

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

***«Η Επικοινωνία και ο ρόλος της στην ανάπτυξη της  
αποτελεσματικότητας του μάνατζμεντ»***



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ:  
ΚΤΕΝΑ ΓΕΡΑΣΙΜΟΥ Α.Μ. 7234  
ΚΤΕΝΑ ΔΙΟΝΥΣΙΟΥ Α.Μ. 7235**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:**

**Κος Γ. ΦΑΖΑΚΗΣ**

**ΠΑΤΡΑ ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2009**

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b><u>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</u></b> .....	4
<b><u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u></b> .....	5
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: : Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ</u></b>	
1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	10
1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	13
1.3.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	15
1.4. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	18
1.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	21
1.6. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	24
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</u></b>	
2.1. ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	28
2.1.1. ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ.....	29
2.1.2. ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	29
2.1.3. ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	30
2.1.4. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	34
2.2. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	36
2.3. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	40
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</u></b>	
3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	44
3.2..ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ-ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ..	47
3.3. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	51
<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</u></b>	

4.1.ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΕΝΙΚΑ.....	52
4.2.. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	55
4.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	61
4.4.. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.....	63
4.5.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	64
4.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ.....	65

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΕΡΕΥΝΑ**

5.1.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.....	67
5.2.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.....	69
5.3.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	71

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....**

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>78</b>
--------------------------	-----------

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επικοινωνία αποτελεί βασική λειτουργία σε κάθε οργάνωση. Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών ή στάσεων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη (ή ενός πομπού και ενός δέκτη). Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει προφορικά, γραπτά, τηλεφωνικά ή με ηλεκτρονικά μέσα.

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την επικοινωνία, ένα όμως είναι βέβαιο, ότι ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα ουσιωδέστερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, και η έλλειψή της οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Βρίσκεται στην καρδιά της οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο εκείνου που διοικεί, το έργο του οποίου γι' αυτό αποτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία.

Η επικοινωνία, ως βασικό εργαλείο της διοίκησης κάθε οργανισμού, αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα, εντός του οποίου συνυπάρχουν τα πρόσωπα και οι δραστηριότητες τους, εξασφαλίζοντας τόσο το συντονισμό των επιδιωκόμενων αντικειμενικών σκοπών, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του προσωπικού, όσο και την αναγκαία μεταξύ των οργανισμών επαφή, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και αισθημάτων.

Σκοπός της εργασίας αυτής (εργασία ανασκόπησης και έρευνας) είναι να αναλύσει την διαδικασία της επικοινωνίας και να αναδείξει την σημασία της και το ρόλο της στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας του management, ως απαραίτητου και συστατικού στοιχείου για την λειτουργία ενός οργανισμού.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι φανερό σήμερα, ότι προσεγγίζουμε μια εποχή, που τα έως τώρα επιτεύγματα της ανθρωπότητας θα ανανεωθούν, θα αναμορφωθούν και θα οδηγήσουν στην γέννηση μιας νέας κοινωνίας, η οποία δεν θα έχει καμία σχέση με τις προηγούμενες, ενώ θα χαρακτηρίζεται από μια μεγάλη ρήξη με τις συνήθειες του παρελθόντος. Οι κλίμακες αξιών είναι ήδη έτοιμες να αλλάξουν και οι τρόποι παραγωγής και μεταφοράς θα ανατραπούν.

Όλοι μας διαπιστώνουμε, ότι στην περίοδο που διανύουμε, περνάμε από την βιομηχανία της υπέρμετρης χρησιμοποίησης των φυσικών πόρων στην κοινωνία της πληροφορίας και της τεχνολογίας, όπου καθοριστικοί παραγωγικοί πόροι θα είναι η ανθρώπινη ευφυΐα, η γνώση και η αξιοποίηση των πληροφοριών.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι η ανθρωπότητα και ο κόσμος ίσως αλλάξουν πραγματικά, όταν έρθει η μέρα που ένα δίκτυο, μια οργάνωση, ένας φορέας θα εξασφαλίσει την ελεύθερη και απρόσκοπτη κυκλοφορία κάθε μορφής ανθρώπινης δραστηριότητας. Τότε, δεν θα υπάρχουν μεσολαβητές της αλήθειας και παραμορφωτικοί καθρέπτες της πραγματικότητας. Επειδή η μέρα αυτή μοιάζει μακρινή προσδοκία, ο δρόμος που μπορούμε να ακολουθήσουμε σήμερα είναι ο δρόμος της γνώσης, μιας γνώσης που οδηγεί στην ανάπτυξη και την διαμόρφωση ενός δικτύου σωστής και αποτελεσματικής επικοινωνίας, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο λειτουργίας ενός οργανισμού, μιας επιχείρησης κ.λπ.

Σε μια επιχείρηση, μια υπηρεσία ή έναν οργανισμό, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι πολύπλοκα. Όμως, τα διάφορα πειράματα και οι μελέτες οι σχετικές με το θέμα μέχρι σήμερα δείχνουν πως δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις κι ότι ρόλο παίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια ύπαρξης διαφόρων λύσεων που έχει να ακολουθήσει μια ομάδα, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες και άλλοι πολλοί παράγοντες που σχετίζονται με τις ειδικές συνθήκες. Σαν επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση δε θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Δηλαδή ο εργαζόμενος στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την

ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του ένας εντελώς λογικός φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωπηρεσιακές σχέσεις του από τα εξωεργασιακά ενδιαφέροντα του και συναισθήματά του. Γι' αυτό η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων. Η επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους φορέων έργων εκτελείται, με βάση τις εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν στην οργάνωση, οι οποίες είναι δυνατόν να προκύψουν από τη διανομή των έργων σαν υλική σχέση και από τις ιδιαίτερες διοικητικές και επιτελικές σχέσεις. Η επικοινωνία αυτή, δεν εξελίσσεται τυχαία, αλλά πρέπει να συμφωνεί με άλλα συστήματα σχέσεων, τα οποία καθιστούν δυνατόν ένα γενικό συντονισμό θέσεων. Τα διάφορα συστήματα - τα οποία συνδέουν οι επικοινωνίες - που λειτουργούν μέσα σε ένα δεδομένο εργασιακό πλαίσιο, όπως π.χ. τα συστήματα άτομο-ομάδα, προϊστάμενος-υφιστάμενος κλπ., για να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, έχουν ανάγκη από ανταλλαγή πληροφοριών ιδεών και αισθημάτων, γιατί διαφορετικά θα παύσουν να εργάζονται.

Η επικοινωνία είναι μια βασική λειτουργία σε κάθε οργάνωση. Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών ή στάσεων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη (ή ενός πομπού και ενός δέκτη). Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει προφορικά, γραπτά, τηλεφωνικά ή με ηλεκτρονικά μέσα. Στην καθημερινή ζωή μιας οργάνωσης η επικοινωνία καταλαμβάνει πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου εργασίας - στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών το 70-80% του χρόνου τους (Mitchell & Larson, 1987). 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 υφισταμένους του να αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο.
3. Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστσεων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.
4. Υποβοηθά στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δε μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους.

5. σε καταστάσεις μέσα και έξω από την εργασία η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες και στην τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων όντων.

Γενικά το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Εάν η διοίκηση αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμείνει ότι και αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις του με τους άλλους, τότε το πνεύμα της ανταλλαγής πληροφοριών θα τείνει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό. Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνιών εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η Διοίκηση ενός οργανισμού, εν τούτοις η ευθύνη της Διοίκησης δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον κύκλο της ευθύνης τους. Με την έννοια αυτή κανένα επίπεδο της ιεραρχίας ούτε ένα απλό άτομο δεν είναι δυνατό να αποφύγει την ευθύνη αυτή διότι όλοι μαζί και καθένας χωριστά αποτελούν μέρη από την όλη λειτουργία της Διοίκησης. Αναμφισβήτητα η προσωπική επικοινωνία είναι, η πλέον ανθρώπινη, ζωντανή όπως και άμεση μέθοδος επαφής (face to face communication). Η προσωπική επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό γίνεται σε μικρές ομάδες από τον προϊστάμενο με τα μέλη της ομάδας που άμεσα διοικεί ή και από ένα διευθυντικό στέλεχος προς όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού, εφόσον ο αριθμός τους δεν ανέρχεται σε πολλές εκατοντάδες και εφόσον υπάρχουν οι απαιτούμενοι χώροι και συνθήκες. Αξιολογώντας τη σημασία της επικοινωνίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις, είναι αξιοσημείωτο ότι μια επιχείρηση, δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία. Η επικοινωνία δένει τα μέρη που την απαρτίζουν και επιβάλλει στους εργαζόμενους να ενεργούν γιατί είναι αδύνατο να υπάρξουν ανθρώπινες σχέσεις χωρίς επικοινωνία. Σε κάθε επιχείρηση, οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μπορούν να είναι διαφορετικοί και να καλύπτουν ποικίλες ανάγκες. Έτσι, οι εργαζόμενοι επικοινωνούν προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτέλεσης της εργασίας, για να διατηρήσουν την ομάδα ή για να καλύψουν τις ατομικές τους ανάγκες. Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα ουσιωδέστερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση,

και η έλλειψή της οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Βρίσκεται στην καρδιά της οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο εκείνου που διοικεί, το έργο του οποίου γι' αυτό αποτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία.

Η επικοινωνία, ως βασικό εργαλείο της διοίκησης κάθε οργανισμού, αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα, εντός του οποίου συνυπάρχουν τα πρόσωπα και οι δραστηριότητες τους, εξασφαλίζοντας τόσο το συντονισμό των επιδιωκόμενων αντικειμενικών σκοπών, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του προσωπικού, όσο και την αναγκαία μεταξύ των οργανισμών επαφή, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και αισθημάτων.

Στην πράξη, η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο στοιχείο της διοίκησης, αλλά αποτελεί και χαρακτηριστικό στοιχείο της ζωής του ανθρώπου, ο οποίος από την πρώτη μέρα που έρχεται στον κόσμο, βρίσκεται αντιμέτωπος με το πρόβλημα της επικοινωνίας.

Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογική πρόοδος, η οποία κατά την διάρκεια των τελευταίων χρόνων παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη, δημιούργησε δυσεπίλυτα προβλήματα στην διοίκηση των οργανισμών, καθότι ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς, έχει διευρυνθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε να είναι σχεδόν αδύνατη η διεξαγωγή του διοικητικού έργου, με τις παραδοσιακά καθιερωμένες μεθόδους και μέσα.

Με την έννοια αυτή και εν όψει του γεγονότος, ότι παράλληλα με την έκταση των θεμάτων έχει διευρυνθεί στο μέγιστο βαθμό και ο κύκλος των προσώπων με τα οποία οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επικοινωνούν, επιβλήθηκε η ανάγκη καθιέρωσης ειδικών συστημάτων και μεθόδων επικοινωνίας, οι οποίες με την σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη εξειδίκευσης του προσωπικού, πάνω στο αντικείμενο αυτό έτσι ώστε να γίνει πιο αποτελεσματική η διοίκηση των οργανισμών.

Σκοπός της εργασίας αυτής (εργασία ανασκόπησης αλλά και έρευνας) είναι να αναλύσει την διαδικασία της επικοινωνίας και να αναδείξει την σημασία της και το ρόλο της στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας του management, ως απαραίτητου και συστατικού στοιχείου για την λειτουργία ενός οργανισμού.

Η εργασία αυτή περιλαμβάνει περίληψη και οργανώνεται σε 6(έξι) κεφάλαια. Το 1 κεφάλαιο αναφέρεται στην επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό,( έννοια και σημασία της επικοινωνίας, ιστορική ανασκόπηση, διαδικασία της επικοινωνίας,



μορφές και μέθοδοι αυτής καθώς και σκοποί της επικοινωνίας. Το 2ο κεφάλαιο αναλύει τα εμπόδια στην επικοινωνία, ενώ το 3ο περιγράφει την διαδικασία του μάνατζμεντ,( ορισμός της έννοιας του μάνατζμεντ, βασικές λειτουργίες-δραστηριότητες του μάνατζμεντ και τους συντελεστές του.). Στο 4ο κεφάλαιο επιχειρούμε να περιγράψουμε την άρρηκτη σχέση επικοινωνίας και μάνατζμεντ ήτοι την σημασία και σπουδαιότητα της επικοινωνίας γενικά, τον ρόλο της επικοινωνίας στην επιχείρηση, για τα στελέχη της επιχείρησης, για τους εργαζόμενους και για την κοινωνία και την σημασία της επικοινωνιακής πολιτικής. Το 5ο κεφάλαιο είναι η έρευνά μας με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτή και το 6ο κεφάλαιο συμπεριλαμβάνει τα συμπεράσματά μας γενικά.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

## 1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Είναι δύσκολο να αποφύγει κανείς σήμερα την έννοια της επικοινωνίας. Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της, είναι σκόπιμο να δούμε τι σημαίνει επικοινωνώ. "Επικοινωνώ" σημαίνει γνωστοποιώ, διαβιβάζω, διοχετεύω, έρχομαι σε επαφή, κοινοποιώ, μεταβιβάζω, μεταδίδω, στέλνω, φανερώνω." Επικοινωνώ" σημαίνει όλα αυτά και μπορεί να μην σημαίνει και τίποτα. Το παν εξαρτάται από την σημασία που εμείς θέλουμε να δώσουμε στην λέξη "επικοινωνώ" και από τον τρόπο τον οποίο χρησιμοποιούμε προκειμένου να φτάσουμε στο σκοπό μας.

Για τον προσδιορισμό της έννοιας "επικοινωνία" έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Οι κυριότεροι είναι οι εξής:

Επικοινωνία είναι άμεση ή έμμεση, μονόπλευρη ή αμφίπλευρη, συνειδητή ή κατευθυνόμενη μεταβίβαση μηνυμάτων από άνθρωπο σε άνθρωπο, ή το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες διατυπώνονται και μεταβιβάζονται σε τρίτους μηνύματα για τον κατατοπισμό τους ή τον επηρεασμό της συμπεριφοράς τους.

Επικοινωνία είναι η μεταβίβαση και η λήψη ιδεών, τάσεων και συναισθημάτων λεκτικά ή μη, η οποία παράγει μια αντίδραση, ή είναι 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.α.

Ο Merrihue ορίζει την έννοια της επικοινωνίας ως «την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη.<sup>1</sup> Αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά. Ο Davis ορίζει την επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από ένα δεύτερο».<sup>2</sup>

Επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα σύστημα συμβόλων (ως σύμβολο

---

<sup>1</sup> Merrihue W., *Managing by Communication*, New York, Mc Graw-Hill, 1960.

<sup>2</sup> Davis K., *Human Relations at Work*, New York, 4th ed., Mc Graw-Hill, 1990.

μπορεί να νοηθεί οποιασδήποτε μορφής αποτέλεσμα εκ μέρους ενός «δέκτη» σε συμπεριφορά που προέρχεται από έναν «πομπό», η οποία ενέχει τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, την έκφραση συναισθημάτων, την αντίδραση σε εξωτερικό ερέθισμα).<sup>3</sup>

Στην επιστήμη του Management επικοινωνία θεωρείται η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός στόχου ή αποτελέσματος. Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων / πληροφοριών. Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο όπως συμβαίνει όταν ένας προϊστάμενος λέει στον υφιστάμενό του τι πρέπει να κάνει, ή μπορεί να διενεργείται γραπτώς, όπως όταν δίνονται στοιχεία-δεδομένα πληροφορίες αναφορές και οδηγίες για εκτέλεση – συνέχιση εργασιών. Προϋποθέτει δύο άτομα, τον αποστολέα και τον αποδέκτη, και θα πρέπει να υπάρχει και να μεταφέρεται με αυτήν ένα νόημα. Οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, οι αποχρώσεις της φωνής και η ομιλία μεταφέρουν πληροφορίες που έχουν νόημα και η επικοινωνία δεν έχει εφαρμογή, εκτός αν ο αποδέκτης κατανοεί ακριβώς την πληροφορία που του μεταδόθηκε.

Από τους ορισμούς που αναφέραμε γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία, είναι κάτι πολύ παραπάνω από μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Μέσα από την επικοινωνία προσπαθούμε να αισθανθούμε ασφαλείς, να έχουμε αξία για τους άλλους, να σχετιστούμε, να δώσουμε και να πάρουμε πληροφορίες, να κατανοήσουμε τον κόσμο. Είναι επίσης μια διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ ανθρώπων ή ομάδων, διαδικασία που την καθιστά ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς. Χωρίς αυτήν, δεν μπορεί να επιτευχθεί η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μια ομάδας ή μιας οργάνωσης. Οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις δεν είναι ποτέ δυνατό να επιτευχθούν εάν δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι μια βασική λειτουργία σε κάθε οργάνωση. Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών ή στάσεων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη (ή ενός πομπού και ενός δέκτη). Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει προφορικά,

---

<sup>3</sup> E.- N. Παζαρτζή, “Κοινωνική Ψυχολογία”, Αθήνα, 2005.

γραπτά, τηλεφωνικά ή με ηλεκτρονικά μέσα. Στην καθημερινή ζωή μιας οργάνωσης η επικοινωνία καταλαμβάνει πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου εργασίας- στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών το 70-80% του χρόνου τους (Mitchell & Larson, 1987).<sup>4</sup> 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 υφισταμένους του να αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο.
3. Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστσεων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.
4. Υποβοηθά στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δε μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους.
5. Σε καταστάσεις μέσα και έξω από την εργασία η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες και στην τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων όντων.<sup>5</sup>

Η επικοινωνία σήμερα θεωρείται από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας ενός οργανισμού και ένας σύγχρονος μάνατζερ, ανεξάρτητα από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, πρέπει όχι μόνο να έχει δεξιότητες επικοινωνίας, αλλά και να κατανοεί ποιοι είναι οι παράγοντες που καθιστούν την επικοινωνία σε έναν οργανισμό πετυχημένη ή όχι. Μια τέτοια κατανόηση είναι αυτή που θα τους επιτρέψει να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά την επικοινωνία για την διοίκηση και την ανάπτυξη του οργανισμού τους.<sup>6</sup> Βέβαια η επικοινωνία δεν είναι μόνο πρόβλημα και αρμοδιότητα των διοικούντων ή των ανώτερων στελεχών. Όλοι όσοι ανήκουν σε ένα οργανισμό μπορεί να είναι κατά καιρούς «πομποί» ή «δέκτες», συμμετέχοντας ενεργά στη διαδικασία της επικοινωνίας. Αποκλειστικά όμως ο μάνατζερ είναι αυτός που έχει την ευθύνη για την οργάνωση και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μέσα στον Οργανισμό τους.

---

<sup>4</sup> Mitchell, T.R., & Larson, J.R.(1987). People in organizations.3rd Edition. New York: McGraw-H,

<sup>5</sup> David K. Berlo, "The Process of Communication, Holt Co., New York, 1960, p.32.

<sup>6</sup> Κ.Δικαίος, Μ.Κουτούζης, Ν.Πολύζος, Ι.Σιγάλας,Μ.Χλέτσος, Βασικές αρχές Διοίκησης- Διαχείρισης [management] Υπηρεσιών Υγείας, Πάτρα 1999, ΕΑΠ, σελ.247.

Γενικά το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Εάν η διοίκηση αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμείνει ότι και αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις του με τους άλλους, τότε το πνεύμα της ανταλλαγής πληροφοριών θα τείνει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό.

Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνιών εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η Διοίκηση ενός οργανισμού, εν τούτοις η ευθύνη της Διοίκησης δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον κύκλο της ευθύνης τους. Με την έννοια αυτή κανένα επίπεδο της ιεραρχίας ούτε ένα απλό άτομο δεν είναι δυνατό να αποφύγει την ευθύνη αυτή διότι όλοι μαζί και καθένας χωριστά αποτελούν μέρη από την όλη λειτουργία της Διοίκησης.

## **1.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η ιστορία της επικοινωνίας, είναι απόλυτα συνυφασμένη με την ιστορική διαδρομή του ανθρώπινου γένους. Η προσωπική επικοινωνία εμφανίστηκε ταυτόχρονα με την εμφάνιση του ανθρώπου και η επιχειρησιακή-οργανωτική ταυτόχρονα με την δημιουργία των πρώτων οργανώσεων, τυπικών ή άτυπων. Οι πρώτες σημαντικές οργανώσεις που καταγράφονται στην ανθρώπινη ιστορία ήταν οι κοινότητες, έχοντας ως σκοπό τη διαχείριση υδάτινων πόρων μεγάλων ποταμών για γεωργική χρήση.

Στην αρχαιότητα οι σημαντικότερες οργανώσεις που δημιουργήθηκαν για να υπηρετήσουν συγκεκριμένους σκοπούς, ήταν αυτή που συστάθηκε για την κατασκευή της μεγάλης πυραμίδας γύρω στο 2600 π.χ και εκείνης για την κατασκευή του περίφημου Σινικού Τείχους, γύρω στο 200 π.Χ. τα έργα αυτά απαιτούσαν ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις οργάνωσης, συντονισμού και επικοινωνίας.

Από την αρχαιότητα και μέχρι τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, οι μόνες αξιόλογες οργανώσεις που εμφανίστηκαν ήταν κρατικές, στρατιωτικές και θρησκευτικές. Οι

πρώτες μεγάλες επιχειρήσεις εμφανίστηκαν στα τέλη του 19<sup>ου</sup> και στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, οπότε και δημιουργήθηκε η ανάγκη ολοκληρωμένης προσέγγισης του τρόπου τους. Έτσι στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ο Αμερικανός F.Taylor (1911) και λίγο αργότερα ο Γάλλος H.Fayol (1921), με την δημοσίευση των επιστημονικών τους άρθρων, επισημαίνουν την ανάγκη ουσιαστικού διαύλου επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης ενός οργανισμού και των εργαζομένων.

Ο Barnard ήταν ένας από τους πρώτους, που μελέτησαν σοβαρά την **επικοινωνία** σε επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας.<sup>7</sup> Ο Barnard θεωρούσε την **επικοινωνία** σαν μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται μαζί σε μια οργάνωση για να πετύχουν ένα κοινό στόχο και την κατέταξε ως ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία του μαζί με τα άλλα δυο, ήτοι του κοινού σκοπού και της επιθυμίας για εργασία Αυτή είναι ακόμη και σήμερα η θεμελιώδης λειτουργία της επικοινωνίας.

Πίστευε ότι η έλλειψη σωστής επικοινωνιακής πολιτικής, από την πλευρά της διοίκησης, είχε ως αποτέλεσμα να μην κατανοούν οι εργαζόμενοι της την φιλοσοφία και τους στόχους του οργανισμού. Ο ίδιος τόνισε την ανάγκη δημιουργίας ενός καλού κλίματος επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων, ως προϋπόθεση της καλής μεταξύ τους συνεργασίας.

Από την εποχή αυτή, η επιχειρησιακή επικοινωνία άρχισε να αποτελεί αντικείμενο αυξημένου ενδιαφέροντος και η συνεισφορά της στο μάνατζμεντ αναγνωρίζονταν ολοένα και περισσότερο. Στην σημερινή εποχή πλέον, αναγνωρίζεται ως μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες ενός οργανισμού. Όλα τα σύγχρονα βιβλία του μάνατζμεντ αφιερώνουν ένα πολύ μεγάλο μέρος τους στην επικοινωνία, ακριβώς γιατί έχει γίνει κατανοητό ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένας από τους παράγοντες επιτυχίας.

Στην χώρα μας, τα τελευταία είκοσι χρόνια, παρατηρείται κάποια πρόοδος όσο αφορά στη σημασία που δίνουν τα στελέχη σ αυτήν και στο ρόλο που πιστεύουν ότι διαδραματίζει στην επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης. Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα ουσιωδέστερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, και η έλλειψή της οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Βρίσκεται στην καρδιά της

---

<sup>7</sup> Barnard, C.: The functions of the executive, 14th printing, Harvard University Press, Cambridge Mass.1960, (πρωτοδημοσιεύτηκε το 1960).

οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο εκείνου που διοικεί, το έργο του οποίου γι' αυτό αποτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία.

### **1.3. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι μια σειρά από προκαθορισμένα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε ένα μήνυμα να μεταβιβαστεί από ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων σε ένα άλλο άτομο ή άλλη ομάδα ατόμων που θα λάβει και θα κατανοήσει το μήνυμα αυτό. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής: ως αφετηρία, πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός που να εκφράζεται ως "μήνυμα", το οποίο μπορεί να είναι μια πληροφορία, μια ιδέα, μια άποψη μια γνώμη, μια οδηγία ή εντολή. Αυτό το μήνυμα διαβιβάζεται από μια πηγή, τον αποστολέα (το άτομο που στέλνει το μήνυμα), σε ένα άλλο πρόσωπο, τον αποδέκτη (το άτομο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα). Το μήνυμα μετατρέπεται σε μια συμβολική μορφή, ενέργεια που αποκαλείται "κωδικοποίηση" και διαβιβάζεται με κάποιο μέσο (κανάλι) στον αποδέκτη, που μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα, ενέργεια που αποκαλείται "αποκωδικοποίηση". Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά του νοήματος από το ένα πρόσωπο στο άλλο. Ο τελευταίος κρίκος στην διαδικασία της επικοινωνίας είναι η επαναπληροφόρηση ή ανατροφοδότηση. Με την επαναπληροφόρηση το μήνυμα επιστρέφεται στον αποστολέα και δίνεται η δυνατότητα ελέγχου του βαθμού κατανόησης του μηνύματος από τον αποδέκτη, αποτελεί δηλαδή ένα τρόπο επιβεβαίωσης της επιτυχημένης επικοινωνίας.

Στο μοντέλο επικοινωνίας, εκτός από το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, παρουσιάζεται και ο "θόρυβος", δηλαδή οι παρεμβολές κατά την μεταβίβαση του μηνύματος. Τυπικά παραδείγματα θορύβου είναι τα παράσιτα στην τηλεφωνική επικοινωνία, η απροσεξία του αποδέκτη, οι συνοδευτικοί ήχοι του μηχανήματος στο χώρο παραγωγής κ.ά. Ο "θόρυβος" μπορεί να προκαλέσει παραμόρφωση σε οποιοδήποτε σημείο στην διαδικασία της επικοινωνίας.

Στην επικοινωνία υπάρχουν ορισμένοι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση και το περιεχόμενο του κωδικοποιημένου μηνύματος, όπως ο τρόπος σκέψης, οι γενικές και ειδικές γνώσεις του πομπού και του δέκτη και το

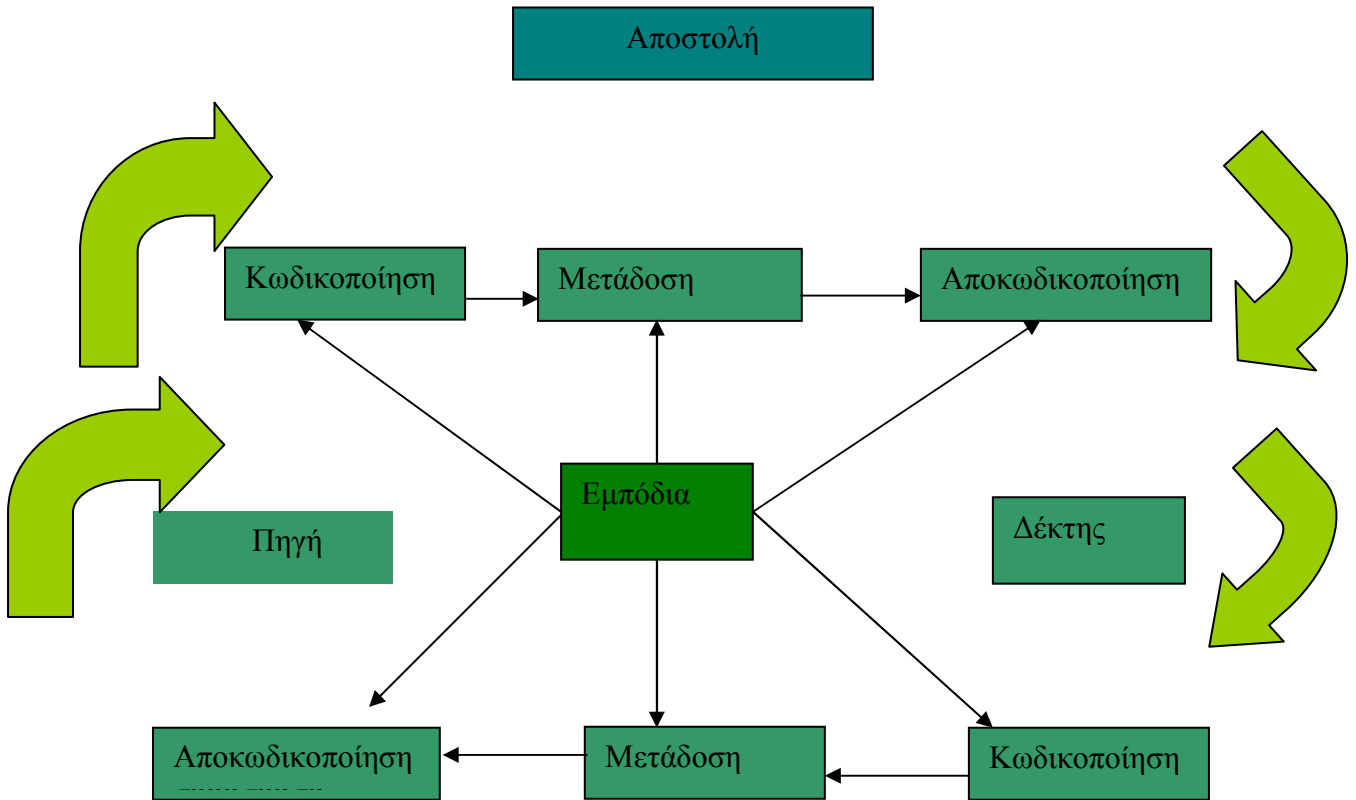
κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον όπου ζουν. Ο τρόπος σκέψης επηρεάζει τη συμπεριφορά μας. Έχουμε προδιαμορφωμένες απόψεις για πολλά θέματα και αυτές οι απόψεις επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε. Επιπλέον, η έκταση της γνώσης μας για ένα συγκεκριμένο θέμα περιορίζει την δραστηριότητα της επικοινωνίας μας. Τέλος, όπως ο τρόπος σκέψης επηρεάζει τη συμπεριφορά μας, έτσι και η θέση μας στο κοινωνικοπολιτιστικό σύστημα στο οποίο ζούμε, δηλαδή οι πεποιθήσεις μας και οι αξίες μας (μέρος του πολιτισμού μας), μας επηρεάζουν ως πηγές επικοινωνίας. Στην επικοινωνία επίσης είναι πολύ σημαντικό το ίδιο το μήνυμα να είναι σαφές αλλά και κατανοητό. Η ελληνική γλώσσα είναι γεμάτη από λέξεις που μπορεί να έχουν αρκετά διαφορετικά μηνύματα και έτσι να δημιουργούνται πολλές παρεξηγήσεις. Το μήνυμα επίσης δεν θα πρέπει να είναι πολύπλοκο, γιατί το πολύπλοκο αποκωδικοποιείται πολύ πιο δύσκολα, επειδή ο δέκτης θα πρέπει να κατανοήσει τις έννοιες αλλά και τις σχέσεις μεταξύ τους.<sup>8</sup> Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η διαδικασία της επικοινωνίας.

---

<sup>8</sup> Κ.Δικαίος, Μ.Κουτούζης, Ν.Πολύζος, Ι.Σιγάλας,Μ.Χλέτσος, Βασικές αρχές Διοίκησης-Διαχείρισης [management] Υπηρεσιών Υγείας, Πάτρα 1999, ΕΑΠ, σελ.249.



# Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



## 1.4. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι βασικές μορφές επικοινωνίας είναι οι εξής:

- ✓ **Τυπική επικοινωνία.** Είναι η επικοινωνία που γίνεται με προκαθορισμένο τρόπο και σε καθορισμένο χρόνο. Σε μια επιχείρηση, αυτό σημαίνει ότι το μήνυμα ακολουθεί το οργανόγραμμα που έχει θέσει η ίδια και τίποτε άλλο.
- ✓ **Άτυπη επικοινωνία.** Άτυπη επικοινωνία έχουμε όταν δεν υπάρχει προκαθορισμένος τρόπος και καθορισμένος χρόνος. Σε μια επιχείρηση, αυτό σημαίνει ότι το μήνυμα δεν ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα το οποίο έχει θέσει η ίδια.
- ✓ **Μονόδρομος επικοινωνία.** Είναι η μεταβίβαση του μηνύματος από τον αποστολέα στον αποδέκτη, όπου δεν εξετάζουμε καθόλου την συμπεριφορά του τελευταίου, αν δηλαδή έλαβε το μήνυμα και ποιες ήταν οι αντιδράσεις του.
- ✓ **Αμφίδρομος επικοινωνία.** Είναι η επικοινωνία κατά την οποία τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης έχουν την ευχέρεια να ανατροφοδοτήσουν την άλλη πλευρά τα οποία υποδηλώνουν θέσεις, τάσεις και γενικότερες αντιδράσεις όσο αφορά το περιεχόμενο του μηνύματος, με τρόπο που η άλλη πλευρά να γνωρίζει της θέσεις της άλλης.
- ✓ **Κάθετη επικοινωνία.** Η κάθετη επικοινωνία διακρίνεται:
  - Στην κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής, όπου η πληροφορία απευθύνεται από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης, δηλαδή έχει κατιούσα κατεύθυνση.
  - Στην κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής, όπου η πληροφορία απευθύνεται από τα κατώτερα στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, δηλαδή έχει ανοδική κατεύθυνση.
- ✓ **Οριζόντια επικοινωνία.** Είναι η επικοινωνία κατά την οποία η μετάδοση πληροφοριών και μηνυμάτων γίνεται από υπηρεσία που βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας. Εμφανίζεται ιδιαίτερα στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας, όπου η επικοινωνία μέσω της κάθετης οδού είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και χρονοβόρα. Έρευνες έχουν δείξει ότι η οριζόντια

επικοινωνία εξυπηρετεί βασικές ανάγκες σ' έναν οργανισμό. Ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού, η συνεργασία για την αναζήτηση λύσεων σε κοινά προβλήματα, η ανταλλαγή εμπειριών και πληροφοριών αλλά και η αναζήτηση υποστήριξης από συναδέλφους άλλων τμημάτων είναι οι πιο σημαντικές. Η ανάγκη δε για οριζόντια επικοινωνία αυξάνεται όσο πιο ανεξάρτητα είναι τα διάφορα τμήματα μεταξύ τους, ακριβώς γιατί υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη συντονισμού και ανταλλαγής ιδεών και προβλημάτων.

## 1.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι κυριότερες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι:

- **Η προφορική μέθοδος.** Οι συνηθισμένες της μορφές είναι: ομιλίες, τυπικές συζητήσεις και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις.

Τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας είναι η ταχεία μεταβίβαση και η ταχεία επαναπληροφόρηση. Ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταφερθεί και, μετά την λήψη του, να σταλεί απάντηση σε ελάχιστο χρόνο. Αν ο αποδέκτης δεν είναι σίγουρος για το μήνυμα, η ταχεία επαναπληροφόρηση επιτρέπει στον αποστολέα να αντιληφθεί την ασάφεια και να την διορθώσει

Τα κύρια μειονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας αναδύονται όταν ένα μήνυμα πρέπει να διαβιβαστεί μέσω ενός αριθμού ανθρώπων. Όσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα παραμόρφωσης του μηνύματος. Το κάθε άτομο ερμηνεύει το μήνυμα με τον δικό του τρόπο. Το περιεχόμενο του μηνύματος, όταν φτάσει στον προορισμό του, είναι συχνά πολύ διαφορετικό από το αρχικό. Σε μια επιχείρηση, όπου οι αποφάσεις και οι άλλες ανακοινώσεις διαβιβάζονται προς τα κάτω και προς τα πάνω ιεραρχικά, υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες να παραμορφωθούν τα μηνύματα.

- **Γραπτή μέθοδος.** Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, εκδόσεις της επιχείρησης, πίνακες ανακοινώσεων ή οποιαδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα.

Γιατί όμως ένας αποστολέας θα επέλεγε να χρησιμοποιήσει γραπτές επικοινωνίες; Μα επειδή έχουν μεγάλη διάρκεια, είναι απτές και επαληθεύσιμες. Τυπικά τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης έχουν ένα αρχείο της επικοινωνίας. Το μήνυμα μπορεί να αποθηκευτεί για απεριόριστο χρόνο και, αν υπάρχουν ερωτήματα για το περιεχόμενο του, αυτό είναι διαθέσιμο για μεταγενέστερη αναφορά. Αυτή η πλευρά είναι ιδιαίτερα σημαντική για πολύπλοκες ή μεγάλου μεγέθους επικοινωνίες. Για παράδειγμα το πρόγραμμα μάρκετινγκ ενός νέου προϊόντος είναι πιθανόν να περιέχει έναν αριθμό καθηκόντων που η εκτέλεση τους απαιτεί αρκετούς μήνες. Θέτοντας το πρόγραμμα γραπτά, εκείνοι που καλούνται να το υλοποιήσουν μπορούν εύκολα να ανατρέχουν σε αυτό κατά την διάρκεια της εκτέλεσης του.

Ένα τελικό όφελος προέρχεται και από την ίδια την διαδικασία. Εκτός από σπάνιες περιπτώσεις, όπως μια επίσημη ομιλία, αφιερώνουμε μεγαλύτερη προσοχή στη γραπτή λέξη παρά στην προφορική. Όταν κάποιος πρέπει να εκφράσει κάτι γραπτά, τούτο τον υποχρεώνει να σκεφτεί πιο προσεκτικά αυτό που θέλει να μεταφέρει. Επομένως, οι γραπτές επικοινωνίες συχνά είναι πιο επιμελημένες, λογικές και σαφείς.

Φυσικά, τα γραπτά μηνύματα έχουν και τα μειονεκτήματά τους. Είναι μια διαδικασία χρονοβόρος. Δηλαδή, αυτό που θα μπορούσαμε να πούμε μέσα σε δεκαπέντε λεπτά, το ίδιο πράγμα θα χρειαζόμασταν μια ώρα για να το γράψουμε. Ένα άλλο κύριο μειονέκτημα είναι η επαναπληροφόρηση ή η έλλειψή της. Οι προφορικές επικοινωνίες επιτρέπουν στους παραλήπτες να απαντούν ταχέως σε αυτό που νομίζουν ότι ακούν. Ωστόσο, οι γραπτές επικοινωνίες δεν έχουν έναν ενσωματωμένο μηχανισμό επαναπληροφόρησης. Όταν π.χ στέλνεται ένα υπόμνημα, δεν υπάρχει καμία εξασφάλιση ότι αυτός που το παίρνει θα το ερμηνεύσει έτσι όπως το εννοούσε ο αποστολέας. Το τελευταίο σημείο ισχύει, επίσης, στην προφορική επικοινωνία, με την διαφορά ότι σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ευκολότερο να ζητήσουμε απλώς από τον παραλήπτη να συνοψίσει αυτό που έχουμε πει. Μια ακριβής σύνοψη αποδεικνύει ότι το μήνυμα έχει ληφθεί και έχει κατανοηθεί.

- **Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου.** Οι πιο γνωστές περιοχές επικοινωνίας με άλλα μέσα πλην του λόγου είναι η σωματική γλώσσα. που αναφέρεται στις χειρονομίες, στις εκφράσεις του προσώπου και σε άλλες

κινήσεις του σώματος και ο τόνος της φωνής που αναφέρεται στην έμφαση που δίνει κάποιος σε λέξεις ή εκφράσεις.

- **Ηλεκτρονικά μέσα.** Εκτός από τα συνηθισμένα μέσα επικοινωνίας, το τηλέφωνο και το ταχυδρομείο, σήμερα στηρίζομαστε σε έναν αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουμε τις επικοινωνίες μας, όπως την τηλεόραση, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τα μηχανήματα φαξ και πλήθος άλλων ηλεκτρονικών μέσων τα οποία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε συνδυασμό με την ομιλία ή το γραπτό μήνυμα για να έχουμε πιο αποτελεσματική επικοινωνία.

Ίσως το ταχύτερο αναπτυσσόμενο μέσο είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που συνδέονται μεταξύ τους με το κατάλληλο λογισμικό, επιτρέπουν σε άτομα να μεταβιβάζουν στιγμιαία γραπτά μηνύματα μεταξύ τους. Μηνύματα μεταφέρονται στο τερματικό του δέκτη ώστε να το διαβάσει όταν θα έχει χρόνο. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι γρήγορο και φθινό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σταλεί το μήνυμα σε δεκάδες ανθρώπους ταυτόχρονα. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία του είναι, σε γενικές γραμμές, παρόμοια με εκείνα των γραπτών επικοινωνιών.

## 1.6. ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία για να καταστεί αποτελεσματική, ουσιαστικά δηλαδή να επιτελεστεί ο σκοπός της, πρέπει η δομή και ανάπτυξη της να διέπεται από κάποιους κανόνες-αρχές, οι οποίοι να εξασφαλίζουν την ομαλή μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος και προεξοφλούν την θετική ανταπόκριση του αποδέκτη. Οι αρχές αυτές είναι οι ακόλουθες:

- **Σύντομία-πληρότητα.** Πρέπει να είμαστε όσο το δυνατόν σύντομοι στο περιεχόμενο του μηνύματος που επιθυμούμε να μεταδώσουμε έτσι ώστε να είναι διαυγές και ξεκάθαρο.
- **Αποφυγή πολυλογίας και αοριστολογίας.** Όσο περισσότερο επεκτεινόμαστε σε υποτιθέμενες επεξηγήσεις και λεπτομερειακές αναφορές, τόσο αόριστοι γινόμαστε με αποτέλεσμα ο αποδέκτης να αδυνατεί να εντοπίσει ουσιαστικά στοιχεία του περιεχομένου του μηνύματος.

Είναι εξάλλου γνωστή η λαϊκή έκφραση “Αυτός, λέγοντας/γράφοντας τόσα πολλά, ξέχασε ποια είναι η αρχή, η μέση και το τέλος.”

- **Αμεσότητα.** Πολλά μηνύματα επιστρέφονται από τον αποδέκτη στον αποστολέα, εφόσον το περιεχόμενο του μηνύματος απαιτεί περισσότερη επεξεργασία είτε τελικές διορθώσεις. Στην διαδικασία αυτή ο ακριβής καθορισμός του αποδέκτη και των συγκεκριμένων ενεργειών που απαιτούνται από αυτόν, αποτελεί την ουσία της επικοινωνιακής προσπάθειας και της πλήρους συνεννόησης των δυο πλευρών.
- **Εγκυρότητα.** Η ποιότητα του περιεχομένου του μηνύματος προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και την ποιότητα της ανταπόκρισης σε αυτό. Εξάλλου μηνύματα χωρίς έγκυρο περιεχόμενο περιλαμβάνοντας στοιχεία, δεδομένα, γεγονότα τα οποία δεν είναι ακριβή ταλαιπωρούν αφάνταστα τους αποδέκτες.
- **Εγκαιρότητα.** Η υλοποίηση του στόχου του μηνύματος εξαρτάται από την εγκαιρότητα που εμπεριέχουν τόσο οι αντιδράσεις του αποστολέα όσο και η τυχόν εμπρόθεσμη ανταπόκριση του αποδέκτη. Έτσι διασφαλίζεται η αξία του περιεχομένου του μηνύματος ως προς τον χρόνο που απαιτείται για την υλοποίηση του στόχου του.
- **Ήθος.** Το ήθος πρέπει να συνοδεύει κάθε επικοινωνιακή προσπάθεια που κάνουν οι συμβαλλόμενες πλευρές και να βρίσκεται σε ένα επίπεδο έτσι ώστε να γεννιέται εμπιστοσύνη και αποδοχή μεταξύ τους.
- **Λογική-όχι συναίσθημα.** Η επικράτηση της λογικής και ο περιορισμός των έντονων συναισθηματικών καταστάσεων βοηθάει την ομαλή ροή του τρόπου επικοινωνίας προσφέροντας σημαντικά πλεονεκτήματα όπως το ότι εξυπηρετεί τις δυο πλευρές να αναπτύσσουν τις αντιλήψεις και τις σκέψεις τους σε ένα πλαίσιο ρεαλισμού και ότι εξυπηρετείται καλύτερα ο στόχος του μηνύματος χωρίς να παρατηρούνται παρερμηνείες και τυχόν αλλοιώσεις τις έννοιάς του.
- **Ειλικρίνεια.** Αυτό σημαίνει ότι το μήνυμα πρέπει να είναι αληθινό και να μην δημιουργεί δυσπιστία στον λήπτη.
- **Εμφάνιση του μηνύματος.** Η εμφάνιση του μηνύματος σκιαγραφεί την πρώτη εντύπωση και αντικατοπτρίζει τη εικόνα του αποστολέα και επειδή η εικόνα που θα αποκομίσει ο αποδέκτης αποτελεί συνήθως και στοιχείο

κρίσης, πρέπει να δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση σε αυτή την αρχή της επικοινωνίας.

- **Ορθή έκφραση και χρήση κανόνων συντακτικού και γραμματικής.** Το μήνυμα δεν είναι δυνατόν να παρουσιάζει εκφραστικές ελλείψεις και να πάσχει από σύνταξη και γραμματικά λάθη. Εάν συμβεί αυτό, τότε οι άλλοι σχηματίζουν την εντύπωση ότι ή δεν δώσαμε την απαραίτητη προσοχή στο περιεχόμενο του μηνύματος (οπότε και ενδεχομένως αδιαφορούμε για την επίπτωση που θα έχει στον αποδέκτη) ή το μορφωτικό μας επίπεδο είναι χαμηλό (οπότε ο αποδέκτης μας απορρίπτει επειδή δεν επιθυμεί να έχει σχέσεις με τέτοιο άτομο).
- **Απλότητα-φυσικότητα.** Η απλότητα και η φυσικότητα των μηνυμάτων όταν επικοινωνούμε είναι δυο πολύ βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να μας διακρίνουν έτσι ώστε να δημιουργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα και να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική. Κάτι που δεν είναι απλό, εξελίσσεται στο να καταντάει να μην είναι φυσικό και σαν τέτοιο επιβάλλεται να αποβληθεί.
- **Σαφήνεια.** Όταν το περιεχόμενο του μηνύματος είναι σαφές, ο αποδέκτης διευκολύνεται στο να αντιληφθεί επαρκέστερα το περιεχόμενό του, καθώς και τον στόχο του.
- **Το ύφος της επικοινωνίας.** Το ύφος αποτελεί βασικό στοιχείο στην καλλιέργεια καλών σχέσεων και των δυο πλευρών και στην ομαλή κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη. Δεν είναι δυνατόν να προσπαθήσουμε να επιβάλλουμε το περιεχόμενο του μηνύματος με υπεροπτικό ή αλαζονικό ύφος γιατί δημιουργείται κακή εντύπωση στον αποδέκτη.
- **Ισορροπία προσωπικοτήτων.** Η επικοινωνία δεν πρέπει να εμπεριέχει στοιχεία που να θίγουν ή να υπερεκτιμούν το άτομο που επιθυμούμε να επικοινωνήσουμε γιατί έτσι δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική.
- **Η μη ύπαρξη στοιχείων κολακείας.** Η χρησιμοποίηση υπερβολικών εκφράσεων, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, αποτελούν αρνητικό στοιχείο στην ολοκλήρωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Εξάλλου, πάντα, η κολακεία στηρίζεται σε ψευδή στοιχεία που σαν επικοινωνιακό υλικό δεν μπορεί να βασιστεί η αμοιβαία

εμπιστοσύνη και συνεργασία που πρέπει να υπάρχει και να αναπτύσσεται μεταξύ των δυο πλευρών.

- **Σοβαρότητα-αξιοπιστία.** Είναι δυο γνωρίσματα τα οποία επιβάλλεται να κυριαρχούν και να διέπουν την προφορική και έγγραφη επικοινωνία. Η σοβαρότητα και κατά συνέπεια η αξιοπιστία, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον αποδέκτη και υποδηλώνουν ότι ο αποστολέας διαθέτει στοιχεία επαγγελματισμού και ωριμότητας.
- **Ευγένεια.** Το στοιχείο αυτό θεωρείται πολύ απαραίτητο, γιατί μέσω της ευγένειας, καλλιεργείται και αναπτύσσεται ένα κλίμα κατανόησης και συνεννόησης και αποφεύγονται έντονοι διαξιφισμοί και συγκρούσεις μεταξύ των δυο πλευρών.
- **Εμπιστοσύνη-εχεμύθεια.** Η εμπιστοσύνη και η εχεμύθεια (η οποία επιβάλλεται να τηρείται σε σοβαρά θέματα) που πρέπει να δείχνουν και οι δυο πλευρές είναι στοιχείο που πρέπει να εκπνέεται τόσο από τον αποστολέα όσο και από τον αποδέκτη. Η εμπιστοσύνη δεν χαρίζεται χωρίς κόπο και αγώνα, αλλά κερδίζεται με την προσπάθεια και την αξιοπιστία και των δυο πλευρών που ολοκληρώνουν την επικοινωνιακή διαδικασία.

## 1.6. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μέσω των διαφόρων μορφών επικοινωνίας, οι συμμετέχοντες σε αυτή επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι:

- ✓ η συγκέντρωση και η κατανομή πληροφοριών μεταξύ προσώπων που θα τις χρησιμοποιήσουν για επίτευξη συγκεκριμένου στόχου.
- ✓ ο εφοδιασμός με πληροφορίες (σε ποσότητα και ποιότητα) εκείνων, που πρόκειται να λάβουν σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις.
- ✓ η έγκαιρη διοχέτευση των λαμβανομένων αποφάσεων σε όλα τα πρόσωπα που καλούνται να τις εφαρμόσουν.
- ✓ η υποβολή αναφορών και προτάσεων των κατωτέρων στελεχών και των εργαζομένων της βάσης προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.
- ✓ η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλλουν στη στενότερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία εντός και εκτός της επιχείρησης.



- ✓ η γνωστοποίηση πληροφοριών στους αρμοδίους που αφορούν σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες ή σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.
- ✓ η παροχή πληροφοριών που αφορούν στη βελτίωση της Ποιότητας (στα πλαίσια του TQM) και στη θέσπιση στόχων (στα πλαίσια του MBO).
- ✓ η γνωστοποίηση πληροφοριών που αφορούν στην υποκίνηση των εργαζομένων.
- ✓ η αναγκαία αναδιοργάνωση ενός τμήματος ή τομέα ή όλης της επιχείρησης.
- ✓ η αποφυγή συγκύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων μέσα στην επιχείρηση.
- ✓ η διαμόρφωση Στρατηγικής, Πολιτικής και Σχεδίων Δράσης.
- ✓ η εφαρμογή ανθρώπινων Σχέσεων από τους Managers.
- ✓ η εφαρμογή των Δημόσιων Σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ Επιχείρησης και των παραγόντων έξω από αυτή.
- ✓ ο κατάλληλος χειρισμός των άτυπων ομάδων αλλά και των τυπικών ομάδων.

Από την παρουσίαση των δυνατοτήτων της επικοινωνίας γίνεται κατανοητή η μεγάλη σημασία της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό – επιχείρηση για την κατανόηση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων και γενικά για την υλοποίηση των στόχων της.

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερή της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ως προς αυτό το στοιχείο υπάρχει πλήρης ομοφωνία στη γενική βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά, πολλοί από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι, εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας<sup>9</sup>, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργασίας,<sup>10</sup> την ανάθεση

---

<sup>9</sup> Redfield, Charles E, "Communication in Management. A guide to Administrative Communication .University of Chicago Press, Chicago, 1958, p3-4

Dale, Ernest, Management. Theory and Practice. Mc Graw – Hill, New York, 1965, p. 466.

<sup>10</sup> Hodges, Henry G., "Management: Principles, Practices and Problems. Houghton Mifflin Co, Boston, Mass., 1956, p. 412.

αρμοδιοτήτων και ευθυνών,<sup>11</sup> την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.<sup>12</sup>

Από τα πιο πάνω συνάγεται συμπερασματικά ότι ο σκοπός της επικοινωνίας (στην ευρεία της έννοια) είναι:

1. Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.
2. Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή, θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία όπως το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων, και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.<sup>13</sup>
3. Δημιουργία του αναγκαίου πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας. Επειδή με την επικοινωνία ένας προϊστάμενος μπορεί να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού, δίνει σε αυτόν τη δυνατότητα για σύζευξη των συμφερόντων του προσωπικού με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η τελευταία αυτή περίπτωση έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα διότι διαπιστώνεται τελευταία ότι τα σύγχρονα

---

<sup>11</sup> Mc Farland Dalton, "Management Principles and Practices. Mc Millan Co., New York, σελ. 398:"The existence of coordinated effort is the end result of a great deal of communication" και σελ.306:"Communication is the means by which the act of delegation is accomplished"

<sup>12</sup> . Davis, Keith, "Human Relations at work. Mc Graw-Hill, New York, 1962, σελ.346.

<sup>13</sup> Scholz, William, "Communication in the Business Organization. Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1962, σελ. 11. 72

εργασιακά προβλήματα δεν είναι τόσο προβλήματα εμπειρίας και γνώσεων, όσο κυρίως προβλήματα διαθέσεων του προσωπικού και συμπεριφοράς.<sup>14</sup>

4. Άλλος σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί ένα αποδοτικό σύστημα επικοινωνίας είναι η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος, πράγμα που σημαίνει ότι με ένα σωστό σύστημα επικοινωνίας, αναπτύσσεται ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας, που βοηθά τη δημιουργία μεγαλύτερης ικανοποίησης.

5. Το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας οδηγεί στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

Επίσης, η επικοινωνία εξυπηρετεί κυρίως δύο βασικούς σκοπούς:<sup>15</sup>

Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις: τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ώστε να πάρουν τις σωστές αποφάσεις.

Βοηθά στην παρακίνηση: η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωτικών στόχων και έτσι αυξάνει την παρακίνηση.

Βοηθά στον έλεγχο: αφού έτσι αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες, οι ευθύνες, και έτσι είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο έως αδύνατο να απομονωθούν και προσδιοριστούν οι πηγές των προβλημάτων και κατ' επέκταση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες.

---

<sup>14</sup> Habbe Stephen, "Communications with employee", N.Y. 1952.

<sup>15</sup> Aldag R.L., Stearns T.M., *Management*, 1991, σελ. 472-498.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 2.1. ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η βασική αρχή της επικοινωνίας είναι το υπό μετάδοση μήνυμα, αφενός να αποσταλεί από τον αποστολέα και να παραληφθεί από τον αποδέκτη, και αφετέρου να γίνει πλήρως κατανοητό σε όλα τα σημεία και υποδιαίρεσεις του περιεχομένου του. Αυτό όμως, ορισμένες φορές, είναι δύσκολο να επιτευχθεί επειδή παρεμβάλλονται εμπόδια στην επικοινωνία διαφόρων μορφών, έντασης και έκτασης. Τα εμπόδια αυτά δυσκολεύουν ή και διακόπτουν εντελώς την λήψη του μηνύματος, και τροποποιούν ή ακόμα και αλλοιώνουν την έννοια του, με αρνητικές επιπτώσεις, αφού ο δέκτης θα προβεί σε ενέργειες διαφορετικές από αυτές που αναμένει ο αποστολέας, που σαν αποτέλεσμα να επικρατεί σύγχυση και αναταραχή.

Τα εμπόδια στην επικοινωνία είναι πολλά και ποικίλα και σε κάθε περίπτωση ο αποστολέας του μηνύματος θα πρέπει να διασφαλίσει την απρόσκοπτη επικοινωνιακή ροή, επιβάλλοντας μέτρα για την σωστή εκπομπή, παραλαβή, κατανόηση και αντίδραση του αποδέκτη, χωρίς όμως ο αποδέκτης να μένει αμέτοχος στην προσπάθεια αυτή. Μεγάλο μέρος της επίτευξης σωστής επικοινωνίας εξαρτάται από την ικανότητα των εμπλεκόμενων μερών να αντιμετωπίσουν με επιτυχία αυτά τα εμπόδια. Τα εμπόδια αυτά, τα διακρίνουμε σε 4 βασικές κατηγορίες :<sup>16</sup>

- 1) Τα περιοδικά εμπόδια.
- 2) Τα εμπόδια που προκύπτουν από την διαφορετική σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού.
- 3) Τα εμπόδια που δημιουργούνται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- 4) Τα εμπόδια που δημιουργούνται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

---

<sup>16</sup> Λούτας Γ., Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, Εκδόσεις Έλλην. Έκδοση 3η, Αθήνα 2005, Σελ.93 κ. επ.

### 2.1.1. ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

Ως **περιοδικά εμπόδια** εννοούμε αυτά που παρουσιάζονται σε άτακτες χρονικές στιγμές, είτε μέσω φυσικών ή τεχνικών παραγόντων που παρεμποδίζουν την αποστολή και λήψη του μηνύματος για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας. Χωρίζονται σε 2 υποκατηγορίες:

**α) Τα φυσικά εμπόδια**, τα οποία εμφανίζονται λόγω έντονων καιρικών φαινομένων ( δυνατός άνεμος, καταρρακτώδης βροχή, κεραυνοί ) και αναφέρονται κυρίως στην προφορική επικοινωνία, αλλά και στη γραπτή επικοινωνία, όπως από έντονη χιονόπτωση, το κλείσιμο των δρόμων και η καθυστέρηση της παραλαβής μίας επιστολής. Τα εμπόδια αυτά χαρακτηρίζονται ως ευκόλως αντιμετωπίσιμα, αφού συχνά μία επανάληψη του περιεχομένου του μηνύματος στην αποστολή και λήψη του, όταν πρόκειται για προφορική επικοινωνία, αποκαθιστά την επικοινωνιακή προσπάθεια και επιλύει το πρόβλημα που ανέκυψε λόγω της ύπαρξης του φυσικού εμποδίου.

**β) Τα τεχνικά εμπόδια**, τα οποία δημιουργούνται με τεχνικά μέσα και τα οποία είτε τυχαία, ή και σκόπιμα ακόμα παρεμβάλλονται και δημιουργούν αλλοιώσεις ή και διακοπές στην πορεία του μηνύματος ( ο θόρυβος της μηχανής, η διέλευση ενός φορτηγού, η διακοπή του ρεύματος ). Τα εμπόδια αυτά είναι περισσότερο ελέγξιμα αφού η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να λάβει όλα τα μέτρα προκειμένου να αποκατασταθούν έγκαιρα τέτοιου είδους τεχνικές ανωμαλίες που παρεμποδίζουν κάποιες φορές την επικοινωνιακή προσπάθεια και την λειτουργία της επιχείρησης γενικότερα,

### 2.1.2. ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, αφού μέσω αυτού υλοποιούνται οι στόχοι της, τόσο σε λειτουργικό, όσο και σε αναπτυξιακό επίπεδο. Αυτό το στοιχείο όμως, είναι και το πλέον δύσχηστο, αν αναρωτηθεί κανείς, την μοναδικότητα που έχει ο κάθε εργαζόμενος. Το στέλεχος θα πρέπει να τον χρησιμοποιήσει με έναν ιδιαίτερο και μοναδικό τρόπο, ώστε να καλλιεργήσει και να αναπτύξει με τον βέλτιστο αποτέλεσμα τα παραγωγικά εργασιακά του αποθέματα. Από αυτήν την μοναδικότητα του ανθρώπου πηγάζουν κάποια εμπόδια που σχετίζονται από

πολλούς παραμέτρους όπως είναι τα κοινωνικά εμπόδια, τα ψυχολογικά εμπόδια, τα εμπόδια που προβάλλουν από την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών πεποιθήσεων. εμπόδια λόγω ύπαρξης διαφορών στο πολιτιστικό υπόβαθρο των δύο πλευρών, εμπόδια λόγω διαφοροποίησης στο οικονομικό επίπεδο, εμπόδια που ανακύπτουν λόγω διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου και δείκτη νοημοσύνης, καθώς επίσης και εννοιολογικά εμπόδια.

### **2.1.3. ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

Για να γίνει πετυχημένη μία επικοινωνιακή πολιτική που επιλέγει μια επιχείρηση, ο τρόπος σχεδιασμού αυτής της πολιτικής καθώς και η εφαρμογή των ιδιαίτερων στρατηγικών και τακτικών που ακολουθούνται από τα στελέχη της, θα πρέπει να λάβουν υπόψη και τα εμπόδια που παρεμβάλλονται από τους παρακάτω σημαντικούς παράγοντες του εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Οι κυριότεροι παράγοντες που συνθέτουν αυτό το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και παρεμβάλουν εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης είναι οι εξής :

**Η οργανωτική δομή της επιχείρησης.** Το οργανωτικό διάγραμμα της επιχείρησης, με τις δομημένες υποδιαιρέσεις της σε οργανωτικές μονάδες που συναποτελούν και συνθέτουν ένα οργανωτικό σύνολο, προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, μπορεί να διευκολύνει ή ακόμα και να δυσκολέψει την ροή της πληροφόρησης. Η άκρατη οργανωτική δομή ορισμένων επιχειρήσεων, με στενές και απόλυτες συγκεκριμένες και περιγραμματικές αρμοδιότητες και καθήκοντα των στελεχών και του προσωπικού και η ευλαβική τήρηση της ιεραρχίας εμποδίζει την άνετη, απρόσκοπτη και ταχεία μεταφορά της πληροφορίας. Στην περίπτωση αυτή, η διαδρομή που υποχρεούται να ακολουθήσει το μήνυμα είναι συγκεκριμένη και πρέπει να τηρηθεί πιστά και τυπικά η ακολουθία των ιεραρχικών κόμβων, υπεύθυνος, προϊστάμενος τμήματος, διευθυντής, γενικός διευθυντής κ.τ.λ.. Άλλες διαφορετικές δομές με λιγότερο φαρμαλισμό και τυπολατρία διευκολύνουν την ροή της πληροφορίας σε σημείο που μία κατεπείγουσα πληροφορία να μπορεί να φτάσει άμεσα και έγκυρα από τα κατώτερα στα ανώτερα στρώματα ιεραρχίας. Είναι πλέον βέβαιο ότι η

οργανωτική δομή των επιχειρήσεων έχει ουσιαστικό ρόλο να επιτελέσει στον τομέα της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επικοινωνίας

**Η φύση της επιχείρησης.** Τα τελευταία χρόνια έχουμε μία αλματώδης αύξηση της ταχύτητας με την οποία κινείται η αγορά. Σαν αποτέλεσμα αυτής της αύξησης είναι οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να ακολουθήσουν, με κάθε τρόπο και μέσο, υψηλές ταχύτητες λειτουργίας και ανάπτυξής τους. Ο τρόπος ροής της πληροφορίας, ο οποίος σε μεγάλο βαθμό συνδέεται με τη επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης, προσδιορίζει και καθορίζει την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης, σε συνδυασμό πάντα με την ποιότητα που πρέπει να διαθέτει η πληροφορία αυτή και η ταχύτητα κατανομής της, προκειμένου να υπάρξει έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση στους υπευθύνους. Ο ισχυρισμός η φύση της επιχείρησης διαμορφώνει και καθορίζει την ταχύτητα της πληροφόρησης με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να διαμοιράσει το πληροφοριακό υλικό της στα κατά μέρους τμήματα είναι ένα ακόμη εμπόδιο του εσωτερικού της περιβάλλον. Εάν δεν δοθεί η κατάλληλη σημασία και προσοχή στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης στον τομέα της ροής των πληροφοριών, μπορεί να παρεμβληθούν εμπόδια στην επικοινωνία και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό που να μειώσουν την εξελικτική της πορεία σε σχέση με την ταχύτητα που κινούνται άλλες ομοειδής επιχειρήσεις και γενικότερα η επιχειρησιακή δραστηριότητα της αγοράς.

**Το μέγεθος της επιχείρησης.** Πολλά εμπόδια διαφόρων ειδών παρουσιάζονται στην επικοινωνία τα οποία προέρχονται από το μέγεθος της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι αποστάσεις που υφίστανται μεταξύ των Διευθύνσεων, Τμημάτων, Γραφείων κ.τ.λ., έχει σαν συνέπεια την δημιουργία πολλών επικοινωνιακών κόμβων που αποτελούν εμπόδιο στην απρόσκοπτη του επικοινωνιακού υλικού. Λόγω του μεγάλου αριθμού των εργαζομένων που στελεχώνουν τις οργανωτικές μονάδες, θα πρέπει να υπάρχει η δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων για να μην είναι δύσκολη η ανάπτυξη της προφορικής επικοινωνίας.

Σε αντίθεση με τις μικρές επιχειρήσεις, η ροή της πληροφόρησης διαθέτει την ευχέρεια να κυλήσει πιο ομαλά, γρήγορα και χωρίς την παρεμβολή των επικοινωνιακών κόμβων και της ύπαρξης διαφορετικών ιεραρχικών στρωμάτων τα οποία απαιτούν ενημέρωση, αλλά ορισμένες φορές και την άδεια για διέλευσή της στα ανώτερα κλιμάκια. Και σε αυτήν την περίπτωση, η ύπαρξη καλών

διαπροσωπικών σχέσεων είναι επιτακτική, λόγω της άμεσης και συνεχούς επαφής, δημιουργούνται τάσεις για τριβές και συγκρούσεις που παρεμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία και κατά επέκταση ολόκληρο το παραγωγικό αποτέλεσμα. Η προφορική επικοινωνία που χρησιμοποιείται σε αυτές της επιχειρήσεις απαιτεί υψηλό επίπεδο και των δύο μερών, τόσο του αποστολέα, όσο και του αποδέκτη, για την αποφυγή δυσκολιών στην χρησιμοποίησής της

**Το επίπεδο άσκησης της Διοίκησης.** Η ποιότητα του στελεχιακού προσωπικού και γενικότερα όλων των εργαζομένων που διαθέτει η επιχείρηση, αποτελεί βασικό παράγοντα στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής και την εφαρμογή της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα στελέχη της επιχείρησης, μέσω της προφορικής και γραπτής επικοινωνίας, προσπαθούν να ενεργοποιήσουν και ευαισθητοποιήσουν τους εργαζομένους, προκειμένου να υλοποιήσουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους. Αυτό σημαίνει ότι το ποιοτικό επίπεδο των στελεχών συμβάλει κύρια στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση των επικοινωνιακών μεθόδων που απαιτούνται, για να υπάρξει κάθε φορά και κατά περίπτωση, το αναμενόμενο επικοινωνιακό αποτέλεσμα. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή το επίπεδο των στελεχών είναι χαμηλό, τότε δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης, οπότε η επικοινωνία των δύο αυτών παραγόντων συναντά αζεπέραστα μερικές φορές προβλήματα. Η ποιοτική ύπαρξη στελεχών αποτελεί κεφάλαιο μείζονος σημασίας για την επιχείρηση και στον τομέα που θα πρέπει να δίνει μεγάλη σημασία και ιδιαίτερη προσοχή, για να έχει στο δυναμικό της ικανά στελέχη που διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες που να μπορούν να αντεπεξέλθουν στο δύσκολο έργο τους.

**Το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων.** Το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων κάθε επιχείρησης, είτε αυτό είναι πολιτιστικό, μορφωτικό, πολιτικό, κοινωνικό, συμβάλει στην καθιέρωση της υλοποίησης των μεθόδων της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού τις περισσότερες φορές η εφαρμογή της επικοινωνίας έχει σαν αποδέκτες τους ίδιους τους εργαζόμενους. Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο των εργαζομένων, τόσο λιγότερα εμπόδια επικοινωνίας θα δημιουργηθούν και η εργασιακή ροή θα παρουσιάσει ομαλή πορεία. Σε αντίθετη περίπτωση, δημιουργούνται επικοινωνιακά προβλήματα που δυσχεραίνουν την δημιουργία καλών ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης που πρέπει να επικρατούν, καθώς επίσης θα παρεμποδίζεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα της ομάδας και γενικότερα όλης της



επιχείρησης. Η επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να προσλαμβάνει πάντοτε τα κατάλληλα άτομα τα οποία διαθέτουν τα αντίστοιχα προσόντα δίδοντας περισσότερη βαρύτητα στην επικοινωνιακή ικανότητα.

**Η ιδιοκτησία της επιχείρησης.** Η ιδιοκτησία της επιχείρησης αποτελεί βασικό παράγοντα που επηρεάζει τον τρόπο και την μορφή που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στο θέμα της επικοινωνιακής πολιτικής, ανάλογα στον τομέα δραστηριοποίησής της, πρωτογενή, δευτερογενή ή τριτογενή τομέα παραγωγής. Η ιδιοκτησία αποτελεί παράγοντα προωθητικό ή ανασχετικό στην εξέλιξη της πορείας και στην ανάπτυξη της επιχείρησης γενικά.

**Η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης.** Ο οικονομικός παράγοντας αποτελεί πλέον τον κύριο παράγοντα απόκτησης και βελτίωσης του επικοινωνιακού εξοπλισμού των επιχειρήσεων και οι δραστηριότητες που απορρέουν από την δυνατότητα αυτή έχει άμεση σχέση με την οικονομική ευχέρεια της επιχείρησης. Σε μεγάλο βαθμό τα επικοινωνιακά μέσα που διαθέτει μία επιχείρηση (συμβατική και κινητή τηλεφωνία, οι Η/Υ, τα φαξ, τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα κ.α.) συμβάλλουν στην αποτελεσματική επικοινωνία. Πολλά από αυτά τα επικοινωνιακά μέσα απαιτούν μεγάλες δαπάνες αγοράς, συντήρησης και με το πέρασμα των χρόνων για την αντικατάστασής τους. Το υπολογίσιμο κόστος του εξοπλισμού περιορίζει τις δαπάνες στις επιχειρήσεις για συντήρηση και για την περαιτέρω αντικατάσταση, οδηγώντας τις σε δυσχερή θέση.

**Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης.** Η επικοινωνιακή πολιτική που σχεδιάζεται έχει σαν σκοπό τον καθορισμό των διαδικασιών που θα πρέπει να ακολουθούνται, τόσο από τις οργανικές μονάδες, όσο και από όλο το προσωπικό της επιχείρησης σχετικά με την απόκτηση, διακίνηση και διάχυση πάσης φύσεως πληροφορία που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Καθιερώνει τους τρόπους ώστε να μην υφίστανται ουσιαστικές αποκλείσεις από τις σύνηθες διαδικασίες και να εξυπηρετεί την ίδια την επιχείρηση με την ομαλή, έγκυρη και έγκαιρη ροή του πληροφοριακού υλικού. Η καθιέρωση επικοινωνιακής πολιτικής που σαν στόχο έχει την ασταμάτητη και άνετη ροή των πληροφοριών, αποτελεί βασικό εργαλείο εργασίας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

**Η ποσότητα απόκτησης και διοχέτευσης των πληροφοριών.** Η ποσότητα απόκτησης και διακίνησης των πληροφοριών που απαιτούνται για την ομαλή

λειτουργία της επιχείρησης και η δόμηση του επικοινωνιακού δικτύου για την συνεχή και άμεση ροή αυτών των πληροφοριών, αποτελούν ουσιώδη παράγοντα επιχειρησιακής πολιτικής, που εάν δεν μελετηθεί και σχεδιαστεί σωστά, θα ανακύψουν σοβαρά προβλήματα. Ο όγκος της διακινούμενης πληροφορίας στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθορίζει και σηματοδοτεί διαδικασίες και ενέργειες προκειμένου να αποκτηθούν και να διακινηθούν τα απαραίτητα μηνύματα που υποστηρίζουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, στον εργασιακό αλλά και στον αναπτυξιακό τομέα.

#### **2.1.4. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί μία επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να κινείται σε ένα περιβάλλον εξωτερικό που συνεχώς μεταβάλλεται και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες που διαμορφώνουν τάσεις και επιχειρηματικές συμπεριφορές. Αυτές τις τάσεις και τις συμπεριφορές θα πρέπει να τις πληροφορείται γρήγορα, έγκαιρα και έγκυρα με την σωστή επιχειρησιακή πολιτική που θα υλοποιήσει. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής :

**Ο νομικός παράγοντας.** Το νομικό πλαίσιο στο οποίο θα βασίζεται η λειτουργία των επιχειρήσεων παρουσιάζει ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες που πηγάζουν από την γενικότερη νοοτροπία του λαού. Πολλές προσπάθειες για μοντερνισμό του νομικού συστήματος έμειναν άκαρπες και παραμένει συγκεντρωτικό με βαριές γραφειοκρατικές διαδικασίες. Το νομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα κινηθεί η επιχείρηση είναι περιπεπλεγμένο και συμπεριλαμβάνει μία πληθώρα σειρά από νόμους, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις και κανονισμούς που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, που επικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να υφίσταται δυσκολίες για τα στελέχη και τους εργαζομένους να γνωρίζουν επακριβώς το τι ισχύει κάθε φορά για την περίπτωση που τους απασχολεί. Ένα ακόμα πρόβλημα που τίθεται είναι ότι δεν υπάρχει κωδικοποίηση της νομοθεσίας και οι υπεύθυνοι να δαπανούν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους με τα θέματα της νομοθεσίας.

**Ο κοινωνικός παράγοντας.** Ο κοινωνικός παράγοντας είναι πλέον από τους βασικότερους παράγοντες που δημιουργεί τα εμπόδια που παρουσιάζονται στην

επικοινωνία από το εξωτερικό περιβάλλον της. Κάθε κοινωνία εξελίχθηκε δεχόμενη επιδράσεις από διάφορα ιστορικά γεγονότα, π.χ. πόλεμοι, λοιμοί, γεωφυσικά, δημογραφικά, πολιτικά, οικονομικά, που διαμορφώνουν το κοινωνικό υπόβαθρο του πολίτη ενός κράτους. Οι αξίες, τα πιστεύω, ο τρόπος συμπεριφοράς, τα ήθη και τα έθιμα, οι παραδόσεις και οι αρχές ενός λαού, μέσα από μία διαδρομή χιλιάδων χρόνων, διαμορφώνονται από τους ανωτέρους παράγοντες. Σε κάθε κοινωνία υπάρχουν ποικιλίες κοινωνικών ομάδων στηριζόμενες είτε στην οικονομική τους δύναμη, είτε στο status, είτε ακόμα και στο οικογενειακό τους πνεύμα. Αυτές οι κοινωνικές ομάδες μεταφέρουν στο επιχειρησιακό τους περιβάλλον εργασίας τις αξίες, τις αντιλήψεις, τα πιστεύω, τις νοοτροπίες κ.α. που επηρεάζουν καίρια τον τρόπο σκέψης, αντίληψης και αντίδρασης των εργαζομένων. Ο τρόπος επικοινωνίας των ομάδων αυτών, στο κοινωνικό επίπεδο, διαμορφώνει τάσεις και σχηματοποιεί συμπεριφορές από τις οποίες εξαρτώνται, σε ένα βαθμό, η καλή συνεργασία, κατανόηση και συνεννόηση των ομάδων εργασίας που δραστηριοποιούνται στον χώρο εργασίας. Τα στελέχη πρέπει να αντιμετωπίσουν τα στοιχεία εκείνα που πηγάζουν, τόσο από τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του καθένα εργαζομένου, όσο και αυτά που ενεργοποιούνται από την αναγκαστική συνεργασία ατόμων με τις ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες που παρεμποδίζουν την ομαλή συνύπαρξη και υποχρεωτική συμβίωση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

**Ο συνδικαλισμός.** Ο συνδικαλιστικός παράγοντας ασκεί σημαντική επίδραση στην επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζοντας τρόπους συμπεριφοράς των εργαζομένων και καθιερώνοντας, μερικές φορές, διαδικασίες και τακτικές που δυσχεραίνουν την συνεννόηση και κατανόηση μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.

**Άλλοι φορείς και επιχειρήσεις.** Η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα δύσκολο και πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το γεγονός ότι πολλές και ποικίλες επιχειρήσεις συνθέτουν το πλέγμα της αγοράς, αντιμετωπίζει προβλήματα τα οποία προέρχονται από την αναγκαστική της συνύπαρξης και συμβίωσης στο χώρο αυτό. Προκειμένου να αντεπεξέλθει επιτυχώς στον ρόλο της, είναι υποχρεωμένη να τροποποιεί και να μεταλλάσσει τους τρόπους επικοινωνίας και να διαφοροποιεί επικοινωνιακές μεθόδους και τεχνικές για να απομακρύνει εμπόδια που συνεχώς προβάλλουνε από την δυναμική λειτουργία άλλων

επιχειρήσεων, και ειδικότερα αυτών των επιχειρήσεων που διαθέτουν κοινά γινώσματα και ενδιαφέροντα με αυτήν.

## **2.2. ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Τα παραπάνω εμπόδια αποτελούν φραγμό στην αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία και ενισχύουν τα δυσλειτουργικά προβλήματα που ανακύπτουν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης λόγω ανεπάρκειας κατανόησης και συνεννόησης των στελεχών και των εργαζομένων της επιχείρησης με προφανές αποτέλεσμα την αδυναμία ορθής λειτουργίας της επιχείρησης και την περαιτέρω ανάπτυξή της. Έτσι δημιουργούνται με σειρά από συνέπειες που η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει με επιτυχία για να εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της.

Η έλλειψη της απαραίτητης κατανόησης και η απώλεια χρόνου, που στις επιχειρήσεις είναι πολύτιμος, είναι μία συνέπεια. Η ατελής επικοινωνία δυσκολεύει την κατανόηση των επικοινωνιακών μηνυμάτων με συνέπεια να διαστρεβλώνεται το μήνυμα και ο εργαζόμενος να ενεργεί εντελώς διαφορετικά από αυτό που εκλήθη να αποδώσει και να σπαταλείται χρόνος στην επεξήγηση του μηνύματος. Εμφανίζεται μία ατονία και ραθυμία εκ μέρους των εργαζομένων λόγω της αμφιβολίας και αμφισβήτησης που αναπαράγεται για την ορθότητα της ερμηνείας του μηνύματος.

Ο περιορισμός ή ακόμα και η έλλειψη της δυνατότητας των στελεχών της επιχείρησης να υποκινήσουν τους εργαζομένους στο να καταβάλλουν προσπάθεια για να αντεπεξέλθουν σε ότι τους ζητηθεί να πραγματοποιήσουν. Τα στελέχη θα πρέπει να έχουν αναπτυγμένες τις ικανότητες στον τομέα της επικοινωνίας ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους στην εκτέλεση της εργασίας τους με το καλύτερο ποσοτικό και ποιοτικό αποτέλεσμα, στον λιγότερο δυνατόν χρόνο. Η διαδικασία της υποκίνησης των εργαζομένων είναι ένα βασικό εργαλείο της αποτελεσματικής διοίκησης και θεωρείται απαραίτητο προσόν για ένα στέλεχος. Η επικράτηση της ατελούς επικοινωνίας σημαίνει έντονος προβληματισμός και αδυναμία υποκίνησης των εργαζομένων με αποτέλεσμα τα παραγωγικά

αποτελέσματα να μην φθάνουν τα επιθυμητά επίπεδα. Έτσι, ο εργαζόμενος έρχεται σε δυσμενή θέση και η ανταπόκρισή του στα ανατιθέμενα καθήκοντα να μην αγγίζουν τον απαιτούμενο βαθμό αποτελεσματικότητας.

Ανάμεσα στις διοικητικές ικανότητες που θα πρέπει να έχει ένα στέλεχος στο να οργανώσει, να συντονίσει, να ελέγξει, να διοικήσει τους εργαζόμενους για την παραγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος, σημαντική παράμετρος ανάδειξης είναι η ηγετική του προσωπικότητα. Η παράμετρος αυτή είναι σημαντική στο να ασκεί αποτελεσματικά τον ρόλο του διαμεσολαβητή, του διαπραγματευτή, στην καλλιέργεια καλών ανθρώπινων σχέσεων, στην δημιουργία καλού επιχειρησιακού κλίματος, στην ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος και γενικώς στην ανάδειξη δραστηριοτήτων και ενεργειών που στόχο έχουν την επίτευξη άριστου παραγωγικού αποτελέσματος. Να μπορεί να εμπνέει το περιβάλλον του, να προκαλεί την εκτίμηση των άλλων, με τις ενέργειές του να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα, δείχνοντάς του τυφλή εμπιστοσύνη. Εάν το στέλεχος προβληματίζεται στην εφαρμογή αποτελεσματικής επικοινωνίας όλα τα ανωτέρω θα ασκούνται υποτονικά, με αρνητικές συνέπειες στον τομέα του και την επιχείρηση.

Η ατελής επικοινωνία δημιουργεί ένα κλίμα ανασφάλειας μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι δεν γνωρίζουν την ακριβή θέληση των στελεχών και της επιχείρησης γενικότερα. Δημιουργούνται ποικίλα προβλήματα τα οποία δυσκολεύουν την ομαλή εργασιακή ροή. Η ανασφάλεια αποτελεί την πηγή διάδοσης φημών μέσα στην επιχείρηση με σαν επακόλουθο την διαστρέβλωση των γεγονότων και δεδομένων σε τέτοιο βαθμό, που να αμφισβητείται η αξιοπιστία και το κύρος των στελεχών και της επιχείρησης περαιτέρω. Η προβληματική επικοινωνία δημιουργεί τα θεμέλια για την επικράτηση άσχημου επικοινωνιακού κλίματος και την ανάδειξη αρνητικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των εργαζομένων. Η ατελής επικοινωνία διαμορφώνει και ενεργοποιεί, επίσης, αρνητικές διαθέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε σημείο τέτοιο, ώστε οι συγκρούσεις να είναι συνεχής και να θεωρούνται αναπόφευκτες. Οι συγκρούσεις που ελλοχεύουν να δημιουργηθούν από την ατελή επικοινωνία διαμορφώνουν ένα κακό επιχειρησιακό κλίμα στην επιχείρηση που παρεμποδίζει την συνεργασία των μελών της, ελαχιστοποιούν το παραγωγικό αποτέλεσμα και οι εκνευρισμοί, τα συχνά ατυχήματα και η επικράτηση των προσωπικών

συμφερόντων φέρνουν τους ίδιους τους εργαζομένους σε δυσχερή θέση και περαιτέρω στην υπανάπτυξη της επιχείρησης.

Η δυναμικότερη ευθύνη του αποτελεσματικού στελέχους είναι η λήψη μίας σημαντικής απόφασης για τη διευκόλυνση της εργασίας και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν στην εκτέλεσή της. Για να είναι όμως αυτές οι αποφάσεις ορθολογικές και υλοποιήσιμες, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τις δυνατότητες των εργαζομένων και τις ικανότητές τους, πρέπει να μην υπάρχει το εμπόδιο που λέγετε ατελής επικοινωνία. Η ατελής επικοινωνία δημιουργεί εμπόδια στο στέλεχος ώστε να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο επικοινωνίας για την ανταλλαγή απόψεων με τους εργαζομένους. Η έλλειψη της συμβολής των εργαζομένων στην διαδικασία λήψης μίας απόφασης, σε συνδυασμό με την ελλιπή γνώση των δεδομένων που χειρίζονται οι εργαζόμενοι, η πιθανότητα να παρθεί μία λάθος απόφαση από το στέλεχος είναι αυξημένη.

Ένα σημαντικό στοιχείο της επιχείρησης, και ειδικότερα στις μέρες μας, που παίζει ιδιαίτερο ρόλο στην ανάπτυξη της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, το ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι είναι το κύριο εργαλείο για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος προκειμένου να παραχθεί το προϊόν ή η υπηρεσία που η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να υλοποιήσει. Η αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων προϋποθέτει στελέχη που έχουν την ικανότητα και την δυνατότητα να "χρησιμοποιούν" τους εργαζομένους για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Αφού το βασικό εργαλείο για την επιτυχή άσκηση όλων των λειτουργιών της διοίκησης, και ιδιαίτερα αυτών που αφορούν την κατάλληλη και αποτελεσματική χρησιμοποίηση των εργαζομένων, είναι η αποτελεσματική επικοινωνία του στελέχους είναι φανερό ότι η ατελής επικοινωνία μειώνει αισθητά την δυνατότητα να ασκηθούν αποτελεσματικά οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες που αναλογούν στο κάθε στέλεχος. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μία πρόκληση για το στέλεχος για να χρησιμοποιήσει την επικοινωνία ως μέσο για να πείσει, να ενθουσιάσει, να παρακινήσει, να δώσει οράματα και να εμπνεύσει τους εργαζόμενους, προκειμένου να επιτύχει το άριστο εργασιακό αποτέλεσμα.

Η δυσκολία, ή ακόμα και η αδυναμία επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση είναι μία ακόμα συνέπεια της ατελής επικοινωνίας. Ο δυναμισμός και η ανάπτυξη της επιχείρησης εξαρτώνται από την δυναμικότητα των στόχων που προσπαθεί να σχεδιάσει και τους οποίους προσπαθούν να

υλοποιήσουν, ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι με την σειρά τους επιβάλλεται, μέσω της προσωπικής τους συμβολής και του βαθμού συνεργασίας που έχουν αναπτύξει μέσα στις ομάδες εργασίας ανεξαρτήτου ιεραρχικού επιπέδου, να καταβάλουν προσπάθειες πραγματοποίησης αυτών των στόχων. Όσο υψηλότεροι είναι αυτοί οι επιχειρησιακοί στόχοι, τόσο υψηλότερο βαθμό επικοινωνιακής ικανότητας απαιτείτο, εκ μέρους των στελεχών, να ενεργοποιήσουν όλες τις δυνατότητες και ικανότητες των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης και την ταχύτατη ανταλλαγή πληροφοριών στις μέρες μας ανά τον κόσμο, την ανταλλαγή ιδεών, συνηθειών, απόψεων και αλλαγή συμπεριφορών, είναι επιτακτική η ανάγκη και για την εφαρμογή νέων τεχνικών εργασίας και μοντέρνα μοντέλα διοίκησης για να την αντιμετώπιση αυτών των αλλαγών που γίνονται στις αγορές και να προλαβαίνει να τις αντιμετωπίσει επιτυχώς. Η διοίκηση είναι υποχρεωμένη, για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της, να αλλάζει τους τρόπους άσκησης της διοίκησης, εφαρμόζοντας καινούργιες τεχνικές και μεθόδους ακολουθώντας την ταχύτητα που καθιερώνουν και οι άλλες επιχειρήσεις στην λειτουργία τους. Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλει ουσιαστικά στην αφομοίωση των μοντέρνων αυτών αρχών και τεχνικών που είναι αναγκασμένα τα στελέχη να χρησιμοποιούν. Με την ύπαρξη μη αποτελεσματικής επικοινωνίας το έργο των στελεχών γίνεται δύσκολο και εμποδίζει την αφομοίωση και την εφαρμογή των μεθόδων και τεχνικών από τους εργαζομένους με αποτέλεσμα την μη καθιέρωσή τους.

Η επικράτηση της ατελούς επικοινωνίας δημιουργεί μία τάση αφαίρεσης της δυνατότητας να έρχονται τα στελέχη με τους εργαζόμενους σε " ανθρώπινη επαφή " και καθιερώνει μορφές διοίκησης χωρίς να βλέπει τον εργαζόμενο ως ανθρώπινο παράγοντα, αλλά ως τεχνικό εργαλείο υποστήριξης και λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό έχει σαν επακόλουθο την σκλήρυνση της στάσης της διοίκησης απέναντι στους εργαζομένους με αποτέλεσμα ο έλεγχος να ενισχύεται, λαμβάνοντας την μορφή αυταρχικού μοντέλου διοίκησης, αναγκάζοντας την διοίκηση να λαμβάνει αυστηρά μέτρα παρακολούθησης και ελέγχου του τρόπου εργασίας και πλήρους άσκησης της εξουσίας και της δύναμης που έχει. Αυτού του είδους τακτικές όμως περιορίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία και την ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης που είναι ο ακρογωνιαίος λίθος στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων στις μέρες μας.

### **2.3. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Τα συγκεκριμένα προβλήματα που ανακύπτουν στις σχέσεις με τους εργαζόμενους, εξαιτίας αδυναμιών στην επικοινωνία ή εντείνονται λόγω κακής επικοινωνίας, θα πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά για να βρεθεί που ακριβώς έγινε λάθος και τι πρέπει να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. Τα προβλήματα μπορεί να είναι κάποιο ή κάποια από εκείνα που προαναφέρθηκαν, περιλαμβανομένης της έλλειψης κατάλληλων διόδων επικοινωνίας, της υποτίμησης της ανάγκης για επικοινωνία και της έλλειψης ικανοτήτων για το ξεπέρασμα των σημαντικών εμποδίων στην επικοινωνία. Το ξεπέρασμα των εμποδίων στην επικοινωνία μπορεί να είναι ένα έργο χωρίς αποτελέσματα, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ξαφνική στροφή προς τη φιλοσοφία της «καλής επικοινωνίας», που οδηγεί σε μια εκτεταμένη εκστρατεία ανάπτυξης των επικοινωνιών, δε θα αντιστρέψει μια κακή μέσα σε λίγο διάστημα. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση καταδεικνύει ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει εξηγήσεις στους εργαζόμενους και να τους ακούει προσεκτικά για τα ζητήματα που τους αφορούν. Τα προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν από το μέγεθος της οργάνωσης, μπορούν να μειωθούν περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, ελαττώνοντας τα διαστήματα ελέγχου, διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες θα ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ευκολία με την οποία διεξάγεται η αμφίδρομη επικοινωνία και αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες μονάδες. Θα πρέπει επίσης, να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα, σε σχέση, με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωτικής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο η επικοινωνία σε ολόκληρη την επιχείρηση. Αποτέλεσμα της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές. Γι' αυτό χρειάζονται επαγγελματικές



γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή, η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:<sup>17</sup>

Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.

Άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.

Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.

Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω κλπ.

Ευθύνη του κάθε manager είναι να προσπαθήσει να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους που έθεσε με το χαμηλότερο κόστος, κάνοντας χρήση των μέσων που διαθέτει. Στην προσπάθειά του αυτή σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει η επικοινωνία που ανέπτυξε ιδιαίτερα με τους συνεργάτες του. Στην επιχειρηματική πρακτική δεν μετρά η πρόθεση, αλλά το αποτέλεσμα. Καμία στρατηγική και κανένας αντικειμενικός στόχος δε μπορεί να έχει πιθανότητα επιτυχίας, εάν δε γίνει κατανοητός και αποδεκτός από εκείνους που θα κληθούν να τον εφαρμόσουν. Και προς την κατεύθυνση αυτή η επικοινωνία παίζει ρόλο κλειδί. Διότι επικοινωνία δε σημαίνει μόνο την καθιέρωση μιας τυπικής ενδο-επιχειρησιακής ή εξω-επιχειρησιακής μορφής αμφίδρομης πληροφόρησης, αλλά παράλληλη λειτουργία σωστού σχεδιασμού, κατάλληλου μέσου, κατανοητού μηνύματος, αλλά και προσωπικού παραδείγματος. Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους, οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στη μετάδοση των πληροφοριών ή η έλλειψή της γρήγορα θα φανεί. Αν η διοίκηση έχει πάντοτε δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή. Η American Management Association (A.M.A.) εξέδωσε έναν πίνακα για αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση, με τίτλο «10 εντολές για καλή επικοινωνία». Αυτές είναι οι εξής:

1. απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία
2. να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.

---

<sup>17</sup> Μπουραντάς Δ., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Αθήνα 1999, σελ.69.

3. να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.
4. στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούγεται η συμβολή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.
5. να γίνεται εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.
6. να γίνεται η επικοινωνία για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία αξιώνει την ύπαρξη συνέχειας.
8. οι πληροφορίες που μεταδίδονται με τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.

Για να αποδώσει καλά αποτελέσματα η επικοινωνία, πρέπει να εξεταστεί σαν στρατηγικό ζήτημα, που χρειάζεται σχεδιασμό, ανάπτυξη και έλεγχο με άξονα αναφοράς την κατανόηση των προϋποθέσεων, των προβλημάτων και των αναγκών κάθε μέλους της επιχείρησης. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις βασικές αρχές που υπάρχουν στη διαδικασία αποτελεσματικής επικοινωνίας:<sup>18</sup>

1. αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία: για να γίνει αυτό, ο manager πρέπει να λάβει υπόψη του τη σύνθεση του κοινού του από άποψη μόρφωσης, εμπειρίας, ψυχολογική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κλπ.
2. ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας: ο manager θα πρέπει να μη στοχεύει στην επίτευξη πολλών στόχων μέσω ενός και μόνο μηνύματος. Ανάλογα με το τι επιθυμεί να πετύχει μέσω της επικοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα και το περιεχόμενο, τον τρόπο και μέσο μετάδοσης του μηνύματος κλπ.
3. κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία: τέτοιες συνθήκες είναι ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης (timing), οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. και οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αποδοχή ενός μηνύματος.
4. επικοινωνία δεν είναι μόνο το μήνυμα: για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος,

---

<sup>18</sup> Παφτούνου Π, «Η επικοινωνία στις σύγχρονες οργανώσεις», μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2007. σελ. 85

αλλά και άλλα στοιχεία, όπως η σωστή απόδοση, τόνος φωνής, πίστη στο στόχο που επιδιώκεται, χρησιμοποίηση κατανοητών παραδειγμάτων κλπ.

5. αποφυγή χρήσης υπερβολικών εκφράσεων: το μήνυμα δεν εντυπωσιάζει με τις υπερβολές, αλλά με τη συνέπεια και την αξιοπιστία του περιεχομένου του.

6. σύνδεση της πραγματικότητας με τους επιδιωκόμενους στόχους: πολλοί προσπαθούν να μεταφέρουν τους στόχους που θέλουν να πετύχουν αποκόπτοντάς τους από την υφιστάμενη κατάσταση. Η πρόθεση αυτή δε θα έχει αποτέλεσμα, διότι με τον τρόπο αυτό δημιουργείται χάσμα μεταξύ πραγματικότητας και στόχων, και ο αποδέκτης θεωρεί ότι κάτι τέτοιο ίσως είναι ανέφικτο. Πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητή η σύνδεση του σήμερα με το αύριο, της υφιστάμενης κατάστασης με τον επιδιωκόμενο στόχο.

7. επικοινωνία δεν είναι μόνο μετάδοση, αλλά και αποδοχή: αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει έναν manager, είναι όχι μόνο τι θέλει ο ίδιος να μεταδώσει, αλλά και το τι θέλουν να μεταδώσουν οι άλλοι. Δεν υπάρχει ίσως μεγαλύτερη χρησιμότητα για τον αποστολέα από το να κατανοήσει τα πραγματικά «θέλω» του κοινού του.

8. ενδιαφέρον για την αποδοχή του μηνύματος: έναν manager δε θα πρέπει να τον ενδιαφέρει μόνο η μετάδοση απλά του μηνύματος, αλλά και ο βαθμός αποδοχής του από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον manager-αποστολέα του μηνύματος να κάνει τις απαραίτητες προσαρμοστικές κινήσεις την επόμενη φορά.

9. φιλτράρισμα: ο manager θα πρέπει να έχει την ευθυκρισία και τη δυνατότητα να φιλτράρει και να επιλέγει από τα πολλά μηνύματα που δέχεται τα πιο σημαντικά, και τα πιο απαραίτητα για τη δουλειά του. Επίσης, θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει και να εκμαιεύσει και ποιο μπορεί να είναι ή να θεωρηθεί σημαντικό από τους συνεργάτες του. Έτσι θα μπορέσει να κατασκευάσει το καταλληλότερο μήνυμα και μορφή επικοινωνίας, και συνεπώς να προσεγγίσει αποτελεσματικά το κοινό του και να πετύχει το στόχο του.

10. Αποδοχή του ηγέτη: στον επιχειρησιακό χώρο, η αποδοχή ενός ατόμου από τους συνεργάτες του ως Ηγέτη, του δημιουργεί πλεονέκτημα μεταδοτικότητας και «επιβολής» της πολιτικής του. Η αποδοχή αυτή είναι αποτέλεσμα της ορθής επικοινωνιακής πολιτικής που ασκεί, αλλά και της δυνατότητας αποκωδικοποίησης από τους συνεργάτες του της αίσθησης του ηγέτη που εμπνέει η προσωπικότητά του.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ MANATZMENT

## 3.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ MANATZMENT

Ενώ το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη πρακτική και λειτουργία υπήρξε σε διάφορες μορφές από την αρχαιότητα, η προσπάθεια συστηματικής καταγραφής και οργάνωσης της σχετικής γνώσης ξεκίνησε ουσιαστικά στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα με τις πρώτες εργασίες του Taylor και του Fayol. Συνεπώς το μάνατζμεντ ως επιστήμη και διοίκηση είναι αρκετά πρόσφατη και βρίσκεται ακόμη σε νηπιακή λειτουργία. Παρά την καθυστέρηση όμως, η γνώση που έχει συσσωρευτεί μέχρι τώρα, με τη μορφή βασικών αρχών, περιγραφικών και κανονιστικών μοντέλων και θεωριών, συνιστά ένα ευρύ επιστημονικό κλάδο με αρκετές υποδιαιρέσεις ή προσεγγίσεις. Οι προσεγγίσεις αυτές, αφορούν τις διάφορες διαστάσεις του μάνατζμεντ και των οργανώσεων(οικονομική, επιχειρηματική, πληροφορική, ποσοτική, κοινωνική, πολιτική, κ.λ.π.), αντλούν το επιστημονικό τους υπόβαθρο από προηγούμενες επιστήμες όπως τα μαθηματικά, η οικονομία, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και οροθετούν επιμέρους κλάδους ή επιστημονικά πεδία της ευρύτερης επιστήμης του μάνατζμεντ. Μεταξύ αυτών των επιστημονικών πεδίων, δυο ιδιαίτερα σημαντικά (χωρίς να είναι τα μόνα) είναι η Οργανωτική Θεωρία και η Οργανωτική συμπεριφορά.

Έχει παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει σαφής αντίληψη της σημασίας του όρου "μάνατζμεντ", ακόμα και από άτομα που ασκούν κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης ενός καταστήματος λιανικής που απασχολεί δυο εργαζόμενους έχει πιο απλή αντίληψη για το μάνατζμεντ από ότι ο διευθυντής μιας επιχείρησης που απασχολεί εκατοντάδες εργαζόμενους.

Ο ρόλος της Διοίκησης για έναν Οργανισμό, μέσα στον οποίο εργάζονται άνθρωποι με έναν κοινό σκοπό είναι καθοριστικός. Ας φανταστούμε μια ποδοσφαιρική ομάδα με παίκτες που διαθέτουν πολύ μεγάλο ταλέντο, αλλά δεν έχουν ικανό προπονητή, ή ένα θεατρικό θίασο χωρίς ένα καλό σκηνοθέτη. Τα παραπάνω παραδείγματα είναι ενδεικτικά της σημασίας. Η ίδια η λειτουργία και βέβαια η επιτυχία αυτού του Οργανισμού εξαρτώνται σε έναν πολύ μεγάλο

βαθμό, από το πόσο αποτελεσματικά διοικείται αυτός ο Οργανισμός. Η ανάγκη Διοίκησης ή με άλλα λόγια, η ανάγκη του αποτελεσματικού συντονισμού των ανθρώπων, των μέσων και των λειτουργιών, καθίσταται εμφανής.

Το πρόβλημα είναι ότι αυτή η λειτουργία της Διοίκησης δεν γίνεται πάντοτε αποτελεσματικά και αυτό έχει επίπτωση, μικρή ή μεγάλη στην λειτουργία και στην αποτελεσματικότητα του Οργανισμού ή της επιχείρησης.

Έχουν δοθεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για το management, όπως για παράδειγμα ότι είναι:

Α' Ένα σύστημα ενεργειών με τις οποίες επιτυγχάνονται οι στόχοι μιας κοινωνικής οργάνωσης αξιοποιώντας αποτελεσματικά συγκεκριμένους πόρους.

Β' Η λειτουργία που επιτρέπει να επιτευχθούν αποτελέσματα ή στόχοι μέσω άλλων ανθρώπων.<sup>19</sup>

Ο ορισμός όμως που, κατά την γνώμη μας, συμβάλλει ουσιαστικά στην απόδοση της έννοιας αυτής είναι ο παρακάτω, που θεωρεί και ορίζει ως **μánaτζμεντ τη διαδικασία προγραμματισμού (planning), της οργάνωσης (organizing), της διεύθυνσης (directing) και του ελέγχου (controlling) που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι τους.**<sup>20</sup>

Μια πιο «φιλοσοφική» άποψη είναι η ακόλουθη:

«Διοίκηση είναι η τέχνη της επίτευξης στόχων μέσω άλλων ανθρώπων», ενώ κάποιος μπορεί να αναφέρει και την κάπως σαρκαστική άποψη ότι «μánaτζερ είναι κάποιος που κάνει τη δουλειά του βάζοντας άλλους να κάνουν την δική τους».<sup>21</sup>

Οι λειτουργίες του μánaτζμεντ ασφαλώς ασκούνται από τους ανθρώπους (διοικητικά στελέχη). Άρα η αποτελεσματική άσκηση αυτών στο πλαίσιο των επιχειρήσεων (ή οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη:

- Γνώσεων, που αφορούν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και τις τεχνικές του μánaτζμεντ και των επιμέρους λειτουργιών του.
- Διοικητικών ικανοτήτων, με την έννοια της δυνατότητας των στελεχών να εφαρμόζουν την γνώση του μánaτζμεντ στην πράξη.

---

<sup>19</sup> Κ.Δικαίος, Μ.Κουτούζης, Ν.Πολύζος, Ι.Σιγάλας,Μ.Χλέτσος, Βασικές αρχές Διοίκησης-Διαχείρισης [management] Υπηρεσιών Υγείας, Πάτρα 1999, ΕΑΠ, σελ.29.

<sup>20</sup> Μπουραντάς Δ., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Αθήνα 1999, σελ.57.

<sup>21</sup> Κ.Δικαίος, Μ.Κουτούζης, Ν.Πολύζος, Ι.Σιγάλας,Μ.Χλέτσος, Βασικές αρχές Διοίκησης-Διαχείρισης [management] Υπηρεσιών Υγείας, Πάτρα 1999, ΕΑΠ, σελ.29.

- Φιλοσοφίας ή κουλτούρας ( "πιστεύω", αξίες, νοοτροπίες) των στελεχών ως προς την αναγκαιότητα και τον τρόπο άσκησης του μάνατζμεντ.

Εκτός από τις διοικητικές γνώσεις, τις ικανότητες και την διοικητική κουλτούρα, η άσκηση του μάνατζμεντ στηρίζεται και σε συγκεκριμένα διοικητικά συστήματα ή "εργαλεία" της διοίκησης. Τέτοια για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένα σύστημα αμοιβών, ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ένα σύστημα ελέγχου του χρόνου εργασίας των εργαζομένων, ένα σύστημα προγραμματισμού. Τα συστήματα αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται συνήθως από ειδικούς συμβούλους και χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη.

Δυο είναι τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ: η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα αποτελεί ζωτικό στοιχείο του μάνατζμεντ και αναφέρεται στην σχέση μεταξύ των εισροών και των εκροών. Εάν η εκροή είναι μεγαλύτερη από μια δεδομένη εισροή, τότε υπάρχει αύξηση της αποδοτικότητας. Επίσης, εάν με μια μικρότερη εισροή υπάρχει η ίδια εκροή, τότε έχουμε πάλι αύξηση της αποδοτικότητας. Τα διοικητικά στελέχη ασχολούνται με εισροές όπως είναι οι οικονομικοί πόροι, το ανθρώπινο δυναμικό και ο μηχανολογικός εξοπλισμός. Αυτές όμως δεν προσφέρονται σε αφθονία, οπότε το ενδιαφέρον των διοικητικών στελεχών είναι η αποδοτική τους εκμετάλλευση. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι πως ένας στόχος του μάνατζμεντ είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους των πόρων.<sup>22</sup>

Δεν αρκεί, όμως, μόνο η αποδοτικότητα. Το μάνατζμεντ ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην αποτελεσματικότητα. Έτσι όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά. Επομένως η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση ενός έργου.

---

<sup>22</sup> Κ.Δικαίος, Μ.Κουτούζης, Ν.Πολύζος, Ι.Σιγάλας, Μ.Χλέτσος, Βασικές αρχές Διοίκησης- Διαχείρισης [management] Υπηρεσιών Υγείας, Πάτρα 1999, ΕΑΠ, σελ.223.

## 3.2..ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ-ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ MANATZMENT

Οι βασικές δραστηριότητες του μάνατζμεντ είναι οι εξής:

**1.Προγραμματισμός /Σχεδιασμός**

**2.Οργάνωση**

**3.Διεύθυνση /Καθοδήγηση**

**4.Έλεγχος**

**Προγραμματισμός.** Είναι η διαδικασία ή το σύστημα των ενεργειών με τις οποίες καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η μελλοντική εξέλιξη των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε στο σημείο που θέλουμε να πάμε.<sup>23</sup> «Είναι ότι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο», γιατί, όπως επίσης χαρακτηριστικά υποστηρίζεται από άλλους «το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χθες» Η διαδικασία του προγραμματισμού είναι η ίδια και στην περίπτωση του λειτουργικού προγραμματισμού και στην περίπτωση του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο λειτουργικός προγραμματισμός είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός και εστιάζει στις τρέχουσες λειτουργίες και εξελίξεις του οργανισμού. Ο χρονικός του ορίζοντας είναι μικρός και εφαρμόζεται κυρίως στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης, Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι μακροχρόνιος και εστιάζει στο σύνολο των λειτουργιών του οργανισμού. Είναι η διαδικασία του Management για τη δημιουργία και διατήρηση μιας βιώσιμης σχέσης, αφενός ανάμεσα στους αντικειμενικούς σκοπούς του οργανισμού και τους πόρους και αφετέρου στις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς, Βρίσκεται δε μέσα στις αρμοδιότητες της διοίκησης στο ανώτερο επίπεδο.

Και οι δυο τύποι προγραμματισμού είναι απαραίτητοι, συμπληρώνουν ο ένας τον άλλον. Είναι σαν τις δύο όψεις του νομίσματος. Μπορούμε να τους δούμε ξεχωριστά αλλά δεν μπορούμε να τους ξεχωρίσουμε. Οι manager όχι μόνον

---

<sup>23</sup> Koontz H., O' Donnell C., Οργάνωση και Διοίκηση, Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών, εκδ. Παπαζήσης. Αθήνα, 1984.

πρέπει να τους χρησιμοποιούν και τους δύο, αλλά πρέπει να είναι σε θέση να πετύχουν άμεση συσχέτιση μεταξύ τους. Ο λειτουργικός σχεδιασμός πρέπει να καθορίζει τις καθημερινές δραστηριότητες, ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί οι οποίοι έχουν τεθεί από τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα και στις δύο περιπτώσεις:

Καθορισμό σκοπών

Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

Διερεύνηση συνθηκών

Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων

Επιλογή της πλέον κατάλληλης

Διαμόρφωση επιμέρους στοιχείων

Εφαρμογή των σχεδίων.

**Οργάνωση.** Η διαδικασία της οργάνωσης είναι άλλη μια διαδικασία όπως άλλωστε και ο προγραμματισμός και δεν αποτελεί μια συγκεκριμένη πράξη. Είναι η δραστηριότητα εκείνη που καθορίζει τον επίσημο ρόλο που κάθε εργαζόμενος θα έχει στον οργανισμό, καθώς και τους κανόνες και όρους μέσα στους οποίους θα γίνεται η κάθε δραστηριότητα. Με απλά λόγια, είναι η διαδικασία κατά την οποία σε κάθε εργαζόμενο ανατίθεται και κάποιο συγκεκριμένο έργο. Το συγκεκριμένο βέβαια έργο εξαρτάται από τους στόχους του οργανισμού ή της επιχείρησης, όπως αυτοί έχουν τεθεί κατά την διαδικασία του προγραμματισμού. «Ο προγραμματισμός ορίζει τι πρέπει να γίνει και η οργάνωση το πώς θα γίνει».<sup>24</sup>

Είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών και των κανόνων λειτουργίας ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση. Με την λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι ο υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, την λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε μια επιχείρηση. Επομένως είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων

---

<sup>24</sup> Daft R.L. Management, The Dryden Press, Chicago, 1991.



της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Επομένως, η οργάνωση περιλαμβάνει:<sup>25</sup>

Οργανόγραμμα, το οποίο παρουσιάζει την οργανωτική διάρθρωση.

Καταμερισμό των εργασιών.

Εκχώρηση εξουσίας σε χαμηλότερα κλιμάκια διοίκησης.

Τμηματοποίηση των λειτουργιών ή άλλη μορφή τμηματοποίησης.

**Διεύθυνση.** Η διεύθυνση αφορά την σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι δηλαδή, η καθοδήγηση, η ενθάρρυνση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων της τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Η λειτουργία της διεύθυνσης ξεπερνά τα όρια της απλής έκδοσης οδηγιών και εντολών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Οι εντολές και οι οδηγίες πρέπει να είναι λογικές, πλήρεις, σαφείς και σύννομες. Είναι ευνόητο ότι, για να μπορεί κάποιος να δώσει εντολές και οδηγίες, θα πρέπει αφενός να γνωρίζει τι επιδιώκει με αυτές και αφετέρου να ξέρει πώς να γίνεται καταληπτός από τους άλλους. Οι εντολές κάθε ηγετικού στελέχους, κάθε προϊστάμενου, πρέπει να στηρίζονται στην κατανόηση και στις δυνατότητες εκείνες που πρόκειται να εκτελέσουν, αλλά και στην ύπαρξη των μέσων υλοποίησής τους. Γι' αυτό απαιτείται οι προϊστάμενοι να γνωρίζουν καλά τους υφισταμένους τους, όπως και τις δυνατότητες των μονάδων και των επιμέρους τμημάτων. Είναι επίσης πολύ σημαντικό το ύφος των εντολών. Ο υφιστάμενος, για να αποδεχτεί πλήρως τις εντολές που δέχεται, πρέπει να αισθάνεται ότι ο προϊστάμενος του δίνει εντολή για κάτι που πράγματι πρέπει να γίνει και όχι απλά για να τον καταπιέσει..<sup>26</sup>

Η διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης είναι πλέον απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της, στο πλαίσιο του σκληρού ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει. Είναι ευθύνη της διεύθυνσης να ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες των ανθρώπινων πόρων προς όφελος της επιχείρησης, αλλά και του ίδιου του στελέχους της επιχείρησης.

---

<sup>25</sup> Μπουραντάς Δ., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Αθήνα 1999, σελ.60.

<sup>26</sup> Χολέβας,Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και Πράξη Μάνιατζμεντ, εκδ.Σ.Μπίλιας,Αθήνα, 1991, σελ.75.

Τη λειτουργία της Διεύθυνσης σε κάθε Οργανισμό, που είναι ίσως η σημαντικότερη από τις λειτουργίες της Διοίκησης, επιχειρούν να επιτελέσουν τα ηγετικά στελέχη του Οργανισμού (διευθυντές, προϊστάμενοι υπηρεσιών και τμημάτων) και όταν το αποτέλεσμα της άσκησης της είναι θετικό, τότε σίγουρα έχουμε αποτελεσματική διεύθυνση και πετυχημένους ηγέτες.

**Έλεγχος.** Είναι η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διαφόρων μελών της επιχείρησης, για την εξακρίβωση και τη διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί. Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει ο έλεγχος και ο σχεδιασμός του κατάλληλου συστήματος ελέγχου. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από την λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δυο λειτουργίες είναι ή θα πρέπει να είναι οργανικά δεμένες. Η ανάπτυξη των κριτηρίων ελέγχου δεν μπορεί να είναι αποκομμένη από τους στόχους που έχουν τεθεί κατά την διαδικασία.

Υπάρχουν τρεις τύποι ελέγχου, ανάλογα με το πότε αυτοί πραγματοποιούνται σε σχέση με τη διαδικασία που ελέγχεται και είναι:

1. Ο προκαταρτικός έλεγχος
2. Ο έλεγχος κατά την διαδικασία
3. Ο έλεγχος των αποτελεσμάτων

Ο προκαταρτικός έλεγχος ή έλεγχος καθοδήγησης, έχει βασικό στόχο την πρόβλεψη των πιθανών παρεκκλίσεων πριν από μια ενέργεια του Οργανισμού. Ο έλεγχος κατά την διαδικασία εντοπίζει και διορθώνει πιθανές παρεκκλίσεις από τους στόχους, την ώρα που αυτές συμβαίνουν ή σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα αφού αυτές παρατηρηθούν, ενώ ο έλεγχος αποτελεσμάτων επικεντρώνεται στο παρελθόν, άρα δεν μπορεί να έχει καμία επίδραση στην ενέργεια την οποία εξετάζει. Συνεπώς δεν αποτελεί χρήσιμο εργαλείο, δίνει όμως την δυνατότητα στον Οργανισμό να χρησιμοποιήσουν την εμπειρία που αποκτούν, ώστε στο μέλλον να γίνουν πιο αποτελεσματικοί.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Κ.Δικαίος, Μ.Κουτούζης, Ν.Πολύζος, Ι.Σιγάλας, Μ.Χλέτσος, Βασικές αρχές Διοίκησης- Διαχείρισης [management] Υπηρεσιών Υγείας, Πάτρα 1999, ΕΑΠ, σελ.352.

### 3.3. ΟΙ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ έχει οριστεί ως ένα σύστημα λειτουργιών, όμως αυτές οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών:

α) γνώσεων, β) ικανοτήτων, γ) φιλοσοφίας ή κουλτούρας, δ) συστημάτων.

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ απαιτεί, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι αδύνατη.

Εκτός των γνώσεων το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, οι οποίες προσδιορίζουν την δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει. Όμως το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, προδιαθέσεις, νοοτροπίες, βασικές παραδοχές κ.λ.π. που συνθέτουν την κουλτούρα ή τη φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται. Τέλος, η άσκηση λειτουργίας του μάνατζμεντ απαιτεί και την ύπαρξη και χρήση συστημάτων μάνατζμεντ (-εργαλείων-), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κ.λ.π.

Οι ανωτέρω τέσσερις συντελεστές του μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκηση του. Επίσης, είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης, με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή στην μορφή του άλλου.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT

## 4.1.ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΕΝΙΚΑ

Η σημασία που προσδίδουν στην επικοινωνία διάφοροι θεωρητικοί της οργανωτικής συμπεριφοράς είναι ανάλογη με τη γενικότερη τοποθέτησή τους σε θέματα δομής – διαδικασιών και λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων. Ο Barnard Chester σημειώνει ότι «...σε μια διεξοδική θεώρηση της οργάνωσης η επικοινωνία κατέχει την κεντρική θέση ακριβώς επειδή η δομή, τα όρια και οι προοπτικές της οργάνωσης είναι σχεδόν καθολικά προκαθορισμένα από τις τεχνικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη οργάνωση». Κάποιοι άλλοι θεωρητικοί «αγνοούν» σχεδόν καθολικά το θέμα της επικοινωνίας στις αναλύσεις τους περί οργανώσεων, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι η επικοινωνία ποικίλλει στη σημασία που έχει ανάλογα με το σημείο της οργάνωσης. Σε σχετική εργασία τους ο Daniel Katz και ο Robert Kahn σημειώνουν ότι: «...καθώς περνάει κανείς από το χώρο της παραγωγής στο διπλανό χώρο των γραφείων, οι αντιθέσεις γίνονται εμφανέστερες. Περνάμε από το θόρυβο στην ησυχία, από παχιές καλωδιώσεις στα κομψά τηλεφωνικά καλώδια, από ένα περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι μηχανές σε ένα περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι άνθρωποι, με άλλα λόγια περνάει κανείς από ένα χώρο όπου η παραγωγή είναι πρωτεύουσας και η επικοινωνία δευτερεύουσας σημασίας σε ένα χώρο όπου αυτό αντιστρέφεται. Όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο της επιχείρησης ή της οργάνωσης, στο κέντρο λήψης αποφάσεων, τόσο πιο εμφανής γίνεται η έμφαση, που επικεντρώνεται στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην επικοινωνία».

Στη σύγχρονη ψυχοκοινωνική θεωρία έχει επικρατήσει η άποψη ότι η επικοινωνία είναι σημαντική σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα, είναι πολυσύνθετοι και έχουν υψηλή τεχνολογία που δεν επιτρέπει λειτουργίες ρουτίνας. Τόσο οι εξωτερικές, όσο και οι εσωτερικές πραγματικότητες που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός υπαγορεύουν και τη σημασία που θα έχει γι' αυτόν η επικοινωνία. Αναμφίβολα όσο περισσότερη έμφαση δίνεται στον παράγοντα άνθρωπο και στις ιδέες από μια

επιχείρηση ή έναν οργανισμό τόσο περισσότερη σημασία θα έχει εκεί και το θέμα της επικοινωνίας. Ο Harold Wilensky υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες, που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία ή η πληροφόρηση για μια οργάνωση, και συγκεκριμένα:

1. Ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την Κυβέρνηση ή την Κεντρική Εξουσία.

2. Ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.

3. Ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση.

4. Το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας.

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα από τη συλλογική δράση των ανθρώπων. Ωστόσο, κάθε άτομο ξεχωριστά είναι ικανό να αναλάβει ανεξάρτητη δράση που μπορεί να μην είναι σύμφωνη με την πολιτική ή τις οδηγίες της οργάνωσης στην οποία ανήκει ή μπορεί να μην αναφέρει σωστά, στα άτομα που πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Η καλή επικοινωνία είναι αυτή που συμβάλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης. Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων, την απόδοση και την ασφάλειά τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο αν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν (αλλά και οι επιπτώσεις της) όχι μόνο θα γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτή, αλλά επίσης θα κατανοηθούν και θα γίνουν αποδεκτά. Τα άτομα παρακινούνται, μεταξύ άλλων, από το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών, αλλά και από τις «εσωτερικές» αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Στη πραγματικότητα ο βαθμός στον οποίο παρακινούνται, εξαρτάται από το μέγεθος της ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνει η θέση εργασίας τους, αλλά και από την προσδοκία ότι η αμοιβή τους θα είναι εκείνη που επιθυμούν και θα προέλθει από τις προσπάθειες που καταβάλλουν. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεόμενες με αυτήν αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και με άλλες διευθύνσεις, μέσα στην εταιρεία. Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει

εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των διοικητικών πρακτικών, είναι ο τρόπος με τον οποίο εμφανίστηκαν διάφορες θεωρίες για τη διοίκηση, που άσκησαν επιρροή για κάποιο χρονικό διάστημα για να αρχίσουν κατόπιν να παρακμάζουν. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η διοικητική θεωρία της «καλής επικοινωνίας». Η μέθοδος αυτής της προσέγγισης, βασίζεται στις ακόλουθες παραδοχές:

1. Οι ανάγκες και οι σκοποί τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης είναι, σε μακροχρόνια περίοδο, οι ίδιοι για κάθε οργάνωση. Οι ιδέες και οι στόχοι των μάντζερ και των υπαλλήλων μπορούν να συνταιριαστούν σε ένα ενιαίο εννοιολογικό πλαίσιο.
2. Οι όποιες διαφορές γνώμης, μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, είναι αποτέλεσμα παρανοήσεων που οφείλονται στο γεγονός ότι η μεταξύ τους επικοινωνία δεν είναι καλή.
3. Η λύση του προβλήματος της εργασιακής διαμάχης βρίσκεται στη βελτίωση των επικοινωνιών.

Η θεωρία αυτή έχει κάποια βασιμότητα αλλά το αδύνατο σημείο της είναι η γενικότητα των παραδοχών της – ιδίως της παραδοχής ότι οι τελικοί στόχοι και της διοίκησης και των εργαζομένων είναι κατ' ανάγκη ταυτόσημοι. Τα εμπειρικά δεδομένα από χώρες με μεγάλη εμπειρία βιομηχανικής δημοκρατίας, υποδηλώνουν ότι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων που μετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρείας, ενδιαφέρονται κυρίως για τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας και δεν ενδιαφέρονται τόσο για άλλες πλευρές των εργασιών της εταιρείας τους.

Η θεωρία της «καλής επικοινωνίας» υποστηρίζει ότι μια εταιρεία μπορεί να καλλιεργήσει στους ανθρώπους της ένα πνεύμα αφοσίωσης, διατηρώντας τους καλά πληροφορημένους και συμπεριφερόμενη απέναντί τους με ευγένεια. Όμως, οι άνθρωποι που εργάζονται σε εταιρείες είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε άλλα σημαντικότερα γι' αυτούς πράγματα. Η ύπαρξη όμως διαφορετικών αφοσιώσεων

και απόψεων σε έναν οργανισμό, δε σημαίνει ότι η επικοινωνία στερείται σημασίας. Η ανάγκη να συγκροτείται ένα καλό σύστημα επικοινωνίας, γίνεται πιο επιτακτική όταν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις. Εκείνο που μπορεί να επιτύχει ένα τέτοιο σύστημα είναι απλώς να μετριάσει τις διαφορές και να προετοιμάσει το έδαφος μιας καλύτερης συνεννόησης δε μπορεί όμως να τις επιλύσει.

## **4.2.. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η επιχείρηση είναι ένα ζωντανό κύτταρο, το οποίο αποτελείται από άτομα και μηχανές, και μόνο ο άριστος συνδυασμός της μεταξύ τους λειτουργίας μπορεί να δημιουργήσει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. Η αποτελεσματική λειτουργία της επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό, αποτελεί προϋπόθεση για τη διοικητική και οργανωτική επιτυχία. Αυτό σημαίνει ότι η επικοινωνία έχει δύο σημαντικές διαστάσεις και ρόλους, να επιτελέσει στη σύγχρονη επιχείρηση: την ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ, η οποία αναφέρεται στον τρόπο και τις διαδικασίες που εφαρμόζει η οργανωτική δομή προκειμένου να προωθήσει ή και να αποτρέψει την αποτελεσματική επικοινωνία εντός ή εκτός της επιχείρησης, και την ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ, η οποία αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα ροής των πληροφοριών και γενικότερα της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπινων πόρων.<sup>28</sup> Θα πρέπει να λειτουργούν και οι δύο διαστάσεις παράλληλα, διότι μπορεί η επιχείρηση να είναι μεν κατάλληλα δομημένη ώστε να προωθείται η αποτελεσματική επικοινωνία αλλά και το προσωπικό να μην έχει τις επαρκείς ικανότητες επικοινωνίας και έτσι να μην επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί στόχοι. Επίσης, μπορεί να ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή τα άτομα να είναι ικανά να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, όμως, η οργανωτική δομή να είναι τέτοια, που να μην επιτρέπει ή να παρεμποδίζει ακόμη κάθε μορφής ενδοεπικοινωνία.

α. Οργανωτική διάσταση της επικοινωνίας Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις αναπτύσσεται συνήθως σύμφωνα με το ιεραρχικό οργανόγραμμα της επιχείρησης.

---

<sup>28</sup> Παφτούνου Π, «Η επικοινωνία στις σύγχρονες οργανώσεις», μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2007. σελ. 73-74.

Η οργανωτική δομή της επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων που διαμορφώνονται μέσα στα πλαίσιά της. Τα διάφορα προβλήματα και οι συγκρούσεις που εμφανίζονται στην επιχείρηση είναι συνήθως αποτέλεσμα προβλημάτων επικοινωνίας, τα οποία συχνά έχουν τις ρίζες τους στην παγιωμένη αντίληψη που επικρατεί στην επιχείρηση όχι μόνο για την όποια επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά και για την όλη λειτουργία της (το πόσο ανταγωνιστικά επιτρέπει ή θέλει να είναι μεταξύ τους τα στελέχη, το πόση ελευθερία επιτρέπει στους εργαζομένους της για κοινωνικό «συγχρωτισμό», κ.λπ.). Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης και συνεργασίας των στελεχών και των εργαζομένων της, παρατηρούνται δύο συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας: το εξωτερικό, το οποίο χαρακτηρίζεται από το επίσημο οργανωτικό διάγραμμά της, και το εσωτερικό, το οποίο αναπτύσσεται από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Όταν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης βασίζονται στο εξωτερικό σύστημα ως οδηγό συμπεριφοράς, η όλη επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί έως και «γραφειοκρατική». Όμως ακόμη και οι πιο τυπικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς ένα εσωτερικό οργανωτικό σύστημα επικοινωνίας. Για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων επικοινωνίας, που μπορεί να παρουσιάζονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι σκόπιμο να υπάρχει καταρχάς η εκπεφρασμένη επιθυμία για αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά κυρίως να γίνεται προσπάθεια ώστε να βρίσκεται πάντοτε σε ισορροπία το «ισοζύγιο» μεταξύ των εκροών του εξωτερικού και του εσωτερικού συστήματος επικοινωνίας στο περιβάλλον του οργανισμού.

β. Διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας. Δεν είναι δυνατόν να υπάρξει συλλογική δραστηριότητα χωρίς επικοινωνία. Δηλαδή η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο μέρος της ζωής – λειτουργίας κάθε οργάνωσης. Δε νοείται μάλιστα και ηγεσία (και ό,τι περιλαμβάνει σχέσεις μεταξύ ανθρώπων) χωρίς επικοινωνία. Οι μάνατζερ δαπανούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους (περίπου το 75%) για κάθε μορφή επικοινωνίας. Άρα κάθε προσπάθεια που καταβάλλουν για να βελτιώσουν την ικανότητά τους για σωστή επικοινωνία αυξάνει και την αποτελεσματικότητά τους. Η επικοινωνία ενυπάρχει σε όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Τα σχέδια – προγράμματα για να διατυπωθούν απαιτούν συγκέντρωση στοιχείων, ενώ για να υλοποιηθούν πρέπει να γνωστοποιηθούν, να κατανοηθούν και να γίνουν αποδεκτά από αυτούς που θα τα υλοποιήσουν. Η



οργάνωση προϋποθέτει κατανόηση του ποιος κάνει τι, ποιος αναφέρεται σε ποιόν. Για παράδειγμα, για να επιτευχθεί η στελέχωση πρέπει να παρουσιαστούν οι θέσεις στους ενδιαφερόμενους, να εξηγηθούν σ' αυτούς τα απαιτούμενα προσόντα και να απαντηθούν ερωτήσεις τους. Η καθοδήγηση και οι οποιεσδήποτε σχέσεις μεταξύ ανθρώπων είναι ανέφικτες χωρίς επικοινωνία. Τέλος ο έλεγχος στηρίζεται στη συγκέντρωση στοιχείων και τη επεξεργασία τους. Η εξέταση του κοινωνικού οργανισμού – επιχείρηση από δυναμική άποψη, επιτρέπει τη διαμόρφωση αντίληψης για τις σχέσεις μεταξύ των προσώπων που βρίσκονται στην επιχείρηση. Κεντρικό σημείο αυτής της δυναμικής έρευνας είναι η «πληροφορία» (είδηση-μήνυμα), η οποία από τη μία είναι αφορμή και αντικείμενο επικοινωνίας (οι πληροφορίες μεταβιβάζονται από ένα πρόσωπο ή ομάδα σε άλλο πρόσωπο ή ομάδα) κι από την άλλη αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι αποφάσεις στην επιχείρηση (κάθε απόφαση που παίρνεται είναι προϊόν επεξεργασίας πληροφοριών). Προϋπόθεση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση είναι η δημιουργία συνδέσμων, που οφείλεται βασικά στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, με την οποία καθορίζονται οι θέσεις εργασίας, οι βαθμίδες και η ιεραρχική πυραμίδα, όπως και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η κάθε σύνδεση.

Οι συνδέσεις στην επιχείρηση εμφανίζονται με τρεις κυρίως μορφές 1) συνδέσεις εξουσίας, 2) συνδέσεις συνεργασίας, και 3) συνδέσεις εκπροσώπησης. Οι συνδέσεις εξουσίας με τις οποίες δημιουργούνται οι κάθετες σχέσεις στην επιχειρησιακή δομή, εξαρτώνται από το σύστημα οργάνωσης της δομής (γραμμικό, λειτουργικό, γραμμικό – επιτελικό) και εξετάζεται ποιος συνολικός αριθμός συνδέσεων προκύπτει ανάλογα με την ανάπτυξη των βαθμίδων σε βάθος (κάθετη ανάπτυξη) και σε πλάτος (οριζόντια ανάπτυξη). Ο συνολικός αριθμός των δημιουργούμενων συνδέσεων επιδρά στην απλότητα ή πολυπλοκότητα των επικοινωνιών στην επιχείρηση. Όσο πιο στενός είναι ο κύκλος των συνδέσμων, τόσο πιο περιορισμένη είναι η έκταση των επικοινωνιών. Οι συνδέσεις συνεργασίας προέρχονται από τις θέσεις εργασίας, που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (είτε αυτό αφορά τη βάση, τους εκτελεστές, είτε οποιαδήποτε βαθμίδα, δηλαδή τους προϊσταμένους), έχουν οριζόντια διάταξη και εξαρτώνται επίσης από τον αριθμό των θέσεων εργασίας που συνδέονται μεταξύ τους (αριθμό συνεργαζόμενων ανθρώπων). Οι συνδέσεις εκπροσώπησης αφορούν τα πρόσωπα εκείνα που, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας που κατέχουν, εκπροσωπούν τους

εργαζόμενους μετά από εξουσιοδότησή τους, τόσο στις σχέσεις ανάμεσά τους, όσο και στις σχέσεις με τα πρόσωπα που κατέχουν θέσεις βαθμίδων, μέχρι την ανώτατη (διοίκηση).

Ακόμα, την διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας επηρεάζουν:<sup>29</sup>

- οι ομάδες που διατηρούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για στόχους καθήκοντος, ενώ οι ομάδες που δημιουργούνται για βραχυπρόθεσμους στόχους αναλώνονται συνήθως σε στόχους διατήρησης.
- τα περιθώρια ευχερέστερης επικοινωνίας αυξάνονται, όσο μειώνεται ο αριθμός των μελών της ομάδας,
- όταν τα μέλη της ομάδας δε συμπεριφέρονται ανάλογα με την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, είναι πιθανό η ομάδα να μη λειτουργεί αποτελεσματικά.
- τα χαρακτηριστικά αυτών που επικοινωνούν, οι αρμοδιότητες, η ιεραρχία
- οι κανόνες συμπεριφοράς.
- οι αρχές που διέπουν τη λειτουργία της ομάδας.
- ο καταλυτικός ρόλος του ηγέτη.

Στις ομάδες εργασίας που διαμορφώνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων, η επικοινωνία βασίζεται σε σχέσεις δομημένες σε ρόλους. Η επικοινωνία σε τέτοιες ομάδες χαρακτηρίζεται από την ιεραρχική δομή της ομάδας, η οποία είναι συνήθως διαμορφωμένη από τη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Ο ρόλος λοιπόν και η σημασία της επικοινωνίας για ένα οργανισμό καθίσταται κεφαλαιώδης και κάθε οργανισμός- επιχείρηση οφείλει να μελετά και να εξετάζει, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει, τους κατάλληλους τρόπους με τους οποίους μπορεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές μεθόδους προκειμένου να διασφαλίσει την αποτελεσματική χρήση της, αφού τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν είναι:<sup>30</sup>

### **Ισχυροποιείται και βελτιώνεται το καλό όνομα του οργανισμού- επιχείρησης**

Τα τελευταία χρόνια έχει καταστεί αντιληπτή η μεγάλη σημασία και αξία του καλού ονόματος της επιχείρησης και για το λόγο αυτό ιδιαίτερα οι μεγάλοι οργανισμοί και επιχειρήσεις οργανώνουν τμήματα τα οποία ασχολούνται για την

<sup>29</sup> Παφτούνου Π, «Η επικοινωνία στις σύγχρονες οργανώσεις», μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2007. σελ. 75.

<sup>30</sup> Λούτας Γ., Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, Εκδόσεις Έλλην. Έκδοση 3η, Αθήνα 2005, Σελ. 30-32.

εμπέδωση και καλλιέργεια του στοιχείου αυτού στο εσωτερικό, αλλά και ιδιαίτερα στο εξωτερικό τους περιβάλλον.

#### **Διευκολύνεται η ομαλή λειτουργία του οργανισμού- επιχείρησης**

Η ομαλή λειτουργία του οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική επικοινωνία που εφαρμόζεται στην γενικότερη δραστηριότητά του, αφού και η απρόσκοπτη ροή των πολυποίκιλων μηνυμάτων που διακινούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον διευκολύνει το θετικό παραγωγικό αποτέλεσμα.

#### **Πριμοδοτείται η αναπτυξιακή του πορεία**

Οι τυπικές και άτυπες επαφές της επιχείρησης και των στελεχών με το εξωτερικό περιβάλλον του, συμβάλλουν ώστε να καλλιεργείται κλίμα αναπτυξιακής πορείας και καθιέρωσης πρωτοβουλιών που προάγουν το επιχειρησιακό status και διευκολύνουν την επιχείρηση να επιτελέσει σοβαρό ρόλο στην ανταγωνιστική αγορά που κινείται δυναμικά.

#### **Αναπτύσσεται και λειτουργεί ένα λειτουργικό δίκτυο πληροφοριών**

Η καθιέρωση των αρχών και κανόνων της αποτελεσματικής επικοινωνίας συμβάλλει στην αποδοτική λειτουργία ενός ολοκληρωμένου επικοινωνιακού δικτύου που στόχος του είναι η συλλογή και η διάχυση του πληροφοριακού υλικού που απαιτείται για την εξυπηρέτηση της επιχείρησης στις πολυποίκιλες δραστηριότητές της.

#### **Βελτιώνεται η ικανότητα συνεργασίας και συνύπαρξης**

Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει ουσιαστικά στην καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων οι οποίοι υποχρεωτικά πρέπει να συμβιώσουν σε ένα δύσκολο εργασιακό περιβάλλον, που κύρια γνωρίσματά του είναι η κοινή συνύπαρξη ανθρώπων με διαφορετικές συνήθειες, κουλτούρα, προσωπικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ιδιορρυθμίες και ιδιαιτερότητες τέτοιου βαθμού και κλίμακας που πολλές φορές αποκλίνει από κοινές προσπάθειες και το ομαδικό πνεύμα για εργασία. Η Διοίκηση οφείλει λοιπόν να φροντίζει για την καλλιέργεια κλίματος κατανόησης και συνεργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό της, αφού η συμβολή των στοιχείων αυτών βοηθάει στην αποτελεσματικότητα της εργασιακής ροής.

#### **Καλλιεργείται κλίμα καλών σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον**

Η σύνδεση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της αποτελεί ένα βασικό μέλημα της προκειμένου να διευκολύνεται η επαφή και η συνεργασία της με

όλους τους φορείς και τις επιχειρήσεις με τους οποίους πρέπει να διατηρεί άριστες σχέσεις, προκειμένου να υπάρχει δυνατότητα για ανάπτυξη συνεργασιών που εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης.

### **Διευκολύνεται και ενισχύεται το επιθυμητό επιχειρηματικό κλίμα στο εσωτερικό περιβάλλον**

Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει τα μέγιστα στη καλλιέργεια θετικού επιχειρησιακού κλίματος στο εσωτερικό περιβάλλον της, γεγονός το οποίο καθίσταται δυναμικό στοιχείο ανάπτυξης και βέλτιστου παραγωγικού αποτελέσματος. Η συνοχή, η ομοιογένεια και η συνεργασία των ομάδων που συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική επικοινωνιακή τους ικανότητα.

### **Αναπτύσσεται και καλλιεργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα**

Το θετικό επικοινωνιακό κλίμα, αποτελεί το αναγκαίο συστατικό στοιχείο για την επικράτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της ισχυροποίησης των δεσμών της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, το κοινό, με τους πελάτες καθώς και τους φορείς και τους συνεργάτες της.

### **Εξυπηρετείται και εκπληρώνεται ο σκοπός της επιχείρησης**

Η ζωή και η ανάπτυξη του οργανισμού ή της επιχείρησης τελεί υπό το αξίωμα να υλοποιεί σε συνεχή και αδιάλειπτη βάση τον σκοπό για τον οποίο ιδρύθηκε και για τον λόγο αυτό είναι υποχρεωμένη να ξεδιπλώνει όλες τις δυνάμεις που εξυπηρετούν τη φύση και το ρόλο της. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί το βασικό εργαλείο μέσω του οποίου μπορεί να αξιοποιηθούν όλες οι δυνατότητες και ικανότητες στελεχών και εργαζομένων προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επιδιώξεις της.

### **Υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο**

Η επιχείρηση, μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας που απαιτείται να έχει σχεδιάσει και εφαρμόσει, χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της, προκειμένου να υλοποιεί κάθε φορά τους στόχους της, τόσο σε τομεακό, όσο και σε γενικότερο επιχειρησιακό επίπεδο.

### **Επικρατεί κλίμα συνοχής και ενότητας μεταξύ επιχείρησης-οργανισμού και εργαζομένων**

Η επιχείρηση με την αποτελεσματική επικοινωνία προσπαθεί να εμπεδώσει κλίμα συνοχής και ενότητας μεταξύ αυτής και των εργαζομένων προκειμένου να έχει τη δυνατότητα να αντεπεξέλθει σε πιθανές δύσκολες στιγμές χωρίς κλυδωνισμούς.

#### **Διατηρείται κλίμα σεβασμού στην αξιοπρέπεια και προσωπικότητα του ανθρώπου**

Η επιχείρηση καθιερώνοντας τις αρχές της επικοινωνίας προσπαθεί να βελτιώσει τις συμπεριφορές του εργαζόμενου, που αποτελεί και το σημαντικότερο περιουσιακό υλικό της Καλλιεργείται λοιπόν κλίμα σεβασμού στην αξιοπρέπεια και προσωπικότητα του εργαζόμενου, ο οποίος πλέον αισθάνεται ότι αποτελεί ένα πολύτιμο αγαθό για την επιχείρηση και όχι ένα κρίκο της μηχανικής αλυσίδας που περιστρέφει τον άξονα της επιχείρησης.

### **4.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην επιτυχή άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών της επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι πράγματι κυρίαρχος και τα διευθυντικά στελέχη μέσω της επικοινωνίας, προσπαθούν να θέσουν σε λειτουργία όλες τις δεξιότητες τους για να προγραμματίσουν, οργανώσουν, συντονίσουν, στελεχώσουν, ελέγξουν και διευθύνουν το προσωπικό του οργανισμού. Τα κυριότερα ωφελήματα του στελέχους από τη χρησιμοποίηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:<sup>31</sup>

- Διευκολύνονται και εξυπηρετούνται όλες οι λειτουργίες που επιτελεί το στέλεχος

Το στέλεχος διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό από την επιτυχή χρήση της αποτελεσματικής επικοινωνίας η οποία αποτελεί για τον ίδιο το βασικό εργαλείο με το οποίο υλοποιεί τους στόχους που έχει θέσει στα πλαίσια συνεργασίας με την επιχείρηση.

- Δίδεται η δυνατότητα και η ευχέρεια της υποκίνησης του προσωπικού.

Επικοινωνία και υποκίνηση είναι τόσο στενά συνδεδεμένες ώστε μέσω της πρώτης το στέλεχος διαθέτει την δυνατότητα να απελευθερώσει δυνάμεις και

---

<sup>31</sup> Του ιδίου, σελ.33-34.

δυναμικές των εργαζομένων, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, και οι οποίες καθορίζουν και στιγματίζουν το ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα.

- Ενισχύεται και διασφαλίζεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της ομάδας των στελεχών της επιχείρησης.

Οι τεχνικές της διοίκησης που εφαρμόζονται μέσω των στελεχών και η αποτελεσματική επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ τους βελτιώνει την συνεργασία και συνοχή τους και αποτελεί την κορωνίδα των δεξιοτήτων προκειμένου να διαχειριστούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό.

- Δημιουργείται η κατάλληλη υποδομή για να λαμβάνουν περισσότερο ορθολογικές αποφάσεις.

Μια από τις κυριότερες ευθύνες των στελεχών είναι να λαμβάνουν συνεχώς αποφάσεις, το αποτέλεσμα των οποίων διευκολύνει την ομαλή ροή της εργασίας. Τις αποφάσεις αυτές τις λαμβάνουν σε συνεργασία με τους εργαζόμενους, ανταλλάσσοντας πολύτιμες σκέψεις και ιδέες, φθάνοντας έτσι σε ορθολογικότερες αποφάσεις.

- Αναδεικνύονται και ενεργοποιούνται τα ηγετικά προσόντα του στελέχους καθώς και οι διαπραγματευτικές του ικανότητες και καθίσταται ο «αδιαμφισβήτητος αρχηγός».

Η ενεργοποίηση των ηγετικών προσόντων του στελέχους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επικοινωνιακή του ικανότητα μέσω της οποίας δημιουργούνται οι προϋποθέσεις να διεγείρει την απόδοση του εργαζόμενου. Η χρησιμοποίηση των κατάλληλων επικοινωνιακών μεθόδων και τεχνικών και η άριστη γνώση χρήσης της επικοινωνιακής του ικανότητας θεωρούνται βασικά και κύρια όπλα για την επιτυχή διεκπεραίωση της «διαπραγματευτικής μάχης» προκειμένου για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

- Επιλύονται προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας και αίρονται οι συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων.

Το στέλεχος έχοντας μέλημα του την ομαλή ροή της εργασίας, με την επικοινωνιακή του ικανότητα που επιβάλλεται να έχει, ομαλοποιεί καταστάσεις οι οποίες διαφορετικά θα οδηγήσουν σε έντονες συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και με την αποτροπή τους συμβάλλει στην απρόσκοπτη εκτέλεση των εργασιών.

- Δίδεται η ευκαιρία για προσωπική προβολή και καταξίωση τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο κοινωνικό πεδίο.

Η επικοινωνιακή του ικανότητα, του εξασφαλίζει την δυνατότητα να προβληθεί και να καταξιωθεί στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, αποτελώντας ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.

#### **4.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην υπηρεσιακή, προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζόμενου αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης των επικοινωνιακών του ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται προκειμένου να συμβιώσει και να συνεργαστεί αρμονικά με τους προϊσταμένους και συναδέλφους του για να αντεπεξέλθει με τον καλύτερο τρόπο στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Σήμερα που το παραγωγικό αποτέλεσμα εξαρτάται περισσότερο από την δυνατότητα καλής συνεργασίας και εμπέδωσης πνεύματος ομάδας μεταξύ των εργαζομένων και όχι από την ξέχωρη προσωπική συμβολή του κάθε ένα η οποία είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης και αποκομμένης προσπάθειας η συμβολή της επικοινωνίας στο ποιοτικό και παραγωγικό αποτέλεσμα του εργαζόμενου αποτελεί θέμα πρωταρχικής σημασίας και σπουδαιότητας, αφού μέσω αυτής τα κυριότερα θετικά αποτελέσματα για τον ίδιο είναι:<sup>32</sup>

- Διευκολύνεται η συνεργασία και η στενότερη συμβίωση των εργαζομένων και καλλιεργούνται θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων.

Η αποτελεσματική επικοινωνία που επιβάλλεται να υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων, υποβοηθάει στην ομαλή συνύπαρξή τους, όπου άνθρωποι με διαφορετικές νοοτροπίες και ιδιομορφίες σε πολλά επίπεδα, είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένοι να συνεργαστούν αρμονικά και τούτο μάλιστα επιβάλλεται να υλοποιηθεί με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων τόσο της επιχείρησης, όσο και των δικών τους.

- Βελτιώνεται το επίπεδο συνεννόησης και κατανόησης μεταξύ τους.

---

<sup>32</sup> Του ιδίου, σελ.35-36.

Η χρησιμοποίηση των αρχών και κανόνων της αποτελεσματικής επικοινωνίας, καλλιεργεί το πνεύμα συνεργασίας και λειαίνει τις ανθρώπινες συμπεριφορές.

- Εξυπηρετούνται και υλοποιούνται οι προσωπικοί τους στόχοι.

Και οι προσωπικοί στόχοι τους μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας επιτυγχάνονται, χωρίς να παραβλάπτονται τα συμφέροντα της επιχείρησης.

- Βελτιώνεται και αυξάνεται το ποσοτικό και ποιοτικό αποτέλεσμα του εργαζόμενου.

Η αποφυγή των αρνητικών εμποδίων που παρεισφρύουν στο χώρο εργασίας μέσω της χρησιμοποίησης της αποτελεσματικής επικοινωνίας δημιουργεί το πεδίο για βελτίωση ενός περισσότερο «ανθρώπινου περιβάλλοντος», δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για βελτίωση και αύξηση του ποιοτικού και ποσοτικού παραγωγικού αποτελέσματος των εργαζομένων.

- Και τέλος εννοείται η ανάπτυξη θετικών πρωτοβουλιών και άμιλλας.

Δίδεται η ευχέρεια και η δυνατότητα ο εργασιακός χώρος να αποτελέσει σημείο αναφοράς για πρωτοβουλίες, ανάπτυξη άμιλλας, καλύτερες αμοιβές, αποτελεσματικές συνεργασίες και γενικά δραστηριότητες που μέσω των οποίων ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ότι συμβάλλει στο άριστο αποτέλεσμα για το οποίο και αυτός δικαιούται το μερίδιο αμοιβής του.

#### **4.5.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η επιχείρηση στα πλαίσια της καλής λειτουργίας της έχει υποχρέωση να συμβιώσει ομαλά με τον κοινωνικό ιστό που την περιβάλλει. Επίσης επιβάλλεται να προσπαθήσει να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό της σε σημείο που να έχει την ικανότητα να συνυπάρχει και να καλλιεργεί σχέσεις με τους υπόλοιπους φορείς της κοινωνικής ζωής του τόπου. Στα πλαίσια των επιδιώξεων αυτών, το κοινωνικό περίβλημα που πλαισιώνει την επιχείρηση, έχει να κερδίσει πολλά αφού οι εργαζόμενοι-πολίτες της επιχείρησης «ωριμάζουν» σε ένα εργασιακό πλαίσιο που απαιτεί κοινή προσπάθεια και συνεργασία, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, που ένας από αυτούς είναι και η συνύπαρξη με όλες τις κοινωνικές ομάδες που την συναπαρτίζουν. Η καθιέρωση



έτσι της αποτελεσματικής επικοινωνίας επιφέρει σημαντικά οφέλη εκ των οποίων κάποια καρπούται και η κοινωνία όπως:

- ✓ Η βελτίωση των προοπτικών ομαλότερης συμβίωσης των ανθρώπων.<sup>33</sup>

Ο τρόπος ομαλής και πολιτισμένης συμβίωσης στο εργασιακό περιβάλλον, έχει και σοβαρό θετικό αντίκτυπο που βελτιώνει και το αρνητικό κοινωνικό επικοινωνιακό κλίμα που ιδιαίτερα στην εποχή μας εμποδίζει τους ανθρώπους να συνεννοηθούν και να κατανοήσουν επαρκέστερα ο ένας τον άλλον.

- ✓ Η δραστηριοποίηση των εργαζομένων σε κοινωνικό επίπεδο.

Οι εργαζόμενοι αποκομίζοντας από το εργασιακό τους σκηνικό μια καλύτερη θεώρηση για προσφορά και συνεργασία, πέρα από οξύνσεις, δραστηριοποιούνται ενεργά στη κοινωνία χωρίς αντιπαραθέσεις.

- ✓ Ο περιορισμός της ενεργοποίησης των αρνητικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του εργαζόμενου.

Η χρησιμοποίηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον μέσω των βελτιωμένων συμπεριφορών των εργαζομένων, δημιουργεί κατ' επέκταση την υποδομή για καλλίτερες σχέσεις των πολιτών σε κοινωνικό επίπεδο.

#### **4.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει έναν οδηγό κανόνων και διαδικασιών που συμπεριλαμβάνουν τις πολιτικές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί σε ανώτατο επίπεδο και αφορούν δραστηριότητες όπως: ευθύνες και αρμοδιότητες των υπαλλήλων, ιεραρχία, σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων, ανάπτυξη του προσωπικού και της επιχείρησης, προαγωγές κ.λ.π. Οι πολιτικές συμπεριλαμβάνουν ακριβείς πληροφορίες και οδηγίες και αποτελούν έγγραφα κείμενα δεσμεύσεων της επιχείρησης, στις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν, ώστε να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι τις εκτιμήσεις, απόψεις και θέσεις της για σοβαρά θέματα που την απασχολούν, προκειμένου να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στους επιχειρησιακούς στόχους. Γενικά οι πολιτικές της

---

<sup>33</sup> Του ιδίου, σελ.37.

επιχείρησης πρέπει να ανταποκρίνονται σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά, τα σημαντικότερα των οποίων είναι:<sup>34</sup>

Οι πολιτικές πρέπει να καθρεπτίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους, να διαθέτουν εσωτερική συνοχή, να δίνουν ευχέρεια στο να κινηθεί η απόφαση μέσα στο ευέλικτο πλάνο τους, να είναι γραπτά διατυπωμένες και να είναι συμβατές με τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων.

Οι επικοινωνιακές πολιτικές της επιχείρησης σχεδιάζονται για να γνωρίζουν επακριβώς οι εργαζόμενοι τους τρόπους με τους οποίους έχουν την δυνατότητα να μεταφέρουν μηνύματα αποτελεσματικά και με την ανάλογη για κάθε περίπτωση ευκολία και ταχύτητα. Όμως, πολλές φορές, η εφαρμογή των επικοινωνιακών πολιτικών της επιχείρησης εξαρτώνται και από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του στελέχους και την ικανότητά του να επικοινωνεί με την ομάδα και το γενικότερο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Στο εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνιακή δυνατότητα της επιχείρησης η πολιτική αστάθεια, η οικονομική ύφεση η οποία κυριαρχεί τα τελευταία χρόνια, τα αρνητικά γνωρίσματα της φυλής μας τα οποία και σηματοδοτούν κοινωνικές αντιθέσεις και οξύνσεις, το θολό και δυσκίνητο νομικό πλαίσιο, οι συνδικαλιστικές αντεγκλήσεις και αντιπαραθέσεις με το επιχειρησιακό κατεστημένο. Το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον με τη δική του δυναμική επηρεάζει και αυτό τον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη ασκούν δραστηριότητες που απορρέουν από την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης. Παράγοντες όπως η ιδιοκτησία (δημόσια-ιδιωτική) παίζει καθοριστικό ρόλο με εμφανή δείγματα υπέρ των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Το μέγεθος της επιχείρησης, η γεωγραφική της θέση επίσης επηρεάζουν τον τρόπο επικοινωνίας. Τελικά το επίπεδο άσκησης της διοίκησης από τα υπεύθυνα στελέχη αποτελεί και τον βασικό άξονα στον οποίο θα στηριχτεί όλο το οικοδόμημα της επικοινωνίας και αυτά τα στελέχη με τις γνώσεις τους και τον επαγγελματισμό τους καθορίζουν και τον τρόπο άσκησης της επικοινωνιακής πολιτικής από την επιχείρηση. Από τον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης προκύπτει και ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη θα ασκήσουν τις

---

<sup>34</sup> Γ.Λούτας « Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας», Εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα, Εκδ. Ελλην, Γ' Έκδοση, Αθήνα 2005, σελ.422.

δραστηριότητές τους σε θέματα αποτελεσματικής επικοινωνίας και κατ'επέκταση της επιτυχούς υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΕΡΕΥΝΑ**

Πέρα από την θεωρητική ανάλυση, μια εργασία πρέπει να βασίζεται και σε ερευνητικά ευρήματα, διότι οδηγούμαστε σε πλέον ασφαλή, αξιόπιστα και αντικειμενικότερα συμπεράσματα. Για το σκοπό αυτό απευθυνθήκαμε σε δυο επιχειρήσεις η μία εκ των οποίων ανήκει στη σφαίρα του ιδιωτικού τομέα, ενώ η άλλη στο δημόσιο, ήτοι στην εταιρεία ΚΤΕΛ ΝΟΜΟΥ ΛΕΥΚΑΔΑΣ ΑΕ, και ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΛΕΥΚΑΔΑΣ.

Ακολουθεί η παράθεση των ερωτηματολογίων με τις απαντήσεις των υπευθύνων.

### **5.1.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ**

#### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΚΤΕΛ ΑΕ ΝΟΜΟΥ ΛΕΥΚΑΔΑΣ**

**ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: 43 ΑΤΟΜΑ**

**ΕΔΡΑ: ΛΕΥΚΑΔΑ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΒΛΑΧΟΣ**

**ΙΔΙΟΤΗΤΑ: ΠΡΟΕΔΡΟΣ**

**ΦΥΛΟ: ΑΡΡΕΝ**

**ΗΛΙΚΙΑ: 55**

**1. Με ποιον τρόπο η επιχείρηση λαμβάνει τον απαιτούμενο όγκο μηνυμάτων που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον;**

Η εταιρεία μας λαμβάνει τον απαιτούμενο όγκο μηνυμάτων με τους παραδοσιακούς τρόπους δηλαδή fax, τηλέφωνο και ταχυδρομείο

**2.Με ποιο τρόπο η ίδια διαθέτει τις πληροφορίες προς το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον;**

Κυρίως με γραπτές ανακοινώσεις στον τύπο και με την έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων

**3.Ποιοι παράγοντες συνέβαλλαν στο σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης;**

Κατά κύριο λόγο, το είδος των υπηρεσιών που παρέχουμε στους πολίτες σε συνδυασμό με την ανακαίνιση των κτιριακών μας υποδομών και την ανανέωση όλων των λεωφορείων που χρησιμοποιούμε για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες

**4.Πως επικοινωνεί η επιχείρηση με τους εργαζομένους της;**

Η επικοινωνία με τους εργαζόμενους γίνεται ανάλογα με το θέμα και προφορικά και εγγράφως.

**5.Με ποιους τρόπους η επιχείρηση επιδιώκει την επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό;**

Μέσω διαφημιστικών προβολών στον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο, αλλά με την διανομή των λεγόμενων leaflets.

**6.Πως επιτυγχάνεται η επικοινωνία της επιχείρησης με τις άλλες του ίδιου κλάδου;**

Με περιοδικές συναντήσεις σε επίπεδο στελεχών.

**7.Ποιος ο ρόλος των ηλεκτρονικών μέσων για την επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση;**

Αυτή τη στιγμή γίνεται προσπάθεια για την δημιουργία ιστοσελίδας και την σύνδεσή μας με το internet

**8.Με ποιους τρόπους λύνετε τα προβλήματα που προκύπτουν στην επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης;**

Τα προβλήματα που ανακύπτουν στο εσωτερικό της επιχείρησης λύνονται ιεραρχικά ( ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει σαφώς που θα απευθυνθεί). Επίσης η διοίκηση παρεμβαίνει όπου χρειάζεται.

**9.Ποια μέσα χρησιμοποιεί η επιχείρηση στις συναλλαγές της με τους πελάτες, προμηθευτές κ.λ.π. ;**

Όλα τα επίσημα έγγραφα (δελτία παραγγελίας, αναφορές, δελτία τύπου, κ. άλλα), στέλνονται με παραδοσιακούς τρόπους (ταχυδρομείο, fax, courier).

**10.Ποιος είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας για την επιχείρηση αυτή τη στιγμή; Σας ικανοποιεί ή όχι;**

Ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας αυτή τη στιγμή είναι η έγγραφη επικοινωνία και καταβάλλουμε προσπάθεια για χρήση email, για ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία

**11.Αναζητεί η επιχείρησή σας νέους τρόπους επικοινωνίας όταν οι υπάρχοντες δεν αποδίδουν;**

Ναι.

**12.Πόσα χρήματα δαπανάει η επιχείρηση για την κάλυψη των επικοινωνιακών αναγκών της;**

Πενήντα χιλιάδες ευρώ ετησίως

## **5.2.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ**

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΛΕΥΚΑΔΑΣ**

**ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: 255 ΑΤΟΜΑ**

**ΕΔΡΑ: ΛΕΥΚΑΔΑ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ: ΜΑΝΩΛΙΤΣΗ ΤΑΣΟΥΛΑ**

**ΙΔΙΟΤΗΤΑ: ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

**ΦΥΛΟ: ΘΗΛΥ**

**ΗΛΙΚΙΑ: 48**

**1. Με ποιον τρόπο η επιχείρηση λαμβάνει τον απαιτούμενο όγκο μηνυμάτων που προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον;**

Η εταιρεία μας λαμβάνει τον απαιτούμενο όγκο μηνυμάτων είτε ηλεκτρονικά μέσω emails, είτε μέσω fax.

**2.Με ποιο τρόπο η ίδια διαθέτει τις πληροφορίες προς το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον;**

Κυρίως με τον ίδιο τρόπο που τις λαμβάνει αλλά και ν με γραπτές ανακοινώσεις στον τύπο και με την έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων

### **3. Ποιοι παράγοντες συνέβαλλαν στο σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης;**

Κατά κύριο λόγο, το είδος των υπηρεσιών που παρέχουμε στους πολίτες, καθώς η υγεία αποτελεί ένα πολύ ευαίσθητο κοινωνικό αγαθό και η πληροφόρηση πρέπει να γίνεται με εγκυρότητα, αξιοπιστία και ταχύτητα.

### **4. Πως επικοινωνεί η επιχείρηση με τους εργαζομένους της;**

Η επικοινωνία γίνεται μέσω emails αλλά συναντήσεων των διευθυντικών στελεχών του κάθε τμήματος με τους εργαζόμενους, ανάλογα δε με την βαρύτητα του θέματος η επικοινωνία δύναται να είναι είτε προφορική είτε γραπτή.

### **5. Με ποιους τρόπους η επιχείρηση επιδιώκει την επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό;**

Μέσω καταχωρήσεων στον έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο, αλλά με την διανομή των λεγόμενων leaflets που ενημερώνουν για δημιουργία και λειτουργία νέων τμημάτων, την πρόσληψη μη υπαρχόντων ειδικοτήτων ιατρών και άλλα.

### **6. Πως επιτυγχάνεται η επικοινωνία της επιχείρησης με τις άλλες του ίδιου κλάδου;**

Ηλεκτρονικά

### **7. Ποιος ο ρόλος των ηλεκτρονικών μέσων για την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση και έξω από αυτήν;**

Ο ρόλος των ηλεκτρονικών μέσων είναι καθοριστικός. Μέσω αυτών επιτυγχάνεται η επικοινωνία με τους προμηθευτές των διαφόρων προϊόντων, φαρμάκων και υλικών. Η ιστοσελίδα μας επίσης θεωρούμε ότι αποτελεί πολύ σημαντικό εργαλείο. Τα μέσα αυτά μας βοηθούν επίσης και για την πραγματοποίηση και άλλων δραστηριοτήτων από τις οποίες εξαρτάται η επίτευξη των στόχων μας.

### **8. Με ποιους τρόπους λύνετε τα προβλήματα που προκύπτουν στη επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης;**

Τα προβλήματα που ανακύπτουν στο εσωτερικό της επιχείρησης λύνονται ιεραρχικά ( ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει σαφώς που θα απευθυνθεί). Επίσης η διοίκηση παρεμβαίνει όπου χρειάζεται.

**9. Ποια μέσα χρησιμοποιεί η επιχείρηση στις συναλλαγές της με τους πελάτες, προμηθευτές κ.λ.π. ;**

Όλα τα επίσημα έγγραφα (δελτία παραγγελίας, αναφορές, δελτία τύπου, κ. άλλα), στέλνονται τόσο με emails, όσο και με παραδοσιακούς τρόπους (ταχυδρομείο, fax, courier).

**10. Ποιος είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας για την επιχείρηση αυτή τη στιγμή; Σας ικανοποιεί ή όχι;**

Ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας αυτή τη στιγμή είναι μέσω emails τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.. Κρίνουμε ότι είναι ο πλέον αποτελεσματικός.

**11.Αναζητεί η επιχείρησή σας νέους τρόπους επικοινωνίας όταν οι υπάρχοντες δεν αποδίδουν;**

Όχι, εφόσον αποδίδει αυτός που χρησιμοποιούμε.

**12.Πόσα χρήματα δαπανάει η επιχείρηση για την κάλυψη των επικοινωνιακών αναγκών της;**

Καθόλου

### **5.3.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σαν πρώτο συμπέρασμα θα λέγαμε ότι η επιχείρηση ΚΤΕΛ Ν. ΛΕΥΚΑΔΑΣ ΑΕ λαμβάνει τον απαιτούμενο όγκο μηνυμάτων με τους παραδοσιακούς τρόπους δηλαδή fax, τηλέφωνο και ταχυδρομείο, ενώ στη περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου Λευκάδας βλέπουμε ότι η χρήση ηλεκτρονικών μέσων είναι πολύ σημαντική, ενώ οι παραδοσιακοί τρόποι επικοινωνίας χρησιμοποιούνται και αυτοί και έχουν την αξία τους για την επιχειρησιακή επικοινωνία.

Δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στους παράγοντες που συνέβαλαν στον σχεδιασμό της επιχειρησιακής πολιτικής στις δυο επιχειρήσεις, καθώς ον δραστηριοποιούνται σε παροχή υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο με απώτερο στόχο τις ποιοτικότερες υπηρεσίες. Η διαφορά έγκειται ότι στην εταιρεία ΚΤΕΛ ΑΕ, ενέχεται το στοιχείο του κέρδους.

Στο Γενικό Νοσοκομείο Λευκάδας παρατηρούμε ότι η χρήση του διαδικτύου είναι διαδεδομένη και η πληροφόρηση γίνεται κυρίως ηλεκτρονικά, οι δε

συναντήσεις των διευθυντικών στελεχών με τους εργαζόμενους είναι άλλος ένας τρόπος επικοινωνίας που βοηθά τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τους στόχους του ιδρύματος που δεν είναι άλλος από την προσφορά ποιοτικότερων υπηρεσιών υγείας. Στην εταιρεία ΚΤΕΛ ΑΕ η επικοινωνία πραγματοποιείται ανάλογα με το θέμα και προφορικά και εγγράφως

Παρατηρούμε μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις δυο επιχειρήσεις όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν με άλλες αντίστοιχες τους. Η εταιρεία ΚΤΕΛ ΑΕ επικοινωνεί με περιοδικές συναντήσεις σε επίπεδο στελεχών και καταυτόν τον τρόπο συζητούν κοινά προβλήματα, τυχόν δυσκολίες που αφορούν τον κλάδο, προσπαθώντας να βρουν από κοινού λύσεις. Το Γενικό Νοσοκομείο Λευκάδας που δεν είναι ανταγωνιστικό με άλλα ιδρύματα με την κυριολεκτική σημασία της λέξης «ανταγωνισμός» επικοινωνεί ηλεκτρονικά προς εξοικονόμηση χρόνου και αποτελεσματικότητας.

Ο ρόλος των ηλεκτρονικών μέσων δεν είναι είναι καθοριστικός στην πρώτη περίπτωση της μελέτης μας σε αντίθεση με την δεύτερη περίπτωση που διαδραματίζει σημαίνοντα και κυρίαρχο ρόλο και το Νοσοκομείο επιτυγχάνει την επικοινωνία με προμηθευτές, εργαζόμενους και άλλους μέσω αυτών.

Τα συμπεράσματά μας είναι τα ίδια όσον αφορά τα προβλήματα που ανακύπτουν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και τα οποία λύνονται ιεραρχικά (ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει σαφώς που θα απευθυνθεί). Επίσης η διοίκηση παρεμβαίνει όπου χρειάζεται.

Ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνά μας είναι ότι και οι δυο επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους ίδιους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας με τους προμηθευτές τους, δηλαδή όλα τα επίσημα έγγραφα (δελτία παραγγελίας, αναφορές, δελτία τύπου, κ. άλλα), στέλνονται με ταχυδρομείο, fax, courier επιπροσθέτως το Γενικό Νοσοκομείο Λευκάδας χρησιμοποιεί και το email.

Για την εταιρεία ΚΤΕΛ ΑΕ ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας αυτή τη στιγμή είναι η έγγραφη επικοινωνία και καταβάλλουν προσπάθεια για χρήση email, ούτως ώστε να πετύχει ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Το Γενικό Νοσοκομείο Λευκάδας θεωρεί ως αποδοτικότερο τρόπο τα emails και τα χρησιμοποιεί τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, κρίνοντας ότι είναι ο πλέον αποτελεσματικός.

Στην ερώτησή μας αν αναζητούν νέους τρόπους επικοινωνίας, ο υπεύθυνος της εταιρείας ΚΤΕΛ ΑΕ μας απήγησε ότι πράγματι αναζητούν νέους τρόπους



επικοινωνίας διότι προφανώς δεν είναι ικανοποιημένοι από αυτούς που χρησιμοποιούν, γι αυτό άλλωστε επιδιώκουν να προσαρμοστούν στα νέα τεχνολογικά δεδομένα για να καταστεί η επιχείρησή τους περισσότερο αποτελεσματική. Αντίθετα το Γενικό Νοσοκομείο Λευκάδας πλήρως προσαρμοσμένο με τα επιτεύγματα της τεχνολογίας, δεν αναζητά νέους τρόπους επικοινωνίας, διότι θεωρεί αποτελεσματικό τον τρόπο επικοινωνίας που χρησιμοποιεί.

Σαν γενικό συμπέρασμα από την έρευνά μας αυτή απορρέει ότι η επικοινωνία αποτελεί και για τις δυο επιχειρήσεις μια αναγκαιότητα στο χώρο τους και έχει γίνει κατανοητό και από τις δύο, ότι η επιτυχία πραγματοποίησης των διαδικασιών λειτουργίας των επιχειρήσεών τους εξαρτάται και από την αποτελεσματική επικοινωνία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Οι οργανισμοί δε μπορούν να ζήσουν χωρίς επικοινωνίες. Ένας όμως αποδοτικός οργανισμός δεν πρέπει μόνο να διαθέτει ένα οποιοδήποτε σύστημα επικοινωνίας, αλλά ένα ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνίας. Εάν εμφανιστούν αδυναμίες στον τομέα της οργανωτικής επικοινωνίας, π.χ. ασυμφωνίες μεταξύ των οργανωτικών δομών και των επικοινωνιακών δομών ή μεταξύ των επικοινωνιακών απαιτήσεων των θέσεων και των κατόχων αυτών των θέσεων, τότε, αυτές οι επικοινωνιακές αδυναμίες, λόγω της μεγάλης σημασίας της επικοινωνίας στην συνολική επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και επιτυχία, επιδρούν αρνητικά στην συνολική προσπάθεια της επιχείρησης να πετύχει τους στόχους της. Παρά αυτή την αλληλεξάρτηση, η σημασία της οργανωτικής επικοινωνίας άρχισε να γίνεται αντικείμενο έρευνας από τότε που αναπτύχθηκαν σημαντικά οι επικοινωνιακές τεχνικές και τηλεπικοινωνίες, δηλαδή, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως εξής:

Πρώτον, η επικοινωνία αποτελεί ένα χαρακτηριστικό φαινόμενο διανθρώπινων σχέσεων. Έτσι, εντός της επιστήμης Οργάνωσης και Διοίκησης, μια αποτελεσματικά λειτουργούσα Επικοινωνία αποτελεί αναμφίβολα μια προϋπόθεση για τη διαμόρφωση των οργανώσεων. Οι επιδράσεις και τα

αποτελέσματα της επικοινωνίας μπορούν να περιγραφούν μόνο σε δικτυακά μοντέλα. Τα προβλήματα μέτρησης που προκύπτουν, επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της επικοινωνίας ως μεταβλητής για τη διαμόρφωση της οργάνωσης. Έτσι για παράδειγμα, η εγκατάσταση ενός συστήματος τηλεδιάσκεψης για την επιτυχία μιας επιχείρησης, δε μπορεί να αξιολογηθεί κατάλληλο για τόσο διάστημα, όσο δεν υφίσταται μια ανάλογη κατάλληλη δικτυακή δομή επίσης στον δια-οργανωτικό τομέα.

Εάν πρέπει να αποτιμηθεί κατάλληλα η σημασία της Επικοινωνίας για την οργάνωση, τότε, με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν, είναι απαραίτητο να προηγηθεί μια ποιοτική και ποσοτική ανάλυση της επικοινωνίας. με μια τέτοια ανάλυση, και κατά τη διαμόρφωση της οργάνωσης, μπορούν να ληφθούν υπόψη οι επικοινωνιακές ανάγκες των μελών της οργάνωσης, όπως αυτές αποτυπώνονται κατά την υλοποίηση των καθηκόντων των στελεχών και είναι απαραίτητες σε κάθε κοινωνική σχέση. Μια αναποτελεσματική και ακατάλληλη λύση του προβλήματος της οργανωτικής επικοινωνίας μπορεί να επιβαρύνει και να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

Η οργανωτική επικοινωνία αφορά τη ροή της πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη και λειτουργία μιας επικοινωνιακής δομής ή δικτύου στην οργάνωση. Με την προϋπόθεση ύπαρξης μιας αποτελεσματικής ανάπτυξης της οργάνωσης, οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να προσδιοριστούν με βάση την τμηματοποίηση των καθηκόντων. Στο σημείο αυτό συνιστάται να ληφθούν υπόψη οι εμπειρίες και γνώσεις της ομαδικής επικοινωνίας και η πραγματικότητα ότι η επικοινωνία θα πρέπει να υπόκειται σε μια διαρκή διαφοροποίηση. Ο υπεύθυνος για την τυπική δομή της επικοινωνίας θα πρέπει να λάβει υπόψη αυτή τη δυναμική. Η τυπική επικοινωνία δε θα πρέπει να έρθει σε αντιπαράθεση με την άτυπη δομή επικοινωνίας ή να περιέχεται σε αυτή, αλλά να την ενισχύει, και να την υποστηρίζει σε μια αμφίδρομη ροή. Εάν η τυπική και άτυπη επικοινωνία βρίσκονται σε αντίφαση, αυτό θα οδηγήσει σε επικοινωνιακές διακοπές και στρεβλώσεις και έτσι επιβαρύνει αρνητικά το επικοινωνιακό ή οργανωτικό κλίμα.

Κάθε κοινότητα, η οποία προσπαθεί την επίτευξη ενός κοινού στόχου μέσω κατανομής της εργασίας, έχει την ανάγκη της επικοινωνίας ως απαραίτητου στοιχείου τόσο για την αυτοσυντήρησή της, όσο και για την εκπλήρωση των στόχων της οργάνωσης. Έτσι, η οργανωτική επικοινωνία αφορά στην

Παρουσίαση, Διατύπωση και Διαμόρφωση της ανάπτυξης και ροής επικοινωνιακών διαδικασιών στην επιχείρηση.

Για την αποφυγή των επικοινωνιακών διακοπών και στρεβλώσεων, και τη διασφάλιση απρόσκοπτης ανταλλαγής πληροφορήσης, μεταξύ όλων των επιπέδων, είναι απαραίτητο και αναγκαίο όλα τα μέλη της οργάνωσης να είναι πρόθυμα και έτοιμα για αποτελεσματική συνεργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μέτρων υποστήριξης που να αποβλέπουν στη συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη της οργάνωσης. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη σύμπτωση στην κατανόηση της Γλώσσας και της Πρόθεσης από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία. Αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την πρόσληψη και τοποθέτηση των συνεργατών. Ανάλογα με τη σημασία της επικοινωνίας για την υλοποίηση των καθηκόντων θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να προσεχθεί επίσης και μια συγκριτική δυνατότητα επεξεργασίας πληροφοριών σχετιζόμενη με τους επικοινωνιακούς εταίρους.

Στη διαμόρφωση της οργανωτικής επικοινωνίας και σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με δυναμικά αναπτυσσόμενες δικτυακές δομές, πρέπει να τεθούν όρια. Πρώτον διότι με κάθε τυπικό μέτρο διαμόρφωσης θα πρέπει να προβλέψει μελλοντικές, δηλαδή αβέβαιες καταστάσεις, και δεύτερον διότι κάθε μέλος της οργάνωσης δεν είναι μόνο ενσωματωμένο στην οργανωτική επικοινωνιακή δομή αλλά επίσης, αποτελούν συστατικό μέρος άλλων επικοινωνιακών δικτύων τα οποία επιδρούν με τη σειρά τους πάλι στο άτομο και στη συμπεριφορά του εντός της οργάνωσης. Σε ένα επί σκοπώ σχεδιασμό της οργανωτικής επικοινωνίας, αυτό λαμβάνεται υπόψη και επιτυγχάνεται μέσω μιας κατάλληλης και ανοιχτής διαμόρφωσης του συστήματος επικοινωνίας.

Η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε διαδικασία του οργανισμού. Ο Barnard διατύπωσε την άποψη ότι το πρώτο καθήκον του μάνατζερ είναι η δημιουργία μιας καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. 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 τη λήψη των αποφάσεων και δεύτερον, γιατί είναι θεμελιώδης για την εφαρμογή των αποφάσεων. Η επικοινωνία, είτε είναι γραπτή ή προφορική, είτε επίσημη ή ανεπίσημη, κατευθύνεται από κάποιους σκοπούς μέσα στον οργανισμό.

Η επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία των οργανισμών, γιατί επηρεάζει άμεσα όλες τις διοικητικές λειτουργίες, καθώς είναι

μια δραστηριότητα στην οποία οι υπάλληλοι, οι μάνατζερ, οι πελάτες, και άλλοι αξιοποιούν τις διατιθέμενες πληροφορίες. Η επιτυχία πραγματοποίησης των διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού εξαρτάται και από την αποτελεσματική επικοινωνία.

Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί ότι τα διοικητικά στελέχη κατά μέσο όρο «δαπανούν» πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένων- υφισταμένων, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις δεν είναι ποτέ δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.

Η επικοινωνία διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, αλλά δεν αποτελεί το μόνο μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Αποτελεί όμως μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού και μια από τις σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες. Η τέχνη αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών που ολοκληρώνεται με την εδραίωση της κατανόησης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη δραστηριότητα κάθε στελέχους σε μια οργάνωση. Σήμερα, καθώς ο τομέας των «ανθρωπίνων σχέσεων» στο χώρο εργασίας, χαρακτηρίζεται ολοένα και περισσότερο από το Διοικητικό πνεύμα, η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητο όπλο κάθε προϊσταμένου. Η Διοίκηση οφείλει να μεριμνά περισσότερο από όλα για την καλλιέργεια καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, διότι χωρίς την ύπαρξη καλού εργασιακού κλίματος, συνεργασίας και αμοιβαιότητας, δεν υπάρχει απόδοση. Οι συγκρούσεις και οι εντάσεις δεν επιφέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η επιχείρηση οφείλει σεβασμό και αξιοπρέπεια, ισότιμη συμπεριφορά προς τους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως βαθμού, θέσης, μορφωτικού επιπέδου, Να προσφέρει ευκαιρίες, για ανάπτυξη πρωτοβουλιών προς όφελος της επιχείρησης ακόμη και να επαινεί τις επιτυχημένες προσπάθειες.

Επικοινωνία και Διοίκηση είναι δυο έννοιες οι οποίες συμπληρώνουν η μία τη άλλη. Δεν είναι δυνατόν να υπάρξει διοίκηση χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία και η δεύτερη προσδίδει όλα τα υγιή στοιχεία ενός ολοκληρωμένου και χαρισματικού στελέχους. Είναι τόσο στενά συνδεδεμένες, ώστε μας δίνεται η δυνατότητα να ισχυριστούμε ότι στέλεχος που δεν διαθέτει την επικοινωνιακή ικανότητα, ή άλλως το επικοινωνιακό χάρισμα, δεν μπορεί κατ'ουδένα τρόπο να αντεπεξέλθει στα καθήκοντά του αποτελεσματικά. Η επικοινωνία στη διοίκηση

δεν είναι «ομιλία» προς τους ανθρώπους-εργαζόμενους, αλλά «ομιλία» με τους ανθρώπους.

Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης από τα υπεύθυνα στελέχη είναι άμεσα συνδεδεμένος από την επικοινωνιακή τους δυνατότητα και ικανότητα. Οι ρόλοι που καλείται το στέλεχος να επιτελέσει, (διαπροσωπικοί, ρόλοι πληροφόρησης, κ. άλλοι) προϋποθέτει την συνεργασία επικοινωνίας και διοίκησης για την ύπαρξη του θετικού παραγωγικού αποτελέσματος το οποίο βελτιώνει και αναπτύσσει επιχείρηση και εργαζόμενους σε βαθμό ειρηνικής συνύπαρξης και αμοιβαίας δημιουργικής ανάπτυξης.

Και βέβαια όλες οι λειτουργίες της διοίκησης υλοποιούνται αφού πρώτα το στέλεχος επικοινωνήσει με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, είτε με κατιούσα, είτε με ανιούσα, είτε με οριζόντια μορφή επικοινωνίας κ.λ.π. Η ικανότητα του στελέχους για αποτελεσματική επικοινωνία καθιερώνει και δραστηριοποιεί δυνάμεις που συμβάλλουν τόσο στην εδραίωση της ηγετικής του προσωπικότητας του, αλλά και στην ευχέρεια για αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων, με απώτερο πάντα στόχο την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να τονιστεί ότι κατά τη φάση αυτή της μελέτης του φαινομένου της επικοινωνίας και του ρόλου που διαδραματίζει στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας του μάλιστα στους οργανισμούς-επιχειρήσεις, γίνεται πλέον κοινά αποδεκτή η πολυποίκιλη σπουδαιότητα που κατέχει η επικοινωνία για τη λειτουργία των οργανώσεων.

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στελεχών και εργαζομένων στην επιχείρηση αποτελεί την βάση για την ομαλή ροή της εργασιακής προσπάθειας αφενός και πριμοδοτεί δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την λειτουργία και την επιτυχή ανάπτυξη της επιχείρησης αφετέρου.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Merrihue W., *Managing by Communication*, New York, Mc Graw-Hill, 1960.
2. Davis K, *Human Relations at Work*, New York, 4th ed., Mc Graw-Hill, 1990.
3. Ε.- Ν. Παζαρχή, “Κοινωνική Ψυχολογία”, Αθήνα, 2005.
4. Mitchell, T.R., & Larson, J.R.(1987).«People in organizations», 3rd Edition. New York: McGraw-H.
5. David K. Berlo, “The Process of Communication, Holt Co., New York, 1960.
6. Barnard, C.: *The functions of the executive*, 14th printing, Harvard University Press, Cambridge Mass.1960, (πρωτοδημοσιεύτηκε το 1960).
7. Κ.Δικαίος, Μ.Κουτούζη, Ν.Πολύζος, Ι.Σιγάλας,Μ.Χλέτσος, Βασικές αρχές Διοίκησης-Διαχείρισης [management] Υπηρεσιών Υγείας, Πάτρα 1999, ΕΑΠ.
8. Redfield, Charles E, “Communication in Management. A guide to Administrative Communication .University of Chicago Press, Chicago, 1958.
9. Dale, Ernest, *Management. Theory and Practice*. Mc Graw – Hill, New York, 1965,
10. Hodges, Herny G., “Management: Principles, Practices and Problems. Houghton Miff; on Co, Boston, Mass.,1956.
11. Mc Farland Dalton, “Management Principles and Practices. Mc Millan Co., New York, σελ. 398:“The existence of coordinated effort is the end result of a great deal of communication” και σελ.306:”Communication is the means by which the act of delegation is accomplished”
12. Davis, Keith, “Human Relations at work. Mc Graw-Hill, New York, 1962.
13. Scholz, William, “Communication in the Business Organization. Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1962.
14. Habbe Stephen,» *Communications with employee*”, N.Y. 1952.
15. Aldag R.L., Stearns T.M., *Management*, 1991.

16. Λούτας Γ., Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, Εκδόσεις Έλλην. Έκδοση 3η, Αθήνα 2005.
17. Μπουραντάς Δ., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Αθήνα 1999.
18. Παφτούνου Π, «Η επικοινωνία στις σύγχρονες οργανώσεις», μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα 2007.
19. Koontz H., O' Donnel C., Οργάνωση και Διοίκηση, Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών, εκδ. Παπαζήσης. Αθήνα, 1984.
20. Daft R.L., Management, the Dryden Press, Chicago, 1991.
21. Χολέβας,Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και Πράξη Μάνατζμεντ, εκδ.Σ.Μπίλιας,Αθήνα, 1991.