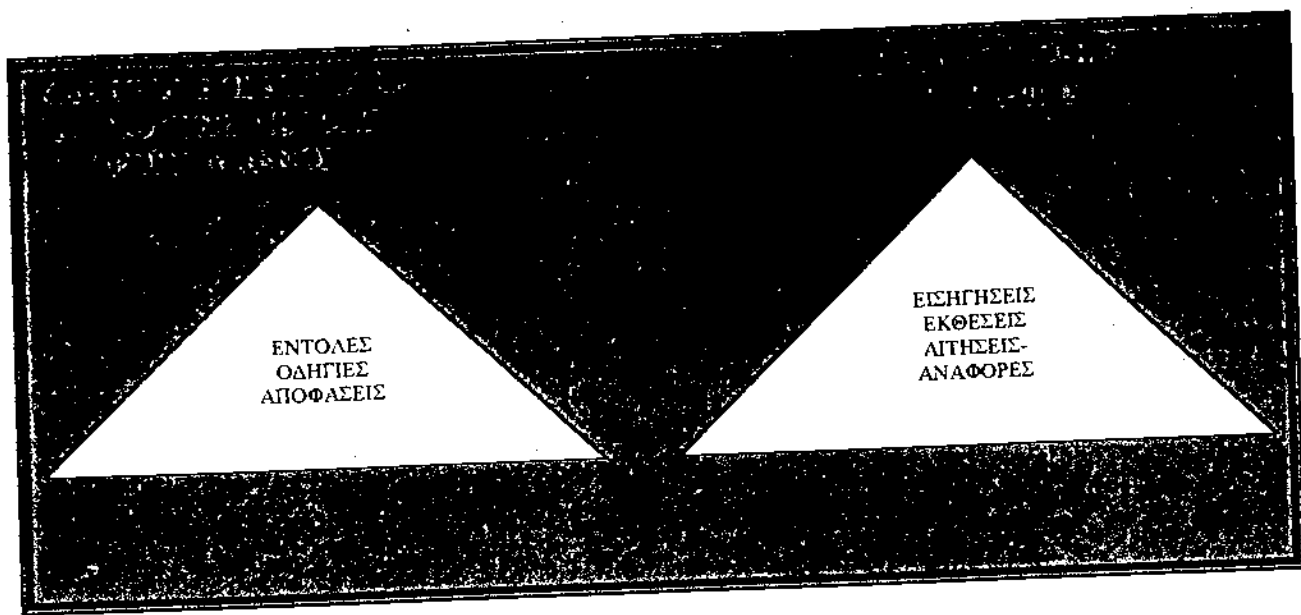
3.1 Μορφές επικοινωνίας

Μέσα σε κάθε επιχείρηση αναπτύσσονται ενδοεπιχειρησιακά κανάλια τα οποία βοηθούν στο συντονισμό και δράση της ίδιας της επιχείρησης. Τα κανάλια αυτά, οι πληροφορίες δηλαδή μεταδίδονται από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας προς τα κατώτερα ή και αντίστροφα. Η μετάδοση των πληροφοριών από τα κατώτερα κλιμάκια προς τα ανώτερα χαρακτηρίζεται σαν κάθετη επικοινωνία, ενώ η μετάδοση πληροφοριών από τα κατώτερα προς τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας χαρακτηρίζεται ως οριζόντια επικοινωνία.

Α. Κάθετη επικοινωνία

Κάθετη επικοινωνία είναι η μορφή μεταβίβασης πληροφοριών και οδηγιών μεταξύ των διαφόρων προσώπων ή τμημάτων στον οργανισμό ανεξάρτητα αν κατευθύνεται από τα πάνω προς τα κάτω ή και αντιθέτως.

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



Στην πρώτη περίπτωση το ρεύμα των πληροφοριών αποτελείται από διαταγές, οδηγίες ή αποφάσεις τα οποία έχουν την μορφή εισαγωγής νέων μέτρων πολιτικής, κάποιων καινούργιων διαδικασιών, ίσως και τη μεταβολή στην οργανωτική διάρθρωση προγραμμάτων λειτουργίας της επιχείρησης.

Όταν δηλαδή το διοικητικό στέλεχος μεταφέρει πληροφορίες σε έναν υφιστάμενο του η πληροφορία ρέει προς τα κάτω. Το μήνυμα μπορεί να πάρει τη μορφή μιας τυχαίας συζήτησης, τοπικής συνέντευξης μεταξύ προϊσταμένου ή ενός υπαλλήλου, ή μπορεί να διαμοιραστεί προφορικά σε μια ομάδα με μια συνάντηση ή μέσω ενημερωτικών φυλλαδίων.

Ένα σημαντικό βοηθητικό μέσο για τη σωστή εκτέλεση αυτού του είδους επικοινωνίας είναι η εγκύκλιος η οποία αναφέρεται στα εξής αντικείμενα: α) καθορισμός πολιτικής β) διαδικασίες γ) οργανωτικά θέματα δ) οδηγίες εργασίας ε) προϋπολογισμοί.

Η εγκύκλιος είναι μια πολύ συνηθισμένη μορφή κάθετης επικοινωνίας, συνήθως απρόσωπης και απευθύνεται ταυτόχρονα σε πολλούς αποδεκτές.

Στην δεύτερη περίπτωση της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής η επικοινωνία έχει συνήθως τη μορφή αναφορών, εισηγήσεων τα οποία περιέχουν τα αποτελέσματα της λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτού του είδους η επικοινωνία απευθύνεται από τα κατώτερα κλιμάκια προς τα ανώτερα τα οποία αναφέρουν στους προϊσταμένους τα αποτελέσματα των εργασιών τους τα οποία συνήθως εκφράζονται σε ποσότητες που μπορούν να μετρηθούν όπως ΕΥΡΩ, αριθμό τεμαχίων προς πώληση, προς αγορά, αριθμό υπαλλήλων κ.τ.λ.

Η μορφή αυτή επικοινωνίας προϋποθέτει πολλά στοιχεία. Πρώτα η λήψη αποφάσεων από τους managers προϋποθέτει σωστή και καλή γνώση των καταστάσεων του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος. Τότε μόνο είναι εφικτό και πραγματοποιήσιμο. Είναι λογικό οι managers να περιμένουν τα στοιχεία που έχουν συλλέξει τα κατώτερα στελέχη ώστε μετά να προβούν στη λήψη αποφάσεων. Τα στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα είναι αναφορές για προβλήματα του προσωπικού, ευκαιρίες για ανάπτυξη, γενικότερα το όλο κλίμα και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό. Γιατί όπως γνωρίζουμε η καλή συνεργασία, επικοινωνία βοηθά στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Β.Οριζόντια επικοινωνία

Η οριζόντια επικοινωνία εκδηλώνεται με τη ροή πληροφοριών που αναπτύσσονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο δηλαδή προϊστάμενος ενός τμήματος με προϊστάμενο αλλού τμήματος, διευθυντής με διευθυντή, υφιστάμενος με υφιστάμενο κ.τ.λ.

Το πλήθος του επικοινωνιακού υλικού που διακινείται με σωστό τρόπο επικοινωνίας εξαρτάται κυρίως από βάθρο ανεξαρτοποίησης του κάθε τμήματος. Δηλαδή κατά πόσο κάθε τμήμα δέχεται και δίνει πληροφορίες και ενεργεί ως σύνολο. Γιατί αν κάθε τμήμα, διεύθυνση ενεργεί καθεαυτού από μόνο του τότε πληροφορία, επικοινωνία δεν υπάρχει. Αρχίζουν να δημιουργούνται προβλήματα γεγονός που προκαλεί διαφωνίες και αντιρρήσεις μεταξύ των τμημάτων και διευθύνσεων.

Πολλοί μελετητές θεωρούν ότι αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι πολύ αποδοτική και θεωρείται καλύτερη και πιο παραγωγική από την προηγούμενη. Διακρίνεται μια τάση των επιχειρήσεων και διευθυντικών στελεχών να εφαρμοσθεί πιο επιτακτικά γιατί εξαφανίζονται τα γραφειοκρατικά εμπόδια που εμποδίζουν την πρωτοβουλία.

Η επικοινωνία αυτή μπορεί να έχει είτε επίσημη μορφή (τυπική) είτε ανεπίσημη μορφή (άτυπη). Η άτυπη μορφή επικοινωνίας διεξάγεται μεταξύ δυο ατόμων είτε εντός της επιχείρησης είτε εκτός της επιχείρησης. Σ'αυτή τη περίπτωση η άτυπη επικοινωνία έχει σημαντικά πλεονεκτήματα γιατί δίνει την ευκαιρία στους υπαλλήλους να επικοινωνούν μεταξύ τους, να σχολιάζουν τα προβλήματα και τις καταστάσεις της επιχείρησης. Γεγονός που βοηθά στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων, τονώνει το

κλίμα και δημιουργεί φιλικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά η άτυπη επικοινωνία γίνεται και επικίνδυνη γιατί αν λάβει διαστάσεις οδηγεί στην ανεξέλεγκτη διάδοση απόψεων, φημών για την επιχείρηση, οι οποίες μπορεί να έχουν δυσμενείς επιδράσεις πάνω στο ηθικό και στην εν γενεί αποδοτικότητα του προσωπικού.

Η άτυπη επικοινωνία με όλες τις τυχόν διαστρεβλώσεις παρουσιάζεται όταν η επιχείρηση διέρχεται περιόδους αλλαγών , άγχους για το μέλλον κ.τ.λ. Ένας ακόμα παράγοντας που δημιουργεί έντονες παρεμβολές και αλλοιώσεις μηνυμάτων στην άτυπη επικοινωνία είναι η ποιοτική στάθμη του προσωπικού, ο μη δημοκρατικός τρόπος συμμετοχής της διοίκησης, η έλλειψη εκπαίδευσης, κατάρτισης των εργαζομένων σε θέματα συμπεριφορών και ανάπτυξης καλού επικοινωνιακού κλίματος μέσα στην επιχείρηση.

Η άτυπη επικοινωνία είναι ένας αποτελεσματικός και γρήγορος τρόπος μετάδοσης του μηνύματος και θεωρείται απαραίτητη για την καλή λειτουργία της επιχείρησης.

Στη συνέχεια η τυπική μορφή της οριζόντιας επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιείται μέσω των διαδικασιών με την κυκλοφορία αντιγράφων των γραπτών κειμένων ή άλλων εγγράφων, οι οποίοι περιφέρονται μεταξύ των μελών του ίδιου οργανωτικού επιπέδου δηλαδή τμήματος ή διευθύνσεων για ενημέρωση ή επεξήγηση κάποιων εντολών ή αποφάσεων.

Γ. Εσωτερική – εξωτερική επικοινωνία

Άλλη μια διάκριση των επιχειρησιακών επικοινωνιών είναι σε εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία. Η *εσωτερική επικοινωνία* αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ στελεχών της επιχείρησης, μετόχων, ηγεσίας κ.τ.λ. Η εσωτερική επικοινωνία είναι αυτή που μπορεί να θεμελιώσει την αρμονία στις σχέσεις όλων των μελών της επιχείρησης δηλαδή όλων των επιπέδων στην οργάνωση της. Αποτελεί δηλαδή την κινητήρια δύναμη για τη λειτουργία του επιχειρησιακού οργανισμού.

Η *εξωτερική επικοινωνία* αφορά ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων επιχειρήσεων δημόσιων υπηρεσιών, των πελατών, των προμηθευτών, του κοινού. Με την εξωτερική επικοινωνία η επιχείρηση εξασφαλίζει το κοινωνικό της γόητρο, την υποστήριξη του κοινού, των αρχών και γενικότερα την παραδοχή της από το κοινωνικό σύνολο μέσα στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιείται.

3.2 Κανόνες αποτελεσματικής εφαρμογής της επικοινωνίας

Για να εξασφαλίσει κάθε επιχείρηση ένα αποδοτικό σύστημα επικοινωνιών πρέπει να έχει υποψιν της τους εξής κανόνες οι οποίοι ισχύουν τόσο στην προφορική όσο και στην έγγραφη επικοινωνία.

1. επιλογή κατάλληλου προσωπικού, για την διεξαγωγή της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Για την διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει προσωπικό με αξιόλογα προσόντα και μάλιστα άτομα που θα έχουν την δυνατότητα και την ικανότητα συζήτησης και συνεργασίας με το προσωπικό, την ικανότητα της σύνταξης γραπτών κειμένων υψηλής στάθμης στα οποία θα επικρατεί απλότητα, λογικότητα, ευγένεια και γενικότερα θα εφαρμόζονται οι αρχές της επικοινωνίας.

Ιδιαίτερα η γραπτή επικοινωνία απαιτεί υψηλό επίπεδο προσόντων και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από την επιχείρηση ότι η αποτελεσματική υποστήριξη της profile image.

2. Η ευθύνη της διοίκησης για αποτελεσματική επικοινωνία

Η αποτελεσματική επικοινωνία, εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό, από την πολιτική που εφαρμόζει η ηγεσία της επιχείρησης στην ροή της πληροφορίας στο εσωτερικό περιβάλλοντα χώρο της επιχείρησης προς το προσωπικό της.

Η ηγεσία της επιχείρησης έχει την ευθύνη των μέσων και των μεθόδων που χρησιμοποιεί για την ροή της πληροφορίας σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας με αποτέλεσμα εάν αυτή δεν το επιθυμεί, το προσωπικό να μην έχει την δυνατότητα της πληροφορίας η οποία διευκολύνει την απρόσκοπτη εργασιακή ροή.

3. Η μη απόκρυψη δυσάρεστων καταστάσεων από το προσωπικό

Η επιχείρηση στην εν γένει της δράση, είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει και δυσχέρειες οι οποίες δυσκολεύουν την λειτουργία της.

Τις δυσκολίες αυτές προτιμότερο είναι να τις γνώριζει το προσωπικό, διότι έτσι με την κατάλληλη παρακίνηση και προτροπή, είναι δυνατόν να αντιμετωπισθούν και να επιλυθούν με τον καλύτερο τρόπο. Όταν οι εργαζόμενοι γίνονται κοινωνοί των επιχειρησιακών προβλημάτων τότε δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης που συμβάλει στο να ξεπεραστεί η κρίση με το μικρότερο επιχειρησιακό κόστος.

4. Η διερεύνηση όλων των δυνατών μεθόδων και μέσων της επικοινωνίας

Οι μέθοδοι της επικοινωνίας (προφορική – έγγραφη, τυπική- άτυπη, κάθετη – οριζόντια) που χρησιμοποιούνται από κάθε επιχείρηση, ποικίλλουν και εξαρτώνται από την φύση (τι συγκεκριμένα παράγει) αλλά κυρίως από το μέγεθος της, εάν δηλαδή είναι μικρή, μεσαία ή μεγάλη.

Στις μικρές επιχειρήσεις και λόγω του περιορισμένου αριθμού των εργαζομένων π.χ. προτιμότερος τρόπος είναι η προφορική επικοινωνία επειδή με αυτό το τρόπο οι σχέσεις management-εργαζόμενων γίνονται πιο στενές και διευκολύνεται το παραγωγικό αποτέλεσμα.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες και διαθέτουν πληθώρα τμημάτων και διευθύνσεων είναι δύσκολη η επικοινωνία με τον προφορικό τρόπο και εφαρμόζεται η έγγραφη επικοινωνία. Ιδιαίτερα αυτό συμβαίνει για τις επαφές μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων της και για σπουδαία λειτουργικά θέματα, χωρίς να αποκλείεται και η εφαρμογή της προφορικής επικοινωνίας η οποία θεωρείται πιο ανθρώπινη και ζεστή και η οποία λειαίνει και αναπτύσσει καλές σχέσεις.

Η επιχείρηση για την αποτελεσματικότερη πληροφόρηση του management και του προσωπικού της επιβάλλεται, ανάλογα βέβαια με την φύση και το μέγεθος της, να χρησιμοποιεί όλα τα ειδικευμένα μέσα για την πραγματοποίηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Συμπερασματικά λοιπόν, θα υποστηρίξαμε την άποψη ότι, η κάθε επιχείρηση, αφού λάβει σοβαρά υποψιν, όλα τα παραπάνω εκτεθέντα, να επιλέξει τη μέθοδο και τα μέσα για την αποτελεσματικότερη πληροφοριακή ροή σε όλα τα οργανωτικά της επίπεδα και σε όλα τα μέλη της.

5. Ο συνεχής έλεγχος της αποδοτικότητας της επικοινωνίας

Η εφαρμογή μεθόδων και μέσων για την αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση, προϋποθέτει μια σοβαρή οικονομική δαπάνη. Όπως και σε κάθε μορφής δαπάνες της επιχείρησης το αποτέλεσμα πρέπει να είναι τέτοιο, που να δικαιολογεί την οικονομική αυτή επένδυση και να προσδοκάται πάντα το άριστο αποτέλεσμα.

6. Η συνεχής τροφοδότηση του συστήματος των επικοινωνιών

Ένα καλό σύστημα επικοινωνίας για να είναι λειτουργικό πρέπει να τροφοδοτείται σε διαρκή βάση, με πληροφοριακό υλικό, που το κάνει ευέλικτο αποτελεσματικό.

Αυτό απαιτεί μια συνεχή και καθημερινή προσπάθεια ιδιαίτερα εκ μέρους του management για την συλλογή της πληροφορίας αφενός, αλλά αφετέρου την κατανομή της σε τμήματα και τους εργαζομένους, για την απρόσκοπτη και συνεχώς βελτιούμενη εργασιακή αποδοτικότητα και επιχειρηματική άνθηση.

7. Η συνεχής επαφή με το προσωπικό

Είναι ίσως ο βασικότερος κανόνας που η επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να εφαρμόζει. Εάν λάβουμε υποψιν ότι, η επικοινωνία είναι μια ανθρώπινη διαδικασία για να διευκολύνεται η επιχειρησιακή δραστηριότητα και συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων, ευνόητο είναι ότι οι σχέσεις των ανθρώπων (διοικούντων και διοικούμενων) είναι σε πολύ καλό επίπεδο.

Σήμερα τα διευθυντικά στελέχη δεν ενεργοποιούν το επικοινωνιακό δίκτυο μέσα από το γραφείο καθισμένοι σε αναπαυτικές καρέκλες. Κυκλοφορούν ανάμεσα στο προσωπικό ενθαρρύνουν, ενημερώνουν, παρακινούν και γενικότερα χρησιμοποιούν τις επικοινωνιακές μεθόδους και μέσα βρισκόμενοι δίπλα με τους εργαζόμενους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Τεχνικές επιχειρησιακής επικοινωνίας

Σε κάθε επιχείρηση ή υπηρεσία πρέπει να χρησιμοποιούνται πολλές τεχνικές επικοινωνίας, η εκλογή κάποιας εξαρτάται από το σκοπό που θέλουμε να πετύχουμε και από την πιθανότητα επιτυχίας που μας εγγυάται. Και συχνά φρόνιμο είναι να χρησιμοποιούνται περισσότερο της μιας μεθόδου γραπτής ή προφορικής για διαβίβαση της ίδιας πληροφορίας κι έτσι που η μια να ενισχύει την άλλη.

Όπως έχουμε προαναφέρει οι επιχειρησιακές επικοινωνίες διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Στις εσωτερικές επικοινωνίες η διοίκηση επικοινωνεί με τους μέτοχους και το προσωπικό κυρίως με τις παρακάτω τεχνικές:

► Δημοσιεύσεις – εκδόσεις

Οι δημοσιεύσεις αποτελούν βασικό μέσο πληροφόρησης των εργαζόμενων στις επιχειρήσεις. Τα τμήματα δημόσιων σχέσεων των επιχειρήσεων προσπαθούν να προσαρμόζουν το περιεχόμενο των δημοσιεύσεων με τις επιθυμίες των αναγνωστών.

Τα κυριότερα είδη δημοσιεύσεων και εκδόσεων είναι:

- 1) Περιοδικά για τους εργαζόμενους.
- 2) Εβδομαδιαίες εφημερίδες για τους εργαζόμενους στα εργοστάσια.
- 3) Μηνιαία δελτία ειδήσεων για τους επόπτες.
- 4) Τριμηνιαία δίπτυχα με πληροφορίες για τους μέτοχους.
- 5) Ημερήσια δελτία για το προσωπικό των γραφείων.
- 6) Εγχειρίδια οργανώσεως και διαδικασιών.

► Ερευνα για τις απόψεις των εργαζόμενων

Η διεξαγωγή ερευνάς είναι η βασική τεχνική για τη μέτρηση του ηθικού του προσωπικού για το πόσο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και την αμοιβή τους, για τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους, για το πόσο είναι πληροφορημένοι για τα προβλήματα της επιχείσεως. Όμως η διεξαγωγή έρευνας προϋποθέτει καλό προγραμματισμό και προσεκτική μεθόδευση και ταυτόχρονα πρέπει να γίνει αντιληπτή η μεγάλη χρησιμότητα της από τους εργαζόμενους και τους προϊσταμένους τους. Επίσης η έρευνα είναι πολύ βασικό να απευθύνεται σε όλους τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα και να διεξάγεται την κατάλληλη χρονική στιγμή ώστε να εξασφαλίζει τις αντικειμενικές απαντήσεις των εργαζόμενων και το ερωτηματολόγιο πρέπει να καταρτίζεται με μεγάλη προσοχή.

► Σύστημα των εισηγήσεων

Με το σύστημα των εισηγήσεων δίνεται η δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να μετέχει με τις ιδέες του και τις προτάσεις του στην πραγμάτωση των κοινών σκοπών και για τις χρήσιμες ιδέες δίνονται οικονομικές ή άλλες αμοιβές.

Το περιεχόμενο των εισηγήσεων, στην πράξη, αφορά τις συνθήκες εργασίας τις μεθόδους εργασίας, τις διαδικασίες, τον εξοπλισμό και γενικότερα τη μείωση του κόστους. Παράλληλα ένα σωστό σύστημα εισηγήσεων πρέπει να προβλέπει μεθόδους α) προτροπής των εργαζόμενων να υποβάλλουν βελτιωτικές προτάσεις β) ικανοποίησης των εργαζόμενων των οποίων οι προτάσεις δεν έγιναν δεκτές γ) αξιοποίησης των προτάσεων.

Το μεγαλύτερο, ίσως, πρόβλημα σ'ένα σύστημα εισηγήσεων είναι η προσπάθεια αποδοχής των εισηγήσεων από τους επόπτες και τους επικεφαλής, η επίλυση του οποίου αντιμετωπίζεται κυρίως με τα προγράμματα εκπαίδευσης πάνω στο αντικείμενο αυτό.

Η οργάνωση ενός συστήματος εισηγήσεων προϋποθέτει την συγκρότηση "επιτροπής εισηγήσεων" που αποτελείται από ειδικούς που αντιπροσωπεύουν όλα τα τμήματα της επιχείρησης και η οποία αξιολογεί τις εισηγήσεις. Στην έρευνα για την ποιότητα των εισηγήσεων η επιτροπή χρησιμοποιεί ένα κατάλογο ερωτήσεων που καταρτίζει από την επιχείρηση:

- 1) Είναι η ιδέα νέα στην πράξη;
- 2) Μήπως έχει τεθεί ήδη και βρίσκεται υπό εξέταση;
- 3) Εάν ναι ποιος την εξετάζει τώρα;
- 4) Την υιοθετείτε;
- 5) Βελτιώνει την ποιότητα παραγωγής;
- 6) Μειώνει το κόστος εργασίας;
- 7) Πόσο που εξοικονομείται μηνιαία και ετησίως;
- 8) Εάν η εισήγηση υιοθετηθεί ποιος θα την εφαρμόσει;
- 9) Ποτέ θα εφαρμοσθεί;
- 10) Εάν εφαρμοσθεί τι κόστος θα έχει;

Χαρακτηριστικό των συστημάτων εισηγήσεων είναι η τάση τους να αδρανούν. Για τη διατήρησή τους απαιτείται συχνή δημοσιότητα, αναγγελία προαγωγών σαν επιβράβευση των νέων προτάσεων που γίνονται αποδεκτές και γενικότερα κάθε

προσπάθεια που θα διατηρεί το ενδιαφέρον των εργαζόμενων να υποβάλλουν τις προτάσεις τους.

Τέλος, η πρακτική έχει δείξει ότι υπάρχουν δυο βασικά συστήματα εισηγήσεων, αυτό στο οποίο διατηρείται η ανωνυμία του εισηγητή της ιδέας και αυτό που ο εισηγητής υπογράφει με το όνομα του. Στην πρώτη περίπτωση εφαρμόζεται η μέθοδος του "κιβωτιδίου των ιδεών" όπου ο εισηγητής μιας ιδέας ή παραπόνου "ρίχνει" τις παρατηρήσεις του μέσα στο ειδικά διασκευασμένο "κιβώτιο ιδεών". Οι οπαδοί των ανώνυμων εισηγήσεων υποστηρίζουν ότι έτσι παρακινείται περισσότερο ο εργαζόμενος να θέσει τις ιδέες του, χωρίς το φόβο αποκάλυψης του ονόματος του, όταν δεν γίνει αποδεκτή η πρόταση και παράλληλα εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της επιτροπής εισηγήσεων, κατά την αξιολόγηση.

► Πληροφοριακές συναντήσεις

Στις πληροφοριακές συναντήσεις συμμετέχουν οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων και βαθμών, γίνονται συνήθως σε μηνιαία βάση και σκοπεύουν στην ενημέρωση των εργαζόμενων για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Βασική σημασία έχει οι συναντήσεις αυτές να διέπονται από κλίμα καλής πίστης, κατανοήσεως και συνεργασίας ώστε να πετύχει η προσέγγιση των εργαζόμενων με τη διοίκηση για την εκπλήρωση των κοινών σκοπών.

► Επιστολές προς τους εργαζομένους

Η αποστολή επιστολών της διοικήσεως σε κάθε εργαζόμενο ατομικά έχει το πλεονέκτημα η επικοινωνία να γίνεται σε προσωπική βάση. Ο τρόπος συντάξεως της επιστολής πρέπει να είναι φιλικός και να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, απλότητα,

μεθοδικότητα, περιεκτικότητα, συντομία, προσωπικό ύφος και να έχει θέμα που να ενδιαφέρει το λήπτη.

► Παροχή συμβουλών στους εργαζόμενους

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για να βοηθήσει στην επίλυση των προσωπικών προβλημάτων του εργαζόμενου. Τα προβλήματα αυτά άλλοτε σχετίζονται με την κατάσταση στην εργασία του και άλλοτε είναι καθαρά προσωπικά προβλήματα, μη συνδεδεμένα με την εργασία του.

Γενικότερα, η τεχνική της παροχής συμβουλών, είναι μια προσπάθεια βελτίωσης της ψυχολογικής θέσης, της νοοτροπίας και της ικανότητας του εργαζόμενου να προωθηθεί και να αναπτύξει τα στοιχεία της προσωπικότητας του. Οι σύμβουλοι που συγκροτούν υπηρεσίες συμβουλών, είναι ειδικοί με εμπειρία και γνώσεις στα προβλήματα προσωπικού. Την τεχνική συμβουλών τη διακρίνουμε σε δυο κατηγορίες τη διευθυνόμενη και τη μη διευθυνόμενη. Στην πρώτη κατηγορία η παροχή συμβουλών είναι κατευθυνόμενη και μεθοδευτεί με την υποβολή ερωτήσεων στον εργαζόμενο. Η δεύτερη κατηγορία βασίζεται στη φιλοσοφία των ανθρώπινων σχέσεων που εξομοιώνει το σύμβουλο και τον εργαζόμενο, τόσο ώστε, ο πρώτος να μετατρέπεται σε ένα "συμπαθητικό ακροατή" που κατανοεί τα προβλήματα του άλλου. Στη διαδικασία παροχής συμβουλών χρησιμοποιείται η συνέντευξη και οι κανόνες ορθής διεξαγωγής της.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα, ίσως που προκύπτει από την εφαρμογή αυτής της τεχνικής, είναι η αποδοχή των απόψεων του συμβούλου από τους άμεσους επόπτες του εργαζόμενου. Πέρα από τις δυσκολίες το σύστημα συμβουλών είναι από τις σοβαρότερες

μεθόδους ανάπτυξης ενός σωστού επικοινωνιακού πλαισίου μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης.

► Η πολιτική των "ανοικτών θυρών"

Σύμφωνα με την πολιτική αυτή κάθε εργαζόμενος οποιασδήποτε ιεραρχικής βαθμίδας έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει καθετί, που αφορά την επιχείρηση και να θέτει τις ιδέες του και τις αντιρρήσεις του υπόψη της ηγεσίας. Για να πετύχει όμως αυτή η πολιτική της δημιουργίας υψηλού κλίματος συνεργασίας και αλληλοκατανοήσεως μεταξύ εργαζόμενων και ηγεσίας.

► Οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας

Τα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας έρχονται σε ενίσχυση των άλλων γραπτών και προφορικών μεθόδων επικοινωνίας. Δηλαδή συντελούν στην καλύτερη κατανόηση των μηνυμάτων που μεταδίδονται με τις άλλες μεθόδους και βοηθούν στην πιο έντονη αφομοίωση των μηνυμάτων από τους λήπτες.

Τα κυριότερα οπτικοακουστικά μέσα που χρησιμοποιούνται είναι:

Τηλεόραση: για μετάδοση μηνυμάτων στους εργαζόμενους μέσω κλειστού κυρίως κυκλώματος και τηλεοπτικής εκπομπής για το κοινό.

Ραδιόφωνο: για τη μετάδοση ειδήσεων, ανακοινώσεων και πληροφοριών στους εργαζόμενους και το κοινό.

Τηλεφωνικές συνδέσεις: για τη μετάδοση των πληροφοριών και τρόπο άμεσο με δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης (Feed back), γιατί συνδυάζει ταχύτητα και αμεσότητα στην ανταλλαγή των μηνυμάτων με μικρό κόστος.

Κινηματογραφικές - προβολές: για ενημερωτικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς που απευθύνονται στους εργαζόμενους και το κοινό.

Επισκέψεις: χρησιμοποιούνται για εκπαιδευτικούς και ενημερωτικούς σκοπούς π.χ. επιδείξεις εξοπλισμού, νέων εγκαταστάσεων κ.λ.π.

► Πίνακες ανακοινώσεων

Αποτελούν ένα από τα παλαιότερα χρησιμοποιούμενα μέσα επικοινωνίας για ανακοινώσεις κοινωνικών γεγονότων, αφίσες ασφάλειας, φωτογραφίες επισκεπτών, αθλητικά προγράμματα κ.λ.π. Μειονέκτημα όμως αυτής της τεχνικής είναι ότι πρέπει να αλλάζονται συχνά οι παλιές ανακοινώσεις αν και είναι ελκυστικά στο κοινό.

► Άλλες τεχνικές επικοινωνίας είναι:

⇒ Θήκες πληροφοριακού υλικού

⇒ Γεύματα, εκδρομές και άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις που διευκολύνουν επιπλέον επαφές και Ελευθερές ανταλλαγές ιδεών

⇒ Μηνύματα της διοικήσεως στον τοπικό τύπο ιδίως σε περιπτώσεις διαφωνιών με τις συνδικαλιστικές οργανωτικές οργανώσεις

⇒ Συνέντευξη κυρίως για την επιλογή του προσωπικού

⇒ Συνελεύσεις

Η επιχείρηση επικοινωνεί με το περιβάλλον της, δεν μπορεί να επιβιώσει αποκομμένη από την κοινωνία, επικοινωνεί λοιπόν με τους καταναλωτές της, τους προμηθευτές της, τις τοπικές αρχές και με το ευρύ κοινό.

Οι βασικές τεχνικές της εσωτερικής επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι οι δημόσιες σχέσεις και η διαφήμιση γι' αυτό και το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων σήμερα έχει δημιουργήσει ξεχωριστά τμήματα που ασχολούνται αποκλειστικά μ' αυτά τα αντικείμενα διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό και δαπανούν τεράστια κεφαλαία από τον προϋπολογισμό του για την επιτυχία του έργου των τμημάτων αυτών επειδή έχουν κατανοήσει ότι μέσα από εκεί περνάει σε μεγάλο βαθμό η πραγμάτωση των βασικών επιχειρησιακών στόχων.

A) ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Δημόσιες σχέσεις είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών ατόμων ή συνόλων ατόμων για την κατάκτηση της εμπιστοσύνης των άλλων ανθρώπων, μέσω της επικοινωνίας μαζί τους και για την εξασφάλιση της κατανοήσεως τους σχετικά με τους σκοπούς τους και τις εργασίες τους με αμοιβαίο όφελος. Έχουν σκοπό την ανάπτυξη συναισθηματικών και προσωπικών σχέσεων με τους άλλους για να κερδίζουν την καλή του θέληση, την υποστήριξη και την εκτίμηση τους. Είναι μια μακροχρόνια επένδυση σε ανθρώπους. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην ανάπτυξη των Δημόσιων Σχέσεων είναι κυρίως:

α) ακουστικά

1. Συνομιλία, προσωπικές επαφές
2. Συζητήσεις ιδιωτικές και δημόσιες
3. Μαθήματα – εκπαιδευτικά προγράμματα
4. Διαλέξεις
5. Συνεντεύξεις Τύπου

6. Συνελεύσεις

7. Συσκέψεις

β) οπτικά μέσα

1. Τύπος

2. Βιβλία

3. Έντυπα

4. Εκθέσεις, ισολογισμοί

γ) οπτικοακουστικά μέσα

1. Κινηματογράφος

2. Διαφάνειες

3. Τηλεόραση

4. Τελετές

5. Οργάνωση επισκεπτών στους χώρους παραγωγής

Η αποτελεσματικότητα όμως του προγράμματος των δημόσιων σχέσεων εξαρτάται από τον προσεκτικό σχεδιασμό τους γιατί η έλλειψη του είναι πολύ πιθανό να φέρει τα αντίθετα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Β)ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

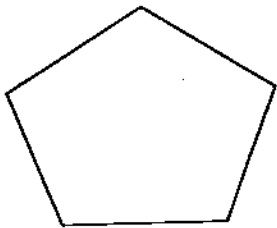
Διαφήμιση είναι "προσπάθεια της επιχείρησης να επικοινωνήσει μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης με τους καταναλωτές να τους δημιουργήσει ευνοϊκή γνώμη για το προϊόν της ή για την ίδια την επιχείρηση και έτσι να συμβάλει στην παραγωγή των στόχων της.

Η διαφορά με τις δημόσιες σχέσεις είναι ότι χρησιμοποιεί το λογικό στοιχείο για να πείσει τον καταναλωτή ενώ στις δημόσιες σχέσεις το μέσο είναι το συναίσθημα.

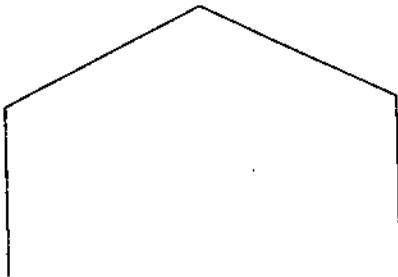
Τα μέσα διαφήμισης είναι τα μαζικά μέσα ενημέρωσης δηλαδή η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, οι εφημερίδες, τα περιοδικά και οι αφίσες. Βέβαια πριν την πραγματοποίηση της διαφήμισης, η επιχείρηση επικοινωνεί με το κοινό μέσου κάποιων ερευνών, οπότε πληροφορείται σχετικά με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις τάσεις του. Στη συνέχεια προσαρμόζει όσο μπορεί τα προϊόντα της σ'αυτές και τέλος με την πραγματοποίηση της προσπαθεί να του προβάλει. Όσον αφορά τώρα τις έρευνες που αναφέραμε αυτές έχουν τη μορφή ερωτηματολογίου, παρατήρησης, πειραματισμού κ.λ.π και μαζί με τη διαφήμιση είναι το αντικείμενο του Marketing.

4.2 Δίκτυα επικοινωνιών

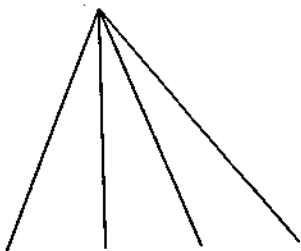
Τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων καθώς και η διεύθυνση της επιδρούν τόσο στην απόδοση της ομάδας όσο και στα ηθικά της. Τα σχήματα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση επηρεάζουν άμεσα τη συμπεριφορά των μελών των ομάδων και περισσότερο τα σχήματα αυτά επιδρούν στους τρόπους με τους οποίους επικοινωνούμε. Τα δίκτυα επικοινωνίας αποτελούν τη διαρθρωτική άποψη των ομάδων και είναι οι τρόποι με τους οποίους μια ομάδα συνδέεται. Τα δίκτυα επικοινωνίας απεικονίζονται ως εξής:



Στο δίκτυο αυτό είναι μια χωρίς αρχηγό ομάδα από πέντε ανθρώπους που σε μια σύσκεψη προσπαθούν να λύσουν ένα πρόβλημα.



Στο δίκτυο αυτό πέντε είναι οι άνθρωποι με τη μόνη διάφορα ότι ο Α είναι διευθύνων, ο Β και Ε επόπτες και ο Δ και Γ απλοί υπάλληλοι



Στο δίκτυο αυτό ο Α είναι ο επόπτης και οι υπόλοιποι τεχνικοί

Από τα παραπάνω σχήματα προκύπτει ότι τα διάφορα μέλη της ομάδας λαμβάνουν διαφορετικές θέσεις και γι' αυτό συμπεριφέρονται διαφορετικά, ανάλογα με τη θέση στην οποία βρίσκονται. Η διαφορετική δε θέση σημαίνει διαφορετικό βαθμό εξουσίας, ανεξαρτησίας, εξάρτησης, ταχύτητας στην έκδοση των αποφάσεων και γενικά διαφορετική κάλυψη των αναγκών των ατόμων που δικαιολογεί τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

Βέβαια, σε μια επιχείρηση, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι περισσότερο πολύπλοκα. Σύμφωνα με διάφορα πειράματα και σχετικές μελέτες δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις. Ακόμα, σημαντικό ρόλο παίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια υπάρξεως διάφορων λύσεων που έχει ν' ακολουθήσει μια ομάδα, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες και ένα σωρό άλλοι παράγοντες όπως ειδικές συνθήκες και ηθικό.

4.3 Η πληροφορία και η σχέση της με τις επιχειρησιακές

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Η πληροφορία είναι το αντικείμενο της επικοινωνίας. Είναι η πρώτη ύλη για να ενεργοποιηθούν οι λειτουργίες της επιχείρησης. Ενώ το Management είναι η μετατροπή σε πράξη των πληροφοριών. Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της πληροφορίας θα πρέπει να τη διακρίνουμε από την έννοια των δεδομένων. Τα δεδομένα είναι ασύνδετα γεγονότα και στατιστικές που έχουν συλλέξει. Οι πληροφορίες είναι η γνώση που πηγάζει από τη συλλογή, την οργάνωση και την ανάληψη των δεδομένων.

Οι πληροφορίες σαν αντικείμενο στη διαδικασία της επικοινωνίας έχουν σαν προέλευση δεδομένα που αντλούνται από πηγες, μέσα και έξω από την επιχείρηση.

Οι πληροφορίες μπορούν να διακριθούν με κριτήριο το σκοπό που υπηρετούν στις εξής κατηγορίες:

A) Λειτουργικές πληροφορίες: Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι πληροφορίες που αφορούν τις τρέχουσες λειτουργικές ανάγκες των επιχειρήσεων και περιέχονται σε έγγραφα εργασίας, τιμολόγια, εμπορεύματα των επιστολών κ.λ.π.

B) Πληροφορίες προγραμματισμού: Περιέχουν στοιχεία συγκρίσεως εναλλακτικών λύσεων και όλη τα απαραίτητα στοιχεία για την κατάρτιση του προγράμματος παραγωγής, την κατάρτιση και εφαρμογή των στρατηγικών προγραμμάτων της επιχειρήσεως, την κατάρτιση και εφαρμογή των ειδικών προγραμμάτων στα πλαίσια των στρατηγικών προγραμμάτων.

Γ) Πληροφορίες ελέγχου και αξιολογήσεως: Περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία που κάνουν δυνατό τον έλεγχο και την αξιολόγηση της εκτελέσεως των προγραμμάτων π.χ. προϋπολογισμός, στοιχεία ποιοτικού και ποσοτικού ελέγχου της εργασίας.

Η διάκριση αυτή που αναφέραμε των πληροφοριών σχετίζεται άμεσα με τα επίπεδα της διοίκησης στην επιχείρηση. Τα κατώτερα επίπεδα διαθέτουν πληροφορίες λειτουργικής φύσεως, σε όλες τις λειτουργίες των επιχειρήσεων π.χ. marketing, παραγωγή, προσωπικό, προμήθειες κ.λ.π. Οι πληροφορίες αυτές μεταβιβάζονται στα ανώτερα επίπεδα και χρησιμοποιούνται σαν δεδομένα για την εξαγωγή πληροφοριών ασκήσεως του λειτουργικού ελέγχου. Με τη σειρά τους οι πληροφορίες αυτές μεταβιβάζονται στα ανώτατα κλιμάκια της διοίκησης για να μεταβληθούν μετά από

αξιολόγηση σε πληροφορίες προγραμματισμού και έλεγχου για να χρησιμεύσουν για τη σχεδίαση στρατηγικών προγραμμάτων και τη λήψη τελικών αποφάσεων.

Παράλληλα ο βαθμός ροής των πληροφοριών από κάτω προς τα πάνω επηρεάζει τη λειτουργία των επικοινωνιών και την ίδια την υπόσταση του οργανισμού. Η απαίτηση των κατωτέρω κλιμακίων για πληροφορίες προγραμματισμών και έλεγχου αποτελεί ένα από τα προβλήματα επικοινωνίας στις σημερινές επιχειρήσεις. Η πράξη έχει δείξει ότι όσο περισσότερο ενημερώνεται ο εργαζόμενος για την στρατηγική και πολιτική της επιχείρησης τόσο περισσότερο βελτιώνεται το ηθικό και η απόδοση του στην εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1 Αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας

Η επικοινωνία για να καταστεί αποτελεσματική, ανεξάρτητα αν εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, πρέπει η δομή και η έκφραση της να διέπεται από τις βασικές αρχές, οι οποίες εξασφαλίζουν την ομαλή μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος και προεξοφλούν την θετική ανταπόκριση του αποδέκτη.

Η βασική διάφορα της προφορικής από τη γραπτή επικοινωνία, είναι ότι στην πρόφορική επικοινωνία έχουμε την ευκαιρία και τη δυνατότητα να διορθώσουμε κάτι που εσφαλμένα είπαμε. Στην έγγραφη επικοινωνία όμως, αυτό είναι δύσκολο και πολλές φορές αδύνατο, λόγω του περιορισμένου χρόνου. Εξάλλου ένα απ'τα αρνητικά σημεία της γραπτής επικοινωνίας είναι, όταν ο αποδέκτης του μηνύματος αναγκάζεται να αποστείλει επιστολή και να ζητάει περαιτέρω εξηγήσεις, επειδή θέλει διευκρινήσεις για μέρη της επιστολής που δεν αντιλήφθηκε επαρκώς. Πρέπει λοιπόν, να έχουμε υπόψη ότι, η έγγραφη επικοινωνία αποτελεί το αποδεικτικό στοιχείο που σχηματοποιεί το profile της επιχείρησης και εάν δεν είναι απόλυτα επιτυχής, ο αναγνώστης θα σχηματίσει αρνητική γνώμη για την επιχείρηση.

Προκειμένου να κατανοήσουμε πλήρως τις βασικές αρχές της επικοινωνίας τις διαχωρίζουμε σε δυο κατηγορίες, την κατηγορία της υποδομής των αρχών της επικοινωνίας και αυτή της ανάπτυξης της επικοινωνίας.

Η πρώτη κατηγορία όπου οικοδομείται η επικοινωνία, περιλαμβάνει τις αρχές της ειλικρινείας, των κανόνων του συντακτικού και της γραμματικής που πρέπει να

εφαρμόζονται, της συντομίας και της πληρότητας των μηνυμάτων, της ισορροπίας προσωπικοτήτων και των δυο πλευρών, το ύφος του αποστολέα και αποδέκτη, η σαφήνεια, οι αρνητικές επιπτώσεις της κολακείας, η εμφάνιση του γραπτού μηνύματος, η απλότητα του μηνύματος και η ευγένεια που πρέπει να διέπει να επικοινωνιακά μηνύματα.

Η δεύτερη κατηγορία στην οποία μέσω των ικανοτήτων του αποστολέα του μηνύματος αναπτύσσεται η επικοινωνία για να φθάσει σε υψηλά επίπεδα προβάλλουν οι αρχές του περιεχομένου του μηνύματος, της έμφασης την οποία πρέπει να δίνουμε στα βασικά σημεία, της ζωηρότητας που επιβάλλεται να έχει το μήνυμα μας, του κατάλληλου σχεδιασμού, της πειστικότητας του μηνύματος, της προσαρμοστικότητας η οποία ποικίλλει ανάλογα με τον αποδέκτη, της συνείδησης επιτυχίας που εκπνέεται από την επικοινωνιακή μας προσπάθεια και της καλής θέλησης σαν απαραίτητο στοιχείο της ανθρώπινης επικοινωνιακής προσπάθειας.

5.2 Στοιχεία σύνθεσης αποτελεσματικής επικοινωνίας

Προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η επικοινωνία απαιτείται το υπό μετάδοση μήνυμα να εμπεριέχει τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

1. Ο στόχος του μηνύματος

Ο στόχος του μηνύματος αποτελεί τον βασικό άξονα πάνω στον οποίο θα οικοδομηθεί και θα αναπτυχθεί ολόκληρο το πληροφοριακό υλικό που επιθυμούμε να μεταδώσουμε. Στην επιχειρησιακή επικοινωνία η ταχύτητα μετάδοσης της πληροφόρησης

καθορίζει σήμερα και την ποσότητα και ποιότητα εισροής και διάχυσης των μηνυμάτων. Έτσι λοιπόν ιδιαίτερα τα στελέχη που διαχειρίζονται και κατανέμουν τις πληροφορίες στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον πριν τις διανεμήσουν επιβάλλεται να καθορίσουν το στόχο του μηνύματος, δηλαδή τι ακριβώς επιζητούν από τον αποδέκτη των μηνυμάτων.

Ο στόχος του μηνύματος πρέπει να είναι εμφανής, όχι μόνο στο στέλεχος, αλλά και στον αποδέκτη, έτσι που να μην παραφράζεται η κύρια έννοια του μηνύματος. Στο σημείο αυτό χρειάζεται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μην παρουσιάζεται τυχόν απόκλιση του στόχου ενός μηνύματος με τους στόχους της επιχείρησης.

2. Εντοπισμός των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του αποδέκτη

Για να υπάρξει απόλυτη κατανόηση του μηνύματος, αλλά και για να ευαισθητοποιηθεί ο αποδέκτης στο περιεχόμενο του μηνύματος, ο αποστολέας πρέπει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του, έτσι που να προσαρμόσει ανάλογα το μήνυμα, ώστε να υπάρξει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ο κάθε άνθρωπος διαθέτει προσωπικές ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες οι οποίες σχεδόν πάντα παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην αποτελεσματική επικοινωνία, αφού πολλές φορές μπορεί να αποτελέσουν εμπόδια στην ολοκληρωμένη ροή του πληροφοριακού υλικού. Τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του κάθε ανθρώπου καθορίζουν και τον ιδιαίτερο τρόπο επικοινωνίας που πρέπει να έχει αναπτύξει το στέλεχος με όλα τα μέλη της ομάδας που ηγείται.

Ο αποστολέας του μηνύματος προτού προβεί στην εκπομπή της πληροφορίας εξετάζει και την γενικότερη ψυχосύνθεση της στιγμής, δηλαδή σε ποια ψυχολογική

κατάσταση βρίσκεται ο αποδέκτης. Ορισμένα περιστατικά και γεγονότα μπορεί να μας επηρεάσουν ψυχολογικά σε σημείο που να μην είμαστε θετικοί επικοινωνιακοί αποδεκτές και αυτό συμβαίνει επειδή βρισκόμαστε υπό την επήρεια κάποιας συναισθηματικής ιδιαίτερα φόρτισης. Το γεγονός αυτό πρέπει να το γνωρίζει ο αποστολέας αφού επιθυμεί η εκπομπή του μηνύματος να έχει και την κατάλληλη απορροφητικότητα αλλά και ενεργοποίηση από την πλευρά του αποδεκτή.

3. Εντοπισμός του γενικότερου επιπέδου του αποδέκτη

Το γενικότερο επίπεδο του αποδέκτη θεωρείται ότι αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στη συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Έτσι λοιπόν το στέλεχος όταν επικοινωνεί υπολογίζει το γενικότερο επίπεδο του αποδεκτή έτσι ώστε η εκπομπή των μηνυμάτων του να βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το μορφωτικό, πολιτιστικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό κ.λ.π. επίπεδο του.

Η επικοινωνία αποτελεί μια καθαρά ανθρώπινη επικοινωνία η οποία για να θεωρηθεί επιτυχημένη πρέπει να διεξάγεται σε οριζόντιο επίπεδο. Έτσι λοιπόν ο αποστολέας του μηνύματος γνωρίζοντας το μορφωτικό επίπεδο του αποδέκτη προσαρμόζει την επικοινωνία του ανάλογα με τη μόρφωση του αποδεκτή και τις γνώσεις επί του θέματος.

4. Επιλογή κατάλληλης μορφής της επικοινωνίας

Για να καταστεί η επικοινωνία μας αποτελεσματική πρέπει πρωταρχικά να επιλέξουμε το κατάλληλο είδος της επικοινωνίας, μέσω της οποίας θα μεταδοθεί η πληροφορία και θα καταστεί δυνατή αφενός η απόλυτη κατανόηση του περιεχομένου

του μηνύματος, αλλά και αφετέρου η πρόκληση του ενδιαφέροντος του αποδέκτη και η υλοποίηση του στόχου του αποστολέα.

Προκειμένου κάθε φορά να χρησιμοποιούμε την καταλληλότερη μορφή επικοινωνίας πρέπει να γνωρίζουμε ότι η κάθε μια έχει τα δικά της θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα έτσι που ο προφορικός λόγος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις περιπτώσεις που το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται στο ότι στο μήνυμά μας διακρίνονται τα εξής στοιχεία:

- Ταχύτητα μετάδοσης του μηνύματος
- Γρήγορη διόρθωση μέρους του μηνύματος εκ μέρους του αποστολέα
- Άμεση παρακίνηση και ταχύτατη ενεργοποίηση στη συμμετοχή του αποδέκτη στην υλοποίηση του στόχου του μηνύματος
- Καλές διαπροσωπικές σχέσεις στελέχους/ ομάδας εργασίας/ επιχείρησης
- Συναγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας για το καλύτερο παραγωγικό αποτέλεσμα.
- Άμεση ενημέρωση

Βέβαια η επικράτηση του προφορικού τρόπου μετάδοσης της πληροφορίας εξαρτάται και από άλλους παράγοντες όπως:

- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Η φύση της επιχείρησης
- Η οργανωτική μορφή της επιχείρησης
- Η ιδιοκτησία της επιχείρησης

5. Επιλογή κατάλληλου χρόνου μετάδοσης του μηνύματος

Το μήνυμα για να έχει τις επιπτώσεις που επιθυμούμε πρέπει να μεταδίδεται στον κατάλληλο χρόνο. Η καταλληλότητα του χρόνου μετάδοσης της πληροφορίας πολλές φορές προεξοφλεί και την επιτυχία ή αποτυχία του στόχου του μηνύματος. Μηνύματα σημαντικά και σπουδαία δεν θα έχουν την κατάλληλη επίπτωση εάν δεν μεταδοθούν έγκαιρα.

Όταν περιμένεις ένα σημαντικό επιτελείο ξένων συνεργατών π.χ. πρέπει να ενημερώσεις έγκαιρα όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της επιχείρησης και να μοιραστούν σαφείς και προδιαγεγραμμένοι ρόλοι, διαφορετικά η επιχείρηση θα βρεθεί σε δυσχερέστατη θέση και θα δώσει την εντύπωση της προχειρότητας και του ερασιτεχνισμού.

6. Τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν

Τα επικοινωνιακά μέσα που θα χρησιμοποιηθούν κάθε φορά για την αποστολή του πληροφοριακού υλικού μας πρέπει να εξασφαλίζουν την εγκυρότητα και την εγκαίριότητα του μηνύματος. Σ' αυτή την περίπτωση πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε:

❖ Τι μήνυμα θα αποστείλω;

Επιλογή του κατάλληλου περιεχομένου του μηνύματος, προσδιορίζοντας τα θετικά και τα αρνητικά του γνωρίσματα, ακολουθώντας πιστά τους κανόνες επικοινωνίας προκειμένου να πετύχουμε το άριστο αποτέλεσμα.

❖ Σε ποιον θα το αποστείλω;

Καταγραφή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του αποδέκτη, εξετάζοντας το γενικότερο επίπεδο του και προσαρμόζοντας το μήνυμα μας σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του.

❖ Πως θα το αποστείλω;

Εφόσον έχουμε σαφείς απαντήσεις, επιλέγουμε και τον προσφορότερο τρόπο μετάδοσης του μηνύματος, αποκλείοντας συγχρόνως τους πλέον αδόκιμους και αυτός ο τρόπος μπορεί να εντάσσεται:

- ✓ Συζήτηση
- ✓ Διάλογος
- ✓ Τηλέφωνο
- ✓ Επιστολή
- ✓ Εγκύκλιος
- ✓ E-Mail
- ✓ Internet κ.τ.λ.

7. Καταγραφή των αποτελεσμάτων

Η επικοινωνία μας για να καταστεί αποτελεσματική πρέπει να έχουμε την δυνατότητα και την ευχέρεια να καταγράφουμε και να αποτιμάμε εάν πραγματικά επιτεύχθηκε ο στόχος του μηνύματος. Μόνο στην περίπτωση που ο στόχος του μηνύματος επιτεύχθηκε κατά 100% μόνο τότε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι

η επικοινωνία μας υπήρξε αποτελεσματική. Εάν όμως κατά ένα μέρος πραγματοποιήθηκε ο στόχος του μηνύματος, τότε θα μπορούσαμε να προβούμε σε διορθωτικές κινήσεις ώστε να επιδιωχθεί η απόλυτη επιδίωξη του στόχου μας και να ολοκληρωθεί η επικοινωνία μας.

Στοιχεία σύνθεσης αποτελεσματικής επικοινωνίας

1. Στόχος του μηνύματος
2. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποδέκτη
3. Γενικότερο επίπεδο του αποδέκτη
4. Επιλογή κατάλληλης μορφής επικοινωνίας
5. Επιλογή κατάλληλου χρόνου μετάδοσης του μηνύματος
6. Επιλογή κατάλληλου επικοινωνιακού μέσου
7. Καταγραφή και ανάλυση αποτελεσμάτων

5.3 Αρχές υποδομής της επικοινωνίας

Για την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού συστήματος επικοινωνίας πρέπει να έχουμε υπ' όψιν τις πιο κάτω βασικές αρχές οι οποίες ισχύουν τόσο για την περίπτωση της γραπτής όσο και για την προφορική επικοινωνία. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

♦ Αρχή της ειλικρινείας

Έχει την έννοια ότι εξαρτάται από το αν η επικοινωνία μας είναι γραπτή ή προφορική δεν είναι δυνατόν να παρουσιάζεται ψευδή πράγματα σαν αληθινά. Όταν η επικοινωνία δεν χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια γίνεται επικίνδυνη επειδή εξαφανίζει την ουσία της αποστολής της διότι όπως γνωρίζουμε η επικοινωνία αποβλέπει στην αποκατάσταση της καλής πίστεως και της αμοιβαίας κατανοήσεως. Συνεπώς για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη πρέπει να διακρίνεται από το στοιχείο της τιμιότητας και της ειλικρινείας.

Το τελευταίο αυτό δεν ισχύει μόνο για τις σχέσεις της επιχειρήσεως με τους πελάτες αλλά και για τις σχέσεις της με το προσωπικό. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις ή διογκώνουν ορισμένες καλές πλευρές τους για να δημιουργήσουν εντυπώσεις στους πελάτες ή αποκρύπτουν από το προσωπικό ορισμένες δυσάρεστες καταστάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να έχουμε υπόψη ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τις καλές και τις κακές πλευρές, επιτυχίες και αποτυχίες. Συνεπώς η

υπερβολή στα επιχειρήματα μας περικλείει τον κίνδυνο της διαψεύσεως που μπορεί να κλονίσει το κύρος της επιχειρήσεως.

♦ Σαφήνεια

Η σαφήνεια είναι βασικό στοιχείο της προφορικής και έγγραφης επικοινωνίας επιβάλλεται να αποφεύγονται μακροσκελείς προτάσεις και παράγραφοι, σε σημείο που πολλές φορές να διασπάται η συνοχή του κειμένου και καθίστανται δυσδιάκριτες βασικές ενότητες όπως η αρχή, η μέση, και το κλείσιμο του κειμένου.

Η ασάφεια δημιουργεί πολλές φορές παρεμβολές στην αποτελεσματική επικοινωνία οι οποίες τόσο περισσότερο διογκούνται όσο λιγότερο εμείς είμαστε συγκεκριμένοι στο περιεχόμενο του μηνύματος μας. Εξάλλου, ιδιαίτερα για την έγγραφη επικοινωνία δεν υπάρχει τίποτα πιο αρνητικό όταν με επιστολή του ο αποδεκτής μας ζητάει να επεξηγήσουμε ορισμένα σημεία του μηνύματος μας για τα οποία δεν είμαστε προσεκτικοί για να του μεταφέρουμε το ακριβές νόημα του μηνύματος. Δημιουργείται με τον τρόπο αυτό καθυστέρηση στον τρόπο δράσης μας και το κυριότερο πλήττεται η αξιοπιστία και η σοβαρότητα της επιχείρησης δυο στοιχεία απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Στη σαφήνεια, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε την άποψη, ότι έχουμε ιδιαίτερο πρόβλημα σαν λαός εμείς οι Έλληνες. Η ασάφεια που εμπεριέχεται στην καθημερινή μας επικοινωνιακή ζωή έχει σχέση με την έντονη επιθυμία να μιλάμε διαρκώς.

Η έντονη διάθεση μας βέβαια για πολυλογία οφείλεται και στις κλιματολογικές συνθήκες της χώρας.

Το λεξιλόγιο μας διαθέτει πολλά φωνήεντα, έτσι που να αναγκάζεται ο οργανισμός να ψύχεται με το άνοιγμα του στόματος επειδή με την προφορά φωνηέντων ανοίγει διάπλατα το στόμα και δροσίζεται ο άνθρωπος.

Η διάθεση για συνεχή επικοινωνιακή δράση, είναι αρνητικό στοιχείο για την αποτελεσματική επικοινωνία και πρέπει να αποφεύγεται, γιατί καλλιεργεί κλίμα σύγχυσης με έντονα ερωτηματικά και υπονοούμενα, έτσι που κλονίζεται η εμπιστοσύνη στον αποδέκτη του μηνύματος.

Η αρχή της σαφήνειας προϋποθέτει την τήρηση των παρακάτω απλών κανόνων προκειμένου να μην δημιουργηθούν ερωτηματικά στον αποδέκτη για το νόημα του μηνύματος:

τι μήνυμα ακριβώς θέλουμε να μεταδώσουμε

Προσέχουμε στην χρησιμοποίηση των ιδιαίτερων λέξεων και προτάσεων που πρέπει κάθε φορά να χρησιμοποιούμε, ανάλογα με το περιεχόμενο της πληροφορίας που επιθυμούμε να μεταδώσουμε προκειμένου να καταστήσουμε απόλυτα κατανοητοί από τον αποδέκτη/τες του μηνύματος.

Πώς να το εκφράσουμε

Χρησιμοποιούμε το περισσότερο απλό και γρήγορο τρόπο στην διαδρομή που θα ακολουθήσουμε, έχοντας επισημάνει εκ των πρότερων τις δυσκολίες που θα συναντήσουμε.

☞ Ποια μορφή επικοινωνίας πρέπει να χρησιμοποιήσουμε

Είναι γεγονός ότι ανάλογα με το περιεχόμενο του προς μετάδοση μηνύματος και το γενικότερο επίπεδο του αποδέκτη, τα μηνύματα μπορεί να παρουσιάσουν δυσκολία στην απόλυτη αφομοίωση τους με αποτέλεσμα όταν δεν είναι σαφή να ληφθεί λάθος το μήνυμα, οπότε και ο αποδέκτης θα προβεί σε λανθασμένες ενέργειες.

Η προφορική επικοινωνία είναι άμεση και σύντομη ενώ με την έγγραφη έχουμε την ευχέρεια να αναλύσουμε περισσότερη σαφήνεια το περιεχόμενο του μηνύματος και να γινόμαστε αντιληπτοί αφού ο αποδέκτης θα έχει την ευχέρεια να ξαναμελετήσει ορισμένα δυσνόητα ίσως μέρη του, όμως είναι γνωστό ότι είναι χρονοβόρος.

Η επιλογή κάθε φορά εναπόκειται στον αποστολέα ο οποίος θα σταθμίσει κάθε φορά τα δεδομένα του περιεχομένου του μηνύματος και το επίπεδο του αποδέκτη.

- με ποιον/ ποιους επικοινωνούμε

Στο σημείο αυτό λαμβάνουμε υπόψη το γενικότερο επίπεδο του αποδεκτή/ τες (μορφωτικό, πολιτιστικό, οικονομικό, κοινωνικό κ.λ.π.) και εκπέμπουμε με τρόπο που θα του είναι περισσότερο κατανοητός

- τι επιπτώσεις επιθυμούμε να έχουμε στον αποδέκτη

Χρησιμοποιούμε τέτοιες εκφράσεις, ανάλογα με τις επιπτώσεις που επιθυμούμε να έχουμε στον αποδέκτη σε συνδυασμό με το περιεχόμενο του υπό μετάδοση μηνύματος.

♦ σοβαρότητα, αξιοπιστία, εχεμύθεια

Είναι τρία χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν την προφορική και έγγραφη επιχειρησιακή επικοινωνία.

Η σοβαρότητα δίνει ιδιαίτερο βάρος στον αποδέκτη και υποδηλώνει ότι ο αποστολέας έχει να κάνει με επαγγελματίες στο είδος. Δεν είναι δυνατόν εξάλλου σε ένα κόσμο επιχειρηματικό που ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση, ο αποστολέας του μηνύματος να μην διαθέτει το μέτρο της σοβαρότητας και να μην συμπεριφέρεται ανάλογα.

Η προσπάθεια για να είμαστε σοβαροί εξαρτάται και από το κατά πόσο έχουμε μελετήσει το θέμα που επιθυμούμε να κάνουμε γνωστό στον αποδέκτη. Η προχειρότητα των μηνυμάτων στη διατύπωση και ανάλυση της θεματολογίας μας συγχρόνως και με την ετοιμότητα μας για τις απαραίτητες επεξηγήσεις που πρέπει να δώσουμε δημιουργεί στον αποδέκτη την εντύπωση ότι δεν είμαστε ευκαιριακοί και επιπόλαιοι.

Επίσης, πρέπει πάντα να είμαστε προετοιμασμένοι για τυχόν επιπρόσθετες ερωτήσεις του αποδέκτη και στις οποίες είμαστε υποχρεωμένοι να δώσουμε απαντήσεις που δεν θα αφήνουν ίχνη ασαφειών, ή μερική κάλυψη του θέματος. Αυτό βέβαια ισχύει περισσότερο στην προφορική επικοινωνία, αφού στην έγγραφη έχουμε όλη την ευχέρεια να σχεδιάσουμε αποτελεσματικά το κείμενο μας σε σημείο που θα καλύπτουμε όλες τις τυχόν αμφιβολίες και ερωτηματικά του.

♦ η ευγένεια

Το στοιχείο αυτό θεωρείται πολύ απαραίτητο γιατί με την ευγένεια αντανakλάται η καλή μας θέληση. Ταυτίζεται με τις καλές μας προθέσεις και το καλό όνομα, που για όλες τις επιχειρήσεις, πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στόχος.

Με την ευγένεια, εξομαλύνονται οι σχέσεις της επιχείρησης με τους ανθρώπους της, με τις άλλες επιχειρήσεις και το εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι στοιχείο που επιβάλλεται να εμπεριέχεται στην επιχειρησιακή επικοινωνία, εκλεπτύνει την ανθρώπινη υπόσταση και αμβλύνει την δημιουργία προβλημάτων.

Αποτελεί καθοριστικό στοιχείο καταγραφής και αναφοράς της πολιτιστικής ταυτότητας ενός λαού, που ένα δείγμα του εργάζεται στις επιχειρήσεις του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα.

Κατά τη γνώμη μας, στο σημείο αυτό επιβάλλεται να ενεργοποιηθεί η επιχείρηση που με ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης θα προσπαθήσει να ευαισθητοποιήσει τους εργαζόμενους ώστε στην εργασιακή τους συμπεριφορά να συμπεριφέρονται με ευγένεια. Στις περιπτώσεις βέβαια αυτές καθιερώνεται η τυπική ευγένεια η οποία δεν μπορεί να αντικαταστήσει την συνείδηση που πηγάζει από την ανθρώπινη ανάγκη για ποιοτική επικοινωνία, όμως συμβάλλει στο να επικρατούν στην επιχείρηση ομαλές και ανθρώπινες συνθήκες εργασίας.

♦ ορθή έκφραση και χρήση κανόνων συντακτικού και γραμματικής

Ένα σωστό κείμενο δεν είναι δυνατό να παρουσιάζει εκφραστικές ελλείψεις και να πάσχει από σύνταξη και από γραμματικά λάθη. Η εντύπωση που προκαλούν στον

αποδέκτη τα εκφραστικά και γραμματικά λάθη, είναι αρκετά αρνητική με αποτέλεσμα, ο λήπτης του μηνύματος, να αποκομίζει άσχημη εικόνα για τον συντάξαντα την επιστολή και κατεπέτασιν για όλη την επιχείρηση.

Ιδιαίτερα όταν ο αποδέκτης της επιστολής είναι υψηλού πνευματικού επιπέδου, λαμβάνοντας επιστολή με ασυνταξίες και λάθη, του δημιουργείται άσχημη εντύπωση σε σημείο που μπορεί να γίνει δυσφήμιση της επιχείρησης.

Οι ασυνταξίες διασπούν την ενότητα και καθαρότητα του μηνύματος και υπάρχει δυσκολία στην κατανόηση του. Βασική συμβουλή στο σημείο αυτό είναι ότι πρέπει να αποφεύγονται μακροσκελείς προτάσεις που κουράζουν τον αποδέκτη και τον δυσκολεύουν να παρακολουθήσει το νόημα του μηνύματος. Μικρές προτάσεις με ευδιάκριτα τα συντακτικά στοιχεία "ρήμα- υποκείμενο- αντικείμενο".

♦ Ακρίβεια- λεπτομερής περιγραφή

Σήμερα που η ταχύτητα ροής του πληροφοριακού υλικού έχει πλησιάσει ξέφρενους ρυθμούς, η ακρίβεια αποτελεί καθοριστικό πολλές φορές στοιχείο της καθημερινής επιχειρησιακής δράσης και της επαγγελματικής μας συμπεριφοράς. Η ακρίβεια επιβάλλεται να κοσμή την έγγραφη και προφορική επικοινωνία μιας επιχείρησης και των στελεχών της, όταν βέβαια η φύση και το περιεχόμενο του μηνύματος απαιτεί, αφού η έλλειψη της θα δημιουργήσει κενά καθ' αμφιβολίες τέτοιας μορφής και έκτασης που θα αναγκάσει την επιχείρηση να επανέλθει εκ δεύτερου προκειμένου να συμπληρώσει, διορθώσει, τροποποιήσει γραπτά ή προφορικά μηνύματα.

Βέβαια, στην περίπτωση αυτή, οι αρνητικές εντυπώσεις που δημιουργούνται βάλλουν ευθέως την ίδια την επιχείρηση και λιγότερο το συντάξαντα το κείμενο, ή το στέλεχος που διατύπωσε μη ακριβείς θέσεις.

Η χρησιμοποίηση εφαρμογή του κανόνα αυτού, εξαρτάται κύρια από την κρίση του αποστολέα, ο οποίος αποφασίζει αυστηρά και κατά περίπτωση πότε επιβάλλεται να είναι ακριβής και ίσως λεπτομερειακός. Έτσι λοιπόν, θα ισχυριζόμαστε την άποψη ότι η χρησιμοποίηση εφαρμογής του κανόνα αυτού, συνήθως εξαρτάται από:

- ***Την δυσκολία απορρόφησης δυσνόητων μηνυμάτων από τον αποδέκτη/τες***

Ορισμένα μηνύματα, παρουσιάζουν ιδιαίτερες δυσκολίες κατανόησης τους από τον αποδέκτη/τες, με αποτέλεσμα να δημιουργούν δυσκολίες στην ομαλή και απρόσκοπτη ροή της επικοινωνίας. Στις περιπτώσεις αυτές ο αποστολέας επιβάλλεται να είναι ακριβής και λεπτομερειακός προκειμένου να μην δημιουργηθούν παρερμηνείες με αρνητικά αποτελέσματα.

- ***Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποδέκτη***

Τούτο σημαίνει ότι η ακρίβεια επιβάλλεται στις περιπτώσεις που γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του αποδέκτη του μηνύματος ακριβολογούμε και ορισμένες φορές λεπτομερειακά αναλύουμε το περιεχόμενο του μηνύματος προσαρμόζοντας το επικοινωνιακό μας στυλ στις συγκεκριμένες αυτές ιδιορρυθμίες και ιδιαιτερότητες.

- ***Τη φύση και το περιεχόμενο του μηνύματος***

Ορισμένα μηνύματα από τη φύση τους και το περιεχόμενο που αναλύουν επιβάλλεται, προκειμένου να καταστούν κατανοήτα, να είναι ιδιαίτερα ακριβή και

λεπτομερειακά. Με τον τρόπο αυτό θα υλοποιηθεί η αποτελεσματική επικοινωνία και θα καταστεί δυνατή η κατανόηση του μηνύματος.

♦ Απλότητας- φυσικότητας

Τα πάντα στη ζωή μας πρέπει να διέπονται από την απλότητα των ενεργειών μας και της εν γενεί λειτουργίας της ανθρώπινης ύπαρξης. Έτσι και στην επιχειρησιακή δραστηριότητα, η απλότητα πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο της ζωής της επιχείρησης. Η απλότητα είναι το βασικό συνθετικό της φυσικότητας, δυο στοιχεία που πάντα πρέπει να λαμβάνουμε σοβαρά υπόψη μας.

Όταν δεν είμαστε απλοί, γιατί πολλές φορές θέλοντας να εντυπωσιάσουμε χρησιμοποιούμε νοήματα όχι απλά ή όταν η έκφραση μας δεν υπόκειται σε μέτρο, αυτό εξελίσσεται στο να καταντάει αφύσικο και σαν τέτοιο επιβάλλεται ν' απορριφθεί.

Η απλότητα αποτελεί βασικό στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς και πάντα εκλαμβάνεται σαν σοβαρό χαρακτηριστικό δείγμα του αποστολέα. Ορισμένες φορές ο αποστολέας χάνει την επικοινωνιακή επαφή με τον αποδέκτη επειδή θέλοντας να δημιουργήσει εντυπώσεις δεν εκφράζεται απλά και με φυσικό τρόπο.

▪ *Η μη ύπαρξη στοιχείων κολακείας*

Ένας επιπρόσθετος λόγος που φέρει τον αποδέκτη σε κατάσταση αμφισβήτησης, σχετικά με τις προθέσεις και την εν γενεί στάση του αποστολέα του μηνύματος, είναι ότι τυχόν στοιχεία κολακείας που εμπεριέχονται σε αυτό, δημιουργεί ολέθρια αποτελέσματα.

Η χρησιμοποίηση υπερβολικών εκφράσεων, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, ως προς τις δυνατότητες του αποδέκτη, αποτελούν αρνητικό στοιχείο στην ολοκλήρωση της σωστής επικοινωνίας.

Η κολακεία, δημιουργεί τόσο έντονες αρνητικές αντιδράσεις στον αποδέκτη, που βάζουν σε κίνδυνο την αξιοπιστία της επιχείρησης. Εξάλλου, πάντα η κολακεία στηρίζεται σε ψευδή στοιχεία που σαν επικοινωνιακό υλικό δεν μπορεί να βασιστεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη που πρέπει να υπάρχει και ν'αναπτύσσεται στις σχέσεις επιχείρησης/ αποδέκτη.

▪ *Το ύφος της επικοινωνίας*

Πολλές φορές, μας ενοχλεί όχι τόσο το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά μας επηρεάζει αρνητικά το στυλ με το οποίο είναι διατυπωμένο, το ύφος δηλαδή του αποστολέα αποτελεί βασικό στοιχείο στην καλλιέργεια καλών σχέσεων και των δυο πλευρών.

Δεν είναι δυνατόν να προσπαθήσουμε να επιβάλλουμε το περιεχόμενο της επιστολής με υπεροπτικό ή αλαζονικό ύφος. Και στο σημείο αυτό ο εγωισμός συμβάλλει κατά πολύ στην αρνητική εντύπωση στον αποδέκτη.

Πολλές φορές ακούμε και στην καθημερινή μας συνομιλία την έκφραση "ξέρεις ποιος είμαι εγώ!". Είναι μια αρνητική τοποθέτηση, που δημιουργεί αντιδράσεις από τον αποδέκτη. Εγωιστικές τοποθετήσεις ιδιαίτερα σε γραπτά κείμενα αποτελούν φραγμούς στην επιχειρησιακή επικοινωνία.

Πρέπει να επαναλάβουμε για μια ακόμα φορά ότι η επικοινωνία είναι μια ανθρώπινη διαδικασία, ότι δηλαδή ένας άνθρωπος προσπαθεί να επικοινωνήσει με έναν άλλο άνθρωπο. Η όλη προσπάθεια λοιπόν πρέπει να υλοποιείται σε οριζόντια βάση και χωρίς η μια από τις δυο πλευρές να προσπαθεί υποσκελίσει την άλλη εμφανιζόμενη ότι αυτή είναι η κάτοχος του θρόνου.

Βέβαια είναι γεγονός ότι μέσα στην επιχείρηση η ιεραρχική διαφορά των εργαζόμενων είναι εμφανής και η θέση του καθενός μπορεί να δημιουργήσει κάποια μικρά περιθώρια ύψους, ανάλογα με την "καρέκλα" που έχει ο καθένας. Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να σκιαγραφήσουμε δυο τύπους εργαζόμενων. Ο ένας που σέρνει την "καρέκλα" μαζί του παντού μέσα στην επιχείρηση και ο άλλος που φροντίζει κάθε φορά να την αφήνει στο γραφείο του. Ο πρώτος αποτελεί ένα δύσκολο επικοινωνιακό τύπο που απασχολεί επιχείρηση και εργαζόμενους και ο άλλος αν και Πρόεδρος Δημοκρατίας επικοινωνεί με τέτοια άνεση με τον αγρότη που δίνει την εντύπωση ότι για δεκαετίες ασχολείται με αγροτικές εργασίες .

▪ *Αποδεκτή ισορροπία προσωπικοτήτων*

Ένας καλός συντάκτης της επιστολής, επιβάλλεται να ελέγχει τις επιθυμίες του, τις αντιδράσεις του και τις εν γενεή προσωπικές του διαθέσεις, χάριν της αποτελεσματικής επικοινωνίας που πάντα πρέπει να έχει κατά νουν. Έτσι λοιπόν η επικοινωνία δεν πρέπει να εμπεριέχει τέτοια στοιχεία που να θίγουν ή να υπερεκτιμούν το άτομο που επιθυμούμε να επικοινωνήσουμε.

Πρέπει να έχουμε υπόψιν μας, ότι και τα δυο μέρη (ο αποστολέας και ο αποδέκτης) είναι ανθρώπινες προσωπικότητες και σαν τέτοιες πρέπει να λαμβάνονται και να υπολογίζονται και τα δυο μέρη.

Η επικοινωνία εξάλλου τότε μονό μπορεί να είναι αποτελεσματική όταν και τα δυο μέρη ευρίσκονται σε οριζόντια επικοινωνιακή θέση. Δηλαδή όταν ο αποστολέας έχει να επικοινωνήσει με αποδέκτη ο οποίος εμφανώς σε χαμηλότερο από αυτόν μορφωτικό επίπεδο πρέπει να αποστείλει το μήνυμα με τρόπο που να γίνει απόλυτα αντιληπτός. Η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να παρομοιασθεί με ένα ασανσέρ το οποίο ανεβοκατεβαίνει σε ορόφους ανάλογα με το επίπεδο του αποδέκτη. Ο αποστολέας διαθέτοντας το κουμπί κρίνει σε ποιον όροφο (γενικότερο επίπεδο του αποδέκτη) ευρίσκεται ο αποδέκτης και πατάει ανάλογα έτσι ώστε να βρεθεί στον ίδιο όροφο επικοινωνίας. Τούτο υλοποιείται εύκολα όταν ο αποστολέας του μηνύματος είναι αυτός που ευρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση από τον αποδέκτη επειδή το γενικότερο επίπεδο του είναι περισσότερο υψηλό. Όταν όμως ευρίσκεται σε θέση υποδεέστερη από αυτή του αποδέκτη τότε ο αποδέκτης επιβάλλεται να χειριστεί κατάλληλα το κουμπί ώστε να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά η επικοινωνία.

♦ Εμφάνιση

Η εμφάνιση του γραπτού επιχειρησιακού μηνύματος αποτελεί την πρώτη εικόνα και αντικατροπτίζει το profile της. Πρέπει να δίνουμε ιδιαίτερη σημασία στην αρχή αυτή της επικοινωνίας επειδή η εικόνα που θα αποκομίσει ο αποδέκτης του μηνύματος από τα γραπτό κείμενο που διαβάζει αποτελεί συγχρόνως και στοιχείο κρίσης για την επιχείρηση με την οποία συναλλάσσεται.

Στην εμφάνιση του γραπτού μας κειμένου, όπως π.χ. η επιστολή πρέπει να δίνουμε προσοχή στα παρακάτω χαρακτηριστικά τα οποία διέπουν ένα εμφανισιακό ορθό επιχειρησιακό κείμενο:

A. Ορθή τοποθέτηση των χαρακτηριστικών στοιχείων του κειμένου όπως:

i. Επάνω αριστερά η φίρμα της επιχείρησης, ακριβώς κάτω από τη φίρμα και αριστερά του κειμένου μας η διεύθυνση της επιχείρησης, τηλέφωνο, φαξ, ταχυδρομικός κώδικας, πόλης, χώρα

ii. Ακριβώς κάτω από τα στοιχεία της επιχείρησης, αναγράφουμε τα στοιχεία του συντάκτη και συγκεκριμένα την διεύθυνση το ονοματεπώνυμο και το τηλέφωνο του.

iii. Επάνω δεξιά η χρονολογία αποστολής του εγγράφου και η τοποθεσία της επιχείρησης.

iv. Ακριβώς κάτω από την χρονολογία, το ονοματεπώνυμο του αποδέκτη και η διεύθυνση του.

v. Κάτω από τα στοιχεία του αποδέκτη, τυχόν κοινοποιήσεις σε άλλους παραλήπτες

vi. Στη μέση περίπου της σελίδας και δεξιά αναγράφουμε την λέξη θέμα "....."

vii. Αμέσως από κάτω και δεξιά το χαιρετιστήριο άνοιγμα της επιστολής

viii. Ακριβώς από κάτω από το θέμα αρχίζουμε πλέον να αναπτύσσουμε το κυρίως κείμενο μας.

ix. Στο τέλος του κειμένου μας έχουμε το χαιρετιστήριο κλείσιμο

x. Και στο τέλος και δεξιά υπογραφή του αρμόδιου στελέχους εξουσιοδοτημένο από την επιχείρηση να υπογράψει τέτοιου είδους έγγραφα και σφραγίδα

B. Διαχωρισμό παραγράφων και χρησιμοποίηση μικρών προτάσεων.

Οι μικρές προτάσεις και ο χωρισμός σε παραγράφους ανάλογα με τις θεματικές ενότητες του κειμένου μας είναι απαραίτητος επειδή με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται ο αποδέκτης να κατανοήσει εύκολα και γρήγορα την έννοια του μηνύματος μας. Εξάλλου με τον τρόπο αυτό ουσιαστικά κατανέμεται το κείμενο μας σε μέρη τα οποία διατηρούν μια αυτοδύναμη μορφή και συγχρόνως όλα μαζί συναποτελούν την ολότητα του μηνύματος μας. Αυτά τα μέρη αλληλεξαρτώνται σε σημείο που εάν κάποιο από αυτά παραληφθεί να διαχέεται το νόημα του κειμένου.

Στην καλή εμφάνιση του κειμένου πρέπει να δίνουμε ιδιαίτερη σημασία να μην υπάρχουν αποσβέσεις, διαγραφές, αποξύσεις καθώς επίσης να προσέχουμε την καλή ποιότητα, το βάρος καθώς και το χρώμα του χαρτιού που χρησιμοποιούμε. Επίσης η εμφάνιση του αποστολέα του μηνύματος στην προφορική επικοινωνία έχει πρωταρχική σημασία, αφού αποτελεί το βασικό εργαλείο και μέσο στο να πείσουμε τον αποδεκτή προκειμένου να προβεί στην ενέργεια που επιθυμούμε.

Η καλή εμφάνιση του αποστολέα του μηνύματος προϋποθέτει να ακολουθούνται οι παρακάτω απλές συμβουλές:

- Η κίνηση της κεφαλής

Η κίνηση της κεφαλής παίζει σπουδαίο ρόλο στην καλύτερη εμπέδωση των νοημάτων, τον ιδιαίτερο τονισμό ορισμένων σημείων του μηνύματος που επιθυμούμε να αποστείλουμε και γενικά προδιαθέτει θετικά τον αποδέκτη και υποβοηθάει στο να καθίσταται περισσότερο αποτελεσματική η επικοινωνία. Η κίνηση αυτή πρέπει να συντονίζεται με το περιεχόμενο και την σοβαρότητα του μηνύματος.

Σπουδαίο ρόλο παίζει στο σημείο αυτό και το κούρεμα καθώς και το χτένισμα των μαλλιών του αποστολέα του μηνύματος στοιχεία τα οποία προσδίδουν ιδιαίτερο τόνο στην εμφάνιση του. Ο διευθυντής παραγωγής βαριάς βιομηχανίας θα έχει βασικές διαφορές στην εμφάνιση των μαλλιών του από τον συνάδελφο του που εργάζεται σε επιχείρηση παραγωγής καλλυντικών.

- Η έκφραση του προσώπου

Η έκφραση του προσώπου αντανakλά την γενικότερο ψυχικό μας κόσμο, αλλά και στην συγκεκριμένη στιγμή που επικοινωνούμε φανερώνει την ψυχική μας διάθεση η οποία επηρεάζει ανάλογα τον αποδέκτη. Η έκφραση του προσώπου μας μάλιστα μπορεί να παρομοιαστεί με ανοικτό βιβλίο που εύκολα διαβάζεται από τον ενδιαφερόμενο, ο οποίος μπορεί να ερμηνεύσει διαθέσεις, τάσεις, συναισθήματα.

- Η έκφραση των ματιών

Η ματιά πρέπει να εκφράζει στοιχεία που προϋποθέτουν την συγκέντρωση των παρακάτω θετικών συναισθημάτων:

1. πειστικότητα
2. ειλικρίνεια
3. σοβαρότητα
4. αξιοπιστία
5. αμοιβαία εμπιστοσύνη
6. επαγγελματισμό
7. ορθολογισμό

Η έκφραση των ματιών προσδίδουν συναισθήματα, όπως φόβο, θαυμασμό, ικανοποίηση, δυσφορία κ.λ.π. και αποτελούν ένα μέσο ερμηνείας και καλύτερης κατανόησης του συνομιλητή μας.

- Το χαμόγελο

Το χαμόγελο του αποδέκτη προσδίδει θετική διάθεση για επικοινωνία, ηρεμεί τα οξύμμενα πνεύματα, βοηθάει στην ανάπτυξη της συνεργασίας, της αξιοπιστίας, της καλής θέλησης και γενικά είναι στοιχείο καλλιέργειας και ανάπτυξης καλών ανθρώπινων σχέσεων που επιβάλλεται να επικρατούν σε κάθε επιχείρηση.

- Η στάση του σώματος

Ο τρόπος με τον οποίο έχουμε συνηθίσει να τοποθετούμε το σώμα μας όταν στεκόμαστε όρθιοι ή περπατάμε ή είμαστε καθιστοί συνήθως υποδηλώνει και τα συναισθήματα της στιγμής ή και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του ανθρώπου.

- Οι χειρονομίες

Οι χειρονομίες πρέπει να είναι ανάλογες με την θέση μας και το περιεχόμενο του υπό μετάδοση μηνύματος. Με τις χειρονομίες μπορούμε να γίνουμε περισσότερο πειστικοί αλλά προσοχή μήπως εάν είμαστε υπερβολικοί, προκαλέσουμε ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα και κριθούμε έως και κωμικοί όποτε και η επικοινωνιακή μας προσπάθεια καταστεί αδύνατη.

♦ Συντομία –πληρότητα

Ιδιαίτερα σήμερα που ο επιχειρησιακός ρυθμός γίνεται όλο και περισσότερο ταχύς, υπάρχει ανάγκη να είμαστε όσο το δυνατόν σύντομοι. Σήμερα που η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων έχει φθάσει στο αποκορύφωμα της έντονης πίεσης των επιχειρήσεων για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους· σήμερα που η συνεχής διαμόρφωση των οικονομικών δεδομένων δημιουργεί τη τάση για συνεχή και πρωτοποριακή επιχειρησιακή δραστηριότητα· σήμερα περισσότερο από ποτέ η συντομία που επιβάλλεται να διέπει τα προφορικά και γραπτά μηνύματα έχει καταστεί θέμα επιχειρησιακής επιβίωσης και αναπτυξιακής επιχειρησιακής δράσης.

Προκειμένου όμως να αποστέλλουμε σύντομα μηνύματα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι το μήνυμα πρέπει να κινείται σε ευθεία γραμμή αφού και μαθηματικά η "ευθεία γραμμή είναι συντομότερη πάσης άλλης " κα να μην ακολουθείται άλλος τρόπος που διαστρεβλώνει ή και αλλοιώνει ολοκληρωτικά το περιεχόμενο του μηνύματος μέσω της χρησιμοποίησης καμπυλών και τεθλασμένων γραμμών.

Σύντομη και πλήρης επικοινωνία, προσφέρει ένα γρήγορο ρυθμό στην επιχειρησιακή ζωή και διαυγή και ξεκάθαρα μηνύματα. Το αντίστροφο, εκτός που μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στους επιχειρησιακούς αναπτυξιακούς ρυθμούς, εμπερικλείει την πιθανότητα της αοριστίας και του λανθασμένου μηνύματος.

Όσο περισσότερο επεκτεινόμαστε σε υποτιθέμενες επεξηγήσεις και λεπτομερειακές αναφορές, τόσο αόριστοι γινόμαστε. Είναι γνωστή εξάλλου η λαϊκή έκφραση "Αυτός, γράφοντας τόσα πολλά ξέχασε ποια είναι η αρχή, η μέση και το τέλος".

Επειδή όμως, ο τρόπος που επικοινωνούμε, είναι άμεσα επηρεασμένος από τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της καθημερινής μας ζωής και της γενικότερης κουλτούρας μας, η αρχή αυτή είναι ιδιαίτερας σημασίας για εμάς τους Έλληνες και πολλές φορές σε ρητορικές και φραστικές ακρότητες, γεγονός που κουράζει τον αποδέκτη και συγχρόνως του δημιουργεί το αίσθημα ότι προσπαθούμε να επιβληθούμε χωρίς επιχειρήματα.

Και τούτο επειδή η προσωπική μας ζωή είναι γεμάτη από πολυλογίες και φραστικές αοριστολογίες, που από συνήθεια τις μεταφέρουμε στον έγγραφο και προφορικό λόγο.

Όμως υπάρχει ο άμεσος κίνδυνος λόγω της συντομίας να μην είμαστε αρκετά πλήρεις, επειδή ίσως δεν έχουμε αναπτύξει το κείμενο μας με την ακρίβεια και την πληρότητα που απαιτείται. Επιβάλλεται λοιπόν, να είμαστε σύντομοι, συγχρόνως όμως, να είμαστε και πλήρεις. Η αοριστία αποτέλεσμα της πολυλογίας, παρομοιάζεται με την Λερναία Ύδρα της επικοινωνίας η οποία αναδημιουργεί το πρόβλημα της μη αποτελεσματικής επικοινωνίας με πολλαπλασιαστικούς ρυθμούς.

Τα θετικά αποτελέσματα του σύντομου και πλήρους μηνύματος μπορούμε να το συνοψίσουμε όπως ακολούθως:

I. Προσφέρει ταχύτητα στη μετάδοση του μηνύματος, γεγονός που σημαίνει ότι ο αποστολέας έχει την ευχέρεια της μετάδοσης μεγάλου αριθμού πληροφοριών

II. Υπάρχει συνεχής και άμεση επαφή με το στόχο του μηνύματος ο οποίος είναι εμφανής σε όλη τη διάρκεια της επικοινωνιακής επαφής του αποστολέα με τον αποδέκτη

III. Διαθέτει διαύγεια και καθαρότητα στο μήνυμα και ο αποδέκτης δεν παραπλανάται με έννοιες παρεμφερείς

IV. Απόλυτη κατανόηση του μηνύματος

V. Δημιουργεί την υποδομή για άμεσες ενέργειες, χωρίς δισταγμούς και αμφιβολίες

VI. Επιταχύνει τον εργασιακό ρυθμό καθώς και την ρυθμό όλης της επιχείρησης

Ορισμένα βασικά αρνητικά αποτελέσματα που δημιουργούνται όταν εφαρμόζεται σωστά η αρχή αυτή είναι τα εξής:

i. Καθυστέρηση στη μετάδοση πληροφοριών με αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγική διαδικασία

ii. Καθυστέρηση ή και αδυναμία κατανόησης του μηνύματος με αποτέλεσμα την παρεμπόδιση της εργασίας, την αλλοίωση των μηνυμάτων, ή και το σταμάτημα της εργασίας σε προσωπικό ή και ομαδικό επίπεδο

iii. Δημιουργία άσχημου κλίματος σχέσεων μεταξύ στελέχους / ομάδας / εργασίας/ επιχείρησης

- iv. Δημιουργείται η υποδομή για την απώλεια ψυχραιμίας των εργαζόμενων με επακόλουθο να παρουσιάζονται συχνές συγκρούσεις
- v. Τροχοπέδη στην εφαρμογή μοντέρνων μεθόδων διοίκησης που επιθυμεί να εφαρμόσει η επιχείρηση
- vi. Δυσκολία στην αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- vii. Ραθυμία, υποτονικότητα, και πολλές φορές αδιαφορία των εργαζόμενων με ολέθρια αποτελέσματα
- viii. Δυσκολία στην ανταπόκριση των εργαζόμενων για να υλοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους
- ix. Δυσκολία στο να υποκινηθούν αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι για να παραχθεί το επιθυμητό παραγωγικό αποτέλεσμα
- x. Συγκρούσεις μεταξύ επιχείρησης, στελεχών και εργαζόμενων με αρνητικές συνέπειες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6.1 Αρχές ανάπτυξης επικοινωνίας

Αφού αναλύσαμε τις αρχές μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η υποδομή της επικοινωνίας θα προσπαθήσουμε να αναφέρουμε αυτές που αναπτύσσουν και εξελίσσουν την επικοινωνία οι σπουδαιότερες από τις οποίες είναι οι ακόλουθες:

Το περιεχόμενο

Για να μπορέσουμε να προσελκύσουμε την προσοχή του παραλήπτη του μηνύματος μας, πρέπει να του διεγείρουμε το ενδιαφέρον. Το περιεχόμενο της επιστολής δεν πρέπει να είναι ανούσιο και ανιαρό σε σημείο που ο αποδέκτης ούτε καν να την διαβάσει. Πρέπει να έχουμε υπόψη ότι όπως και στην επιχείρηση ο χρόνος είναι πολύτιμος, το ίδιο συμβαίνει και με τον αποδέκτη, ο οποίος δεν αφιερώνει το χρόνο του, για να διαβάσει κείμενα που δεν του υποκινούν το ενδιαφέρον.

Το περιεχόμενο του μηνύματος επιβάλλεται να πλήρη τις παρακάτω προϋπόθεσης:

- 1) Να εκπληρώνει τον στόχο του μηνύματος
- 2) Να εφαρμόζει τις αρχές της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Έμφαση σε όσα σημεία χρειάζεται

Πρέπει να τονίζουμε ιδιαίτερα, ορισμένα σημεία ή μέρη της επικοινωνίας και μάλιστα εκείνα τα οποία επιθυμούμε να λάβει υπόψη του ο αποδέκτης. Τα στοιχεία εκείνα τα οποία θα μπορέσουν να του εξάψουν το ενδιαφέρον και τα οποία θα πρέπει να χαραχτούν στη μνήμη του, για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Το περιεχόμενο της επικοινωνίας πρέπει να εμφανίζεται όπως καταγράφεται μια σεισμική δόνηση π.χ. στο σειсмоγράφο. Στο ανώτερο σημείο, εμφανίζονται τα σημεία εκείνα που επιθυμούμε να αποτυπωθούν στον αποδέκτη, ενώ στο κατώτερο σημείο καταγράφουμε πληροφορίες μικρότερης σημασίας, που απαραίτητα πρέπει να αναφερθούν, όμως αν είναι δυνατόν να περάσουν απαρατήρητες στον πελάτη.

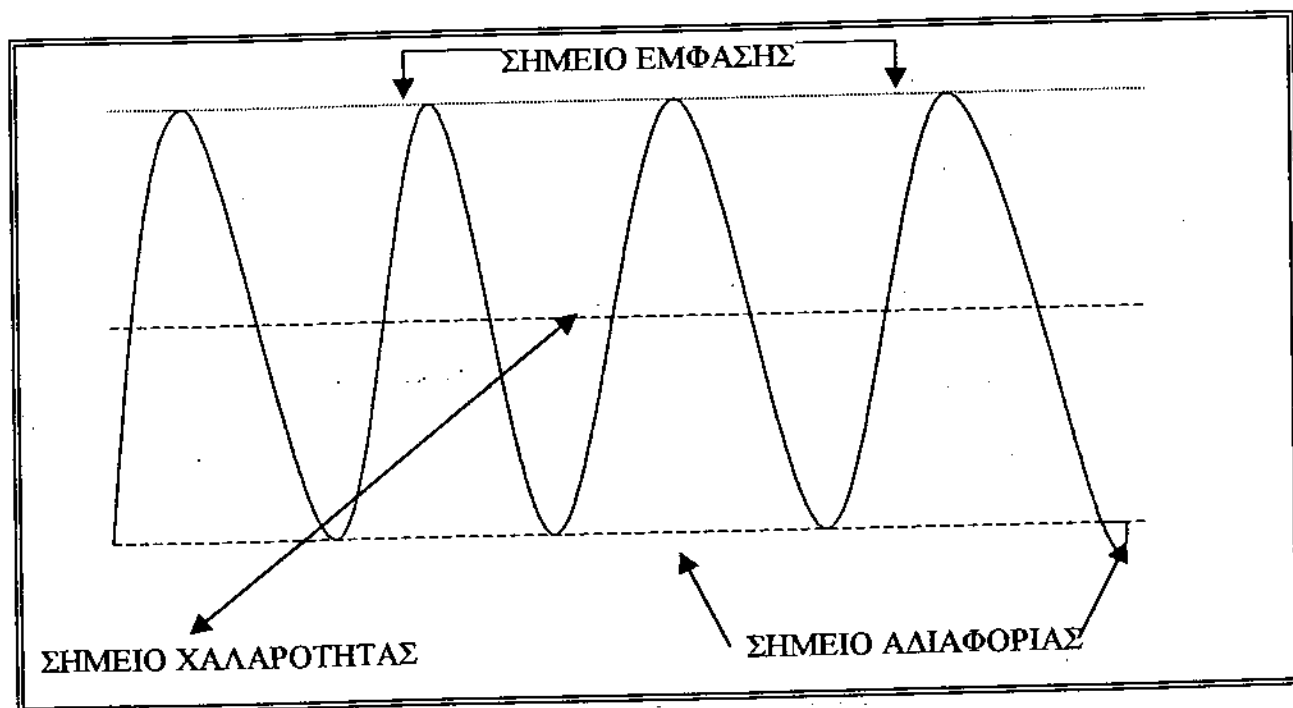
Το ανώτερο σημείο λοιπόν (σημείο έμφασης), το κοσμούμε με λέξεις - εκφράσεις, που διεγείρουν το ενδιαφέρον του πελάτη, ενώ το κατώτερο το ξεπερνάμε γρήγορα.

Εάν για παράδειγμα, εργάζεται σε επιχείρηση που πουλά πολύ ακριβά αυτοκίνητα (και κατεπέκτασιν ποιοτικώς ανώτερα), στο σημείο έμφασης, τοποθετούμε εκφράσεις- κλειδιά που αναφέρονται στην ποιότητα, ενώ στο θέμα της τιμής δεν επεκτεινόμαστε ιδιαίτερα.

Το εντελώς αντίθετο γίνεται όταν η επιχείρηση εμπορεύεται οικονομικότερα αυτοκίνητα (όποτε είναι και σχετικής ή και αμφίβολου ποιότητας). Δίνει ιδιαίτερη σημασία στην τιμή του αυτοκινήτου, χωρίς να δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα που αφορά την ποιότητα του αυτοκινήτου.

Βέβαια, το σημείο έμφασης είναι και το σημείο πνευματικής υπερδιέργειας του αποδέκτη. Τούτο σημαίνει ότι είναι πολύ δύσκολο να τον κρατήσουμε στο σημείο αυτό για αρκετή ώρα. Επομένως, η ανάλυση των κυρίων σημείων του μηνύματος μας πρέπει να κρατήσει τόση ώρα, όσο χρόνο θα διαρκεί η πνευματική υπερδιέργεια του αποδέκτη.

Αμέσως μετά, χαλαρώνουμε το επικοινωνιακό μας στυλ (χωρίς όμως να χάσουμε τον αποδέκτη) μετριάζοντας την ένταση του μηνύματος. Εάν έχουμε χρόνο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε και χιούμορ για να χαλαρώσει ο αποδέκτης και κατόπιν τεντώνουμε και πάλι το επικοινωνιακό νήμα, ώστε ο αποδέκτης να δεχθεί την συνέχεια των σημείων που επιθυμούμε να αποτυπώσουμε.



Σχήμα. Τα σημεία έμφασης, χαλαρότητας και αδιαφορίας του αποδέκτη απέναντι σε ένα μήνυμα.

Ζωηρότητα του κειμένου και αποφυγή αοριστιών

Το κείμενο πρέπει να είναι ζωηρό για να υποκινεί το ενδιαφέρον του αναγνώστη και να περιέχει ακρίβειες, χωρίς αοριστίες που γεννάνε ερωτηματικά. Θα είναι τρομερά χρονοβόρο το να μας ζητήσει ο αποδέκτης να επεξηγήσουμε ένα σημείο της επιστολής και συγχρόνως να του δημιουργηθούν ερωτηματικά ως προς την αξιοπιστία μας.

Η ζωηρότητα του κειμένου επιτυγχάνεται με την χρησιμοποίηση λέξεων και φράσεων που διεγείρουν την φαντασία του αποδέκτη. Έχουμε διαβάσει πολλά μυθιστορήματα. Μείνανε ζωντανά στη μνήμη μας εκείνα τα κείμενα που οι συγγραφείς χρησιμοποίησαν ζωηρές, ζεστές και ανθρώπινες εκφράσεις, εκφράσεις που μας συγκίνησαν και μας έμειναν αναλλοίωτες στην μνήμη μας.

Είναι βέβαια γεγονός, ότι το να γράφει κανείς, με τρόπο που να διεγείρει το ενδιαφέρον του αποδέκτη, χρειάζεται να υπάρχει και ένα πηγαίο ταλέντο. Όμως η συνεχής πρακτική και η γνώση των αρχών της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι δυνατόν να μας βελτιώσει ουσιαστικά, προάγοντας τις επικοινωνιακές μας ικανότητες προκειμένου να καταστούμε ικανοί στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Κατάλληλος σχεδιασμός

Όπως το καθετί στη ζωή μας χρειάζεται τον κατάλληλο προγραμματισμό και σχεδιασμό, έτσι και η επιχειρησιακή επικοινωνία, πρέπει προτού να υλοποιηθεί να σχεδιάσουμε τον τρόπο που θα εκφραστούμε για να επιτύχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα.

Ο σχεδιασμός αποτελεί βασικό στοιχείο της επικοινωνίας και πρέπει προτού αρχίσουμε, να αφιερώσουμε ελάχιστο χρόνο για να καταγράψουμε τα βήματα στα οποία είμαστε υποχρεωμένοι να κινηθούμε.

Έχοντας υπόψη ότι "η αρχή είναι το ήμισυ του παντός" ξεκινάμε την επιστολή μας με το χαιρετισμό στον αποδέκτη και με λίγες φράσεις προσπαθούμε να του κεντρίσουμε το ενδιαφέρον για το θέμα που διαπραγματεύεται η επιστολή.

Μετά αναπτύσσουμε το κείμενο μας, έτσι που και να μην κουράσουμε τον αποδέκτη, αλλά και να μην αφήσουμε κενά στην ενημέρωσή του. Το κλείσιμο της επιστολής πρέπει να περιλαμβάνει μια αναδιάταξη του σκοπού μας (τελική αποδοχή και πέσιμο του αποδέκτη), μαζί με ένα χαιρετισμό που καταδεικνύει την λεπτότητα μας.

Ο κατάλληλος σχεδιασμός αποτελεί σοβαρή διεργασία εκ μέρους του αποστολέα σε σημείο που να χαρακτηρίζει ολόκληρη την επικοινωνιακή του προσωπικότητα. Αποτελεί τρόπο προβολής του αποστολέα εφόσον η όλη προσπάθεια στηρίζεται στην αξιολογική αποτίμηση της ουσίας του μηνύματος καθορίζοντας συγχρόνως και το θετικό αποτέλεσμα του αποδέκτη. Ο κατάλληλος σχεδιασμός βασίζεται σε τρεις βασικούς άξονες οι οποίοι και αυτοί με την σειρά τους δίνουν απαντήσεις σε τρία κύρια ερωτήματα: τι, πως και γιατί.

Το πρώτο ερώτημα (τι) σχηματίζεται για να δοθεί απάντηση στο περιεχόμενο του μηνύματος και συγκεκριμένα τι ερέθισμα εδέχθη ο πομπός του μηνύματος με αποτέλεσμα να επιθυμεί να το μεταφράσει σε μήνυμα και να το αποστείλει. Στο στάδιο αυτό καταγράφεται το μήνυμα και αξιολογείται από τον αποστολέα εάν δηλαδή πρέπει να το

μεταδώσει στον αποδέκτη, ή να μην επικοινωνήσει καν. Άξιο παρατήρησης αποτελεί το γεγονός κατά πόσον ενδιαφέρον θα είναι το περιεχόμενο του μηνύματος για τον αποδέκτη.

Στο δεύτερο στάδιο, αναλύεται ο τρόπος που πρέπει να επικοινωνήσουμε (προφορικός – γραπτός λόγος), και το πώς θα κατανείμουμε το μήνυμα έτσι που και κουραστικό να μην είναι, αλλά και να μην έχει ατέλειες ή παραλείψεις.

Στο τρίτο στάδιο (γιατί) πρέπει να δικαιολογήσουμε επαρκώς το λόγο για τον οποίο επιθυμούμε να επικοινωνήσουμε, καταγράφοντας τον σκοπό του μηνύματος και το αποτέλεσμα το οποίο επιδιώκουμε από την επικοινωνία μας.

Η διαδικασία του κατάλληλου σχεδιασμού αποτελεί μια εγκεφαλική διεργασία η οποία δεν πρέπει να διαρκεί περισσότερο από λίγα δευτερόλεπτα. Ιδιαίτερα η επιχειρησιακή επικοινωνία στην οποία αναφερόμαστε πρέπει να είναι ταχύτατη, επειδή το στέλεχος λαμβάνει και αποστέλλει κάθε μέρα παρά πολλά μηνύματα.

Πειστικότητα

Για ένα κείμενο που το περιεχόμενο του δεν έπεισε τον αποδέκτη, αποτελεί αποτυχία στην επικοινωνία. Είναι γεγονός ότι εάν δεν πείσουμε τον παραλήπτη της επιστολής, όλη η προσπάθεια μας έχει πέσει στο κενό.

Η πειστικότητα πρέπει να διέπει όλο το κείμενο της επιστολής και είναι από τα στοιχεία που πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερο βάρος. Πρέπει να τονίσουμε εκείνα τα σημεία που θα ενδιέφεραν τον αποδέκτη και θα του προκαλούσαν το μέγιστο ενδιαφέρον.

Το να πείσεις βέβαια τον αποδέκτη, σήμερα που ο ανταγωνισμός έχει φθάσει στο ζενίθ, δεν είναι και κάτι εύκολο και σε αυτό συμβάλλουν πολλά πράγματα όπως ο πομπός του μηνύματος πρέπει:

I. Να δημιουργεί ευχάριστο κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης με τον αποδέκτη, ώστε να έχει δημιουργηθεί η κατάλληλη "υποδομή πειθούς".

II. Να κατέχει πλήρως το θέμα που αναπτύσσει και να διαθέτει την ικανότητα σε ενδεχόμενες ερωτήσεις να απαντάει απλά, κατανοητά και να επιλύει άμεσα όλες τις τυχόν απορίες του αποδέκτη.

III. Το περιεχόμενο του μηνύματος να μην είναι κουραστικό και γενικά το μήνυμα να ακολουθεί τις αρχές της επικοινωνίας.

IV. Να λαμβάνονται υπόψη η ψυχοσύνθεση του αποδέκτη/ων και να προσπαθεί ο μεταδότης να αντιληφθεί τις ανάγκες του δέκτη, σε σχέση με το περιεχόμενο του μηνύματος.

V. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στα θετικά αποτελέσματα που θα υπάρξουν εφόσον ο αποδέκτης του μηνύματος εναρμονιστεί με τις διαθέσεις του αποστολέα · υποτονισμός, των τυχόν αρνητικών αποτελεσμάτων που θα επέλθουν στον αποδέκτη του μηνύματος.

Προσαρμογή

Ένα επιπλέον στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί το γεγονός ότι, εάν επιθυμούμε να ευαισθητοποιήσουμε τον αποδέκτη, πρέπει να προσαρμόζουμε το κείμενο μας ανάλογα με το επίπεδο του αποδέκτη και τα γενικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του. Εάν π.χ. ο λήπτης της επιστολής είναι χαμηλού μορφωτικού, πνευματικού, οικονομικού, κοινωνικού, πολιτικού επιπέδου, είναι ανάγκη να προσαρμόζουμε την επιστολή σύμφωνα με τις δυνατότητες του, προκειμένου να αφομοιώσει έννοιες, σκέψεις, ιδέες, πρακτικές διαφορετικές από αυτές που έχει

ενστερνιστεί. βέβαια σπουδαίο ρόλο παίζει η γενικότερη ψυχοσύνθεση του σαν άτομο και γενικότερα σαν ανθρώπινης ύπαρξης.

Στο σημείο αυτό θέλουμε να τονίσουμε την ικανότητα που πρέπει να διαθέτει ο αποστολέας του μηνύματος προκειμένου να "ελίσσεται" στις τυχόν αντιδράσεις που είναι δυνατόν να προκαλέσει το μήνυμά του.

Αποτελεσματική επικοινωνία είναι δυνατό να επιτευχθεί όταν ο αποστολέας και αποδέκτης ευρίσκονται στο ίδιο επίπεδο αντίληψης, ικανότητας κατανόησης και κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας δεν παρουσιάζονται τα εμπόδια που μπορούν να προκύψουν από τις τυχόν διαφορές των επιπέδων που αναφέραμε παραπάνω.

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι ο αποστολέας, στην περίπτωση αυτή, παίζει το ρόλο του ασανσέρ που ανεβοκατεβαίνει προκειμένου να επικοινωνήσει αποτελεσματικά.

Βέβαια είναι σχετικά εύκολο όταν ο αποστολέας του μηνύματος διαθέτει υπεροπλία έναντι του αποδέκτη. Η δυσκολία στην αντίθετη περίπτωση, αποτελεί το γεγονός όταν είμαστε αναγκασμένοι να επικοινωνήσουμε με πρόσωπα τα οποία έχουν ιδιαίτερο υψηλό πνευματικό υπόβαθρο ή κατέχουν κάποια υψηλή θέση.

Είναι προφανές ότι στην περίπτωση αυτή, πρέπει ο συντάκτης να ασχολείται περισσότερο χρόνο δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή σε όλα τα σημεία και ο επανέλεγχος στο περιεχόμενο είναι επιβεβλημένος προς αποφυγήν δυσάρεστων αποτελεσμάτων. Όμως είναι γεγονός ότι εάν ο αποδέκτης του μηνύματος δεν επιδείξει διάθεση για να κατεβάσει το γενικό του επίπεδο και οριζοντιοποιηθεί η επικοινωνία, το αποτέλεσμα θα είναι αρνητικό με όσες προσπάθειες και να καταβάλλει ο αποστολέας.

Συνείδηση επιτυχίας

Με την συνείδηση επιτυχίας, εννοούμε ότι είμαστε βέβαιοι ότι η επικοινωνία μας θα έχει θετικά αποτελέσματα στον αποδέκτη και θα επιτύχει ο σκοπός μας. Ευνόητο λοιπόν είναι, ότι το κείμενο πρέπει να διαθέτει όλα τα στοιχεία για να επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Στην περίπτωση αυτή, η επιτυχία της επιχείρησης, πρέπει να εκπνέεται και από τον τρόπο που μεταδίδονται τα επικοινωνιακά μηνύματα, τα οποία και απευθύνονται σε αποδέκτες οιασδήποτε στάθμης.

Απαραίτητο λοιπόν είναι η επικοινωνία μας να εμπεριέχει σιγουριά και αυτοπεποίθηση, στοιχεία τα οποία επηρεάζουν θετικά τον αποδέκτη και τον προδιαθέτουν στο να αποκομίσει μια θετική εικόνα όχι μόνο για τον συγκεκριμένο αποδέκτη, αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση.

Είναι λοιπόν αδιανόητο μήνυμα μεγάλης επιχείρησης να μην περιέχει τη συνείδηση της επιτυχίας αφού ήδη η επιχείρηση αυτή έχει μια επιτυχημένη πορεία.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η συνείδηση επιτυχίας στα επικοινωνιακά μηνύματα της επιχείρησης ουσιαστικά πρέπει να δίδεται προσοχή στα παρακάτω:

- i. Το προσωπικό στυλ του αποστολέα να συνδυάζεται με την πορεία και εξέλιξη της επιχείρησης.

- ii. Η συνείδηση επιτυχίας να εκφράζεται μέσα και από την επιτυχή πορεία του ίδιου του αποστολέα. Είναι σχεδόν αδύνατο αποτυχημένος αποστολέας να εκφράζει συνείδηση επιτυχίας στα μηνύματα του.

Καλή θέληση

Το περιεχόμενο της επιστολής πρέπει να διακατέχεται από την καλή θέληση της επιχείρησης και την θετική προδιάθεση του αποδέκτη. Αυτό προϋποθέτει, μεταξύ των άλλων, μια φιλική συμπεριφορά, η οποία δημιουργεί στον αποδέκτη αίσθημα ανέσεως και εμπιστοσύνης.

Η καλή θέληση είναι ένα στοιχείο που επιβάλλεται να εμπεριέχεται στην επιστολή, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες που η επιχείρηση προβάλλει στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον το profile της.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις, εμπλεκόμενες σε καταστάσεις που τους δημιουργούν εμπόδια στην εξέλιξη και ανάπτυξη τους δεν τις αντιμετωπίζουν με την δέουσα προσοχή και λεπτότητα, με αποτέλεσμα την δημιουργία άσχημων ή και μοιραίων αντιδράσεων και γεγονότων.

Ιδιαίτερα η καλή θέληση πρέπει να διέπει τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, όπως με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και το καταναλωτικό κοινό.

Ψυχραιμία

Ίσως είναι η σπουδαιότερη αρχή της επικοινωνίας για τα Ελληνικά επιχειρησιακά δεδομένα. Το Θέρμο μας ταμπεραμέντο, ζυμωμένο και διαμορφωμένο κύρια μέσα από τις κλιματολογικές και γεωλογικές συνθήκες της χώρας, είναι πολλές φορές παράγοντας της "μη επικοινωνίας" όχι μόνο σε επιχειρησιακό επίπεδο αλλά και σε ολόκληρο το κοινωνικό οικοδόμημα.

Όλοι μας έχουμε δοκιμάσει το οικτρά αποτελέσματα που δημιουργεί ο εκνευρισμός στην καθημερινή μας ζωή. Από ένα απλό επεισόδιο μπορεί να χάσουμε τη ψυχραιμία μας και να μη μπορέσουμε να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά με το φίλο μας, την οικογένεια μας, τους γειτόνους μας, τους συναδέλφους μας κ.λ.π. Όμως πρέπει να γνωρίζουμε ότι και στο επιχειρησιακό περιβάλλον οι ίδιες περίπου συνθήκες δημιουργούνται με αυτές που διαμορφώνονται και στο κοινωνικό σκηνικό, αφού τα ίδια αναγκαστικά άτομα που συνθέτουν το κοινωνικό σύνολο εργάζονται στις επιχειρήσεις της χώρας.

Η διατήρηση της ψυχραιμίας όχι μόνο σε επίπεδο στελεχών της επιχείρησης αλλά και όλων των εργαζόμενων στο επιχειρησιακό περιβάλλον, αποτελεί ένα από τα βασικά ατού της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Αυτό πρέπει και να αποτελεί ένα από τα βασικά σημεία που πρέπει να επικεντρώνεται η πολιτική της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζόμενων που επιβάλλεται να ακολουθεί η επιχείρηση προκειμένου να λειαίνονται οι συμπεριφορές και να εφαρμόζονται τακτικές ομαλής συμβίωσης ατόμων και ομάδων που συνυπάρχουν στον ίδιο χώρο προκειμένου να υπάρξει το ποθητό παραγωγικό αποτέλεσμα.

Επιμονή και υπομονή

Είναι δυο στοιχεία τα οποία βοηθούν ουσιαστικά στην αποτελεσματική επικοινωνία και ιδιαίτερα για θέματα που απαιτούν προσπάθεια και συνεχή επαγρύπνηση. Να έχουμε πάντα υπόψη ότι το μεσογειακό ταμπεραμέντο που διαθέτουμε πολλές φορές μας οδηγεί στο να ενθουσιαζόμαστε εύκολα για ένα θέμα που ακούμε για πρώτη φορά, αλλά όμως και το ίδιο απλά "ξεφουσκώνουμε" και πέφτουμε στην απαισιοδοξία στην παραμικρή δυσκολία. Η επιμονή του αποστολέα στο περιεχόμενο του μηνύματος αποτελεί ουσιαστικό κριτήριο για τις ικανότητες του, αφού είναι βέβαια ότι πολλά μηνύματα δεν θα διεκπεραιώνοντο εάν τα στελέχη δεν επέμεναν για την πραγματοποίησή τους. Τούτο σημαίνει ότι πρέπει να παρακολουθείται από κοντά η πραγματοποίηση των όσων εκπέμπει ο μεταδότης και κατά πόσο είναι θετική η συμβολή του αποδέκτη στο μήνυμα.

Η υπομονή επίσης, αποτελεί απαραίτητο συνθετικό στοιχείο για αποτελεσματική επικοινωνία, συνυφασμένο με την ικανότητα που επιβάλλεται να διαθέτουν τα στελέχη της επιχείρησης να πείσουν και τους πλέον δύσπιστους.

Επιχειρηματολογία

Είναι σχετικά εύκολο να εκφράσει κάποιος τις απόψεις του, όμως αρκετά δύσκολο να πείσει τον αποδέκτη περί της ορθότητας αυτών που ισχυρίζεται. Απαραίτητο στοιχείο λοιπόν της επικοινωνιακής πειθούς είναι τα επιχειρήματα τα οποία επιβάλλεται να προβάλλει ο αποστολέας προκειμένου να πεισθεί απόλυτα ο δέκτης του μηνύματος. Τα επιχειρήματα επιβάλλεται να στηρίζονται στη λογική και όχι στο συναίσθημα.

Η διαφορά έγκειται στο σημείο ότι τα δεύτερα διαρκούν ελάχιστο χρόνο και δεν αντέχουν στην αντικειμενική συζήτηση και σχολιασμό. Τα επιχειρήματα εκείνα που στηρίζονται στη "γενική παραδεδεγμένη λογική " ενδυναμώνουν τη πειστικότητα του μηνύματος με την ανταλλαγή απόψεων από τους συζητητές.

Βέβαια ο αποστολέας για να ξεδιπλώσει τις επιχειρηματολογίες του ικανότητες πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα παρακάτω στοιχεία:

1. το πνευματικό και γενικότερο πολιτιστικό και μορφωτικό επίπεδο του αποδέκτη
2. τις ιδιαίτερες επί του θέματος γνώσεις του.
3. τη γενικότερη ψυχοσύνθεση του αποδέκτη, καθώς και τη διάθεση που έχει τη στιγμή αποδοχής του μηνύματος.
4. τη σχέση των επιχειρημάτων με το κυρίως νόημα και το σκοπό του μηνύματος.

Ευθύτητα και όχι ειρωνεία

Έχουμε υποστηρίξει την άποψη ότι η επικοινωνία για να καταστεί αποτελεσματική πρέπει να αναπτύσσεται σε οριζόντια βάση προσπαθώντας να υλοποιηθεί σε ευθεία γραμμή στον στόχο του μηνύματος. Έτσι λοιπόν η εκπομπή των μηνυμάτων πρέπει να εφαρμόζεται με ευθύτητα χωρίς υπεκφυγές, υπονοούμενα, και ειρωνικές διαθέσεις προς τον αποδέκτη. Σε διαφορετική περίπτωση η επικοινωνία θα καταστεί προβληματική και θα παρουσιαστούν αρνητικά επικοινωνιακά συμπτώματα όπως:

- 1) εκνευρισμός και χάσιμο πολύτιμου χρόνου
- 2) συγκρούσεις
- 3) άσχημο επικοινωνιακό κλίμα

Φαντασία-πρακτικότητα

Η φαντασία στη σκέψη αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο των σκεπτόμενων ατόμων για το λόγο αυτό πιστεύουμε ότι θεωρείται και προσόν για τον αποστολέα /αποδέκτη του μηνύματος. Η φαντασία μετουσιούμενη σε πρακτική εφαρμογή μπορεί να δώσει καινοτόμες λύσεις στην επιχειρησιακή δράση.

Είναι γεγονός ότι σαν έντονα συναισθηματικός λαός διαθέτουμε πολλές φορές αχαλίνωτη φαντασία που όμως εξελίσσεται να καθίσταται αρνητική επειδή στην πράξη αντιμετωπίζουμε μεγάλα εμπόδια, σε σημείο που μεγάλες ιδέες εύκολα να μην μπορούμε να τις πραγματοποιήσουμε.

Η φαντασία πρέπει να συνδυάζεται με την πρακτικότητα σε σημείο που τα δυο αυτά στοιχεία να αποτελούν ένα ολοκληρωμένο δίδυμο. Είναι γεγονός ότι η φαντασία υποδαυλίζεται σε μεγάλο βαθμό από την έντονη συναισθηματική φόρτιση που σαν λαός με μεσογειακό ταμπεραμέντο διαθέτουμε. Ιδιαίτερα όμως στην επιχειρησιακή επικοινωνία, η φαντασία πρέπει να συνδυάζεται και με την πρακτικότητα γιατί λίγο – πολύ "έχουμε χορτάσει" από ιδέες που δύσκολα μπορεί να υλοποιηθούν.

Μιλάμε δηλαδή για την μορφή της φαντασίας που οδηγεί σε εφαρμογή καινοτόμων ιδεών που με την σειρά τους συμβάλλουν ουσιαστικά στην δημιουργικότητα και επιτείνει τους αναπτυξιακούς ρυθμούς της επιχείρησης.

Το αντίθετο συμβαίνει όταν η φαντασία δεν μπορεί να μετασχηματισθεί σε πράξη και παραμένει "ιδέα στα χαρτιά". Για τον λόγο αυτό προτού εκφράσουμε σκέψεις, ιδέες, οράματα, επιβάλλεται από πρακτικής πλευράς να δώσουμε λογικές απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

I. οριοθέτηση της έννοιας του θέματος στο οποίο προέκυψε η νέα ιδέα και ποιες παρεμφερείς σκέψεις έχουν γίνει από άλλους που προσπάθησαν να δώσουν λύσεις.

II. Γιατί η ιδέα μας αυτή είναι καλύτερη από τυχόν άλλες.

III. Ο τρόπος με τον οποίο θα μετουσιωθεί σε πράξη η ιδέα αυτή.

IV. Καταγραφή των αντιδράσεων που τυχόν θα υπάρξουν και σε ποιο βαθμό θα μπορέσει να αντισταθεί σε ενδεχόμενες επιθέσεις.

Αντικειμενικότητα- όχι εγωιστικές τοποθετήσεις

Στην καθημερινή επιχειρησιακή δράση αποστέλλουμε και δεχόμαστε πολλά μηνύματα τα οποία έχουν σκοπό να διευκολύνουν την εργασιακή ροή, προκειμένου να υλοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι. Στη μετάδοση του μηνύματος, ο αποστολέας είναι δυνατή να δεχτεί από τον /τους αποδέκτη/ τες διάφορα σχόλια κρίσεις, και επικρίσεις ως προς το περιεχόμενο του μηνύματος σε σχέση με τον σκοπό που τούτο εξεδόθη.

Αυτό σημαίνει ότι ο αποστολέας πρέπει να διαθέτει αντικειμενική κρίση σε σημείο που να έχει την ευχέρεια και την ικανότητα να διαμορφώνει διαφορετικά το περιεχόμενο του μηνύματος, εφόσον με την ανταλλαγή των απόψεων, αντιληφθεί ότι με τον τρόπο αυτό εξυπηρετείται καλύτερα ο σκοπός του μηνύματος. Εξάλλου στην αντικειμενικότητα της κρίσης του μηνύματος και από τις δυο πλευρές (αποστολέας και αποδέκτης) στηρίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος η δημοκρατική επικοινωνία.

Η αντικειμενικότητα που πρέπει να διέπει ιδιαίτερα το στέλεχος σε μια επιχείρηση συνδέεται άμεσα με το περί δικαίου αίσθημα που συνοδεύει όλες τις σκέψεις και τις ενέργειες του. Όμως η δομή των επιχειρήσεων όλων των βαθμίδων του Δημόσιου

Τομέα και αυτή των Ελληνικών οικογενειοκρατιών επιχειρήσεων αποτελεί εμπόδιο στο περιορισμό των εγωιστικών τάσεων που από τη φύση διαθέτουμε σα φυλή, αλλά και αποφάσεων με ολέθρια πολλές φορές αποτελέσματα για την ομαλή πορεία και εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Πολλές φορές ο εγωισμός μας, δεν μας επιτρέπει να αποδεχτούμε την λανθασμένη μας επί του θέματος τοποθέτηση καθώς και την ορθότητα της σκέψης του συνομιλητή μας, ιδιαίτερα όταν αυτός είναι ιεραρχικά κατώτερος μας. Τα αποτελέσματα στην περίπτωση αυτή είναι αρνητικά επειδή με τον τρόπο αυτό εμποδίζεται η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, δημιουργείται αρνητικό κλίμα καλών ανθρωπίνων σχέσεων και το εργασιακό περιβάλλον δονείται από συγκρούσεις.

Χρησιμοποίηση πλούσιου λεξιλογίου.

Το βασικό πλεονέκτημα που πρέπει να διαθέτει το επικοινωνιακό μήνυμα είναι να προκαλεί με κάθε τρόπο το ενδιαφέρον του αποδέκτη. Έτσι έχουμε την ευχέρεια να υλοποιήσουμε το συγκεκριμένο στόχο μας και ο αποδέκτης γίνεται περισσότερο δεκτικός σε αυτό που θέλουμε να του μεταδώσουμε.

Ένα από τα κύρια στοιχεία του μηνύματος είναι το περιεχόμενό του να είναι εμπλουτισμένο με πλούσιο λεξιλόγιο. Η χρησιμοποίηση πλούσιου λεξιλογίου και η εναλλαγή λέξεων με αντίστοιχο νόημα, όταν υπάρχει η ανάγκη επανάληψης των λέξεων, υποδηλώνει ότι ο αποστολέας με ιδιαίτερη προσοχή σχεδίασε το γραπτό ή προφορικό μήνυμά του δίδοντας προσοχή στην εν γένει προσωπικότητα του αποστολέα, τονίζονται με τον τρόπο αυτό την εκτίμηση της επιχείρησης προς τον /τους αποδέκτη /ες των

μηνυμάτων. Η συχνή επανάληψη των λέξεων συνήθως έχει τις παρακάτω αρνητικές εντυπώσεις:

- i. Το μήνυμα γίνεται κουραστικό με αποτέλεσμα ο αποδέκτης του μηνύματος μετά από λίγο χρόνο να κουραστεί και ο ίδιος
- ii. Δημιουργείται αρνητική εντύπωση για το μορφωτικό και πολιτιστικό επίπεδο του αποστολέα
- iii. Δημιουργείται άσχημη εικόνα για το επίπεδο των στελεχών που διαθέτει η οικονομική μονάδα
- iv. Προβάλλεται η προχειρότητα με την οποία αντιμετωπίζει η επιχείρηση ουσιώδη θέματα και γενικά υποτιμάται η προσωπικότητα του αποδέκτη.

Ευνόητο είναι ότι τα θετικά στοιχεία που αποκομίζουμε από την χρήση του πλούσιου λεξιλογίου που πρέπει να διαθέτουμε σαν αποστολέας μηνυμάτων, είναι τα ακριβώς αντίθετα από τα ανωτέρω.

Διατήρηση συνεχούς επαφής με τον αποδέκτη

Στον προφορικό λόγο η στενή και συνεχής επαφή του αποδέκτη με τον αποστολέα του μηνύματος είναι σημαντική προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός του μηνύματος. ο αποστολέας στην προσπάθειά του αυτή επιβάλλεται να έχει υπόψη του τις παρακάτω συμβάλλει οι οποίες διευκολύνουν στο να μην πέφτει ο αποδέκτης στο σημείο της χαλαρότητας ή και της αδιαφορίας, οπότε και η και της αδιαφορίας, οπότε και η προσπάθεια επικοινωνίας θα είναι περιττή:

I. Δεν πρέπει να "χάνει" από τα μάτια του αποδέκτη και να προσπαθεί συνεχώς να ερεθίσει το ενδιαφέρον του.

II. Να τονίζει και να αναλύει τα θετικά του αποδέκτη σημεία του μηνύματος και να απαλώνει τις τυχόν αρνητικές επιπτώσεις και ιδιαίτερα αυτές που προσωπικά θίγουν το άτομο προς το οποίο απευθύνεται το μήνυμα.

III. Να ψυχολογεί τον αποδέκτη σε κάθε φάση εκπομπής του μηνύματος και να ερμηνεύει τις επιδράσεις του μηνύματος στον αποδέκτη και τις τυχόν αντιδράσεις του

IV. Να διαθέτει ευχέρεια και ικανότητα, ανάλογα με την επίδραση που παρατηρεί ότι κάθε φορά έχουν τα επί μέρους αναλυμένα ζητήματα του μηνύματος στον αποδέκτη.

V. Να καθοδηγεί τις διαθέσεις του διατηρώντας συνεχώς τον αποδέκτη σε κατάσταση ανύψωσης του ενδιαφέροντος του.

Στο γραπτό λόγο τα πράγματα δυσκολεύουν περισσότερο επειδή δεν υπάρχει η οπτική επαφή που διευκολύνει τον αποστολέα στο να αντιληφθεί το βαθμό επηρεασμού που έχει το μήνυμα στον αποδέκτη. Στη περίπτωση αυτή πρέπει ο αποστολέας, αφού προηγουμένως έχει εκτιμήσει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποδέκτη να γίνει ο ίδιος δέκτης του μηνύματος του για να προσπαθήσει καλύτερα να αντιληφθεί να ερμηνεύσει τις διαθέσεις και τις επιθυμίες του αποδέκτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

7.1 Έννοια και σημασία της προφορικής επικοινωνίας

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

Προφορική είναι η επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται με τον προφορικό λόγο. Αν υπολογίσει κανείς ότι το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση και ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας εκτός της επιχείρησης, διεξάγεται προφορικά, μπορεί να εκτιμήσει τη σημασία της καλής προφορικής επικοινωνίας για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης. Η προφορική επικοινωνία έχει κεφαλαιώδη σημασία για την επιχείρηση και τα βασικά της πλεονεκτήματα είναι:

-Είναι ταχύτεατη στη μετάδοση του μηνύματος και ιδιαίτερα για τις πληροφορίες οι οποίες λόγω του επείγοντος του χαρακτήρα τους χρειάζονται άμεση μετάδοση. Ιδιαίτερα

όταν συνδυάζεται και με την άτυπη μορφή της επικοινωνίας (όταν δηλαδή δεν ακολουθούνται τα τυπικά επικοινωνιακά κανάλια τα οποία έχει δομήσει η επιχείρηση); μέσα σε ελάχιστο χρόνο το μήνυμα έχει την δυνατότητα να μεταδοθεί από τα ανώτατα ιεραρχικά στρώματα στα κατώτερα και το αντίστροφο.

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Μειώνει την αξιοπιστία, το profile και το image της επιχείρησης όταν χρησιμοποιείται για θέματα τα οποία από τη φύση τους εμπερικλείουν σοβαρότητα και χρειάζεται η τυπική διατύπωση του μηνύματος. Εξάλλου η προφορική επικοινωνία δεν

αποτελεί και αποδεικτικό στοιχείο ότι ο αποδέκτης έλαβε το μήνυμά μας, γεγονός το οποίο δίνει την ευκαιρία να ισχυριστεί ότι δεν το έλαβε.

7.2 Είδη προφορικής επικοινωνίας

Σήμερα, που η επιχειρησιακή ταχύτητα έχει φθάσει σε υψηλά επίπεδα, η προφορική επικοινωνία όλο και περισσότερο κερδίζει έδαφος εις βάρος της εγγραφής. Τα στελέχη προτιμούν να αποτελούν και να δέχονται πληροφορίες με τον προφορικό λόγο επειδή αφενός μεν αυτός προσιδιάζει περισσότερο στην ανθρώπινη διάσταση του εργαζομένου και αφετέρου λόγω της μεγάλης διαφοράς που παρουσιάζουν μεταξύ τους στην ταχύτητα μετάδοσης της πληροφορίας, ο γραπτός και ο προφορικός λόγος.

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

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

7.3 Ομιλία

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

A. Καθορισμός του σκοπού

Για κάθε ομιλία που διενεργείται μπροστά σε ακροατήριο ο ομιλητής πρέπει πρωταρχικά να καθορίσει το σκοπό για τον οποίο γίνεται αυτή η συγκέντρωση, την αντίδραση ή την ενέργεια που επιδιώκεται, αν θέλει ο ομιλητής να πληροφορήσει ή να πείσει. Η ομιλία, ιδιαίτερα από την πλευρά των στελεχών της επιχείρησης, χρησιμοποιείται σαν ένα μέσο και σκοπό και μπορεί να έχει την ενημέρωση, την επιμέρους ανάλυση βασικών επιχειρησιακών θεμάτων, την ψυχαγωγία, την δραστηριοποίηση του προσωπικού, την εντονότερη συμμετοχή του για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων κ.λ.π.

Το στέλεχος που εργάζεται στη Διεύθυνση Marketing ενημερώνει το προσωπικό για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης των πωλητών προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι ανταγωνιστές της επιχείρησης. Ο Διευθυντής προσωπικού δίνει μια ομιλία στο προσωπικό για την επέτειο των πενήντα ετών λειτουργίας της επιχείρησης. Το στέλεχος παραγωγής επεξηγεί στους εργαζομένους τα κύρια σημεία που στηρίζεται η

πολιτική της επιχείρησης σχετικά με τον έλεγχο ολικής ποιότητας. Ο Γενικός Διευθυντής αναλύει τα επιχειρησιακά δεδομένα στη συνέλευση των μετόχων επεξηγώντας την νέα επενδυτική πολιτική της επιχείρησης για την αντιμετώπιση της αναμενόμενης αυξημένης ζήτησης.

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

- Ομιλία με σκοπό την υποκίνηση ή την ψυχαγωγία

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

Σ' αυτού του είδους τις ομιλίες το ακροατήριο δεν παίζει ενεργητικό ρόλο και ουσιαστικά σπάνια υπάρχουν διακοπές επειδή κάποιος επιθυμεί να συμπληρώσει κάτι. Ο ουσιαστικός ρυθμιστής της επικοινωνιακής αυτής διαδικασίας είναι μόνο ο ομιλητής. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι δεν μπορεί να είμαστε αρκετά προετοιμασμένοι και έτοιμοι για μικροεκπλήξεις από μερίδα των ακροατών που τυχόν είναι δυσαρεστημένοι με την επιχείρηση, ή που θέλουν να δημιουργήσουν κάποιες άσχημες εντυπώσεις στο ακροατήριο για τον ομιλούντα.

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

- Ομιλία με σκοπό να ενημερώσει ή να αναλύσει

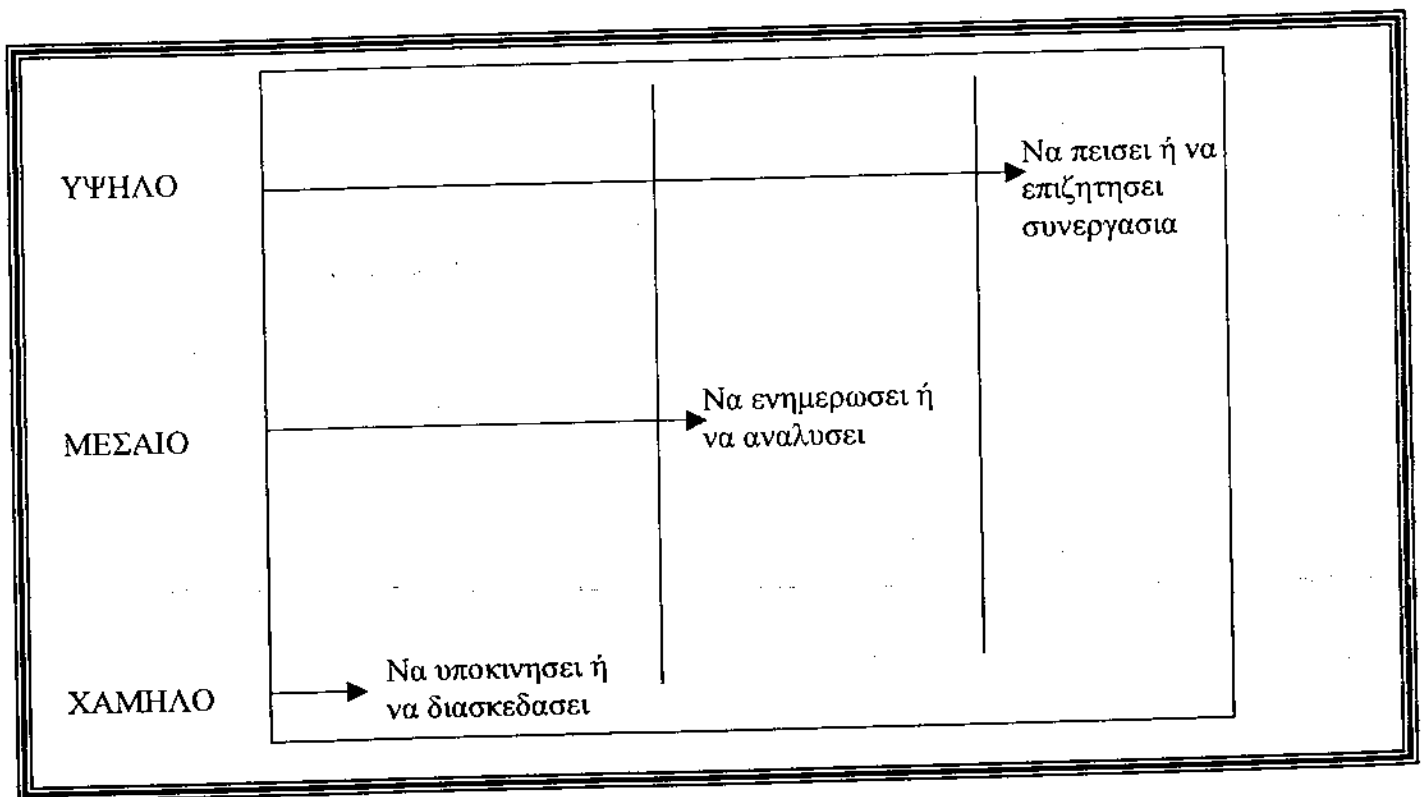
Οι ομιλίες αυτού του είδους απαιτούν αυξημένες επικοινωνιακές ικανότητες, αφού το ακροατήριο συμμετέχει κατά ένα ποσοστό στην όλη διαδικασία, υπό την προϋπόθεση ότι τότε μόνο είναι αποτελεσματική όταν οι αποδέκτες αντιληφθούν απόλυτα το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Έτσι λοιπόν στην διαδικασία μπορεί να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

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

Οι ομιλίες που σκοπό έχουν να αναλύσουν ένα θέμα παρουσιάζουν μεγαλύτερη δυσκολία και πρέπει να γνωρίζουμε ότι εμείς μπορεί να κατέχουμε το υπό ανάλυση θέμα επειδή έχουμε ασχοληθεί αρκετό χρόνο με αυτό και το έχουμε μελετήσει. Οι ακροατές όμως, ας έχουμε υπόψη μας ότι, μπορεί να το ακούνε για πρώτη φορά και χρειάζεται σχεδιασμένη τακτική για τον τρόπο που θα ξεδιπλώσουμε την ανάλυσή μας για να γίνουμε κατανοητοί.

• Ομιλία με σκοπό να πείσει ή να επιζητήσει συνεργασία

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



B. Ανάλυση του ακροατηρίου

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

1. Το μέγεθος του ακροατηρίου. Όσο μεγαλύτερο είναι το ακροατήριο τόσο περιορίζεται ο βαθμός προσωπικής επαφής ομιλητή και ακροατών. Επιπλέον, το μέγεθος του ακροατηρίου επηρεάζει τον βαθμό ομοιογένειας των ακροατών: όσο μεγαλύτερο είναι τόσο δυσκολότερο να βρούμε κοινά σημεία μεταξύ των ακροατών.
2. Τη μέση ηλικία του ακροατηρίου. Σχεδιάζουμε το περιεχόμενο της ομιλίας και χρησιμοποιούμε ορολογία που να ανταποκρίνεται στη μέση ηλικία και την συμπεριφορά του ακροατηρίου.
3. Την κατά φύλο σύνθεση του ακροατηρίου. Συνήθως οι γυναίκες πείθονται ευκολότερα από έναν άνδρα ομιλητή, ενώ οι άνδρες από γυναίκες ομιλήτριες.
4. Το επίπεδο εκπαίδευσης του ακροατηρίου. Το ακροατήριο αποτελείται από απόφοιτους δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης; Ποιων ειδικοτήτων;
5. Τον βαθμό γνώσης του θέματος της ομιλίας από το ακροατήριο. Στο στάδιο προετοιμασίας της ομιλίας θα πρέπει να πληροφορηθούμε αν:
 - Το ακροατήριο έχει πλήρη άγνοια του θέματος.
 - Έχει κάποιες γνώσεις ή πληροφορίες για το θέμα.
 - Το βαθμό που τις έχει κατανοήσει σωστά.

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

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

Γ. Σχεδιασμός της δομής της ομιλίας

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

Δ. Εισαγωγή στην ομιλία

Στο εισαγωγικό στάδιο θα πρέπει να επιδιώξουμε τρεις στόχους:

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

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

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

δεν υπάρχει τίποτα καινούργιο που θα μπορούσε να μάθει από μας. Αρχίζουμε θέτοντας κάποια άμεση ερώτηση. Αναφέρουμε ένα πρόσφατο και γνωστό σε όλους πραγματικό περιστατικό που είμαστε σίγουροι ότι οι ακροατές μας γνωρίζουν. Χρησιμοποιούμε μια χιουμοριστική ιστορία και έτσι δημιουργείτε μια ευχάριστη διάθεση.

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

Ε. Ανάπτυξη κυρίου θέματος

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

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

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

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

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

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

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

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

Στ. Επίλογος

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

7.4 Αντιδράσεις του ακροατηρίου

Ο ομιλητής πρώτου ξεκινήσει την ομιλία του θα πρέπει να έχει υπόψη του τις πιθανές αντιδράσεις του ακροατηρίου. Γι' αυτό λοιπόν θα πρέπει να τον διακατέχει διορατικότητα ώστε να μην βρίσκεται στη δυσάρεστη θέση να βρίσκεται μπροστά από ένα δυσαρεστημένο κοινό και να αποφεύγονται οι άστοχες και ανούσιες ερωτήσεις. Γι' αυτό λοιπόν θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα παρακάτω:

α. Στόχοι του ακροατηρίου.

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

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

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

β. Συμπεριφορά ακροατηρίου.

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

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

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

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

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

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

γ. Διάθεση ακροατηρίου.

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

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

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

δ. Παρουσίαση πληροφοριών.

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

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

ε. Πρόβλεψη τυχόν αντιδράσεων του ακροατηρίου.

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

- i. Θα πρέπει λοιπόν να αξιολογεί και να καταγράφει τον τρόπο μετάδοσης του επικοινωνιακού υλικού προκειμένου οι ακροατές να αποκομίσουν τα μέγιστα και τα βέλτιστα.
- ii. Σημαντικό είναι από την αρχή να καθορίσεις τι ακριβώς θέλεις από την αρχή να πιστέψει το κοινό, ποιο κατά κύριο λόγο είναι η βασική ιδέα που θέλεις να περάσεις.

Αν ξεκαθαριστεί από την αρχή αυτός ο στόχος τότε ο ομιλητής έχοντας τα προσόντα θα καταβάλει κάθε ικανότητα και υπευθυνότητα ώστε να γίνει πειστικός.

iii. Επίσης σημαντική οδηγία είναι να επισημάνει από την αρχή της ομιλίας του τα δύσκολα γι' αυτόν σημεία, ώστε φτάνοντας σ' αυτό το σημείο κατά τη διάρκεια της ομιλίας του να χρησιμοποιεί διπλωματικές απαντήσεις, με αποτέλεσμα να μην διχάσει το ακροατήριο.

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

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

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

7.5 Αντίληψη του ακροατηρίου

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

α. Γνώση της θεματολογίας.

Σ' αυτή τη περίπτωση ο ομιλητής εξετάζει όσο είναι δυνατό το επίπεδο των γνώσεων των ακροατών στο συγκεκριμένο θέμα της ομιλίας. Δεν θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι εφικτό απόλυτα, γι' αυτό μπορεί να γίνει καταγραφή κατά προσέγγιση των γνώσεων του ακροατηρίου από την ποιότητα των προσκληθέντων ακροατών.

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

- i. Καθορίζεται το επικοινωνιακό στυλ του ομιλητή.
- ii. Χρησιμοποιούνται επικοινωνιακά μέσα για επίδειξη ή επεξήγηση βασικών σημείων στην ομιλία.

iii. Υποστηρίζεται από βοηθούς κατά τη διάρκεια της επίδειξης.

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

β. Ικανότητα αντίληψης του ακροατηρίου.

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

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

γ. Ποσότητα χορηγούμενων πληροφοριών.

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

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

δ. Εξέταση γενικών – ευνοιών και σημείων κλειδιών.

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

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

Πέρα από τα γενικά σημεία που η ανάπτυξη του χρειάζεται μόνο και μόνο για να γίνει η εισαγωγή του θέματος, υπάρχουν κάποια σημεία κλειδιά που πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία από τον ομιλητή. Ο ομιλητής θα πρέπει να είναι απόλυτα πειστικός, εκθέτοντας δυνατή επιχειρηματολογία αντικρούοντας έτσι κάποιες αμφιβολίες ή αμφισβητήσεις των ακροατών. Η ετυμολογία, το χάρισμα του λόγου, η κινητικότητα είναι απαραίτητα προσόντα του ομιλητή σ' αυτή τη κρίσιμη φάση της ομιλίας του.

ε. Τα ασθενή σημεία της ομιλίας του.

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

7.6 Σχέσεις ομιλητή με το ακροατήριο

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

α. Τρόποι αντίδρασης των ακροατών.

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

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

β. Υπολογισμός διάθεσης του ακροατηρίου.

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

Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί όταν η διάθεση των ακροατών είναι σε υψηλό επίπεδο τότε ο ομιλητής θα έχει την ευχέρεια να μεταδώσει πιο εύκολα τα μηνύματα που

θέλει. Το αντίθετο συμβαίνει όταν το επίπεδο διάθεσης των ακροατών είναι σε χαμηλό επίπεδο.

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

γ. Καθορισμός τρόπου αντίδρασης των ακροατών.

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

i. Προσδοκίες του ακροατηρίου. Μια από τις πρώτες ενέργειες του ομιλητή είναι να καταγράψει τους στόχους της ομιλίας του και να τους συγκρίνει με τους στόχους των ακροατών αφού πρώτα τους μελετήσει. Εάν υπάρχει συγκλιτών στόχων των δύο πλευρών η επικοινωνιακή αυτή διαδικασία θα έχει επιτυχία. Στην αντίθετη περίπτωση το αρνητικό αποτέλεσμα είναι δεδομένο.

ii. Αντιδράσεις του ομιλητή σε προηγούμενες ομιλίες του. Ένας έμπειρος ομιλητής για να καταφέρει να βγάλει ισάξια την εκδήλωση και να έχει την δεδομένη επιτυχία, μπορεί να προνοήσει κάποιες ανεπιθύμητες καταστάσεις. Δηλαδή να μελετήσει παλιές του ομιλίες, να καταγράψει αντιδράσεις του ακροατηρίου σε περιπτώσεις

διαφωνίας, συμφωνίας, έντονης αντιπαράθεσης έτσι ώστε να αποφύγει να επαναλάβει τα ίδια λάθη. Φυσικά αντιδράσεις που είχαν θετικό αποτέλεσμα καλό θα είναι να τις επαναλάβει.

iii. Ιεραρχική θέση ομιλητή. Όταν η ομιλία διεξάγεται σε επιχειρηματικό επίπεδο έχοντας ως ακροατήριο υψηλά στελέχη επιχειρήσεων απαραίτητη προϋπόθεση θα είναι ο ομιλητής να διαθέτει κάποιο στυλ στην όλη εικόνα του, σοβαρότητα ανάλογο της θέσης που κατέχει στην ιεραρχική βαθμίδα.

iv. Λανθασμένες εντυπώσεις του ακροατηρίου. Υπάρχουν περιπτώσεις ορισμένα σημεία της ομιλίας να παρερμηνευθούν και να δημιουργηθούν λανθασμένες εντυπώσεις στο ακροατήριο. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε σημεία που δεν ανάλυσε επαρκώς ο ομιλητής, ή τα προσπέρασε θεωρώντας τα αυτονόητα. Αυτά λοιπόν πρέπει να τα εντοπίσει εγκαίρως να δώσει την απαραίτητη εξήγηση επιχειρηματολογώντας.

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

δ. Σημεία αμοιβαίας εμπιστοσύνης:

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

7.7 Συνεδρίαση

Τα όργανα διοίκησης της επιχείρησης ταξινομούνται σε ατομικά και συλλογικά. Ατομικά είναι εκείνα που έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις σε προσωπική βάση. Τα συλλογικά όργανα διοίκησης είναι εκείνα που για να αποφασίσουν πρέπει να συνεδριάσουν σε συλλογική βάση αφού τηρηθεί πρώτα μια ορισμένη τυπική διαδικασία. Η συνεδρίαση ανήκει στα συλλογικά όργανα διοίκησης και παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα συγχρόνως.

Ως πλεονεκτήματα μπορεί να θεωρηθούν αυτά που σχετίζονται με την ανταλλαγή απόψεων για περισσότερο αντικειμενική αντιμετώπιση θεμάτων που από την φύση τους αποκτούν δημοκρατικές διαδικασίες. Γιατί όπως γνωρίζουμε οι προσωπικές συζητήσεις εξετάζουν κάθε θέμα μονόπλευρά γιατί μπαίνει στη μέση το προσωπικό στοιχείο. Τα θέματα κάθε φορά που εξετάζονται αφορούν επιχειρησιακά ζητήματα,

όπως τη χάραξη της πολιτικής της επιχείρησης, αναπτυξιακά ζητήματα, οικονομικά κ.α.

Οι συλλογικές αποφάσεις εξάλλου πάντα οδηγούν στην εύρεση της αποδοτικότερης λύσης.

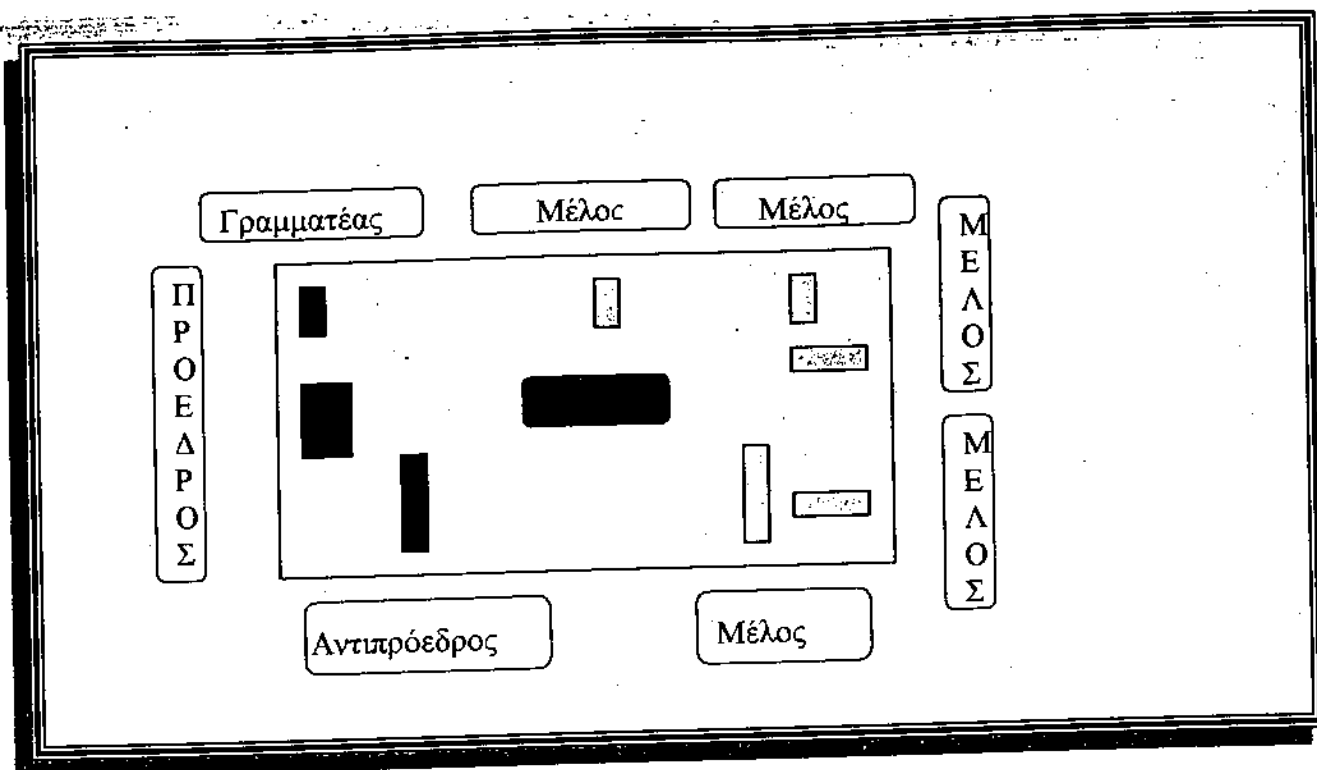
Τα μέλη που απαρτίζουν τη συνεδρίαση πρέπει να διαθέτουν ανοχή μεταξύ τους, να τηρούν τους όρους του καταστατικού. Οι στόχοι τους πρέπει να εναρμονίζονται και να συμφωνούν με τους στόχους της επιχείρησης και να μην αποκλείουν προς εξυπηρέτηση προσωπικών συμφερόντων ή φιλοδοξιών. Μέσα από αυτή την αρχή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

Τα κυριότερα σημεία της συνεδρίασης εντοπίζονται στα παρακάτω:

Αρμοδιότητες

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

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



Σχήμα : Τυπική συνεδρίαση συλλογικού οργάνου

Συγκρότηση

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

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

Λειτουργία

Η σύγκληση του συλλογικού οργάνου πραγματοποιείται με δύο τρόπους, τακτικά και έκτακτα. Οι τακτικές συνεδριάσεις καθορίζονται από την ίδια επιχείρηση, προβλέπονται μία ή δύο φορές την εβδομάδα και ανάλογα με τα θέματα που προκύπτουν για συζήτηση.

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

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

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

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

⇒ Ο πρόεδρος υποχρεούται να ορίζει ικανούς εισηγητές για θέματα της αρμοδιότητάς τους. Οι εισηγητές πρέπει να διακρίνονται από ευχέρεια λόγου, ετυμολογία χρησιμοποιώντας εύστοχα επιχειρήματα για να υποστηρίξουν τις απόψεις του.

⇒ Ο πρόεδρος είναι αυτός που συντονίζει τη συζήτηση, ώστε σε περίπτωση ασαφειών ή αναπάντητων ερωτημάτων να δίνονται περαιτέρω εξηγήσεις χωρίς να δημιουργούνται αμφιβολίες και δυσανασχετήσεις.

⇒ Εκτός από το να συντονίζει την όλη διαδικασία, ο πρόεδρος οφείλει να εφαρμόζει σωστά όλες τις διαδικασίες που βασίζονται στην τυπικότητα των σχέσεων ώστε να αποφεύγονται οι οξύτητες, αντιπαλότητες και να μην διασπάται η συνοχή της συνεδρίασης.

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

➤ Υψηλό επίπεδο ευστροφίας ώστε να αντιλαμβάνεται άμεσα πιο είναι το μήνυμα ο εισηγητής δηλαδή υπονοεί τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

➤ Υψηλό επίπεδο πειθούς.

➤ Διατήρηση ψυχραιμίας, απαραίτητο προσόν που δεν μπορεί ποτέ να μην το τηρήσει.

➤ Μερικές φορές μπορούμε να τον χαρακτηρίσουμε ως «διαιτητή» αφού είναι υποχρεωμένος να συμβιβάζει τυχόν αντιπαλότητες, αντιπαραθέσεις.

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

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

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

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

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

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

7.8 Σύσκεψη

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

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

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

Στη σύσκεψη είναι πολύ πιθανό να παρίστανται και κάποια εξειδικευμένα άτομα για να αναλύσουν κάποια στοιχεία, έννοιες που είναι απαραίτητο. Η σύσκεψη μπορεί να πραγματοποιείται για τους παρακάτω λόγους:

-Ενημέρωση σε θέματα πορείας της επιχειρησιακής δράσης και γενικότερα της πορείας της επιχ/σης.

Ο υπεύθυνος της σύσκεψης ενημερώνει τα υπόλοιπα στελέχη για την όλη πορεία της επιχ/σης και για τα οποία ζητά την συμβολή όλων των τομέων για την αποτελεσματικότερη υλοποίηση του σχεδίου.

Δίδεται επίσης η ευκαιρία για ανταλλαγή απόψεων και η έκφραση διαφόρων σκέψεων για κάθε ζήτημα, ώστε να βρίσκουν τις καλύτερες και αποτελεσματικότερες λύσεις.

-Καταγραφή πορείας του τομέα του κάθε στελέχους.

Γίνεται συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων εξειδίκευμα για τον κάθε τομέα από τον υπεύθυνο της σύσκεψης. Επίσης μπορεί να προτείνονται κάποιες λύσεις που οδηγούν στη βελτίωση, διάρθρωση της πορείας της επιχ/σης.

-Σύνδεση της ομάδας των διευθυντικών και λοιπών στελεχών.

Με τις συναντήσεις των επιχειρησιακών στελεχών επιτυγχάνεται ταυτόχρονα και μια σύνδεση των ατόμων μεταξύ τους ώστε να επιδιώκουν μια άμεση γρήγορη υλοποίηση των στόχων. Με την τακτική επαφή δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης, συνεργασίας, αλληλοϋποστήριξης. Ακόμα και ο ίδιος ο υπεύθυνος της σύσκεψης οφείλει να καλλιεργεί κλίμα ευγενούς άμιλλας, επιβραβεύοντας τα μέλη που υλοποίησαν επιτυχώς τους στόχους τους που είχαν θέσει.

7.9 Συνέντευξη

Συνέντευξη είναι μια τυπική επικοινωνιακή διαδικασία με την οποία μέσω ελεγχόμενης συζήτησης προσπαθούμε να συλλέξουμε πληροφορίες για τα άτομα που μας ενδιαφέρουν, επιδιώκοντας συγχρόνως την υλοποίηση του στόχους μας.

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

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

i. Να συλλέγουν πληροφορίες προκειμένου να προβλεφθεί πόσο επιτυχημένα ο υποψήφιος θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις εργασιακές απαιτήσεις της προκηρυχθείσας θέσης. Μέσω της συνέντευξης καταμετρούνται οι δυνατότητες και τα προσόντα του υποψηφίου σε σχέση με τα προκαθορισμένα κριτήρια επιλογής.

ii. Να εξασφαλίσει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με την εργασία και στα δύο μέρη (επιχείρηση – υποψήφιο) και να τους δοθεί η δυνατότητα για αντικειμενική και δίκαιη κρίση, ο τρόπος με τον οποίο θα διεξαχθεί η συνέντευξη, πρέπει να δίνει το αίσθημα στον υποψήφιο ότι η επιχείρηση του έδωσε τη δυνατότητα να συμμετάσχει σε μια αξιοκρατική και δίκαιη διαδικασία.

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

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

i. Τα στελέχη που έπαιρναν τη συνέντευξη, αποφάσισαν να αποδεχθούν ή να απορρίψουν τον υποψήφιο στα τρία ή τέσσερα λεπτά της διαδικασίας και στον υπόλοιπο χρόνο προσπαθούσαν να ανακαλύψουν στοιχεία που θα επιβεβαίωναν ότι η πρώτη ενημέρωσή τους ήταν απόλυτα σωστή.

ii. Σπάνια άλλαζε η πρωταρχική γνώμη του στελέχους που έπαιρνε τη συνέντευξη όταν εξέταζε τα προσόντα του υποψηφίου, ή όταν παρατηρούσε τη γενική του εμφάνιση.

iii. Τα στελέχη, έδιναν πολύ μεγαλύτερη σημασία στα αρνητικά στοιχεία του υποψηφίου και όχι όσο έπρεπε στα θετικά χαρακτηριστικά του, έστω και αν εβάρυναν περισσότερο.

iv. Στην περίπτωση που τα στελέχη απ' την αρχή της συνέντευξης σχημάτιζαν συγκεκριμένη εικόνα για τον υποψήφιο, η εν γένει στάση και συμπεριφορά τους επρόδιδε στον υποψήφιο σχετικά με το είδος της απόφασής τους.

Ένα μεγάλο μέρος της έντονης κριτικής που ασκήθηκε σχετικά με την αντικειμενικότητα και ορθότητα της όλης διαδικασίας της συνέντευξης είναι

δικαιολογημένο και παρουσιάζονται κατά ένα μέρος αληθή συμπεράσματα. Όμως, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η διαδικασία της συνέντευξης είναι μια λανθασμένη διοικητική τακτική μέσω της οποίας δεν μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα.

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

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

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

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

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

Το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη πρέπει να διαθέτει οξύνοια: να εστιάζεται κυρίως στο θέμα που ενδιαφέρεται για να μην απομακρύνεται η συζήτηση από τον

κέντρικό της στόχο να είναι ακριβής και λογικός να διαθέτει προαίσθημα αντιλαμβανόμενος επακριβώς τις διαθέσεις του συνομιλητή του να μπορεί να ερμηνεύσει αποχρώσεις λόγου και συναισθηματικές εκφράσεις τέλος αφού συναρμολογήσει όλα τα μέρη που στοιχειοθέτησαν τη συνέντευξη, να έχει την δυνατότητα να καταλήγει σε συμπεράσματα και ορθολογικά αποτελέσματα.

7.10 Η σπουδαιότητα της συνέντευξης

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

Η δυναμικότητα συγκέντρωσης πληροφοριών

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

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

Η δυναμικότητα της χορήγησης πληροφοριών

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

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

Η ανθρώπινη διάσταση

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

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

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

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

Δεύτερον, ένα κύριο πλεονέκτημα είναι ότι η συνέντευξη διαθέτει στοιχεία
ευελιξίας στον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι ερωτήσεις και οι οποίες κάθε φορά είναι
δυνατόν να προσαρμόζονται στο πνευματικό – μορφωτικό επίπεδο του ατόμου που δίνει
την συνέντευξη.

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

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

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

7.11 Προπαρασκευή της συνέντευξης

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

Η δομή της συνέντευξης

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

- Το άτομο που δίνει τη συνέντευξη, αναμένει μια ιεραρχημένη και σχεδιασμένη διαδικασία, βάσει της οποίας θα μπορέσει να συνεργαστεί με την άλλη πλευρά.
- Βοηθάει το στέλεχος που παίρνει την συνέντευξη να εξετάζει και να καλύπτει όλα τα πεδία που επιθυμεί να διερευνήσει και να αποφεύγει εκείνα που ή δεν είναι απαραίτητα να διερευνηθούν ή θα προκαλέσουν σύγχυση στα τελικά συμπεράσματα.
- Δείχνει επαγγελματισμό. Ο σχεδιασμός χρησιμοποιείται για να καθοδηγεί την διαδικασία της συνέντευξης και να ολοκληρώνει την ουσιαστικότητά της.
- Υποβοηθάει στο να χρησιμοποιείται ο διαθέσιμος χρόνος με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

- Χρησιμοποιείται σαν μια συμπληρωματική βοήθεια, όταν κρατάμε σημειώσεις και καταγράφουμε τα συμπεράσματα μετά το τέλος της διαδικασίας.
- Γίνεται πιο εύκολη η σύγκριση των καταγραφέντων πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων ατόμων που έδωσαν τη συνέντευξη.

Χρονοδιάγραμμα

Όταν επιθυμούμε να πάρουμε συνεντεύξεις από πολλά άτομα, χρειάζεται σχεδιασμός αναφορικά με το χρόνο που χρειαζόμαστε για να ολοκληρώσουμε την όλη διαδικασία. Επίσης, χρειάζεται να γνωρίζουμε τον χρόνο που θα διαρκέσει η κάθε συνέντευξη, για να έχουμε τη δυνατότητα να κλείσουμε συγκεκριμένες συναντήσεις με άτομα από τα οποία θα συλλέξουμε τις πληροφορίες, γνωρίζοντάς τους τον ακριβή χρόνο και τόπο που θα λάβει χώρα η διαδικασία της συνέντευξης.

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

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

Το σκηνικό

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

- Ο χώρος στον οποίο θα διεξαχθεί η όλη διαδικασία πρέπει να είναι κατάλληλο και να διευκολύνει την προσωπική επικοινωνία των δύο πλευρών. Ο φωτισμός, η θερμοκρασία του περιβάλλοντος, ο χρωματισμός των τοίχων, τα έπιπλα και γενικά η όλη όψη του χώρου πρέπει να συντείνουν στην αποτελεσματική επικοινωνία των δύο πλευρών.
- Εάν, ως συνήθως, η συνέντευξη διενεργείται σε γραφείο που οι δυο πλευρές είναι απέναντι η μια της άλλης, τότε το έπιπλο επενεργεί ως εμπόδιο στην ανθρώπινη επικοινωνία, δίνοντας έμφαση στην απόσταση και στην διαφορετική θέση ενός εκάστου. Στην περίπτωση αυτή η αντικατάσταση του γραφείου με καναπέ, καρέκλες και ένα τραπέζι με λουλούδια, διευκολύνει την αντικειμενική ανταλλαγή απόψεων και διαμορφώνει κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας και κατανόησης. Έτσι, δίδεται η εντύπωση σ' αυτόν που δίνει την συνέντευξη, ότι συζητάει με το συνομιλητή του «επί ίσοις όροις».

- Επισκέψεις και τηλεφωνικές συνδιαλέξεις όχι μόνο διακόπτουν την ομαλή ροή της συνέντευξης, αλλά εμποδίζουν και κωλυσιεργούν την ειλικρινή και εμπειριστατωμένη έκφραση ιδεών και αντιλήψεων, που οδηγούν στην σκιαγράφηση της προσωπικότητας του ατόμου που δίνει τη συνέντευξη.
- Δίδεται η εντύπωση ότι μ' αυτό τον τρόπο η επιχείρηση ή το στέλεχος έδωσε όλες τις ευκαιρίες στο άτομο που δίδει την συνέντευξη, αφενός να εκφράσει άνετα τις πεποιθήσεις του για να υπάρξει κατ' επέκτασιν αντικειμενική και δίκαιη κρίση.

7.12 Η διαδικασία της συνέντευξης

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

1. Η έναρξη της συνέντευξης

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

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

2. Το κύριο μέρος της συνέντευξης

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

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

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

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

3. Το κλείσιμο της συνέντευξης

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

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

Θα πρέπει επίσης να σκεφθεί ο υπεύθυνος ότι το άτομο που δίνει τη συνέντευξη αποτελεί ένα ελάχιστο μέρος του μεγάλου καταναλωτικού κοινού γεγονός που είναι

αναγκαίο να φύγει έχοντας τις καλύτερες εντυπώσεις. Άλλωστε με αυτό τον τρόπο διαφημίζεται η επιχείρηση που αντιπροσωπεύει το στέλεχος και επιπλέον τι εντυπώσεις έχει αποκομίσει ο συνεντευξιαζόμενος από την όλη εικόνα και δράση της επιχ/σης.

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

7.13 Η μεθοδολογία της συνέντευξης

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

Παρατήρηση

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

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

Ακροαματική διαδικασία

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

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

Το ερωτηματολόγιο

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

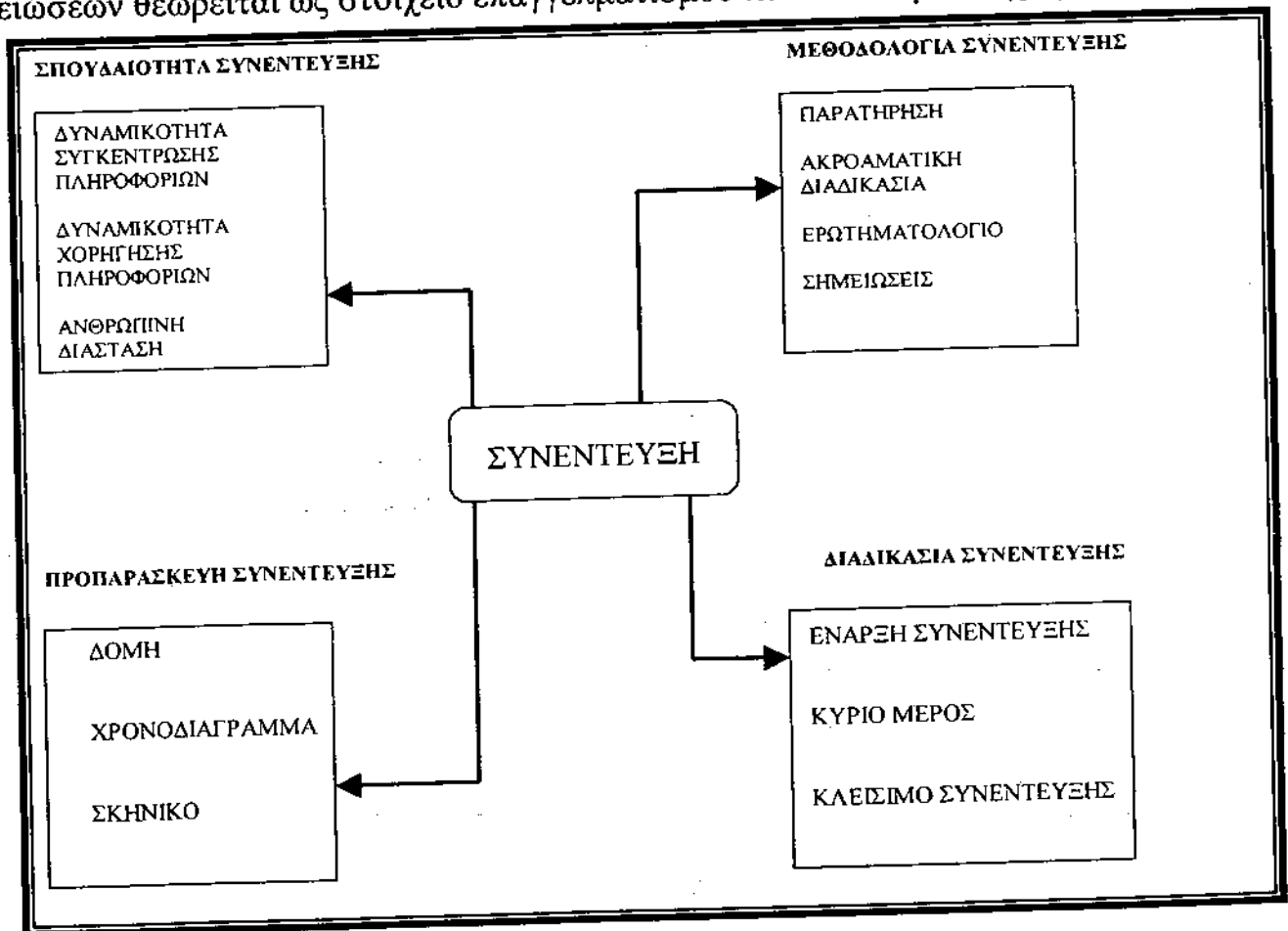
Οι ερωτήσεις αποτελούν τον κύριο και βασικό άξονα στον οποίο στηρίζεται όλη η διαδικασία της συνέντευξης. Το είδος των ερωτήσεων καθώς και η ποιότητά τους καθορίζει και σκιαγραφεί τα αποτελέσματα της συνέντευξης. Παραδείγματα ερωτήσεων που περιέχουν τα ερωτηματολόγια μπορεί να θεωρηθούν ως:

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

Σημειώσεις

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

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνούνται, εξασφαλίζοντας τις απαραίτητες πληροφορίες που θέλουμε. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις που πρέπει να κρατάμε σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, τα σημεία εκείνα που θεωρούμε εμείς σημαντικά και είναι ουσιαστικής σημασίας. Η τήρηση των απαραίτητων σημειώσεων θεωρείται ως στοιχείο επαγγελματισμού και αντικειμενικής κρίσης.



Σχημα: Οι τέσσερις φάσεις της συνέντευξης

7.14 Σύσκεψη

Σύσκεψη είναι η διαδικασία μέσω της οποίας το ανώτατο στέλεχος καλεί σε άτυπη συγκέντρωση τους άμεσους συνεργάτες του και στελέχη της επιχείρησης, για ανταλλαγή απόψεων σε θέματα ζωτικής επιχειρησιακής δράσης. Η σύσκεψη πραγματοποιείται σε χώρο που θα προτείνει το στέλεχος το οποίο είναι υπεύθυνο για την σύγκληση της σύσκεψης η οποία πρέπει να προϋποθέτει όλα τα εχέγγυα για την αποτελεσματική υλοποίηση της όλης διαδικασίας.

Η σύσκεψη είναι μια άτυπη διαδικασία η οποία είναι δυνατόν να λαμβάνει σε συχνά χρονικά διαστήματα, ανάλογα βέβαια με την συχνότητα με την οποία παρουσιάζονται θέματα για τα οποία υπάρχει ανάγκη κατευθυντήριων γραμμών και ανταλλαγής απόψεων.

Η σύσκεψη δίνει την δυνατότητα:

1. μεγαλύτερης σύσφιξης των σχέσεων της ομάδας management
2. ανταλλαγή απόψεων προκειμένου να ακούγονται όλες οι απόψεις και να υπάρχει σφαιρικότερη και ορθολογικότερη αντίληψη του όλου θέματος
3. δίδεται η δυνατότητα στον υπεύθυνο να παρακολουθεί την πορεία κίνησης του κάθε τομέα
4. να αποτυπώνονται τα λάθη και να δίδεται η ευχέρεια για έγκαιρες διορθωτικές κινήσεις.

Η σύσκεψη συνήθως πραγματοποιείται για τους παρακάτω κυρίως λόγους:

Ενημέρωση σε θέματα πορείας της επιχειρησιακής δράσης και γενικότερης πορείας της επιχ/σης.

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

Καταγραφή πορείας του τομέα του κάθε στελέχους

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

Σύνδεση της ομάδας των διευθυντικών και λοιπών στελεχών

Με τις συναντήσεις των επιχειρησιακών στελεχών επιτυγχάνεται συγχρόνως και η αμοιβαία σύνδεση της ομάδας των ατόμων που επιδιώκουν την αποτελεσματική ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά οι επιχειρησιακοί στόχοι. Με την τακτική επαφή δημιουργείται κλίμα

συνεργασίας, αμοιβαίας κατανόησης και αλληλοϋποστήριξης, η δε ανταλλαγή απόψεων διευκολύνει το έργο των στελεχών οι οποίοι έχουν την ευχέρεια να συζητήσουν προβλήματα τα οποία χρειάζεται να αντιμετωπίσουν από κοινού.

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

Διάλογος

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

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

Συζήτηση

Η συζήτηση αποτελεί μια από τις συνηθέστερες επικοινωνιακές διαδικασίες και λαμβάνει χώρα σε καθημερινή βάση και σε όλη την διάρκεια της εργασιακής ροής. Χρησιμοποιεί άτυπο προφορικό τρόπο και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή από την επιχείρηση και τα στελέχη της λόγω της ιδιαίτερης κλίσης που δείχνουμε σαν λαός στο να είμαστε πολυλογάδες.

Ανάλογα με τον τρόπο που εξελίσσεται η συζήτηση, τα μέρη που συμμετέχουν, το περιβάλλον που αναπτύσσεται και το γενικότερο επίπεδο των δύο πλευρών, μπορεί να εμπεριέχει τα παρακάτω στοιχεία που ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να έχει:

A. Θετικά αποτελέσματα:

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

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

1. σκοπός

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

2. χρόνος

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

3. τόπος

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

4. αριθμός συμμετεχόντων

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

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

B. Αρνητικά αποτελέσματα:

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

Φήμες / Κουτσομπολιό

Διάλεξη

- α) πριν την διάλεξη
- β) κατά τη διάρκεια της διάλεξης
- γ) αποτελέσματα διάλεξης

7.15 Διαπραγμάτευση

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

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

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

- Συζητήσεις με τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους που διεκδικούν την ικανοποίηση διάφορων (και πολλές φορές δίκαιων) αιτημάτων του προσωπικού, προκειμένου να υπάρξει κοινή συμφωνία αποδέκτη και από τις δύο πλευρές.
- Ανεπίσημες, ή και επίσημες συζητήσεις των στελεχών της επιχείρησης με στελέχη άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να υπάρξει συμφωνία για θέματα κοινού ενδιαφέροντος, αλλά και αμοιβαίας διεκδίκησης.

- Διεκδίκηση από την πλευρά του στελέχους προς την επιχείρηση, προκειμένου να υλοποιηθούν ιδιαίτερα προγράμματα που σκοπό έχουν την ανάπτυξη του τομέα που εκπροσωπεί το στέλεχος.

⇒ Απαιτούμενες δεξιότητες για αποτελεσματική διαπραγμάτευση

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

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

⇒ Ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας

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

όπως:

- παρουσίαση της θεματολογίας
- πειστικότητα
- ευφυΐα
- θάρρος
- ικανότητα ανάλυσης, περιγραφής και σύνθεσης εννοιών απόλυτα κατανοητών στους συμμετέχοντες
- γνώσεις ψυχολογίας σε σημείο που το στέλεχος να αντιλαμβάνεται γρήγορα τις επιθυμίες, αντιδράσεις και τις σκέψεις ακόμη του αντιπάλου, ώστε να

σχεδιάζονται αμέσως οι διορθωτικές κινήσεις προς αποφυγή δυσάρεστων εξελίξεων

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

⇒ Ικανότητα υποκίνησης

Προκειμένου το στέλεχος να αναπτύξει την τοποθέτησή του εκφράζοντας συγχρόνως την θέση της επιχείρησης και να πείσει τους αντιπάλους ότι η πρότασή του είναι η συμφερότερη λύση για το συγκεκριμένο θέμα, είναι απαραίτητο να διαθέτει την ικανότητα να υποκινεί και να ενθουσιάζει.

7.16 Βασικές διεργασίες πριν την διαπραγμάτευση

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

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

Κοινή συμφωνία σχετικά με την ανάγκη για διαπραγμάτευση

Η καταγραφή των αντιθέσεων μεταξύ των αντιπαρατιθέμενων πλευρών δημιουργεί την τάση προσπάθειας για εξεύρεση λύσης, αφού με την διατήρηση των αντιθέσεων αυτών διαιωνίζεται μια στατική κατάσταση που ουσιαστικά όχι μόνο δεν επιλύονται τα προβλήματα, αλλά επέρχονται συγκρούσεις με τέτοια δυναμική που τα προβλήματα οξύνονται και πολλαπλασιάζονται.

Η συμφωνία για διαπραγμάτευση πρέπει να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία:

α. Επιθυμία και από τις δύο πλευρές να υπάρξει συμφωνία για το υπό διαπραγμάτευση θέμα. Αυτό σημαίνει ότι θα έχουμε την ικανότητα να αντιληφθούμε τα θετικά σημεία από την ενδεχόμενη συμφωνία προκειμένου να μη διαιωνίζεται και

παραμένει άλυτο ένα ζήτημα που μόνο προβλήματα επιφέρει και στις 2 πλευρές. Παρόλο που αυτό ακούγεται σαν λογική σκέψη, πολλές φορές και ιδιαίτερα λόγω της συναισθηματικής φόρτισης, αδυνατούμε να «κοιτάξουμε πέρα από τη μύτη μας».

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

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

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

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

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

7.17 Ακρόαση

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

Σαν ακροαματική διαδικασία μπορούμε να θεωρήσουμε την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλεται από την πλευρά του πομπού να αποστείλει ορθώς το μήνυμα, ώστε ο δέκτης να κατανοήσει ορθά όλη την κατάσταση και να οδηγηθεί στη λήψη των σωστών αποφάσεων.

Υπάρχει όμως ο κίνδυνος κατά την διάρκεια της ακροαματικής διαδικασίας το ανώτατο στέλεχος (ο δέκτης) να έχει σχηματίσει πολύ γρήγορα εσφαλμένη άποψη. Θα πρέπει όμως να υπάρχει ευθύνη και από τις δύο πλευρές για την αποτελεσματική ολοκλήρωση της διαδικασίας.

Η ακρόαση έχει πολλά πλεονεκτήματα, όπως: Ο ακροαζόμενος οδηγείται στη λήψη ορθών αποφάσεων γιατί έχει περισσότερο ολοκληρωμένη ενημέρωση. Μέσω της ακρόασης απομακρύνονται τυχόν εμπόδια που δημιουργούνται μέσα στους κόλπους της

επιχ/σης και δυσκολεύουν τη δίκαιη απόφαση της διοίκησης. Το προσωπικό έχει τη δυνατότητα με τη διαδικασία της ακρόασης να απευθύνονται στην ανώτατη διοίκηση της επιχ/σης ώστε να βρίσκουν το δίκιο τους, να εκθέτουν τυχόν προβλήματα ή παρεξηγήσεις που μπορεί να έχουν δημιουργηθεί.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται κλίμα κατανόησης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ επιχ/σης και προσωπικού.

Γνωρίζουμε ότι κάθε μορφή της προφορικής επικοινωνίας και όχι μόνο ακολουθεί μια ορισμένη φόρμα, θέλοντας έτσι να υπάρξει μια ισορροπία και να επιτευχθεί ο σκοπός της. Στην ακροαματική διαδικασία πρέπει να ισχύουν τα ακόλουθα στοιχεία ώστε να θεωρείται αποτελεσματική:

➤ *Μην ομιλείς, όταν ο άλλος προσπαθεί να διατυπώσει τις απόψεις του.*

Είναι πραγματικά δύσκολο, ως ακατόρθωτο να μιλάς και συγχρόνως να ακούς να λέει ο συνομιλητής σου. Τις περισσότερες φορές ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τη μέθοδο αυτή για να ακουστεί, που συνήθως λόγω της θέσης του, οι απόψεις του δεν εισακούονται.

Επειδή η ακρόαση διαρκεί μικρό χρονικό διάστημα, θα πρέπει να προσέχουμε ορισμένα βασικά σημεία που δημιουργούν εμπόδια στην αποτελεσματική ακρόαση, συγκεκριμένα η πολυλογία:

- εμποδίζει τον ακροαζόμενο για αντικειμενική εκτίμηση της κατάστασης
- δημιουργεί υποκειμενικές εκτιμήσεις, που τις περισσότερες φορές οδηγούν σε λανθασμένες αποφάσεις
- σπαταλάται χρόνος και από τις δυο πλευρές, που είναι πολύτιμος και κοστίζει για την επιχ/ση

δημιουργεί αρνητικές εντυπώσεις σε όλο το προσωπικό της επιχ/σης.

➤ *Βοήθησε τον συνομιλητή σου να νιώθει άνετα.*

Σε κάθε μορφή της προφορικής επικοινωνίας πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας, ότι η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική μόνο όταν διεξάγεται σε οριζόντιο επίπεδο. Στην ακρόαση δηλαδή ο ακροαζόμενος πρέπει να διευκολύνει το συνομιλητή του να αισθάνεται άνετα γεγονός που βοηθά στην επιτυχία της επικοινωνιακής διαδικασίας. Όταν κάποιος νιώθει άνετα, είναι αποδεδειγμένος από το άγχος, τότε σίγουρα θα αναπτύξει μια ευχάριστη και δημιουργική συζήτηση.

Υπάρχουν ορισμένοι κανόνες, στο σημείο αυτό που αν οι δύο πλευρές του δέκτη – αποστολέα τις ακολουθήσουν θα έχουν μια επιτυχημένη επικοινωνιακή διαδικασία:

- Η ακρόαση είναι μια ανθρώπινη επικοινωνιακή διαδικασία, χρησιμοποίησε σωστούς τρόπους συμπεριφοράς.
- Μην εξωτερικεύεις το στρες και άγχος της δουλειάς σου γιατί θα το μεταδώσεις θέλοντας και μη στον ακροαζόμενο.
- Δείξε το πόσο ενδιαφέρεσαι να τον ακούσεις, χωρίς αναστολές.
- Χαμογέλα στον συνομιλητή σου, ώστε να αισθανθεί άνετα και όμορφα.

➤ *Απομάκρυνε όλα τα εμπόδια*

Λέγοντας απομάκρυνση όλων των εμποδίων εννοούμε, τη δημιουργία κατάλληλου χώρου και κατάλληλης ψυχολογίας και των δύο πλευρών, καταστάσεις που συμβάλλουν στην καλή ακρόαση. Πρέπει εκ των προτέρων να δημιουργήσουμε το κατάλληλο κλίμα ώστε να μην υπάρξουν εμπόδια.

Για παράδειγμα ένα κλασσικό εμπόδιο είναι ένα τηλεφώνημα που μπορεί να διακόψει τη διαδικασία της ακρόασης. Σ' αυτή τη περίπτωση πρέπει να είσαι σύντομος και τελειώνοντας να θυμάσαι που έχει μείνει η συζήτηση ώστε να μην χρειασθεί να επαναλάβει όλα όσα είχε πει προηγουμένως.

Κάποιες χρήσιμες συμβουλές που μπορούν να βοηθήσουν ώστε να μην υπάρχουν εμπόδια είναι:

- Ένα καθαρό και τακτοποιημένο γραφείο πάντα προδιαθέτει μια ζεστή και σωστή συζήτηση.
 - Όχι, τηλεφωνήματα κατά την ώρα της ακρόασης γιατί δημιουργεί άγχος και προδιαθέτει τον ακροαζόμενο.
 - Αν δεχθείς ένα σοβαρό, φρόντισε να είσαι λακωνικός και σύντομος. Μην ξεχάσεις σε ποιο σημείο έχεις αφήσει τη συζήτηση.
 - Το γραφείο να έχει καλό φωτισμό, γιατί συμβάλει σε διαύγειες σκέψεις και στην αντικειμενική διεξαγωγή συμπερασμάτων.
- Προσπάθησε και δώσε του να καταλάβει ότι θέλεις να τον ακούσεις.

Καλό είναι κατά τη διάρκεια της ακροαματικής διαδικασίας να ακούς προσεχτικά τον ακροαζόμενο και να μην το διακόπτεις συνέχεια, κάνοντας ανόητες ή άσκοπες ερωτήσεις. Δώσε την ευχέρεια στον συνομιλητή σου να αναπτύξει τις απόψεις του. Οι κινήσεις του προσώπου, οι χειρονομίες, η έκφραση των ματιών είναι σημάδια που προδίδουν κάθε φορά τη διάθεσή σου, ανάλογα δημιουργούν ένα κλίμα άνεσης.

➤ Προσπάθησε να συμμεριστείς τη θέση του, βάζοντας τον εαυτό σου στη δική του θέση.

Είναι μια συμβουλή που πρέπει να ακολουθούμε πάντα, είτε αυτό είναι μέσα στο χώρο της εργασίας μας, είτε στην προσωπική μας ζωή. Ιδιαίτερα μέσα στο χώρο της εργασίας δεν μπορεί να ξεχνάμε ότι ο συνομιλητής σου βρίσκεται σε δυσχερέστερη θέση από σένα αφενός λόγω ιεραρχικής διαφοράς, αλλά και ότι η διαδικασία πραγματοποιείται σε χώρο όχι οικείο για σένα, γι' αυτό πρέπει να καταβάλεις όλες τις δυνάμεις σου ώστε να έχει επιτυχία η ακρόαση.

Πρέπει σ' αυτή τη φάση να έχεις κατά νου:

- Ότι έχεις βρεθεί και εσύ σε ανάλογη θέση, γι' αυτό πρέπει να είσαι αντικειμενικός και όχι πολύ αυστηρός στις αποφάσεις σου.
- Βοήθησε τον συνομιλητή σου να εκθέσει με ορθότητα και πληρότητα όλο το θέμα, ώστε να νιώθει πιο άνετα και ότι ακούγεται.

➤ Να έχεις υπομονή να αντιμετωπίσεις με ηρεμία την κατάσταση.

Η ακρόαση είναι μια από τις βασικές υποχρεώσεις που έχει ο προϊστάμενος της επιχ/σης. Γι' αυτό πρέπει να είναι ένα άτομο με υπομονή και να συμμερίζεται τη δύσκολη κατάσταση που βρίσκεται ο συνομιλητής του. Ακόμα καλύτερα είναι να προκαταλαβαίνει τη συζήτηση βγάζοντας έτσι το συνομιλητή σου από τη δύσκολη θέση να αναλύσει περαιτέρω τις απόψεις του.

➤ Μην παρασύρεσαι από συναισθηματικές φορτίσεις.

Είναι φυσικό επακόλουθο μέσα από μια συζήτηση οι δυο πλευρές να επηρεαστούν από την ακροαματική διαδικασία και να το εκδηλώσουν. Σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει

να εκδηλώσεις εκνευρισμό ή συγκίνηση γιατί επηρεάζεις διαφορετικά στις δυο περιπτώσεις το συνομιλητή σου.

Ορισμένες οδηγίες, οι οποίες σε βγάζουν από το συναισθηματικό κλοιό:

- Μην δείχνεις το πόσο σε έχει εκνευρίσει η στάση του συνομιλητή σου για το θέμα που αναλύει.
 - Λόγω το προνόμιο της θέσης δεν έχεις το δικαίωμα να χάσεις την ψυχραιμία σου.
 - Μην επηρεάζεσαι συναισθηματικά από την όλη παρουσία του συνομιλητή σου.
 - Σιγουρέψου ότι δεν τον έχει επηρεάσει συναισθηματικά κάποιο άλλο γεγονός όπως οικογενειακά, προσωπικά προβλήματα.
- *Χρησιμοποίησε με φρόνηση τα επιχειρήματά σου και την κοινή λογική.*

Μια καλή επιχειρηματολογία πάντα σε διευκολύνει και σε βγάζει από το αδιέξοδο, ώστε να μην υπάρχουν αμφιβολίες, παρεξηγήσεις. Σε περίπτωση που παρατηρηθεί κάποιος εκνευρισμός, καλό είναι με τη χρησιμοποίηση της κοινής λογικής, εάν πράγματι είναι λάθος να τον πείσεις να το καταλάβει μέχρι να ομαλοποιηθεί η κατάσταση.

- *Κάνε κατανοητές ερωτήσεις, χωρίς να θέλεις να τον φέρεις σε δύσκολη θέση.*

Για να μπορέσεις να βγάλεις τον συνομιλητή σου από την δύσκολη θέση εφικτό είναι κατά τη διάρκεια της ακροαματικής διαδικασίας να τον βοηθάς με βατές ερωτήσεις ώστε να αναπτύξει τις απόψεις του. Κατόπιν κάνε τις κύριες ερωτήσεις για να μπει στην ουσία της συζήτησης, ώστε να βγάλουν οι δύο πλευρές κάποια άκρη και να συμφωνήσουν.

Ο ακροαζόμενος πρέπει να κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις, δηλαδή οι ερωτήσεις του να είναι ξεκάθαρες, κατανοητές ώστε να μην φέρνουν τον συνομιλητή σε δύσκολη θέση. Στην περίπτωση αυτή βρίσκεται σε μειονεκτική θέση γιατί δεν μπορείς να αντιληφθείς την όλη κατάσταση και δεν προάγεται η ακροαματική διαδικασία και χρήσιμα συμπεράσματα.

➤ *Εντυπώσεις μετά την ακρόαση.*

Το τέλος της ακρόασης είναι το σημαντικότερο στάδιο της διαδικασίας. Πρέπει ο συνομιλητής να διαθέτει.

7.18 Παρουσίαση

Πολλές φορές προκειμένου να μεταφέρουμε πληροφορίες σχετικά με τα θέματα που μας έχει ανατεθεί από τον ανώτερό μας πρέπει όχι μόνο να εξασφαλίσουμε μια επαγγελματική και τεκμηριωμένη γραπτή πρόταση, αλλά και να την παρουσιάσουμε στον αποδέκτη με τρόπο που να μην αφήνει αμφιβολίες για την ποιότητα της εργασίας μας. Η καλή παρουσίαση της εργασίας θα συμβάλει στο να εμπεδώσει ο αποδέκτης έννοιες και σημασίες και να διαλευκάνει τα ερωτηματικά του που τυχόν να είναι και απορίες και άλλων στελεχών, οπότε να αποφεύγεται η συνεχής επανάληψη από τον αποστολέα.

Σύμφωνα με τον κ. Λούτα η διαδικασία της παρουσίασης θα μπορούσε να υποδιαιρεθεί σε στάδια που τα κυριότερα από αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Δόμηση της παρουσίασης

Η δόμηση της παρουσίασης υποδιαιρείται σε δύο φάσεις οι οποίες είναι:

α) Ο σχεδιασμός της παρουσίασης που περιλαμβάνει

- Αναγνώρισε και κατάγραψε τα κύρια στοιχεία και υποστοιχεία του όλου θέματος.

Το κάθε θέμα που χρειάζεται ανάπτυξη πρέπει να εξεταστεί για τα κυριότερα σημεία και υποσημεία που διαθέτει.

- Επέλεξε το σημείο με το οποίο θα αρχίσεις την ανάπτυξη του θέματός σου.
- Μην ξεχνάς ότι η «αρχή είναι το ήμισυ του παντός» και φρόντισε αφενός να κάνεις εντύπωση με την έναρξη της ομιλίας σου επιλέγοντας σημείο το οποίο θα προκαλέσει το ενδιαφέρον των ακροατών και αφετέρου να δώσεις την εντύπωση ότι μιλάς από την «σκοπιά του ειδικού».
- Ψάξε και βρες την καλύτερη «διαδρομή» μέσα από την οποία θα ξεδιπλώσεις όλο το υλικό σου.

Η κάθε επικοινωνιακή διαδικασία διαθέτει ορισμένους κόμβους και αυτές αποτελούν τα σημεία στα οποία ολοκληρώνεται ένα νόημα και πρόκειται να αρχίσει το επόμενο.

β) Δυσνόητα μέρη

- Χρησιμοποίησε ανάλογες έννοιες / φράσεις προκειμένου να διευκάνεις δυσνόητες ή και ξένες ιδέες και έννοιες. Δώσε με απλές έννοιες να καταλάβουν το τι ακριβώς εννοείς.

- Χρησιμοποίησε παραδείγματα προκειμένου να υποστηρίξεις καλύτερα το μήνυμα που θέλεις να μεταδώσεις.

Η δομή της παρουσίασης λοιπόν που αποτελεί και τον κορμό στον οποίο θα στηρίξεις την όλη σου προσπάθεια στηρίζεται σε τρία κύρια μέρη, που είναι:

i) Εισαγωγή

Με την εισαγωγή σου δίδεται η μοναδική ευκαιρία να υποκινήσεις το ακροατήριο προκειμένου να αντιληφθεί:

α) τους λόγους για τους οποίους το ακροατήριο επιβάλλεται να λάβουν σοβαρά υπόψη το θέμα παρουσίασης και τον παρουσιαστή

β) τα πλεονεκτήματα που θα έχουν εάν δώσουν προσοχή στην όλη διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος της

γ) ανάλυσε και πείσε το ακροατήριο εξηγώντας τους λόγους που πρέπει να παρακολουθήσει.

ii) Κύριο μέρος

Το κύριο μέρος της παρουσίασης πρέπει να είναι οργανωμένο με τρόπο που να οδηγεί σε λογικές ακολουθίες με:

α. προσφορά κατάλληλων παραδειγμάτων

β. αποδοχή παραδεκτών συμβουλών

γ. προσφορά ευφών σκέψεων

δ. υποσημείωση κύριων σημείων.

Ο παρουσιαστής πρέπει να είναι ξεκάθαρος με το θέμα του και να μην δημιουργούνται συγχύσεις και προβληματισμοί με παρεμφερή θέματα. Το θέμα

παρουσίασης αποτελεί ένα σκελετό που ο παρουσιαστής πρέπει να το καλύψει με τις γνώσεις του.

iii) Κλείσιμο

Το κλείσιμο της παρουσίασης δεν αποτελεί μόνο τη συνοπτική εικόνα των όσων μέχρι τώρα ανέφερες αλλά και η απογείωση των όσων υποστήριξες. Είναι το μέρος που θα θυμάται το ακροατήριο με μεγαλύτερη ευκολία και για το λόγο αυτό αποτελεί το βάθρο για να στηρίξεις τα ουσιώδη μηνύματα που επιθυμείς να περάσεις στους ακροατές.

2. Έλεγξε και συγκρότησε τα νεύρα σου.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις φάσεις:

α. Διερεύνησε τους φόβους σου.

β. Προπαρασκευάσου.

- Γνώρισε καλά ποιος είναι ο ρόλος σου στην όλη διαδικασία και ποιες είναι οι αιτίες που σε έφεραν στη θέση αυτή. Αγωνίσου!

γ. Ξεκινώντας την παρουσίαση:

- Ρύθμισε την αναπνοή σου.
- Ηρέμησε. Δείξε ήρεμο πρόσωπο.
- Έλεγξε απόλυτα τις κινήσεις των χεριών σου.
- Ξεκίνησε την διαδικασία της παρουσίασης.

3. Υλικό υποστήριξης της παρουσίασης

Η υποστήριξη της παρουσίασης αποτελεί ένα βασικό βήμα για την αποτελεσματική και ολοκληρωμένη διαδικασία και πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή. Αποτελείται από δύο στάδια τα παρακάτω:

α. Προπαρασκευή του υλικού.

- Ξεκαθάρισε τους λόγους για τους οποίους πρέπει να προπαρασκευάσεις το υλικό για την παρουσίαση.
- Σιγουρέψου ότι το υλικό σου είναι ξεκάθαρο από έννοιες και ευανάγνωστο.

β. Χρήση κατάλληλου εξοπλισμού.

- Βεβαιώσου ότι ο κατάλληλος εξοπλισμός υπάρχει για την χρησιμοποίηση του υλικού σου (πίνακας, κιμωλίες, τηλεόραση κ.τ.λ.).
- Ήλεγξε σχολαστικά ποιο είδος εξοπλισμού είναι το καταλληλότερο για την ανάλυση του θέματος που επιθυμείς να παρουσιάσεις. Μην προσπαθείς να εντυπωσιάσεις με τα μέσα.

γ. Χρησιμοποίηση του υλικού.

- Γνώρισε ακριβώς σε ποιο σημείο της παρουσίασης πρέπει να χρησιμοποιήσεις το υλικό σου.
- Βεβαιώσου ότι ο καθένας είναι σε θέση να δει το υλικό σου.

4. Υποβοήθηση της μνήμης σου.

- Σχεδίασε ένα οδηγό διαδρομής τον οποίο θα ακολουθήσεις πιστά ξεδιπλώνοντας την θεματολογία σου.
- Αναγνώρισε και κατέγραψε τις λέξεις και φράσεις κλειδιά.
- Προπαρασκεύασε τις σημειώσεις σου.

5. Η χρήση της φωνής σου.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες:

α. Έλεγχος της φωνής σου.

- Ρύθμισε και έλεγξε την αναπνοή σου.

Η κανονική αναπνοή δίνει την ευχέρεια της ομαλής ροής των λόγων σου και σου δημιουργεί το αίσθημα της αυτοπεποίθησης.

- Προσοχή! Μην φωνάζεις. Εάν υπάρχει η ευχέρεια κάνε κάποιες δοκιμές, ώστε η φωνή σου να μην είναι ιδιαίτερα έντονη.

- Ρύθμιση του τόνου φωνής.

Ρύθμισε τον τόνο της φωνής σου, την ποιότητά της σε σχέση με την απόσταση που έχει το ακροατήριό σου από σένα.

- Διατήρησε σταθερό τόνο φωνής.
- Απόφυγε τις επαναλήψεις.

Προσπάθησε να αποφύγεις την συχνή επανάληψη φθόγγων φωνηέντων, ή συμφώνων. Το ακροατήριο κουράζεται από την συνεχή επανάληψη των άσχημων αυτών ακουστικών συνθέσεων και δίνεις την εντύπωση ότι δεν κατέχεις πλήρως το θέμα.

β. Τεχνικές ομιλίας.

- Χρησιμοποίησε διαλείμματα όπου πρέπει.

Προτίμησε το να χρησιμοποιείς μικρά διαλείμματα από το να προβαίνεις σε διακοπές της ομιλίας σου επειδή αποσπάται η προσοχή των ακροατών.

- Χρησιμοποίησε ερωτήσεις.

Είναι μια θαυμάσια τακτική προκειμένου να επαναφέρεις σε τάξη την σκέψη σου και να πάρεις μια ανάσα.

6. Έναρξη της ομιλίας σου.

Στη φάση αυτή μπορούμε να διακρίνουμε ενέργειες από τις οποίες ξεκινούν δύο βασικές διεργασίες:

α) Πριν την παρουσίαση.

- Έλεγχος των σημείων της ομιλίας.
- Έλεγχος εξοπλισμού.

Έλεγε ότι ο εξοπλισμός σου θα σε υποβοηθήσει στην παρουσίαση.

- Υλικά υποβοήθησης της ομιλίας.

Πάρε μαζί σου ότι υλικό σου είναι απαραίτητο (μπλόκ, στυλό, κιμωλία, σπόγγος κλπ).

- Τακτοποίηση των καθισμάτων.
- Έλεγχος σημειώσεων.
- Έλεγχος του υλικού σου.

Έλεγε ότι διαθέτεις όλους τους πίνακες, διαγράμματα σχέδια και βέβαια τα μέσα με τα οποία θα τα προβάλλεις.

β) Οι πρώτες εντυπώσεις.

- Γενικός έλεγχος ακροατηρίου.

Προσπάθησε να έχεις τον γενικό έλεγχο του ακροατηρίου από την αρχή. Να ξέρεις ότι η εντύπωση που θα σχηματιστεί για σένα από το ακροατήριο με την έναρξη της ομιλίας σου θα συνεχίσει να υπάρχει για κάποιο χρονικό διάστημα.

- Κλίμα στενής επαφής.

Δημιούργησε κλίμα στενής επαφής με τους ακροατές. Δεν αφήνουμε σε καμιά περίπτωση το ακροατήριο από τα μάτια μας, και κάθε φορά παρακολουθούμε τις αντιδράσεις του.

7. Μπροστά στο ακροατήριο.

Στο στάδιο αυτό πρέπει να δώσεις κατάλληλη προσοχή στα εξής:

α) Στόχοι και προσδοκίες.

- Γνώρισε και μελέτησε την συμπεριφορά σου και τις επιπτώσεις της στο ακροατήριο.
- Προσπάθησε να ενημερώσεις, να πείσεις ή και να ψυχαγωγήσεις ακόμα, εάν γίνεται βέβαια, το ακροατήριό σου.

β) Μορφοποίησε την παρουσίασή σου.

- Χρησιμοποίησε την κατάλληλη γλώσσα.

Απόφευγε εκφράσεις και λέξεις οι οποίες ίσως δεν θα έχουν την κατάλληλη αποδοχή από τους ακροατές.

- Χρησιμοποίησε απλά παραδείγματα μέσα και από την προσωπική σου εμπειρία.

8. Η όλη εμφάνιση.

Ανακεφαλαιώνοντας τα κυριότερα σημεία τα οποία και θεωρούνται κόμβοι για την γενική σου εμφάνιση είναι:

- Πρόσεξε την γενική σου εμφάνιση.
- Πάρε τον γενικό έλεγχο στα χέρια σου και προσπάθησε να τον διατηρήσεις μέχρι τέλους.
- Έλεγξε τους τρόπους και την γενική συμπεριφορά σου απέναντι στο ακροατήριο.
- Χρησιμοποίησε με μέτρο τις χειρονομίες σου.
- Χρησιμοποίησε την θέση σου στην αίθουσα.

7.19 Αυτοαξιολόγηση παρουσίασης.

Προκειμένου ο ενδιαφερόμενος να προεξοφλήσει την καλή αποδοχή της παρουσίασής του από το ακροατήριο οφείλει προηγουμένως ν' απαντήσει ο ίδιος σε μια σειρά ερωτήσεων που ν' ανταποκρίνονται στα μέρη που συνθέτουν την όλη αυτή επικοινωνιακή διαδικασία.

Οι σχετικές ερωτήσεις μπορούν ν' αξιολογούν και βαθμολογούν τα παρακάτω πεδία της παρουσίασης:

➤ **Σχεδιασμός και προπαρασκευή.**

Είναι η όλη διαδικασία της παρουσίασης καλά σχεδιασμένου και η προπαρασκευή του παρουσιαστή σε υψηλό επίπεδο. Είναι η εργασία καλογραμμένη και έχουν γίνει οι απαραίτητες δοκιμές από τον παρουσιαστή.

➤ **Δομή παρουσίασης.**

Η όλη δομή του υπό παρουσίαση θέματος δείχνει να διαθέτει μια ξεκάθαρη οργάνωση της όλης εργασίας. Η όλη δομή της παρουσίασης οδηγεί σε λογικά και αποτελεσματικά συμπεράσματα.

➤ **Περιεχόμενο.**

Υπάρχουν επαρκή και ενδιαφέροντα στοιχεία για την απόδειξη των σκέψεων του παρουσιαστή. Είναι εμφανές ποιο είναι το κεντρικό μήνυμα που επιθυμεί να περάσει ο παρουσιαστής στο ακροατήριο.

➤ **Μέσα για αποτελεσματική παρουσίαση.**

Είναι επαρκή και κατάλληλα για το θέμα παρουσίασης τα μέσα που χρησιμοποίησε ο παρουσιαστής. Τα χρησιμοποιούμενα μέσα παρουσίασης δίνουν την εντύπωση ότι δένουν με το υπό παρουσίαση θέμα.

➤ **Στοιχεία παρουσιαστή.**

Ακούγεται άνετα από το ακροατήριο και εμπνέει εμπιστοσύνη και ενθουσιασμό. Ο παρουσιαστής έπεισε με τα επιχειρήματα που προέβαλε. Δημιούργησε γενικά θετικές αντιδράσεις στους ακροατές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

8.1 Η έννοια και η σημασία της

Έγγραφη επικοινωνία είναι αυτή η οποία αναπτύσσεται μέσα από τα γραπτά κείμενα. Η γραπτή επικοινωνία έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας και σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχικής πυραμίδας. Παρουσιάζει έντονα πλεονεκτήματα και ειδικά σε ορισμένες περιπτώσεις, αποτελεί το μοναδικό μέσο διατύπωσης της επιχειρησιακής σκέψης επιθυμίας και μεταφοράς των μηνυμάτων για τα οποία η χρησιμοποίηση άλλου τρόπου θα δημιουργούσε παρερμηνείες και έντονους προβληματισμούς.

Η γραπτή επικοινωνία παρουσιάζει βασικά πλεονεκτήματα, όμως και η αλόγιστη χρήση της δημιουργεί προβλήματα στην ομαλότητα της επικοινωνιακής ροής. Τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα είναι ότι:

Το γραπτό κείμενο αποτελεί αδιάψευστο τεκμήριο για τα όσα συμπεριλαμβάνονται σ' αυτό, σε σημείο που να μην επιδέχονται αμφιβολίες, ή αμφισβητήσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ξεκάθαρες σχέσεις μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη. Καλλιεργείται κλίμα τυπικότητας και σοβαρότητας, απαραίτητα στοιχεία για τις σχέσεις της επιχείρησης, ιδιαίτερα με το εξωτερικό της περιβάλλον, όπως σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις, με κρατικές υπηρεσίες και οργανισμούς κ.λ.π. διατυπώνεται και αποδεικνύεται η θέληση της επιχείρησης προκειμένου να αντιμετωπίσει θέματα που

εμπίπτουν στις βασικές προτεραιότητες τις οποίες έχει θέσει. Εκφράζεται η δύναμη και η εξουσία της επιχείρησης για θέματα που από τη φύση τους απαιτούν ιδιαίτερα σοβαρή αντιμετώπιση στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον.

Όμως και τα μειονεκτήματα της γραπτής επικοινωνίας είναι σημαντικά σε σημείο που πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Εξάλλου προϋποθέτει έμπειρους και ικανούς χειριστές του γραπτού λόγου και την δημιουργία κλιμακίου για την υποστήριξη της.

Ένα βασικό της μειονέκτημα είναι η βραδύτητα με την οποία μεταβιβάζεται η πληροφορία με αποτέλεσμα σε ορισμένες περιπτώσεις ο αποδέκτης να μην έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί στο περιεχόμενο του μηνύματος, αφού ήδη μέχρι την λήψη του, εξέλειπαν οι λόγοι για τους οποίους αυτό απεστάλη. Δημιουργεί τυπολατρία στους υπαλλήλους και προσκόλληση σε διαδικασίες οι οποίες τροχοπεδούν το έργο των εργαζόμενων. Δημιουργείται η αντίληψη ότι για κάθε θέμα αναμένονται "γραπτές οδηγίες" με αργοπορίες και αδικαιολόγητες καθυστερήσεις. Αποστερεί τον εργαζόμενο της ευκαιρίας να αναλάβει πρωτοβουλίες και να εισηγηθεί καινοτόμες ιδέες και πρακτικές οι οποίες διευκολύνουν την εργασιακή ροή. Τα ενδεχόμενα εμπόδια τα οποία παρεμβάλλονται μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη και τα οποία πηγάζουν από τις όσες ποίκιλτες διαφορές υφίστανται μεταξύ των δυο πλευρών, αλλοιώνουν ή και διαστρεβλώνουν την ουσία του μηνύματος.

Θα μπορούσαμε λοιπόν να ισχυριστούμε την άποψη ότι η χρησιμοποίηση της γραπτής επικοινωνίας εκτός από τα θέματα για τα οποία κάθε άλλος τρόπος θα επέφερε

δυσλειτουργίες και προβλήματα στην επιχειρησιακή δράση πρέπει να αποφεύγεται για τους λόγους που εξηγήσαμε παραπάνω.

8.2 Είδη έγγραφης επικοινωνίας

Τα είδη της έγγραφης επικοινωνίας τα οποία συναντούμε να εφαρμόζονται στην επιχείρηση ως σύνολο είναι αρκετά, εκ των οποίων μερικά αρκετά σημαντικά για την περαιτέρω δράση της. Μερικά από αυτά είναι:

A. Αίτηση

Με την αίτηση ο ενδιαφερόμενος υποβάλλει εγγράφως την επιθυμία του να του χορηγηθούν στοιχεία ή πληροφορίες για κάποιο θέμα. Τέτοιου είδους αιτήσεις υποβάλλονται στις Δημόσιες Υπηρεσίες όπως Δημαρχεία για χορήγηση κάποιων πιστοποιητικών, τα Δικαστήρια για έκδοση ποινικού μητρώου, τα Στρατολογικά γραφεία, η Εφορία, τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα κ.α.

Άλλης μορφής αίτηση είναι αυτή που υποβάλλουμε προς ενημέρωση μας για κάποιο προσωπικό θέμα ή κάποιο θέμα που καθυστερεί να δοθεί απάντηση.

Επίσης και ενδοεπιχειρησιακά οι υπάλληλοι υποβάλλουν αιτήσεις ή για ενημέρωση τους σε προσωπικά- υπηρεσιακά θέματα ή για προσωπικούς λόγους όπως αίτηση χορήγησης άδειας, έγκριση στεγαστικού δανείου.

Ο αποστολέας πρέπει να έχει πάντα κατά νου ότι μια αίτηση πρέπει να διακατέχεται από συντομία, πληρότητα, σαφήνεια, λογικότητα ώστε η απάντηση να είναι άμεση και να μην καθυστερεί από την Υπηρεσία.

Η αίτηση ακολουθεί κάποιο σχεδιάγραμμα όσο αναφορά το τρόπο γραφής της.

Στο αριστερό μέρος γράφονται τα στοιχεία του αιτούντος όπως ονοματεπώνυμο, διεύθυνση, ιδιότητα, Τ.Κ, τίτλος θέματος. Στο δεξιό κάτω μέρος αναγράφονται λεπτομερή τα στοιχεία του παραλήπτη τα οποία πρέπει να είναι συμπληρωμένα σωστά ώστε να έχουμε ανταπόκριση από την αρμοδία Υπηρεσία. Σ' αυτό θα βοηθήσει αν αναγράφει σωστά εξειδικευμένα σε όποιον υπάλληλο απευθύνεται η συγκεκριμένη αίτηση. Τέλος κλείνουμε την αίτηση μας με τυπικότητα υπογράφοντας το κείμενο.

B. Αίτηση για πρόσληψη

Αποτελεί ένα από το συνηθέστερο είδος αίτησης που συναντούμε σε κάθε Δημόσια Υπηρεσία ή Ιδιωτική Επιχείρηση. Με την αίτηση για πρόσληψη εκδηλώνει ο ενδιαφερόμενος την επιθυμία του για την πρόσληψη σε μια συγκεκριμένη θέση.

Την σημερινή εποχή όπου τα ποσοστά ανεργίας συνεχώς ανεβαίνουν οι αιτήσεις για πρόσληψη συνεχώς αυξάνονται με αποτέλεσμα οι απαντήσεις από τις επιχειρήσεις να έχουν γίνει τρομερές. Η αίτηση αποτελεί το profile του υποψήφιου γι' αυτό θα πρέπει να είναι συμπληρωμένα σωστά και να μην περιέχει ανακρίβειες. Οι αιτήσεις μπορεί να είναι έντυπες ή και όχι.

Μια πρόσφατη ερευνά στη Μεγάλη Βρετανία σχετικά για τα προσόντα που δίδουν ιδιαίτερη σημασία οι επιχειρήσεις κατά σειρά προτεραιότητας είναι:

- ⇒ Υψηλούς δείκτες αποτελεσματικής επικοινωνίας
- ⇒ Συμμετοχικότητα σε ομάδα εργασίας
- ⇒ Επίλυση προβλημάτων
- ⇒ Ικανότητα λήψης ορθών αποφάσεων

⇒ Φαντασία, δημιουργικότητα

⇒ Γνώση και χρήση ΗΥ

⇒ Το άτομο να εμπνέει εμπιστοσύνη, θετικά στοιχεία χαρακτήρα

⇒ Γνώσεις πιο εξειδικευμένες σε κάποιους τομείς

Ο στόχος του υποψήφιου είναι να προβάλλει τα προσόντα εκείνα που κατά την γνώμη του θα πείσουν την επιχείρηση για τις ικανότητες του.

ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Οι κυριότερες κατηγορίες για τις οποίες μπορούμε να προσκομίσουμε αποδεικτικά στοιχεία είναι τα ακόλουθα:

1. Επικοινωνιακές επιδεξιότητες

Στην κατηγορία αυτή ο υποψήφιος θα πρέπει να δείξει τις ικανότητες στο κατά πόσο μπορεί να επικοινωνήσει. Δηλαδή

-Στην έγγραφη επικοινωνία όπως:

- χρήση γραπτών εισηγήσεων
- εργασίες πάνω στο αντικείμενο της ειδικότητας του
- οποιοδήποτε άλλο έγγραφο που αποδεικνύει το σωστό χειρισμό του

εγγράφου λόγου.

-Στην προφορική επικοινωνία όπως:

- ενεργό συμμετοχή σε σεμινάρια
- παρουσιάσεις εργασιών
- ομιλίες, συνεντεύξεις πάνω σε θέματα της ειδικότητας του

-Τεχνική επικοινωνία όπως:

- οι γνώσεις σε ΗΥ
- ικανότητες στη χρήση διάφορων προγραμμάτων

2. Εργασία σε ομάδα

Στοιχεία που μπορούν να συμβάλλουν στην απόδειξη της ικανότητας για ομαδική

εργασία είναι:

- Η ενεργός συμμετοχή σε σωματεία ή συλλόγους
- Η ενεργός συμμετοχή σε συμβούλια ή επιτροπές αφού φυσικά έχει τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις\
- Η συμμετοχή σε κάποιες εκδηλώσεις της επιχείρησης όπως αθλητικές.

3. Υπεύθυνες θέσεις

Στην κατηγορία αυτή πρέπει να έχουμε εμφανή στοιχεία που να αποδεικνύουν:

- Τις διοικητικές, οργανωτικές ικανότητες του υποψήφιου
- Την ικανότητα συνεργασίας
- Την ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας
- Την ικανότητα δημιουργίας ομάδας εργασίας και αμοιβαίας συνεργασίας

4. Εργασία σε συγκεκριμένο ειδικό θέμα

Στην κατηγορία αυτή είναι απαραίτητο η παράσταση στοιχείων που αποδεικνύουν τις δεξιότητες και τα προσόντα του υποψήφιου όπως:

- Φαντασία, δημιουργικότητα
- Πρωτοβουλία
- Ανάλυση προβλήματος

- Ικανότητα αντικειμενικής κρίσης
- Παρουσία πληροφοριών με την βοήθεια μηχανικών μέσων

5. Εργασιακή εμπειρία

Στον τομέα αυτό ο υποψήφιος αν έχει προηγούμενη εμπειρία από άλλες δουλειές που έχει κάνει αυτό τον βοηθά γιατί έχει προϋπηρεσία, βοηθά όχι μόνο αυτόν αλλά και την επιχείρηση γιατί παίρνει πιο εύκολα την απόφαση αν έχει να κάνει ανάμεσα σε άτομο χωρίς προϋπηρεσία και άτομο έχοντας προϋπηρεσία. Ο υποψήφιος θα πρέπει να αποδείξει την ευχέρεια που έχει αποκτήσει έχοντας εργαστεί στο παρελθόν με το να έχει:

- Άμεση συνεργασία με άλλους υποψήφιους
- Ευκαμψία να αντιμετωπίζει τα διάφορα επιχειρησιακά προβλήματα
- Ικανότητα εκμάθησης νέων μεθόδων και διαδικασιών
- Υψηλό αίσθημα ευθύνης
- Γρήγορη και σωστή λήψη αποφάσεων
- Ικανότητα να επικοινωνεί με εργαζόμενους διαφορετικού πολιτιστικού επιπέδου

Ο υποψήφιος πρέπει να παρουσιάσει γενικότερα μια καλή εικόνα ώστε να έχει πιθανότητες να επιλέγει όμως πρώτα θα πρέπει να προσέξει:

A. Να ενημερωθεί, για τα σημαντικότερα στοιχεία που δίνει βαρύτητα η επιχείρηση και σ'αυτά να είναι προσεκτικός.

B. Να μελετήσει προσεκτικά το έντυπο της αίτησης που δίνει στην επιχείρηση και να προσέχει κατά τη συμπλήρωση του

Γ. Να ελέγξει για οποιαδήποτε ορθογραφικά ή συντακτικά λάθη που μπορεί να χαλάσουν την όλη εικόνα της αίτησης.

Αναφορά

Σύμφωνα με τον κύριο Λούτα είναι το γραπτό κείμενο με το οποίο προσπαθούμε να ενημερώσουμε τον αποδέκτη για κάποιο συγκεκριμένο θέμα ή κατάσταση, υποδηλώνοντας συγχρόνως και τη θέση μας στο προέκτυσαν ζήτημα ή γεγονός.

Μέσω της αναφοράς π.χ. σαν υφιστάμενοι ενημερώνουμε τους προϊστάμενους μας, για την εν γένει πορεία της εργασίας και τις τυχόν βελτιωτικές κινήσεις που χρειάζεται να γίνουν, για την δημιουργία μιας έκρυθμης κατάστασης και τρόπους αντιμετώπισης της, για την δημιουργία επεισοδίου μεταξύ εργαζόμενων και πρόταση τυχόν τιμωρίας κ.τ.λ.

Οι πολίτες, πολλές φορές ερχόμενοι σε επαφή με τις Δημόσιες Υπηρεσίες για να εξυπηρετηθούν για κάποιο θέμα τους έρχονται σε προστριβές με τους υπάλληλους που επιβάλλεται να τους αντιμετωπίσουν με τον καλύτερο τρόπο.

Όταν υπάρχει άσχημη συμπεριφορά του υπάλληλου και για λόγους συνετισμού του υποβάλλουμε αναφορά στον Διευθυντή της Υπηρεσίας, ζητώντας να λάβει τα ενδεικνυόμενα μέτρα, ώστε να μην επαναληφθούν τέτοιου είδους επεισόδια.

Τα βασικά στοιχεία της αναφοράς είναι η συντομία, η πληρότητα, η αντικειμενική έκθεση του γεγονότος. Επειδή είμαστε συναισθηματικός και ορισμένες φορές παρορμητικός λαός, καλό είναι την οποιαδήποτε αναφορά να την συντάσσουμε μια ή δυο μέρες μετά την δημιουργία του επεισοδίου.

Αναφορά

του Γεωργίου Βουγά
του Ανδρέα

κάτοικου Πάτρας-Κολοκοτρώνη 2
Τ.Κ. 45678-Πατρα

Τηλέφωνο:061/567890

Θέμα: "Απρεπή συμπεριφορά υπάλληλου"

Προς τον Διευθυντή της Ε'
Εφορίας Πατρών

Πάτρα

Κε διεθιντά,

Σας γνωρίζω ότι σήμερα και στις 8.30 το πρωί προσήλθα στην εφορία για να καταθέσω την δήλωση εισοδημάτων, όπως έχω την υποχρέωση να πράξω. Όμως, ο υπάλληλος Γ. Νίκας μου συμπεριφέρθηκε με άσχημο τρόπο σε βαθμό που με έφερε σε άσχημη θέση μπροστά σε άλλους πολίτες οι οποίοι περίμεναν να εξυπηρετηθούν. Μετά από αυτά παρακαλώ να επιληφθείτε του θέματος και να συστήσετε στον εν λόγω υπάλληλο να συμπεριφέρεται καλύτερα. Για οιαδήποτε διευκρίνηση είμαι στην διάθεση σας, καθώς διαθέτω οτιδήποτε στοιχείο για να αποδείξω με αυτόπτες μάρτυρες την αλήθεια των καταγγελλθέντων.

Με τιμή
Ο αναφέρων

Γεώργιος Βουγάς

Βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί ένα έγγραφο που καθρεπτίζει την προσωπικότητα μας και την γενική δραστηριότητα που έχουμε επιδείξει στην διάρκεια της μέχρι τη στιγμή που το υποβάλλουμε. Απαιτείται ειδική σχεδίαση του και μάλιστα με τρόπο που ακόμα και ο πλέον απαιτητικός αναγνώστης να αποκομίζει θετική εικόνα για τον ενδιαφερόμενο.

Ουσιαστικά, θεωρείται ότι είναι το πρώτο στάδιο για την επιλογή του υποψήφιου, αφού τις περισσότερες φορές μέσω μελέτης του τυπικού αυτού επικοινωνιακού είδους καλείται ο υποψήφιος για συνέντευξη. Πολλές φορές, η μη ορθή σύνταξη του αποστερεί από τον υποψήφιο της συμμετοχής του στη φάση της συνέντευξης.

Αυτό και μόνο καταδεικνύει την μεγάλη σημασία που δίδουν οι επιχειρήσεις ή και διάφοροι άλλοι φορείς προς τους οποίους απευθύνεται το βιογραφικό σημείωμα, στην ορθή συμπλήρωση των στοιχείων του ενδιαφερόμενου. Είναι λοιπόν ευνόητο ότι ο ενδιαφερόμενος επιβάλλεται να παρουσιάσει πληροφορίες και στοιχεία που σχετίζονται με το άτομο του με τρόπο αποτελεσματικό δίδοντας μια σαφή εικόνα για τα προσόντα του και τις ικανότητες του.

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι η αποτελεσματική συμπλήρωση του βιογραφικού σημειώματος είναι το ήμισυ της όλης διαδικασίας παρουσίασης ενός θετικού profile για το άτομο μας. Στο βιογραφικό σημείωμα πρέπει να κατονομάζονται δυο

τουλάχιστον άτομα τα οποία θα μπορούσαν να βεβαιώσουν την επιχείρηση για τον υποψήφιο.

Κύρια σημεία του βιογραφικού σημειώματος

Όπως αναφέραμε τα στοιχεία που αναγράφονται στο βιογραφικό σημείωμα αποτελούν σημείο κρίσης για τον αποδέκτη, έτσι που να μπορεί να καταγράψει τα προσόντα και να κρίνει τις επιδεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος. Όμως οι επιχειρήσεις συνήθως ενδιαφέρονται να γνωρίζουν για τα παρακάτω πεδία:

1. Προσωπικά στοιχεία

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται στοιχεία ταυτότητας του υποψήφιου όπως:

- ◆ ονοματεπώνυμο
- ◆ διεύθυνση οικίας, Τ.Κ, τηλέφωνο
- ◆ ημερομηνία γέννησης
- ◆ εθνικότητα
- ◆ οικογενειακή κατάσταση

2. Οι εργοδότες συνήθως θέλουν να γνωρίζουν τα παρακάτω στοιχεία που αφορούν το επίπεδο εκπαίδευσης του υποψήφιου:

- ◆ βαθμός αποφοίτησης
- ◆ βαθμός δεξιότητας που απόκτησε
- ◆ βαθμός γνώσης παρεμφερών γνωστικών αντικειμένων σχετικών με το κύριο αντικείμενο
- ◆ βαθμό επιτυχίας (ειδικά βραβεία, έπαινοι κλπ) σε ειδικά θέματα.

3. Χρήσιμες σκιαγραφήσεις προσωπικότητας

Στον τομέα αυτό περιγράφουμε βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μας

όπως:

- ◆ φιλόδοξος
- ◆ κοινωνικός
- ◆ ακαδημαϊκός
- ◆ υπεύθυνος
- ◆ αποφασιστικός
- ◆ εργατικός
- ◆ ψύχραιμος

4. Προϋπηρεσία στο συγκεκριμένο ή παρεμφερές αντικείμενο εργασίας

Στην κατηγορία αυτή ο υποψήφιος, εάν διαθέτει σχετική προϋπηρεσία, πρέπει να τονίσει ποιες ακριβώς ήταν οι αρμοδιότητες και ευθύνες του στην προηγούμενη/ες εργασίες του και τι ειδικά έμαθε από το αντικείμενο που χειριζότο.

Υπηρεσιακό σημείωμα

Το υπηρεσιακό σημείωμα είναι ένα είδος της έγγραφης επικοινωνίας και συνήθως χρησιμοποιείται προκειμένου να διευκολυνθεί η εσωτερική εργασιακή ροή. Δεν έχει την αυστηρά τυπική μορφή της επιστολής και αποστέλλεται από έναν υπάλληλο σε συνάδελφο ή προϊστάμενο του που θέλει να ζητήσει υπηρεσιακά στοιχεία, ή διάφορες πληροφορίες προκειμένου να διευκολυνθεί στην εργασία του.

Τα υπηρεσιακά σημειώματα είναι έντυπα μπλοκ, τα οποία συμπεριλαμβάνονται χειρόγραφα και αποτελούν την πρόχειρη διακίνηση μηνυμάτων. Συμπληρώνονται γρήγορα και αποτελούν ένα καλό μέσο διακίνησης πληροφοριών οι οποίες λόγω του επείγοντος του χαρακτήρα τους πρέπει να διακινηθούν άμεσα. Στο επάνω αριστερό μέρος φέρει τα στοιχεία του αποστολέα και στο επάνω δεξιό μέρος την αρίθμηση του μηνύματος, τη χρονολογία και τα στοιχεία του παραλήπτη. Στο μέσον περίπου τον τίτλο του θέματος και αμέσως μετά την ανάπτυξη του κυρίως θέματος και κάτω δεξιά την υπογραφή του αποστολέα του μηνύματος. Συμπληρώνονται εις τριπλούν και το στέλεχος παραμένει στο μπλοκ, ένα αντίγραφο παίρνει ο αποστολέας και ένα ο παραλήπτης.

Αύξων αριθμός :19

Διεύθυνση:

Προσωπικού
Πληροφορίες: Γεώργιος Κυριακού
Τηλέφωνο: 4563782

Τρίπολις 13.9.1998

Προς: τον κ. Ξενοφώντα Χαλδαίο
Λογιστήριο

Θέμα: "Υποβολή συμπληρωματικών καταστάσεων"

Παρακαλώ να μου στείλετε τις συμπληρωματικές μισθοδοτικές καταστάσεις μηνός Σεπτεμβρίου για να υπολογίσουμε τις υπερωρίες του προσωπικού για τον επόμενο μήνα.

Ο υπεύθυνος των υπερωριών

Κώστας Χατζής

Παρελήφθη την 13.9.1998
Ο παραλαβών

Ξενοφώντας Χαλδαίος

Υπηρεσιακές εκθέσεις

8.3 Έννοια και σημασία υπηρεσιακών εκθέσεων

Οι υπηρεσιακές εκθέσεις είναι από τα πλέον δύσκολα γραπτά επιχειρησιακά κείμενα και χρησιμοποιούνται συνήθως από τα στελέχη της επιχείρησης τα οποία, μετά από εντολή της διοίκησης ή αυτοβούλως προσπαθούν να περιγράψουν μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα προτείνοντας συγχρόνως, ύστερα από εμπειριστατωμένη μελέτη, την πλέον ενδεδειγμένη λύση.

Είναι μακροσκελή γραπτά κείμενα τα οποία από τη φύση τους μπορεί να καταλαμβάνουν αρκετές σελίδες. Η σοβαρότητα του θέματος που διαπραγματεύονται επιβάλλει τέτοια δομή και ανάλυση που χρειάζεται αρκετός χρόνος, όχι μόνο να συλλέγουν τα στοιχεία που είναι απαραίτητα, αλλά και να καταγράφουν και αναλυθούν με επαγγελματικό τρόπο.

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει επίσης να δίδεται στην παρουσίαση των δεδομένων και στις προτάσεις που πρέπει να υποβληθούν για να πεισθεί η διοίκηση της επιχείρησης και να ασπασθεί τις απόψεις μας που συμπεριλαμβάνονται στο τέλος της έκθεσης.

Τις υπηρεσιακές εκθέσεις μπορούμε να τις υποδιαιρέσουμε σε δυο κύρια μέρη. Την συλλογή και καταγραφή των στοιχείων και στην επεξεργασία και παρουσίαση τους.

Και τα δυο αυτά μέρη είναι ουσιώδους σημασίας, σε σημείο που αν σε ένα από αυτά δεν δώσουμε την κατάλληλη σοβαρότητα και σημασία τότε θα δεν θα έχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα η όλη προσπάθεια μας.

Ως συνήθως, τα προβλήματα τα οποία προσπαθούμε να επιλύσουμε μέσω των επιχειρησιακών εκθέσεων είναι αυτά που αναφέρονται: στον καθορισμό του είδους των προσφερομένων αγαθών ή υπηρεσιών, στον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων (τεχνικά μέσα, εξοπλισμός, προσωπικό) τα οποία θεωρούνται απαραίτητα στην παραγωγή των αγαθών-υπηρεσιών, στον υπολογισμό του κόστους του προϊόντος, στην εξεύρεση νέων μεθόδων παραγωγή-συσκευασίας-διανομής και γενικότερα βελτίωσης της θέσης του στην εγχώρια και διεθνή αγορά, στη βελτίωση του συστήματος πωλήσεων και του κέντρου ή των κέντρων διανομής, μελέτη προβλημάτων που αφορούν την ανταγωνιστικότητα και γενικότερα ζητήματα και θέματα που από τη φύση τους χρειάζονται βαθύτερη και λεπτομερέστερη εξέταση, καταγραφή, ανάλυση και παρουσίαση των μελετηθέντων στοιχείων για να δρομολογηθούν από την επιχείρηση διαδικασίες εφαρμογής νέων μεθόδων και διαδικασιών.

Απόφαση

Η απόφαση αποτελεί μια διοικητική πράξη η οποία υπογράφεται από ανώτατο στέλεχος της επιχείρησης, εξουσιοδοτημένο να επιλαμβάνεται της επίλυσης θεμάτων τα οποία χρειάζονται την αντιμετώπιση μεμονωμένων οργάνων της διοίκησης. Αποτελεί στοιχείο της έκφρασης της βούλησης της επιχείρησης και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο που διαπραγματεύεται.

Η απόφαση χωρίζεται σε δύο ουσιώδη μέρη, το σκεπτικό και αποφαστικό της. Στο σκεπτικό της απόφασης καταγράφονται όλα τα στοιχεία τα οποία ελήφθησαν υπόψη προκειμένου να αιτιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο το στέλεχος σκέφτηκε προκειμένου να αντιμετωπίσει το εν λόγω θέμα (αναφέρονται δηλαδή οι νόμοι, προεδρικά διατάγματα, αποφάσεις ή και κανονισμοί της επιχείρησης οι οποίοι ρυθμίζουν τα θέματα που η απόφαση προσπαθεί να τακτοποιήσει). Στο αποφαστικό αναγράφεται το κυρίως κείμενο το οποίο επιλύει το ζήτημα που επιθυμεί η επιχείρηση μέσω του στελέχους να επιλύσει.

Είναι από τα σοβαρότερα και τυπικότερα είδη της έγγραφης επικοινωνίας και επειδή πολλές φορές εγείρονται νομικές αξιώσεις (αφού ο ενδιαφερόμενος πιστεύει ότι η υπόθεση του δεν αντιμετωπίστηκε αντικειμενικά) το περιεχόμενο των αποφάσεων πρέπει να εξετάζεται με ιδιαίτερη προσοχή. Τα βασικά στοιχεία τα οποία εξασφαλίζουν την αντικειμενικότητα της απόφασης είναι: ο νομικός έλεγχος του θέματος για το οποίο επιθυμεί να επιλύσει, έτσι ώστε να μην υπάρχει αμφιβολία για το νομικό πλαίσιο που διέπει το υπό επίλυσιν θέμα: διάθεση για αντικειμενική και αξιοκρατική αντιμετώπιση του θέματος απαλλαγμένη από προσωπικές και συμφεροντολογικές σκοπιμότητες.

Αθήνα 16.1.1997



Προς :α.κ. Άγγελο Σφυρίου
Πρ/μενο Τεχνικής Υπηρεσίας

β.κ. Κωστή Βέρρα Υπεύθυνο
μηχ/κων εγκαταστάσεων
γ.κ. Ανδρέα Καλιγούλα Υπεύθυνο
ηλ/κων εγκαταστάσεων
στην εταιρία μας

UNISPORT A.E.

Διεύθυνση :Περικλέους 20

Παγκράτι -Αθήνα

T.K. 234 56

Τηλ.2345671-9 Φαξ: 3456780-4

Πληροφορίες : Κ.Στάμου

Τηλ.2345678

Θέμα: "Ορισμός επιτροπής "

Ο πρόεδρος της επιτροπής διοικήσεως της εταιρίας

Αφού έλαβε υπόψη του τις διατάξεις

α. του εσωτερικού κανονισμού της επιχείρησης

β. το αριθμ.2/13.1.1997 πρακτικό της επιτροπής διοικήσεως με το οποίο

εξουσιοδοτείται ο πρόεδρος να ορίσει επιτροπή παρακολούθησης του έργου της
ανέγερσης των νέων εγκαταστάσεων

Αποφασίζει

Ορίζει επιτροπή παρακολούθησης του έργου της ανέγερσης των νέων
εγκαταστάσεων της εταιρίας στην Ελευσίνα Αττικής τους παρακάτω:

α.Άγγελο Σφυρίου, Προϊστάμενο Τεχνικής Υπηρεσίας

β.Κωστή Βέρρα, Υπεύθυνο Μηχανολογικών Εγκαταστάσεων

γ.Ανδρέα Καλιγούλα,Υπεύθυνο Ηλεκτρολογικών Εγκαταστάσεων

Έργο της επιτροπής είναι η παρακολούθηση των εργασιών του ανάδοχου και η
μηνιαία αναφορά στην διοίκηση σχετικά με την πλήρη τήρηση των όρων της
συμβάσεως η οποία έχει υπογραφεί με την εταιρία "Δοξιάδης Α.Ε."

Ο Γενικός Διευθυντής

Βασίλειος Αποστόλου

Πρακτικά συνεδριάσεων

Τα πρακτικά συνεδριάσεων τηρούνται από το γραμματέα του συλλογικού οργάνου, ο οποίος έχει και την ευθύνη της πιστής τήρησης και διαφύλαξης τους και αποτελούν είδος της τυπικής έγγραφης επικοινωνίας. Συνήθως, τα πρακτικά μπορεί να τα συναντήσουμε σε δυο μορφές:

I. Να δακτυλογραφούνται από τον γραμματέα σε σελίδα διαστάσεων Α4 και μετά τη λήξη κάθε έτους να βιβλιοδετούνται, έτσι η κάθε χρόνια να διαθέτει το δικό της βιβλίο πρακτικών και

II. Να γράφονται ιδιοχείρως από τον γραμματέα του συμβουλίου στο βιβλίο πρακτικών, βιβλίο που λόγω της σοβαρότητας του να είναι αριθμημένες κατ'αύξοντα αριθμό.

Τα πρακτικά συνεδριάσεων συνήθως επικυρώνονται πριν την έναρξη της επόμενης συνεδρίασης. Η γραμματέας διαβάζει το γραμμένο κείμενο και αν όλοι συμφωνούν για την πιστότητα των πρακτικών υπογράφονται. Η γραμματέας οφείλει να τα τηρεί με απόλυτη πιστότητα και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό που να μην προκαλέσει τις διαμαρτυρίες κάποιου μέλους.

Συνήθως τα πρακτικά υπογράφονται από τον πρόεδρο, τα μέλη και τον γραμματέα. Το βιβλίο πρακτικών είναι στη διάθεση για ανάγνωση από όλα τα μέλη του συλλογικού οργάνου. Η τήρηση των πρακτικών είναι πολύ σοβαρή και επίπονη εργασία επειδή πρέπει συνοπτικά να καταγράφονται τα κυριότερα μέρη των συζητήσεων και πολλές φορές δημιουργούνται αμφιβολίες για την πιστότητα των γραφέντων.

Βέβαια παρόλο που συνήθως ο κανονισμός αναφέρει ότι η γραμματέας γράφει μόνο αυτά που το κάθε μέλος με δήλωση του υποδεικνύει να γράφουν, σχεδόν πάντα δημιουργούνται αμφισβητήσεις οι οποίες εξελίσσονται σε παρεξηγήσεις ή ακόμη και σε συγκρούσεις. Γιατί π.χ. συμπεριελήφθησαν φράσεις που ειπώθηκαν μεν αλλά δεν έπρεπε να καταγράφουν και δεν κατεγράφησαν άλλες οι οποίες θεωρούνται για κάποιο μέλος ουσιώδους σημασίας. Η προτεινόμενη από πολλούς λύση για αποφυγή τέτοιων προβλημάτων μέσω της μαγνητοφώνησης των λεχθέντων δεν είναι η ενδεδειγμένη επειδή η απομαγνητοφώνηση απαιτεί πολύ χρόνο.

Πρόσκληση για εκδήλωση

Αγαπητοί φίλοι και συνεργάτες

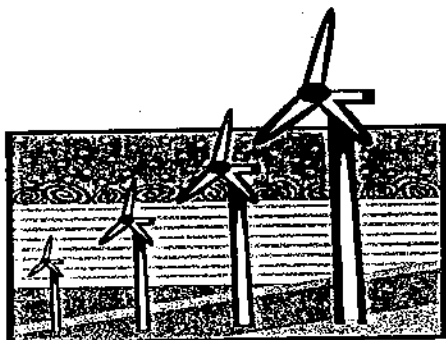
Σας καλούμε στα εγκαίνια του νέου μας καταστήματος, επί της οδού Αλκιβιάδη 124, που θα γίνουν την Τρίτη, 29 Νοεμβρίου 1998 και ώρα 9.00.

Σας περιμένουμε για να περάσουμε μαζί μια ευχάριστη βραδιά.

Από τη Διεύθυνση

του Super Market "Ατλάντικ".

Επιστολή



Αθήνα 27.8.1997

Προς: την "Μύλοι Θράκης Α.Ε."
Μεγ. Αλεξάνδρου 2
Τ.Κ.34789 Ξάνθη
κ.Ανδρέα Άγγελου

πρόεδρο εταιρίας

ΕΛΛΗΝΙΚΟΙ ΑΛΕΥΡΟΜΥΛΟΙ Α.Ε. "Η Δυναμική"

έτος ιδρύσεως 1896
Διεύθυνση: Σταυρός Αττικής
Τηλ:2468011-19, Φαξ:2345678-9
Τ.Κ. 234 67 Αθήνα

Θέμα: "Συνένωση εταιριών μας "

Αγαπητέ Ανδρέα σε χαιρετώ

Εύχομαι εσύ και η οικογένεια σου να ευρίσκετε σε καλή υγεία. Θέλω να σου γνωρίσω ότι η εταιρία μας σε σχετική συνεδρίαση του Διοικητικού της συμβουλίου απεφάσισε ομόφωνα την συνένωση των επιχειρήσεων μας, ζήτημα που κατεπανάληψη έχουμε συζητήσει και ήδη προσωπικά έχουμε εκφράσει την θετική μας άποψη. Αφού ήδη και μετά από δική σου πρόταση το ίδιο έχει αποφασιστεί και από εσάς, κλιμάκιο της εταιρίας μας θα σας επισκεφτεί την επόμενη εβδομάδα για την ρύθμιση των επιμέρους λεπτομερειών. Για οποιαδήποτε λεπτομέρεια που επιθυμείς να διευκρινιστεί σε παρακαλώ μην διστάσεις να με ενημερώσεις.

Με φιλικούς χαιρετισμούς
Παύλος Αριστείδου, Πρόεδρος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

Επικοινωνιακό κλίμα επιχείρησης

9.1 Έννοια και σημασία του επικοινωνιακού κλίματος

Η επικοινωνία επιδρά και φαίνονται τα αποτελέσματα της ενεργά μέσα στην επιχείρηση. Οι συνθήκες που δημιουργούνται και τις οποίες μπορούμε να τις ονομάσουμε επικοινωνιακό κλίμα, το οποίο αποτελείται από στοιχεία όπως: ανθρώπινες συμπεριφορές, αξίες τις οποίες προσπαθεί να εμπεδώσει στους εργαζόμενους, συναδελφικότητα που δείχνουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, την φροντίδα της επιχείρησης προς το προσωπικό της, τις ευκαιρίες που δίνονται για ανάπτυξη των εργαζόμενων, την δυνατότητα του προσωπικού στην έγκαιρη, άμεση και ολοκληρωμένη πληροφόρηση κ.τ.λ.

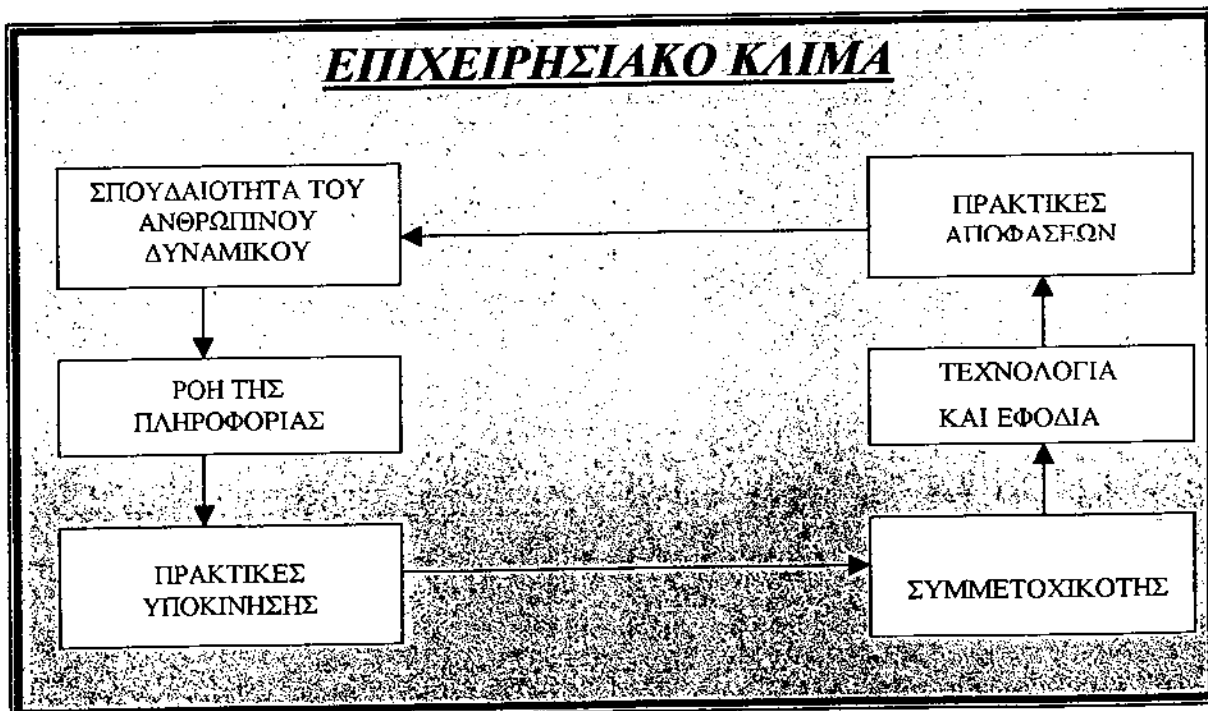
Το επικοινωνιακό κλίμα είναι βασικό για την καλλιέργεια των ανθρώπινων σχέσεων, για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων και επιχείρησης και γενικότερα για την δημιουργία ενός συμπαγούς ανθρώπινου υλικού το οποίο μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση όχι μόνο σε περιόδους καθημερινής εργασιακής ροής αλλά και σε περιόδους κρίσης.

Επιπλέον επιδρά καθοριστικά γιατί επηρεάζει άμεσα τον τρόπο το επικοινωνίας και ιδιαίτερα το κατά πόσο φιλότιμα εργάζεται το προσωπικό, πόσο αναλαμβάνει θετικές πρωτοβουλίες και κατά πόσον επιθυμεί να συμμετέχει στην ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων.

Το επικοινωνιακό κλίμα συχνά συγχέεται εννοιολογικά με το κλίμα της επιχείρησης. Όμως η βασική διάκριση συνίσταται ότι το καλό επικοινωνιακό κλίμα αποτελεί την υποδομή και την αφετηρία για την ανάπτυξη του γενικού επιχειρησιακού κλίματος, που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης.

9.2 Επιχειρησιακό κλίμα

Το επιχειρησιακό κλίμα συνίσταται από τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό συμπεριφέρεται στην εργασιακή του δράση, υποδηλώνοντας έτσι και τον τρόπο εργασίας του. Συγκεκριμένα οι James & Jones (1974) (σύμφωνα με τον Γ.Λούτα) ισχυρίζονται ότι έξι είναι τα κύρια στοιχεία τα οποία συνθέτουν το επιχειρησιακό κλίμα. Αυτά είναι:



A. Η σπουδαιότητα του ανθρώπινου στοιχείου για την επιχείρηση

Η επιχείρηση γενικότερα κατά την πορεία της δείχνει το κατά πόσο έχει εκτιμήσει την ανθρώπινη συμβολή στην επίτευξη των στόχων της και της γενικότερης αποτελεσματικότητας της.

Σε κάθε επιχείρηση τρία είναι τα στοιχεία που αποτελούν την περιουσία της το κεφάλαιο, ο εξοπλισμός και το ανθρώπινο δυναμικό. Πολλοί θεωρούν ότι το κεφάλαιο της επιχείρησης αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την ανάπτυξη της. Άλλοι πάλι ο εξοπλισμός θεωρούν ότι είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή ανταγωνιστική πορεία της επιχείρησης και την κατάσταση της αγοράς.

Τέλος και ευτυχώς οι περισσότερες απόψεις συγκλίνουν στο γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικό άξονα κινητοποίησης ολόκληρης της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για το ανθρώπινο δυναμικό της λειτουργεί θετικά στην ανάπτυξη καλού επιχειρηματικού κλίματος, αφού εξάλλου καλλιεργείται από τα στελέχη και τους εργαζόμενους. Στην αντίθετη περίπτωση όταν το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται σαν ένα δεύτερο στοιχείο τότε η επιχείρηση και το επιχειρησιακό κλίμα υποβαθμίζονται αισθητά.

B. Η ροή της πληροφορίας

Σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να είναι δυνατή η πρόσβαση στην πληροφόρηση, το οποίο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η άμεση λοιπόν πρόσβαση στην πληροφόρηση από τους εργαζόμενους, οι οποίοι χειρίζονται το επικοινωνιακό υλικό για την αποτελεσματικότερη εργασιακή απόδοση, αποτελεί βασικό στοιχείο του επιχειρησιακού κλίματος. Σε αντίθετη περίπτωση όταν δεν είναι δυνατή η πρόσβαση στην πληροφόρηση έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται καθυστερήσεις στην εργασιακή ροή, συγκρούσεις μεταξύ των εργαζόμενων που έχουν ως αντίτυπο την αισθητή μείωση του κλίματος της επιχείρησης.

Γ. Πρακτικές υποκίνησης

Υποκίνηση και αποτελεσματικότητα είναι έννοιες όπου η μια εξαρτάται άμεσα από την άλλη. Ο τρόπος υποκίνησης του προσωπικού και η θετική ή αρνητική αντίδραση των εργαζόμενων, επηρεάζει και το επιχειρησιακό κλίμα της επιχείρησης.

Όταν λοιπόν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά στον τρόπο υποκίνησης που έχει καθιερώσει η επιχείρηση τότε το επιχειρησιακό κλίμα ευρίσκεται σε υψηλό σημείο, στην αντίθετη περίπτωση το επιχειρησιακό κλίμα έχει ασθενική παρουσία. Στο σημείο αυτό οι εργαζόμενοι διαθέτουν ένα ισχυρό και αποτελεσματικό όπλο το οποίο το ονομάζουμε «φιλότιμο». Αυτό το γνώρισμα χαρακτηριστικό της φυλής μας βοήθα στην ύψιστη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Όμως ποια είναι η εννοιολογική ερμηνεία της λέξης «φιλότιμο». Μπορεί κανείς να δώσει πολλές ερμηνείες και η σπουδαιότητα αυτής της λέξης είναι ότι δεν την συναντούμε σε ξενόγλωσσα λεξικά. Το φιλότιμο λοιπόν ερμηνεύεται με κάτι περισσότερο και πάνω από τον έντονο επαγγελματισμό του ατόμου και με μια βαθιά και έντονη συναισθηματική προσπάθεια που μπορεί να ενεργοποιήσει όλες τις δυνάμεις του

ανθρώπου. Είναι το στοιχείο που αν κατανοηθεί η έννοια του σωστά θα μπορέσει να προωθήσει αναπτυξιακά ολόκληρο το επιχειρηματικό σκηνικό της χώρας.

Υποστηρίζουμε την άποψη ότι το φιλότιμο σαν χαρακτηριστικό στοιχείο του Έλληνα υπάρχει σε κάθε άνθρωπο ανεξαιρέτως προσωπικότητας, απλώς χρειάζεται να το αξιοποιήσουμε και το χρησιμοποιήσουμε στη ζωή μας. Χρειάζεται λοιπόν να γνωρίζουμε τους τρόπους χειρισμού του διαφορετικά καθίσταται ανενεργό και πολλές φορές έχει αντίθετα αποτελέσματα.

Οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση μπορεί φιλότιμα να προσφέρουν τις παραγωγικές τους ικανότητες ποιοτικά και ποσοτικά και η επιχείρηση να ακμάζει. Όμως να η επιχείρηση δεν αναγνωρίσει αυτές τις φιλότιμες προσπάθειες των εργαζόμενων και να τους ανταμείψει τότε οι εργαζόμενοι θα αδιαφορήσουν κρύβοντας αυτή την ιδιότητα τους.

Το βασικό ερώτημα είναι με ποιο τρόπο μπορούμε να βγάλουμε μέσα από κάθε εργαζόμενο και να ενεργοποιήσουμε το προσωπικό του φιλότιμο προκειμένου να αυξηθεί στο έπακρο η απόδοση της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να το πετύχει διαθέτοντας υψηλά στελέχη τα οποία να δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να ενεργοποιούνται τα χαρίσματα του.

Τη σημερινή εποχή, θέλοντας να βρούμε τον κατάλληλο τρόπο ενεργοποίησης των χαρισμάτων των ατόμων, μπορεί να θεωρηθεί ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα βασικό εργαλείο σε συνεργασία φυσικά με τα στελέχη που πρέπει να ενδιαφέρονται περισσότερο για αυτό, παρά να κάθονται πίσω από το γραφείο του δουλεύοντας και έχοντας μια τυπική και απόμακρη σχέση με τους εργαζόμενους. Στην συμπεριφορά αυτή είχαν συμβάλλει

αφενός οι μικρές ταχύτητες με τις οποίες εκινούνται οι επιχειρήσεις και αφετέρου οι οργανωτικές ιδιορρυθμίες και η πληθώρα των δομημένων ιεραρχικών υπομονάδων που παρεμβάλλονται στην επιχείρηση.

Όμως σήμερα τα στελέχη προτιμούν να κυκλοφορούν μέσα στην ομάδα εργασίας δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον συντονισμό της. Το στέλεχος προκειμένου να ενεργοποιήσει το φιλότιμο του εργαζόμενου πρέπει να ανακαλύψει τον τρόπο που εμφανίζεται και λειτουργεί σε κάθε άτομο.

Κάθε άτομο έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και χρειάζεται ιδιαίτερη μεταχείριση έτσι ώστε να καταφέρει το στέλεχος να επιτύχει μια αποτελεσματική επικοινωνία και να έχει ένα κοινό σημείο επαφής με τον εργαζόμενο.

Μέσα από τη μελέτη και την καταγραφή του σημείου αυτού για κάθε εργαζόμενο, το στέλεχος θα γνωρίζει σε ποιες επικοινωνιακές μοίρες θα πρέπει να κατευθυνθεί ώστε να επικοινωνήσει με τον κάθε δέκτη του μηνύματος. Με τον τρόπο αυτό κάθε φορά θα μπορεί το στέλεχος να ενεργοποιήσει το φιλότιμο του εργαζόμενου και να ενεργοποιεί επίσης τις δυνάμεις του ως σύνολο.

Δ. Πρακτικές αποφάσεων

Η λειτουργικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη προκειμένου να διευκολυνθεί η εργασιακή ροή. Υπάρχουν δυο τακτικές για τη λήψη αποφάσεων.

Η πρώτη αναφέρεται στις γνώσεις του στελέχους ο οποίος αποφασίζει μόνος του χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις των εργαζόμενων. Η δεύτερη στηρίζεται στις αρχές του συμμετοχικού management, όπου το στέλεχος ζητά και την γνώμη όλης της

ομάδας, υπάρχει δηλαδή ανταλλαγή απόψεων και η απόφαση του στελέχους εμπεριέχει στοιχεία της ομάδας και σαν αποτέλεσμα έχει το επιχειρησιακό κλίμα να είναι σε υψηλό βαθμό ,εν αντιθεση με την πρώτη περίπτωση.

Ε. Τεχνολογία και εφόδια εργασίας

Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση στοιχειοθετεί το μέγεθος ανάπτυξης της καθώς επίσης δείχνει ενδιαφέρον για τον τρόπο που θα εργαστεί το προσωπικό της ώστε να έχει εφικτά αποτελέσματα.

Με την φροντίδα της επιχείρησης για τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι ώστε να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, αλλά και η εργασία όμως γίνεται περισσότερο ξεκούραστα δίδεται η εντύπωση ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους. Έτσι το επιχειρησιακό κλίμα διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε επιδεικνύει να θετικά αποτελέσματα.

Στ. Επίδραση των προϊστάμενων από τους υφιστάμενους

Εφόσον οι υφιστάμενοι πιστεύουν ότι μπορεί να επηρεάσουν τον προϊστάμενο του τμήματος τους αυτό σημαίνει αυτόματα ότι υπάρχει δημοκρατικότητα και σεβασμός στην άποψη του εργαζόμενου γεγονός που οδηγεί στην θετική ανάπτυξη του επιχειρησιακού κλίματος. Όταν όμως ο εργαζόμενος δεν λαμβάνεται υπόψη στο σχηματισμό απόφασης, γνώμης του προϊσταμένου τότε το επιχειρησιακό κλίμα ευρίσκεται σε χαμηλό βάθος.

Στοιχεία σύνθεσης του επικοινωνιακού κλίματος της επιχείρησης

Το επικοινωνιακό κλίμα της επιχείρησης στοιχειοθετεί βασικό εργαλείο ανάπτυξης και εξέλιξης της. Η σύνθεση του περιλαμβάνει ανθρώπινες εκτιμήσεις και αντιδράσεις των εργαζομένων για συγκεκριμένες δραστηριότητες οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο επιχειρησιακό σκηνικό.

Εκτίμηση των εργαζόμενων για τα επιχειρησιακά δεδομένα

- Πρόσβαση στην πληροφόρηση

Η δυναμική της επικοινωνίας εξαρτάται από την δυνατότητα πρόσβασης του αρμόδιου προσωπικού στην πληροφόρηση, με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται το έργο τους. Η θετική ή αρνητική αντίληψη των εργαζόμενων για την δυνατότητα την οποία έχουν στην έγκαιρη και αντικειμενική πληροφόρηση τους οι προσδοκίες τις οποίες αναπτύσσουν από την πρόσβαση τους στην πληροφόρηση καθώς και η τυχόν ικανοποίηση την οποία αισθάνονται σαν χειριστές των κατεχόμενων πληροφοριών θεωρούνται εποικοδομητικά στοιχεία στο σχηματισμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης.

- Συνθήκες εργασίας

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται το προσωπικό της επιχείρησης συμβάλλει στην αποτελεσματική διεκπεραίωση της εργασίας. Η καθαριότητα, η αυστηρή τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, ο φωτισμός του χώρου εργασίας ακόμα και

ο χρωματισμός των τοίχων επαυξάνει την παραγωγικότητα και δημιουργεί κλίμα άνεσης το οποίο ενισχύει την πρωτοβουλία και την ανάπτυξη των εργαζόμενων.

- Επίβλεψη από προϊστάμενους

Η εργασία επιβλέπεται και κατευθύνεται από τους προϊστάμενους με τρόπο ώστε να αποφεύγονται λάθη. Ο τρόπος επίβλεψης πολλές φορές καθορίζει και το ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Έχουν καθιερωθεί πρακτικές μέθοδοι οι οποίες διαφέρουν ριζικά μεταξύ τους και πολλές φορές εκφράζουν και τον γενικότερο τρόπο διοίκησης της επιχείρησης.

Η πρώτη εφαρμόζει αυταρχικές ενέργειες, χωρίς μεγάλες δυνατότητες συνεργασίας μεταξύ προϊστάμενου – υφιστάμενου. Εδώ ο εργαζόμενος θεωρείται εξάρτημα μηχανής υποχρεωμένος να εκτελεί τις εντολές χωρίς αντίρρηση.

Η δεύτερη δίνει μεγαλύτερη δυνατότητα συνεργασίας προϊστάμενου-υφιστάμενου βασιζόμενη στην εξειδίκευση και τα προσόντα του προϊστάμενου. Λειτουργεί το σύστημα της αμοιβής σύμφωνα με το παραγωγικό αποτέλεσμα όμως η βάση αναφοράς είναι οι εξειδικευμένες γνώσεις του προϊστάμενου με αποτέλεσμα η πρωτοβουλία του εργαζόμενου να περιορίζεται.

Η τρίτη, τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται όλο και σε περισσότερες επιχειρήσεις δίνοντας βαρύτητα στις καλές ανθρώπινες σχέσεις που πρέπει να επικρατούν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Δίδεται προβάδισμα στο ομαδικό πνεύμα, την συνεργασία προϊστάμενου-υφιστάμενου με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη του εργαζόμενου μέσω εκπαίδευσης και κατάρτισης του.

- Αποζημίωση

Ο τρόπος με τον οποίο αμοιβή οικονομικά η επιχείρηση το προσωπικό της αποτελεί και δείγμα του ενδιαφέροντος που δείχνει για το ανθρώπινο δυναμικό της προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν την δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της ζωής.

Η αντίληψη των εργαζόμενων σχετικά με τον τρόπο αμοιβής τους, δημιουργεί θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις τους, οι οποίες έχουν αντίκτυπο στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Επίσης, η ολοκλήρωση ή όχι των προσδοκιών τους και η ικανοποίηση που έχουν από την οικονομική τους συναλλαγή με την επιχείρηση, υποβοηθούν στην διαμόρφωση καλού επικοινωνιακού κλίματος.

- Προαγωγές

Προαγωγή είναι η επιβράβευση του εργαζόμενου για την προθυμία, την εργατικότητα και τις ικανότητες τις οποίες έχει για κατάληψη θέσεως ανώτερης από αυτήν που μέχρι τώρα έχει.

Προαγωγές είναι δυνατόν να υλοποιηθούν συνήθως με δυο τρόπους. Με προώθηση εργαζόμενου ο οποίος υπηρετεί στην επιχείρηση ή με στρατολόγηση και επιλογή στελέχους από την αγορά εργασίας. Η επιχείρηση θα αξιολογήσει ποιος είναι ο προσφορότερος για την συγκεκριμένη θέση τρόπος.

- Συναδελφικότητα

Η συναδελφικότητα η οποία πρέπει να διέπει τους εργαζόμενους στην επιχείρηση θεωρείται ότι είναι ο συνδετικός κρίκος επιχείρησης και προσωπικού. Η

συναδελφικότητα εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από την ποιοτική στάθμη του προσωπικού.

Η συναδελφικότητα του προσωπικού η οποία λειαίνει τις ανθρώπινες σχέσεις και δημιουργεί την υποδομή συνεργασίας εξυπηρετεί ουσιαστικό διπλό σκοπό: την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και της άνετης εργασιακής ζωής του προσωπικού. Η αξία του στοιχείου αυτού καταδεικνύεται στον καθημερινό τρόπο εργασίας της ομάδας, αλλά ιδιαίτερα με τον τρόπο τον οποίο αντιμετωπίζουν έκρυθμες καταστάσεις οι εργαζόμενοι προκειμένου η επιχείρηση να ξεπεράσει την κρίση.

Αντίδραση των εργαζόμενων σε επιχειρησιακά δεδομένα

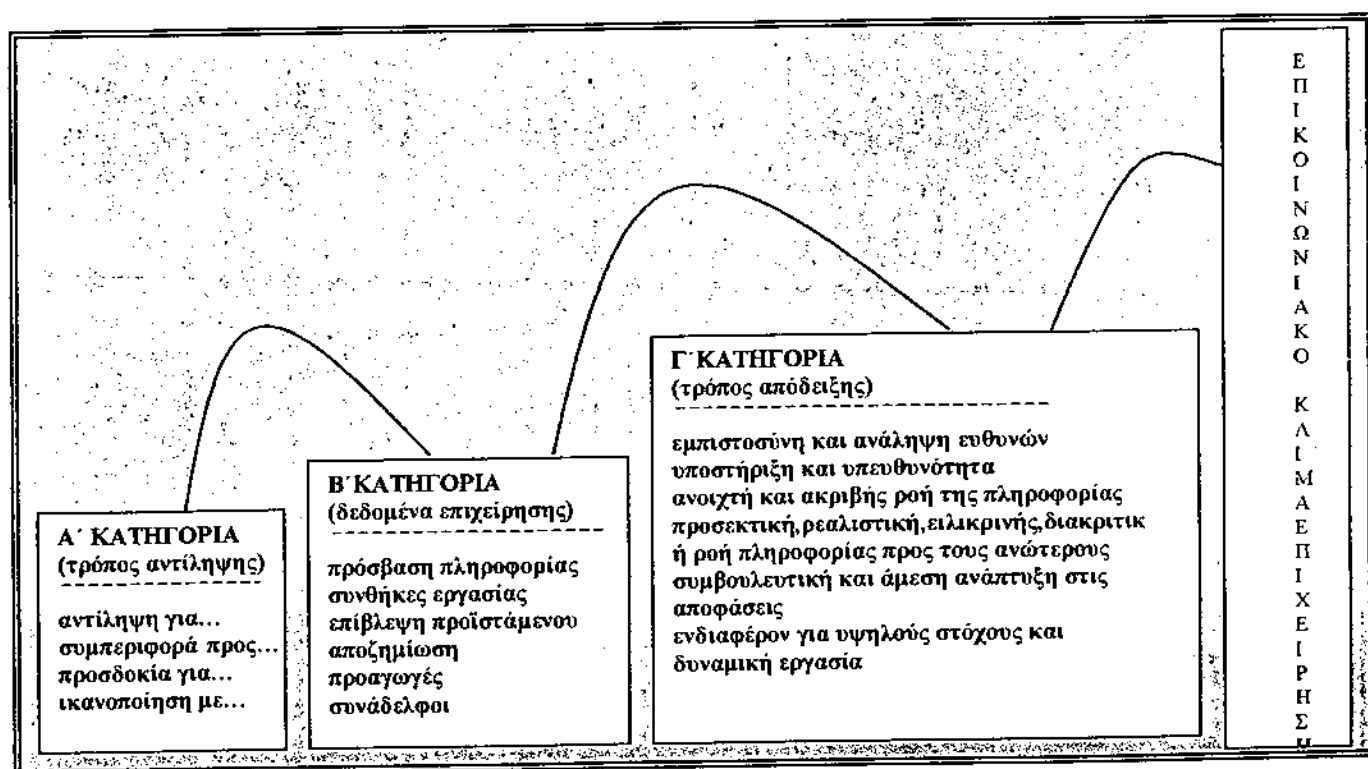
Η κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνει ενέργειες του εργαζόμενου για θέματα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, όπως:

Εμπιστοσύνη και ανάληψη ευθυνών

Ένα βασικό στοιχείο στο οποίο στηρίζονται οι καλές σχέσεις επιχείρησης-εργαζόμενου είναι και η εμπιστοσύνη την οποία αισθάνεται ο εργαζόμενος απέναντι στον προϊστάμενο του και την επιχείρηση γενικότερα. Το αίσθημα της εμπιστοσύνης το οποίο πρέπει να διακατέχει τον εργαζόμενο δίνει την δυνατότητα να αναπτύξει και να ξεδιπλώσει όλες του τις ικανότητες προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του τμήματος του και όλης της επιχείρησης. Απαραίτητο συμπλήρωμα στην φάση αυτή είναι οι ενέργειες τις οποίες κάνει η επιχείρηση προκειμένου ο εργαζόμενος και αυτός με τη σειρά του, να επιτύχει τους προσωπικούς του εργασιακούς στόχους (καλύτερες συνθήκες εργασίας, καλύτερες αμοιβές κ.λ.π). Η αμοιβαία εμπιστοσύνη επιχείρησης-εργαζόμενου δίνει το ερέθισμα για ποιοτικά και ποσοτικά καλύτερο παραγωγικό αποτέλεσμα. Δίδεται

έτσι η ευκαιρία στον εργαζόμενο για ανάληψη ευθυνών, οι οποίες σκοπό έχουν την απρόσκοπτη ροή της εργασίας.

Η εργασία του κάθε εργαζόμενου είναι περιγεγραμμένη σε ξεκάθαρο πλαίσιο, έτσι ώστε να μην δημιουργούνται αλληλοεπικαλύψεις μεταξύ των ατόμων οι οποίοι αποτελούν την εργασιακή αλυσίδα και να διευκολύνεται το παραγωγικό αποτέλεσμα. Όμως, πολλές φορές δημιουργούνται επιπρόσθετες εργασίες, οι οποίες εάν δεν διεκπεραιωθούν δυσχεραίνουν ή και σταματάνε την ροή της εργασίας. Η ανάληψη ευθυνών αποτελεί πρωταρχικής σημασίας παράγοντα στην αλυσίδα της ομαλής εργασιακής ροής.



ΣΧΗΜΑ: Στοιχεία που συνθέτουν το επικοινωνιακό κλίμα της επιχείρησης

Πηγή: R. Wayne Pace (1983). Organizational communication

Υποστήριξη- υπευθυνότητα

Η εργασία σήμερα έχει παύσει προ πολλού να στηρίζεται στην ατομική ικανότητα και δυνατότητα του μεμονωμένου εργαζόμενου. Είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και δίδεται βάρος στην συμμετοχικότητα και αλληλοϋποστήριξη όλων των ατόμων που αποτελούν την εργασιακή αλυσίδα.

Ευνόητο όμως είναι ότι η υποτονικότητα και χαμηλή αποδοτικότητα του ενός επηρεάζει ολόκληρο το παραγωγικό αποτέλεσμα. Οπότε κατεπέκταση η υποστήριξη την οποία δίνει ο κάθε εργαζόμενος στην ομάδα και η υπευθυνότητα την οποία δεικνύει στην εκτέλεση των καθηκόντων του, αποτελεί τον συνδετικό κρίκο για την όλη απόδοση. Το σημείο της υπευθυνότητας μπορούμε να το παραλληλίσουμε με την επαγγελματική ευσυνειδησία η οποία πρέπει να διακατέχει τον εργαζόμενο για την επίτευξη της άριστης απόδοσης του.

Ανοιχτή και ακριβής ροή πληροφοριών από τους ανώτερους

Η ομαλή εργασιακή ροή προϋποθέτει άμεση και έγκυρη ροή του απαραίτητου πληροφοριακού υλικού από τα στελέχη στους εργαζόμενους με σκοπό την υποστήριξη και εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας. Είναι ένας από τους βασικούς ρόλους που καλείται να επιτελέσει ο manager, ο οποίος χορηγεί τις απαραίτητες πληροφορίες που υποβοηθούν και υποστηρίζουν τον εργαζόμενο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Το στέλεχος επίσης, προτού διαθέσει το πληροφοριακό υλικό έχει την υποχρέωση να ελέγξει για την ορθότητα και ακρίβεια της πληροφορίας, για να μην δημιουργηθούν

αμφιβολίες και παρακωλύσεις της εργασίας, οι οποίες οφείλονται στην εγκυρότητα της πληροφορίας. Εξάλλου μια τέτοια πιθανότητα θα μείωνε την αξιοπιστία και το κύρος του στελέχους με αρνητικά αποτελέσματα.

Το στέλεχος επίσης έχει δημιουργήσει ανοιχτά επικοινωνιακά κανάλια μεταξύ αυτού και των εργαζόμενων, με σκοπό την άνετη πρόσβαση του εργαζόμενου στην πληροφόρηση. Τα κλειστά και ανελεύθερα επικοινωνιακά δίκτυα πληροφόρησης κωλυσιεργούν την ομαλή ροή της απαραίτητης πληροφόρησης με δυσάρεστα αποτελέσματα στο παραγωγικό έργο. Βέβαια πολλά σε αυτό το σημείο εξαρτώνται από το στέλεχος, ο οποίος συνεχώς φροντίζει για την αντικειμενική και ανοιχτή κατανομή της πληροφορίας στην ομάδα που προϊστάται.

Προσεκτική, ρεαλιστική, ειλικρινής, διακριτική ροή πληροφορίας προς τους ανώτερους

Το στέλεχος για να μπορέσει να διοικήσει αποτελεσματικά εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό από τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών από το εξωτερικό και εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένα μέρος των πληροφοριών αυτών αντλεί από τους εργαζόμενους με τους οποίους συνεργάζεται κατευθύνοντας και ελέγχοντας το έργο τους. Έτσι λοιπόν η ανοιχτή, ελεύθερη και αντικειμενική τροφοδότηση του με το κατάλληλο και απαραίτητο πληροφοριακό υλικό από τους εργαζόμενους είναι όχι μόνο απαραίτητο, αλλά και επιβεβλημένο επειδή με αυτόν το τρόπο υπάρχει η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων για δημοκρατικότεροι και αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων τα οποία προκύπτουν. Εξάλλου αυτός ο οποίος είναι κύριος υπεύθυνος για

το παραγωγικό αποτέλεσμα είναι αυτός ο οποίος έχει εντόπιση το πρόβλημα και η γνώμη του για την επίλυση του πολλές φορές είναι και η πλέον ενδεδειγμένη.

Βέβαια οι δυο ομόρροπες δυνάμεις (προϊστάμενος- υφιστάμενος) διακατέχονται από διαφορετική ψυχολογία, γνώση, σκοπιμότητα και πρακτική. Εδώ έγκειται η ικανότητα του στελέχους να καλλιεργήσει τέτοιο επικοινωνιακό δίκτυο κάθετης πληροφοριακής ροής, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν μεν την ευχέρεια να πληροφορήσουν με ένα καθιερωμένο τρόπο το στέλεχος. Όλα αυτά μπορεί να ενεργοποιούνται στα μέτρα της ρεαλιστικότητας, χωρίς δηλαδή υπερβολές και αναληθή στοιχεία και στα όρια των δυνατοτήτων της επιχείρησης, της αντικειμενικότητας, επειδή συνήθως, διαφορετικά καταμετράει ένα στοιχείο ο εργαζόμενος και από διαφορετική σκοπιά το εξετάζει το στέλεχος, ο οποίος σε τελική ανάλυση αναλαμβάνει προσωπικά το οποιοδήποτε κόστος.

Συμβουλευτική και άμεση ανάμιξη στις αποφάσεις

Μια από τις βασικές και κύριες υποχρεώσεις που καλείται να διεκπεραιώσει το κάθε στέλεχος είναι η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων. Αποφάσεις το στέλεχος λαμβάνει σε καθημερινή βάση και αυτές εξαρτώνται από την δύναμη και εκχωρημένη εξουσία την οποία κατέχει και από την φύση της εργασίας. Ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις του δημιουργεί το ερέθισμα για την καλλιέργεια αντίστοιχα θετικού ή αρνητικού επικοινωνιακού κλίματος. Το στέλεχος έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει τις αποφάσεις χρησιμοποιώντας συνήθως δυο πρακτικές.

Η πρώτη, στηρίζεται ολοκληρωτικά στις ειδικές γνώσεις τις οποίες κατέχει το στέλεχος, χωρίς να λάβει υπόψιν του και δεν επιζητά άλλωστε τη γνώμη των εργαζόμενων. Σε αυτή την περίπτωση, ακόμη και αν η απόφαση είναι ορθολογικά ορθή, αντιμετωπίζονται δυσκολίες στην εφαρμογή των αποφασισθέντων, διότι καλούνται οι εργαζόμενοι να εφαρμόσουν κάτι για το οποίο δεν ζητήθηκε η γνώμη τους. Δημιουργείται η εντύπωση ότι αποτελούν εξάρτημα μηχανικό και δεν αντιμετωπίζονται σαν αυθύπαρκτες προσωπικότητες με άποψη και κρίση.

Στην δεύτερη περίπτωση, η συμμετοχή του εργαζόμενου στις αποφάσεις σε επίπεδο ανταλλαγής απόψεων με τους υπεύθυνους, οξύνει την νοητική του ικανότητα, τον καθιστά περισσότερο υπεύθυνο, αντικειμενικό, ρεαλιστικό και μετρημένο.

Ενδιαφέρον για υψηλούς στόχους και δυναμική εργασία

Οι επιχειρησιακοί στόχοι τους οποίους θέτει η επιχείρηση είναι απαραίτητο συνθετικό στοιχείο της καλής λειτουργίας της και της επίτευξης των στόχων τα οποία έχει θέσει σε διάφορους τομείς. Οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι γνωστοί σε όλους τους εργαζόμενους επειδή έτσι ενεργοποιούνται αποτελεσματικότερα για την υλοποίησή τους. Το ιδεώδες βέβαια είναι να συμμετέχουν στον σχεδιασμό τους, διότι με αυτόν τον τρόπο συμμετέχουν περισσότερο ενεργητικά για την υλοποίησή τους, αφού έμμεσα έχουν συμφωνήσει και αυτοί ότι θα καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια.

Όταν οι εργαζόμενοι υπηρετούν κοινούς επιχειρησιακούς στόχους δημιουργείται και το κατάλληλο κλίμα συνοχής και συνεργασίας της ομάδας και όλοι αποδίδουν θετικά για το γενικό καλό. Οι επιχειρησιακοί στόχοι, επιβάλλεται να είναι υψηλοί επιδιώκοντας

την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια από τους εργαζόμενους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται το ερέθισμα για δυναμική εξέλιξη της εργασίας, γεγονός το οποίο ευαισθητοποιεί τον εργαζόμενο να αποδώσει ποσοτικά και ποιοτικά μεγαλύτερο βαθμό.

Η δυναμικότητα της εργασίας δίνει την ευκαιρία για την ανάπτυξη του εργαζόμενου αφενός να εξειδικευτεί στην εργασία του και να ολοκληρωθεί εργασιακά, αφετέρου λειαίνει την προσωπικότητα του, ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες του για την καταξίωση του στον χώρο εργασίας και στο κοινωνικό σύνολο γενικότερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

10.1 Έννοια και σημασία της επικοινωνιακής πολιτικής

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ένα οδηγό που συμπεριλαμβάνουν τις πολιτικές που σε ανώτατο επίπεδο έχουν σχεδιαστεί και αφορούν δραστηριότητες όπως: ευθύνες και αρμοδιότητες των υπαλλήλων, ιεραρχία, σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων, ανάπτυξη του προσωπικού και της επιχείρησης κ.λ.π.

Οι πολιτικές συμπεριλαμβάνουν γενικές, αλλά ακριβείς πληροφορίες και οδηγίες για όλους τους εργαζόμενους, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στους επιχειρησιακούς στόχους. Οι πολιτικές τις οποίες έχει καθιερώσει η επιχείρηση δείχνουν την επιχειρησιακή κατεύθυνση, αλλά και καθιερώνουν τα στάνταρτ προκειμένου τα στελέχη να προβούν στις αποφάσεις που πρέπει να πάρουν. Οι πολιτικές επίσης αποτελούν επιχειρησιακά ντοκουμέντα, με σκοπό την διατήρηση ή βελτίωση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Γενικά, οι πολιτικές της επιχείρησης πρέπει να ανταποκρίνονται στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

Πρώτον, οι πολιτικές πρέπει να καθρεπτίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Οι επιχειρησιακοί στόχοι αποτελούν την βάση που θα στηριχτούν τα ποικίλλα όσα ενδιαφέροντα της επιχείρησης και τα οποία προσπαθεί να υλοποιήσει μέσω του ανθρώπινου δυναμικού της. Ενδιαφέροντα που είναι δυνατόν να ποικίλλουν από χρόνο σε χρόνο, ανάλογα με τις προτεραιότητες τις οποίες θέτει και έχουν άμεση σχέση με τις

προοπτικές της. Τα ενδιαφέροντα αυτά π.χ. συνήθως αποβλέπουν στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, στη μείωση του κόστους του, στην ενίσχυση των πωλήσεων κ.λ.π.

Οι πολιτικές αυτές πρέπει να συμβαδίζουν με την γενικότερη φιλοσοφία και την πορεία χάραξης της επιχείρησης σε σημείο που όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ποιοι είναι οι σκοποί και οι στόχοι της, τα γενικότερα πιστεύω και τις αξίες της, ποιες είναι οι πεποιθήσεις και αντιλήψεις της για τον κοινωνικό περίγυρο κ.λ.π.

Δεύτερον, οι πολιτικές πρέπει να διαθέτουν εσωτερική συνοχή, δηλαδή το περιεχόμενο της μιας να μην έρχεται σε αντίθεση με το περιεχόμενο κάποιας άλλης, ή το χειρότερο, να μην τηρούνται στην πράξη όσα συμπεριλαμβάνονται σε αυτές. Π.χ. εάν πολιτική της επιχείρησης είναι οι προαγωγές των στελεχών να πραγματοποιούνται από τους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση, δεν επιτρέπεται η τοποθέτηση στελέχους από εξωτερική αναζήτηση, διότι αυτόματα σημαίνει ότι η ίδια η επιχείρηση δεν τηρεί αυτά που η ίδια έχει καθιερώσει.

Τρίτον, οι πολιτικές πρέπει να δίνουν ευχέρεια στο να κινηθεί η απόφαση μέσα στο ευέλικτο πλάνο τους. Αυτό σημαίνει ότι οι πολιτικές απλώς χαράσσουν τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινηθεί η απόφαση του στελέχους δίνοντας του και μια σχετική ευχέρεια κίνησης και ανεξαρτησίας. Οι πολιτικές δεν είναι αυστηροί κανόνες και δεν προδιαγράφουν τυπικές και αυστηρές διαδικασίες καταγράφοντας τον απόλυτα συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο επιβάλλεται να κινηθεί το στέλεχος. Τούτο εξαρτάται

από την περίπτωση που κάθε φορά εμφανίζεται, χωρίς βέβαια με αυτόν τον τρόπο να καταστρατηγείται η φιλοσοφία της επιχείρησης στα θέματα που αναγράφονται στις πολιτικές. Εξάλλου οι πολιτικές εμπεριέχουν ένα στοιχείο αμφιβολίας και φιλοδοξίας και αποτελούν ορισμένες φορές κείμενα τα οποία επιδέχονται ερμηνεία.

Τέταρτον, οι πολιτικές πρέπει να είναι γραπτά διατυπωμένες. Η γραπτή διατύπωση των πολιτικών θεωρείται απαραίτητη προκειμένου οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι ακριβώς ισχύει για το κάθε θέμα το οποίο και αποτελεί αντικείμενο πολιτικής στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο αντιλαμβάνονται πλήρως τις επιθυμίες και τις προοπτικές της επιχείρησης και συμμετέχουν περισσότερο ενεργά στην ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων.

Οι γραμμένες πολιτικές περιχαράκωνουν και το πλαίσιο των στόχων της επιχείρησης οι οποίοι σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να ευρίσκονται σε αντίθεση με τις πολιτικές. Επιπρόσθετα δεσμεύουν και τα στελέχη της επιχείρησης, να ενεργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο με τρόπο ώστε οι ενέργειες τους να παραλληλίζονται με το περιεχόμενο των πολιτικών. Οι γραμμένες πολιτικές δίνουν την ευχέρεια της επεξήγησης των θιγόμενων θεμάτων από τα στελέχη στους εργαζόμενους, καθώς επίσης της τροποποίησης ή και της πλήρους ανάκλησής τους. Ο εσωτερικός κανονισμός της επιχείρησης ο οποίος συμπεριλαμβάνει τις πολιτικές της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτος και εύκαμπτος και να δίνει την ευχέρεια της άμεσης τροποποίησης μέρους του, εφόσον διαπιστωθεί ότι υπάρχει η ανάγκη αυτή.

Τέλος, οι πολιτικές πρέπει να είναι συμβατές με τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω και τα ενδιαφέροντα των εργαζόμενων. Οι πολιτικές λόγω της συνεχούς χρήσης τους στα θέματα τα οποία θίγουν, τείνουν να εξελιχθούν σε ακολουθούμενες διαδικασίες οι οποίες δημιουργούν υποχρεωτικούς κανόνες συγκεκριμένων συμπεριφορών και οι οποίοι δεν επιδέχονται διακρίσεις κα διαφορετικές αντιμετώπισεις και τακτικές. Πρέπει λοιπόν η καταγραφή των πολιτικών να πηγάζει από συζητήσεις και ανταλλαγή απόψεων με τους εργαζόμενους, σε βαθμό που το περιεχόμενό τους να μην επιδέχεται αμφισβήτηση, ή και άρνηση εκ μέρους τους.

10.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα επικοινωνιακής πολιτικής

Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης πρέπει να διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία οριοθετούν και προδιαγράφουν την αντίληψη και το ενδιαφέρον της σχετικά με το θέμα αυτό, καθορίζοντας συγχρόνως και τους τρόπους με τους οποίους θα υφίσταται στην επιχείρηση ομαλή και αποτελεσματική επικοινωνιακή ροή.

Σύμφωνα με τον R.Pace (1983, σελίδα 187) οι επικοινωνιακές πολιτικές της επιχείρησης πρέπει να βασίζονται στην διαύγεια των παρακάτω κατευθύνσεων:

Δημιουργία δικτύων

Η δημιουργία των επικοινωνιακών δικτύων της επιχείρησης και η συνεχής τροφοδότηση τους με πληροφορίες έχουν σκοπό την ροή της πληροφορίας σε όλους τους εργαζόμενους, προκειμένου να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τα επικοινωνιακά δίκτυα σχεδιάζονται για να είναι ευδιάκριτες "οι γραμμές εξουσίας και ευθύνης" οι οποίες διαγράφουν τις στελεχιακές φιγούρες της επιχείρησης και τις "γραμμές απορρόφησης, καλλιέργειας και αποδοχής" των επικοινωνιακών μηνυμάτων οι οποίες απευθύνονται στον κύριο όγκο των εργαζόμενων.

Οι γραμμές αυτές ανάλογα και με τους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στο επικοινωνιακό στύλ της επιχείρησης δεν πρέπει να είναι απόλυτα περιχαρακωμένες, αλλά να επιτρέπουν την εισροή, κατανομή και αλληλοεφοδιασμό του επικοινωνιακού υλικού

και από τις δύο πλευρές. Υπάρχει ποικιλία δικτύων η οποία εξαρτάται και από τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Αλλά δίκτυα σχεδιάζονται για να αυξήσουν ή να διατηρήσουν το υψηλό παραγωγικό αποτέλεσμα, αλλά για να εξυψώσουν το ηθικό των εργαζομένων, αλλά για να βελτιώσουν τις τεχνικές γνώσεις των εργαζομένων και τις ανθρώπινες συμπεριφορές τους.

Γνώση των δικτύων

Τα επικοινωνιακά δίκτυα πρέπει να είναι ορατά, κατανοητά και γνωστά σε όλους τους εργαζομένους. Όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν σε ποιον π.χ. θα απευθυνθούν για να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση, ή να υποβάλουν ένα αίτημα τους, ή μια πρόταση για εξάλειψη προβλήματος στην εργασία κ.λ.π.

Η γνώση των δικτύων απλοποιεί την ροή της πληροφορίας και δείχνει τους δρόμους κυκλοφορίας, καθώς και τους κόμβους από τους οποίους θα διέλθει. Αποτελεί ένα είδος κώδικα κυκλοφορίας της επικοινωνίας, με σκοπό την απρόσκοπτη ροή της όπως π.χ. και ο κώδικας οδικής κυκλοφορίας διευκολύνει την ομαλή ροή των οχημάτων για την αποφυγή κυκλοφοριακού χάους.

Μέγεθος και αμεσότητα χρησιμοποίησης των δικτύων

Το μέγεθος του επικοινωνιακού δικτύου καταδεικνύει το σχεδιάγραμμα στο οποίο αναγράφονται όλοι οι ενδιάμεσοι κρίκοι οι οποίοι υπεισέρχονται προκειμένου να επιτευχθεί και ολοκληρωθεί η επικοινωνιακή δυνατότητα του εργαζομένου με την

"κορυφή". Αυτό σημαίνει ότι για τα σοβαρά θέματα τα οποία απασχολούν τον εργαζόμενο υπάρχει η δυνατότητα επικοινωνίας, με την κορυφή χωρίς να υφίστανται αξεπέραστα εμπόδια.

Η αμεσότητα της χρησιμοποίησης του επικοινωνιακού δικτύου παρουσιάζει την ταχύτητα με την οποία έχει την δυνατότητα ο εργαζόμενος να επικοινωνήσει με την ηγεσία, αφού βέβαια ενημερώσει και τους ενδιάμεσους κρίκους οι οποίοι παρεμβάλλονται στο ενδιάμεσο. Όσο βέβαια μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του επικοινωνιακού δικτύου, τόσο μεγαλύτερη διαδρομή θα πραγματοποιήσει η πληροφορία με πιθανότητα αλλοίωσης της. Επιπλέον, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν την ευχέρεια χρησιμοποίησης του δικτύου, προκειμένου να τροφοδοτήσουν την απαραίτητη πληροφόρηση για την επιχειρησιακή δράση.

Αυθεντικότητα των πληροφοριών

Τα στελέχη της επιχείρησης έχουν την υποχρέωση της αυθεντικότητας των μηνυμάτων, ελέγχοντας το περιεχόμενό τους, χωρίς να υπάρχουν αμφισβητήσεις, αμφιβολίες και δημιουργία παρεξηγήσεων. Η αυθεντικότητα και ρεαλιστικότητα των μηνυμάτων καταδεικνύει την υπηρεσιακή ταυτότητα και υπευθυνότητα των στελεχών. Προκειμένου η επιχείρηση να εξασφαλίσει την αυθεντικότητα των πληροφοριών από τα υπεύθυνα στελέχη της, θεσπίζει διαδικασίες και κανονισμούς οι οποίοι υποδεικνύουν τα υπεύθυνα στελέχη για την διαχείριση και διανομή της πληροφορίας.

Αμεσότητα του μηνύματος

Το επικοινωνιακό δίκτυο πρέπει να δίνει την ευχέρεια της αμεσότητας του μηνύματος, ιδιαίτερα όταν ο αποδέκτης είναι μεμονωμένος εργαζόμενος. Την αρμοδιότητα αυτή την ασκεί το στέλεχος (άμεσος προϊστάμενος) και ο οποίος πρέπει να χορηγήσει την πληροφορία προσωπικά, χωρίς να παρεμβάλλονται αναμεταδότες, προκειμένου να αποφευχθούν παραποιήσεις του μηνύματος, οι οποίες ορισμένες φορές εξελίσσονται σε φήμες. Εξάλλου, σε ορισμένες πληροφορίες ο χρόνος είναι καθοριστικός και εάν η πληροφορία δεν δοθεί αμέσως στον ενδιαφερόμενο, υπάρχει η πιθανότητα να απόλυση μέρος ή και ολόκληρη την αξία της.

Υπευθυνότητα στην διαβίβαση των μηνυμάτων

Όλοι οι εργαζόμενοι από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λαμβάνουν πολύτιμες πληροφορίες τις οποίες έχουν υποχρέωση να διαβιβάσουν στα στελέχη, προκειμένου αυτά να τις αξιολογήσουν και να αποφασίσουν σχετικά. Πρέπει λοιπόν να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες για να διαβιβάσουν συντομότερα και με υπευθυνότητα τις πληροφορίες, χωρίς υπερβολές και προσωπικές και υποκειμενικές εκτιμήσεις.

Αποδέκτες πληροφοριών

Εάν ένας εργαζόμενος λαμβάνει πληροφόρηση από το στέλεχος, όλοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ανάγκη αυτής της πληροφόρησης πρέπει να έχουν τις ίδιες δυνατότητες και ευκαιρίες να έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση. Αυτό εξαρτάται

Βασικά από δυο παράγοντες, από την αντικειμενικότητα του στελέχους στην κατανομή της πληροφορίας και από την δυνατότητα επαφής του εργαζόμενου με το στέλεχος.

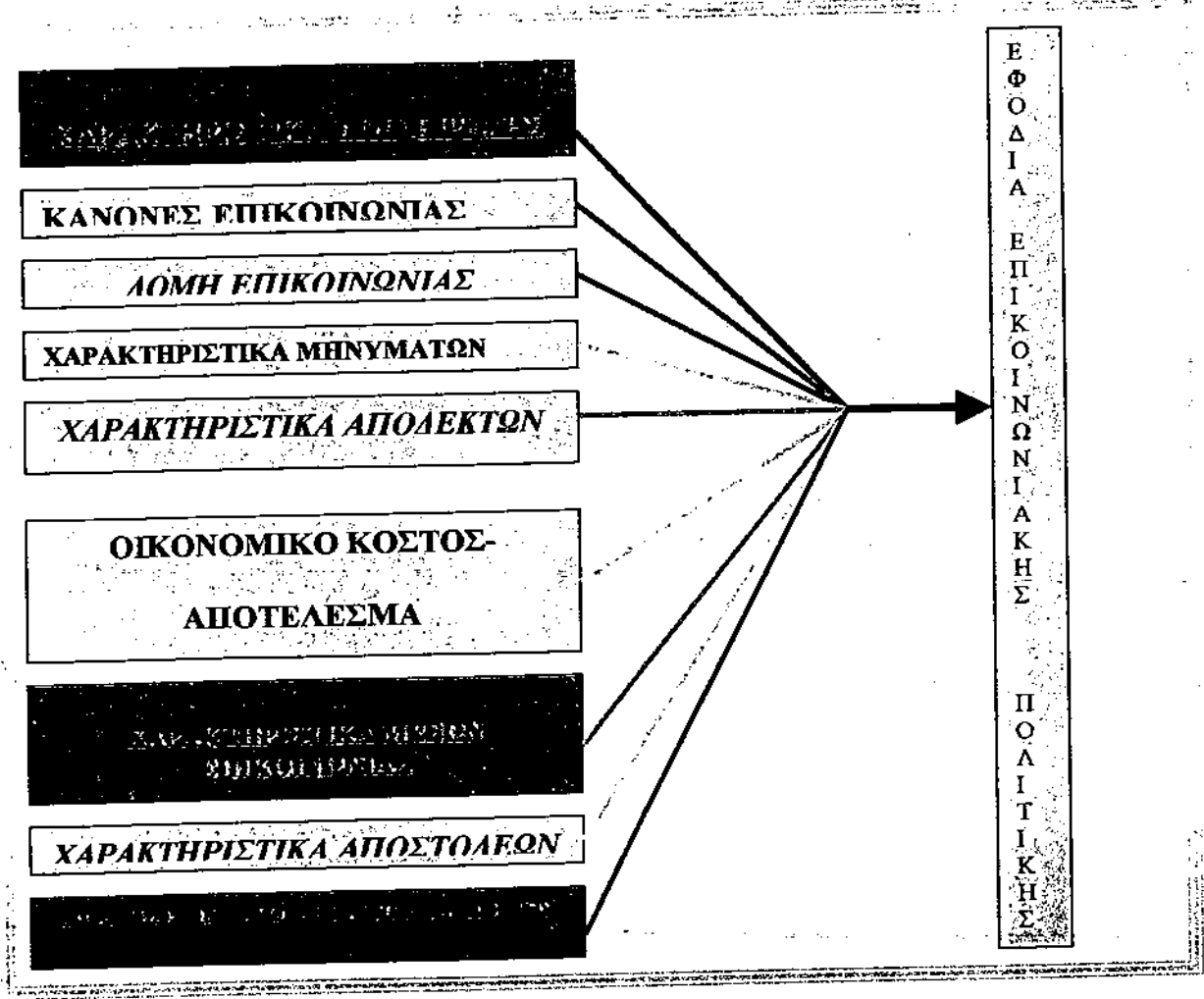
Κατανεμητές πληροφοριών

Μια από τις βασικές ευθύνες και αρμοδιότητες του στελέχους είναι και η κατανομή των κατάλληλων πληροφοριών στους εργαζόμενους προκειμένου να διευκολυνθούν στο είδος της εργασίας τους. Η κατανομή των πληροφοριών πρέπει να στηρίζεται στην αντικειμενικότητα του στελέχους, την αξιολόγηση που πρέπει να διενεργήσει για την ποσότητα και το είδος των πληροφοριών που πρέπει να λάβει ο κάθε εργαζόμενος, την επικοινωνιακή του ικανότητα για άμεση, έγκυρη και έγκαιρη ροή της πληροφορίας και την δημιουργία πνεύματος συνεργασίας και αλληλοκατανόησης, ώστε ακόμα και εάν το στέλεχος αμελήσει ο εργαζόμενος να έχει την ευχέρεια πρόσβασης στην πληροφόρηση. Από την άλλη πλευρά, επειδή τα επικοινωνιακά δίκτυα στηρίζονται στην αμφίδρομη σχέση στελέχους- εργαζόμενου, ώστε ο εργαζόμενος να μη συναντά εμπόδια στο να αποστείλει την πληροφορία όχι μόνο στον άμεσο προϊστάμενο του, αλλά και στην κορυφή εάν αυτό απαιτείται. Βέβαια, εδώ παίζει ρόλο και η ποιοτική στάθμη του εργαζόμενου και η εκπαίδευση και κατάρτιση την οποία η επιχείρηση του έδωσε, ώστε η πληροφορία να είναι ρεαλιστική, έγκαιρη και έγκυρη.

Τρόπος μεταφοράς της πληροφορίας

Στελέχη και υπάλληλοι αποτελούν αμφίπλευρους κόμβους ροής πληροφοριών. Τα επικοινωνιακά δίκτυα πρέπει να εξασφαλίζουν την ομαλή ροή της πληροφορίας και

διασφαλίζουν την αμεσότητα και εγκυρότητα της. Οι δυο τρόποι της επικοινωνίας, ο γραπτός και ο προφορικός πρέπει να χρησιμοποιούνται με τέτοιον τρόπο που να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στο είδος και την σοβαρότητα της πληροφορίας. Πρακτικά, εφαρμόζονται διάφοροι μέθοδοι, οι οποίοι αποτελούν σχεδιασμένες τακτικές οι οποίες πηγάζουν από την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης. Τέτοιες πρακτικές είναι οι παρακάτω:



Πληροφόρηση μέσω κυκλοφορίας των στελεχών. Σήμερα τα επιχειρησιακά στελέχη όλο και περισσότερο εφαρμόζουν επικοινωνιακές πρακτικές οι οποίες βασίζονται στην συνεχή τους κυκλοφορία ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η συνεχής κυκλοφορία του στελέχους μέσα στην εργασιακή αλυσίδα, εξασφαλίζει την αμεσότητα, υπευθυνότητα και εγκυρότητα της πληροφόρησης του εργαζόμενου και δημιουργείται το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και εκτίμησης ανάμεσα σε στέλεχος- εργαζόμενο.

Η συνεχής επαφή "σπάει τον πάγο εξουσίας " και δημιουργείται η υποδομή για στενές συνεργασίες και βελτιωμένες συμπεριφορές. Εκτός αυτού, η παρουσία του στελέχους μειώνει, ή και εκμηδενίζει την πιθανότητα δημιουργίας φημών και εμποδίζει την διαστρέβλωση των μηνυμάτων όταν παρεμβάλλεται μεγάλος αριθμός αναμεταδοτών.

10.3 Χαρακτηριστικά στοιχεία της επικοινωνιακής πολιτικής

Η επικοινωνιακή δυνατότητα κάθε επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από πολλούς παράγοντες. Η αποτελεσματική επικοινωνία καθορίζεται από τα εφόδια τα οποία έχουν διατεθεί στην επικοινωνιακή διαδικασία, από την ποιότητα και ποσότητα του πληροφοριακού υλικού το οποίο πρέπει να μετατραπεί σε επιχειρησιακά μηνύματα και ποιοι είναι οι υπεύθυνοι χειριστές του οπλοστασίου των επιχειρησιακών μηνυμάτων, καθορίζοντας συγχρόνως την άμεση, έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση του προσωπικού.

Οι κυριότερες κατηγορίες εφοδίων τα οποία καθορίζουν και την ποιότητα της επικοινωνίας στην επιχείρηση, στοιχεία τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην πολιτική που χαράσσει η επιχείρηση στην επικοινωνία, είναι:

- *Κανονισμοί επικοινωνίας*

Η επιχείρηση πρέπει να έχει καθιερώσει κανόνες οι οποίοι να διέπουν την τυπική και άτυπη επικοινωνία. Οι κανόνες αυτοί πρέπει να είναι γνωστοί σε όλο το προσωπικό, έτσι που ο καθένας να γνωρίζει την σχετική διαδικασία. Ο κανονισμός επικοινωνίας δεικνύει τον τρόπο με τον οποίο διακινούνται οι επιχειρησιακές πληροφορίες.

- *Χαρακτηριστικά της επιχείρησης*

Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης αφορούν το είδος και την φύση της επιχείρησης σκιαγραφώντας τον τρόπο και τα μέσα με τα οποία θα διακινηθεί η πληροφορία. Διαφορετικό είδος και τρόπο επικοινωνίας θα συναντήσουμε στον δευτερογενή τομέα από αυτόν που έχει καθιερωθεί στον τομέα προσφοράς υπηρεσιών. Διαφορετικό είδος επαφής εξάλλου υπάρχει μεταξύ των επιχειρησιακών στελεχών και του προσωπικού της επιχείρησης. Άλλη επιχείρηση επειδή το αγαθό που παράγει δεν δέχεται ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις, διακινεί την πληροφορία με τυπικό περισσότερο τρόπο (επιστολές, εγκυκλίους κ.λ.π.). Οι επιχειρήσεις όμως οι οποίες λειτουργούν κάτω από συνθήκες ανταγωνιστικών πιέσεων και μεγάλων αναπτυξιακών ταχυτήτων δίνουν σοβαρή βάση περισσότερο στην προφορική και την άτυπη

επικοινωνία η οποία προωθεί τις καλές ανθρώπινες σχέσεις και την υποκίνηση των εργαζόμενων σε μεγάλο βαθμό.

-Δομή της επικοινωνίας

Η δομή της επικοινωνίας καθιερώνει την μορφή που πρέπει να έχουν τα επικοινωνιακά μηνύματα τα οποία κυκλοφορούν στην επιχείρηση. Η δομή της επικοινωνίας είναι συγκεκριμένη και πρέπει ιδιαίτερα τα στελέχη που διαχειρίζονται την ροή του πληροφοριακού υλικού να γνωρίζουν απόλυτα τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να παρουσιάζονται τα μηνύματα της επιχείρησης.

-Χαρακτηριστικά των μηνυμάτων

Τα χαρακτηριστικά των μηνυμάτων προδιαγράφουν τα κύρια στοιχεία τα οποία πρέπει να διαθέτει μια πληροφορία για να μετατραπεί σε επιχειρησιακό μήνυμα. Όλες οι πληροφορίες που υπάρχουν στην διάθεση των στελεχών δεν είναι και απαραίτητο να μετατραπούν σε μήνυμα, διότι έτσι υπάρχει η πιθανότητα να βομβαρδίζεται το προσωπικό με άσχετες και πολλές φορές άχρηστες πληροφορίες που εμποδίζουν αντί να διευκολύνουν την εργασιακή ροή.

-Χαρακτηριστικά των αποστολέων

Τα χαρακτηριστικά των αποστολέων των μηνυμάτων καταγράφουν τα στελέχη της επιχείρησης τα οποία έχουν την δυνατότητα να διακινούν μηνύματα μέσα στην επιχείρηση, προδιαγράφοντας και την εμβέλεια στην οποία μπορούν να

αναπτύξουν την επικοινωνιακή τους δυνατότητα. Ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης αποστέλλει μηνύματα στους διευθυντές της επιχείρησης. Ο διευθυντής προσωπικού μπορεί να απευθύνεται στους προϊσταμένους τμημάτων που συνθέτουν την διεύθυνση του, ο προϊστάμενος εκπαίδευσης και κατάρτισης αλληλογραφεί με τους υπεύθυνους των γραφείων που αποτελούν το τμήμα του κ.λ.π.

- *Χαρακτηριστικά των αποδεκτών*

Η επιχείρηση σαν ζωντανός οργανισμός έρχεται σε επαφή με πολλούς και ποικίλους αποδέκτες. Μέσα στην γκάμα των αποδεκτών αυτών συμπεριλαμβάνονται πολλές κατηγορίες ατόμων, ή και επιχειρήσεων, τα χαρακτηριστικά των οποίων πρέπει να είναι γνωστά στον αποστολέα, γιατί έτσι διαμορφώνεται το περιεχόμενο του μηνύματος το οποίο ποικίλλει από αποδέκτη σε αποδέκτη. Είναι βασικό να γνωρίζουμε τα χαρακτηριστικά στοιχεία του αποδέκτη, επειδή διαφορετικός είναι ο τρόπος επικοινωνίας με το κοινό, διαφορετικός αυτός που απευθύνεται στο προσωπικό της επιχείρησης.

- *Οικονομικό κόστος και αποτελεσματικότητα*

Σε όλα τα θέματα που διαχειρίζεται η επιχείρηση το οικονομικό κόστος θεωρείται σημείο αναφοράς σχετικά με την ανάλυση των αποτελεσμάτων που αναμένονται από την δαπάνη στην οποία προέβη. Η ανάπτυξη, ιδιαίτερα του τυπικού επικοινωνιακού δικτύου επιβαρύνει οικονομικά το τελικό προϊόν της επιχείρησης, επειδή απαιτεί αριθμό ικανών υπαλλήλων για την σύνταξη, και διεκπεραίωση της

αλληλογραφίας. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να υφίστανται περιοδικοί έλεγχοι καταγράφοντας και καταμετρώντας εάν και κατά πόσον η επικοινωνία είναι αποτελεσματική σε όλα τα είδη της, συνδυάζοντας το οικονομικό κόστος με την αποτελεσματικότητά της.

-Χαρακτηριστικά των μέσων επικοινωνίας

Ο ρυθμός ανάπτυξης των επικοινωνιακών μέσων τα τελευταία χρόνια έχει φθάσει σε υψηλό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να ανανεώνουν τον επικοινωνιακό εξοπλισμό τους έτσι που να έχουν ταχύτερη και ποιοτικά εξελιγμένη επικοινωνιακή ροή. Το επίπεδο τεχνολογίας των επικοινωνιακών μέσων συμβάλλει στην αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία.

Σήμερα δε, που η επιχειρησιακή δραστηριότητα όλο και περισσότερο εξαρτάται από την ταχύτητα λήψης και χορήγησης των πληροφοριών, ευνόητο είναι ότι και τα μέσα που χρησιμοποιούνται πρέπει να είναι εξελιγμένης μορφής και τεχνολογίας. Κινητή τηλεφωνία, ηλεκτρονικοί υπολογιστές και προγράμματα υποστήριξης, fax και δίκτυο internet θεωρούνται βασικά μέσα ανταλλαγής των απαιτούμενων πληροφοριών, σε σημείο που όχι μόνο να μην υστερεί η επιχείρηση σε επικοινωνιακά μέσα από τις άλλες, ιδιαίτερα ομοειδείς επιχειρήσεις, αλλά να προβαδίζει.

Παρόλο όμως του ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία θεωρείται ότι είναι ένα από τα περισσότερο ισχυρά στοιχεία που διευκολύνουν την καλή λειτουργία της επιχείρησης, στις περισσότερες επιχειρήσεις διαπιστώνουμε απουσία γραμμένων πολιτικών που να καλύπτουν το σοβαρό αυτό θέμα.

-Χαρακτηριστικά της αγοράς και του γενικότερου εξωτερικού περιβάλλοντος και της εσωτερικής σύνθεσης της επιχείρησης

Αυτή η κατηγορία των χαρακτηριστικών επιδρά άμεσα στην διαμόρφωση και σχεδιασμό της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Η επιχείρηση για να σχεδιάσει την επικοινωνιακή πολιτική της πρέπει να λάβει υπόψη της τα στοιχεία που συνθέτουν την αγορά αφενός του συγκεκριμένου προϊόντος που η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει (ομοειδείς επιχειρήσεις), αλλά αφετέρου και την εν γένει δραστηριότητα των υπόλοιπων επιχειρήσεων οι οποίες ενεργοποιούνται στον ευρύτερο χώρο.

10.4 Εξωτερικό περιβάλλον και επικοινωνιακή πολιτική

Το εξωτερικό περιβάλλον επιδρά σε σοβαρό βαθμό τον τρόπο επικοινωνίας και οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη παράγοντες όπως:

Η εν γένει πολιτική κατάσταση της χώρας. Δυστυχώς στη χώρα μας ο πολιτικός παράγοντας είναι ένα στοιχείο το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να αποφεύγονται μηνύματα με πολιτική χροιά. Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αποτελεί μέρος του κοινωνικού συνόλου στο οποίο παρατηρείται έντονη πολιτική αντίθεση, που ιδιαίτερα σε περιόδους εκλογών πολλές φορές εξελίσσεται σε πολιτική αντιπαράθεση. Έτσι λοιπόν, η δημιουργία ήρεμου και άχρωμου κλίματος το οποίο να εμπεριέχεται και στην επικοινωνιακή πολιτική, διευκολύνει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και καλλιεργεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης.

Το οικονομικό περιβάλλον. Λέγοντας οικονομικό περιβάλλον εννοούμε την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, καθώς επίσης το τοπικό, εθνικό και διεθνές οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Στοιχεία όπως ο πληθωρισμός, η ανεργία, το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν, οι γενικότερες οικονομικές συγκυρίες διαμορφώνουν το οικονομικό περιβάλλον σαν ουσιαστικό παράγοντα λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Ο κοινωνικός παράγοντας, ο οποίος προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κάθε λαού. Τα χαρακτηριστικά κοινωνικά γνωρίσματα του λαού μας παίζουν πρωταρχικό ρόλο στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής επειδή

θεωρούνται ότι ανήκουν στην κατηγορία των άκαμπτων σχετικά εφοδίων. Κοινωνικά στοιχεία τα οποία ζυμώθηκαν μέσα από χιλιετηρίδες ιστορικής ύπαρξης με τις ιδιαιτερότητες και αδυναμίες από τις οποίες εξαρτήθηκε κατά ένα μεγάλο μέρος η εξέλιξη του ανθρώπου, είναι απαραίτητο να υπολογίζονται από την επιχείρηση. Η τάση μας για μάθηση, η οξύνοια και η περιέργεια για το καινούργιο, η τεράστια δύναμη που περικλείει το Ελληνικό φιλότιμο, συνδυασμένα όμως με τα σημαντικά μας ελαττώματα, όπως ο εγωισμός, η ζήλια, ο φθόνος, το ψέμα, η αχαριστία, η απειθαρχία, η έλλειψη συντονισμού προδιαγράφουν την στρατηγική που θα ακολουθήσουν και τα στελέχη της επιχείρησης στον τομέα της επικοινωνίας. Τα ήθη και έθιμα του κάθε τόπου και οι διαφορές που παρουσιάζονται ανάμεσα σε ανθρώπους από διαφορετικά μέρη (Πελοποννήσιος-Μακεδόνας), ο έντονος σύνδεσμος με την οικογένεια, οι διαφορές των κοινωνικών τάξεων και η πολιτιστική και πνευματική υπόσταση των εργαζόμενων σκιαγραφούν και το αποτελεσματικό μοντέλο επικοινωνίας το οποίο πρέπει να επικρατεί στις επιχειρήσεις.

Το νομικό πλαίσιο το οποίο καθορίζει τον τρόπο σύστασης και λειτουργίας των επιχειρήσεων θίγοντας επίσης βασικά ζητήματα εργασιακής σύνθεσης. Το νομικό πλαίσιο στην χώρα μας, το οποίο συντίθεται από τους νόμους, τα Προεδρικά διατάγματα, τις υπουργικές αποφάσεις καθώς και τις υπηρεσιακές εγκυκλίους και διαταγές, είναι αρκετά νεφελώδες, ακωδικοποίητο και δημιουργεί τροχοπέδη στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Πολλές φορές οδηγεί την επικοινωνία να κατατρίβεται σε τυπικότητες και υπερβολική ανάπτυξη της αλληλογραφίας με τις κρατικές υπηρεσίες σε σημείο που υποχρεώνεται να απασχολεί μεγάλο αριθμό υπαλλήλων στην ερμηνεία και εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας. Η υπερβολική ανάπτυξη της τυπικής έγγραφης επικοινωνίας

προδιαθέτει το προσωπικό να χρησιμοποιεί την τυπική επικοινωνία και σε περιπτώσεις όπου είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα δημιουργήσει προβλήματα καθυστέρησης και αδιαφορίας.

Αυτό μπορούμε να το παρατηρήσουμε στην κατάσταση η οποία επικρατεί στην επικοινωνία σε όλα τα τμήματα του Δημόσιου Τομέα, ο οποίος επηρεάζεται σε πολύ περισσότερο βαθμό από τον Ιδιωτικό, επειδή το κράτος σαν άμεσος ιδιοκτήτης νομοθετεί για όλα τα θέματα λειτουργίας και ανάπτυξης του. Στον Δημόσιο Τομέα σχεδόν παγίως χρησιμοποιείται ο απωθητικός τρόπος της έγγραφης επικοινωνίας σχεδόν σε όλα τα θέματα υπηρεσιακής φύσεως, τρόπος που επιφέρει τεράστιες καθυστερήσεις και χλιαρή ανταπόκριση των εργαζόμενων.

Ο συνδικαλιστικός παράγοντας επηρεάζει και αυτός τον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης. Ιδιαίτερα στις μεσαίες- μεγάλες επιχειρήσεις ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής πολιτικής γίνεται από την διεύθυνση προσωπικού, η οποία και είναι υπεύθυνη στο να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτή η διεύθυνση είναι και η αρμοδία να συνεργαστεί και να διαπραγματευτεί με το συνδικάτο της επιχείρησης και τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους, όλα τα ζητήματα που ήθελαν προκύψει και αποτελούν στοιχείο τριβής μεταξύ επιχείρησης και εργαζόμενων. Η στενή της σχέση με τους συνδικαλιστές και τα αιτήματα των εργαζόμενων επηρεάζει αρνητικά την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης, επειδή ίσως ο εργαζόμενος στην φάση αυτή αντιμετωπίζεται με περισσότερο σκεπτικισμό, χωρίς ίσως να υπάρχει η δυνατότητα μιας άνετης και ανθρώπινης

επικοινωνιακής ροής η οποία εξομαλύνει τις αντιθέσεις και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική επικοινωνία.

10.5 Εσωτερικό περιβάλλον και επικοινωνιακή πολιτική

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από παράγοντες αξιόλογους οι οποίοι αποτελούν εφόδια τα οποία η κάθε επιχείρηση, πρέπει να αξιολογήσει για τον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της, παράγοντες είναι οι παρακάτω:

Η ιδιοκτησία της επιχείρησης: συναντούμε αρκετές διάφορες στην πολιτική επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού και του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα, σε βαθμό που οι πρώτες υπερτερούν εμφανώς έναντι των δεύτερων. Αυτή η διαφορά εντοπίζεται στην αμεσότητα της ροής των μηνυμάτων, στην ποιότητα τους, στη μορφή τους αλλά και στα είδη επικοινωνίας τα οποία προτιμά η ιδιωτική επιχείρηση έναντι της δημόσιας.

Συγκεκριμένα οι ιδιωτικές επιχειρήσεις προτιμούν την αμεσότητα της προφορικής επικοινωνίας ενώ οι δημόσιες ταμπουρώνονται πίσω από την άψυχη τυπική μορφή του γραπτού λόγου. Τα αποτελέσματα και στις δυο περιπτώσεις είναι εμφανή. Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία οφείλεται στην ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων, ενώ στην δεύτερη περίπτωση έχει καλλιεργηθεί ένα μωσαϊκό αρνητικών ανθρώπινων σχέσεων με κεντρικό άξονα το

προσωπικό συμφέρον της "ανωτάτης αρχής" και την ικανοποίηση των πολιτικών φιλοδοξιών του κυβερνούντος κόμματος.

Το μέγεθος της επιχείρησης: το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για το είδος της επικοινωνίας και τον τρόπο που θα αναπτυχθεί μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Στις μικρές Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις (μέχρι 100 εργαζόμενους) ευνόητο είναι η χρήση του προφορικού λόγου να έχει περισσότερη αποτελεσματικότητα και διευκολύνει την λειτουργία της επιχείρησης.

Επίσης, η χρησιμοποίηση της άτυπης επικοινωνίας δημιουργεί κλίμα συνεργασίας και στενών ενδοεπιχειρησιακών σχέσεων. Σημαντικό ρόλο παίζει η δυνατότητα του ιδιοκτήτη να επικοινωνεί αποτελεσματικά.

Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης: η γεωγραφική θέση της επιχείρησης αποτελεί δεδομένο το οποίο επηρεάζει το επικοινωνιακό κλίμα της επιχείρησης. Η θέση της επιχείρησης δείχνει την δυναμικότητα της περιοχής για επικοινωνιακές ανταλλαγές, για παράδειγμα άλλος ο τρόπος επικοινωνίας στην Κρήτη και άλλος ο τρόπος επικοινωνίας στην Ήπειρο λιγότερο ανεπτυγμένες.

Πάντα όμως η Αθήνα διαθέτει ένα πλεονέκτημα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδος. Στην Αθήνα π.χ. υπάρχει μεγαλύτερη ευχέρεια εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού από αξιόλογους εκπαιδευτές, το επίπεδο των εργαζόμενων είναι περισσότερο και καταρτισμένο, επειδή έχουν την ευχέρεια να μετακινούνται σε ομοειδής επιχειρήσεις οι οποίες είναι συγκεντρωμένες στην πρωτεύουσα. Υπάρχει δηλαδή ιδιαίτερα για τα στελέχη η δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων, συνεδρίων, Πανεπιστήμια, Κέντρα Ερευνών και γενικά μεγαλύτερη

δυνατότητα ενημέρωσης για ποικίλα θέματα που ενδιαφέρουν τον υπάλληλο. Συμπεραίνουμε ότι η γεωγραφική θέση αποτελεί ένα εφόδιο το οποίο διαμορφώνει το επικοινωνιακό κλίμα της επιχείρησης.

Το οργανωτικό σχήμα της επιχείρησης: το οργανωτικό σχήμα της επιχείρησης καθρεπτίζει τον τρόπο με τον οποίο διεκπεραιώνετε η εργασία καθορίζοντας τα όρια ευθύνης και εξουσίας για όλους τους εργαζόμενους. Μέχρι πριν λίγα χρόνια οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούσαν κάποιο γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης, ήτανε η περίοδος της μεγάλης ανάπτυξης του δευτερογενή και τριτογενή τομέα. Όμως διαπιστώθηκε ότι αυτός ο τρόπος οργάνωσης δεν ήτανε τόσο αποτελεσματικός όσο θέλανε, γι'αυτό οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εφαρμόσουν οργανωτικά μοντέλα τα οποία έδιναν την ευχέρεια για μεγαλύτερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Με λίγα λόγια η επιχείρηση έγινε περισσότερο ανθρωποκεντρική με κινητήριο δύναμη τον εργαζόμενο και άξονα την ανάπτυξη σαν εξειδικευμένου υπαλλήλου και ποιοτικότερου ανθρώπου. Το οργανωτικό μοντέλο αποτελεί τη βάση στην οποία θα στηριχθεί η όλη επικοινωνιακή προσπάθεια της επιχείρησης.

Η ενδυνάμωση της ιεραρχικής πυραμίδας και ο τονισμός της εξουσίας και της δύναμης των στελεχών δυσκολεύει την ροή της πληροφορίας και δημιουργείται η τάση για ανάπτυξη της τυπικής επικοινωνίας η οποία θεωρείται χρονοβόρος και δεν καλλιεργεί κλίμα ανθρώπινων σχέσεων. Βέβαια αυτό δεν σημαίνει κατάργηση της ιεραρχίας αλλά ενδυνάμωση των καλών σχέσεων μεταξύ στελέχους και εργασιακής ομάδας.

Το οργανωτικό σχήμα της επιχείρησης αποτελεί σημείο αναφοράς για την διαμόρφωση της αποτελεσματικής επικοινωνιακής πολιτικής και η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τον τρόπο οργάνωσης.

Η φύση της επιχείρησης: η φύση της επιχείρησης συμβάλλει στον τρόπο με τον οποίο πρέπει η επιχείρηση να επικοινωνεί με το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία, καθρεπτίζει και την επιχείρηση σε όλες τις ενέργειες και δραστηριότητες της. Η κάθε επιχείρηση διαφορετικά επικοινωνεί με την κάθε επιχείρηση που βρίσκεται στην αγορά, εξαρτάται από το αντικείμενο αγοραπωλησίας και κατά πόσο έχει καθιερωθεί στην αγορά εργασίας (profile, image της επιχείρησης).

Η ποιότητα του προσωπικού της επιχείρησης: μια από τις βασικότερες φροντίδες της επιχείρησης είναι η διαρκής ανάπτυξη της και η καθιέρωση στην αγορά. Ανάπτυξη εννοούμε την συνεχή τάση για βελτίωση και να μπορεί να αντεπεξέρχεται δυναμικά στον διεθνή ανταγωνισμό της αγοράς μέσω της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών ή παραγωγής προϊόντων της. Σήμερα το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ότι είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο των επιχειρήσεων, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων γενικότερα πρέπει να συμβαδίζει με την ανάπτυξη των εργαζόμενων.

Η ανάπτυξη αυτή των εργαζόμενων υλοποιείται με τη συνεχή βελτίωση των ειδικών και γενικών γνώσεων οι οποίες είναι αναγκαίες προκειμένου να έχουμε καλπάζουσα ανάπτυξη της παραγωγικής διαδικασίας.

Ένα βασικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας του εργαζόμενου είναι η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του. Η εκπαίδευση αυτή που τους προσφέρεται έχει ως στόχο όχι μόνο να βελτιώσει τις ικανότητες τους για την εργασία αλλά προσαρμόζει

την συμπεριφορά του και μαθαίνει να συνυπάρχει με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και αναπτύσσει πνεύμα συνεργασίας και αλληλοκατανόησης. Επίσης σ' αυτό θα συμβάλλει να ανταμείβεται επαρκώς ο εργαζόμενος όχι μόνο λαμβάνοντας τις νόμιμες αποδοχές, αλλά παίρνοντας αποζημιώσεις, προαγωγές κ.α.

Το επίπεδο άσκησης του management: η ομάδα των διοικητικών στελεχών οι οποίοι είναι υπεύθυνοι να λειτουργήσουν αποτελεσματικά την επιχείρηση είναι και οι κύριοι αρμόδιοι κατά πρώτον για τον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής και κατόπιν για την εφαρμογή της.

Όλες οι λειτουργίες του management για να ενεργοποιηθούν αποτελεσματικά πρέπει απαραίτητως να συντονιστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να επικοινωνεί σωστά με τους εργαζόμενους.

Η συνοχή, η συνεργασία, η αλληλοκατανόηση και η επιδίωξη κοινών στόχων της ομάδας του management έχει σαν αποτέλεσμα αφενός το σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής για την επιχείρηση τους και αφετέρου δεν υφίσταται σοβαρές αποκλίσεις μεταξύ των στελεχών.

10.6 Στρατηγικές εφαρμογής της επικοινωνίας

Οι επικοινωνιακές πολιτικές της επιχείρησης σχεδιάζονται για να γνωρίζουν επακριβώς οι εργαζόμενοι τους τρόπους με τους οποίους πρέπει να μεταφέρουν και να μεταδίδουν τα μηνύματα που εισχωρούν στο ενδοεπιχειρησιακό χώρο. Οι επικοινωνιακές πολιτικές εξαρτώνται και από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του στελέχους (προσωπικότητα, ήθος, διορατικότητα) και το κατά πόσο επικοινωνεί με την ομάδα.

Στη συνέχεια που ουσιαστικό ρόλο στην εφαρμογή της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης παίζει η προσωπικότητα του στελέχους, οι πεποιθήσεις του, τα πιστεύω και ο τρόπος με τον οποίο ασκεί τις λειτουργίες της διοίκησης.

Οι επικοινωνίες όμως γενικότερα αποτελούν το μεγαλύτερο πρόβλημα για την ελληνική ιδιαίτερα επιχείρηση γιατί στις μικρές ελληνικές οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις είναι λειτουργικά αδύνατο να υφίστανται πολλά στελέχη λόγω της επιβάρυνσης της τιμής του προϊόντος, καθώς επίσης και οι ιδιοκτήτες είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για τη λειτουργία της επιχείρησης. Μια λειτουργία η οποία στηρίζεται σε αυτοσχέδιους τρόπους διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Σ' αυτές τις επιχειρήσεις η επικοινωνία δυναμιτίζεται από ένα κλίμα νευρικότητας και ευκαιριακής αντιμετώπισης των εισερχόμενων κάθε φορά προβλημάτων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω οι ιδιοκτήτες και οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Από την πλευρά της κρατικής φροντίδας, ιδιαίτερα το Υπουργείο Εργασίας και άλλοι δημόσιοι φορείς πρέπει να πάρουν πρωτοβουλίες όσο αναφορά την κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζόμενων και των διοικητικών στελεχών με την εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Γιατί έτσι θα συμβάλλει στη δημιουργία πνεύματος συνεργασίας, αλληλοκατανόησης και στη συνύπαρξη ατόμων με διαφορετικά χαρακτηριστικά γνώρισμα, πιστεύω και πεποιθήσεις.

Στις μεσαίες Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις οι ευθύνες και αρμοδιότητες των στελεχών διαθέτουν μια ευκαμψία γεγονός που το φαινόμενο επικοινωνία προβληματίζει την καλή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί η σκιά του ιδιοκτήτη κυριαρχεί με αυταρχικές αντιλήψεις, επηρεάζοντας έτσι τα λίγα στελέχη, τα οποία αναγκαστικά ακολουθούν το "πλάνο" οδηγιών του ιδιοκτήτη. Δηλαδή δεν λειτουργεί σωστά η επικοινωνιακή πολιτική γιατί ο ανταγωνισμός μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι πολύ έντονος.

Βέβαια αρχίζει δειλά-δειλά να διαφαίνεται κάποιος τρόπος άσκησης της διοίκησης, μέσω της αύξησης του μεγέθους των επιχειρήσεων (π.χ. από διακόσια άτομα και πάνω). Όμως οι επικοινωνιακές δυσλειτουργίες συνεχίζουν να υπάρχουν γιατί οι ιδιοκτήτες δεν έχουν αντιληφθεί την σπουδαιότητα της και επιτρέπουν να δημιουργούν 'κλίκες', οι οποίες δυσκολεύουν την ήδη προβληματική λειτουργία της επιχείρησης.

Εν αντίθεση, στις μεγάλες Ελληνικές επιχειρήσεις η λειτουργία του management έχει λάβει καθοριστική δράση. Γιατί όλοι γνωρίζουμε και ιδιαίτερα τα στελέχη ότι τα συγκρουόμενα συμφέροντα, οι έντονες συνδικαλιστικές απαιτήσεις το μόνο που φέρουν είναι αντιπαράθεσεις και τη μη σωστή εφαρμογή της επικοινωνιακής πολιτικής.

Ευτυχώς, εγκαίρως κατάλαβαν τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας και προσπαθούν να βελτιώσουν του τρόπους ομαλής ροής των επικοινωνιακών προβλημάτων, μειώνοντας έτσι τις τριβές που προκύπτουν. Έτσι σιγά-σιγά αρχίζουν να εφαρμόζονται προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης μέσω εφαρμογής μοντέρνων τακτικών ροής των πληροφοριών.

Στις πολυεθνικές επιχειρήσεις η κατάσταση στον τομέα της επικοινωνίας είναι αισθητή καλύτερη σε σύγκριση με αυτή που επικρατεί στις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η εισροή μοντέρνων τεχνικών από την κεντρική επιχείρηση η οποία εδρεύει στο εξωτερικό και η εφαρμογή τους στις θυγατρικές επιχειρήσεις μέσω βοήθειας του management αποτελούν σημεία αναφοράς για τη βελτίωση των επικοινωνιακών δικτύων.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι λόγω των συσσωρευμένων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις στη χώρα μας, ο δρόμος για την ομαλή επικοινωνιακή πολιτική είναι αρκετά δύσκολος. Η κατάσταση αυτή μπορεί κάλλιστα να αντιμετωπιστεί μόνο όταν γίνει βίωμα σε όλους οι οποίοι εμπλέκονται στην επιχειρησιακή λειτουργία και δράση και μετά ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την ελαχιστοποίηση και απομάκρυνση των παρουσιαζόμενων εμποδίων.

10.7 Στρατηγικές για βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας

Προκειμένου να μεταδοθεί το μήνυμα όσο το δυνατό αποτελεσματικά χωρίς να αλλοιώνεται το νόημα του, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να εξασφαλίσει τα κατάλληλα μέσα που οδηγούν στην ομαλή ροή και αντίληψη του μηνύματος. Έτσι λοιπόν η επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγικές οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, κυρίως των παρακάτω τριών επικοινωνιακών επιπέδων σύμφωνα με τον Richard Steers τα οποία είναι:

A. Βελτίωση κάθετης κατιούσης επικοινωνίας (επικοινωνία από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη)

Υπάρχει μια ποικιλία τεχνικών και τρόπων μέσω των οποίων τα στελέχη έχουν την δυνατότητα να βελτιώσουν την επικοινωνία με τους υφιστάμενους. Ορισμένοι από τους τρόπους είναι:

- Διαγγείς και ξεκάθαρες αρμοδιότητες για όλους τους εργαζόμενους, ώστε να γνωρίζει ο καθένας τι ακριβώς πρέπει να κάνει.
- Συνεχείς συναντήσεις με τους υπεύθυνους και την ομάδα εργασίας για επεξήγηση των όσων αναμένονται, προδιαγράφοντας τους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης οι οποίες εναρμονίζονται με τους στόχους και επιδιώξεις της ομάδας.
- Καθιέρωση νέων τρόπων υποκίνησης των εργαζόμενων το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικά μελήματα των εργαζόμενων, οι οποίοι έχουν υπόψη τους ότι η

μόνοτονία της εργασίας επιφέρει και αντίστοιχη μείωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Η μόνη λύση στο πρόβλημα είναι η εφευρετικότητα του στελέχους με τη συνεχή επαφή με τους εργαζόμενους.

➤ Η συνεχής πληροφόρηση των εργαζόμενων προς τα στελέχη για την πορεία της εργασίας του, δίνει αφενός την ευχέρεια για την παρακολούθηση του παραγόμενου έργου, αλλά και για τυχόν διορθωτικές κινήσεις που πρέπει να λάβει το στέλεχος. Στο σημείο αυτό θα τονίζουμε ότι το στέλεχος είναι ο συντονισμός της προσπάθειας και όχι ο έλεγχος των αποτελεσμάτων.

➤ Η καθιέρωση των κατάλληλων επικοινωνιακών μέσων και καναλιών που σκοπό έχουν την ταχύτητα λήψης του μηνύματος, την πλήρη διαύγεια και τη συνεχή επαφή του υφιστάμενου με την όλη πορεία της επιχείρησης. Το στέλεχος λοιπόν αποφασίζει ποια επικοινωνιακά μέσα θα χρησιμοποιήσει (τηλέφωνο, φαξ, έγγραφο, υπηρεσιακό σημείωμα, αίτηση κ.α.) για να επιτύχει την σύνδεση του παραγωγικού αποτελέσματος με τους επιχειρησιακούς στόχους.

B. Βελτίωση της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής (από τους

υφιστάμενους στους προϊστάμενους)

Η ομαλή εργασιακή ροή εξαρτάται κατά πολύ και από τον τρόπο με τον οποίο ρέει η πληροφόρηση από τους υφιστάμενους στους προϊστάμενους. Πολλές φορές όμως δημιουργείται ένα πρόβλημα στη διαδικασία ροής της πληροφορίας. Υπάρχει πιθανότητα να συγκεντρώνονται πολλές πληροφορίες οι οποίες μερικές από αυτές να είναι περιττές. Τότε τα στελέχη θα πρέπει να φιλτράρουν όλες τις πληροφορίες και να βγάλουν τις απαραίτητες οι οποίες θα βοηθούν και δεν θα φέρνουν δυσκολία στην ροή του επικοινωνιακού υλικού λόγω δυσκολίας από τους υφιστάμενους να ενημερώνουν τους προϊστάμενους τους. Τα στελέχη της επιχείρησης έχουν την κρίση για την ποιότητα και ποσότητα του επικοινωνιακού υλικού το οποίο πρέπει να διοχετευτεί προς τους υφιστάμενους προκειμένου να διευκολυνθεί η εργασιακή ροή. Όμως τα υφιστάμενα στελέχη πολλές φορές παρουσιάζει δυσκολίες επικοινωνίας με τους ανώτερους, έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στα εξής:

-Δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων και κλίματος αμοιβαίας συνεννοήσεις στο κατώτερο προσωπικό ότι οι ανώτεροι αφενός έχουν την διάθεση να ακούσουν αφετέρου ότι η προσπάθεια επικοινωνίας δεν θα πέσει στο κενό.

-Οι επικοινωνιακοί κόμβοι οι οποίοι παρεμβάλλονται μεταξύ των κλιμακίων πρέπει να έχουν την ευχέρεια και την δυνατότητα να φιλτράρουν το επικοινωνιακό υλικό, ώστε οι πληροφορίες οι οποίες θεωρούνται περιττές να συγκρατούνται και να διαβιβάζονται προς τα ανώτερα κλιμάκια για επεξεργασία και ανάλυση οι χρήσιμες και απαραίτητες.

Εξάλλου ο χρόνος των στελεχών είναι πολύτιμος και πρέπει να ασχολούνται με πληροφορίες οι οποίες διευκολύνουν την εργασία.

-Απόλυτη γνώση από το προσωπικό για τις διαδικασίες τις οποίες έχει καθιερώσει η επιχείρηση για την μετάδοση του επικοινωνιακού υλικού, έτσι που για κάθε περίπτωση να γνωρίζει με ποιον τρόπο θα επικοινωνήσει. Πρέπει δηλαδή να δίνονται ανέσεις και ξεκάθαρες λύσεις στα ερωτήματα που δημιουργούνται στο προσωπικό όπως: σε ποιον πρέπει να απευθυνθώ, με ποιον τρόπο θα τον ενημερώσω, ποια διαδικασία πρέπει να ακολουθήσω;

-Η καλλιέργεια θετικού επιχειρησιακού κλίματος και αισθήματος της δυναμικής και ανάπτυξης σε ατομικό, συλλογικό και επιχειρησιακό επίπεδο αφαιρούν το αίσθημα του φόβου από τους κατώτερους, οι οποίοι δεν διστάζουν να ενημερώσουν για τα αρνητικά συμβάντα στην εργασία. Γιατί αν αποκρύψουν ένα αρνητικό γεγονός έχει ως συνέπεια τον πολλαπλασιασμό των δυσμενών συνεπειών που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή ροή.

Γ. Βελτίωση της οριζόντιας επικοινωνίας

Η οριζόντια επικοινωνία η οποία αναπτύσσεται μεταξύ ομοιόβαθμων ιεραρχικών επιπέδων παίζει σημαντικό ρόλο στην ομαλή και αποτελεσματική ροή συμβάλλοντας έτσι στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Ιδιαίτερα τα επιτελικά στελέχη είναι οι κύριοι υπεύθυνοι να διαμορφώσουν τα κατάλληλα δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζόμενων, των ομάδων εργασίας και των μεσαίων στελεχών. Η επιχείρηση από την άλλη μεριά πρέπει να δομήσει

τις διόδους μέσω των οποίων θα κυλήσει η πληροφόρηση μεταξύ των επιτελικών στελεχών.

Στην περίπτωση αυτή και οι δυο πλευρές πρέπει να είναι γνωστές των ανθρώπινων αδυναμιών αποφεύγοντας να δημιουργήσουν αισθήματα εγωισμού, ζήλιας, φθόνου, μίσους, αχαριστίας κ.λ.π. τα οποία παρουσιάζονται έντονα και που αν σε κάποια ελληνική επιχείρηση περιοριστούν αισθητά, πιστεύουμε ότι αυτή η επιχείρηση θα μεγαλοουργήσει. Ορισμένα βασικά μέτρα τα οποία η επιχείρηση πρέπει να καθιερώσει είναι τα ακόλουθα:

α. Δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόησης

Είναι γνωστό ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης δυσκολεύει την επικοινωνία, αφού πολλές φορές ο αποστολέας θεωρεί περιττό να επικοινωνήσει με τον αποδέκτη. Καθώς επίσης ο εργαζόμενος ή η ομάδα εργασίας απομονώνεται και βέβαια τίποτα το θετικό δεν μπορεί να προκύψει από τέτοιες συμπεριφορές.

β. Δημιουργία κλίματος επίτευξης κοινών επιχειρησιακών στόχων ολοκλήρωσης προσωπικών επιδιώξεων και καθιέρωση τακτικών για την υλοποίησή τους.

Όταν οι εργαζόμενοι διακατέχονται από την επιθυμία κοινών επιχειρησιακών στόχων ανταποκρίνονται πρόθυμα και θετικά στους τρόπους μέσω των οποίων επιτυγχάνεται το άριστο παραγωγικό αποτέλεσμα. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να αναπτύσσει και να καλλιεργεί στους εργαζόμενους κλίμα δυναμικής και ανάπτυξης

προκειμένου όχι μόνο να ικανοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης αλλά να ικανοποιούνται και οι προσωπικές του φιλοδοξίες. Η καθιέρωση τακτικών τις οποίες είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να υλοποιήσουν τους επιχειρησιακούς και τους προσωπικούς στόχους.

γ. Καλλιέργεια κλίματος καλών ανθρώπινων σχέσεων

Η εμπέδωση του αισθήματος της δικαιοσύνης, της εκτίμησης, της προσωπικότητας του εργαζόμενου είναι στοιχεία τα οποία βοηθούν στην άνετη ροή της οριζόντιας επικοινωνίας. Για παράδειγμα το αίσθημα του φόβου ή αδικίας εμποδίζει την εύχρημη επικοινωνιακή ροή γιατί δημιουργεί την εντύπωση ότι είναι περιττή η επικοινωνία με τον αποδέκτη.

Βέβαια η αποτελεσματικότητα και η αυθεντικότητα της πληροφορίας εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό από τα στελέχη τα οποία πρέπει να διακρίνουν τα ενδεχόμενα λάθη ώστε να μην δημιουργούνται τυχόν αναταραχές στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σε αυτό βοηθά και η συνεχής επαφή των στελεχών με τους εργαζόμενους. Έχει δώσει τη δυνατότητα να γνωρίζουν την ψυχοσύνθεση, την προσωπικότητα, τις ιδιομορφίες και τις ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου χωριστά, εφαρμόζοντας έτσι επικοινωνιακές μορφές οι οποίες διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο.

δ. Βελτίωση του εξωτερικού επικοινωνιακού δικτύου της επιχείρησης και συνεχή εμπλουτισμό των γνώσεων των στελεχών σε παρεμφερή επικοινωνιακά θέματα.

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό και τις απαιτήσεις της αγοράς είναι υποχρεωμένη να δομήσει επικοινωνιακά δίκτυα μέσω των οποίων η ροή της πληροφορίας να είναι εύκολη. Αυτό πετυχαίνεται σε συνεργασία των εξωτερικών παραγόντων με τους εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης.

Η βελτίωση του δικτύου συνίσταται στην ενδυνάμωση βασικών επιχειρησιακών τομέων όπως οι δημόσιες σχέσεις, το marketing, η διοίκηση προσωπικού. Η στελέχωση των τομέων αυτών με κατάλληλα άτομα ισχυροποιεί τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, δίνεται βάση στο profile και το image της. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην αμεσότητα της λήψης και παράδοσης της πληροφορίας είναι και τα επικοινωνιακά μέσα, τα οποία όμως πρέπει συνεχώς να ανανεώνονται για να υπάρχει η δυνατότητα παρακολούθησης της ταχύτητας της αγοράς.

Τέλος η επιχείρηση δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνιακή πολιτική, πρέπει να δίνει προτεραιότητα σε θέματα εκπαίδευσης ιδιαίτερη των στελεχών και του προσωπικού της γενικότερα με εκπαιδευτικά σεμινάρια, προγράμματα κατάρτισης μέσω των οποίων καταρτίζονται καλύτερα τα άτομα και προωθούνται αποτελεσματικότεροι τρόποι επικοινωνίας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η εκπόνηση μιας πτυχιακής εργασίας πρέπει να βασιστεί σε πραγματικά γεγονότα για να γίνει κατανοητή από όλους, αυτό το σκοπό έχει η έρευνα, η οποία έγινε σ' αυτή την εργασία για να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα και να μην υπάρχουν, τουλάχιστον, κατά το μεγαλύτερο μέρος υποκειμενικές απόψεις.

Η έρευνα αυτή έγινε μέσα από τις τρεις ομάδες επικοινωνίας που αναφέραμε. Διοικητικό- Εκπαιδευτικό προσωπικό και σπουδαστές. Πιο κάτω παραθέτουμε το ερωτηματολόγιο και τις συνεντεύξεις που δόθηκαν.

Ερώτηση 1^η. Όπως γνωρίζετε δυο τρόποι επικοινωνίας υφίστανται, ο προφορικός και ο γραπτός. Ποιον τρόπο εσείς προτιμάτε και γιατί;

Συνεντεύξεις από σπουδαστές, εκπαιδευτικούς, διοικητικό

προσωπικό

1.

Και οι δυο τρόποι επικοινωνίας είναι σε αρκετά καλό επίπεδο αλλά ως επί το πλείστον και οι τρεις κατηγορίες των συνεντευξιαζομένων σπουδαστές, εκπαιδευτικοί και διοικητικό προσωπικό προτιμούν τον προφορικό τρόπο γιατί έρχονται σε προσωπική

επαφή με τον αποδέκτη του μηνύματος. Ελέγχουν δηλαδή τα συναισθήματα που προκαλούνται από την αντίληψη του μηνύματος που έχουν αποστείλει.

Τις αντιδράσεις, τις επιθυμίες του, τις απόψεις του ακόμα και αν δεν τις εκφράσει.

Δηλαδή μέσω της γλώσσας του σώματος μου λες ναι το υπονοείς όμως;

2.

Θα έλεγα ότι η προφορική επικοινωνία σήμερα είναι υψίστης σπουδαιότητας επικοινωνιακή διαδικασία γιατί παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα όπως την άμεση ροή των μηνυμάτων και ανάπτυξη καλών ανθρωπίνων σχέσεων, στοιχείο απαραίτητο για τη συνεργασία των εργαζομένων και για την μείωση πιθανότητας λάθους στις μεταξύ του σχέσεις.

3.

Κατά τη γνώμη μου η προφορική επικοινωνία έχει το πλεονέκτημα να μεταδίδει το μήνυμα πιο γρήγορα με αποτέλεσμα να λαμβάνονται αποφάσεις άμεσα. Ο συνδυασμός δε της προφορικής επικοινωνίας με τα χρησιμοποιούμενα τεχνικά μέσα όπως τηλέφωνο, μεγάφωνα κ.τ.λ. μειώνει το κόστος της επικοινωνίας γενικότερα.

4.

Δεν είμαι σε θέση να επιλέξω την σωστότερη μορφή επικοινωνίας. Αυτό εξαρτάται από την στρατηγική της διοίκησης του ιδρύματος και των στελεχών του οι οποίοι θα επιβλέψουν τον καταλληλότερο τρόπο για σωστή επικοινωνία μέσα και έξω από το ίδρυμα.

5.

Μπορεί βέβαια η «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνία να προτιμάται πιο πολύ αλλά αρκετές είναι οι περιπτώσεις που η έγγραφη επικοινωνία καθίσταται αναγκαία. Με την έγγραφη επικοινωνία υπάρχει η βεβαιότητα του μηνύματος, δηλαδή τόσο ο εκδότης όσο και ο λήπτης δεν μπορούν να αμφισβητήσουν ούτε τη χρονολογία που φέρνει το μήνυμα, ούτε το περιεχόμενο του.

6.

Κατά τη γνώμη μου η έγγραφη επικοινωνία διευκολύνει την κατανόηση μακρών και πολύπλοκων μηνυμάτων, δηλαδή μηνύματα με μεγάλο περιεχόμενο και με τεχνικούς όρους π.χ. νομικούς όρους, εκφράζονται γραπτά και αυτό διευκολύνει την κατανόηση τους.

Ερώτηση 2^η. Σε ποιο βαθμό παρουσιάζονται προβλήματα στην επικοινωνία σας;

A. Με τους συναδέλφους: Μεγάλο Μεσαίο Μικρό Κανένα

B. Με τους εκπαιδευτικούς του Τμήματος: Μεγάλο Μεσαίο Μικρό Κανένα

Γ. Με τους σπουδαστές: Μεγάλο Μεσαίο Μικρό Κανένα

Συνεντεύξεις διοικητικό προσωπικό

1.

A. Η συνεργασία με τους *συναδέλφους* από υπηρεσιακής πλευράς είναι μεσαία. Δεν υπάρχουν ουσιώδη προβλήματα έτσι ώστε να υπάρχει αντίκτυπο στο παραγωγικό αποτέλεσμα.

B. Αντίθετα τώρα με τους *εκπαιδευτικούς* το είναι μικρό έως κανένα γιατί αντιλαμβάνονται πλήρως τα μηνύματα που τους αποστέλλουμε.

Γ. Το πρόβλημα είναι μεγάλο μεταξύ γραμματείας και *σπουδαστών* γιατί υπάρχει αλλοίωση του περιεχομένου του μηνύματος από τους αποδέκτες (σπουδαστές).

2.

A. Η συνεργασία με τους *συναδέλφους* είναι καλή δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα. Με τους προϊσταμένους δημιουργούνται αρκετά προβλήματα. Πρέπει συνήθως να είσαι με ένα έγγραφο στο χέρι για να είσαι κατοχυρωμένος.

B. Υπάρχει και καλή συνεργασία και δυσμενής. Εάν υπάρχει καλή διάθεση για συνεργασία όλα είναι καλά.

Γ. Το πρόβλημα συνεργασίας είναι μεσαίο και αυτό δημιουργείται κυρίως σε περιόδους φόρτου εργασίας κυρίως αρχές εξαμήνων.

3.

A. Κανένα δεν έχω πρόβλημα.

B. Η επικοινωνία μας είναι καλή και έτσι έχουμε άριστες υπηρεσιακές σχέσεις.

Γ. Μεγάλο, δεν μπορούμε να επικοινωνήσουμε, δημιουργείται αντιπαράθεση εξαιτίας εκπλήρωσης της επιθυμίας εκπλήρωσης των απαιτήσεων τους σε σύντομο χρονικό διάστημα.

4.

A. Γίνεται καλή συνεργασία μετά από πολύ κόπο.

B. Μικρό έως κανένα, η επικοινωνία μας είναι καλή και δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα.

Γ. Μεγάλο, κάθε μέρα τα προβλήματα επικοινωνίας

Συνεντεύξεις από εκπαιδευτικό προσωπικό

A. Διοικητικό προσωπικό, B. Εκπαιδευτικοί, Γ. Σπουδαστές

1.

A. Η επικοινωνία με τη διοίκηση είναι για προσωπικά θέματα. Με τις γραμματείες για σπουδαστικά θέματα, άρα η επικοινωνία τόσο η προφορική όσο και η έγγραφη αντιμετωπίζει μεγάλο πρόβλημα, δεν είναι σωστή.

B. Μικρό έως κανένα. Υπάρχουν ορισμένα προβλήματα στη συνεργασία μας, σε γενικές γραμμές είναι απόλυτα ικανοποιητική.

Γ. Επικοινωνώ προφορικά με τους σπουδαστές. Έχει αναπτυχθεί το απαραίτητο κλίμα ώστε να είναι εφικτή η επικοινωνία με την πλειονότητα των σπουδαστών και να μην αντιμετωπίζεται μεγάλο πρόβλημα. Κάποιο ποσοστό είναι αδιάφορο προς το μάθημα. Η συμμετοχή στη διαδικασία γίνεται όταν αυτό προσφέρεται.

2.

A. Επικοινωνούμε με την διοίκηση για προσωπικά θέματα π.χ. για την αναγνώριση προϋπηρεσίας μας. Δεν υπάρχει όμως επικοινωνία με τη διοίκηση γιατί υπάρχει ανευθυνότητα από την πλευρά της. Γενικότερα η διοίκηση σ'όλους τους χώρους δεν αντιμετωπίζει ευνοϊκά το θέμα των εργαζομένων. Δεν υπάρχει καλοπροαίρετη επικοινωνία. Το πρόβλημα είναι μεγάλο.

B. Γενικά δεν επικοινωνώ. Γιατί άλλες οι δικές μου φιλοδοξίες για την εκπαίδευση άλλες των άλλων εκπαιδευτικών. Άλλα τα κριτήρια αξιολόγησης για μένα άλλα γι' αυτούς. Αλλιώς θέλουν την τριτοβάθμια εκπαίδευση στο ΤΕΙ αλλιώς την θέλω εγώ. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν είμαστε όλοι οι εκπαιδευτικοί της ίδιας στάθμης. Αν εγώ για παράδειγμα συζητήσω για την εκπαίδευση με ένα καθηγητή με πτυχίο ΚΑΤΕΕ ή διδακτορικό ή μεταπτυχιακό σίγουρα δεν θα επικοινωνήσω. Άρα το πρόβλημα της επικοινωνίας είναι μεγάλο.

Γ. Μικρό έως κανένα. Η συνεργασία μας είναι πολύ καλή αλλά δεν υπάρχουν προϋποθέσεις συνεργασίας π.χ. σεμινάριο.

3.

A. Οι διαπροσωπικές μας σχέσεις με την διοίκηση είναι αρκετά καλές άλλωστε δεν θα ήταν και φρόνιμο να δημιουργούνται προβλήματα.

B. Δεν νομίζω ότι υπάρχει επικοινωνία, μεγάλο το πρόβλημα. Οι καθηγητές δεν συνεργάζονται μεταξύ τους. Εκτός αυτού είναι το επίπεδο των προσόντων του διαφορετικό.

Γ. Επικοινωνώ με το διάλογο τη συζήτηση και την ανταλλαγή απόψεων και γνώμών μέσα στην αίθουσα διδασκαλίας.

4.

Α. Το πρόβλημα είναι μεσαίο έως μικρό. Πάντα άλλωστε υπάρχουν προβλήματα με τις διοικητικές υπηρεσίες. Αργοπορία μερικές φορές στα θέματα οι πληρωμές μας αργούν κ.τ.λ.

Β. Προσπαθώ με αυθεντικότητα και εντιμότητα να αναπτύξω τη σχέση επικοινωνίας με τους συναδέλφους μου. Η επικοινωνία όμως δεν γίνεται σωστά γιατί υπάρχει διαχωρισμός έκτακτων και μόνιμων καθηγητών.

Γ. Μικρό έως κανένα γιατί επιδίωξη μου είναι να δημιουργείται κατά την επικοινωνία μου με τους σπουδαστές ένα ανοικτό κύκλωμα επικοινωνίας.

Συνεντεύξεις από τους σπουδαστές

Α.Διοίκηση Β.Εκπαιδευτικοί

1.

Α. Σαφώς και αντιμετωπίζουμε προβλήματα κυρίως από τις γραμματείες του τμήματος. Υπάρχει κωλυσιεργία και δημοσιουπαλληλισμός- γνωστή μας ασθένεια- έτσι ώστε να δυσχεραίνονται οι διαδικασίες για την εξυπηρέτηση των σπουδαστών. Η γραφειοκρατία έχει δώσει δείγμα γραφής. Επίσης υπαίτιοι για αυτά τα προβλήματα είναι και οι καθηγητές που από άγνοια ή αδιαφορία αργούν χαρακτηριστικά να δώσουν τα

αποτελέσματα των εξετάσεων ή προόδων. Γενικά όμως ο φταίχτης είναι η όλη γραφειοκρατική δομή των ιδρυμάτων.

B. Η σημερινή κατάσταση που υπάρχει στη σχέση καθηγητή σπουδαστή αντιστακλά γενικότερα το πρόβλημα όχι μόνο της εκπαίδευσης του ΤΕΙ της μόρφωσης αλλά σημαντικότερα στο θέμα της Παιδείας πιστεύω ότι ο ρόλος του καθηγητή πρέπει να είναι τέτοιος που να μπορεί να βοηθά τον σπουδαστή να έχει ένα ουσιαστικό ρόλο μέσα στην εκπαιδευτική διαδικασία. Δεν πιστεύω δηλαδή σε καμία περίπτωση στον καθηγητή "αυθεντία".

2.

A. Το κυριότερο πρόβλημα είναι οι υπηρεσίες του Ιδρύματος. Άκρα γραφειοκρατικές. Για να πάρεις μια βεβαίωση πρέπει να περάσουν δυο βδομάδες. Αν υπήρχε στις γραμματείες περισσότερο προσωπικό ή κάποιος υπολογιστής τα πράγματα θα ήταν καλύτερα.

B. Σε γενικές γραμμές όχι. Αλλά υπάρχουν μερικοί καθηγητές που δεν ενδιαφέρονται να κάνουν μάθημα. Περιμένουν να τελειώσουν γρήγορα-γρήγορα να φύγουν.

3.

A. Είναι μεγάλο. Οι υπηρεσίες του Ιδρύματος είναι γραφειοκρατικές και αργόσχολες.

B. Μικρό έως κανένα. Οι καθηγητές είναι πρόθυμοι να μεταδώσουν τις γνώσεις του, εξαρτάται από την ανταπόκριση και την συμμετοχή των σπουδαστών.

Ερώτηση 3^η. Ποια εμπόδια υπάρχουν στην αποτελεσματική επικοινωνία σας με

τον προφορικό τρόπο και με ποιο τρόπο το ξεπερνάτε;

1.

Τα εμπόδια που συνήθως προκύπτουν αναφέρονται από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Έλληνα οποίος κατά την κρίση και την γνώμη μου είναι ένας καθαρά αντιεπικοινωνιακός λαός, λόγω του ότι διαθέτει στον προφορικό του λόγο πολλά ψευδή στοιχεία είναι εγωιστής, είναι νευρικός, απότομος και δεν θα μπορούσα να πω ότι μπορεί να επικοινωνήσει σε αρκετά υψηλό επίπεδο με το προφορικό λόγο.

2.

Αντιμετωπίζουμε κάποια προβλήματα με τους σπουδαστές, με τους εκπαιδευτικούς όχι. Δεν καταλαβαίνουν τι τους ζητάμε και τους εξηγούμε κάποια πράγματα.

3.

Πολλές φορές δεν γίνεται αμέσως αντιληπτό αυτό το οποίο ερωτώ.

4.

Τα εμπόδια που προκύπτουν και κάνουν την επικοινωνία μη αποτελεσματική είναι τα φυσικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την ορθή μετάδοση του μηνύματος. Π.χ. η απόσταση, η παρεμβολή τοίχου ή κακή ηχητική μιας αίθουσας.

5.

Όταν το περιεχόμενο του μηνύματος που αποστέλλουμε δεν είναι ακριβές και σαφές, τότε δεν υφίσταται ορθή κατανόηση τους με αποτέλεσμα τη σπατάλη πολυτίμου παραγωγικού χρόνου.

6.

Δεν μπορώ να επικοινωνήσω σε ικανοποιητικό βαθμό γιατί υπάρχουν διαφορετικές ιδέες, τάσεις. Το κάθε άτομο έχει δική του προσωπικότητα και αντιλαμβάνεται διαφορετικά το μήνυμα.

7.

Το σημαντικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζω ως εκπαιδευτικός στην επικοινωνία μου με τους σπουδαστές είναι το θέμα του λεξιλογίου. Οι σπουδαστές χρησιμοποιούν πολλές λέξεις, φράσεις που μόνο στους συνομήλικους είναι κατανοητό. Π.χ. μου τη δίνει στο κρανίο, μου'ρχεται να κρεπάρω.

8.

Ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που συναντάμε κατά την επικοινωνία μας ως σπουδαστές τόσο με τη διοίκηση όσο και με τους εκπαιδευτικούς είναι η έλλειψη συνεργασίας. Πολλές φορές οι απόψεις μας και οι απαιτήσεις μας δεν εισακούονται λόγω της θέσης που κατέχουν στην ιεραρχική βαθμίδα του ιδρύματος ΤΕΙ.

Ερώτηση 4^η. Παρατηρείται καθυστέρηση ροής των μηνυμάτων που δέχεσθε και αποστέλλετε με την γραπτή επικοινωνία;

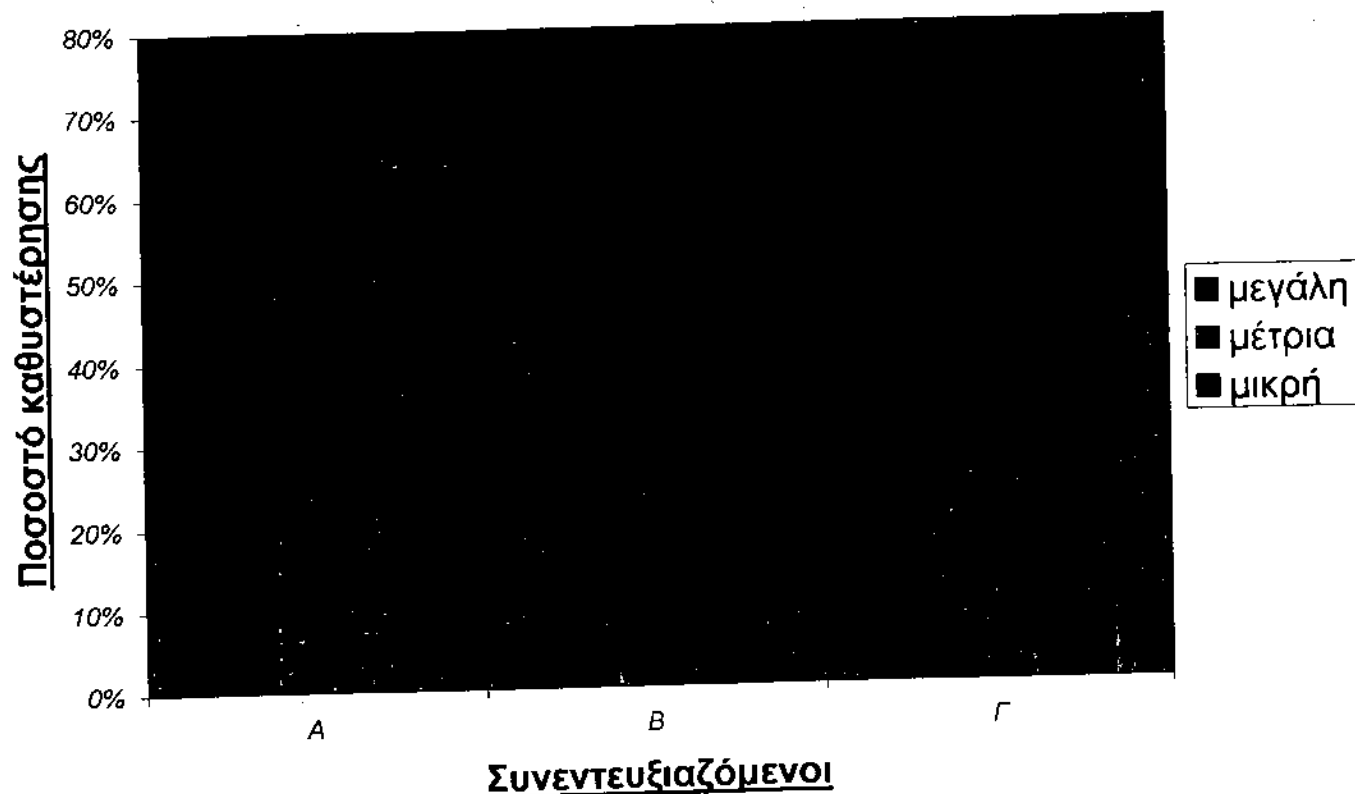
Μεγάλη(μέχρι δέκα ημέρες)

Μέτρια(μέχρι πέντε ημέρες)

Μικρή(μέχρι τρεις ημέρες)

Καμία

Καθυστέρηση ροής μηνύματος



Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συνεντευξιαζομένων απάντησε *μέτρια* μέχρι 5 ημέρες. Θεωρούν δηλαδή ότι τα εμπόδια καθυστέρησης των μηνυμάτων είναι ελάχιστα. Αυτό το αποδίδουν στο ότι έχει αρχίσει να λειτουργεί στο ΤΕΙ το τμήμα μηχανογράφησης και έχουν γίνει προσλήψεις εξειδικευμένων ατόμων στη χρήση Η/Υ.

Η διοίκηση έχει στελεχωθεί με ικανά άτομα, έχοντας τα απαιτούμενα προσόντα ώστε τα γραφειοκρατικά προβλήματα να έχουν περιοριστεί. Υπάρχει δηλαδή έγκυρη ενημέρωση των απαιτήσεων που έχουν είτε οι εκπαιδευτικοί προς τους σπουδαστές είτε η

-- διοίκηση προς τους εκπαιδευτικούς, με αποτέλεσμα να λαμβάνουν εγκαίρως τα μηνύματα που τους αποστέλλουν χωρίς να παρατηρείται καθυστέρηση.

Αντίθετα παρατηρούμε ότι ένα ποσοστό (20%) των συνεντευξιαζομένων απάντησε ότι η καθυστέρηση ροής των μηνυμάτων που δέχονται και αποστέλλονται με την γραπτή επικοινωνία είναι *μεγάλη* μέχρι 10 ημέρες. Αυτό το ποσοστό που είναι αρκετά υψηλό οφείλεται στην γραφειοκρατική δομή που διέπει το Ίδρυμα. Σε συνέχεια πρέπει να βελτιωθεί σε θεσμικά πλαίσια και οι νόμοι που βγαίνουν να μην είναι τόσο γραφειοκρατικοί. Έτσι θα υπάρξει κατοχύρωση και όχι ευθυνοφοβία.

Τέλος μέσα από το ιστόγραμμα παρατηρούμε ότι ένα μικρό ποσοστό 10% θεωρεί ότι η καθυστέρηση ροής των μηνυμάτων είναι *μικρή*, διαρκεί 3 ημέρες. Αυτό το ποσοστό των συνεντευξιαζομένων θεωρεί ότι τα γραφειοκρατικά προβλήματα έχουν εκμηδενιστεί και τα μηνύματα αποτελούνται στους αποδέκτες ταχύτατα χωρίς κανένα ουσιώδη εμπόδιο στην μεταξύ τους επικοινωνία (έγγραφο).

Ερώτηση 5^η. Πιστεύετε ότι εάν η οργανωτική δομή στο ΤΕΙ Πατρών ήταν διαφορετική η επικοινωνία θα ήταν σε καλύτερη κατάσταση;

1.

Σύμφωνα με τις ανάγκες του Ιδρύματος και την οργανωτική δομή που υπάρχει σήμερα, η οργάνωση του προσωπικού δεν είναι επαρκής. Από διοικητικής απόψεως χρειάζεται αναδιάρθρωση του υφιστάμενου προσωπικού και πρόσληψη επιπρόσθετου προσωπικού καθώς επίσης και εκπαιδευτικού προσωπικού.

2.

Πιστεύω ότι η επικοινωνία θα ήταν αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εάν από τον ήδη υπάρχοντα νόμο δεν είχαν δοθεί τόσες πολλές αρμοδιότητες στα Τμήματα και τις υπηρεσίες με αποτέλεσμα οι διαδικασίες να διεκπεραιώνονται έγκυρα και έγκαιρα.

3.

Κατά τη γνώμη μου ένας ακόμα παράγοντας που βοηθά στην καλύτερη οργανωτική δομή του ΤΕΙ και κατά συνέπεια στην καλύτερη επικοινωνία είναι η συνεχής βελτίωση γνώσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων σε Ελληνικά και Ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα και σε ερευνητικά έργα.

4.

Βεβαίως. Η οργανωτική δομή θα ήταν διαφορετική εάν υπήρχε πιο οργανωμένη γραμματειακή υποστήριξη, ενημερωμένες βιβλιοθήκες, καταρτισμένοι με τα κατάλληλα τεχνικά μέσα χώροι για εκπαίδευση και έργα.

5.

Γενικά ο χώρος εγκατάστασης του ΤΕΙ δεν είναι καλός. Αντιμετωπίζουμε το πρόβλημα των κοινών γραφείων.

6.

Γενικά θα έλεγα ότι η οργανωτική δομή του ΤΕΙ είναι σε αρκετά καλό επίπεδο, με τη μόνη διαφορά εμείς οι έκτακτοι δεν έχουμε δικούς μας χώρους, ώστε να μπορούμε να δεχτούμε κόσμο και να συζητήσουμε μήπως ενοχλήσουμε το διπλανό συνάδελφο.

7.

Όχι, πιστεύω ότι δε χρειάζονται ιδιαίτερες αλλαγές στην οργανωτική δομή, γιατί παρατηρούμε ότι τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος και η επικοινωνία μας είναι σε καλή κατάσταση.

8.

Προφανώς καλύτερη.

Ερώτηση 6^η. Α. Υπάρχει συγκεκριμένη-επικοινωνιακή πολιτική του ΤΕΙ στον προφορικό και έγγραφο τρόπο επικοινωνίας;

1.

Η επικοινωνιακή πολιτική του Ιδρύματος είναι τυπικά διαγεγραμμένη που να σου λέει τι πρέπει να κάνεις, όχι βέβαια για τα καθαρώς υπηρεσιακά θέματα. Γιατί για τα υπηρεσιακά είναι συγκεκριμένη. Όμως μια επικοινωνιακή πολιτική που να δένει το εσωτερικό περιβάλλον, ούτωςόστε να αποτελέσουν ένα σύνολο και να εκπληρώσουν τους σκοπούς και τους στόχους του Ιδρύματος, που και αυτή είναι θολή, δεν υπάρχει.

2.

Η επικοινωνιακή πολιτική του Τμήματος, νομίζω ότι είναι αρκετά πολύ αποτελεσματική έχουν ξεκαθαριστεί ιδιότητες- ευθύνες και γνωρίζει κάποιος μέχρι που μπορεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά.

3.

Υπάρχει, αλλά για να είναι αποτελεσματική και να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τους παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίοι επηρεάζουν τη δυναμική της επικοινωνίας.

4.

Και βέβαια υπάρχει συγκεκριμένη επικοινωνιακή πολιτική του Τμήματος. Αυτό επιτυγχάνεται με τη βελτίωση της επικοινωνίας από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη (κάθετη κατιούσα επικοινωνία). Π.χ. ξεκάθαρες αρμοδιότητες τόσο των εκπαιδευτικών όσο των σπουδαστών και του διοικητικού προσωπικού για να γνωρίζει ο καθένας τι πρέπει να πράξει και πώς να ενεργεί σε κάθε περίπτωση.

5.

Θα έλεγα ότι είναι εμφανής η πολιτική που έχει διαμορφωθεί στο ΤΕΙ. Δηλαδή και στους δυο τρόπους επικοινωνίας (προφορική και έγγραφη) χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα μέσα για την έγκαιρη και γρήγορη μετάδοση της πληροφορίας ώστε να είναι η επικοινωνία μας αποτελεσματική.

6.

Όχι πολύ, γιατί δεν υπάρχει κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεννόησης. Μερικοί εκπαιδευτικοί θεωρούν ανούσιο να μπουν στη διαδικασία να επικοινωνήσουν με τους σπουδαστές πέραν της μάθησης.

Β. Είναι αποτελεσματική;

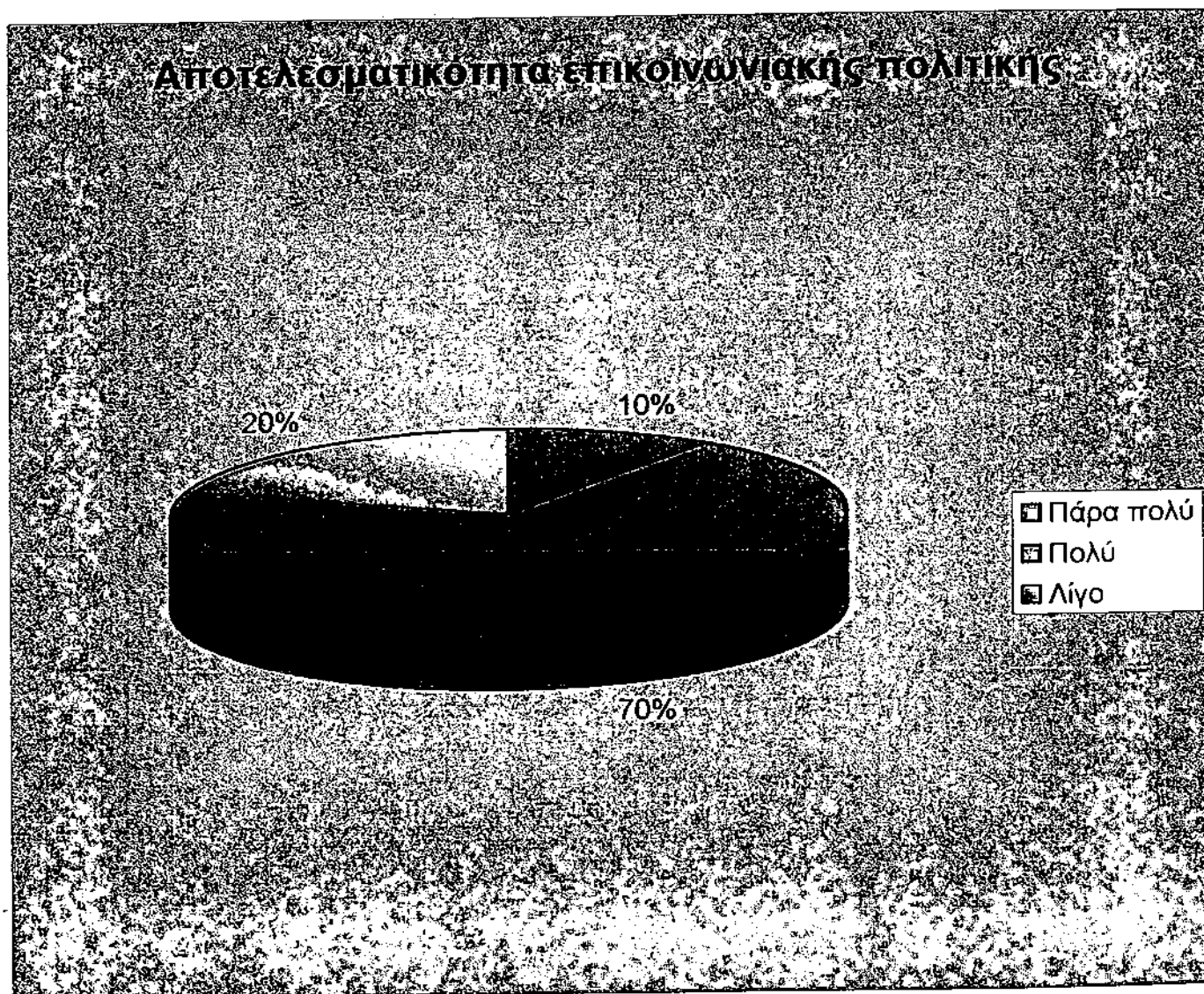
Παρά πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

➤ Παρακάτω παραθέτουμε πίττα με τα ανάλογα ποσοστά των απαντήσεων των συνεντευξιαζομένων για το αν η επικοινωνιακή πολιτική που εφαρμόζεται στο Τμήμα της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι αποτελεσματική.



Ερώτηση 7^η. Τι ασφαλιστικές δικλίδες υπάρχουν και ποιες είναι αυτές, εάν ο αποδέκτης δεν υπακούσει την προφορική ή έγγραφη εντολή του Τμήματος;

1.

Οι ασφαλιστικές δικλίδες σήμερα που υφίστανται είναι αποκρίσεις του πειθαρχικού δικαίου που θα μπορούσαμε να το κρίνουμε. Δηλαδή έχουμε ένα πειθαρχικό δίκαιο που είναι πολύ σοβαρό και σωστό αλλά όμως δεν εφαρμόζεται.

2.

Υπάρχουν οι ασφαλιστικές δικλίδες, αλλά δεν εφαρμόζονται πλήρως στις τρεις κατηγορίες εκπαιδευτικούς, σπουδαστές και στους υπαλλήλους.

3.

Προφανώς και υπάρχουν, μέχρι σήμερα δεν έχει προκληθεί κάποιο αξιοσημείωτο γεγονός που θα πρέπει να παραπεμφθεί στο πειθαρχικό δίκαιο. Από τη μέχρι σήμερα πείρα μου κάποια μικρά παραπτώματα υπαλλήλων τιμωρούνται με απλή επίπληξη των αντίστοιχων προϊσταμένων τους και την ίδια τιμωρία επιβάλλουν οι εκπαιδευτικοί προς τους σπουδαστές.

4.

Υπάρχουν ασφαλιστικές δικλίδες που εφαρμόζονται στους εκπαιδευτικούς, στους σπουδαστές και στους υπάλληλους, αλλά δεν γνωρίζω ακριβώς σε ποιες περιπτώσεις και πως καταφεύγουν στο πειθαρχικό δίκαιο.

5.

Δεν γνωρίζω αν υπάρχει πειθαρχικό δίκαιο και το πότε και πως εφαρμόζεται. Όλοι φροντίζουν να είναι τυπικοί με τις εργασίες που αναλαμβάνουν. Τυχόν λάθη και παραπτώματα δεν ανακοινώνονται, αλλά αποσιωπούνται κατά την δική μου άποψη.

6.

Από ότι ξέρω καμία, άλλωστε θα είχαν κοινοποιηθεί στο αρμόδιο γραφείο όπως οφείλει ο νόμος.

Ερώτηση 8^η. Παρατηρείται αλλοίωση του περιεχομένου του μηνύματος που λαμβάνετε και αποστέλλετε με την προφορική επικοινωνία και σε ποιο βαθμό;

Μεγάλη

Μικρή

Μεσαία

Καμία

1.

Αυτό είναι ανάλογο και αντίστοιχο πάντα από τον αποδέκτη, εάν έχεις να κάνεις με χαμηλού επιπέδου αποδέκτη είναι μεγάλη. Θα έλεγα όμως ότι θα πρέπει να ενσωματώνεις, να μεταλλάσσεις τη δική σου επικοινωνιακή πολιτική με την πολιτική του αποδέκτη. Εάν διαθέτεις αυτό το χάρισμα τότε μπορείς να μην αντιμετωπίζεις αυτά τα προβλήματα.

2.

Είναι μεσαία θα έλεγα, γιατί πολλές φορές λόγω του φόρτου εργασίας και των προβλημάτων αντιλαμβανόμαστε λάθος το μήνυμα του αποστολέα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται παρεξηγήσεις και προστριβές.

3.

Είναι σύνηθες φαινόμενο να παρατηρούμε αλλοίωση του περιεχομένου του μηνύματος με τον προφορικό λόγο, γιατί χαρακτηριστικό γνώρισμα των Ελλήνων είναι το ψέμα που κυριαρχεί στις μεταξύ τους σχέσεις, προκειμένου να πετύχουν αυτό που θέλουν.

Έτσι καταλαβαίνουμε ότι το μήνυμα που περιέχει ψευδή στοιχεία έχει ως σκοπό να παραπλανήσει τον αποδέκτη και να ικανοποιήσει το συμφέρον του αποστολέα.

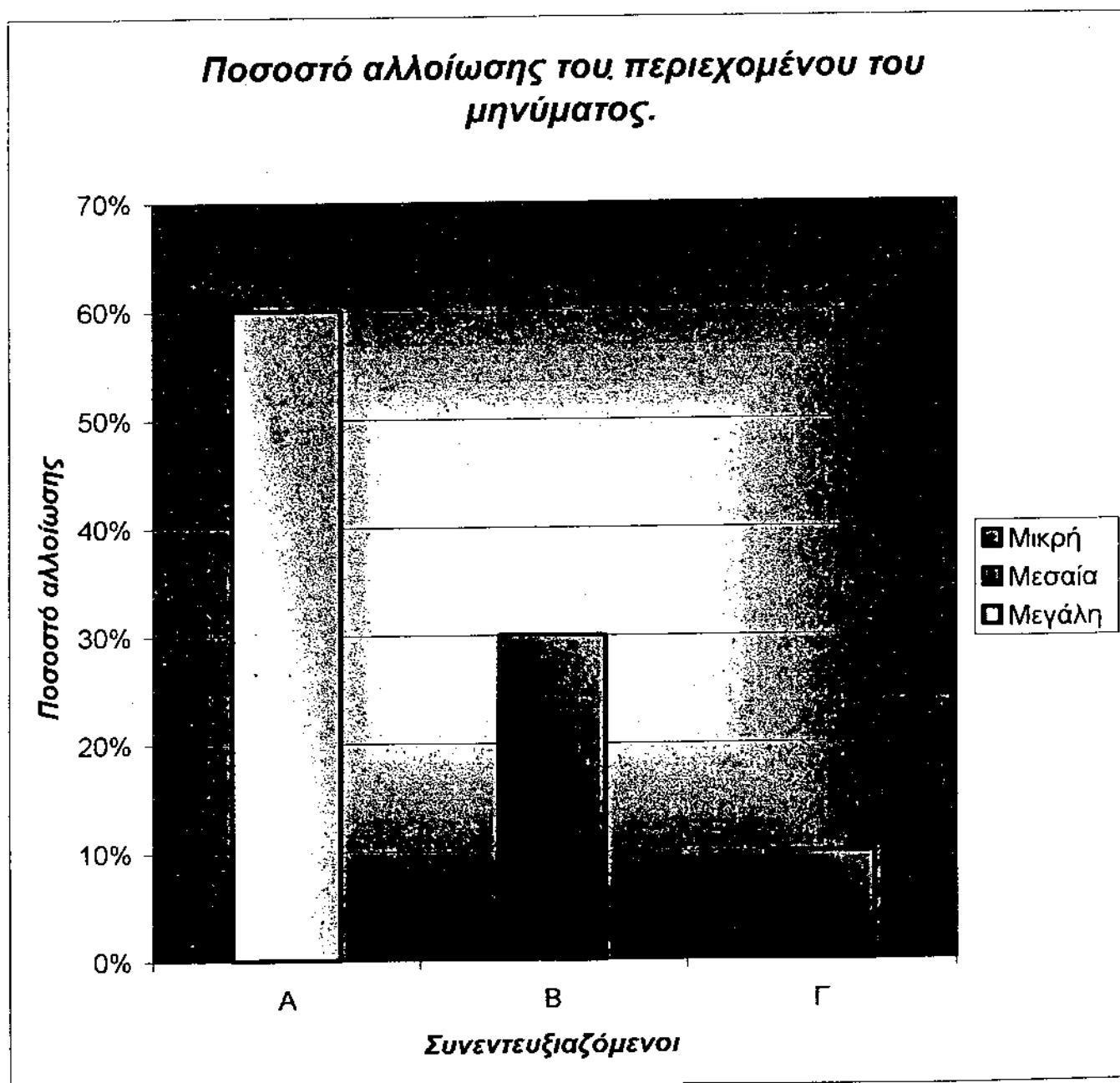
4.

Εμείς ως γραμματεία, διοικητικό προσωπικό αντιμετωπίζουμε μεγάλο πρόβλημα στην προφορική μας επικοινωνία με τους σπουδαστές ιδιαίτερα. Πολλές φορές μπαίνουμε στη διαδικασία να εξηγούμε θέματα που τους αφορούν, γιατί ο κάθε σπουδαστής αντιλαμβάνεται διαφορετικά το μήνυμα αλλοιώνει το περιεχόμενό του και έτσι παρουσιάζεται το φαινόμενο της παραπληροφόρησης. Δυστυχώς μας φέρνει αντιμέτωπους με τους σπουδαστές.

5.

Δεν μπορούμε να επικοινωνήσουμε με τους εκπαιδευτικούς γιατί μερικοί από αυτούς το παίζουν «αυθεντία» και μας «σνομπάρουν» αν κάνουμε καμία ερώτηση εύκολη για αυτούς. Θεωρούν περιττό να επικοινωνήσουν μαζί μας για οποιοδήποτε θέμα γιατί λόγω της θέσης που κατέχουν έχουν την ιδέα ότι δεν αντιλαμβανόμαστε πλήρως ορισμένα.

➤ Παρακάτω παραθέτουμε ένα δείγμα της συνέντευξής μας σχετικά με την αλλοίωση του περιεχομένου του μηνύματος με τη προφορική επικοινωνία κατά την ανταλλαγή απόψεων με τους σπουδαστές, εκπαιδευτικούς και το διοικητικό προσωπικό.



Ερώτηση 9^η Τι ποσοστό παραγωγικού χρόνου χάνεται λόγω ύπαρξης επικοινωνιακών δυσλειτουργικών προβλημάτων;

A. πάνω από 70%

B. πάνω από 50%

Γ. πάνω από 30%

Δ. πάνω από 10%

Καθόλου



Στη σημερινή εποχή ένας παράγοντας που επιδρά αποτελεσματικά στη λειτουργία κάθε επιχείρησης είναι ο χρόνος και θεωρείται ο μεγαλύτερος εχθρός για τον εργαζόμενο. Πάντα έρχεται αντιμέτωπος με αυτόν γιατί βρίσκεται στη δυσάρεστη θέση να μην επαρκεί για την εκτέλεση των καθηκόντων του, με αποτέλεσμα να απολογείται κάθε φορά στον προϊστάμενο του.

Παρατηρούμε ότι μέσα στο εκπαιδευτικό Ίδρυμα σύμφωνα με την έρευνα, το ποσοστό παραγωγικού χρόνου που χάνεται είναι πάνω από 70%. Οι λόγοι που δικαιολογούν αυτό το μεγάλο ποσοστό είναι: η ατελής επικοινωνία που φέρνει τον εργαζόμενο σε δυσμενή θέση με αποτέλεσμα να "ψάχνεται", ο μεγάλος αριθμός των σπουδαστών μας, τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του λαού μας όπως εγωισμός, ζήλια, ψέμα, η γραφειοκρατία που διέπει το Ίδρυμα όπως και κάθε υπηρεσία, το χάσμα μεταξύ σπουδαστών και εκπαιδευτικών κ.α.

Στη συνέχεια μικρότερο ποσοστό πάνω από 50% απάντησε μια μερίδα συνεντευξιαζόμενων. Ισχυρίζονται και αυτοί ότι αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα λόγω ύπαρξης επικοινωνιακών δυσλειτουργιών. Όμως πιστεύουν ότι αν υπάρξει καλύτερη οργάνωση με τη βοήθεια της τεχνολογίας και της εξειδίκευσης του προσωπικού το ποσοστό παραγωγικού χρόνου που χάνεται θα μειωθεί και η επικοινωνία δε θα συναντά τέτοια εμπόδια.

-Τέλος, ένας ελάχιστος αριθμός συνεντευξιζόμενων απάντησε ότι χάνεται ένα ποσοστό μόνο 10% γιατί θεωρεί ότι έχει βελτιωθεί η δομή και η οργάνωση του Ιδρύματος.

Ερώτηση 10^η. Πως θα μπορούσε το ΤΕΙ να διευρύνει τις σχέσεις του, την επικοινωνία του με άλλες σχολές του εξωτερικού και με την Ε.Ο.Κ.;

1. Εκπαιδευτικοί

-Με τα ερευνητικά προγράμματα.

-Θα μπορούσε μέσω των σπουδαστών. Αλλά πιστεύω ότι χρειάζεται αρκετή ενημέρωση και άτομα με ουσιαστικά προσόντα.

-Το γραφείο Ε.Ο.Κ. που υπάρχει ήδη στα ΤΕΙ να δώσει κίνητρα στους σπουδαστές. Οι υπάλληλοι του γραφείου Ε.Ο.Κ. να ενημερώνονται έγκαιρα και έγκυρα και να ενημερώνουν τους άλλους. Να ξεκινήσει το ΤΕΙ να έχει επαφή με το επιμελητήριο, το θέατρο, τους εκπολιτιστικούς φορείς. Επίσης να λειτουργήσει το γραφείο ευρέσεως εργασίας.

-Πιστεύω ότι πρέπει να επιτευχθεί με τα ερευνητικά προγράμματα.

2. Διοικητικό προσωπικό

-Η γνώμη είναι μέσω των σπουδαστών.

-Το ΤΕΙ έχει αναπτυχθεί σ' αυτό το τομέα. Αυτό φαίνεται μέσω της ανταλλαγής των σπουδαστών με σχολές του εξωτερικού.

-Κυρίως με την ανταλλαγή σπουδαστών μεταξύ των χωρών της Ε.Ο.Κ. διευρύνονται οι σχέσεις.

3.Σπουδαστες

Οι σχέσεις με την Ε.Ο.Κ. έχουν αναπτυχθεί στέλνοντας σπουδαστές στο εξωτερικό για εξάμηνη πρακτική άσκηση ή για να παρακολουθήσουν κάποια από τα ερευνητικά προγράμματα.

-Μέσα από τα ερευνητικά προγράμματα-εάν υπάρχει βέβαια το ενδιαφέρον από την πλευρά μας- γιατί πολλοί είναι οι σπουδαστές αυτοί που δεν ενδιαφέρονται

-Μέσω των σπουδαστών θα μπορούσε το ΤΕΙ να διευρύνει τις σχέσεις του.

Ερώτηση 11^η. Υπάρχουν ερευνητικά και ευρωπαϊκά προγράμματα και ποια η ενημέρωση γι' αυτά;

1.Εκπαιδευτικοι

-Υπάρχουν ερευνητικά προγράμματα. Σίγουρα η ενημέρωση είναι ελλιπής, αλλά πιστεύω ότι δεν υπάρχει ενδιαφέρον από τη μεριά των σπουδαστών.

-Και βέβαια υπάρχουν προγράμματα. Πολλά είναι αυτά μέσω των οποίων διευρύνεται το σύστημα των μορφωτικών ανταλλαγών με Πανεπιστήμια και Τεχνολογικά Ιδρύματα του εξωτερικού και η επιλογή των σπουδαστών που παρακολουθούν τα προγράμματα επιμόρφωσης γίνονται πάντα με κριτήρια αξιοκρατικά.

2. Διοικητικό προσωπικό

-Υπάρχει ενημέρωση για τα ερευνητικά αναπτυξιακά προγράμματα γιατί υπάρχουν οι εγκύκλιοι από το Υπουργείο που καθοδηγούν σχετικά καθώς επίσης και ανακοίνωσης στο Τύπο που καθοδηγείται όλη η Πανεπιστημιακή κοινότητα, η τριτοβάθμια εκπαίδευση. Έχει συσταθεί επιτροπή ερευνών και αποτελείται από καθηγητές-μέλη. Όταν κάποιο μέλος από την επιτροπή πάρει ένα πρόγραμμα τότε υπάρχει ένα άγραφος κανόνας ότι θα πρέπει να το ανακοινώσει στους σπουδαστές.

-Όπως γνωρίζουμε υπάρχουν αρκετά ευρωπαϊκά εκπαιδευτικά προγράμματα μέσω των οποίων οι σπουδαστές μπορούν να αποκτήσουν έναν ακόμα τίτλο, αλλά όμως δεν είναι στη δικιά μας αρμοδιότητα η ενημέρωση των σπουδαστών γι'αυτά. Συνήθως το γραφείο Ε.Ο.Κ. είναι αυτό που αναλαμβάνει για την ενημέρωση των σπουδαστών.

3. Σπουδαστές

-Ερευνητικά προγράμματα υπάρχουν. Η πληροφόρηση δεν είναι αρκετά επαρκής συνήθως οι ενδιαφερόμενοι σπουδαστές το μαθαίνουν όταν είναι τελειόφοιτοι.

-Προγράμματα υπάρχουν το ενδιαφέρον βέβαια είναι πολύ χαμηλό καθώς επίσης και η ενημέρωση γι'αυτά.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Σαν πρώτο συμπέρασμα είναι η έλλειψη διοικητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού, ποιοτικά και ποσοτικά στο Τ.Ε.Ι. Δεν υπάρχει εξειδικευμένο Διοικητικό προσωπικό, και δεν υπάρχει ο σωστός αριθμός εκπαιδευτικών έτσι ώστε να γίνεται σωστή αναλογία εκπαιδευτικών- σπουδαστών.

Το Τ.Ε.Ι. έχει μεγάλη ανομοιογένεια σε ότι τουλάχιστον αφορά τα τυπικά προσόντα. Ενώ δηλ. Στις πανεπιστημιακές σχολές όλα τα μέλη του διδακτικού προσωπικού είναι εφοδιασμένα με διδακτορικά διπλώματα, και έχουν παρουσιάσει ένα μικρό ή μεγάλο ερευνητικό έργο, στα Τ.Ε.Ι. είναι ελάχιστοι αυτοί που διαθέτουν μεταπτυχιακούς τίτλους και ερευνητικό ή επιστημονικό έργο.

2. Η γραφειοκρατία μέσα στο ίδρυμα είναι μεγάλο πρόβλημα. Πρέπει να βελτιωθεί σε θεσμικά πλαίσια και οι νόμοι που βγαίνουν να μην είναι τόσο γραφειοκρατικοί. Έτσι θα υπάρχει κατοχύρωση και όχι ευθυνοφοβία. Πρέπει να δίνονται οι σωστές υπευθυνότητες σε όλους και "δεν είμαι αρμόδιος" η ελληνική χαρακτηριστική πρόταση, να μην υπάρχει.

Σημασία έχει να εξασφαλιστεί ο μικρότερος χρόνος λήψεως αποφάσεως, θα πρέπει να υπάρχει υπευθυνότητα, γνώση, οργάνωση.

3. Πρέπει να γίνει σωστός καταμερισμός εργασίας ούτως ώστε να ασκούν όλοι τις αρμοδιότητες τους σωστά. Ορισμένες υπηρεσίες χρειάζονται υποτιμήματα ώστε το

αποτέλεσμα της εργασίας να είναι καλύτερο, με μείωση της γραφειοκρατίας και θεμιτό αποτέλεσμα.

4. Πρέπει να γίνουν προσλήψεις ατόμων εξειδικευμένων στην χρήση Η/Υ λόγω του ότι έχει αρχίσει να λειτουργεί το τμήμα μηχανογράφησης.
5. Να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα στους διοικητικούς υπαλλήλους έτσι ώστε να παρακολουθούν σεμινάρια Η/Υ. Γιατί μην ξεχνάμε ότι αυτά τα σεμινάρια είναι ογκώδη και δημιουργούν προβλήματα στο προσωπικό (κυρίως σε προσωπικό επίπεδο). Ακόμη η διοίκηση να μεριμνήσει για σεμινάρια Η/Υ, αποκλειστικά για διοικητικούς υπαλλήλους του Τ.Ε.Ι.
6. Σε υπάλληλους νεοπροσληφθέντων καλό θα ήταν να τους γίνονται σεμινάρια ένταξης πληροφόρησης για τον τρόπο διεκπεραίωσης της εργασίας τους.
7. Στελέχωση του ιδρύματος με μηχανικά μέσα επικοινωνίας προηγμένης τεχνολογίας.
8. Δεν υπάρχει πληροφόρηση για την ζωή του ιδρύματος. Ενώ έχει θεσμοθετηθεί από τον νόμο μ' ένα τμήμα Δ.Σχέσεων μέχρι τώρα, αυτό είναι άγνωστο στο Τ.Ε.Ι. να είναι ανοικτό σε εκδηλώσεις, συζητήσεις, σεμινάρια, με το κοινό και τον τύπο, με ανθρώπους των γραμμάτων και πολύ περισσότερο με βιομηχανίες και τόπους παραγωγής.
9. Να υπάρχει πλήρης ενημέρωση για τα Ευρωπαϊκά προγράμματα Εκπαιδευτικοί και Σπουδαστές, δεν πληροφορούνται σωστά γι' αυτά.
10. Μεταξύ εκπαιδευτικών και δημοσίων υπαλλήλων θα μπορούσε η επικοινωνία να γίνει πιο στενή και κατά συνέπεια πιο γόνιμη αν και οι δυο πλευρές έδειχναν αμοιβαίο

ενδιαφέρον. Το ίδιο θα μπορούσαμε να πούμε και για τους εκπαιδευτικούς μεταξύ τους αλλά και μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων.

11. Η σύνδεση του ιδρύματος με την βιομηχανία και την παραγωγή δεν έχει επιτελεστεί κατά το μεγαλύτερο μέρος και όπως πρέπει. Μόνο στην περίπτωση της πρακτικής άσκησης των σπουδαστών στην Ελλάδα και λιγότερο στο εξωτερικό με το πρόγραμμα COMMET.

12. Θα πρέπει βέβαια το Τ.Ε.Ι. να διευρύνει το σύστημα των μορφωτικών ανταλλαγών με πανεπιστήμια και τεχνολογικά ιδρύματα του εξωτερικού και η επιλογή των σπουδαστών που θα παρακολουθούν τα προγράμματα επιμόρφωσης να γίνεται πάντα με κριτήρια αξιοκρατικά.

13. Τις σχέσεις του προσωπικού πρέπει να τις χαρακτηρίζει η ειλικρίνεια και η καλή θέληση παράγοντες που συντελούν στην αποφυγή τριβών ή διενέξεως ανάμεσα τους.

14. Ο ρόλος του εκπαιδευτικού πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να μπορεί να βοηθά τον σπουδαστή σε όλη την εκπαιδευτική διαδικασία.

15. Η επικοινωνία βοηθά στην δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας και ενός αισθήματος συνεργατικότητας. Ακόμη βοηθά στην αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία και στην ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

16. Η ικανότητα για συνεργασία μέσω της επικοινωνίας αποτελεί την βάση στην κάθε επιχείρηση υπηρεσία ή οργανισμό. Είναι αυτονόητο και αποδεκτό από τον κλάδο των επιχειρήσεων, ότι, εάν δεν υπάρχει συντονισμός των ενεργειών όλων των

εργαζομένων δημιουργείται σύγχυση, που επιφέρει διαφορετικό αποτέλεσμα από το εφικτό.

17. Η επικοινωνία γίνεται ο πρωτεργάτης για την δημιουργία ενός υψηλού ηθικού των εργαζομένων, το οποίο και αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εκπλήρωση του έργου της επιχειρήσεως.

18. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοικήσεως ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχειρήσεως.

19. Η επικοινωνία θα πρέπει να γίνει σταθμός όχι μόνο στην ένωση των μελών της οργανώσεως μεταξύ τους αλλά και στην συνένωση τους με την επιχείρηση στο σύνολο της.

20. Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική της επικοινωνίας είναι διαφορετική από εκείνη των παλαιότερων περιόδων στο ότι:

α) Παραδέχεται πως μ'αυτή, διοικούντες και διοικούμενοι αποκτούν την ίδια αντίληψη για την αποστολή την εξουσία και τη δομή της ιεραρχίας.

β) Δίνει ερμηνείες για παράγοντες και συνθήκες που πιστεύεται πως επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της όπως είναι η καθαρότητα των ιδεών ο σκοπός της μεταβιβάσεως η κατανόηση του δέκτη, το ενδιαφέρον του και η στάση του προς την πηγή του μηνύματος.

γ) Επισημαίνει πολυάριθμα εμπόδια

4. Απόκτησε την εμπιστοσύνη των άλλων.

24. Υπάρχουν όρια για το πόση επικοινωνία μπορεί ένα άτομο να δεχτεί και ν' ανταποκριθεί σ' αυτήν. Οι υπάλληλοι πρέπει να προστατευθούν από όχι αναγκαία επικοινωνία και έτσι να συγκεντρωθούν σε δεδομένα με σπουδαιότητα.

δ) Θεωρεί τον ψίθυρο και τις φήμες σαν ένδειξη κατά κάποιο τρόπο ανικανοποίητων αναγκών επικοινωνίας.

21. Η διπλή επικοινωνία είναι αποτελεσματικότερη από της μονής κατευθύνσεως γιατί:

α) Διευκολύνεται η καθαρότητα και η κατανόηση.

β) Μια εντολή αποκτά νόημα, αν ο δέκτης έχει την ευκαιρία να απαντήσει.

γ) Οι αμφιβολίες κλονίζονται, η στάση του δέκτη γίνεται ευνοϊκότερη και η αποδοχή του μηνύματος βελτιώνεται.

22. Η μεταβίβαση μπορεί να βελτιωθεί στην απλότητα του μηνύματος στην ευπρέπεια στην ορθότητα και στην καθαρότητα του. Η στάση του πομπού επηρεάζει την δεκτικότητα. Στάση π.χ. αυταρχική όπως: "Τώρα άκουσε αυτό" είναι προσβλητική και εμποδίζει την σωστή μεταβίβαση.

23. Μέρος της αποτυχίας της διοικήσεως οφείλεται στο ότι, τόσο οι διοικούντες όσο και οι κάτω απ'αυτούς εργαζόμενοι δεν είναι προπαρασκευασμένοι για μια αποτελεσματική επικοινωνία προς τα κάτω, οι προϋποθέσεις της οποίας είναι:

1. Να είσαι πληροφορημένος.

2. Αναπτυξε μια θετική στάση επικοινωνίας π.χ. ο θετικός διοικών προσπαθεί να μοιράζει τις πληροφορίες με τους εργαζομένους όσο νομίζει, πως τούτο τους είναι αναγκαίο.

3. Σχεδιαζε την επικοινωνία. Να γίνεται στην αρχή και όχι στο τέλος. Ο δεύτερος τρόπος δεν είναι ευχάριστος και κάνει το άτομο προς το οποίο αναφέρεται, απογοητευμένο και ανήσυχο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεράσιμος Λούτας (1997). Επιχειρησιακές Επικοινωνίες «Το εργαλείο της ανάπτυξης» , Πρώτη Έκδοση.
- Richard M. Steers (1991). Introduction to Organizational Behavior, Τέταρτη Έκδοση, Νέα Υόρκη.
- Himsreet William – Baty W (1973). Business communications , California.
- Κόντης Θεμιστοκλής (1978). Σύγχρονη διοικητική και οργανωτική, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Θεοδωράτος Ευάγγελος (1999). Δημόσιες Σχέσεις , Εκδόσεις Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος (1995). Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεράσιμος Λούτας (1997). Επιχειρησιακές Επικοινωνίες «Το εργαλείο της ανάπτυξης», Πρώτη Έκδοση.
- Richard M. Steers (1991). Introduction to Organizational Behavior, Τέταρτη Έκδοση, Νέα Υόρκη.
- Himsreet William – Baty W (1973). Business communications , California.
- Κόντης Θεμιστοκλής (1978). Σύγχρονη διοικητική και οργανωτική, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Θεοδωράτος Ευάγγελος (1999). Δημόσιες Σχέσεις , Εκδόσεις Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος (1995). Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες.