



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ
ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΜΑΜΑΣΟΥΛΑ ΜΑΡΙΑ

ΜΑΝΕΤΑ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΚΟΚΟΡΑΚΗΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ, ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2013

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση του όρου «επικοινωνία» στο εργασιακό περιβάλλον και πως αυτή επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια της επικοινωνίας και πως αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους στο εργασιακό περιβάλλον. Δίνεται ο ορισμός της επικοινωνίας και αναλύεται ο ρόλος, η διαδικασία και ο σκοπός της.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στα είδη της επικοινωνίας που διακρίνονται σε επικοινωνία πληροφόρησης, παρακίνησης, συνενωτική επικοινωνία, επικοινωνία αποφάσεων, πειθούς και εντολών . Επίσης αναλύονται και οι βασικές μορφές επικοινωνίας που διακρίνονται σε μη λεκτική, προφορική, γραπτή, οπτική και ακουστική μορφή .

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται το εργασιακό περιβάλλον και οι ανθρώπινες σχέσεις. Δίνεται ο ορισμός των εργασιακών σχέσεων και αναλύεται η σχέση της επικοινωνίας με το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον στον εργασιακό χώρο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα προβλήματα της επικοινωνίας στο χώρο του γραφείου και οι συγκρούσεις που δημιουργούνται λόγω έλλειψης της . Αναλύονται εκτενώς τα εμπόδια που προκύπτουν στην επικοινωνία.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι τρόποι μείωσης των συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Στο έκτο κεφάλαιο, παραθέτονται έρευνα και case-studies βασισμένα στην επικοινωνία μέσα στις διάφορες επιχειρήσεις.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, καταλήγουμε σε συμπεράσματα και προτάσεις για την επικοινωνία ως αποτελεσματικό εργαλείο άμβλυνσης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	3
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	8
1.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	10
1.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	12
1.4. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
2.1. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	17
2.2. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	24
3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	24
3.2. ΤΟ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	25
3.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ.....	28
3.4. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	33
4.1. ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	33
4.1.1. ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	34
4.1.2. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	36
4.1.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΒΑΛΛΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ	39
4.1.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΑΝΑΚΥΠΤΟΥΝ ΛΟΓΩ ΥΠΑΡΞΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	42
4.1.5 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΒΑΛΛΟΥΝΕ ΛΟΓΩ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΩΝ.....	43
4.1.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΥΦΙΣΤΑΝΤΑΙ ΛΟΓΩ ΥΠΑΡΞΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟ ΔΕΙΚΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΩΝ	44
4.1.7 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ.....	44

4.1.8 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΦΥΛΗΣ ΜΑΣ.....	45
4.1.9 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	49
4.1.10 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	58
4.1.11 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΤΕΛΟΥΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	66
4.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	67
4.2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	67
4.2.2 ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	71
4.2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	77
Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΜΒΛΥΝΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	77
5.1 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	77
5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	87
ΕΡΕΥΝΑ- ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ CASE-STUDIES	87
6.1 Έρευνα σε στελέχη επιχειρήσεων	87
6.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ CASE-STUDIES	95
CASE-STUDY MARKS & SPENCER.....	95
CASE-STUDY KORRES A.E.....	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	103
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σήμερα, που η ταχύτητα με την οποία είναι αναγκασμένες να λειτουργούν οι επιχειρήσεις, έχει πλησιάσει τα όρια αντοχής της δράσης τους, με τον έντονο και άκρατο ανταγωνισμό να πυροδοτεί και να επηρεάζει το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, με τις ιδιαιτερότητες, τις ιδιορρυθμίες και τα αρνητικά γνωρίσματα των στελεχών και των εργαζόμενων, οι οποίοι με τις συμπεριφορές και τακτικές τους οι οποίες δεν δημιουργούν την υποδομή για ομαλή συμβίωση και εργασιακή συνύπαρξη να προβληματίζουν και απορυθμίζουν την εργασία και το ομαδικό πνεύμα, η επιχειρησιακή επικοινωνία έχει καταστεί το βασικό και κυρίαρχο εργαλείο για την προώθηση του ποιοτικού και ποσοτικού παραγωγικού αποτελέσματος και γενικότερα αποτελεί την απάντηση στην πρόκληση των καιρών.

Το πρόβλημα της επικοινωνιακής ανεπάρκειας ταλαιπωρεί την ελληνική επιχείρηση σε βαθμό που εμποδίζει την καλή λειτουργία και ανάπτυξη τους στον επιθυμητό βαθμό. Η ανεπάρκεια αυτή τροφοδοτείται και διογκώνεται από τον τρόπο συμβίωσης και συνύπαρξης ατόμων με διαφορετικά γνωρίσματα, νοοτροπίες και συμπεριφορές και είναι εμφανής σε όλες τις εκφάνσεις της επικοινωνίας σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο όπως στην οικογένεια, στην γειτονιά, στην εκκλησία, στο σχολείο, στην πολιτική, στο δημόσιο βίο και γενικότερα σε κάθε μορφής κοινωνική δραστηριότητα. Ένας τρόπος ζωής ο οποίος δέχτηκε καθοριστικές επιδράσεις από τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της φυλής μας, πολλά από τα οποία έστω και με μικρότερη ένταση κυριαρχούν στην κοινωνική και κατ' επέκταση στην επιχειρησιακή ζωή.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι περισσότερες θεωρίες που σχετίζονται με την «επικοινωνία» σήμερα είναι βασισμένες σε έννοιες τόσο αρχαίες όσο η ίδια η γλώσσα και το κοινωνικοπολιτικό σύστημα της ζωής των ανθρώπων. Στην αρχαία Ελλάδα η «επικοινωνία» όπως αναφέρεται στις μέρες μας, ήταν γνωστή ως «ρητορική», η χρησιμοποίηση δηλαδή της γλώσσας για να πείσεις κάποιον που σε ακούει. Ο Αριστοτέλης ο οποίος έζησε και διδάχθηκε από τον Πλάτωνα στην αρχαία Αθήνα από το 367-347 π.Χ. σχετίστηκε άμεσα με την τέχνη αυτή της ρητορείας και στο έργο του “The Art of Rhetoric” μπορεί κανείς να δει τις ρίζες της σύγχρονης θεωρίας της επικοινωνίας.

Γενικότερα «επικοινωνία» σημαίνει την ανταλλαγή των «εννοιών» μεταξύ των ατόμων διαμέσου ενός κοινού συστήματος «συμβόλων» (Taylor, 2005; DeVito, 2006). Διαφορετικά ειπωμένο, οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων περιλαμβάνουν την ανταλλαγή «εννοιών» (Miller, 2005). Γίνεται αντιληπτό επομένως πως οι ανθρώπινες σχέσεις προϋποθέτουν «επικοινωνία». Το κοινό σύστημα συμβόλων που χρησιμοποιούν τα άτομα για να επικοινωνήσουν μπορεί να αποτελείται από λεκτικά, αριθμητικά, μουσικά σύμβολα κ.λπ. Η κατανόηση της έννοιας των συμβόλων από τα άτομα γίνεται με την βοήθεια των πέντε αισθήσεων του ανθρώπου και κρίνεται αποτελεσματική είτε διατυπώνεται με λεκτικό, είτε με μη λεκτικό τρόπο.

Είναι γεγονός πως τα άτομα αφιερώνουν πολύ σημαντικό μέρος του χρόνου τους στην επικοινωνία μέσω της αμοιβαίας ανταλλαγής ιδεών, σκέψεων, συναισθημάτων, πληροφοριών. Η επικοινωνιακή πολιτική των σύγχρονων επιχειρήσεων συνδέεται με τις διαδικασίες, μεθόδους, τρόπους και τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται ούτως ώστε να υπάρχει αποτελεσματικότητα. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως η καλή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, καθώς έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα κλειδιά της οργανωσιακής επάρκειας (Cheney, 2007; Hellriegel & Slocum, 2004).

Η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να επικοινωνούν με επιτυχία αποτελεί συνεπώς βασική προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία και ενδυνάμωση των επιχειρήσεων.

Σημαντικές λειτουργίες της επικοινωνίας εντός των οργανισμών περιλαμβάνουν τον έλεγχο, την παρακίνηση, το συναίσθημα και τη διάδοση της πληροφορίας (Robbins & Judge, 2007). Αυτός ο ουσιαστικός ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας έχει φυσικά αντίκτυπο και στην σωστή διαχείριση των συγκρούσεων, στην υιοθέτηση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς και στην λήψη ποιοτικών αποφάσεων για τις επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο όρος «επικοινωνία» έχει μια ευρύτερη και μια στενότερη έννοια. Με τη στενότερη του έννοια ο όρος επικοινωνία αναφέρεται σε μια διαδικασία επικοινωνίας, δηλαδή στη μεταβίβαση μιας έννοιας (νοήματος) από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο. Με την ευρύτερη του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή οργανισμό. Έτσι μιλάμε για επικοινωνία ή συνηθέστερα για τις επικοινωνίες της επιχείρησης π.χ. «επιχειρηματική» ή καλύτερα «επιχειρησιακή επικοινωνία».

Στις επιχειρήσεις όταν μιλάμε για επιχειρησιακή επικοινωνία εννοούμε τις σκόπιμες ή οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών, οδηγιών κ.λπ. μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Λούτας, 2002). Για να γίνει όμως κατανοητός ο παραπάνω ορισμός της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι σκόπιμο να αναλύσουμε και να ερμηνεύσουμε κάποιες λέξεις κλειδιά που τον πλαισιώνουν:

Σκόπιμες: αυτό σημαίνει πως η επικοινωνία πρέπει να αποβλέπει σε ένα προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Μπορεί να έχει τυπική ή άτυπη μορφή, όχι όμως κοινωνική, εκτός κι αν συμπίπτει με τους στόχους της επιχείρησης.

Ανταλλαγές: δύο ή περισσότερα άτομα συμμετέχουν στην επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένων του αποστολέα και του αποδέκτη. Η επικοινωνία μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως μια διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών μέσω διάφορων δίαυλων επικοινωνίας.

Ιδέες, γνώμες, πληροφορίες, οδηγίες κ.λπ.: τα άτομα τα οποία αποτελούν μια οργάνωση αναπτύσσουν μερικές βασικές δραστηριότητες μέσα σε αυτή. Μια από αυτές τις κύριες δραστηριότητες είναι και αυτή της σκέψης που περιλαμβάνει την ανάπτυξη εννοιών,

πληροφοριών, οδηγιών, την χρησιμοποίηση της γλώσσας, την επίλυση προβλημάτων και τη γέννηση ιδεών. Οι παραπάνω έννοιες αποτελούν το περιεχόμενο του μηνύματος, το οποίο ποικίλει ανάλογα με τον σκοπό και την περίπτωση για την οποία γίνεται η επικοινωνία.

Προσωπικά ή απρόσωπα: η επικοινωνία μπορεί να είναι προσωπική ή απρόσωπη. Η προσωπική επικοινωνία είναι πλέον ανθρώπινη, ζωντανή, όπως και άμεση μέθοδος επαφής (face to face communication). Η προσωπική επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό γίνεται σε μικρές ομάδες από τον προϊστάμενο με τα μέλη τις 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 εκατοντάδες και εφόσον διατίθενται οι κατάλληλοι χώροι και οι συνθήκες. Τα παλαιότερα χρόνια η μορφή της επικοινωνίας ήταν κυρίως προσωπική αλλά στις μέρες μας χρησιμοποιείται και η μαζική - απρόσωπη επικοινωνία η οποία δεν είναι μορφή επικοινωνίας που δόθηκε από τη φύση. Σε αυτή περιλαμβάνονται και τα νέα μέσα όπως τηλεόραση, τηλέφωνο, διαδίκτυο κ.α.

Σύμβολα ή σήματα: Ο σχηματισμός και η κωδικοποίηση των μηνυμάτων γίνεται με τη βοήθεια συμβόλων ή σημάτων προκειμένου να υπάρξει επικοινωνία. Επίσης τα μηνύματα μπορεί να είναι μια σειρά λέξεων ή κινήσεων.

Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης: κάθε επιχείρηση ή οργανισμός πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια τους επιδιωκόμενους στόχους της προκειμένου να λειτουργήσει με επιτυχία στο μέλλον. Οι στόχοι αυτοί διακρίνονται σε στόχους παραγωγής οι οποίοι θέτουν τα επίπεδα των δραστηριοτήτων της και στους στόχους συντήρησης οι οποίοι αποβλέπουν στη συνέχεια των επιπέδων αυτών.

1.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια έχει γίνει γενικά αποδεκτό ότι το πολυτιμότερο στοιχείο όλων των επιχειρήσεων είναι το ανθρώπινο δυναμικό τους . Στις τεχνικές και κτιριολογικές εγκαταστάσεις, υπάρχει η δυνατότητα της γρήγορης αντικατάστασης , στις οικονομικές δε εισροές υπάρχει η ευχέρεια υποβοήθησης από κρατικές , ή τραπεζικές δανειοδοτήσεις . Το ανθρώπινο δυναμικό όμως της επιχείρησης , είναι το πλέον δύσχρηστο και άκαμπτο υλικό στη διαχείρισή του, επειδή ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζεται ιδιαίτερη αντιμετώπιση αφού παρουσιάζει πολλά και ποικίλα προβλήματα, που η επίλυσή τους πολλές φορές απαιτούν ειδικές γνώσεις και άλλων, πλην της διοίκησης των επιχειρήσεων επιστημών , όπως της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας , κ.λ.π.

Τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, μέσω της επικοινωνίας , προσπαθούν να θέσουν σε λειτουργία όλες τις δεξιότητες τους για να προγραμματίσουν , οργανώσουν , συντονίσουν , στελεχώσουν, ελέγξουν και διευθύνουν το προσωπικό . Η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων από την πλευρά του προσωπικού μέσω της αποτελεσματικής δραστηριοποίησης του , αποτελεί μια από τις κυριότερες αρμοδιότητες και ευθύνες των στελεχών που μόνο μέσω της επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιηθεί .

Η επιχείρηση, για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί , χρειάζεται πλήθος πληροφοριακού υλικού, που μέσω της επικοινωνίας κυκλοφορεί σε όλα τα σημεία της επιχείρησης. Η ορθή επικοινωνία και η καθιέρωση των κανόνων της , μεταξύ των στελεχών και προσωπικού της επιχείρησης υποβοηθάει στη σωστή λήψη των αποφάσεων. Συντελεί στη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και καλλιέργειας των καλών ανθρώπινων σχέσεων , έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι έντονες αντιπαραθέσεις που πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα στην καλή λειτουργία της επιχείρησης.

Κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε επιχείρηση αποτελεί ένα σύνδεσμο στο σύμπλεγμα πληροφοριών που διακινούνται από και προς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Μία

από τις πρωταρχικές ενέργειες, αλλά και ευθύνες του κάθε εργαζόμενου, είναι να αποστέλλει και να λαμβάνει μηνύματα, τα οποία βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Τα μηνύματα τα οποία συγκεντρώνονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, εξελίσσουν και διαμορφώνουν τα δεδομένα τα οποία χρειάζονται, για να συντελεστεί η εργασία από το κάθε άτομο της εργασιακής ομάδας. Αυτή η εισροή και η επεξεργασία των πληροφοριών στις επιχειρήσεις, αποτελεί ουσιώδη διαδικασία στην λειτουργία της οργανικής μονάδας. Ένας από τους βασικότερους ρόλους του κάθε στελέχους είναι να συγκεντρώνει στοιχεία τα οποία αφού τα αναλύσει, αξιολογήσει και εκτιμήσει με το σωστό τρόπο, να λαμβάνει αποφάσεις και να τις προωθεί στο προσωπικό, για υλοποίηση. Τέσσερα είναι τα κύρια διακριτά μέρη στα οποία η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην αποδοτική λειτουργία τους.

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

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

Τρίτον, για τους εργαζόμενους οι οποίοι υποχρεούνται να συμβιώσουν και συνεργαστούν με άλλα άτομα τα οποία παρουσιάζουν έντονες διαφορές στον τρόπο συμπεριφοράς τους και,

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

1.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η έννοια της «διαδικασίας της επικοινωνίας» συνεπάγεται ότι γεγονότα και καταστάσεις κινούνται και αλλάζουν διαρκώς και συνεπώς ότι τα γεγονότα και οι σχέσεις έχουν κάποια δυναμική. Μια δυναμική σχέση ή ένα δυναμικό γεγονός περικλείει ενέργεια και δράση. Έτσι αυτό που αποκαλούμε ροή πληροφοριών σε έναν οργανισμό είναι στην πραγματικότητα μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία τα μηνύματα δημιουργούνται, διανέμονται κι ερμηνεύονται διαρκώς. Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι συνεχόμενη κι εξελισσόμενη γι' αυτό και η οργανωσιακή επικοινωνία δεν είναι κάτι που συμβαίνει και παύει να υφίσταται. Η επικοινωνία είναι μια συνεχής διαδικασία.

Η διαδικασία της επικοινωνίας απαιτεί την ύπαρξη δυο τουλάχιστον προσώπων, δηλαδή τον αποστολέα του μηνύματος και τον αποδέκτη αυτού. Κατά την διαδικασία της αμφίδρομης αυτής επικοινωνίας οι συμμετέχοντες στέλνουν και λαμβάνουν μηνύματα συγχρόνως (Kurland & Pelled, 2000). Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άτομο - ομάδα) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη κ.λπ. Στη συνέχεια ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει, με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με την βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει.

Η επικοινωνία επομένως επιφέρει αποτελέσματα καθώς μπορεί να επηρεάσει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, την ενέργεια, τη συμπεριφορά κ.λπ. του δέκτη. Τέλος ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματος με τη βοήθεια του μηχανισμού ελέγχου - ανατροφοδότησης (feed - back).

Τα βασικά επομένως στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:

- Η πηγή (πομπός)

- Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)
- Το μήνυμα
- Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων
- Η σύλληψη (δέκτης)
- Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- Η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα
- Ο έλεγχος - ανατροφοδότηση (feedback)

Πιο αναλυτικά:

Πομπός : είναι η πηγή του μηνύματος.

Κώδικας ή Κωδικοποίηση: Οτιδήποτε επιθυμεί να μεταβιβάσει ο πομπός (πηγή) του μηνύματος πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας επικοινωνίας αποτελείται κυρίως από τη φωνή (τόνος, ένταση, χρώμα), τη γλώσσα (το σύνολο των λέξεων), τα σύμβολα, τις κινήσεις του σώματος, την οπτική επαφή, τη στάση του σώματος. Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος. Είναι μια διανοητική διαδικασία.

Μήνυμα : είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης. Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση ή αναπαράσταση του νοήματος. Αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις ή στάσεις σώματος, γραφικές παραστάσεις και σύμβολα που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, χρώμα - ένταση φωνής κ.λπ.

Κανάλια μεταβίβασης : πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η φωνή τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών, γραπτά κείμενα ή διαπροσωπική επαφή.

Σύλληψη του δέκτη : ο δέκτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο με τις υπόλοιπες, συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός αποστέλλει.

Κώδικας του δέκτη - αποκωδικοποίηση : ο δέκτης με το δικό του κώδικα και μέσω διανοητικής διεργασίας αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή σε νόημα, δίνοντας σημασία στα κωδικοποιημένα στοιχεία του μηνύματος.

Κατανόηση του μηνύματος - αποτέλεσμα : ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κ.λπ. που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Έλεγχος – Feedback : Τέλος το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στο πομπό, με το μηχανισμό ελέγχου – επαναπληροφόρησης (feedback) και ολοκληρώνεται η διαδικασία, η οποία επαναλαμβάνεται όσο διαρκεί η επικοινωνία.

Για να υλοποιηθούν επομένως αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης ή ενός οργανισμού απαιτείται ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Ο συντονισμός, η συνεργασία και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα. Για να είναι αποτελεσματική αυτή η ροή πληροφοριών απαιτούνται οι κατάλληλες διαδικασίες επικοινωνίας και δομές, καθώς επίσης και τα κατάλληλα δίκτυα πληροφοριών.

1.4. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σύμφωνα με τους περισσότερους επιστήμονες του μάνατζμεντ κύριος στόχος της επικοινωνίας, με την ευρύτερή της έννοια, είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη βασίζονται στην επιχειρησιακή επικοινωνία προκειμένου

να επιτύχουν τη συγκέντρωση πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων ακόμη και τον έλεγχο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης καθώς τα στελέχη κατορθώνουν να πείσουν, να παρακινήσουν και να πράξουν αυτά τα οποία οι ίδιοι επιθυμούν (Mumby, 1994; Mumby & Stohl, 1996; Cushman, 2000).

Επομένως τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μέσα σε μια επιχείρηση αναλαμβάνουν:

- *Την εισροή και συγκέντρωση πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για την ορθή λήψη των αποφάσεων και την εφαρμογή του κατάλληλου διοικητικού ελέγχου.*
- *Την άσκηση επιρροής στους εργαζομένους με τέτοιο τρόπο που να πείθονται και να παρακινούνται όλα τα μέλη να ενεργήσουν προς μια κατεύθυνση υλοποίησης των επιδιωκόμενων στόχων της επιχείρησης.*

Όσο γρηγορότερα αλλάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για πληροφόρηση. Όταν υπάρχει υψηλός βαθμός αβεβαιότητας είναι σκόπιμο να υπάρχουν νέες πληροφορίες που θα δημιουργήσουν το αίσθημα μεγαλύτερης ασφάλειας και θα μπορούν οι εργαζόμενοι να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά.

Με την κατάλληλη επιχειρησιακή επικοινωνία τα στελέχη της επιχείρησης επηρεάζουν και επιδρούν επί της συμπεριφοράς και της στάσης των εργαζομένων, ατόμων ή ομάδων ατόμων, προσωπικά ή απρόσωπα, άμεσα ή έμμεσα, εσωτερικά ή εξωτερικά. Η επίδραση αυτή ερμηνεύεται και ως υποκίνηση ή έλεγχος της συμπεριφοράς των ατόμων προς μια καθορισμένη κατεύθυνση.

Σύμφωνα με τον Stanton (1986), για τη διεκπεραίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών χρησιμοποιείται η επιχειρησιακή επικοινωνία και η σωστή διαχείριση πληροφοριών.

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες αναφέρονται στον **προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο**. Ο προγραμματισμός σχετίζεται με την απόκτηση και αξιοποίηση των πληροφοριών με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Η οργάνωση αποτελεί τον απαραίτητο σχεδιασμό των διαδικασιών βάσει των οποίων καθορίζονται και συνδυάζονται οι πόροι της επιχείρησης για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

Επίσης η διεύθυνση θέτει σε λειτουργία την οργάνωση των ατόμων, των διαδικασιών και των υλικών, ενώ ο συντονισμός διευκολύνει στην εναρμόνιση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης. Τέλος ο έλεγχος ανήκει στο τελευταίο στάδιο της διαδικασίας και ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός καθώς ενημερώνει τη διοίκηση με τη βοήθεια της αναπληροφόρησης για τυχόν αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Αν και οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας προέρχονται από έναν ή περισσότερους συγκεκριμένους σκοπούς υπάρχουν και ορισμένες περιπτώσεις κατά τις οποίες η επικοινωνία εκδηλώνεται αυθόρμητα. Αυτό το είδος της επικοινωνίας το αποκαλούμε ασυναίσθητη ή ασυνείδητη επικοινωνία και δε συμπίπτει με την μη εκ προθέσεως επικοινωνία. Η μη εκ προθέσεως επικοινωνία νοείται η μεταβίβαση ή η κατανόηση από τον αποδέκτη (παραλήπτη) μιας έννοιας (νόηματος) την οποία ο αποστολέας δεν είχε την πρόθεση να την μεταβιβάσει (Thayer, Lee, 1968). Εντούτοις δεν θα πρέπει η μη εκ προθέσεως επικοινωνία να θεωρείται σαν ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μάλλον σαν μια αποτυχημένη προσπάθεια επικοινωνίας, άσχετα από το αν το λάθος βρίσκεται στην πλευρά του αποστολέα ή του παραλήπτη. Με άλλα λόγια η «μη εκ προθέσεως επικοινωνία» δεν είναι ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μια επικοινωνία κακής ποιότητας.

Εκτός από την ασυναίσθητη (ασυνείδητη) επικοινωνία η οποία δεν έχει κανένα συγκεκριμένο σκοπό, κάθε άλλο είδος επικοινωνίας έχει συγκεκριμένο σκοπό και νόημα στη διαδικασία της επικοινωνίας. Με βάση αυτό το σκοπό τα είδη επικοινωνίας διακρίνονται σε:

Επικοινωνία πληροφόρησης: αυτό το είδος επικοινωνίας στοχεύει στην πληροφόρηση του παραλήπτη μέσω της μεταβίβασης στοιχείων. Πρόθεση του αποστολέα είναι να βοηθήσει τον παραλήπτη διαθέτοντας γνώσεις και πληροφορίες χρήσιμες για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του παραλήπτη.

Επικοινωνία παρακίνησης: αυτό το είδος επικοινωνίας έχει ως πρωταρχικό σκοπό την δραστηριοποίηση του παραλήπτη του μηνύματος προς μια ορισμένη κατεύθυνση. Αυτό το είδος επικοινωνίας διακρίνεται σε α) επικοινωνία εντολών και σε β) επικοινωνία πειθούς. Η επικοινωνία εντολών αναφέρεται σε εντολές, διαταγές, οδηγίες, υποδείξεις, κατευθύνσεις οι

οποιές περιορίζουν με βάση προδιαγεγραμμένους κανόνες την ελευθερία ενεργειών και αποφάσεων των υφισταμένων, καθώς είναι υποχρεωτικές από τον παραλήπτη. Η επικοινωνία πειθούς αντιθέτως στοχεύει στην δραστηριοποίηση του παραλήπτη όχι με τη βοήθεια εξαναγκαστικών εντολών και διαταγών, αλλά με τη συνέργεια της πειθούς και της συμφωνίας. Η επικοινωνία της πειθούς συνήθως παίρνει τη μορφή παράκλησης, πρότασης ή συμβουλής και αφήνει πολλά περιθώρια συζήτησης και ανταλλαγής απόψεων στον παραλήπτη.

Συνενωτική επικοινωνία: αυτό το είδος επικοινωνίας έχει ως κύριο στόχο την βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας επιδιώκοντας την αρμονία, τη συνοχή και δημιουργία ενός καλού κλίματος. Με αυτό το είδος επικοινωνίας αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης κι εμπιστοσύνης, αποδοχής ποικίλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσης των άλλων ανθρώπων.

Επικοινωνία αποφάσεων: αυτό το είδος επικοινωνίας αναφέρεται στο γεγονός ότι ένας συγκεκριμένος αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξουν ομόφωνα σε μια απόφαση. Η επικοινωνία αυτή αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατόν βέλτιστη λύση.

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

Συχνά είναι δύσκολο σε μια οικονομική μονάδα να αποχωριστεί το αποτέλεσμα της πειθούς από εκείνο της εξουσίας ή της δυνάμεως. Σαν επίδραση της πειθούς πρέπει να θεωρείται εκείνη την οποία θα μπορούσε να εξασκήσει ένα πρόσωπο επάνω σε ένα άλλο ακόμη και της θέσης του .

Σε αυτό το είδος επικοινωνίας περιλαμβάνεται και εκείνη η μακροχρόνια επίδραση την οποία , π.χ. μια κοινωνία ασκεί επάνω στα μέλη , τα οποία σιγά-σιγά δέχονται και προσαρμόζονται στους κανόνες και στη γενικότερη φιλοσοφία της κοινωνίας αυτής .Την προσαρμογή αυτή αποκαλούμε συνήθως “ διαδικασία κοινωνικοποίησης”.

Στη διαδικασία της πειθούς παίζουν ισχυρό ρόλο η ατομική ψυχολογική κατάσταση, οι ιδέες και αξίες, οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι πεποιθήσεις του παραλήπτη. Την επίδραση των παραγόντων αυτών είναι μάλιστα δύσκολο ο παραλήπτης να την παραμερίσει ή σταματήσει έστω και για λίγο χρόνο .

Επικοινωνία εντολών : Σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει κάποια ιεραρχία, π.χ. επιχειρήσεις, δημόσια διοίκηση, στρατός, εκκλησία, σχολεία ,κλπ. Οι εκάστοτε προϊστάμενοι μεταβιβάζουν προς τους υφιστάμενους τους έννοιες με την πρόθεση να κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους. Πρόκειται για εντολές, διαταγές, υποδείξεις, κατευθύνσεις, οδηγίες και όπως αλλιώς και να τις αποκαλέσουμε , οι οποίες είναι περιπτώσεις επικοινωνίας οδηγίων και οι οποίες περιορίζουν με βάση προδιαγεγραμμένους κανόνες την ελευθερία ενέργειας και απόφασης των υφισταμένων, επειδή είναι υποχρεωτικές για τον παραλήπτη και πρέπει να ακολουθηθούν οπωσδήποτε από αυτόν. Ακόμα και αν ο τόνος της διαταγής είναι ήπιος ή καλός , αυτό δεν αλλάζει τίποτε ως προς τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα της εντολής. Με την επικοινωνία εντολών δημιουργούνται κάθετες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις επικοινωνίας εντολών δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου, εκτάσεως και προθέσεως της μεταβίβασης.

Σε ότι αφορά το περιεχόμενο της επικοινωνίας, πρέπει η εντολή να έχει προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες και τις συνήθειες εργασίας του. Δεν πρέπει να έχει περισσότερες λεπτομέρειες από όσες επιτρέπει ο βαθμός και η προσωπικότητα του παραλήπτη και η οργάνωση της εργασίας του διότι διαφορετικά οι περισσότερες λεπτομέρειες περιορίζουν την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα του παραλήπτη. Από την

άλλη πλευρά πάλι , η υπερβολική έλλειψη αναγκαίων λεπτομερειών προκαλεί πολλές φορές έλλειψη αποτελεσματικότητας των μέτρων και αδυναμία επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων.

Ο τρόπος εκφράσεως, ή στυλ της εντολής εξαρτάται από το περιεχόμενό της , από τις επικρατούσες συνθήκες και από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία, θέματα τα οποία μπορούν να παρουσιάζουν πολλές διαφορές και παραλλαγές. Πέρα από αυτά, το στυλ της επικοινωνίας επηρεάζεται από την οδό επικοινωνίας (π.χ. άμεση ή έμμεση , τυπική ή άτυπη) από το μέσο εκφράσεως (π.χ. γραπτό ή προφορικό λόγο κλπ) και δεν μπορεί τα στοιχεία αυτά να μην ληφθούν υπόψη.

Για να μπορέσει να καταλάβει σωστά την επιστολή ο παραλήπτης , πρέπει να εννοήσει τις προθέσεις του αποστολέα . Ο παραλήπτης πρέπει δηλαδή να αντιληφθεί τι ακριβώς εννοεί ο αποστολέας και πόσο δεσμευτική είναι γι αυτόν η συμμόρφωση προς το μήνυμα που έλαβε. Η επιχειρησιακή πολιτική π.χ. αποτελεί κατά κανόνα γενικές κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η εντολή εκτελέσεως μιας εργασίας συνήθως δίνει μικρά περιθώρια ευελιξίας στον παραλήπτη.

2.2. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μια πρώτη κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας είναι η άμεση και έμμεση οδός ανταλλαγής πληροφοριών που ακολουθείται στο εργασιακό περιβάλλον. Άμεση επικοινωνία υπάρχει όταν δεν θίγονται άλλες ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις. Στην άμεση επικοινωνία πρέπει να σταθμιστεί το χαμηλό κόστος και η ευελιξία με τον κίνδυνο ελλιπούς επίβλεψης των υφισταμένων από κάποια άτομα ανώτερης ιεραρχικής κλίμακας. Ενώ έμμεση επικοινωνία εννοείται όταν η επικοινωνία μεταξύ δυο θέσεων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διατρέχει δια μέσου μιας τρίτης τουλάχιστον θέσης (προϊστάμενη διοικητική θέση). Επιπλέον κατά την επικοινωνία τηρείται η ιεραρχία, χωρίς χάσματα και η κλίμακα των διοικητικών στελεχών. Η

πλήρης όμως έμμεση επικοινωνία χαρακτηρίζεται από ανελαστικότητα και δυσλειτουργία και για αυτό το λόγο θεωρείται ακριβής και περιεκτική.

Μια άλλη σημαντική μορφή κατηγοριοποίησης της επικοινωνίας αφορά την τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας. Η τυπική επικοινωνία εξυπηρετεί την τυπική δομή της οργάνωσης εφόσον διευκολύνει τις επιχειρησιακές λειτουργίες, τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές. Παραδείγματα τυπικής επικοινωνίας θεωρούνται τα οργανογράμματα των επιχειρήσεων, οι εντολές, η ανταλλαγή εγγράφων κ.λπ. Η πλέον συνήθης και τυπική μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι η «από άνω προς τα κάτω» επικοινωνία που περιλαμβάνει κάθε μήνυμα που αποστέλλεται από την ανώτερη διοίκηση στους υφισταμένους. Σε αντίθεση με την τυπική, η άτυπη επικοινωνία δεν καθορίζεται από κανονισμούς και δεν αναπτύσσεται συστηματικά ή προγραμματισμένα. Με άλλα λόγια πρόκειται για ροή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων που δεν ακολουθούν τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται, όπως για παράδειγμα οι φήμες μέσα σε μια επιχείρηση.

Οι αρνητικές συνέπειες της άτυπης επικοινωνίας σχετίζονται με:

- Την διάδοση ανακριβών πληροφοριών που οδηγούν σε αποπροσανατολισμό και παρεμποδίζουν το έργο της αποτελεσματικής καθοδήγησης και του σωστού ελέγχου.
- Την αλλοίωση των μηνυμάτων της τυπικής- επίσημης επικοινωνίας.

Τα πλεονεκτήματα της άτυπης επικοινωνίας είναι πως έχει χαμηλό κόστος, είναι ταχύτερη από την τυπική μορφή επικοινωνίας και η κατανόηση των μηνυμάτων θεωρείται πολλές φορές ως και η πιο σωστή.

Ανάλογα με τον τρόπο που μεταφέρεται το μήνυμα από τον πομπό στον δέκτη η επικοινωνία αποκτά συγκεκριμένη μορφή. Τα εμπιστευτικά θέματα μιας

επιχείρησης συνήθως συζητούνται προφορικά, πρόσωπο με πρόσωπο ή υποβάλλονται

σε γραπτή μορφή με την ένδειξη εμπιστευτικό, απόρρητο ή προσωπικό. Οι μορφές επικοινωνίας διακρίνονται σε:

- **Μη λεκτική:** η οποία περιλαμβάνει τη στάση του σώματος, τις κινήσεις με τα μάτια ή τα χέρια, τις εκφράσεις του προσώπου κ.λπ.
- **Προφορική μορφή:** είναι αυτή κατά την οποία αναπτύσσεται διάλογος ή συζήτηση μεταξύ του πομπού (πηγή) και του δέκτη του μηνύματος. Για παράδειγμα προφορική μορφή επικοινωνίας θεωρείται η συνέντευξη, οι διαλέξεις, οι ομιλίες κ.λπ.
- **Γραπτή μορφή:** αποτελεί την έντυπη μορφή επικοινωνίας με την οποία μεταφέρεται το μήνυμα από τον πομπό (πηγή) του μηνύματος στον δέκτη. Οι επιστολές, οι αναφορές, τα ενημερωτικά σημειώματα αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα γραπτής μορφής επικοινωνίας.
- **Οπτική μορφή:** επικοινωνίας μπορούν να θεωρηθούν οι εικόνες, τα χρώματα, τα σύμβολα, οι διαφάνειες κ.λπ.
- **Ακουστική μορφή:** το μήνυμα μεταφέρεται στον αποδέκτη μόνο δια της αίσθησης της ακοής. Πολύ συχνό παράδειγμα ακουστικής μορφής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις θεωρείται το τηλέφωνο που μεσολαβεί μόνο ο ήχος. Οπτικοακουστική μορφή: η οποία συνδυάζει εξίσου την οπτική και την ακουστική μορφή επικοινωνίας.
- **Ηλεκτρονική μορφή:** η οποία αναφέρεται στην χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας. Η συνεχώς αυξανόμενη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών από τα άτομα και τις επιχειρήσεις, καθώς επίσης και οι σύγχρονες τηλεπικοινωνίες δημιουργούν αλλαγές όχι μόνο στον τρόπο και στα μέσα επικοινωνίας, αλλά και στον τρόπο ζωής και άσκησης της επιχειρηματικής και εμπορικής δραστηριότητας (Bulkeley, 1992). Η

ηλεκτρονική επικοινωνία θεωρείται ως η πιο σύγχρονη και αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας κυρίως λόγω της ταχείας υλοποίησης των σκοπών της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Η απασχολησιμότητα αποτελεί πλέον κεντρική έννοια των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού, παγκοσμίως. Αφορά στην καταλληλότητα των προσόντων ενός ατόμου σε σχέση με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από καινοτομικότητα και υψηλή απόδοση και απαιτεί από τους εργαζομένους κάθε ιεραρχικού επιπέδου να επιλύουν προβλήματα, να αναζητούν συνεχώς τρόπους βελτίωσης των μεθόδων που χρησιμοποιούν και να λειτουργούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της συνεργασίας τους με τους συναδέλφους τους (Bailey 1997; Packer 1998). Οι σύγχρονοι εργοδότες αναζητούν υποψηφίους που διαθέτουν επιχειρηματικό πνεύμα, είναι επινοητικοί και προσαρμόσιμοι, και, οι οποίοι πέρα από το πτυχίο τους κατέχουν ένα εύρος δεξιοτήτων, γνωστές ως δεξιότητες απασχολησιμότητας, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια ποικιλία περιβαλλόντων, όπως και στη καριέρα τους. Επομένως, ο σύγχρονος εργαζόμενος θα πρέπει να επιδιώκει την ανάπτυξη δεξιοτήτων που αποτελούν βοηθήματα για τη μελλοντική πορεία της καριέρα του, που απαιτούν οι σύγχρονοι εργοδότες και που αντανακλούν την προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες του ατόμου.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον συμπεριλαμβάνονται επίσης πολλές δυσκολίες. Οι ραγδαίες αλλαγές στην εργασία είναι αναπόφευκτο, εφόσον οι εθνικές αγορές ενώνονται, δημιουργούνται νέες μορφές εργασίας, και οι εργαζόμενοι πλέον μπορούν να ενοικιάζονται μέσω συγκεκριμένων εταιριών που ασχολούνται με αυτό. Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην Ελλάδα, οι μισθοί μειώνονται συνεχώς, και πολλές φορές δεν είναι ανάλογοι με τις απαιτήσεις που καλούνται οι εργαζόμενοι να βγάλουν εις πέρας, οι εταιρίες

προσπαθούν να υποβαθμίσουν τις συλλογικές συμβάσεις αντικαθιστώντας τις με ατομικές συμβάσεις.

Επίσης, οι πωλήσεις έχουν μειωθεί, και αυτό διακρίνεται από το ότι οι επιχειρήσεις, από τις πιο μεγάλες έως και τις πιο μικρές, δυσκολεύονται και πολλές από αυτές δεν καταφέρνουν να επιβιώσουν. Υπάρχουν ακόμη κάποιες εταιρίες μίσθωσης προσωπικού οι οποίες προσλαμβάνονται από εταιρίες για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μέσω εργολάβων, οι οποίοι τους αμείβουν με λίγα χρήματα, δημιουργώντας έτσι πρόβλημα σε πολλούς ανθρώπους. Έχοντας σαν αποτέλεσμα την μείωση των κινήτρων που είχαν οι εργαζόμενοι για να αυξήσουν την απόδοσή τους.

3.2. ΤΟ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Το εργασιακό περιβάλλον έχει πολλές ιδιότητες που μπορεί να επηρεάσει τόσο την σωματική όσο την ψυχολογική ευεξία ενός εργαζόμενου. Το ζητούμενο λοιπόν είναι να γίνουν όσο το δυνατόν καλύτερα κατανοητές οι πτυχές της εργασίας αλλά και του εργασιακού περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο εργαζόμενος, που επηρεάζουν σημαντικά την ψυχολογία των ατόμων, καθώς και την απόδοσή τους. Γι' αυτόν το λόγο λοιπόν, έχουν αναπτυχθεί κάποια μοντέλα για τη μελέτη του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος εργασίας και υγείας εργαζομένου.

Αυτά τα θεωρητικά μοντέλα θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε αυτά που έχουν αναπτυχθεί βάση της γενικότερης θεωρίας και σε αυτά που έχουν αναπτυχθεί βάση παρατηρήσεων στη πράξη. Τα μοντέλα της πρώτης ομάδας βασίζονται σε λίγους παράγοντες και μπορεί να είναι χρήσιμα για την εκτίμηση των συνθηκών εργασίας από μια γενική οπτική γωνία αλλά είναι λιγότερο αξιόπιστα για ατομικές προβλέψεις.

Τα θεωρητικά μοντέλα για την μελέτη των ψυχοκοινωνικών παραγόντων στο χώρο εργασίας παρουσιάζονται ως εξής: Βασίζονται στη γενικότερη θεωρία, όπως σύμφωνα με το μοντέλο PERSON ENVIRONMENT FIT το οποίο και μελετήθηκε εκτενώς από ερευνητές στο Ινστιτούτο Κοινωνικής Έρευνας του Πανεπιστημίου του Michigan. Η κεντρική του υπόθεση αφορά τη σχέση μεταξύ του ατόμου και του περιβάλλοντός του. Το άτομο-Περιβάλλον. Αναπτύχθηκε στις αρχές του 1970 από ερευνητές στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν, αναφέρει ότι στέλεχος αναπτύσσεται όταν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των κινήτρων του ατόμου και των προμηθειών του περιβάλλοντος (εργασία), ή μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των ικανοτήτων του ατόμου να πληρούν αυτές τις απαιτήσεις. Κίνητρα περιλαμβάνουν παράγοντες όπως η συμμετοχή, το εισόδημα, κ.α. Οι απαιτήσεις περιλαμβάνουν μεγάλο φόρτο εργασίας και την πολυπλοκότητα εργασίας (Caplan et al, 1975. Van Harrison, 1978. Baker, 1985).

Η εργασία μπορεί να αποδειχθεί αγχωτική συνθήκη για τον εργαζόμενο όταν υπάρχει χάσμα:

- Ανάμεσα στα κίνητρα και τις επιδιώξεις του και σε αυτά που το περιβάλλον του προσφέρει
- Ανάμεσα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και στην ικανότητά του να ανταποκριθεί σε αυτές.

Συγκεκριμένα αναφέρεται στην ομοιότητα ενός συγκεκριμένου συνόλου ατόμων που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών που σχετίζονται με το περιβάλλον (Schneider, 1992) όπως ένας αγώνας μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός ατόμου (π.χ., τιμές) και σε εκείνες ενός οργανισμού τυποποίησης (π.χ. πολιτιστικές αξίες του οργανισμού), ή η αντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων ενός ατόμου και των επαγγελματικών απαιτήσεών του. Η εφαρμογή του συγκεκριμένου μοντέλου έχει θετικά στοιχεία τα οποία σχετίζονται με τη σταδιοδρομία των ατόμων μέσα στην επιχείρηση, την συμμετοχή τους, την ικανοποίησή τους από

την εργασία, την οργανωτική τους συμπεριφορά, και την επαγγελματική επιτυχία. Τα αρνητικά στοιχεία είναι σχετικά με τις προθέσεις του κύκλου εργασιών με τις απαιτήσεις της εργασίας, όπως τις ευθύνες που έχει μια εργασία. Η μεγάλη δοκιμή του μοντέλου Fit Person Environment ήταν μια συγχρονική μελέτη του 2010 των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις σε 23 διαφορετικά επαγγέλματα (Carlan et al., 1975). Ωστόσο, αυτά δεν ήταν ένα τυχαίο δείγμα της αμερικανικής έρευνας, καθώς υπάρχουν αντικειμενικές μετρήσεις των χώρων εργασίας, ενώ το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν χαμηλό στο 25% για ορισμένα από τα επαγγέλματα. Ο πιο σημαντικός παράγοντας άγχους για τους εργαζόμενους φαίνεται να είναι ο μεγάλος φόρτος διοικητικής εργασίας, η πολύπλοκη δουλειά, η μη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, και οι ανεπιθύμητες υπερωρίες. Οι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονταν ως συναρμολογητές σε κάποιες επιχειρήσεις και αυτοί που δούλευαν στις γραμμές συναρμολόγησης είχαν το υψηλότερο άγχος και την πίεση οποιουδήποτε από τα υπόλοιπα 23 επαγγέλματα (Carlan et al., 1975, σ. 201).

Βασίζονται σε αυτά που έχουν αναπτυχθεί και διαπιστωθεί στη πράξη, όπως με βάση το μοντέλο του COOPER στο οποίο εξετάζει τις επιπτώσεις της εργασίας των ατόμων που εργάζονται σε γραφεία.

Ακόμα μια διάκριση μοντέλων που μπορεί να γίνει είναι τα μοντέλα εκείνα που είναι σχεδιασμένα να εκτιμούν το περιβάλλον έτσι ώστε να δίνουν πληροφορίες για την οργάνωση της εργασίας, και τα μοντέλα με τα οποία επιτρέπονται οι ατομικές προβλέψεις και παρεμβάσεις.

Ο COOPER (1996/1997) πρότεινε ένα μοντέλο για την συναισθηματική νοημοσύνη που εντάσσεται στις θεωρίες που έχουν να κάνουν με την προσωπικότητα ενός ατόμου. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από πέντε διαστάσεις χαρακτηριστικών και ικανοτήτων αυτές είναι οι εξής:

- Το εκάστοτε περιβάλλον που αναφέρεται στις πιέσεις

- Ο συναισθηματικός αλφαριθμητισμός ο οποίος περιλαμβάνει τη συναισθηματική.
- ενημερότητα και εκφραστικότητα.
- Οι ικανότητες του δείκτη συναισθηματικής ευφυΐας
- Οι αξίες και στάσεις του συναισθηματικού δείκτη αναφέρονται στις προσδοκίες.
- την συμπόνια τη διαίσθηση τον βαθμό εμπιστοσύνης.
-

Τέλος, τα αποτελέσματα των δεικτών αφορούν σε μετρήσεις για την εκδήλωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, όπως η γενική κατάσταση υγείας, η ποιότητα της ζωής και των σχέσεων και η άριστη επίδοση.

3.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι εργασιακές σχέσεις ως επιστημονικός κλάδος, αλλά και ως θέμα της καθημερινής πραγματικότητας, αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της σύγχρονης ζωής. Ο πιο συνήθης ορισμός είναι ο νομικός, που ορίζει τις εργασιακές σχέσεις ως συλλογικές διαπραγματεύσεις σύμφωνα με το εργατικό δίκαιο, ως διαδικασίες προσλήψεων, προαγωγών, επιβολής ποινών, καταγγελίας σύμβασης και απόλυσης, απόδοσης αποζημιώσεων και συνταξιοδότησης. Η εργασιακή σχέση είναι επίσης μια σχέση εξουσίας μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου καθώς και οι συλλογικές συμβάσεις, οι συλλογικές διαφορές και οι απεργίες, καθώς και τα παρεπόμενα θέματα όπως οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής, οι εργασιακές σχέσεις, η παραγωγικότητα, κ.λπ. Ακόμη, είναι ένα είδος σχέσεων που δημιουργεί ο κάθε εργαζόμενος είτε το επιθυμεί είτε όχι, δηλαδή χωρίς να επιλέγει, εφόσον μέρος των σχέσεων αυτών επιβάλλονται από τα εργασιακά καθήκοντα και την περιγραφή της θέσης εργασίας.

Κεντρικό σημείο των εργασιακών σχέσεων είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις που αναφέρονται "ως η διαδικαστική μέθοδος με την οποία οι ενώσεις των μισθωτών

διαπραγματεύονται με τους εργοδότες ή τις ενώσεις τους, τις αμοιβές, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας των μελών τους. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό των Sidney και Beatrice Webb, “αποσκοπούν στην προαγωγή και προάσπιση των συμφερόντων των μελών τους”.

Επίσης, εργασιακές σχέσεις ονομάζουμε τις σχέσεις που δημιουργούνται σε επαγγελματικό επίπεδο μέσα στον εργασιακό χώρο, οι οποίες περιορίζονται από τις οργανωτικές δομές και κανόνες του εκάστοτε εργασιακού χώρου.

3.4. ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με την έννοια Ανθρώπινες Σχέσεις εννοούμε το σύνολο των τυπικών ή άτυπων σχέσεων, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, δημιουργώντας θετικές ή αρνητικές συνθήκες εργασίας οι οποίες επηρεάζουν ανάλογα την απόδοση του οργανισμού.

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις , έχουν ως αντικείμενο την δημιουργία των διαδικασιών αυτών που διατηρούν και υποκινούν το προσωπικό σε εργασία. Αυτές διαμορφώνονται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό μέσω των άτυπων σχέσεων οι οποίες στο σύνολο τους αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν έντονα την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων . Η ψυχολογική αυτή κατάσταση των εργαζομένων εκδηλώνεται με τη μορφή της διάθεσης, του ηθικού, του επιπέδου φιλοδοξίας, της συμμετοχής και της ευχαρίστησης ή μη από την εργασία. Η ποιότητα των Ανθρώπινων Σχέσεων επηρεάζει θετικά ή αρνητικά το κλίμα που αναπτύσσεται στο εσωτερικό του οργανισμού και έχει επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού . Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αλλά και τα διευθυντικά στελέχη , ακόμη και εκείνοι με ιδιαίτερη εργασιακή πείρα, υποτιμούν την αξία των ανθρώπινων σχέσεων και την επιρροή που ασκούν στην προσπάθειά τους για επαγγελματική καταξίωση και ανάπτυξη. Άλλοι προσπερνούν το ζήτημα ισχυριζόμενοι ότι οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση είναι κατάσταση «αυτονόητη»

και άλλοι το απορρίπτουν επειδή απλά δεν έχουν τη δυνατότητα να το αντιληφθούν. Στην απλούστερη εκδοχή τους οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση θεωρούνται το status , το πλέγμα σχέσεων, με το οποίο αποφεύγονται οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις και κυρίως οι τριβές ανάμεσα στους εργαζομένους.

Μέσω των ανθρώπινων σχέσεων οικοδομούνται και διατηρούνται πολυεπίπεδοι, σύνθετοι και πολλών κατευθύνσεων δεσμοί ανάμεσα σε πολλές ομάδες ανθρώπων σε «θετικά» και «αρνητικά» εργασιακά περιβάλλοντα. Η οικοδόμηση ενός πλέγματος θετικών εργασιακών ανθρώπινων σχέσεων οδηγεί:

- στην επίλυση δύσκολων προβλημάτων όταν και όπου εμφανίζονται
- στη δυνατότητα για προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις απαιτήσεις «δυστροπων» και πολλές φορές «άδικων» προϋσταμένων.
- στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον.
- στην ανάπτυξη συστήματος «αυτοδιάγνωσης και ενδοσκοπήσης» του εργασιακού χώρου.
- στη διαμόρφωση ευκρινούς πλέγματος επικοινωνίας και ενδοεπικοινωνίας των ομάδων εργασίας.
- στην οικοδόμηση μακροχρόνιων και αποτελεσματικών σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- στην αποκατάσταση και ομαλοποίηση ήδη διαταραγμένων εργασιακών σχέσεων.
- στη δυνατότητα προσαρμογής εργαζομένων με ειδικά προβλήματα στο περιβάλλον εργασίας και στην «προφύλαξη» των συνεργατών τους από μια πιθανή μετάγχιση των προβλημάτων αυτών.
- στη διαμόρφωση «θετικής στάσης» από την πλευρά των εργαζομένων σε όλο το φάσμα της επιχείρησης.

Όταν παύουν οι ανθρώπινες σχέσεις τότε αρχίζουν να κάνουν την εμφάνισή του συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, απογοητεύσεις, παράπονα, παραιτήσεις προσωπικού, μείωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του προσωπικού, και πτώση ανταγωνιστικότητας, έχοντας ως τελικό αποτέλεσμα την κατάρρευση του οργανισμού.

Αξιολογικά καλός χαρακτηρίζεται ο οργανισμός του οποίου όλα τα μέρη συντονίζονται και συσχετίζονται κατά τρόπο ικανοποιητικό προς την κατεύθυνση της προώθησης των γενικών αντικειμενικών σκοπών και είναι ικανός να ανταποκριθεί στις εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες για αλλαγή και πρόοδο.

Το εργασιακό κλίμα ή το επικοινωνίας και καλής συμπεριφοράς είναι οι συνθήκες εκείνες που δημιουργούνται μέσα σε κάθε οργανισμό.

Οι πλέον παραγωγικοί εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον είναι αυτοί που φανερώνουν «θετική συμπεριφορά», με άλλα λόγια αποπνέουν και ενισχύουν το θετικό κλίμα στην εργασία. Η θετική συμπεριφορά :

- δημιουργεί αντίστοιχα συναισθήματα και θετικό ψυχολογικό κλίμα στο περιβάλλον εργασίας.
- ενισχύει τους δεσμούς συνεργασίας της ομάδας και δρομολογεί θετική παραγωγική διάθεση.

Εργαζόμενοι με «θετική στάση» καταγράφονται ως καθοδηγητές/ηγέτες στο χώρο εργασίας, κάτι που εκτιμά ιδιαίτερα το επιχειρησιακό management.

- σφυρηλατεί το πνεύμα συνεργασίας, ενισχύει και βελτιώνει το δείκτη παραγωγικότητας και δημιουργεί θετικές προϋποθέσεις επαγγελματικής ανόδου για τους εργαζόμενους.

Οι σταθερά αρνητικές διαθέσεις αυξάνουν το εργασιακό στρες και επηρεάζουν αρνητικά το ομαδικό πνεύμα στο περιβάλλον εργασίας. Οι «αρνητικές συμπεριφορές» :

- ανατρέπουν το θετικό κλίμα ομαδικής εργασίας μειώνοντας το δείκτη δημιουργικότητας και παραγωγικότητας. Παράλληλα οδηγούν το διευθυντικό management σε αποφάσεις και κινήσεις πολλές φορές επώδυνες για τους υφισταμένους.
- επηρεάζουν αρνητικά τη διάθεση για συμμετοχή και προσφορά καθώς επίσης και οποιαδήποτε νεωτεριστική πρωτοβουλία.
- ανατρέπουν τις προσπάθειες των εργαζομένων για ενσωμάτωση στην ομάδα εργασίας.

Φαίνεται λοιπόν, ότι η σημασία του σωστού εργασιακού περιβάλλοντος, των καλών εργασιακών και ανθρώπινων σχέσεων, συμβάλουν άμεσα στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και στην σωματική και ψυχική τους υγεία.

Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την απόδοση εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, η ισότητα που είναι απαραίτητο να υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και τέλος τον βαθμό που επηρεάζει την προσωπική και επαγγελματική ζωή ενός ανθρώπου το άγχος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1. 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 , επειδή προφανώς μόνο τότε ο αποδέκτης θα έχει τη δυνατότητα να αντιδράσει ανάλογα με το βαθμό επίδρασης που θα έχει δεχτεί. Αυτό όμως, στην πραγματικότητα, ορισμένες φορές είναι δύσκολο να επιτευχθεί, επειδή συνήθως, παρεμβάλλονται εμπόδια στην επικοινωνία διαφόρου μορφής , έντασης και έκτασης. Τα εμπόδια αυτά δυσκολεύουν, ή και διακόπτουν εντελώς τη λήψη του μηνύματος, ή τροποποιούν και αλλοιώνουν την έννοιά του με αρνητικές επιπτώσεις, αφού ενδεχομένως ο αποδέκτης τελικά προβεί σε ενέργειες διαφορετικές από αυτές που αναμένει ο αποστολέας .

Το αποτέλεσμα στην περίπτωση αυτή είναι να επικρατήσει σύγχυση και αναταραχή , αφού ο αποστολέας θα παραμένει ίσως με την εντύπωση ο αποδέκτης θα προβεί στις αναμενόμενες ενέργειες , όμως τελικά αυτό δεν καθίσταται εφικτό, επειδή παρεμβλήθηκαν εμπόδια μερικής ή καθολικής επίδρασης. Τα εμπόδια της επικοινωνίας είναι πολλά και ποικίλα και ο αποστολέας του μηνύματος, προκειμένου να διασφαλίσει την απρόσκοπτη επικοινωνιακή ροή, επιβάλλεται να λάβει όλα τα ενδεικνύμενα μέτρα προκειμένου να μην παρεμβληθούν, τόσο κατά την εκπομπή όσο και στην παραλαβή, κατανόηση και σχετική αντίδραση του αποδέκτη.

Θεωρούμε ότι για την ελληνική πραγματικότητα η ύπαρξη και ενεργοποίηση των πολυποίκιλων εμποδίων τα οποία παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής προσπάθειας, αποτελούν μια από τις βασικότερες αιτίες της κακοδιαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Επίσης δε, συντελούν στην εμφάνιση δυσλειτουργιών οι οποίες κυρίως οφείλονται στην ύπαρξη έντονων επικοινωνιακών προβλημάτων τα οποία δυσχεραίνουν την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Το πρόβλημα αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο και προκειμένου να

βελτιωθεί και αναπτυχθεί αποτελεσματικά η επικοινωνία τόσο σε κάθετη όσο και σε οριζόντια μορφή, πρέπει να σχεδιαστούν και υλοποιηθούν με κρατικές πρωτοβουλίες, αλλά και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις σεμινάρια εκπαίδευσης και κατάρτισης των στελεχών αλλά και όλων των εργαζόμενων γενικότερα. Ο βασικός στόχος των ενεργειών αυτών θα είναι η βελτίωση των επικοινωνιακών ικανοτήτων και η ενίσχυση της δυνατότητας του περιορισμού, ή και της εξάλειψης των αρνητικών γνωρισμάτων που εμποδίζουν στελέχη και εργαζόμενους με “επικοινωνιακή άρνηση”, αποστερώντας τους δυνάμεις που συντείνουν στην ομαλότερη συμβίωση και αποτελεσματική συνεργασία, κατανόηση και συνεννόηση για βελτίωση του ποσοτικού και ποιοτικού παραγωγικού αποτελέσματος.

Τα εμπόδια επικοινωνίας τα διακρίνουμε σε πέντε βασικές κατηγορίες, τις ακόλουθες :

- Περιοδικά εμπόδια
- Εμπόδια που προκύπτουν από τη διαφορετική σύνθεση δομής των ατόμων
- Αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Έλληνα
- Εμπόδια που προκύπτουν από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον
- Εμπόδια που προκύπτουν από το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον

4.1.1. ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

Ως περιοδικά εμπόδια εννοούμε αυτά που παρουσιάζονται σε άτακτες χρονικές περιόδους, είτε μέσω φυσικών, ή τεχνικών παραγόντων που παρεμποδίζουν την αποστολή και λήψη του μηνύματος και την ολοκλήρωση της επικοινωνιακής προσπάθειας. Τα σημαντικότερα αυτών είναι τα ακόλουθα:

Φυσικά εμπόδια

Τα φυσικά εμπόδια υφίστανται λόγω της έκτακτης εμφάνισης έντονων καιρικών φαινομένων και γενικότερων δυσμενών επιδράσεων των στοιχείων της φύσης και τα οποία παρεμποδίζουν την ομαλή διεξαγωγή της επικοινωνίας. Τέτοια εμπόδια αποτελούν π.χ. η μεγάλη φυσική απόσταση η οποία παρεμβάλλεται μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη, ο έντονος θόρυβος ο οποίος προκαλείται από το δυνατό άνεμο που φυσάει αντίθετα από την φορά του αποστολέα, η καταρρακτώδης βροχή που πέφτει, ένας απότομος κεραυνός ο οποίος διακόπτει την ησυχία του επικοινωνιακού πλαισίου κλπ.

Το είδος των εμποδίων αυτών είναι από τα ευκόλως αντιμετωπίσιμα ,αφού πολλές φορές μια απλή 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.

Στην έγγραφη επικοινωνία όμως, η γενικότερη κατάσταση δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο, αφού από την επικράτηση, για παρατεταμένο χρονικό διάστημα, έντονων καιρικών φαινομένων, συνεχή χιονόπτωση για παράδειγμα και αποκλεισμό της κυκλοφορίας, η παραλαβή μιας επιστολής ενδεχομένως να καθυστερήσει με την πιθανότητα να δημιουργηθούν προβλήματα και στις δυο πλευρές. Βέβαια, στην περίπτωση αυτή, η επαγρύπνηση του αποστολέα και για τα μηνύματα με σοβαρό και επείγον χαρακτήρα είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη. Οφείλει λοιπόν ο αποστολέας να βρει λύση για την έγκαιρη παραλαβή του μηνύματος από τον αποδέκτη, χρησιμοποιώντας τον προσφορότερο τρόπο, μέσω της ποικιλίας των επικοινωνιακών μέσων που διαθέτει, όπως αποστολή μηνύματος τηλεμοιοτυπίας, ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κλπ.

Τεχνικά εμπόδια

Τα τεχνικά εμπόδια είναι αυτά που δημιουργούνται με τεχνικά μέσα και τα οποία είτε τυχαία, ή και σκόπιμα ακόμα παρεμβάλλονται και δημιουργούν αλλοιώσεις ή και διακοπές στην πορεία του μηνύματος.

Τα τεχνικά εμπόδια σε σύγκριση με τα φυσικά είναι περισσότερο ελέγξιμα, αφού η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να λάβει όλα τα ενδεικνύόμενα μέτρα προκειμένου να αποκαθιστά έγκαιρα τέτοιου είδους τεχνικές ανωμαλίες που παρεμποδίζουν ορισμένες φορές όχι μόνο την επικοινωνιακή προσπάθεια, αλλά και την λειτουργία της επιχείρησης γενικότερα.

4.1.2. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της, αφού μέσω αυτού υλοποιούνται οι στόχοι της τόσο σε λειτουργικό όσο και αναπτυξιακό επίπεδο. Όμως το πολύτιμο αυτό περιουσιακό στοιχείο, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα που διαθέτει η επιχείρηση είναι και το πλέον δύσχηστο, αφού ο κάθε εργαζόμενος αποτελεί μοναδικότητα προκειμένου να καλλιεργήσει και αναπτύξει όλα τα παραγωγικά εργασιακά του αποθέματα, πρέπει να χρησιμοποιηθεί από το στέλεχος με ιδιαίτερο και μοναδικό τρόπο, που μόνο σε αυτόν όμως έχει το κατάλληλο επικοινωνιακό αποτέλεσμα.

Κοινωνικά εμπόδια

Η κοινωνία μας είναι διαστρωμένη σε διαφορετικές ομάδες ανθρώπων που σύμφωνα με τα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και ιδιαιτερότητες που διαθέτει η κάθε μια από αυτές, αποτελεί ένα ιδιαίτερο σύνολο με κοινά ενδιαφέροντα και συμφέροντα. Αυτός είναι ο λόγος που αυτές οι

ομάδες ανθρώπων αναπτύσσουν μεταξύ τους στενές και ιδιαίτερες σχέσεις και πολλές φορές δημιουργούνται στεγανά που δεν επιτρέπουν της εισδοχή άλλων μελών με διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Μία συνηθισμένη συμπεριφορά των εργαζομένων ιδιαίτερα αυτών που έχουν συναφή ενδιαφέροντα, ευθύνες και αρμοδιότητες σχεδόν αμέσως με την εισδοχή τους στην επιχείρηση είναι να προσπαθήσουν να προσκολληθούν μαζί με τους άλλους συναδέλφους τους, προκειμένου να συναποτελέσουν μια ιδιαίτερη ομάδα η οποία θα διαθέτει συσπειρωμένη δύναμη, πιστεύοντας ότι με τον τρόπο αυτό θα τύχουν υποστήριξης στα προσωπικά τους θέματα που τυχόν θα προκύψουν. Επίσης, μέσα από την πίεση που ενδεχομένως θα ασκεί η συγκεκριμένη ομάδα τα οφέλη που τυχόν θα διεκδικήσουν θα είναι περισσότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό σε σύγκριση με αυτά που μπορεί να επιτύχει μια μεμονωμένη προσπάθεια. Η ανωτέρω συμπεριφορά , συνήθως δεν έχει άμεση σχέση και δεν τελεί υπό εξάρτηση με διάφορα συνδικαλιστικά αιτήματα γενικότερου ενδιαφέροντος και δεν εμπίπτει στην συνδικαλιστική συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά ίσως ανακύπτει από το γεγονός ότι γενικά έχουμε διαπλάσει μια συμπεριφορά που αποκαλύπτει ένα κοινωνικό πρόσωπο του Έλληνα που διακατέχεται από πολλές και ποικίλες ανασφάλειες.

Επίσης, στο κοινωνικό πεδίο το κυρίαρχο στοιχείο το οποίο επικρατεί στην κοινωνία μας είναι αυτό της έντονης συγκεντρωτικής μορφής της ελληνικής οικογένειας.

Ψυχολογικά εμπόδια

Η γενική ψυχολογική κατάσταση , τόσο του αποστολέα όσο και του αποδέκτη του μηνύματος , αποτελεί βασικό στοιχείο ομαλής και απρόσκοπτης ροής και κατανόησης του περιεχομένου του. Στον ανωτέρω εν μέρει κανόνα θα συμπληρώναμε ότι και η ψυχολογική κατάσταση της συγκεκριμένης στιγμής που εξελίσσεται η επικοινωνιακή διαδικασία καθορίζει και σκιαγραφεί το

ποσοστό της επιτυχίας της. Έτσι λοιπόν και με την προϋπόθεση ότι τα ψυχολογικά εμπόδια πολλές φορές θρυμματίζουν την επικοινωνιακή προσπάθεια, το στέλεχος πριν την έναρξη της επικοινωνιακής διαδικασίας, πρέπει να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα :

- i) Ποια είναι η γενικότερη ψυχοσύνθεση του αποδέκτη και ποια είναι τα γενικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συνθέτουν την προσωπικότητα του ;
- ii) Με ποιο τρόπο έχει αντιδράσει στο παρελθόν σε παρεμφερή θέματα ;
- iii) Ποια είναι η ψυχολογική κατάσταση του αποδέκτη στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή αποστολής του μηνύματος ;
- iv) Ποιος είναι ο πλέον κατάλληλος και ενδεδειγμένος τρόπος να επικοινωνήσω με το συγκεκριμένο άτομο;

Τα ψυχολογικά θεωρούνται από τα πλέον ισχυρά εμπόδια που δυσκολεύουν και πολλές φορές δεν επιτρέπουν την ολοκλήρωση της επικοινωνίας . Αποτελεί ουσιαστικό προσόν για τον αποστολέα του μηνύματος να γνωρίζει την ψυχολογική κατάσταση του αποδέκτη γιατί εάν π.χ. αυτός που επιθυμούμε να επικοινωνήσουμε βρίσκεται κάτω από έντονο στρες ή υπό την επήρεια φοβερών δυσάρεστων και ξαφνικών συμβάντων δεν είναι δυνατό να βρίσκεται σε ομαλή κατάσταση που να του επιτρέπει την απόλυτη απορρόφηση του μηνύματος και γενικά της ολοκλήρωσης της επικοινωνιακής προσπάθειας. Βέβαια, προϋπόθεση αποτελεί το γεγονός ότι το στέλεχος-αποστολέας έχει πλήρη επίγνωση της δικής του ομαλής ψυχοσύνθεσης αποτελώντας μια όσο το δυνατόν ολοκληρωμένη προσωπικότητα τα σημεία της οποίας μπορεί να πειθαρχήσει, προκειμένου να ξεπεράσει δυσκολίες που αναφέρονται σε κάποια φάση της επικοινωνιακής διαδικασίας. Η επικοινωνία λοιπόν μπορεί να ολοκληρωθεί εφόσον και οι δυο πλευρές βρίσκονται σε ήρεμη ψυχολογική κατάσταση και να διασφαλίζεται η ομαλότητα του επικοινωνιακού πλαισίου στο οποίο θα διεξαχθεί η όλη προσπάθεια.

4.1.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΒΑΛΛΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΩΝ

Η πολιτική διαφοροποίηση μεταξύ των δυο πλευρών δημιουργεί το ενδεχόμενο της ύπαρξης εμποδίων τα οποία επηρεάζουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Ιδιαίτερα στη χώρα μας , η κομματική προσάρτηση και η άκαμπτη θέση στα πολιτικά ζητήματα από μερίδα πιστών, δημιουργούν ταμπού και έντονους προβληματισμούς , στοιχεία τα οποία δυσχεραίνουν την παραγωγική διαδικασία και δυσκολεύουν τη συνεννόηση και την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Για τους λόγους αυτούς ακόμα και οι γενικότερες πολιτικές συζητήσεις πρέπει να αποφεύγονται και ειδικά τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να φροντίζουν για την επικράτηση κλίματος πολιτικής αχρωμίας.

Η επιχείρηση γνωρίζοντας την ιδιαιτερότητα αυτή πρέπει να απέχει από δηλώσεις και ανοιχτές συμπαραστάσεις σε κόμματα και να μην αναμιγνύεται σε πολιτικά θέματα , καλλιεργώντας ένα ήπιο κλίμα χωρίς να επιτρέπει πολιτικές συζητήσεις οι οποίες οξύνουν τα πνεύματα και δημιουργούν εμπόδια στην επικοινωνία. Ο πολιτικός παράγοντας εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία όχι μόνο στο επιχειρησιακό περιβάλλον αλλά και σε ολόκληρη την κοινωνία μας. Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Ελληνικής πολιτικής σκηνής, σύμφωνα και με τον γράφοντα περιγράφονται ως ακολούθως:

"Η Ελληνική πολιτική κυριαρχείται από στοιχεία αντιθέσεων, διενέξεων και αποτελεί συνήθη εικόνα όλοι σχεδόν οι πολίτες, σε καθημερινή βάση, να αναμιγνύονται σε πολιτικές συζητήσεις. Η πλειονότητα των ψηφοφόρων, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε, ότι "υπεραμύνονται" των πολιτικών ιδεών τους χωρίς να διαθέτουν κάποιες γνώσεις περί πολιτικών ιδεολογιών και συγκεκριμένων πολιτικών προγραμμάτων.

Μία εικόνα έκφρασης πολιτικού λόγου και εμμονής των ψηφοφόρων σε κομματικούς εγκλωβισμούς, μπορούμε να αποκομίσουμε από πολιτικές συζητήσεις οι οποίες συνήθως λαμβάνουν χώρα στα καφενεία, που κατά χιλιάδες διαθέτει όλη η Ελλάδα σε όλα τα διαμερίσματα και σημεία της. Παρατηρείται μία έλλειψη ουσιαστικών πολιτικών προγραμμάτων τα οποία και

θα μπορούσαν να μετουσιωθούν σε πράξη, από όλα τα πολιτικά κόμματα τα οποία είναι αρχηγικά και ο πρόεδρος του κόμματος είναι ο απόλυτος κύριος. Στην προεκλογική περίοδο, η οποία και έχει συνήθως μεγάλη διάρκεια, σχεδόν κάθε σοβαρή δραστηριότητα της χώρας σταματάει και επικρατούν οι εκλογικές δραστηριότητες. Όλοι οι υποψήφιοι εκφωνούν πολιτικούς λόγους σε ακροατήριο και πολλοί είναι έτοιμοι να "υπερασπιστούν" το πολιτικό κόμμα τους με αφοσίωση και αυτοθυσία.

Ορισμένες φορές και ιδιαίτερα τις τελευταίες ημέρες πριν από την ημέρα των εκλογών, το όλο σκηνικό θυμίζει εμπόλεμη κατάσταση. Τα πολιτικά κόμματα καλλιεργούν κλίμα αντιθέσεων και αντιπαραθέσεων, ένα κλίμα πόλωσης που επιδρά αρνητικά σε όλη την κοινωνική ζωή. Αμέσως μετά τα αποτελέσματα των εκλογών, επικρατεί έντονο κλίμα πανηγυρισμών από τους "κερδισμένους", ενώ οι "χαμένοι" είναι βαθιά πικραμένοι και απογοητευμένοι. Ευτυχώς, που σε σύντομο σχετικά χρόνο το φυσιολογικό κλίμα επιστρέφει και πάλι στην κοινωνική ζωή. Βέβαια, το ζήτημα δεν τελειώνει εδώ αφού ακριβώς τα ίδια θα συμβούν και στις επόμενες εκλογικές αναμετρήσεις.

Αυτή η κατάσταση που δημιουργείται στην περίοδο των εκλογών, κάτι που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να παρομοιαστεί με καρναβαλικές εκδηλώσεις, είναι εξαιρετικά σοβαρή και πρέπει να μελετηθεί σε βάθος από κοινωνιολόγους και ψυχολόγους. Είναι δύσκολο κανείς να παραδεχθεί ποιος από τα δύο μέρη που συμμετέχουν έχει την μεγάλη ευθύνη: οι πολιτικοί ή οι ψηφοφόροι. Την απάντηση στο ερώτημα αυτό δίδει παραστατικά παλιά παροιμία η οποία θέτει ένα βασικό ερώτημα: "άραγε, ποιος δημιουργήθηκε πρώτα η κότα ή το αυγό;" Οι πολιτικοί κυριαρχούν στην Ελληνική κοινωνία και συνήθως οι πολίτες διατηρούν στενές επαφές μαζί τους. Γνωρίζουν προσωπικά τους ψηφοφόρους τους και προσπαθούν να τους βοηθήσουν ιδιαίτερα για τα θέματα για τα οποία έχουν την δυνατότητα να εκφράσουν την επιρροή τους υπέρ αυτών, ανεξάρτητα εάν από αυτές τις αποφάσεις επιβαρύνονται κάποιοι άλλοι πολίτες οι οποίοι δεν διαθέτουν τέτοιες γνωριμίες. Από την πλευρά των ψηφοφόρων, αυτοί προσπαθούν να υπηρετήσουν τις ανάγκες των πολιτικών.

Βέβαια, στο σημείο αυτό θα θέλαμε να προσθέσουμε την καταλυτική και παρεμβατική δραστηριοποίηση των μέσων μαζικής ενημέρωσης, τα οποία παραμένουν εγκάθετα στα πολιτικά συμφέροντα, υπηρετώντας με ζήλο και αυταπάρνηση τα πολιτικά κόμματα» Τα δυναμικά αυτά επικοινωνιακά μέσα δεν δίδουν την απαιτούμενη σοβαρότητα και προσοχή, προκειμένου να βελτιωθεί το πολιτικό κλίμα των έντονων αντιθέσεων και αντιπαραθέσεων που, πολλές φορές, σκόπιμα και αυτά καλλιεργούν, υποβαθμίζοντας και παραπληροφωρώντας τον Έλληνα ψηφοφόρο.

Ο ανωτέρω συνεχίζει υποστηρίζοντας ότι γενικά ο πολιτικός παράγοντας έχει επιδράσει αρνητικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Οι πολιτικές αντιθέσεις και αντιπαραθέσεις που επικρατούν στον κοινωνικό χώρο μεταφέρουν τα άσχημα αποτελέσματα μιας αναποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα στην καθημερινή επιχειρησιακή ζωή. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα -και στο θέμα αυτό ιδιαίτερα οι πολυεθνικές επιχειρήσεις- προσπαθούν να μην αναμιγνύονται σε πολιτικά θέματα και να τοποθετούνται υπέρ του ενός ή του άλλου κόμματος.

Το πολιτιστικό υπόβαθρο και των δύο πλευρών επιτελεί σημαντικό ρόλο στην εξομάλυνση της εργασιακής φόρτισης συμβάλλοντας και οριοθετώντας τον τρόπο συμπεριφοράς του ατόμου και υποβοηθώντας το να συνυπάρξει και να συμβιώσει σαν άτομο-μέλος της ομάδας που εργάζεται. Υποχρεωτικά ο κάθε εργαζόμενος έρχεται σε επαφή με συνανθρώπους του οι οποίοι παρουσιάζουν πολλές και ποικίλες διαφορές στον τρόπο σκέψης και αντίδρασης στις επιταγές του στελέχους και της επιχείρησης γενικότερα. Αναγκαστικά ξεπηδάνε προβλήματα και έντονες αντιθέσεις, που προκύπτουν από συγκρούσεις λόγω της ενεργοποίησης αυτών των διαφορών.

Ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει ένα ιδιαίτερο πολιτισμικό κόσμο που μεταφέρει τις ρίζες του και το παρελθόν του, προσπαθώντας να διαγράψει το μέλλον του, συμβιώνοντας αναγκαστικά με άλλους συναδέλφους του, οι οποίοι παρουσιάζουν μικρές ή μεγάλες διαφορές στο πολιτιστικό επίπεδο. Εάν παρουσιαστούν αντιθέσεις μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη στο σημείο αυτό,

υπάρχει η πιθανότητα δημιουργίας προβλημάτων στην μεταξύ τους επικοινωνία, και τα οποία είναι τόσο μεγαλύτερα όσο αυτές οι αντιθέσεις παραμένουν και ισχυροποιούνται.

4.1.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΑΝΑΚΥΠΤΟΥΝ ΛΟΓΩ ΥΠΑΡΞΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων διαφέρει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, ανάλογα με την πνευματική καλλιέργεια του καθένα, σύμφωνα με την παιδεία που απέκτησε στις βαθμίδες εκπαίδευσης του Ελληνικού συστήματος που παρακολούθησε αφενός, αλλά και από την γενικότερη μόρφωση που απέκτησε από την προσωπική του προσπάθεια. Οι διαφορές που παρουσιάζονται στον τομέα αυτό, πολλές φορές παρεμποδίζουν την μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος. Την περίπτωση αυτή μπορούμε να την συναντήσουμε σε δύο σενάρια, τα εξής:

Ο αποστολέας του μηνύματος να διαθέτει υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο από αυτό του αποδέκτη:

Η επικοινωνία προκειμένου να θεωρηθεί ότι έχει καταστεί αποτελεσματική, πρέπει να ολοκληρωθεί σε οριζόντια βάση, δηλαδή και οι δύο επικοινωνούντες να αποτελέσουν πνευματικά συγκοινωνούντα δοχεία έτσι που ο αποδέκτης να αντιλαμβάνεται πλήρως αυτά που εκπέμπει ο αποστολέας. Μόνο με τον τρόπο αυτό, ο αποστολέας γνωρίζοντας την ουσιαστική λεπτομέρεια της μορφωτικής βάσης, " πατάει" το κουμπί του ασανσέρ για τον όροφο που επικοινωνιακά διαμένει ο αποδέκτης. Τότε, εκπέμποντας ουσιαστικά στο ίδιο μήκος κύματος που έχει την ευχέρεια να συλλάβει ο αποδέκτης, θα μπορέσει να γίνει κατανοητός και να επιτελέσει τον στόχο του.

Ο καθηγητής π.χ., για να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με έναν αγρότη, ο οποίος έχει πάει μόνο στο Δημοτικό, θα εκφράσει το νόημα του μηνύματος απλά και με λόγια που μπορεί να αντιληφθεί ο αποδέκτης, αφού εάν εκφρασθεί όπως συνεννοείται με συνάδελφο του, ίσως ο αποδέκτης δεν κατανοήσει το περιεχόμενο του μηνύματος. Η βασική υποχρέωση στην περίπτωση αυτή εναπόκειται στην προσπάθεια του αποστολέα να ισορροπήσει σε οριζόντια βάση την όλη επικοινωνιακή προσπάθεια για να καταστεί αποτελεσματική.

Ο αποστολέας του μηνύματος να διαθέτει χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο από αυτό του αποδέκτη: Στην περίπτωση αυτή ο αποστολέας του μηνύματος σε ελάχιστες ενέργειες έχει την ευχέρεια να προβεί, αφού βέβαια δεν μπορεί να γεφυρώσει την απόσταση που θα υφίσταται στο επίπεδο μόρφωσης μεταξύ αυτού και του αποδέκτη. Ο αποδέκτης είναι αυτός που πρέπει να ενεργήσει με τρόπο που ο αποστολέας δεν θα θιγεί από την διαφορά που υφίσταται μεταξύ τους, ισορροπώντας το μορφωτικό του επίπεδο σε αυτό του αποστολέα. Ιδιαίτερα στην έγγραφη επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τούτο μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση αφού ο αποδέκτης θα σχηματίσει αρνητική εικόνα όχι μόνο για τον συντάκτη της επιστολής πχ, αλλά για την επιχείρηση την ίδια.

4.1.5 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΒΑΛΛΟΥΝΕ ΛΟΓΩ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΩΝ

Σήμερα περισσότερο από ποτέ, η οικονομική κατάσταση του ανθρώπου του εξασφαλίζει τα αντίστοιχα καταναλωτικά αγαθά που όσο εξελίσσεται η τεχνολογική ανάπτυξη έχουν πολιορκήσει στενά τον άνθρωπο. Η οικονομική άνεση και ευπορία, δυστυχώς πολλές φορές του δημιουργεί την αίσθηση ότι έχει την δυνατότητα να κατακτήσει τα πάντα και σε ορισμένες περιπτώσεις του καλλιεργείται η ψευδαίσθηση ότι είναι ανώτερος από αυτούς που ανήκουν στα οικονομικά χαμηλότερα λαϊκά στρώματα. Είναι μία καθαρά ολιστική αντίληψη, που όμως όλο και με μεγαλύτερη ένταση αποκτά περισσότερους οπαδούς, αφού η πρόκληση των νέων καταναλωτικών αγαθών που πλασάρονται στην αγορά είναι συνεχής και αδιάλειπτη.

Στο επιχειρησιακό περιβάλλον όμως, μόνο οι ιεραρχικές διαφορές που προκύπτουν από τον διαφορετικό ρόλο που καλείται να επιτελέσει ο κάθε εργαζόμενος σε σημείο που το στέλεχος να διαθέτει μεγαλύτερη εξουσία και δύναμη από τον υφιστάμενο του, είναι αιτιολογημένες και αποδεκτές. Και αυτές βέβαια προκύπτουν από την ανάγκη συντονισμού και γενικότερης άσκησης των λειτουργιών της διοίκησης εκ μέρους των στελεχών, οι οποίοι ενεργοποιούν την δυναμική των εργαζομένων προκειμένου να υλοποιούνται οι επιχειρησιακοί στόχοι.

4.1.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΥΦΙΣΤΑΝΤΑΙ ΛΟΓΩ ΥΠΑΡΞΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΟ ΔΕΙΚΤΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΛΕΥΡΩΝ

Η επικοινωνία αποτελεί μία ανθρώπινη διαδικασία, αφού ένα άτομο προσπαθεί να επικοινωνήσει με κάποιο άλλο και τούτο αποτελεί αξίωμα που η σημασία και αξία του δεν πρέπει να παραγνωρίζεται σε οποιαδήποτε επικοινωνιακή εφαρμογή. Όμως, μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη του μηνύματος πολλές φορές παρουσιάζονται διαφορές στο κοινά πόσο με μεγαλύτερη ευκολία μπορεί ο ένας να αντιλαμβάνεται πιο γρήγορα από τον άλλο, έννοιες που με δυσκολία αμέσως μπορεί να αντιληφθεί κάποιος. Στην περίπτωση αυτή, εκείνος που διαθέτει υψηλότερο δείκτη νοημοσύνης είναι περισσότερο αναλυτικός και κατατοπιστικός, προκειμένου να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά η επικοινωνιακή διαδικασία.

Τα εμπόδια αυτά ορισμένες φορές προβάλλουν αρκετά έντονα και εάν κάποιος από τους δύο δεν είναι υπομονετικός στο να αντιληφθεί ο άλλος πλήρως το νόημα του μηνύματος, αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών δεν είναι δυνατόν να υπάρξει. Εξάλλου, είναι γεγονός ότι η γνώση σχετικά με την διαφορά που ανακύπτει μεταξύ των δύο πλευρών στο νοητικό επίπεδο δημιουργεί για το άτομο που υπερτερεί έναντι του άλλου εγωιστικές τάσεις, που εάν δεν περιορισθούν και εξαφανισθούν θα δυσκολέψει κατά πολύ η θετική αντίδραση του αποδέκτη, ο οποίος αισθανόμενος μειονεκτικά θα αντιδράσει αρνητικά στην επιθυμία του αποστολέα.

4.1.7 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

Αυτά συνίστανται στην χρησιμοποίηση, πολλές φορές, ορισμένων εκφράσεων-λέξεων οι οποίες έχουν διαμορφωθεί από συνθήκες τοπικού χαρακτήρα και που η έννοια τους διαφέρει από τόπο σε τόπο. Είναι δύσκολο και πολλές φορές σχεδόν αδύνατο λόγω ιδιορρυθμιών και ιδιαιτεροτήτων στις τοπικές διαλέκτους της χώρας, να υπάρξει πλήρης επικοινωνιακή αρμονία μεταξύ ενός Ηπειρώτη π.χ. και ενός Κρητικού.

Επίσης, η έντονη τάση, ιδιαίτερα από τις νεώτερες γενιές, να χρησιμοποιούν λεξιλόγιο που μόνο στις μεταξύ τους συνεννοήσεις είναι κατανοητό, προβληματίζει την επικοινωνία ιδιαίτερα στην

περίπτωση, κατά την οποία προσπαθούν να συνεννοηθούν άτομα που παρουσιάζουν μεταξύ τους μεγάλη διαφορά ηλικίας. Η χρησιμοποίηση από την νεολαία μας ιδιαίτερης διαλέκτου στην καθημερινή τους συνομιλία όπως: "μου τη δίνει στο κρανίο", "μου έρχεται να κρεπάρω", "είσαι και ο πρώτος δικέ μου", "θα σου δώσω κανένα ίσο", πολλές φορές δημιουργεί επικοινωνιακά χάσματα μεταξύ ανθρώπων οι οποίοι παρουσιάζουν μεταξύ τους μεγάλες διαφορές στην ηλικία.

4.1.8 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΦΥΛΗΣ ΜΑΣ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αναπτύσσεται και εξελίσσεται τόσο μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, όσο και μεταξύ της επιχείρησης με άλλες οικονομικές μονάδες τοπικής, ή και διεθνούς εμβέλειας και φορείς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Ουσιαστικά όμως, σε όλες τις περιπτώσεις, η επικοινωνία πλην του καθαρά λειτουργικού χαρακτήρα για τον οποίο χρησιμοποιείται σε όλο το φάσμα και έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, εμπεριέχει μία καθαρά ανθρώπινη υφή, αφού ένα άτομο προσπαθεί να επικοινωνήσει με κάποιο άλλο, επιδιώκοντας κάθε φορά, να υλοποιήσει τους επικοινωνιακούς στόχους τους οποίους έχει θέσει.

Εκτός όμως από τα παραπάνω βασικά εμπόδια τα οποία καταγράψαμε και αναλύσαμε, πολλές φορές κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα συμπεριφορών του ατόμου, δημιουργούν δυσκολίες στην αντίληψη του μηνύματος από τον αποδέκτη, καθώς και της αναμενόμενης αντίδρασής του. Στο σημείο αυτό σοβαρό και ουσιαστικό ρόλο επιτελούν τα αρνητικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου λαού που ανήκει ο αποστολέας και αποδέκτης του μηνύματος.

Αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία καλλιέργησε κάθε λαός μέσα στην ιστορική διαδρομή και πορεία των αιώνων που διήνυσε, αποτελούν στοιχεία τα οποία πρέπει να εκτιμούμε κάθε φορά και να γνωρίζουμε, προκειμένου να είμαστε περισσότερο προσεκτικοί σε προσπάθειες συνεννόησης, κατανόησης, συμβίωσης και συνεργασίας με τους συνανθρώπους μας.

Έτσι και για εμάς του Έλληνας, μέσα από την ιστορική διαδρομή χιλιετηρίδων δράσης, βιώνοντας καταστάσεις ανάμεσα από πολέμους και αλληπάλληλες συγκρούσεις με γείτονες λαούς, τις γεωφυσικές και κλιματολογικές συνθήκες που σμίλεψαν χαρακτήρες και κατηύθυναν συμπεριφορές, διαπλάστηκαν και καλλιεργήθηκαν τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του λαού μας. Αυτά τα γνωρίσματα, έστω και εάν δεν τοποθετούν ετικέτες και δεν ισχύουν σαν γενικός κανόνας για όλους μας, αποτελούν όμως διακριτά στοιχεία που ενδεχομένως συναντήσουμε στην Ελληνική επιχειρησιακή πραγματικότητα. Με την προϋπόθεση ότι η γνώση αυτών των αρνητικών γνωρισμάτων μπορεί να αποτελέσει και γνώμονα έμμεσης, ή και άμεσης αποφυγής τους, ή και αποτελεσματικής αντιμετώπισής τους, πιστεύουμε ότι θα προσπαθήσουμε να φωτογραφίσουμε τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του νεοέλληνα εργαζόμενου, προκειμένου να τον κατανοήσουμε περισσότερο σε έκταση και βάθος.

Στην διαμόρφωση αυτών των χαρακτηριστικών του λαού μας σημαντικοί επηρεασμοί υπήρξαν από τους παρακάτω κυριότερους παράγοντες, όπως:

Οι κλιματολογικές συνθήκες της χώρας

Η διάπλαση της Ελληνικής γλώσσας δέχθηκε ισχυρές επιδράσεις και επιρροές από τις επικρατούσες κλιματολογικές συνθήκες του περιβάλλοντος. Αυτός είναι και ο σπουδαιότερος λόγος που η γλώσσα μας διαθέτει και χρησιμοποιεί πολλά φωνήεντα εν αντιθέσει με τους Βόρειους ψυχρούς λαούς όπου χρησιμοποιούν περισσότερα σύμφωνα και δίφθογγους. Επίσης, ο εμπλουτισμός μας με έντονες συναισθηματικές φορτίσεις είναι αποτέλεσμα των κλιματολογικών συνθηκών που επικρατούν στην χώρα μας και είναι ως ένα βαθμό αιτιολογημένες η κατά χρονικές περιόδους έντονη συναισθηματική μας έκρηξη.

Η γεωφυσική διαμόρφωση του εδάφους

Η διαμόρφωση του εδάφους έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογία και τη δυναμική του σύγχρονου Έλληνα σε σημείο να παρουσιάζονται ουσιώδεις διαφορές μεταξύ κατοίκων οι οποίοι ζούνε σε μέρη με διαφορετική εδαφική διαμόρφωση. Μάλιστα σε τέτοιο βαθμό που άλλη

ψυχολογία θα συναντήσουμε στους στεριανούς και άλλη στους νησιώτες. Ένα μεγάλο ποσοστό της χώρας καλύπτεται από βουνά και γρήγορα θα παρατηρήσει κανείς ότι τα άτομα που ζουν σε ορεινές περιοχές έχουν επηρεαστεί στον τρόπο συμπεριφοράς τους σε σχέση με άλλους που ζουν σε πεδινές εκτάσεις και η συμπεριφορά τους έχει στοιχεία τραχύτητας και αγριάδας.

Η γειτνίαση με τη θάλασσα

Επίσης, οι άνθρωποι που ζουν στα παράλια και στα νησιά μας έχουν αναπτύξει διαφορετική νοοτροπία και συμπεριφορά, αφού για τόσα χρόνια η επαφή με την θάλασσα, τους έφερε γρήγορα σε επικοινωνία και με άλλους λαούς, αναπτύσσοντας από τους αρχαίους χρόνους το εμπόριο και τις μεταφορές. Με τις εμπειρίες που απέκτησαν από την συχνή επαφή με ανθρώπους με διαφορετικές νοοτροπίες και συνήθειες, βελτίωσαν τις επικοινωνιακές τους ικανότητες εφαρμόζοντας κατά περίπτωση μεθόδους που τους καθιστούσαν ικανούς, προκειμένου να είναι περισσότερο συνεργάσιμοι και να επιτυγχάνουν αποτελεσματικά τους στόχους τους.

Η ιστορική διαδρομή του

Η ιστορική διαδρομή του κάθε λαού σηματοδοτεί νοοτροπίες, ήθη, έθιμα, παραδόσεις και γενικά επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο σκέψης και της γενικότερης συμπεριφοράς του. Βέβαια στο σημείο αυτό θεωρούμε αναγκαίο να τονίσουμε την βαθιά επί»

δράση που έχουμε δεχθεί από τους αρχαίους μας προγόνους, όμως και δυστυχώς για εμάς τους Νεοέλληνες και η περίοδος της Τουρκοκρατίας μας άφησε αρνητικές επιδράσεις σε αντιδράσεις και συμπεριφορές, σε σημείο που ακόμα και μέχρι σήμερα να μην έχουμε αποβάλλει ολοκληρωτικά τα αρνητικά κατάλοιπα που είναι απόρροια της περιόδου αυτής.

Η δύσκολη συμβίωση στον εργασιακό χώρο προϋποθέτει την συνύπαρξη ανθρώπων με διαφορετικές αντιλήψεις, κουλτούρα και πιστεύω, ο δε υψηλός βαθμός συνεργασίας που απαιτείται να διαθέτουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να παράγουν το αναμενόμενο ποσοτικό και ποιοτικό αποτέλεσμα εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από το βαθμό συνοχής της ομάδας εργασίας και όχι από ατομικές δραστηριοποιήσεις και ενέργειες. Εκτός τούτου, η επιδίωξη και υλοποίηση

κοινών επιχειρησιακών στόχων που οριοθετεί και σχεδιάζει η επιχείρηση, προϋποθέτει την γνώση των αρνητικών χαρακτηριστικών στοιχείων της φυλής μας, στοιχείων που περισσότερο μας διαχωρίζουν και μας οδηγούν σε αρνητικές συμπεριφορές και ατομικές αντιδράσεις και λιγότερο μας συνθέτουν σε ομάδα που μπορεί, υπακούοντας και υπηρετώντας τους επιχειρησιακούς στόχους να έχει και την δυνατότητα να τους υλοποιήσει.

Δυναμικά υποστηρίζουμε δε την άποψη, ότι η επιχείρηση πρέπει να τείνει στον περιορισμό των αρνητικών αυτών γνωρισμάτων με την επικοινωνιακή πολιτική που θα ακολουθήσουν τα στελέχη της και οι εργαζόμενοι, με στόχο την αδρανοποίησή τους, μέσω ειδικών σεμιναρίων εκπαίδευσης και κατάρτισης που θα στοχεύουν στη λείανση των συμπεριφορών και περιορισμό των αρνητικών επικοινωνιακών αντιδράσεων των εμπλεκόμενων μερών. Επίσης, η βελτίωση της ικανότητας και δυνατότητας για αποτελεσματικότερη επικοινωνία θα καλλιεργήσει τους όρους και τις προϋποθέσεις ομαλής συμβίωσης, συνύπαρξης και συνοχής της ομάδας εργασίας με αποτέλεσμα να μπορέσει να αποδώσει τα μέγιστα στο ποιοτικό και ποσοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Και τούτο επειδή πιστεύουμε ότι με την εξάλειψη των αρνητικών γνωρισμάτων του εργαζόμενου, η δυναμική της φυλής μας και στο εργασιακό επίπεδο, έχει την δυνατότητα να ξεπεράσει κατά πολύ το αποτέλεσμα άλλων εργαζομένων με διαφορετικές νοοτροπίες και συνήθειες.

Η μελέτη των αρνητικών στοιχείων του λαού μας έχει σαν στόχο να γνωρίζουμε επακριβώς τον τρόπο που γενικά συμπεριφερόμαστε και ο οποίος προκαθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνιακή μας ικανότητα και αποτελεσματικότητα τόσο σε προσωπικό, αλλά και το σπουδαιότερο για την επιστήμη της διοίκησης, σε επιχειρησιακό επίπεδο. Σκιαγραφώντας λοιπόν, τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Ελληνικής φυλής, σύμφωνα και με τον Απόστολο Βακαλόπουλο που στο σύγγραμμά του "Ο χαρακτήρας των Ελλήνων-ανιχνεύοντας την εθνική μας ταυτότητα, σελίδα 109", αναλύει τα βασικά στοιχεία της συμπεριφοράς του Νεοέλληνα, αναφέροντας τα ακόλουθα:

- Έντονη ατομικότητα – το υπερεγώ –

- Απειθαρχία
- Έλλειψη συντονισμού και συστήματος
- Έπαρση και αλαζονεία
- Φθόνος, διχόνοια , διχασμός
- Αχαριστία
- Έντονη διάθεση χρησιμοποίησης μη αληθών στοιχείων
- Εκνευρισμός και συχνή απώλεια της ψυχραιμίας
- Πολυλογία

4.1.9 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Θα μπορούσαμε επίσης να ισχυριστούμε ότι ο τρόπος σχεδιασμού της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης και της εφαρμογής των ιδιαίτερων στρατηγικών και τακτικών που ακολουθούνται από τα στελέχη της, πρέπει να λάβει υπόψη και τα εμπόδια που παρεμβάλλονται από τους παρακάτω σημαντικούς παράγοντες του εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και δέχεται πολυποίκιλες επιδράσεις. Οι κυριότεροι παράγοντες δε που συνθέτουν το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και είναι δυνατόν να παρεμβάλουν εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης, είναι:

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

Το οργανωτικό διάγραμμα, με τις δομημένες υποδιαιρέσεις της σε οργανικές μονάδες που συναποτελούν και συνθέτουν την επιχείρηση σε ένα οργανωμένο σύνολο, προκειμένου να λειτουργήσει περισσότερο αποτελεσματικά, μπορεί να διευκολύνει, ή να δυσκολέψει την ομαλή ροή της πληροφορίας. Η άκρατη γραφειοκρατική δομή ορισμένων επιχειρήσεων με στενά και απόλυτα συγκεκριμένες και περιγεγραμμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα των στελεχών και του προσωπικού και η ευλαβική, πολλές φορές, 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 κλπ). Άλλες διαφορετικές δομές με λιγότερο φεομαλισμό και τυπολατρία διευκολύνουν την ροή της πληροφορίας σε σημείο που μία κατεπείγουσα πληροφορία να μπορεί να φθάσει άμεσα και έγκυρα από τα κατώτερα στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Είναι πλέον βέβαιο ότι η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων έχει ουσιαστικό ρόλο να επιτελέσει στον τομέα της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας και τούτο μας προτρέπει να γνωρίσουμε την κατάσταση που επικρατεί στον τομέα αυτό στις Ελληνικές επιχειρήσεις του Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα, όπου σύμφωνα και με τον γράφοντα παρουσιάζεται περίπου ως ακολούθως:

"η οργάνωση των επιχειρήσεων αποτελεί ένα σοβαρό παράγοντα ανάπτυξής τους. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μία ποικιλία σοβαρών προβλημάτων στον τομέα της οργάνωσής τους. Τα περισσότερα από αυτά τα προβλήματα ανακύπτουν κυρίως από τους ιδιοκτήτες τους, λόγω της απροθυμίας να εκχωρήσουν πλήρεις αρμοδιότητες στα στελέχη τους. Πολλές φορές οι αρμοδιότητες και ευθύνες των στελεχών δεν είναι καθορισμένες με σαφήνεια δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό αλληλοεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων και δυσκολίες στη συνεργασία μεταξύ των στελεχών."

Σε μία σχετική ερώτηση στέλεχος μικρομεσαίας επιχείρησης μου εξήγησε ότι: "οι αρμοδιότητες των στελεχών δεν είναι ξεκάθαρες και συγκεκριμένες και συνήθως τα στελέχη παίζουν τον ρόλο της -σκούπας-. Είμαι υποχρεωμένος να ενεργήσω για όσα θέματα προκύβουν στην εργασιακή πορεία και για τα οποία δεν είναι άλλος αρμόδιος".

Άλλο πάλι στέλεχος μεσαίας οικογενειοκρατικής επιχείρησης ανέφερε ότι: "Γενικά, οι αρμοδιότητες των στελεχών εξαρτώνται από την διάθεση του ιδιοκτήτη ο οποίος κατά περίπτωση αποφασίζει ποιος θα διεκπεραιώσει κάποια δραστηριότητα." Οι παλιομοδίτικες συμπεριφορές και πιστεύω των εργοδοτών, οι οποίες παραμένουν και αναδεικνύονται μέσα από την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων οικογενειοκρατικού χαρακτήρα, έχουν οδηγήσει ορισμένες μεγάλες

ελληνικές επιχειρήσεις σε κλείσιμο και χρεοκοπία. Πολλά στελέχη που έδωσαν συνεντεύξεις στην διεξαγωγή σχετικής έρευνας υποστήριζαν με επιμονή ότι το θέμα αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις.

Συνεχίζοντας την ανασκόπηση στον τομέα οργάνωσης των επιχειρήσεων του Ιδιωτικού τομέα, σημειώνουμε ότι:

"οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ξεκάθαρο οργανωτικό διάγραμμα το οποίο είναι καλά γνωστό σε κάθε εργαζόμενο. Οι αρμοδιότητες και ευθύνες των στελεχών των επιχειρήσεων αυτών είναι αναλυτικά περιγεγραμμένες και οι αλληλοεπικαλύψεις σπάνια συμβαίνουν. Όμως, σε πολλές από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι στυγνές γραφειοκρατικές τους φόρμες και οι στενοί δεσμοί που διατηρούν με την μητέρα-επιχείρηση, δημιουργούν προβλήματα στην έγκαιρη ροή της πληροφορίας με αρνητικές επιπτώσεις στη λήψη των αποφάσεών τους."

Για τις οργανικές μονάδες του Δημόσιου τομέα, ο ανωτέρω ισχυρίζεται τα παρακάτω: "Οι επιχειρήσεις του Δημόσιου τομέα είναι οργανωμένες με ένα βαριά αρρωστημένο γραφειοκρατικό τρόπο με συγκέντρωση της εξουσίας στην Αθήνα. Δεν υπάρχει ικανοποιητική εκχώρηση εξουσίας σε Περιφερειακό επίπεδο. Παρατηρούνται επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και ευθυνών όχι μόνο μεταξύ των υπαλλήλων και των οργανικών μονάδων του Δημοσίου, αλλά και μεταξύ των Υπουργείων, παρεμποδίζοντας και οπισθοδρομώντας την διοικητική ανάπτυξη. Πολλές φορές ακόμη και αυτό το θολό και περίπλοκο οργανωτικό διάγραμμα των υπηρεσιών δεν εφαρμόζεται πιστά, εξαιτίας της πολιτικής παρεμβολής και των προσωπικών εξυπηρετήσεων που απαιτούν τα ανώτατα στελέχη. Η ροή της πληροφορίας στις επιχειρήσεις αυτές είναι πολύ αργή και πολλές φορές δυσχεραίνεται ακόμα περισσότερο από το πολύπλοκο και με πολλές στάσεις της πληροφορίας στους ενδιάμεσους επικοινωνιακούς κόμβους, καθώς και το γενικότερο σύστημα διαχείρισης της πληροφορίας'.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω το δαιδαλώδες και διαστρεβλωμένο, πολλές φορές οργανωτικό διάγραμμα των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα δεν διευκολύνει την έγκαιρη και έγκυρη παραλαβή και διάχυση της πληροφορίας, με αποτέλεσμα πολλές φορές οι αρμόδιοι υπάλληλοι να

τρέχουν να καλύψουν θέματα και καταστάσεις εκ των υστέρων. Η αυστηρή δε ιεράρχηση αρμοδιοτήτων, θέσεων, τίτλων και βαθμών στους εργαζόμενους, αλλά και η έντονη και ιεραρχημένη διαφοροποίηση των τμημάτων, διευθύνσεων, γενικών διευθύνσεων και η ενεργός ασχολία της πολιτικής ηγεσίας σε θέματα καθημερινής πρακτικής και διοικητικής ουσίας, εγκλωβίζει την πληροφορία σε ορισμένους επιτελικούς, οι οποίοι και δεν γνωρίζουν τόσο τον τρόπο και τα μέσα διάχυσής της στους αρμόδιους, όσο και την αντικειμενική αξιολόγηση της χρησιμότητας και της αξίας της.

Η φύση της επιχείρησης

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί στο μέγιστο βαθμό η ταχύτητα με την οποία κινείται η αγορά. Επόμενο τούτου είναι και οι επιχειρήσεις να προσπαθούν με κάθε τρόπο και μέσο να ακολουθήσουν υψηλές ταχύτητες λειτουργίας και ανάπτυξης τους προκειμένου να μην βρεθούν "εκτός νυμφώνος". Ο τρόπος ροής της πληροφορίας ο οποίος σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης, σε συνδυασμό με την ποιότητα που πρέπει να διαθέτει και την ταχύτητα κατανομής της, προκειμένου να υπάρξει έγκυρη και έγκαιρη πληροφόρηση στους υπεύθυνους, προσδιορίζει και καθορίζει συγχρόνως και την αποτελεσματική λειτουργία της κάθε επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν μπορεί να ισχυριστούμε ότι η φύση της επιχείρησης διαμορφώνει και καθορίζει την ταχύτητα με την οποία κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαμοιράσει το πληροφοριακό υλικό της στους επί μέρους τομείς της. Εάν δεν δοθεί η κατάλληλη σημασία και προσοχή στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης στον τομέα της τεράστιας συμβολής της φύσης της επιχείρησης στην ροή της πληροφορίας, μπορεί να παρεμβληθούν εμπόδια στην επικοινωνία και μάλιστα σε τέτοια έκταση που να μειώσουν την εξελικτική της πορεία σε σχέση με την ταχύτητα που κινούνται άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις και γενικότερα η επιχειρησιακή δραστηριότητα της αγοράς.

Διαφορετική ταχύτητα για παράδειγμα διαθέτει η ροή της πληροφορίας σε μία επιχείρηση παραγωγής υψηλού ηλεκτρονικού υλικού που αντιμετωπίζει έντονη ανταγωνιστικότητα από

άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις επειδή το προϊόν που παράγει είναι συνεχώς εξελίξιμο. Διαφορετική ταχύτητα της πληροφορίας χρειάζεται για μία επιχείρηση που λόγω της παραγωγής των προϊόντων, ή των υπηρεσιών που παρέχει, δεν απαιτούνται υψηλές ταχύτητες στην επιχειρησιακή δράση, όπως πχ μία εταιρία παραγωγής τροφίμων, ένας εκπαιδευτικός οργανισμός κλπ.

Το μέγεθος της επιχείρησης

Πάμπολλα είδη εμποδίων παρουσιάζονται στην επικοινωνία τα οποία και απορρέουν από το μέγεθος της επιχείρησης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις οι αποστάσεις που υφίστανται μεταξύ των Διευθύνσεων, Τμημάτων, Γραφείων κλπ και η δημιουργία πολλών επικοινωνιακών κόμβων αποτελούν εμπόδιο στην απρόσκοπτη ροή του επικοινωνιακού υλικού. Εξάλλου στις επιχειρήσεις αυτές, λόγω του μεγάλου αριθμού του προσωπικού τους, η δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων που στελεχώνουν τις διάφορες οργανωμένες μονάδες της, είναι δύσκολη σε σημείο που να δυσχεραίνεται η ανάπτυξη της προφορικής επικοινωνίας.

Στις μικρές επιχειρήσεις η ροή της πληροφορίας διαθέτει την ευχέρεια να κυλήσει περισσότερο ομαλά, γρήγορα και χωρίς την παρεμβολή επικοινωνιακών σταθμών και της ύπαρξης διαφορετικών ιεραρχικών στρωμάτων τα οποία απαιτούν ενημέρωση, αλλά ορισμένες φορές και την άδεια για διέλευσή της στα ανώτερα κλιμάκια. Όμως και στις επιχειρήσεις αυτές η μεταξύ του προσωπικού άμεση και συνεχής επαφή δημιουργεί τάσεις για τριβές και συγκρούσεις που παρεμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία και κατ' επέκταση ολόκληρο το παραγωγικό αποτέλεσμα. Εκτός τούτου, η προφορική επικοινωνία που κυρίως χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις αυτές απαιτεί και υψηλό επίπεδο τόσο του αποστολέα, όσο και του αποδέκτη, διαφορετικά θα παρουσιαστούν δυσκολίες στην επιτυχή χρησιμοποίησή 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 εργαζόμενους, προκειμένου να υλοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Τούτο αυτόματα σημαίνει ότι το ποιοτικό επίπεδο της στελεχιακής ομάδας συμβάλλει κύρια στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση των επικοινωνιακών μεθόδων που απαιτούνται, προκειμένου κάθε φορά και κατά περίπτωση να υπάρξει το αναμενόμενο επικοινωνιακό αποτέλεσμα.

Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή το επίπεδο άσκησης διοίκησης από τα στελέχη της επιχείρησης κυμαίνεται σε χαμηλό βαθμό, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, οπότε και η επικοινωνία μεταξύ τους συναντά αξεπέραστα πολλές φορές προβλήματα. Επομένως, η ποιοτική ύπαρξη στελεχών αποτελεί για την επιχείρηση κεφάλαιο ύψιστης σημασίας και στον τομέα αυτό πρέπει να δίδει μεγάλη σημασία και προσοχή, προκειμένου να διαθέτει ικανά στελέχη τα οποία να διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες τέτοιες που θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στο δύσκολο έργο τους.

Το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων

Το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων κάθε επιχείρησης (πολιτιστικό, μορφωτικό, πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό) συμβάλλει στην καθιέρωση υλοποίησης μεθόδων αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού τις περισσότερες φορές η εφαρμογή της επικοινωνίας έχει αποδέκτες τους εργαζόμενους.

Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε δε ότι όσο το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων είναι υψηλό, τόσο λιγότερα εμπόδια επικοινωνίας θα δημιουργηθούν και η εργασιακή ροή θα παρουσιάσει ομαλή πορεία. Το αντίθετο βέβαια ισχύει όταν το γενικότερο επίπεδο του προσωπικού είναι χαμηλό, επειδή στην περίπτωση αυτή θα δημιουργηθούν επικοινωνιακά δυσλειτουργικά προβλήματα που θα δυσχεράνουν την δημιουργία κάλων ανθρώπινων σχέσεων εργαζομένων και επιχείρησης που πρέπει να επικρατούν. Επίσης, θα παρεμποδιστεί η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας και συνολικά ολόκληρης της επιχείρησης.

Ακόμα και χαρισματικά στελέχη πολύ λίγα μπορούν να καταφέρουν όταν το γενικότερο επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα χαμηλό. Η επιχείρηση λοιπόν προκειμένου να εξασφαλίσει το υψηλό επίπεδο του προσωπικού πρέπει να προσπαθεί μέσω της διαδικασίας της στρατολόγησης και προσέλκυσης να προσλαμβάνει πάντοτε τα κατάλληλα άτομα τα οποία και να διαθέτουν τα αντίστοιχα προσόντα δίδοντας προεξάρχοντα σημασία στην επικοινωνιακή ικανότητά τους. Αυτός είναι ίσως και ο λόγος που μία από τις βασικές κακοδαιμονίες των υπηρεσιών του Δημόσιου τομέα, αλλά και ορισμένων ιδιωτικών επιχειρήσεων οικογενειοκρατικής δομής και λειτουργίας, πηγάζει από το γεγονός ότι δεν διαθέτουν στελέχη και εργαζόμενους με υψηλό επίπεδο, αφού οι προσλήψεις τους βασίστηκαν σε άλλα κριτήρια και όχι σε καθαρώς αξιοκρατικά.

Η ιδιοκτησία της επιχείρησης

Η ιδιοκτησία της επιχείρησης και συγκεκριμένα το εάν ανήκει μία οργανική μονάδα στον Δημόσιο τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι Δημόσιες Υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ή Ιδιωτικό τομέα στον οποίο υπάγονται επιχειρήσεις παραγωγής αγαθών και προσφοράς υπηρεσιών που εντάσσονται αντίστοιχα στον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα, αποτελεί βασικό παράγοντα επηρεασμού του τρόπου επικοινωνίας και της μορφής που θα ακολουθήσει η επικοινωνιακή πολιτική κάθε επιχείρησης. Η ιδιοκτησία της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει προωθητικό ή ανασχετικό παράγοντα στην εξελικτική της πορεία και γενικά στην ανάπτυξή της.

Η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης

Είναι γεγονός ότι στην αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό τα επικοινωνιακά μέσα που διαθέτει η κάθε επιχείρηση για τον σκοπό αυτό. Τέτοια επικοινωνιακά μέσα είναι η συμβατική και κινητή τηλεφωνία, τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και τα κατάλληλα προγράμματα που πρέπει να διαθέτουν οι επιχειρήσεις και γενικά

εξοπλισμό που απαιτεί μεγάλες δαπάνες για την αγορά, την συντήρησή του και περισσότερο για την ανανέωσή του. Ο έντονος περιορισμός των δαπανών των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια λόγω και της γενικότερης οικονομικής στενότητας, αλλά και της σχετικής οικονομικής αστάθειας, τις έχει οδηγήσει στο να δυσχεραίνονται στην συνεχή ανανέωση των επικοινωνιακών μέσων που απαιτούν οι ασταμάτητες και ταχύτατες βελτιώσεις του εξοπλισμού αυτού. Επειδή το κόστος αυτό είναι πάντα υπολογίσιμο για τις επιχειρήσεις, οι οικονομικές τους δυνατότητες σε συνδυασμό με την πορεία της οικονομίας σε τοπικό και διεθνές επίπεδο παίζει πολύ σπουδαίο ρόλο. Η επίδραση του οικονομικού παράγοντα στην απόκτηση και ανανέωση του κατάλληλου επικοινωνιακού εξοπλισμού, καθώς επίσης και στην λειτουργία ειδικών σεμιναρίων κατάρτισης των εργαζομένων, προκειμένου να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους ικανότητες, είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Ο οικονομικός, αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα απόκτησης και βελτίωσης του επικοινωνιακού εξοπλισμού των επιχειρήσεων και πολλές από τις δραστηριότητες που απορρέουν από την δυνατότητα αυτή έχουν άμεση σχέση με την οικονομική ευχέρεια της επιχείρησης. Προσπαθώντας δε να διαχειρισθούν περισσότερο αποτελεσματικά τους οικονομικούς τους πόρους έχουν περιορίσει δραστηριότητες που αφορούν δαπάνες οι οποίες "φαινομενικά" δεν είναι απολύτως απαραίτητες. Αυτό παρατηρείται σε μεγαλύτερη κλίμακα στις εθνικές επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα και λιγότερο στις πολυεθνικές. Αξίζει να παραθέσουμε μέρος συνέντευξης στελέχους που εργαζότανε σε πολυεθνική επιχείρηση και στην οποία φαίνεται η έντονη διαφορά φιλοσοφίας που παρατηρείται στο θέμα αυτό μεταξύ εθνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων. Το εν λόγω στέλεχος μου ανέφερε:

"Το άσχημο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούμεθα είναι ένα επιπρόσθετο στοιχείο για να είμαστε περισσότερο ευαίσθητοι στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μας. Αισθανόμαστε την ανάγκη να αναπτύσσουμε συνεχώς το ανθρώπινο δυναμικό μας και είναι ο βασικός ρόλος της διοίκησης προσωπικού να υλοποιεί αυτόν τον πολύτιμο στόχο. Είναι ο μόνος τρόπος να ευρίσκεσαι στην κορυφή και από αυτήν την θέση δεν αισθάνεσαι τις οικονομικές πιέσεις."

Παρόλο που ότι όμως, ο οικονομικός παράγοντας έχει σοβαρή επίδραση στην αποτελεσματικότητα των επικοινωνιακών μέσων που διαθέτει η επιχείρηση, στις υπηρεσίες και επιχειρήσεις του Δημόσιου τομέα ασκεί περιορισμένη επίδραση. Τούτο συμβαίνει επειδή οι προϋπολογισμοί των υπηρεσιών αυτών είναι σταθεροί, ανεξάρτητα από την πορεία τους, αφού οικονομικά πατρνάρονται από το Κράτος. Ελάχιστη έως μικρή δυνατότητα έχουν να προμηθευτούν τα κατάλληλα επικοινωνιακά μέσα, καθώς επίσης παρουσιάζουν παντελή αδυναμία να βελτιώσουν μέσω ειδικών σεμιναρίων εκπαίδευσης και κατάρτισης τις επικοινωνιακές ικανότητες των στελεχών και εργαζομένων τους, λόγω ασθενούς υποστήριξης των δαπανών αυτών από τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς τους, αλλά και του ότι τις περισσότερες φορές δεν αντιλαμβάνονται την χρησιμότητα και την μεγάλη αξία τους.

Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να διευκολύνει την ομαλή, έγκυρη και έγκαιρη ροή του πάσης φύσης πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον, επιβάλλεται να σχεδιάσει την επικοινωνιακή της πολιτική. Την πολιτική αυτή η οποία καθορίζει τις διαδικασίες που θα ακολουθούν τόσο οι οργανικές της μονάδες, όσο και όλο το προσωπικό της επιχείρησης σχετικά με την απόκτηση, διακίνηση και διάχυση της πληροφορίας κάθε μορφής, καθιερώνει με τρόπους ώστε να μην υφίσταται ουσιαστική απόκλιση από τις διαδικασίες, αλλά και να εξυπηρετείται η επιχείρηση μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Όσο περισσότερο ξεκάθαρη είναι αυτή η πολιτική τόσο λιγότερα εμπόδια θα παρεμβάλλονται στην εφαρμογή της. Η καθιέρωση επικοινωνιακής πολιτικής η οποία σκοπό έχει την απρόσκοπτη και άνετη ροή της πληροφορίας, καθώς επίσης και τον έλεγχο για την επιθυμητή αντίδραση του αποδέκτη, αποτελεί βασικό εργαλείο εργασίας-τόσο σε επίπεδο οργανικών μονάδων όσο και σε επίπεδο στελεχών και εργαζομένων. Ο σχεδιασμός βέβαια της πολιτικής αυτής υποχρεούται να λάβει σοβαρά υπόψη τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν την σύνθεση τόσο του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ο τρόπος με τον οποίο η

επιχείρηση θα σχεδιάσει την επικοινωνιακή της πολιτική μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό παράγοντα ανάλογης διευκόλυνσης ή παρεμπόδισης της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Ποσότητα απόκτησης και διοχέτευσης πληροφοριών

Η ποσότητα απόκτησης των πληροφοριών που απαιτούνται για την ομαλή διεκπεραίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς επίσης και η δόμηση του επικοινωνιακού δικτύου για την απρόσκοπτη και άμεση διοχέτευσή της, αποτελούν ουσιώδη παράγοντα που εάν δεν μελετηθεί και σχεδιαστεί ορθολογικά από την επιχείρηση, θα ανακύψουν σοβαρά εμπόδια σε λειτουργικό και σε αναπτυξιακό επιχειρησιακό επίπεδο. Ο όγκος της διακινούμενης πληροφορίας στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, καθορίζει και σηματοδοτεί διαδικασίες και ενέργειες που στόχο έχουν την ομαλή και απρόσκοπτη κυκλοφορία της πληροφορίας, προκειμένου να αποκτηθούν και διακινηθούν τα απαραίτητα μηνύματα που υποστηρίζουν την ομαλή εργασιακή πορεία και αναπτυξιακή διαδρομή της επιχείρησης.

4.1.10 ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Κάθε επιχείρηση διαθέτει τα γνώρισματα ενός ζωντανού οργανισμού ο οποίος προκειμένου να λειτουργήσει και αναπτυχθεί αποτελεσματικά είναι υποχρεωμένος να κινείται και να εργάζεται σε ένα εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν τάσεις και επιχειρηματικές συμπεριφορές τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη στην επικοινωνία της με τις άλλες επιχειρήσεις και φορείς. Ορισμένοι από τους παράγοντες αυτούς είναι οι παρακάτω:

Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης

Παρόλο που στα οικονομικώς προηγμένα κράτη της υφηλίου, η γεωγραφική θέση της επιχείρησης δεν αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα καλής λειτουργίας και ανάπτυξής της και χωρίς

ουσιαστικά να διαφοροποιείται ο τρόπος και οι μέθοδοι που εφαρμόζονται για να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία στις επιχειρήσεις λόγω του ότι λειτουργούν σε διαφορετικές τοποθεσίες, στη χώρα μας δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι ισχύει το ίδιο. Μάλιστα εάν υποστηρίζαμε ότι για τα επιχειρησιακά δρώμενα "Ελλάδα είναι μόνο η Αθήνα" δεν θα απέχαμε ίσως πολύ από την πραγματικότητα. Σύμφωνα με τους ισχυρισμούς του γράφοντα η Αθήνα σε σύγκριση με την περιφέρεια παρουσιάζει για τις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα, τα παρακάτω πλεονεκτήματα: αποτελεί το κέντρο της οικονομικής ζωής της χώρας και είναι ο τόπος σχεδιασμού και αποφάσεων της κυβερνητικής πολιτικής διαθέτει υψηλότερου επιπέδου επαγγελματικά στελέχη και γενικότερα περισσότερο ειδικευμένους εργαζόμενους, οι οποίοι και διαθέτουν την ικανότητα να αντεπεξέρχονται περισσότερο αποτελεσματικά σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες και προκλήσεις για παρακολούθηση εκπαιδευτικών και λοιπών προγραμμάτων κατάρτισης, καθώς και εξειδικευμένων συνεδρίων, των οποίων το επίπεδο είναι σε υψηλότερο βαθμό από αυτόν που με μικρότερη συχνότητα ενεργοποιούνται στην περιφέρεια οι πολιτικές αντιθέσεις ή και αντιπαραθέσεις είναι σε χαμηλότερο επίπεδο από τη υπόλοιπη περιφέρεια οι συνδικαλιστές διαθέτουν καλύτερο μορφωτικό επίπεδο και είναι περισσότερο εκπαιδευμένοι σε συνδικαλιστικά θέματα. Οι πατερναλιστικές τους συμπεριφορές απέναντι στους εργαζόμενους έχουν μειωθεί, ενώ στην περιφέρεια εξακολουθούν να συμπεριφέρονται με τον "παλιομοδίτικο τρόπο."

Σε σχετική συνέντευξη που έδωσε ιδιοκτήτης μεσαίας βιομηχανικής μονάδας που λειτουργούσε στην περιφέρεια τόνισε ότι: "Επειδή έχω στήσει την επιχείρηση στην περιφέρεια, συναντάμε πολλά και έντονα προβλήματα που εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα σημαντικότερα από αυτά οφείλονται στο γεγονός ότι είμαστε μακριά από την Αθήνα και θα έλεγα μετά βεβαιότητας ότι εάν η επιχείρηση αυτή λειτουργούσε στην Αθήνα, θα ήταν ανεπτυγμένη τρεις φορές τουλάχιστον περισσότερο. Εξάλλου τα επικοινωνιακά προβλήματα θα ήσαν περισσότερο περιορισμένα, αφού στην Αθήνα οι εργαζόμενοι διαθέτουν καλύτερες επαγγελματικές συμπεριφορές και σχέσεις. Ο ανωτέρω συνεχίζει να περιγράφει την επίδραση του παράγοντα αυτού στις οργανικές μονάδες του

Δημόσιου τομέα αναφέροντας ότι: "ο παράγοντας της γεωγραφικής θέσης της επιχείρησης δεν έχει σχεδόν καμία επίδραση επειδή ανεξάρτητα από την θέση που λειτουργεί η επιχείρηση αποτελεσματική επικοινωνιακή πολιτική δύσκολα συναντάται!" Έχοντας υπόψη τα παραπάνω μπορούμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι η γεωγραφική θέση της επιχείρησης και ιδιαίτερα αυτή που έχει έδρα στην περιφέρεια, μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία. Εξάλλου το εμπόδιο αυτό ενισχύεται ακόμη περισσότερο από τις γλωσσικές ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του κάθε τόπου, καθώς και τα ήθη, έθιμα, παραδόσεις και συνήθειες που έχουν καθιερώσει οι κάτοικοι της περιοχής. Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις, μία ενέργεια που θεωρείται απόλυτα φυσιολογική και δικαιολογημένη σε ένα τόπο, σε άλλη περιοχή μπορεί να είναι παρεξηγήσιμη και απορριπτέα.

Νομικός παράγοντας

Το νομικό πλαίσιο στο οποίο βασίζεται η λειτουργία των επιχειρήσεων του ιδιωτικού μη δημόσιου τομέα, παρουσιάζει τις ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες που πηγάζουν από την γενικότερη νοοτροπία της φυλής μας. Πολλές προσπάθειες από δεκαετίες μέχρι και σήμερα για μοντερνισμό του νομικού συστήματος υπήρξαν ανεπιτυχείς και τούτο παραμένει συγκεντρωτικό με βαριές γραφειοκρατικές διαδικασίες. Όλες οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται στην Αθήνα, το κέντρο όλων των Υπουργείων και των Οργανισμών και Επιχειρήσεων του Δημοσίου τομέα.

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

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

Κοινωνικός παράγοντας

Η Ελληνική κοινωνία έχει εξελιχθεί στην σημερινή της μορφή δεχόμενη επιδράσεις από ιστορικά, γεωφυσικά, οικονομικά, πολιτικά, δημογραφικά χαρακτηριστικά στοιχεία, καθώς και από την πλήρη σχετικά πρόσφατη ένταξή μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση που έχουν διαμορφώσει το κοινωνικό υπόβαθρο του σημερινού Έλληνα. Ο τρόπος συμπεριφοράς, οι συνήθειες, τα ήθη, έθιμα και παραδόσεις, αντιλήψεις και πιστεύω, αξίες και αρχές έχουν διαμορφωθεί από τους ανωτέρω παράγοντες μέσα από μία ιστορική διαδρομή χιλιετηρίδων.

Ο σημερινός πληθυσμός της Ελλάδας συμπεριλαμβάνει μία ποικιλία κοινωνικών ομάδων οι περισσότερες από τις οποίες βασίζονται στο οικογενειακό πνεύμα, άλλες στην διαφορά που παρατηρείται στο κοινωνικό τους status, άλλες στην οικονομική, ή την πολιτική δύναμη που κατέχουν, άλλες είναι επηρεασμένες από τις γεωγραφικές ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στις διάφορες περιοχές της χώρας, άλλες στη διαφορά των δύο φύλλων κοκ. Όλες αυτές οι κοινωνικές ομάδες έχουν κοινά ενδιαφέροντα όπως εκπαίδευση, εργασία, υγεία και γενικά αποσκοπούν στην βελτίωση των όρων διαβίωσής τους. Αυτές οι κοινωνικές ομάδες μεταφέρουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον εργασίας τρόπους συμπεριφορών, πιστεύω, αντιλήψεις, νοοτροπίες, κοινωνικές αξίες και αρχές στοιχεία που επηρεάζουν καίρια τον τρόπο σκέψης, αντίληψης και αντίδρασης των εργαζομένων. Εξάλλου ο τρόπος επικοινωνίας των ομάδων αυτών στο κοινωνικό επίπεδο διαμορφώνει τάσεις και σχηματοποιεί συμπεριφορές από τις οποίες εξαρτώνται σε ένα βαθμό η κοίλη συνεργασία, κατανόηση και συνεννόηση των ομάδων εργασίας που δραστηριοποιούνται στον εργασιακό χώρο.

Τα στελέχη της επιχείρησης προσπαθώντας συνεχώς να διαμορφώσουν ένα "πνεύμα ομάδος" πρέπει να αντιμετωπίζουν τα στοιχεία που πηγάζουν τόσο από τα αρνητικά χαρακτηριστικά

γνωρίσματα του καθένα εργαζόμενου, όσο και αυτά που ενεργοποιούνται από την αναγκαστική συνεργασία ατόμων με ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες που παρεμποδίζουν την ομαλή συνύπαρξη και υποχρεωτική συμβίωση των εργαζομένων στο δύσκολο χώρο εργασίας.

Στο σημείο αυτό θέλουμε να σημειώσουμε ότι γενικά όλα τα στοιχεία που συνθέτουν τα θετικά γενικά χαρακτηριστικά στοιχεία του "Ελληνα εργαζόμενου αποτελούν τον βασικό μοχλό στον οποίο θα βασιστεί η αποτελεσματική επικοινωνία. Είναι γεγονός επίσης, ότι ο κοινωνικός παράγοντας διαμορφώνει συμπεριφορές και σκιαγραφεί χαρακτηριστικές φιγούρες σε βαθμό που θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι αυτός ο παράγοντας συντελεί κύρια στην ομαλή συμβίωση και την συνεργασία, στοιχεία που η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να επικρατούν προκειμένου να σχεδιάσει την επικοινωνιακή πολιτική της. Σύμφωνα δε και με τους ισχυρισμούς του γράφοντα ο οποίος υποστηρίζει ότι:

"στη σύγχρονη Ελληνική κοινωνία παρατηρούνται ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες οι οποίες πηγάζουν όχι μόνο από τους αρχαίους μας πρόγονους, αλλά και από τα τετρακόσια χρόνια της Τούρκικης κατοχής. Εξάλλου, ο έντονος Ελληνικός εγωισμός δημιουργεί πολλά προβλήματα στην ομαδική προσπάθεια των εργαζομένων. Καθώς η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης μάλλον εξαρτάται περισσότερο από την συνεκτικότητα και την συνεργασία που πρέπει να διαθέτει η εργασιακή ομάδα και λιγότερο από την αποκομμένη προσωπική προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου συχνά παρουσιάζονται συγκρούσεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον".

Δυστυχώς, αυτή η κατάσταση παρατηρείται με μεγαλύτερη συχνότητα στις εθνικές οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις, ενώ οι πολυεθνικές μέσω συνεχών προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης προσπαθούν να βελτιώσουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης λειαινώντας συμπεριφορές και βελτιώνοντας συνθήκες του εργασιακού χώρου. Διαθέτουν διαυγή εσωτερική και εξωτερική κοινωνική πολιτική, δίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στο πνεύμα της επιχείρησης, την εικόνα το image και τις ευθύνες της επιχείρησης απέναντι στην κοινωνία. Οι εθνικές οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις έχουν να διανύσουν μεγάλη απόσταση για να πλησιάσουν το επίπεδο αυτό και μόνο σε ελάχιστες από αυτές διαθέτουν σχετικά ξεκάθαρη

κοινωνική πολιτική. Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να σημειώσουμε ότι δύσκολα γίνεται πιστευτό ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις διαθέτουν λεπτότητα και ευαισθησία σε θέματα κοινωνικού περιεχομένου μεγαλύτερη από τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Απλά όμως υποστηρίζουμε ότι έχουν εντοπίσει το γεγονός ότι επιδεικνύοντας πολλές φορές ενδιαφέρον για κοινωνικά θέματα επηρεάζουν θετικά για την επιχείρηση τις διαθέσεις του κοινωνικού συνόλου και κατ' επέκταση και του καταναλωτικού κοινού.

Στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα ο κοινωνικός παράγοντας έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματική επικοινωνία. Παρουσιάζονται πολλά προβλήματα στις υπηρεσίες και επιχειρήσεις του Δημόσιου τομέα σχετικά με την ποιότητα των παρεχομένων αγαθών και υπηρεσιών που εξαρτάται από την συμπεριφορά των υπαλλήλων στους πολίτες, αλλά και το αντίστροφο. Στο εσωτερικό περιβάλλον των υπηρεσιών κυριαρχούν οι συγκρούσεις οι οποίες κυρίως προέρχονται από την έντονη εμφάνιση των αρνητικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της φυλής μας. Συνήθως, δεν είναι εμφανής η κοινωνική αποστολή των υπηρεσιών και όπου παρατηρείται αμυδρά σε ορισμένες υπηρεσίες, η κοινωνική πολιτική τους δεν είναι συνδεδεμένη με τους στόχους της επιχείρησης, καθώς τα ανώτατα στελέχη ενδιαφέρονται για την απόκτηση προσωπικών ωφελημάτων. Ακόμα δε και οι στόχοι των υπηρεσιών είναι σχεδόν άγνωστοι για τους εργαζόμενους.

Συνδικαλιστικός παράγοντας

Ο συνδικαλιστικός είναι ένας παράγοντας ο οποίος ασκεί σημαντική επίδραση στην επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζοντας τρόπους συμπεριφοράς των εργαζομένων και καθιερώνοντας ορισμένες φορές διαδικασίες και τακτικές που δυσχεραίνουν την συνεννόηση και κατανόηση μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων. Το συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα μετά και την αποκατάσταση της δημοκρατίας το 1974, ανέπτυξε επιθετικές και έντονα διεκδικητικές πολιτικές, με αποτέλεσμα οι σχέσεις των επιχειρήσεων με τους εργαζόμενους να έχει επηρεαστεί αρνητικά διαβρώνοντας έντονα και το γενικότερο επιχειρησιακό κλίμα και πολλές απεργιακές

κινητοποιήσεις να υλοποιούνται, δημιουργώντας σοβαρό πρόβλημα και στην αναπτυξιακή πορεία όλης της χώρας. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων και ιδιαίτερα αυτοί που δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια έχουν αναπτύξει προστατευτικές συμπεριφορές έναντι των εργαζομένων. Ένας συνδικαλιστής, παρατηρώντας με ευθύτητα, μου εξομολογήθηκε ότι:

"Ένας μεγάλος αριθμός συνδικαλιστών ασχολούνται μόνο πώς να επιτύχουν προσωπικά οφέλη από την ιδιότητά τους αυτή και ελάχιστα ενδιαφέρονται για την διεκδίκηση των δίκαιων αιτημάτων των εργαζομένων. Δεν σου κρύβω ότι και εγώ από τότε που ασχολήθηκα ενεργά με τον συνδικαλισμό έχω αποκομίσει πάμπολλα οφέλη. Αφενός εκφράζω μία δύναμη και όλοι με σέβονται και με υπολογίζουν και γενικά τυγχάνω διαφορετικής αντιμετώπισης από τους άλλους, μέσα στην υπηρεσία μου." Μετά από λίγο χρόνο ο συνδικαλιστής αυτός κατέλαβε την θέση του διευθυντή της δημόσιας υπηρεσίας που εργαζότανε, αποδεικνύοντας περίτρανα την αλήθεια των λόγων του. Επίσης, παρατηρείται το φαινόμενο εάν το κυβερνών κόμμα είναι της συμπαθείας τους συνδικαλιστική ειρήνη επικρατεί στη χώρα, διαφορετικά έντονες συνδικαλιστικές κινητοποιήσεις προκαλούνται. Τα τελευταία χρόνια οι εκπρόσωποι των εργαζομένων έχουν δώσει την εντύπωση ότι επιθυμούν να εφαρμόσουν νέες συνδικαλιστικές τακτικές και μεθόδους και ιδιαίτερα με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, διαπραγματευόμενοι με πνεύμα κατανόησης για τους στόχους των επιχειρήσεων. Ίσως όμως τούτο παρατηρείται και λόγω της σχετικής ωρίμανσης που προέκυψε από τις συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων-επιχειρήσεων, καθώς και του κράτους.

Η θέση όμως γενικότερα των εργαζομένων έχει τεθεί σε δυσχερή μοίρα, λόγω και της έκρηξης του ποσοστού ανεργίας που παρουσιάζεται όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό. Ένα άλλο θέμα επίσης σημαντικό στο σημείο αυτό είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν έντονη προθυμία για συνδικαλιστικές κινητοποιήσεις, πλην αυτών που εργάζονται στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, όπου σε αυτές ο καθένας έχει την δυνατότητα να δραστηριοποιείται συνδικαλιστικά, ανεξάρτητα εάν τα αιτήματα είναι λογικά και δίκαια, αφού από τον χώρο αυτόν ξεπηδάνε έντονες συνδικαλιστικές δραστηριότητες για τις οποίες η αντίδραση του κράτους είναι χαλαρή "τηρώντας στάση αναμονής".

Συνδικαλιστής που εργαζόταν σε βιομηχανία μου ανέφερε ότι:

"Τα τελευταία χρόνια ο αριθμός των μελών της ομοσπονδίας της οποίας είμαι πρόεδρος έχει μειωθεί αισθητά, αφού πριν λίγα χρόνια είμαστε 1.100 μέλη και σήμερα λιγότερα από 800. Ανησυχώ επειδή οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να αναμιγνύονται σε συνδικαλιστικά θέματα και κατά την γνώμη μου αυτό συμβαίνει λόγω της έντονης εξάρτησης από τα πολιτικά κόμματα. Εξάλλου όλες οι συνδικαλιστικές ενώσεις στην Ελλάδα έχουν οικονομικά προβλήματα, τα οποία και τους οδηγούν στην άμεση εξάρτησή τους από τα κόμματα τα οποία τους ενισχύουν οικονομικά, προκειμένου και αυτά με την σειρά τους να επιβάλλουν τις θέσεις τους."

Κατόπιν των ανωτέρω αβίαστα εξάγεται ότι η επίδραση του συνδικαλιστικού παράγοντα στην αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία επιβάλλεται να επικρατεί στο επιχειρησιακό σκηνικό, επηρεάζεται πολλές φορές αρνητικά από την δυναμική που ασκεί το συνδικαλιστικό κίνημα ιδιαίτερα στις περιπτώσεις, όπου οξύνει συμπεριφορές και τορπιλίζει ορισμένες φορές το ήρεμο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Άλλοι φορείς και επιχειρήσεις

Η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα δύσκολο απαιτητικό, πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον και από το γεγονός ότι οι πολλές και ποικίλες επιχειρήσεις οι οποίες συνθέτουν το πλέγμα της Αγοράς, πολλές φορές αντιμετωπίζει προβλήματα τα οποία προέρχονται από την αναγκαστική της συνύπαρξη και συμβίωση στο χώρο αυτό. Προκειμένου να ανταπεξέλθει επιτυχώς στον ρόλο της είναι υποχρεωμένη να τροποποιεί και μεταλλάσσει τρόπους επικοινωνίας και να διαφοροποιεί επικοινωνιακές μεθόδους και τεχνικές των στελεχών της για να απομακρύνει εμπόδια που συνεχώς προβάλλουν από την δυναμική λειτουργία άλλων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα αυτών οι οποίες διαθέτουν κοινά γνωρίσματα και ενδιαφέροντα με αυτήν.

4.1.11 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΤΕΛΟΥΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα εμπόδια που αναλύσαμε ανωτέρω 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 εργαζομένων της επιχείρησης, καθώς και με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, με προφανές έκδηλο αποτέλεσμα την αδυναμία ορθής λειτουργίας της επιχείρησης.

Τα κυριότερα προβλήματα που παρουσιάζονται στην επιχειρησιακή δραστηριότητα λόγω επικράτησης της ατελούς επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:

- Έλλειψη της απαραίτητης κατανόησης και απώλεια πολύτιμου χρόνου
- Περιορισμός ή και έλλειψη δυνατότητας υποκίνησης του προσωπικού
- Περιορισμός ανάπτυξης των διοικητικών ικανοτήτων του στελέχους
- Ανασφάλεια εργαζομένων
- Συγκρούσεις
- Αδυναμία λήψης ορθών αποφάσεων
- Αδυναμία διοίκησης ανθρώπινων πόρων
- Δυσκολία, ή και αδυναμία επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων
- Δυσκολία στην εφαρμογή νέων τεχνικών εργασίας και μοντέρνων μεθόδων διοίκησης
- Ισχυροποίηση της διαδικασίας του ελέγχου
- Έλλειψη συνεργασίας και συντονισμού

4.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι συγκρούσεις σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον είναι αναπόφευκτες και συνεχόμενες. Η διοίκηση συγκρούσεων (conflict management) αποτελεί βασική διάσταση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας. Τα διοικητικά στελέχη ξοδεύουν τουλάχιστον το 20% του χρόνου εργασίας τους στη διαχείριση των συγκρούσεων (Thomas & Schmidt, 1976). Όταν μια ομάδα αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντα της θίγονται ή απειλούνται, τότε προκύπτουν προβλήματα επικοινωνίας που οδηγούν σε έντονες συγκρούσεις. Επιπλέον όταν η σύγκρουση δεν αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά, οι συνέπειες για τις οργανώσεις είναι αρνητικές (Barklay, 1991; Jarowski & Kohli, 1997). Συγκεκριμένα η μη διαχείριση των συγκρούσεων έχει επιβλαβείς συνέπειες στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων της οργάνωσης (Jehn, 1995; 1997). Πέρα όμως από την δυσκολία αυτή της αντιμετώπισης των προβλημάτων που αφορούν την οργάνωση, η μη διαχείριση των συγκρούσεων σχετίζεται με την μη ικανοποίηση της εργασίας και αφορά όλα τα μέλη της οργάνωσης (Menon, Jarowski & Kohli, 1997).

4.2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ορισμός της σύγκρουσης

Η σύγκρουση καθορίζεται ως μια διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή αντίδραση μεταξύ ατόμων ή ομάδων ατόμων (Pondy, 1997). Με άλλα λόγια, η σύγκρουση θεωρείται ως μια ανοιχτή ή κλειστή αντιπαράθεση που δεν έχει επιτευχθεί η αποτελεσματική της αντιμετώπιση. Η οργανωσιακή σύγκρουση συμβαίνει όταν τα μέλη της οργάνωσης ενεργούν ή υιοθετούν στάσεις που είναι ασυμβίβαστες με αυτές των συναδέλφων τους ή των εξωτερικών μελών που αξιοποιούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της οργάνωσης (Rahim, 2001).

Κατηγορίες συγκρούσεων

Οι Οργανωσιακές συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε ενδοεπιχειρησιακές (συγκρούσεις εντός της οργάνωσης) και σε εξωεπιχειρησιακές (συγκρούσεις μεταξύ δυο ή περισσότερων οργανώσεων). Οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις μπορούν επίσης να ταξινομηθούν σε μια άλλη βάση όπως για παράδειγμα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο συγκρούσεων. Σε αυτή τη νέα βάση οι συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διαπροσωπικές, μεταξύ των μελών της ομάδας ή μεταξύ των ομάδων (Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

Με βάση λοιπόν αυτή τη διάκριση των συγκρούσεων σε ατομικό (διαπροσωπικές συγκρούσεις) και σε ομαδικό (μεταξύ ατόμων, ομάδων, οργανώσεων) επίπεδο διακρίνουν τις εξής συγκρούσεις: Στην πρώτη κατηγορία αυτή των διαπροσωπικών συγκρούσεων (intraorganizational conflicts) περιλαμβάνονται:

1. Οι συγκρούσεις ισοτιμίας: σε αυτήν την περίπτωση το άτομο δυσκολεύεται στην επιλογή μεταξύ δυο ή περισσότερων στόχων ή ενεργειών από τις οποίες θεωρεί ότι έχει την ίδια ωφέλεια. Για παράδειγμα ο εργαζόμενος δυσκολεύεται στην επιλογή μεταξύ της υπερωριακής του εργασίας που ενδεχομένως θα του αυξήσει και τις αποδοχές ή να επιλέξει να έχει περισσότερο ελεύθερο χρόνο.
2. Οι συγκρούσεις διπλής εκτίμησης: το άτομο δυσκολεύεται στην επιλογή μεταξύ περισσότερων στόχων επειδή αυτοί περιέχουν ταυτόχρονα τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα.
3. Οι συγκρούσεις επιλογής αρνητικών συνεπειών: το άτομο είναι υποχρεωμένο να επιλέξει στόχους που περικλείουν μόνο αρνητικές συνέπειες. Για παράδειγμα κάποιος εργαζόμενος που εκπροσωπεί τους συναδέλφους του ως επιχειρησιακό όργανο, προβληματίζεται για τη συγκατάθεσή του για εκτεταμένες απολύσεις ή περικοπές μισθών που προγραμματίζει η επιχείρηση.

Στη δεύτερη κατηγορία αυτή των ομαδικών συγκρούσεων (intra-organizational και inter-organizational conflicts) που δημιουργούνται μεταξύ των ατόμων, ομάδων και οργανώσεων, διακρίνονται οι εξής συγκρούσεις:

1. Οι συγκρούσεις κατανομής: για τον χαρακτηρισμό μιας σύγκρουσης ως σύγκρουση κατανομής τίθενται οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- Η ύπαρξη ωφέλειας που να μπορεί να κατανεμηθεί.
- Πρωταγωνιστές που να μπορούν να διεκδικούν ένα μέρος των ωφελειών.
- Αντιθέσεις μεταξύ των ανταγωνιστών για την κατανομή αυτών των ωφελειών.
- Κάθε πρωταγωνιστής που έχει συμμετοχή στη σύγκρουση επιθυμεί αν μην υπάρχουν άλλοι διεκδικητές, για να καρπωθεί την επιδιωκόμενη ωφέλεια.

2. Οι συγκρούσεις ανταλλαγής: αυτές βασίζονται στη σχέση ανταλλαγής ωφελειών των πρωταγωνιστών της σύγκρουσης. Ο καθένας από τους συμμετέχοντες δεν επιθυμεί την απουσία των υπολοίπων, διότι με αυτόν τον τρόπο δεν μπορεί να καρπωθεί την ωφέλεια την οποία και διεκδικεί.

3. Οι συγκρούσεις συντονισμού: συντονισμός συμβαίνει όταν τα συστήματα στόχων πολλών πρωταγωνιστών εκ των οποίων υφίσταται σχέση ανταλλαγής ή και κατανομής μεταξύ τους περιλαμβάνονται σε ένα γενικότερο σύστημα στόχων. Η αιτία των συγκρούσεων συντονισμού οφείλεται τόσο στη δημιουργία των μηχανισμών συντονισμού, όπως για παράδειγμα κατά τον σχεδιασμό ενεργειών, όσο και στη συμπεριφορά τους κατά την πραγματοποίηση των ενεργειών.

4. Συγκρούσεις συνεργασίας: αυτές προκύπτουν μεταξύ πρωταγωνιστών, των οποίων τα συστήματα στόχων δεν βρίσκονται σε σχέση ανταλλαγής ή κατανομής, αλλά συμπράττουν μεταξύ τους προκειμένου να αντιμετωπίσουν τρίτους, με τους οποίους βρίσκονται σε σχέση ανταλλαγής ή κατανομής. Η συνεργασιακή σύγκρουση εμφανίζεται κατά την τοποθέτηση κοινών γενικών ή ειδικών στόχων και κατά την επιλογή βέλτιστης κοινής λύσης.

Από οργανωσιακής άποψης όμως οι συγκρούσεις μπορούν επίσης να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες:

- Ιεραρχικές συγκρούσεις: δηλαδή μεταξύ των διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων.
- Λειτουργικές συγκρούσεις: μεταξύ των διάφορων λειτουργιών ή τμημάτων

της επιχείρησης.

- Συγκρούσεις γραμμικών - επιτελικών στελεχών.
- Συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης της επιχείρησης.

Ο Tjosvold (2008), παρόλο αυτά κατέκρινε την κατηγοριοποίηση ή ταξινόμηση των οργανωσιακών συγκρούσεων σε τύπους. Ισχυρίστηκε πως «η κατηγοριοποίηση των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι μια αυθαίρετη διαδικασία». Επίσης ότι «η σύγκρουση αποτελεί ένα ευρύ φαινόμενο και ότι οι τύποι και οι πηγές των συγκρούσεων είναι αναρίθμητοι».

Η διαδικασία της σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αποτελούν αναμφίβολα ένα σύνθητες και καθημερινό φαινόμενο στο εργασιακό περιβάλλον. Άτομα και ομάδες που διαθέτουν διαφορετικές αξίες, ικανότητες, γνώσεις, αντιλήψεις, στόχους κ.λπ. είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε καταστάσεις αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας σε ό,τι αφορά τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες κ.λπ. Κατά συνέπεια οι οργανωσιακές συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο όλων αυτών.

Ένα επεισόδιο σύγκρουσης ξεκινάει από τη συνειδητοποίηση της σύγκρουσης και καταλήγει πάντα σε κάποια αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε δεύτερη φάση (δεύτερο επεισόδιο) σύγκρουσης που διέπεται από κάποιες συγκεκριμένες διαδικασίες.

Ο Thomas (1976) πρότεινε πέντε στάδια στην διαδικασία της σύγκρουσης που αναλύονται παρακάτω εν συντομία:

Η συνειδητοποίηση της σύγκρουσης όπως αναφέρθηκε και παραπάνω θεωρείται το πρώτο στάδιο της διαδικασίας συγκρούσεων. Η συνειδητοποίηση αυτή μπορεί να ξεκινήσει από κάποια μορφή απειλής των συμφερόντων του ή από κάποια άλλη παρεμφερή αιτία.

Στη συνέχεια, η συνειδητοποίηση αυτή οδηγεί σε ορισμένες σκέψεις και συναισθήματα που αναφέρονται στην παρούσα σύγκρουση και στους πιθανούς τρόπους επίλυσης. Οι σκέψεις αυτές αναφέρονται τόσο στις λειτουργικές νοητικές διαδικασίες (μέσα - στόχοι), όσο και στις κανονιστικές λογικές διαδικασίες και κυρίως στην αναμενόμενη συμπεριφορά από το κοινωνικό περιβάλλον. Σε ακολουθία τα συναισθήματα και οι σκέψεις οδηγούν σε κάποιες προθέσεις όσον αφορά τη διαχείριση της σύγκρουσης, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Το άλλο μέλος της σύγκρουσης με τη σειρά του αντιδρά σε αυτήν την συμπεριφορά και στη συνέχεια αυτή του η αντίδραση λειτουργεί ανατροφοδοτικά (feedback) στις σκέψεις και τα συναισθήματα του πρώτου μέλους της σύγκρουσης. Κατά αυτόν τον τρόπο αρχίζει μια μορφή διαντίδρασης μεταξύ των δυο μελών και όταν η διαντίδραση αυτή παύσει να υφίσταται λαμβάνονται κάποια αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα αυτά που απορρέουν από την διαδικασία της σύγκρουσης από την πρώτη φάση είναι πιθανό να οδηγήσουν σε μια δεύτερη φάση (δεύτερο επεισόδιο) της σύγκρουσης.

4.2.2 ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Για την επιτυχή διαχείριση της κάθε σύγκρουσης βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών της. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπιστούν επακριβώς είναι

τυχαίο γεγονός αν θα αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η σύγκρουση. Υπάρχουν πολλές αιτίες που εξηγούν τις συγκρούσεις στις επιχειρήσεις και παρακάτω αναλύονται οι πιο σημαντικές:

Συγκρουόμενοι στόχοι: όταν δυο άτομα ή δυο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε η κάθε πλευρά αναπτύσσει μια τέτοια συμπεριφορά επιδιώκοντας την υλοποίηση των στόχων της εις βάρος του άλλης. Πολύ συχνά τα άτομα και οι ομάδες δεν μπορούν να αντιληφθούν ότι οι ατομικοί στόχοι στην ουσία αποτελούν επιμέρους στόχους των συνολικών στόχων της οργάνωσης και με αυτή τη λογική δεν πρέπει να γίνονται αλληλοσυγκρουόμενοι. Στην ιδανική κατάσταση δεν υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες (διευθύνσεις ή μονάδες) που απαρτίζουν μια οργάνωση. Αυτή όμως η κατάσταση είναι σχεδόν ανύπαρκτη ή σπάνια στο χώρο των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Αυτό που παρατηρείται είναι πως η διαφορετικότητα των στόχων αποτελεί τη σημαντικότερη πηγή συγκρούσεων. Αυτό οφείλεται πρώτον: στο ότι τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν αυτήν την διαδικασία με ουδετερότητα και δεύτερον: το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στους στόχους των τμημάτων ενός οργανισμού. Η ένταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των τμημάτων σχετίζεται με τον βαθμό αλληλεξάρτησης των στόχων και την ομοιότητα των λειτουργιών (Ruekert & Walker, 1987). Όταν ο εκτιμώμενος βαθμός αλληλεξάρτησης είναι υψηλός, τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται ότι έχουν ανάγκη ο ένας τον άλλον προκειμένου να εκπληρώσουν τους στόχους τους.

Περιορισμένοι πόροι: το γεγονός ότι μια επιχείρηση διαθέτει έναν συγκεκριμένο αριθμό πόρων και ότι κάθε μέλος επιδιώκει κατά την κατανομή των πόρων το μεγαλύτερο μερίδιο για τον εαυτό του, μειώνοντας έτσι το μερίδιο για τα υπόλοιπα μέλη, έχει ως συνέπεια να δημιουργούνται έντονες συγκρούσεις. Επιπλέον είναι αξιοσημείωτο το γεγονός πως οι συγκρούσεις δεν εμφανίζονται μόνο λόγω της στέρησης των μελών από τον περιορισμένο αριθμό των πόρων,

όπως είναι οι επιπλέον προϋπολογισμοί ή οι δυνατότητες καριέρας. Υποστηρίζεται ότι η σύγκρουση περιλαμβάνει τον αγώνα ή τη διαπραγμάτευση για την πρόσβαση ή την κατανομή των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων ή ακόμη και τη συζήτηση για την εγκυρότητα και την καταλληλότητα των πληροφοριών.

Διαφορετικές αντιλήψεις - αξίες: οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και των ομάδων σε ότι αφορά τα μέσα, τις διαδικασίες, τους κανόνες, τα πρότυπα κ.λπ. συχνά δημιουργούν συγκρούσεις στο χώρο των επιχειρήσεων. Πηγές συγκρούσεων εντοπίζονται στις διαφορετικές ιδέες, γνώμες και στάσεις. Τα διοικητικά στελέχη, εκπροσωπώντας διαφορετικά τμήματα αναπτύσσουν στάσεις βασιζόμενες σε διαφορετικές αξίες.

Οργάνωση: πολλές φορές οι αδυναμίες της οργανωτικής δομής και των διαδικασιών αποτελούν σημαντικό παράγοντα συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Σημαντικές οργανωτικές αδυναμίες μπορούν να θεωρηθούν η ασάφεια των συνολικών στόχων της επιχείρησης και κατ' επέκταση των επιμέρους στόχων των τμημάτων της. Επιπλέον ο μη σαφής καθορισμός καθηκόντων και ρόλων των μελών ή η έλλειψη συντονισμού και πληροφόρησης υποδηλώνουν αδυναμία στις οργανωτικές δομές της επιχείρησης. Κατά τον Jehn (1995; 1997), οι οργανωσιακές συγκρούσεις ανακύπτουν όταν οι απασχολούμενοι δεν ακολουθούν τις τυπικές διαδικασίες ή κανάλια επικοινωνίας.

Κακή επικοινωνία: η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντική πηγή διαφωνιών, διενέξεων και έντονων συγκρούσεων. Όταν ένα τμήμα νιώθει ότι τα συμφέροντά του απειλούνται τότε κάνουν την εμφάνισή τους οι δυσκολίες στην επικοινωνία που οδηγούν σε υψηλής έντασης συγκρούσεις (Shaw & Shaw, 1998).

Ζωτικός χώρος: στο χώρο των επιχειρήσεων ο ζωτικός χώρος έχει την έννοια της σφαίρας επιρροής. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μέλος της οργάνωσης κατέχει το δικό του χώρο επιρροής ή ελέγχου. Όταν όμως αυτός ο χώρος ή σφαίρα παραβιάζεται από τα υπόλοιπα μέλη που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής ή ελέγχου προκαλείται σύγκρουση. Με άλλα λόγια είναι ένα παιχνίδι ανταγωνισμού για κατάκτηση της δύναμης και της εξουσίας που καταλήγει σε αντιπαραθέσεις και έντονες συγκρούσεις. Επίσης η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αντιμετωπίζονται με σεβασμό; έχουν «φωνή» στη λήψη σημαντικών αποφάσεων και λαμβάνονται υπόψη οι γνώμες τους (Tyler, 1994).

4.2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι Katz και Kahn (1978), στο τους συγγραφικό έργο για την Κοινωνική Ψυχολογία των Οργανώσεων (Social Psychology of Organizations) παρατήρησαν ότι κάθε άποψη για οργανωσιακή ζωή δημιουργεί καθήκοντα ή συνεργασία προσπαθειών και πρέπει να αποφεύγεται κάθε τάση για δράση-αντίδραση. Εκεί ακριβώς βρίσκεται και η δυνατότητα ανάπτυξης μιας σύγκρουσης. Στην πραγματικότητα, η σύγκρουση, η εργασία και οι οργανώσεις είναι τόσο ισχυρά συνυφασμένες έννοιες που μερικοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οργανώσεις χωρίς συγκρούσεις δεν υφίστανται (Pondy, 1967).

Μια σύγκρουση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και κάθε φορά να φέρει διαφορετικά αποτελέσματα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Εκ των προτέρων καμία σύγκρουση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως θετική ή αρνητική, εποικοδομητική ή καταστροφική για την επιχείρηση. Η αξία μιας σύγκρουσης αποτιμάται ως ευνοϊκή ή μη ανάλογα με τους συμμετέχοντες της σύγκρουσης, τα μέσα που χρησιμοποιούνται και τα υποκειμενικά κριτήρια των συμμετεχόντων.

Θετικά αποτελέσματα συγκρούσεων

Στα συμπεράσματα που διεξήγαγε ο De Dreu (2008), σχετικά με το αν υπάρχει «θετική σύγκρουση» καταλήγει στο γεγονός ότι η σύγκρουση οδηγεί στην μάθηση, στην καινοτομία και στην απόδοση της ομάδας όταν και μόνο όταν: α) η σύγκρουση εστιάζεται στα καθήκοντα και όχι στις ανθρώπινες σχέσεις β) τα καθήκοντα δεν είναι πολύπλοκα γ) οι συμμετέχοντες στην σύγκρουση εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και έχουν μερίδιο συνεργασίας στους συνολικούς στόχους και δ) οι συμμετέχοντες αναζητούν λύση της διένεξης μέσω εποικοδομητικής διαπραγμάτευσης και εύρεσης μιας κοινής βέλτιστης λύσης.

Ορισμένες από τις θετικές συνέπειες των συγκρούσεων είναι οι εξής:

- Μια σύγκρουση μπορεί να προκύψει κι από έναν υγιή ανταγωνισμό.
- Η έγκυρη εκδήλωση των συγκρούσεων και η άμεση αντιμετώπισή τους μπορεί να προφυλάξει την επιχείρηση από τυχόν μελλοντικές και μεγαλύτερης έντασης συγκρούσεις.
- Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης υποδηλώνει και αδυναμία που δίνει το έρεισμα για την οριστική αντιμετώπισή της.
- Τα διαφορετικά συμφέροντα μεταξύ διαφορετικών ομάδων προβάλλουν την ανάγκη για έρευνα μιας τρίτης συμβιβαστικής λύσης που θα ικανοποιεί και τα δύο μέλη.
- Μέσα από μια σύγκρουση αυξάνεται η συνοχή μεταξύ των ομάδων καθώς και οι δυο πλευρές επιδιώκουν να βρεθεί μια κοινή βέλτιστη λύση.
- Οι συγκρούσεις σφυρηλατούν τους ανερχόμενους ηγέτες στον στίβο του ανταγωνισμού, καθώς επιβιώνουν οι «δυνατότεροι».
- Οι συγκρούσεις οδηγούν τους συμμετέχοντες στο να μάθουν να αναπτύσσουν

ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας ώστε να αντιμετωπίσουν τυχόν επερχόμενες αντιπαραθέσεις.

- Η εκδήλωση μιας σύγκρουσης ταυτίζεται και με την απελευθέρωση κάποιων αρνητικών συναισθημάτων του ατόμου ως στάση εκτόνωσης και απαλλαγής από το άγχος και το στρες της καθημερινότητας.
- Η σωστή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης χαρίζει ικανοποίηση και αίσθηση ωριμότητας ή δυναμισμού στους συμβαλλόμενους.

Αρνητικά αποτελέσματα συγκρούσεων

Σε γενικές γραμμές οι συγκρούσεις επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρησιακών λειτουργιών και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης (Ruekert & Walker, 1987; Dawes & Graham, 2005;). Ορισμένες από τις πιο σημαντικές όμως συνέπειες της «αρνητικής σύγκρουσης» είναι οι εξής:

- Οι συγκρούσεις αποσπούν την προσοχή των εμπλεκόμενων από άλλες σημαντικές υποθέσεις και καθυστερούν την εκτέλεση καθηκόντων και διαδικασιών της οργάνωσης.
- Η μη επίτευξη των στόχων κάποιων από των συμβαλλομένων της σύγκρουσης προκαλεί απογοήτευση και μείωση ηθικού.
- Η πόλωση που δημιουργείται μεταξύ των συμμετεχόντων μιας σύγκρουσης μειώνει αισθητά και την ικανότητα ομαλής και δημιουργικής συνεργασίας.
- Δημιουργείται ένα αρνητικό κλίμα που μπορεί να επηρεάσει θετικά στη μελλοντική εμφάνιση νέων και εντονότερων συγκρούσεων.
- Συνήθως η διαδρομή που ακολουθεί μια σύγκρουση είναι διαδοχική που σημαίνει ότι στο αρχικό της στάδιο μπορεί να εκδηλωθεί ως μια απλή διαφωνία και στη συνέχεια να κάνουν την εκδήλωσή τους αντιδράσεις ανάρμοστες και επιζήμιες, τόσο για τους εμπλεκόμενους όσο και για την ίδια την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΜΒΛΥΝΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

5.1 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Όσον αφορά την αντιμετώπιση των συγκρούσεων τα άτομα τείνουν να εφαρμόζουν διάφορα στυλ συμπεριφοράς. Σε αυτά περιλαμβάνονται η ενσωμάτωση (problem solving), η παραχώρηση (obliging), η επιβολή (dominating), η αποφυγή (avoiding) και ο συμβιβασμός (compromising) (Rahim, 1983). Γενικά η αξιοποίηση της «ενσωμάτωσης» (ή επίλυσης προβλήματος) ως στυλ διαχείρισης βελτιστοποιεί τα μαθησιακά αποτελέσματα της διαδικασίας και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης των συγκρούσεων (Blake & Mouton, 1964; Rahim, 1983a, 2001; Thomas, 1976; 1992; Jentsen & Van De Vliert, 1996). Ωστόσο η επιλογή του στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων εξαρτάται μεταξύ άλλων και από τους εξής παράγοντες: την οργανωσιακή επικοινωνία, την αλληλεξάρτηση των στόχων και τις ικανότητες συνεργασίας ατόμων και ομάδων (Polychroniou, 2005).

Οι πέντε αυτοί τρόποι διαπραγμάτευσης συγκρούσεων κατά τον Blake και Mouton (1964), βασίζονται σε δυο διαστάσεις: α) το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα (concern for production) και β) το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους (concern for people). Στη συνέχεια ο Thomas (1976) χρησιμοποιεί στο υπόδειγμά του κάποιες άλλες παρόμοιες διαστάσεις: α) επιθυμία για ικανοποίηση προσωπικών ενδιαφερόντων και β) επιθυμία για ικανοποίηση ενδιαφερόντων τρίτων.

Βασιζόμενος στις μελέτες των Blake και Mouton (1964) και Thomas (1976), ο Rahim (1983) προτείνει ένα μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων στηριζόμενο επίσης σε δυο βασικές

διαστάσεις α) το ατομικό ενδιαφέρον (concern for self) και β) το ενδιαφέρον για τους άλλους (concern for others). Η πρώτη διάσταση του μοντέλου διαχείρισης συγκρούσεων αναφέρεται στο βαθμό (υψηλός - χαμηλός) τον οποίο ένα άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει τους προσωπικούς του στόχους. Ενώ η δεύτερη διάσταση αποδεικνύει το βαθμό (υψηλός – χαμηλός) στον οποίο ένα άτομο προσπαθεί να καλύψει τους στόχους που του έχουν τεθεί από άλλα άτομα με τα οποία σχετίζεται. Οι δυο αυτές διαστάσεις περιγράφουν τα κίνητρα ενός ατόμου ή μιας ομάδας κατά τη διάρκεια μιας σύγκρουσης (Rahim & Magner, 1995).

Ο συνδυασμός αυτός των δυο διαστάσεων καταλήγει σε πέντε στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων:

α) ενσωμάτωση στόχων (integrating): η χρησιμοποίηση της ενσωμάτωσης για διαχείριση διαφωνιών μέσα στην επιχείρηση χαρακτηρίζεται από ανοικτή επικοινωνία, συνεχή ροή πληροφοριών καθώς και εξέταση των διαφωνιών των δύο μερών για να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση (Hocker & Wilmot, 1998). Το συγκεκριμένο στυλ διαπραγμάτευσης συνδέεται με υψηλό βαθμό αφοσίωσης των ενδιαφερομένων μερών ώστε η διαφωνία να διοικηθεί αποτελεσματικά μέσω της συνεργασίας τους.

Το στυλ της ενσωμάτωσης (integration) χαρακτηρίζεται από δυο παραμέτρους: την αντιπαράθεση (confrontation) και την επίλυση προβλημάτων (problem solving).

Η αντιπαράθεση εσωκλείει ανοιχτή και άμεση επικοινωνία, αμφίδρομη ροή πληροφορήσης, μελέτη εναλλακτικών λύσεων και εποικοδομητική ανάλυση διαφωνιών με σκοπό την εύρεση λύσης που μεγιστοποιεί το κοινό όφελος.

Η ενσωμάτωση στόχων στο πλαίσιο της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων συμβάλλει στη δημιουργική επίλυση των τελευταίων (Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

Γενικότερα η ενσωμάτωση στόχων κρίνεται ως το πλέον κατάλληλο για την αποτελεσματική εναρμόνιση διαδικασιών και ολοκλήρωση δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της επιχείρησης (Lawrence & Lorsch, 1967).

β) παραχώρηση (obliging): η συγκεκριμένη μέθοδος διαχείρισης συγκρούσεων συνδέεται με προσπάθεια μείωσης της έντασης των διαφωνιών και ανάδειξης κοινών στοιχείων με σκοπό την ικανοποίηση των ενδιαφερόντων του άλλου μέρους (Rahim, 2000).

Η παραχώρηση ως στρατηγική μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά όταν ο ένας από τους δυο πρωταγωνιστές έχει τη θέληση να θυσιάσει κάτι δικό του ή να υπακούσει στις απαιτήσεις του άλλου μέρους, με την ελπίδα να πάρει κάτι σε αντάλλαγμα όταν το χρειαστεί σε μεταγενέστερο όμως χρόνο. Παράλληλα ο συγκεκριμένος τρόπος διαπραγμάτευσης θεωρείται κατάλληλος όταν ο πρωταγωνιστής της σύγκρουσης δεν έχει ουσιαστική γνώση του θέματος στο οποίο έχει αναπτυχθεί διαφωνία ή όταν οι βάσεις δύναμης του σε σχέση με τους άλλους συμμετέχοντες στην σύγκρουση είναι περιορισμένες (Rahim, Magner & Shapiro, 2000).

γ) Επιβολή (dominating): η επιβολή χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους και χαμηλό ενδιαφέρον για στόχους τρίτων. Ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που προσπαθούν να επιβάλλουν τους στόχους τους με κάθε διαθέσιμο τρόπο και χωρίς να υπολογίζουν το κόστος συχνά αγνοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες του άλλου μέρους και προσανατολίζονται σε ένα στυλ διαπραγμάτευσης κερδίζω - χάνω (Rahim, Magner. & Shapiro, 2000). Οι εντολές του προϊσταμένου στους υφισταμένους του για θέματα ρουτίνας ή εργασίες που απαιτούν γρήγορη εκτέλεση είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα χρησιμοποίησης της μεθόδου της επιβολής απόψεων ενδοεπιχειρησιακά (Rahim, 2000).

δ) Αποφυγή (avoiding): η αποφυγή υποδηλώνει χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για ατομικούς στόχους όσο και για στόχους τρίτων. Ο συγκεκριμένος τρόπος διαπραγμάτευσης χρησιμοποιείται όταν το σημείο στο οποίο εντοπίζεται διαφωνία είναι μικρής σημασίας ή όταν πρόκειται για θέματα τακτικής ή ελιγμών σε σχέση με τους άλλους πρωταγωνιστές. Επίσης σε περίπτωση που ένας πρωταγωνιστής αντιληφθεί ότι το κόστος μιας σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από το όφελος της επίλυσης της, συνήθως αναδιπλώνεται και αποφεύγει τη διαπραγμάτευση (Rahim, 2000).

ε) Συμβιβασμός (compromising): η τακτική του συμβιβασμού από την πλευρά ενός ατόμου ή μιας ομάδας χαρακτηρίζεται από μια ενδιάμεση στάση όσον αφορά το ενδιαφέρον για προσωπικούς στόχους και το ενδιαφέρον για στόχους τρίτων. Στον συμβιβασμό τα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιούν συνήθως στυλ διαπραγμάτευσης της μορφής «πάρε - δώσε» και προσπαθούν να «μοιράσουν τη διαφορά», ώστε να φτάσουν αμοιβαία σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις (Hocker & Wilmot, 1998). Ο συμβιβασμός μεταξύ των ενδιαφερόμενων χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι των μερών που συγκρούονται αποκλείονται αμοιβαία ή όταν οι βασικοί πρωταγωνιστές είναι το ίδιο ισχυροί (Rahim, 2000).

Γενικότερα ο συμβιβασμός ως στυλ διαπραγμάτευσης δεν θεωρείται κατάλληλος στο πλαίσιο της επίλυσης πολύπλοκων προβλημάτων τα οποία απαιτούν αποτελεσματική εναρμόνιση στόχων των εμπλεκόμενων μερών (Rahim, 2000).

5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι εσωτερικές επικοινωνίες για έναν οργανισμό ή οικονομική μονάδα παίζουν το ρόλο που παίζει το κυκλοφορικό σύστημα του ανθρωπίνου σώματος. Χωρίς να ρέουν οι πληροφορίες και οι οδηγίες μεταξύ των κέντρων λήψης αποφάσεων στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας ενός οργανισμού δεν είναι δυνατόν να επιβιώσει επί μακρό ο οργανισμός αυτός. Κάθε άτομο μέσα σε μια σχετικά μεγάλη οικονομική μονάδα αγωνίζεται συνεχώς για μια σωστή πληροφόρηση. Ο καθένας θα ήθελε να ξέρει πως πάει η επιχείρηση αλλά ακόμη περισσότερο ο καθένας πρέπει να ξέρει θέματα τα οποία έχουν άμεση σχέση με τη δική του εργασία.

Ένας προϊστάμενος που έχει λανθασμένες πληροφορίες είναι επόμενο να ρέπει προς λανθασμένες αποφάσεις, από τις οποίες σε τελική ανάλυση πάλι υποφέρουν οι υφιστάμενοι.

Οι υφιστάμενοι επίσης επιθυμούν να είναι σωστά πληροφορημένοι για κάθε σημαντικό θέμα μέσα στην οικονομική μονάδα όπου εργάζονται. Η ελλιπής πληροφόρηση των υφισταμένων τους οδηγεί συχνά σε ανάπτυξη φημών και γεννά την εντύπωση ότι υπάρχει κάτι, το οποίο θα

πρέπει να παραμείνει κρυφό ή ότι ο προϊστάμενος λόγω εγωισμού δε θέλει να μοιραστεί μαζί τους πληροφορίες που έχει ή ότι δεν τους εμπιστεύεται αρκετά. Το θέμα της σωστής πληροφόρησης δεν αναφέρεται βέβαια στη μεταβίβαση φημών και πληροφοριών για προσωπικά θέματα των συνεργατών.

Εξίσου σημαντικό με την αμφίπλευρη πληροφόρηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου του είναι και το θέμα της «οριζόντιας μεταβίβασης πληροφοριών». Μέσω της αλληλοπληροφόρησης. Μέσω αυτής διευκολύνεται η συνεργασία, αποφεύγοντα επικαλύψεις και συγκρούσεις. Η οργανωσιακή ασθένεια που παρουσιάζεται όταν δε υπάρχει καλό σύστημα πληροφοριών μπορεί να περιγραφεί σαν «κυκλοφοριακό πρόβλημα».

Συμπτώματα μιας τέτοιας κατάστασης είναι ότι δημιουργούνται χρονοβόρες οδοί επικοινωνίας μεταξύ των συνεργαζομένων τμημάτων, επίσης δε απασχολούν άσκοπα το προσωπικό, από το οποίο διέρχονται και τελικά μπορεί να διαστρεβλώσουν αρκετά τις πληροφορίες. Αντίδοτο για τα ανεπιθύμητα αυτά συμπτώματα είναι ο διαχωρισμός των θεμάτων επικοινωνίας: (α) σε σημαντικά θέματα και οδηγίες ή εντολές, οι οποίες πρέπει να τηρήσουν την ιεραρχική οδό επικοινωνίας, (β) σε τρέχουσες πληροφορίες που μπορεί να μεταβιβαστούν κατευθείαν μεταξύ των ενδιαφερομένων θέσεων, (γ) σε πληροφορίες, προτάσεις και ειδήσεις που μπορούν εφόσον συμφωνούν και οι προϊστάμενες θέσεις με αυτό να μεταβιβαστούν μέσω της κατευθείαν οδού προς τις άλλες θέσεις, μέσω δηλ. της οδού που παρακάμπτει την ιεραρχία. Με τον τρόπο αυτό για τα μεν σημαντικά θέματα τηρούνται ενήμερες οι αρχικά ανώτερες θέσεις για τα δε δευτερευούσης σημασίας επιτυγχάνεται επιτάχυνση της πληροφόρησης μεταξύ των ενδιαφερομένων θέσεων.

Η συνεχής βελτίωση της επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα του διοικητικού στελέχους αφού είναι μια σημαντική προσδιοριστική παράμετρος της διοικητικής αποτελεσματικότητας του. Σε ποσοτικό επίπεδο, η προσπάθεια συγκεντρώνεται στην αύξηση της ποσότητας των πληροφοριών που μεταβιβάζονται ώστε να τείνει προς την αναγκαία για την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης.

Σε ποιοτικό επίπεδο, επιδιώκεται ο περιορισμός των αποκλίσεων μεταξύ αυτών, που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται.

Η American Management Association εξέδωσε ένα πίνακα με τίτλο «10 εντολές για καλή επικοινωνία» (Ten Commandments for Good Communication) που είναι οι εξής και τις θεωρούμε πολύ σημαντικές για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία:

1. Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία.
2. Να προηγείται μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. Να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.
4. Στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούεται η συμβουλή 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.

Γενικά οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: (α) ζητήματα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος, (β) ζητήματα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική «ακοή». Η

αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος από τον πομπό βελτιώνεται σημαντικά αν ακολουθηθούν τα βασικά βήματα της διαδικασίας που είναι: (α) καλή προετοιμασία επικοινωνίας, (β) ικανότητα μετάδοσης και (γ) feed back.

Η σπουδαιότητα της ακοής είναι το ίδιο σημαντική με τη σπουδαιότητα της γλώσσας όπως έχει αναφερθεί. γλώσσας σώματος δικαιολογεί την περιγραφή της με λίγες γραμμές εδώ.

Το μήνυμα προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η σύνταξη, η μορφή, το ύφος, το μέγεθος του, η ένταση του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησης του. Η σαφήνεια, η ακρίβεια, η πληρότητα, η περιεκτικότητα, η συντομία, η ορθότητα και η αλήθεια του μηνύματος κάνουν αποτελεσματικότερη την επικοινωνία.

Σχετικά με τη διαπροσωπική επικοινωνία, υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητά της βελτιώνεται όταν τα άτομα γνωρίζουν καλά τους εαυτούς τους, το πώς οι άλλοι τους «βλέπουν» αλλά και τους άλλους. Πάνω σε αυτό το ζήτημα οι Joseph Luft και Harry Ingham ανέπτυξαν το μοντέλο - εργαλείο γνωστό ως παραθύρο Johari. Σύμφωνα με αυτό, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες πληροφοριών που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας: (α) υπάρχουν στοιχεία του ατόμου (όνομα, επάγγελμα τα οποία γνωρίζει και το άλλο ή άλλα άτομα. -ανοιχτό μέρος του παραθύρου για όλους, (β) υπάρχουν ατομικά στοιχεία τα οποία για το άλλο ή τα άλλα άτομα είναι άγνωστα (ανάγκες, αξίες)- κλειστό μέρος του παραθύρου για τους άλλους, (γ) υπάρχουν στο άτομο πράγματα τα οποία το ίδιο δεν γνωρίζει για τον εαυτό του ενώ το άλλο ή άλλα άτομα γνωρίζουν για αυτό (ενοχλητική ή ευχάριστη συμπεριφορά)- «τυφλό»μέρος του εαυτού και (δ) υπάρχουν πράγματα που είναι άγνωστα τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και για τους άλλους- άγνωστος εαυτός ή υποσυνείδητο. Με βάση αυτό το πλαίσιο, η επικοινωνία μεταξύ των δύο ατόμων μπορεί να γίνει πιο ουσιαστική και αποτελεσματική όταν και τα δύο άτομα ανοίξουν το «κρυφό» και το «τυφλό» μέρος του παραθύρου Johari, επιταχύνοντας την αμοιβαία κατανόηση.

Πάντως μια συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο παίζει σπουδαίο ρόλο, αν ο στόχος είναι η πώληση μιας ιδέας, η πειθώ ή ο επηρεασμός. Η διαφορά από τη γραπτή επικοινωνία βρίσκεται

στο γεγονός ότι σε μια συνέντευξη, μια σύσκεψη ή μια συζήτηση μπορούμε αφενός ν' αντιληφθούμε τον τόνο της φωνής, τις εκφράσεις του προσώπου, τις χειρονομίες και τα συναισθήματα του άλλου, που όλα μαζί συντελούν στην κατανόηση της κατάστασης και στην καλύτερη μεταβίβαση του μηνύματος και αφετέρου να υπάρξει η ανατροφοδότηση.

Οι επαφές μεταξύ προϊσταμένου κι υφισταμένων όπως και μεταξύ των μελών μιας ομάδας εργασίας. Τα άτομα που βρίσκονται στις υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας θα πρέπει να είναι προσιτά από τους υπαλλήλους και τα στελέχη των κατωτέρων βαθμίδων, γιατί η προσωπική επαφή διευκολύνει πολύ στην επίδραση μας πάνω στη συμπεριφορά του άλλου. Κι επειδή η ανθρώπινη μνήμη πολλές φορές μας παραπλανά, καλό είναι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία να ακολουθείται από γραπτές συμφωνίες, σημειώσεις, εγχειρίδια κ.λπ. και τούτο γιατί η γραπτή επικοινωνία αποτελεί κάτι το οριστικό, στο οποίο μπορούμε ν' αναφερόμαστε ξανά και ξανά, αν το φέρει η ανάγκη.

Άλλα στοιχεία της αποτελεσματικής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας είναι:

Η θετική επικοινωνία, η οποία σε αντίθεση με την επιθετική είναι αρνητική διότι προσβάλλει, αφού επεισέρχεται σε ένα «απαραβίαστο» μέρος του εαυτού του άλλου ατόμου και το κάνει να αισθάνεται δυσάρεστα. Επιπλέον η αμυντική – παθητική επικοινωνία είναι διστακτική, απολογητική, φοβισμένη και δεν επιτρέπει στο άτομο να διεκδικήσει τα βασικά του δικαιώματα και να εκφράσει τα συναισθήματά του, τις γνώσεις, τις ιδέες του και τη σημασία τους για το ίδιο και γενικότερα. Η θετική επικοινωνία είναι εκείνος ο τρόπος - στυλ επικοινωνίας που αναγνωρίζει και διεκδικεί τα βασικά δικαιώματα του ατόμου - πομπού χωρίς να παραβιάζει-προσβάλλει τα βασικά δικαιώματα του ατόμου - δέκτη.

Η αναπληροφόρηση (feed back) όπως έχει ήδη αναλυθεί και αφορά στο τυφλό μέρος του παραθύρου Johari. Πράγματι σε πολλές περιπτώσεις, τόσο της προσωπικής όσο και της επαγγελματικής ζωής, είναι απαραίτητο και ιδιαίτερα χρήσιμο να πληροφορούμε τους άλλους για τα θετικά και τα αρνητικά που «βλέπουμε» σε αυτούς, ώστε να αισθανθούν ευχαρίστηση και να συνεχίσουν ή να ενδυναμώσουν τα θετικά, είτε να βελτιώσουν τα αρνητικά τους

σημεία. Όταν πρόκειται όμως να δώσουμε σε άλλους πληροφόρηση για τα αρνητικά σημεία τους τότε χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή διότι μπορεί να προκαλέσουμε αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιθυμούμε. Για αυτό είναι απαραίτητο να δίνουμε αναπληροφόρηση στον άλλον μόνο για τα αρνητικά σημεία του που μπορούν να βελτιωθούν, να αξιολογούμε πάντα πράξεις, γεγονότα, συμπεριφορές, στάσεις, αποτελέσματα αλλά ποτέ την προσωπικότητα του άλλου, να κάνουμε κριτική τεκμηριωμένη και σαφή και η αναπληροφόρηση να γίνεται με γνήσιο ενδιαφέρον για τη βελτίωση του άλλου χωρίς υποτίμηση, επίπληξη ή κατηγορία και σε θετικό - ευνοϊκό κλίμα.

Επιπλέον αυτοί που επικοινωνούν για να επικοινωνούν αποτελεσματικά πρέπει να έχουν την ίδια καλή διάθεση για το αποτέλεσμα της επικοινωνίας, να υπάρχει συνεχής έλεγχος των μέσων επικοινωνίας, να επιτελείται συνεχής εκπαίδευση σχετικά με την επικοινωνία και να υπάρχει πλήρης γνώση των τρόπων επικοινωνίας.

Τέλος όσον αφορά στην άτυπη ή ανεπίσημη επικοινωνία, δηλαδή την επικοινωνία που δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Αυτό το φαινόμενο θεωρήθηκε και θεωρείται ακόμη από πολλούς σαν αρνητικό για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανώσεων. Κύρια επιχειρήματα για τον αρνητικό του ρόλο είναι: (α) ότι διαδίδονται πληροφορίες ανακριβείς ή μερικώς ανακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν τους ανθρώπους, να παρεμποδίζουν την αποτελεσματική καθοδήγηση και τον έλεγχο, (β) ότι εμποδίζουν και διαστρεβλώνουν τα μηνύματα της τυπικής (επίσημης) επικοινωνίας.

Τα παραπάνω επιχειρήματα όμως δεν αντέξει στην έρευνα. Στο 80% των περιπτώσεων, οι πληροφορίες που μεταβιβάζονται με την άτυπη επικοινωνία, μπορεί να μην είναι πλήρεις όμως είναι ακριβείς. Τα επιχειρήματα που αναπτύσσονται υπέρ της άτυπης επικοινωνίας είναι ότι έχει πολύ μικρότερο κόστος, είναι ταχύτερη από την τυπική και η κατανόηση των μηνυμάτων πολλές φορές πιο σωστή.

Στην πραγματικότητα, η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά, είναι συμπληρωματική της τυπικής. Όσο πιο περιορισμένη ή μη αποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατανοήσει αυτό το ρόλο της άτυπης επικοινωνίας, να την αντιλαμβάνεται και να τη χειρίζεται ρεαλιστικά και προς όφελος της οργάνωσης και όχι αρνητικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΕΥΝΑ- ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ CASE-STUDIES

6.1 Έρευνα σε στελέχη επιχειρήσεων

Για την ποιοτική έρευνα στις επιχειρήσεις εστιαστήκαμε σε μια ομάδα 10 εταιρειών με χαρακτηριστικό την εταιρική μορφή τους. Και οι 10 εταιρείες είναι Ανώνυμες (ΑΕ) με διαφορετικά αντικείμενα δραστηριότητας. Ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτές τις επιχειρήσεις επιλέχθηκε επίσης ώστε να καλύπτει όλα τα ιεραρχικά αλλά και τα μορφωτικά επίπεδα. Στη φάση της ποιοτικής έρευνας που αποτελεί και την αρχική της όλης ερευνητικής διαδικασίας έλαβε μέρος συνέντευξη με κάθε έναν από τους εργαζόμενους, ώστε να παραχθούν τα πρώτα συμπεράσματα για τις απόψεις, τα ισχύοντα αλλά και τους προβληματισμούς τους, σε ό,τι αφορά στην επικοινωνία.

Οι συνεντεύξεις δεν έγιναν με μια συγκεκριμένη δομή ούτε ακολούθησαν μια αυστηρά προδιαγεγραμμένη διαδικασία ώστε να εκφραστούν ελεύθερα όλα εκείνα τα στοιχεία που τελικά βοήθησαν στη σύνταξη του ερωτηματολογίου για την ποσοτική έρευνα.

Ακολούθησε η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο επισυνάπτεται στο παράρτημα της εργασίας αυτής μαζί με τα στοιχεία από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Τόσο τα χαρακτηριστικά των εταιρειών όσο και οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια παρατίθενται και σχολιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια. Δύο στοιχεία που πρέπει να αναφερθούν είναι: (α) η έρευνα διεξήχθη σε πολύ μικρό αριθμό εταιρειών (10) κι ως εκ τούτου τα συμπεράσματά της δεν μπορούν να γενικευθούν (β) το σύνολο των στελεχών μάζ δήλωσαν εξ αρχής ότι δεν επιθυμούν να δημοσιοποιηθούν καθ' οιονδήποτε τρόπο τα στοιχεία τους, ενώ τα ερωτηματολόγια που

συμπληρώθηκαν από εταίρους της επιχείρησης, συμπληρώθηκαν με τον ίδιο όρο, δηλαδή της μη εμφάνισης των στοιχείων τους (γ) στο στάδιο αυτό τόσο από πλευράς ανώτερων διοικητικών στελεχών όσο και από πλευράς χαμηλόβαθμων εκφράστηκε μια επιφυλακτικότητα, διαφορετική σε κάθε περίπτωση. Για τους παραπάνω λόγους σε πολλά ερωτηματολόγια υπάρχει διακριτική διαγραφή στην επωνυμία της εταιρείας.

Μας απάντησαν συνολικά 23 άτομα (13 άνδρες και 10 γυναίκες), με επίπεδο σπουδών από τεχνική σχολή έως μεταπτυχιακό και ηλικία από 30-50+ ετών. Αναλυτικότερα τα στοιχεία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ: Η έρευνα διεξήχθη σε 10 εταιρείες με τη συμμετοχή 23 εργαζομένων (13 άνδρες και 10 γυναίκες). Από αυτές οι οκτώ (8) έχουν έδρα την Αθήνα και οι δύο (2) πόλη της περιφέρειας (Πύργος Ηλείας). Επίσης οι 2 έχουν παραρτήματα (1 στην Ελλάδα και 1 στο Εξωτερικό).

Το αντικείμενο των εταιρειών είναι: 1 ιδιωτική κλινική, 1 βιβλιοπωλείο, 1 εταιρεία πληροφορικής, 1 εκπαιδευτήριο όλων των βαθμίδων, 1 τυποποίησης ξηρών καρπών, 1 οινοπαραγωγική, 1 συστημάτων αποχετεύσεων, 1 εφημερίδα, 1 εισαγωγική-εξαγωγική τροφίμων και 1 εκδοτικός οίκος.

Ο αριθμός των εργαζομένων ανά επιχείρηση έχει ως εξής: 4 εταιρείες έχουν λιγότερους από 50 εργαζόμενους, 3 από 50 έως 100 και 3 από 150 μέχρι 300. Τέσσερις (4) επιχειρήσεις έχουν τμηματοποίηση διαδικασίας, 4 κατηγορίας πελατών και 2 σκοπού ενώ όλες δήλωσαν ότι διαθέτουν σύστημα μηχανοργάνωσης.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 13 άνδρες και 10 γυναίκες, των οποίων οι ηλικίες ήταν από 30-+50 έτη: Ο συνολικός χρόνος εργασίας τους στις υπό έρευνα

επιχειρήσεις κυμαινόταν από 2 μέχρι 20 έτη. 13 από αυτούς είναι απόφοιτοι ΤΕΙ-ΑΕΙ (8 άνδρες, 5 γυναίκες), 3 είναι απόφοιτοι Τεχνικής Σχολής (1 άνδρας, 3 γυναίκες), 4 είναι απόφοιτοι Λυκείου (2 άνδρες, 2 γυναίκες), ενώ 3 έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (2 άνδρες, 1 γυναίκα).

ΕΡΩΤΗΜΑ 1: Στο ερώτημα αυτό οι περισσότεροι απάντησαν ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα εργαλείο χρηστής διοίκησης. Συγκεκριμένα την άποψη αυτή έχουν 5 άνδρες και 6 γυναίκες στο σύνολο των 23 στελεχών. Απλώς ανθρώπινη ανάγκη θεωρούν ότι αποτελεί η επικοινωνία 3 άνδρες και 2 γυναίκες ενώ ένα εργαλείο ελέγχου 5 άνδρες και 2 γυναίκες.

Η άποψη ότι η επικοινωνία αποτελεί εργαλείο χρηστής διοίκησης επικρατεί στους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ, (6/14) από τους οποίους 4 τη θεωρούν ένα εργαλείο ελέγχου και 3 απλώς μια ανθρώπινη επικοινωνία. Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών τη θεωρούν κυρίως ως ένα εργαλείο ελέγχου (2/3) και 1 από αυτούς μια ανθρώπινη ανάγκη, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου απάντησαν ως εξής: 1/4 ανθρώπινη ανάγκη, 2/4 εργαλείο χρηστής διοίκησης και 1/4 εργαλείο ελέγχου. Τέλος οι κάτοχοι μεταπτυχιακού στο σύνολό τους (3/3) τη θεωρούν εργαλείο χρηστής διοίκησης.

Τα στελέχη των επιχειρήσεων ηλικίας 25-30 ετών απάντησαν ότι η επικοινωνία αποτελεί μια ανθρωπική ανάγκη (1/4), οι ηλικίας 31-40 στην πλειοψηφία τους ότι αποτελεί ένα εργαλείο χρηστής διοίκησης (6/7) και μόνο ένας τη θεωρεί εργαλείο ελέγχου, οι ηλικίας 41-50 ετών φαίνονται μοιρασμένοι στις απόψεις (2/10 ανάγκη, 4/10 χρηστή διοίκηση, 4/10 έλεγχος) και τέλος οι δύο μεγαλύτεροι των 50 ετών θεωρούν την επικοινωνία απλώς μια ανθρώπινη ανάγκη.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Στο ερώτημα ποιου είδους επικοινωνία εφαρμόζεται στην εταιρεία 2 εταιρείες βρέθηκαν να εφαρμόζουν επικοινωνία πληροφόρησης, 3 λήψης αποφάσεων, 1 πληροφόρησης και λήψης αποφάσεων, ενώ εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι στις υπόλοιπες εταιρείες οι επιλογές των εργαζομένων (της ίδιας εταιρείας) διαφέρουν μεταξύ τους (π.χ. ο ένας/μία δηλώνει λήψης αποφάσεων και ο άλλος/η υποκίνησης) πράγμα που σημαίνει ή ότι η εταιρεία έχει «θολό»

είδος επικοινωνίας, ή ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται σωστά το είδος της επικοινωνίας είτε όλα μαζί. Πάντως οι απαντήσεις στο ερώτημα δηλώνουν πρόβλημα στην επικοινωνία από μόνες τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Στην πλειοψηφία τους οι εταιρείες εφαρμόζουν τη μέθοδο της προς τα κάτω επικοινωνίας (6/10) και οι υπόλοιπες 4 την οριζόντια. Στην ερώτηση αυτή υπήρξε ομοφωνία των απαντήσεων των στελεχών (της ίδιας εταιρείας).

ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Στο ερώτημα για τον τρόπο επικοινωνίας τόσο οι άνδρες (9/13) όσο και οι γυναίκες (8/10) επιλέγουν τη διαπροσωπική ως αποτελεσματικότερη ενώ 4 άνδρες και 2 γυναίκες επιλέγουν τη γραπτή.

Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολής επιλέγουν στο σύνολό της τη διαπροσωπική επικοινωνία ως την αποτελεσματικότερη (3/3), όπως και 3/4 από τους απόφοιτους λυκείου (ο 1 επιλέγει τη γραπτή). Από τους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ οι 4/13 επιλέγουν τη γραπτή και οι 9 τη διαπροσωπική, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου φαίνεται να προτιμούν και αυτοί τη διαπροσωπική (2/3) με μόνο έναν να επιλέγει τη γραπτή.

Στην ηλικιακή κλάση 25-30 οι απόψεις είναι ισότιμα κατανομημένες (2/4 γραπτή και 2/4 διαπροσωπική), αντίθετα με τα στελέχη ηλικίας 31-40 από τα οποία 5/7 προτιμούν τη διαπροσωπική και 2 μόνο τη γραπτή. Την ίδια άποψη φαίνεται να έχουν και αυτοί της ηλικιακής κλάσης 41-50 από τους οποίους οι 8/10 επιλέγουν την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και οι 2 μόνο τη γραπτή. Τέλος, οι μεγαλύτεροι από 50 ετών στην απόλυτη πλειοψηφία τους επιλέγουν τη διαπροσωπική ως την πλέον αποτελεσματική μέθοδο επικοινωνίας (2/2).

ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Η άτυπη επικοινωνία φαίνεται ότι διευκολύνει την εργασία αν λάβουμε υπ' όψιν μας ότι κανένας από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε το «ποτέ». Συγκεκριμένα 13 (7/13 άνδρες και

6/10 γυναίκες) έχουν την άποψη ότι η άτυπη επικοινωνία διευκολύνει πάντα την εργασία, ενώ 6 γυναίκες και 4 άνδρες δεν απέκλεισαν το ενδεχόμενο (κατά περίπτωση). 2/3 απόφοιτοι τεχνικών σχολών θεωρούν την άτυπη επικοινωνία πάντα σημαντική και ένας κατά περίπτωση, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου απαντούν: 2/4 «πάντα» και 2/4 «κατά περίπτωση». Οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ απαντούν «πάντα» σε αναλογία 7/13 και 6/13 «κατά περίπτωση» και τέλος 2/3 μεταπτυχιακούς τη θεωρούν πάντα σημαντική και 1 κατά περίπτωση.

Οι νεότεροι εργαζόμενοι θεωρούν πάντα σημαντική την άτυπη επικοινωνία (4/4 της ομάδας 25-30), αυτοί της ηλικιακής ομάδας 31-40 δηλώνουν «πάντα» οι 5 στους 7 και οι άλλοι 2 «κατά περίπτωση», αντίθετα από αυτούς της κλάσης 31-40 που δηλώνουν κατά περίπτωση με αναλογία 7/10 και πάντα με αναλογία 3/10. Τέλος από εκείνους που είναι άνω των 50 ετών οι μισοί (1/2) θεωρούν ότι η άτυπη επικοινωνία διευκολύνει πάντα και οι άλλοι μισοί (1/2) ότι διευκολύνει κατά περίπτωση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Τα στελέχη των 10 επιχειρήσεων αυτοί που εργάζονται στις 7 απάντησαν ότι υπάρχει επαναπληροφόρηση σε αυτές. Από τις τρεις όμως για τις οποίες επιλέχθηκε η απάντηση «όχι πάντα» η μία είναι εκπαιδευτήρια και η άλλη ιδιωτικό θεραπευτήριο κι ως εκ τούτου, η απάντηση μπορεί να αφορά σε ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, στα οποία όπως είναι γνωστό δεν μπορεί να έχει πρόσβαση (πόσο μάλλον feed back) ο κάθε ένας.

ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Τα στελέχη των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στην έρευνά μας θεωρούν στην πλειοψηφία τους ότι το δίκτυο επικοινωνίας στο χώρο τους είναι αποτελεσματικό (9/13 άνδρες και 6/10 γυναίκες). Αναποτελεσματικό δεν χαρακτηρίστηκε από κανέναν, ενώ η επιλογή «όχι πάντα», επιλέχθηκε από 4 γυναίκες και 4 άνδρες. Γενικά οι απαντήσεις κατανέμονται ανάλογα με αυτές της προηγούμενης ερώτησης, προφανώς επειδή οι εργαζόμενοι συσχέτισαν την επαναπληροφόρηση στην επικοινωνία με την αποτελεσματικότητά της.

ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Στο ερώτημα για τον προσδιορισμό της αιτίας του προβλήματος (αν υπάρχει) μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων 6/13 άνδρες και 3/10 γυναίκες απάντησαν ότι δεν έχουν πρόβλημα, 2 άνδρες και 3 γυναίκες θεωρούν ως αιτία την ιεραρχική δομή, 5 άνδρες και 3 γυναίκες τη γλώσσα και 1 γυναίκα το γεγονός ότι δεν θα εισακουστεί.

Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών απαντούν στο ερώτημα ως εξής: 1 τίποτε, 1 «γλώσσα», 1 ότι δεν θα εισακουστεί, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου: 2 τίποτε και 2 η «γλώσσα». Οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ επιλέγουν: 6/13 τίποτε, 4 ιεραρχική δομή και 3 «γλώσσα» και οι μεταπτυχιακοί στην απόλυτη πλειοψηφία τους (3/3) θεωρούν ότι η «γλώσσα», τους δημιουργεί πρόβλημα στην επικοινωνία με τους προϊσταμένους. Στην ηλικιακή ομάδα 25-30 υπερισχύει η απάντηση για την ιεραρχική δομή (2/4) με ακόλουθες το τίποτε (1) και τη «γλώσσα» (1), όπως και στην ομάδα 31-40 ετών (2/7 η ιεραρχική δομή, 2 τίποτε και 2 «γλώσσα»). Στην επόμενη ηλικιακή ομάδα 41-50 φαίνεται ότι δεν υπάρχει κατά πλειοψηφία πρόβλημα στην επικοινωνία προϊσταμένου-υφισταμένου (6/10) και αν υπάρχει αφορά στη «γλώσσα» (4/10) και τέλος οι μεγαλύτεροι των 50 ετών δηλώνουν ο 1 ότι υπάρχει διαφορά «γλώσσας» και η άλλη ότι δεν θα εισακουστεί.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Στο ερώτημα για τον προσδιορισμό της αιτίας του προβλήματος (αν υπάρχει) μεταξύ εργαζομένων και πελατών επικρατεί το χαμηλό επίπεδο (6/13 άνδρες και 7/10 γυναίκες), με ακόλουθη επιλογή την πίεση χρόνου (3 άνδρες και 3 γυναίκες), την αδιαφορία (3 άνδρες) και τίποτε (1 άνδρας).

Οι απόφοιτοι τεχνικής σχολής ενοχοποιούν κυρίως το χαμηλό επίπεδο (2/3 και 1 την πίεση χρόνου), οι απόφοιτοι λυκείου επίσης (3/4 χαμηλό επίπεδο και 1 πίεση χρόνου) όπως άλλωστε και οι πτυχιούχοι ΑΕΙ – ΤΕΙ (6/13 χαμηλό επίπεδο, 4 πίεση χρόνου, 2 αδιαφορία και 1 τίποτε) και οι μεταπτυχιακοί (2/3 χαμηλό επίπεδο και 1 αδιαφορία).

Στην ηλικιακή ομάδα 25-30 οι απαντήσεις μοιράζονται ανάμεσα στο χαμηλό επίπεδο (2/4) και στην πίεση χρόνου (2/4), όπως σχεδόν και στην επόμενη ομάδα (31-40) όπου επιλέγουν 3/7 το

χαμηλό επίπεδο και 4 την πίεση χρόνου. Στις επόμενες ηλικιακές ομάδες η πίεση χρόνου δεν εμφανίζεται ως επιλογή. Συγκεκριμένα στην ομάδα 41-50 οι απαντήσεις είναι: 1/10 τίποτε, 6/10 χαμηλό επίπεδο και 3/10 αδιαφορία) και οι 2 μεγαλύτεροι των πενήντα ετών δηλώνουν το χαμηλό επίπεδο ως αιτία για την προβληματική επικοινωνία τους με τους πελάτες.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Στο ερώτημα για τα μορφές της σύγχρονης επικοινωνίας που θα λειτουργήσουν αναπτυξιακή στην κατεύθυνση της αύξησης της παραγωγής οι εργαζόμενοι απάντησαν: 10/23 την ψηφιακή και 8/23 τη διαπροσωπική. Επισημαίνεται ότι οι απαντήσεις: ανθρώπινη, ομαδική, πρόσωπο με πρόσωπο, κατάλληλο άτομο προς κατάλληλο άτομο, κ.λπ, ομαδοποιήθηκαν όλες και χαρακτηρίστηκαν από εμάς ως διαπροσωπική μορφή επικοινωνίας και ότι το θέμα δεν σχολιάστηκε από 3 άνδρες και 2 γυναίκες (1 τεχνική σχολή, 3 λύκειο και 1 ΑΕΙ-ΤΕΙ, 2 στην ομάδα 25-30, 1 στην ομάδα 31-40 και 2 στην ομάδα 41-50 ετών. Οι άνδρες στην πλειοψηφία τους θεωρούν την ψηφιακή επικοινωνία ως αναπτυξιακή (8/13) ενώ οι γυναίκες τη διαπροσωπική (5/10). Από τους απόφοιτους τεχνικών σχολών απάντησε 1 την ψηφιακή και 1 τη Διαπροσωπική, από τους αποφοίτους λυκείου 1 την ψηφιακή, από τους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ 7/12 την ψηφιακή και 5/12 τη διαπροσωπική.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11: Στο τελευταίο ερώτημα που αποτελεί ουσιαστικά και το κεντρικό θέμα της εργασίας μας, τα αποτελέσματα είναι λίαν ενθαρρυντικά, ειδικά στους άνδρες. Η ερώτηση απαιτούσε να ληφθούν υπ' όψιν οι προηγούμενες απαντήσεις. Συγκεκριμένα πολύ απάντησαν 9/13 άνδρες και 4/10 γυναίκες, λίγο 4 άνδρες και 5 γυναίκες και καθόλου 1 γυναίκα.

Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών μοιράζουν την αισιοδοξία-απαισιοδοξία (1 πολύ, 1 λίγο, 1 καθόλου), οι απόφοιτοι λυκείου είναι πολύ αισιόδοξοι (4/4 πολύ), οι πτυχιούχοι είναι στην πλειοψηφία τους βέβαιοι (8/13 πολύ και 5/8 λίγο) ενώ οι μεταπτυχιακοί είναι λιγότερο αισιόδοξοι (1/3 πολύ και 2/3 λίγο).

Τα στελέχη της ηλικιακής ομάδας 25-30 απαντούν 2/3 πολύ και 2/3 λίγο, από αυτούς της ομάδας 31-40 οι 5 απάντησαν πολύ και οι 2 λίγο, αυτοί της ομάδας 41-50 ετών οι 6 απάντησαν πολύ και 4 λίγο, ενώ οι μεγαλύτεροι από 50 ετών 1 απάντησε πολύ και 1 καθόλου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ: Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι επικοινωνία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια των εργαζομένων για την απόδοσή τους. Λίγοι είναι εκείνοι που αντιμετωπίζουν την επικοινωνία ως εργαλείο ελέγχου και πολλοί εκείνοι που επιθυμούν ακόμη τη διαπροσωπική επαφή και την ομαδική δουλειά. Επίσης πολλοί είναι κι εκείνοι που θεωρούν την άτυπη επικοινωνία ως εργαλείο για την κοινωνική και επαγγελματική τους αναρρίχηση κι αυτό επιβεβαιώνεται και από το ερώτημα που σχετίζεται με το αίτιο των δυσκολιών στην επικοινωνία τους με τους προϊσταμένους, στο οποίο επιλέχθηκε από πολλούς η «γλώσσα». Οι νεότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να υφίστανται περισσότερο την πίεση του χρόνου όπως κι εκείνοι που δουλεύουν σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης (βιβλιοπωλείο). Πιο φιλικά προσκείμενοι στη διαπροσωπική επικοινωνία είναι οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις με πελάτες ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες (σχολείο, θεραπευτήριο) και σε θηλυκού γένους εργαζόμενους. Οι άποψη ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο για αύξηση της παραγωγικότητας επικρατεί στους άνδρες, στους αποφοίτους λυκείου και πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ και στις πλέον παραγωγικές ηλικιακές ομάδες (31-50).

6.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ CASE-STUDIES

CASE-STUDY MARKS & SPENCER

PREDICTA / PREDICTIVE ANALYTICS SOLUTIONS FOR RETAIL.

Case Study: **MARKS & SPENCER**

Σκοπός: **Marketing Optimization, αξιοποιώντας Loyalty Scheme με την βοήθεια της τεχνολογίας analytical CRM / Data Mining IBM SPSS**

Το δεδομένο:

Η αλυσίδα καταστημάτων MARKS & SPENCER, στην Ελλάδα, έχει υιοθετήσει ένα Loyalty Scheme μέσω του οποίου συγκεντρώνονται σημαντικά στοιχεία του πελατολογίου της επιχείρησης που αφορούν τόσο στην κοινωνικό-δημογραφική ταυτότητα του πελάτη όσο και στην αγοραστική συμπεριφορά του σε σχέση με την επιχείρηση.

Τα στοιχεία αυτά για μεγάλο χρονικό διάστημα τα χρησιμοποιούσε η επιχείρηση κυρίως για την μετατροπή των συγκεντρωμένων 'πόντων' ανά πελάτη σε εκπτωτικά κουπόνια ή δωροεπιταγές.

Το ζητούμενο:

Η επιχείρηση επιθυμούσε να αξιοποιήσει αποτελεσματικότερα τον πλούτο των διαθέσιμων δεδομένων, έτσι ώστε να αναδειχθούν οι κρυμμένες επιχειρηματικές πληροφορίες και παράλληλα να μπορέσει να αποσβέσει την επένδυση που πραγματοποίησε στην ανάπτυξη και υιοθέτηση του loyalty scheme.

Η πρόταση των Predictive Analytics Solutions:

Μέσα από ανάλυση και αξιολόγηση των συγκεκριμένων δεδομένων και παραμέτρων, η PREDICTA (πρώην SPSS BI GREECE πρότεινε στην M&S τη Λύση **CRM / Data Mining IBM SPSS**. Η Λύση αυτή προσδιορίστηκε ως το κλειδί για την επίτευξη των παρακάτω στόχων:

- Η γρήγορη και εύκολη ανάλυση μεγάλων όγκων δεδομένων,
- Η αποτύπωση της ιστορικής συμπεριφοράς του πελάτη και
- Η πρόβλεψη των μελλοντικών του αναγκών, καθώς και της συμπεριφοράς του.

Η συνεργασία & η στοχοθέτηση:

Η ομάδα marketing της MARKS & SPENCER σε συνεργασία με την ομάδα συμβούλων / αναλυτών της PREDICTA, η οποία φέρνει μαζί της τεράστια εμπειρία μεθοδολογικής προσέγγισης για την ανάλυση μεγάλων όγκων δεδομένων με σκοπό την πρόβλεψη, προσδιόρισε τους κατά προτεραιότητα επιχειρηματικούς στόχους, μέσα από την εφαρμογή της Λύσης **Predictive Analytics Solution: CRM / Data Mining IBM SPSS**:

- Η κατανόηση των ομοιογενών υποομάδων του πελατολογίου
- Η κατηγοριοποίηση του πελατολογίου βάσει δείκτη αξίας του πελάτη (RFM)
- Η κατηγοριοποίηση του πελατολογίου λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα χαρακτηριστικά του πελάτη καθώς και την αγοραστική του συμπεριφορά (Multi-attribute segmentation)
- Ο σχεδιασμός στοχευμένων ενεργειών Marketing μειωμένου κόστους και αυξημένης ανταπόκρισης.

Η μεθοδολογία:

ΒΗΜΑ 1ο: Η δημιουργία ενός πελατοκεντρικού αρχείου,

- το οποίο αφενός περιέχει όλη την διαθέσιμη πληροφορία για κάθε πελάτη και αφετέρου όλους τους απαραίτητους δείκτες (Key Predictive Indicators- KPI) προκειμένου να γίνεται εύκολα και καίρια η ζητούμενη ανάλυση και η παραγωγή των αποτελεσμάτων καθώς και η διάχυση τους προς όλους τους ενδιαφερόμενους. Το αρχείο αυτό το οποίο ονομάζεται στην γλώσσα των Predictive Analytics, Marketing Customer Information File (MCIF), εφόσον δημιουργηθεί με τα διαθέσιμα δεδομένα σε μια χρονική στιγμή, μπορεί ιδιαίτερα εύκολα να επικαιροποιείται με τα νέα διαθέσιμα δεδομένα ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αξίζει να επισημανθεί εδώ ότι η δημιουργία του MCIF απαιτεί την συνένωση διαφορετικών πηγών δεδομένων καθώς επίσης και την δημιουργία σύνθετων KPIs όπως π.χ. ποσοστό αγορών ανά τρίμηνο ή καλοκαίρι/χειμώνα ή συγκεκριμένη προωθητική περίοδο, ποσοστιαίες μεταβολές ανά τμήμα σε σχέση με το σύνολο των αγορών κλπ. Οι διαδικασίες αυτές είναι ιδιαίτερα εύκολα πραγματοποιήσιμες με τις δυνατότητες της τεχνολογίας Data Mining της SPSS και συγκεκριμένα το λογισμικό IBM SPSS Modeler.

ΒΗΜΑ 2ο: Η κατηγοριοποίηση του πελατολογίου,

- βάσει αξίας και βάση αγοραστικής συμπεριφοράς. Για την πρώτη περίπτωση κατασκευάστηκε ο δείκτης RFM (Recency, Frequency, Money) που συνδυάζει τον χρόνο που έχει παρέλθει από την τελευταία επίσκεψη του πελάτη στο κατάστημα, την συχνότητα επισκέψεων του πελάτη σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο π.χ. κατά το τελευταίο τρίμηνο και το σύνολο των χρημάτων που έχει δαπανήσει την ίδια χρονική περίοδο. Για την δεύτερη περίπτωση χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές clustering έτσι ώστε να συνδυαστούν συγχρόνως χαρακτηριστικά του πελάτη όπως τα είδη που αγοράζει, το σύνολο των χρημάτων που ξοδεύει ανά εποχή ή άλλη χρονική περίοδο ή για

ειδικές προσφορές, ο αριθμός των ημερών της εβδομάδας ή του μήνα που ψωνίζει, η εξαργύρωση πόντων ή δωροεπιταγών, το κατάστημα προτίμησης, η συνήθης ώρα διέλευσης. Σημειώνεται ξανά, ότι οι κατηγοριοποιήσεις αξίας και αγοραστικής συμπεριφοράς που προκύπτουν με τα διαθέσιμα δεδομένα σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, μπορούν πολύ εύκολα να επικαιροποιούνται με τα νέα διαθέσιμα δεδομένα για μια επόμενη χρονική περίοδο.

Το αποτέλεσμα:

- **Η ταξινόμηση των πελατών βάσει των δυο προσεγγίσεων δημιουργεί ενδιαφέρουσες υποομάδες, όπως π.χ.:**
 - To Customers
 - Likely Top Customers (πελάτες που έχουν ίδια χαρακτηριστικά με τους top customers)
 - Increasing Spending (Αυξανόμενοι τζίροι ανά κυλιόμενο δωδεκάμηνο)
 - Fallers (Μειούμενος τζίρος ανά κυλιόμενο δωδεκάμηνο)
 - Lapsers (Μηδενικός τζίρος κατά το τελευταίο δωδεκάμηνο)
- **Η κατανόηση αυτών των υποομάδων οδηγεί σε διαφορετικές στρατηγικές και προσεγγίσεις ανά ομάδα και σε προσωποποιημένες προτάσεις για νέα προϊόντα ανά ομάδα με αποτέλεσμα να δημιουργείται η αίσθηση στον πελάτη ότι η επιχείρηση τον προσεγγίζει προσωπικά και όχι μαζικά με συνεπαγόμενα οφέλη την ικανοποίηση του πελάτη, την διατήρηση του στην επιχείρηση και την αύξηση της κατανάλωσής του.**
- **Η ανάδειξη των συσχετίσεων μεταξύ των προϊόντων και της αλληλουχίας αγοράς τους από τον ίδιο πελάτη, σύμφωνα με τα ήδη προϊόντων που προμηθεύεται ταυτόχρονα αυτός σε μια συναλλαγή του, με την εφαρμογή της ευρύτατα χρησιμοποιούμενης τεχνικής ‘market basket**

analysis’.

Η πληροφορία αυτή μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην καλύτερη κατανομή και οργάνωση των προϊόντων στο κατάστημα με στόχο την αύξηση της αξίας της απόδειξης κάθε επίσκεψης του πελάτη, καθώς και στην πραγματοποίηση προωθητικών ενεργειών για ομάδες συγγενών προϊόντων στον κατάλληλο πελάτη την σωστή στιγμή.

Το όφελος:

Η συνεργασία της M&S με την **PREDICTA A.E.** και η υιοθέτηση της Λύσης Predictive Analytics Solutions, οδήγησε τη M&S σε σημαντικά οφέλη τα οποία συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία:

- Την πάντα διαθέσιμη και επικαιροποιημένη του συνόλου της πληροφορίας ανά πελάτη σε κεντροποιημένη βάση δεδομένων.
- Τη σημαντική μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την διαθεσιμότητα αυτής της πληροφορίας
- Την εύκολη και άμεση παραγωγή αποτελεσμάτων σε πίνακες και γραφήματα καθώς και την αυτοματοποίησή τους όταν είναι επιθυμητό.
- Τη μείωση του κόστους των προωθητικών ενεργειών.
- Τη σημαντική αύξησης τη ανταπόκρισης του πελάτη.

Αξίζει να αναφέρουμε ενδεικτικά ότι σε μια συγκεκριμένη προωθητική ενέργεια για μια

κατηγορία προϊόντων που απευθύνθηκε σε 4.880 άτομα συγκεκριμένων ομάδων του πελατολογίου που κρίθηκαν κατάλληλες και η οποία πραγματοποιήθηκε με την χρήση SMS, 1362 άτομα επισκέφθηκαν και έκαναν μια αγορά σε κατάστημα. **Ανταπόκριση σχεδόν 28%, ποσοστό καθόλου συνηθισμένο σε τέτοιου είδους ενέργειες.**

CASE-STUDY KORRES A.E.

TARGIT Business Intelligence

Case Study: KOPPEΣ AE

ΑΠΟ ΤΑ ΟΜΟΙΟΠΑΘΗΤΙΚΑ ΣΚΕΥΑΣΜΑΤΑ ΣΤΑ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η KOPPEΣ είναι μία ελληνική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1996 και έχει τις ρίζες της στο παλαιότερο Ομοιοπαθητικό Φαρμακείο της Αθήνας. Το πρώτο προϊόν KOPPEΣ ήταν ένα αρωματικό σιρόπι για το λαιμό με μέλι και γλυκάνισο, εμπνευσμένο από το θερμαντικό ρακόμελο, που έφτιαχνε ο παππούς Γιώργος Κορρές στην ιδιαίτερη πατρίδα του, τη Νάξο. Σήμερα, η εταιρεία διαθέτει περισσότερα από 400 φυσικά και πιστοποιημένα βιολογικά προϊόντα σε 30 χώρες, με παρουσία στα σημαντικότερα επιλεκτικά σημεία πώλησης παγκοσμίως. Στην ελληνική αγορά τα προϊόντα διατίθενται στα φαρμακεία.

Η KOPPEΣ με σταθερή ανοδική πορεία επιθυμούσε, μέσω της ανάλυσης των δεδομένων της, να αποκτήσει ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Διευθυντής πωλήσεων της KOPPEΣ Δημήτρης Βασίλαρος εξηγεί τους λόγους που οδήγησαν την εταιρεία να επιλέξει το TARGIT Business Intelligence. «Χρειαζόμασταν ένα εργαλείο για να παίρνουμε εξυπνότερες, γρηγορότερες και ακριβέστερες αποφάσεις».

Η βάση της φιλοσοφίας μας στην TARGIT είναι η ευκολία χρήσης. Η δυνατότητα δημιουργίας αναλύσεων με χρήση απλής καθημερινής γλώσσας (natural language), αποτελεί - εκτός από μεγάλη ευκολία - σημαντικό κίνητρο για την παραγωγή πολλαπλών αναλύσεων και είναι ένα μόνο παράδειγμα. Με τη νέα γενιά του TARGIT Business Decision Suite, ο χρήστης μπορεί απλά να πει «Δείξε μου το τζίρο ανά έτος, πωλητή και χώρα» και ο Intelligent Wiz αναλαμβάνει να παρουσιάσει άμεσα μια ανάλυση μορφοποιημένη σύμφωνα με τις επιλογές του.

Η νέα γενιά των εργαλείων TARGIT BI & Analytics ισορροπεί τα εξελιγμένα χαρακτηριστικά ανάλυσης με την ευχρηστία, φέρνοντας τον τελικό χρήστη στην πρώτη γραμμή των εξελίξεων και πετυχαίνοντας την αξιοποίηση της λύσης από ολόκληρο τον οργανισμό. Γι' αυτό άλλωστε τα τελευταία χρόνια το TARGIT BI προπορεύεται στις μετρήσεις ανεξάρτητων μελετών σχετικά με την διείσδυση που έχει ένα εργαλείο επιχειρηματικής ευφυΐας σε ένα οργανισμό.

Το TARGIT BI μας έδωσε τη δυνατότητα να υλοποιήσουμε ένα ολοκληρωμένο έργο σε μία εταιρία όπως η KOPPEΣ σε εξαιρετικά μικρό χρονικό διάστημα, παρότι ο κύκλος δραστηριοτήτων της εταιρείας περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα, όπως είναι οι αγορές, η παραγωγή, οι πωλήσεις, το οικονομικό, και το marketing. Αυτή είναι μία πολύ πειστική απόδειξη του ότι η απόσβεση της επένδυσης μπορεί πραγματοποιηθεί σε διάστημα μικρότερο του ενός έτους.

Συνδυάζοντας τα δεδομένα από όλα τα υποσυστήματα της εταιρείας KOPPEΣ και επεκτείνοντας τα με εξωτερικές πηγές δεδομένων όπως Google Analytics, Social media, δημογραφικά δεδομένα, sell out των τελικών πελατών και οπτικοποίηση των πληροφοριών το TARGIT BI εξασφαλίζει τον ελάχιστο δυνατό χρόνο απόκρισης στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, απελευθερώνοντας το χρήστη ώστε να ασχοληθεί με την ανάλυση.

Δίνοντας στο χρήστη τη δυνατότητα να ενεργοποιεί αυτόματες ειδοποιήσεις για κάθε σημαντικό μέγεθος τον προάγουμε από «φρουρό», που απλά θα σημάνει συναγερμό, σε «στρατηγό» που θα

οργανώσει την αντεπίθεση. Η εταιρεία KOPPEΣ έχει βελτιώσει σημαντικά την εσωτερική της γνώση, την διορατικότητα και την ακρίβεια στις προβλέψεις της και αυτό κάνει πιο εύκολο τον συντονισμό των πωλήσεων και του marketing.

Κατά την διάρκεια της υλοποίησης δημιουργήθηκαν οι στρατηγικοί δείκτες της εταιρείας, οι οποίοι σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα βοήθησαν την εταιρεία να κάνει σημαντικά βήματα στην μείωση του κόστους αγορών και παραγωγής. Στη βάση του ‘One version of Truth’ που προσφέρει το TARGIT BI, ο έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βοήθησε να δημιουργηθεί μία ‘Αναλυτική’ κουλτούρα. Το τμήμα Marketing μπορεί να μετρήσει πλέον την ανταποδοτικότητα που έχουν οι ενέργειες του σε πραγματικό χρόνο.

«Στη δύσκολη σημερινή πραγματικότητα είναι πολύ σημαντικό να είσαι επικεντρωμένος στο πεδίο της μάχης και να έχεις τα κατάλληλα εφόδια διαθέσιμα τη στιγμή που τα χρειάζεσαι. Με το TARGIT είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε όχι μόνο ότι συμβαίνει αυτή την στιγμή αλλά και να μπορούμε να προβλέπουμε με βάση τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών, βασιζόμενοι σε basket analysis ώστε να λειτουργούμε αποτρεπτικά σε συμβάντα που δεν θα ήταν επιθυμητά», αναφέρει ο κ. Βασίλαρος. Απεικονίζοντας τις πληροφορίες σε ψηφιακούς χάρτες και οπτικοποιώντας τα δεδομένα οι χρήστες μπορούν να αντιληφθούν καλύτερα τις διαφοροποιήσεις και να κατανοήσουν βαθύτερα πως λειτουργούν οι διαφημιστικές τους καμπάνιες ανά περιοχή με βάση την πληθυσμιακή κατανομή και την αγοραστική δύναμη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η εργασία αυτή έχει εστιάσει στην μελέτη της επικοινωνίας στο χώρο του γραφείου ως καταλυτικός παράγοντας επίλυσης των εργασιακών διαφορών. Συγκεκριμένα αναλύθηκε το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον στο χώρο του γραφείου και πως αυτό επιδρά στην δημιουργία εργασιακών συγκρούσεων. Διαπιστώθηκε στη συνέχεια ότι η σωστή μέθοδος επικοινωνίας κατά περίπτωση έχει θετικές επιπτώσεις, σε προβλήματα όπως εργασιακό άγχος, έριδες, οικονομικά αιτήματα, συγκρούσεις σχετικά με τον εργασιακό ρόλο και κατανομή δυνάμεων και ηγεσίας.

Ανθρώπινη επικοινωνία είναι η μετάδοση και η λήψη πληροφοριών μεταξύ ατόμων και ομάδων και είναι παρούσα στο σύνολο των ανθρωπίνων σχέσεων. Ακόμα και η δομή της οργάνωσης, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τη βάση, επιδρά πάρα πολύ στην ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν εύκολα και γρήγορα. Ευκολονόητο είναι ότι τα μονοπάτια ή τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων καθώς κι η διεύθυνσή της επιδρούν τόσο στην απόδοση της ομάδας όσο και στο ηθικό της. Βέβαια, σε μια επιχείρηση, μια υπηρεσία ή έναν οργανισμό, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι περισσότερο πολύπλοκα. Όμως, τα διάφορα πειράματα κι 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, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες κι ένα σωρό άλλοι παράγοντες όπως ειδικές συνθήκες κι ηθικό.

Η γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ ανθρώπων που έχουν κοινές απόψεις. Όταν τα άτομα νιώθουν σιγουριά μπορούν εύκολα να μιλούν το ένα στο άλλο, ενώ όπου υπάρχει δυσαρέσκεια εκεί υπάρχει παρανόηση, παρερμηνεία, ψίθυροι και διαστρέβλωση. Έτσι, μ' αυτήν την έννοια, η επικοινωνία είναι ένας εξαρτημένος παράγοντας. Όπου υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλές ανθρώπινες σχέσεις η επικοινωνία είναι εύκολη κι

όπου υπάρχει δυσπιστία είναι σχεδόν αδύνατη. Ωστόσο, το πρόβλημα της επικοινωνίας με ακρίβεια κι αποτελεσματικότητα σε κάθε επαφή κάνει το έργο του προϊσταμένου περισσότερο δύσκολο, γιατί πρέπει να είναι προσεκτικός στη φυσική τάση της σημερινής τόσο βερμπαλιστικής κοινωνίας μας να υποθέσει ότι απλώς αν λέμε κάτι σε κάποιον, είναι αρκετό να εξασφαλίσει επιτυχημένη επικοινωνία.

Χρειάζεται όμως, προσοχή για να μην καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα ότι είναι σωστό το «όση περισσότερη επικοινωνία τόσο το καλύτερο». Υπάρχουν όρια για το πόση επικοινωνία μπορεί ένα άτομο να δεχτεί και ν' ανταποκριθεί σ' αυτήν. Οι υπάλληλοι πρέπει να προστατευτούν από όχι αναγκαία επικοινωνία κι έτσι ώστε να συγκεντρωθούν σε δεδομένα με σπουδαιότητα. Επίσης, ίσως υπάρχουν σε μια επιχείρηση προσωπικοί φόβοι, ελπίδες και εχθρότητες που δε θα πρέπει να διοχετεύονται γιατί μπορεί να προκαλέσουν αντίθετες αντιδράσεις.

Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική της επικοινωνίας είναι διαφορετική από εκείνη των παλιότερων περιόδων κυρίως επειδή: (α) δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της όλης επικοινωνίας ως δεσμού των εργαζομένων με την επιχείρηση, (β) παραδέχεται πως μ' αυτή διοικούντες και διοικούμενοι αποκτούν την ίδια αντίληψη για την αποστολή, την εξουσία και τη δομή της ιεραρχίας, (γ) δίνει ερμηνείες για παράγοντες και συνθήκες που πιστεύει πως επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της, (δ) αναγνωρίζει την αμοιβαιότητα της μεταβίβασης και λήψης, (ε) επισημαίνει πολυάριθμα εμπόδια, (στ) θεωρεί τον ψίθυρο και τις φήμες σαν ένδειξη κατά κάποιο τρόπο ανικανοποίητων αναγκών της επικοινωνίας.

Μια πολύ σημαντική παράμετρος της επικοινωνίας είναι η καλή ακρόαση. Σε μια προφορική επικοινωνία η ακρόαση είναι σπουδαία και για τα δύο μέρη και αποτελεί διπλή ευθύνη για τον ομιλητή και τον ακροατή.

Η σωστή επικοινωνία -ποσοτικά και ποιοτικά- λειτουργεί αναμφισβήτητα στην κατεύθυνση της ανάπτυξης της επιχείρησης, δεδομένου ότι ομαλοποιούνται οι ανθρώπινες σχέσεις και οι εργαζόμενοι αποκτούν δεσμούς και με την ίδια την επιχείρηση. Ακόμη και το πολύπλοκο πρόβλημα της εφαρμογής συστημάτων ελέγχου, με τη σωστή επικοινωνιακή τακτική, μπορεί εύκολα να λυθεί και να γίνει κατανοητός ο πραγματικός του ρόλος: η ασφάλεια, η ποιότητα και η διευκόλυνση της εργασίας.

Προσωπική μας άποψη είναι ότι η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία για να λειτουργήσει σαν εργαλείο ανάπτυξης και κατ' επέκταση αύξησης της παραγωγής θα πρέπει οι πληροφορίες:

- Να συγκεντρώνονται και να διοχετεύονται κατάλληλα και ισότιμα
- Να επεξεργάζονται με σκοπό την εκπαίδευση όταν σχετίζονται με καινοτομίες και υποκίνηση
- Να μην παίζουν το ρόλο της συντήρησης καταστάσεων και να αξιοποιούνται όταν οδηγούν στην αναγκαιότητα αναδιοργάνωσης
- Να είναι έτσι διατυπωμένες ώστε να μην προκαλούν σύγχυση, έριδες και αθέμιτο ανταγωνισμό
- Να μην ακολουθούν μονόδρομο.
- Να αξιολογούνται ακόμη κι αν προέρχονται από άτυπες ομάδες.

Για τον ίδιο λόγο πιστεύουμε ότι η επικοινωνία πρέπει να γίνεται με τρόπο ώστε τουλάχιστον:

- Να μην προσβάλλει το άτομο και το σύνολο
- Να μην είναι μονόδρομη
- Να υποκινεί το άτομο

Μέσα για την επίτευξη των παραπάνω θεωρούμε ότι αποτελούν όλες οι ενέργειες που αποσκοπούν στη συνεύρεση –επαγγελματική και μη- των εργαζομένων όλων των βαθμίδων σε μια επιχείρηση. Οι σύγχρονες αυτές μορφές επικοινωνίας θα μπορούσαν ίσως να είναι:

Συμμετοχή της επιχείρησης στα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων, με συμμετοχή στα έξοδα για τη νοσηλεία του, τη φοίτηση των παιδιών του. Στην επικοινωνιακή πολιτική άλλωστε εντάσσονται όλες οι χορηγίες και οι δωρεές των επιχειρήσεων.

Οδηγίες και επιβράβευση του έργου γραπτώς. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει ασφάλεια και παράλληλα ενισχύει την αυτοπεποίθησή του. **Περιοδικά** εκδιδόμενα από την επιχείρηση και ενδεχομένως σε συνεργασία με εθελοντές υπαλλήλους ή σωματεία εργαζομένων, σε τακτά χρονικά διαστήματα με ποικίλη ύλη όπως: νέα προϊόντα, σχέδια της επιχείρησης, προσωπικά περιστατικά, ιστορίες και διαγωνισμοί υπαλλήλων, χόμπι, ψυχαγωγία, αθλήματα, πληροφορίες για τις προσωπικότητες της επιχείρησης, γράμματα εργαζομένων, όπου εκφράζουν γνώμες κι ενδεχομένως μηνύματα από τον πρόεδρο.

Αθλητικές ομάδες, ως μέσο και για την έξω από την επιχείρηση επικοινωνία και τη συνεύρεση των εργαζομένων σε κοινωνικές και όχι επαγγελματικές δραστηριότητες.

Ελκυστικοί πίνακες ανακοινώσεων κοινωνικών γεγονότων, αφισών, μικρών αγγελιών, φωτογραφιών κ.λπ. τη φροντίδα των οποίων πρέπει να έχει χρεωθεί η επιχείρηση και ενδεχομένως υπάλληλοι ή/και σωματεία.

Θήκες πληροφοριακού υλικού για την τοποθέτηση πάσης φύσεως ενημερωτικών φυλλαδίων (χόμπι, μαγειρική, υγεία, φόρους κ.λπ.), ακόμη και των δωρεάν διατιθέμενων φύλλων του ημερήσιου τύπου (π.χ. εφημερίδα ΜΕΤΡΟ).

Κουτιά ιδεών για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Αποτελούν ένα τρόπο έκφρασης και επικοινωνίας που αποκλείει τις εντάσεις. Απαραίτητη βέβαια είναι και η λειτουργία επιτροπής για την αξιολόγηση των προτάσεων αυτών στην οποία δόκιμο είναι να συμμετέχουν και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων.

Θεματικές επιτροπές για την ανταλλαγή, απόψεων και πληροφοριών σε ζητήματα όπως η οικολογία, η υγιεινή και η ασφάλεια, κ.λπ.

Κοινωνικές εκδηλώσεις (π.χ. γεύματα, εκδρομές, χοροί) που διευκολύνουν επιπλέον επαφές κι ελεύθερες ανταλλαγές ιδεών και γνώμων.

Μελέτη του ηθικού, των εργαζομένων με ανώνυμα ερωτηματολόγια προς τους εργαζόμενους.

Πακέτα προσφορών για διακοπές ή πακέτα ασφαλιστικά, κινητής τηλεφωνίας κ.λπ. που προσελκύουν τον εργαζόμενο και αποτελούν άτυπη πριμοδότηση.

Ιστοσελίδα της εταιρείας με προσωπικό e mail για τον κάθε εργαζόμενο και ταυτόχρονη λειτουργία χώρου συζητήσεων και ανταλλαγής απόψεων.

Τέλος, τα συμπεράσματα συγκλίνουν στο ότι η συμμετοχή των εργαζομένων, η αυστηρή τήρηση από πλευράς των εργοδοτών των βέλτιστων συνθηκών εργασίας και η άτυπη, διαπροσωπική επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλουν στην απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση αποτελούν τη σημαντικότερη επένδυση της επιχείρησης στην κατεύθυνση της αύξησης της παραγωγικότητας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Aaltio – Marjosola, I. & Takala T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12 :146-158.
- 2) Antonakis J., Avolio B.J., Sivasubramaniam N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor
- 3) Argenti, Paul A. (1998). *Corporate Communication*. 2nd ed., pp.176-178
- 4) Avolio, B. J., Bass, B. M. (1995). Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*. 200-216 pp.
- 5) Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72 (4): 441-462.
- 6) Barklay, D.W. (1991). 'Interdepartmental conflict in organizational buying: The impact of the organizational context'. *Journal of Marketing Research*.28:145-159.
- 7) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- 8) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 9) Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York Free Press.
- 10) Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision*. 19-31pp.
- 11) Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- 12) Bulkeley, W.M. (1992). The videophone era may finally be near, bringing big changes. *The Wall Street Journal*., pp1.
- 13) Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Cheney, G. (2007). 'Organizational Communication Comes Out', *Management Communication Quarterly* 80-91pp.
- 14) Cushman, D.P. (2000). Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory. *Management Communication Quarterly*, 13, 486-501pp.
- 15) Daft, R. (2004). *Organization Theory and Design*. (8th Ed.) International Thomson Publishing Company.
- 16) Daniel Katz & Robert L. Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed. Chapter 9: Communication-The Flow of Information.
- 17) Davis, D., & Daley, B. (2008). The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance. *Human Resource Development International*. 11: (1), 51-66.

- 18) Himstreet, W., Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, 2002, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- 19) Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). The social psychology of organizing. New York: McGraw Hill. Miller, K. (2005). Organizational Communication. Approaches and Processes. 4th ed. Wadsworth, London, 364 pp
- 20) Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly 14: 261-295.
- 21) Micel Gosien, Γ.Βαγιάτης, Μ.Γιαννουλέας, Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο –1995, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- 22) Moore, E.A. & T.H. Irwin (2000). Management communication for the new millennium. Management Communication Quarterly, 14:142-151.
- 23) Mumby, D.K. (1994). Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination. Ablex, Norwood, N.J., 385 pp.
- 24) Polychroniou P. (2005). Styles of handling Interdepartmental Conflict and Effectiveness, Current Topics in Management, 10, Transaction Publishers, 263-273.
- 25) Polychroniou P. (2008). “Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence”. International Journal of Organizational Behavior. Vol.13, No 1. pp. 52-67.
- 26) Polychroniou P. (2009). “Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. The impact on team effectiveness”. Team Performance Management. Vol 15, No 7, pp.343-356
- 27) Γεράσιμος Λούτας, Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας 2004, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- 28) Δεριζιώτης Χ, Σκυφτός Κ, Χαροκόπος Γ., Επιχειρησιακή Επικοινωνία, 2006, Εκδόσεις Σοφία Α.Ε.
- 29) Κατσαλής, Α., Η Επικοινωνία στις Επιχειρήσεις και την Προσωπική Ζωή, 2002, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- 30) Κυριαζόπουλος, Π. και Ζαΐρης Α. Γ., Επιχειρησιακή Επικοινωνία, 2000, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- 31) Π.Πολυχρονίου, Διοικηση συγκρουσεων (σημειώσεις), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών
- 32) Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, 2000, Σταμούλης, Αθήνα
- 33) Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Μανατζμεντ- αποτελεσματική διοίκηση, 1995, Σταμούλης, Αθήνα

Case Studies:

Marks & Spencer:

http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=390:case-study-marks-a-spencer&catid=62:marketing&Itemid=43

Corres:http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=655:target-korres&catid=62:marketing&Itemid=43