

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ: Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΩΝ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

ΘΕΜΑ: ΤΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ
ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
ΝΑΣΙΑΡΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:
ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΥ ΔΙΑΜΑΝΤΩ
ΛΑΤΣΙΝΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ
ΜΟΣΧΟΥ ΕΛΕΝΗ

Π Α Τ Ρ Α 1 9 9 3



ΑΡΙΘΜΟΣ	1021
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1	
Ιστορική εξέλιξη και σύγχρονη θεώρηση	2
Περιεχόμενο του όρου επικοινωνία	4
Διαδικασία Επικοινωνίας	6
Χαρακτηριστικά διαδικασίας επικοινωνίας και τρόποι	7
Παράγοντες επιτυχίας της επικοινωνίας	10
Είδη επικοινωνίας γενικά	11
Θεμελιώδεις αρχές της επικοινωνίας	18
Κεφάλαιο 2	
Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις	23
Εμπόδια στην επικοινωνία	24
Σχέση πληροφοριών και διοικητικών στελεχών	26
Τομείς επικοινωνίας	30
Πολιτική επικοινωνίας	32
Μέθοδοι επικοινωνίας	34
Σκοποί της επικοινωνίας	37
Οφέλη από την επικοινωνία στις επιχειρήσεις	38
Κεφάλαιο 3	
Η σωστή επικοινωνία ως μέσο υποκίνησης	41
Κεφάλαιο 4	
Εισαγωγή στα μέσα επικοινωνίας	46
Προφορική και γραπτή επιχειρησιακή επικοινωνία	47
Συμπεράσματα γραπτού - προφορικού λόγου	53
Οι οδηγίες και οι διαταγές από την σκοπιά της επικοινωνίας	55
Ακουστικά μέσα	57
Οπτικά μέσα	70
Οπτικοακουστικά μέσα	82
Ερωτηματολόγιο - Ανάλυση	94
Βιβλιογραφία	107

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο περιβάλλον του έντονου ανταγωνισμού που είναι αναγκασμένες να ζουν και να αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις και οργανισμοί η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο. Γιατί αν λάβουμε υπόψη μας ότι οι ιδέες γεννιούνται από τους ανθρώπους και τα πράγματα κατασκευάζονται από αυτούς τότε εύκολα φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι ο κυριότερος μοχλός σε μια επιχείρηση είναι ο άνθρωπος.

Η σπουδαιότητα και η σημασία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συνεισφοράς στην αποδοτικότητα και την υψηλή στάθμη της παραγωγικότητας είναι το σπουδαιότερο μέσο για πρόοδο μέσα στις επιχειρήσεις. Αυτό επιτυγχάνεται με το σωστό τρόπο επικοινωνίας που υπάρχει μέσα στο χώρο εργασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων για καλύτερη αποδοτικότητα.

Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία πρέπει οι επιχειρήσεις να ξέρουν τι να πούν, πότε να το πούν, σε ποιόν να το πούν και πως να το πούν. Η επικοινωνία όσον αφορά της σχέση της σε επιχειρησιακό επίπεδο καθίσταται δυνατή με βάση τα μέσα με τα οποία θα μπορέσει να υπάρξει. Όμως για να φτάσουμε σε αυτό το επιθυμητό σημείο που είναι και ο απώτερος σκόπός μας θα πρέπει να δούμε τι είναι η επικοινωνία, πως και πότε ξεκίνησε, ποιά στάδια και ποιές αρχές ακολούθησε για να έχει ένα σωστό αποτέλεσμα, αλλά και τι εμπόδια μπορεί να παρουσιαστούν. Επίσης θα αναφερθούμε στους σκοπούς και τις μεθόδους επικοινωνίας (την προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια επικοινωνία, καθώς και τα αρνητικά και θετικά στοιχεία που προκύπτουν από αυτή). Στη συνέχεια θα γίνει ένας διαχωρισμός των μέσων επικοινωνίας με βάση τον προφορικό και γραπτό λόγο, με κυριότερη αναφορά στα ακουστικά, οπτικά και οπτικοακουστικά μέσα.

Ολοκληρώνοντας το θέμα μας κάνουμε μια έρευνα σε επιχειρήσεις διαφορετικής μορφής και δραστηριότητας ώστε να δούμε έμπρακτα τα όσα αναλύσαμε παραπάνω για καλύτερη κατανόηση των μέσων επικοινωνίας. Τέλος θα διατυπωθούν συμπεράσματα και αξιολόγηση της έρευνάς μας.

ΚΕΦ. 1 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1. Ιστορική εξέλιξη και σύγχρονη θεώρηση

Ένα φαινόμενο αναγόμενο στους πρώτους χρόνους ακόμα στην Ιστορία της ανθρωπότητας αποτελεί και η επικοινωνία. Και είναι αναγόμενο γιατί αποτέλεσε βασική προϋπόθεση της συγκρότησης ομάδων, φυλών, μεγάλων εθνικοτήτων και τελικά ολόκληρου του κόσμου.

Έτσι η επικοινωνία αποτέλεσε τη βάση για τη σύνδεση, συνεννόηση και ενότητα μεταξύ των ανθρώπων. Βέβαια ο βαθμός αυτός ήταν αναπόσπαστα συνδεδεμένος με τα μέσα και τις τεχνικές που διέθετε η επικοινωνία.

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

Η ανάπτυξή της αρχίζει τον 18ο αιώνα, όταν με τις μεγάλες εφευρέσεις παρουσιάζονται νέα μέσα επικοινωνίας (εφεύρεση ατμομηχανής, τελειοποίηση τυπογραφίας κλπ).

Από τότε και κυρίως κατά τον 20ο αιώνα ακολούθησαν νέες εφευρέσεις και τεχνικές βελτιώσεις που ανέπτυξαν αφάνταστα την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, όπως π.χ. το τηλέφωνο, ο ασύρματος τηλεγράφος, το ραδιόφωνο κλπ, φτάνοντας στο σημείο να εξασφαλίσουν μια επικοινωνία σε όλα τα σημεία του κόσμου και να δημιουργήσουν μια ενότητα της ανθρώπινης κοινωνίας.

Έτσι σήμερα έφτασε η επικοινωνία να αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την επαφή σε προσωπικό και κοινοτικό επίπεδο, αλλά συγχρόνως και το μεγάλο πρόβλημα του καιρού μας. Και αυτό γιατί καμιά ιδέα δεν μπορεί να επιβιώσει, να εξαπλωθεί και να επιβληθεί χωρίς επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα προβληματική σήμερα, γεγονός που οφείλεται στις: 1) σημερινές κοινωνίες που αποξένωσαν τον άνθρωπο από τον άνθρωπο, 2) τη συσσώρευση προβλημάτων και άγχους που διαστρεβλώνουν και αναιρούν την όποια επικοινωνία, 3) την πλατύτερη και βαθύτερη μόρφωση και καλλιέργεια όλων που ζητά πιο εκλεπτισμένες επικοινωνιακές μεθόδους 4) την τρομακτική εξέλιξη και εξάπλωση των μέσων μαζικής επικοινωνίας και

κυρίως της τηλεόρασης που αυξάνουν καταλυτικά τον όγκο της κάθε φύσης μηνυμάτων και τον μεταλλάζουν σε βαθιά "επικοινωνιακή ρύπανση".

Και η περίεργη αντιτομία είναι ότι η εξάπλωση και ο πλούτος σημερινών μέσων και τεχνικών της επικοινωνίας είναι αντίστροφα ανάλογα με την ευκολία και την αρτιότητά της. Η εξήγηση αυτής της ρουτινομανίας βρίσκεται στο γεγονός ότι η χρησιμοποίηση των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας προϋποθέτει ειδικές ικανότητες και ειδικές γνώσεις, επιστημονικές και τεχνικές.

Κάποτε έφτανε να μιλάει και να γράφει κανείς "ωραία". Σήμερα η τέχνη του λόγου είναι άχρηστη, αν δε συνοδεύεται από την πολυσύνθετη γνώση και εμπειρία της τεχνικής της επικοινωνίας. Αυτή ακριβώς τη γνώση και εμπειρία θέλει να μεταδώσει από το έργο.

Τελικός σκοπός κάθε δραστηριότητας και εκδήλωσης πρέπει να είναι η επικοινωνία. Δεν έχει σημασία αν η δραστηριότητα λέγεται γράμμα, συνεστίαση, τέλεση, ταμπέλα, γιορτή, προκήρυξη. Όλα αυτά και το καθένα χωριστά, πρέπει να παίζουν το ρόλο ενός οχήματος που θα μεταφέρει τα μηνύματα που πρέπει προς κατάλληλο κοινό. Άλλωστε το πρόβλημα, αλλά και η επιτυχία σήμερα είναι να καταφέρεις μέσα στον οπτικό και ηχητικό κλοιό, να περάσει το σωστό μήνυμα, στο σωστό κοινό, τη σωστή στιγμή.

Μέσα στα πλαίσια αυτά η επικοινωνία έχει στη διάθεσή της ένα απεριόριστο αριθμό και ποικιλία μέσων και μεθόδων για την υλοποίηση προγραμμάτων και την επίτευξη των τελικών στόχων της. Οι βασικές κατηγορίες αυτών των μέσων και μεθόδων είναι η έκδοση περιοδική ειδικών εντύπων, εγκυκλίων επιστολών, η οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων κλπ. Επειδή λοιπόν βασικό στοιχείο όλων αυτών των κατηγοριών είναι η επικοινωνία, ας δούμε τις βασικές αρχές, οι οποίες δεν περιορίζονται μόνο στο κοινό, αλλά και μέσα στην επιχείρηση.

Φυσικά, η καλή και αποτελεσματική επικοινωνία προϋποθέτει και ένα έμφυτο ταλέντο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το οποιοδήποτε ταλέντο δεν επιδέχεται καλλιέργεια. Το αντίθετο. Όμως η καλή επικοινωνία, εκτός από το έμφυτο ταλέντο (ικανότητα διάγνωσης του κατάλληλου μήκους κύματος εκπομπής του μηνύματος, ανάλογα με τον αριθμό των δεικτών) απαιτεί θεωρητικές γνώσεις (ψυχολογία, κοινωνιολογία) και τεχνική κατάρτιση (γνώση των μέσων επικοινωνίας και

κυρίως των σύγχρονων οπτικοακουστικών και ηλεκτρονικών

Περιεχόμενο του όρου επικοινωνία

Έφτασε όμως εκείνη η χρονική στιγμή να δούμε τι είναι επικοινωνία. Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για τον καθένα από τους οποίους δεν υπάρχει ομοφωνία. Κάθε συγγραφέας καθορίζει τον όρο αυτό ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία μελετά την επικοινωνία. Δεν υπάρχει καμμιά άποψη η οποία να έχει γίνει αποδεκτή σαν η μόνη σωστή με βάση την οποία πρέπει να μελετάται η επικοινωνία. Η ιδέα επάνω στην οποία βασίζεται κάθε φορά η μελέτη της επικοινωνίας παρουσιάζει μερικές φορές μηδαμινές διαφορές μεταξύ διαφόρων ερευνητών αλλά θα μπορούσε κανείς σχεδόν να πει ότι υπάρχουν τόσες τέτοιες ιδέες περί επικοινωνίας όσοι είναι και οι συγγραφείς που ασχολούνται με το θέμα αυτό. Εντούτοις η ποικιλία αυτή των ιδεών στις οποίες βασίζεται η μελέτη της επικοινωνίας θα πρέπει μάλλον να ενθαρρύνει παρά να αποθαρρύνει την περαιτέρω μελέτη και έρευνα της επικοινωνίας.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η επικοινωνία είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου οι άνθρωποι προσπαθούν να καταβάλουν τις ανάγκες, τις θέσεις και τις αντιλήψεις των άλλων, καθώς και να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των άλλων για να ικανοποιήσουν δικές τους ανάγκες, αλλά και αξιολογούν την επίδραση που έχει η συμπεριφορά τους πάνω στους άλλους και έτσι μαθαίνουν να διαχειρίζονται καλύτερα τις διπροσωπικές τους σχέσεις.

Σύμφωνα με μια άλλη άποψη επικοινωνία είναι η έμμεση ή άμεση, μονόπλευρη ή αμφίπλευρη, συνειδητή και κατευθυνόμενη μεταβίβαση μηνυμάτων από άτομο σε άτομο με την προϋπόθεση ότι, 1) στην μεταβίβαση του μηνύματος η έννοια του περιεχομένου του πρέπει να ληφθεί με ευρύτητα, 2) η μεταβίβαση του μηνύματος να μην είναι τυχαία ή αυτούσια καθ'όσον η επικοινωνία είναι διαδικασία αλληλεπίδρασης και δεν είναι αναγκαίο να λαμβάνονται χώρα τακτικά, 3) ότι σκοπός αυτού του είδους επικοινωνίας είναι η δημιουργία αντιδράσεων εκ μέρους του αποδέκτη με τελικό σκοπό την αποκατάσταση ή την εξελεγκτική διαμόρφωση μιας ήδη δημιουργημένης σχέσης. Περίπτωση ασυνείδητης (υποσυνείδητης) μεταβίβασης μιας σημασίας έχουμε όταν κάποιος χωρίς να έχει την πρόθεση να γνωστοποιήσει έ-

να γεγονός ή ένα συναίσθημά του, με τον τρόπο που εκφράζεται η με τις λέξεις που χρησιμοποιεί αποκαλύπτει χωρίς ο ίδιος να το θέλει τα γεγονότα ή συναισθήματα αυτά.

Τέλος σαν επικοινωνία στην παρούσα εργασία θεωρείται κάθε μεταβίβαση μιας "έννοιας" (νοήματος, μηνύματος) άμεσα ή έμμεσα από άτομο ή και ομάδα σε άτομο ή και ομάδα για ένα σκοπό.

Επικοινωνία με αυτή την έννοια είναι το να βρίσκεται κανείς σε μια σχέση, σε μια σύνδεση, με κάποιο πράγμα ή με κάποιο άτομο του λόγου, γραπτού ή προφορικού, των σημάτων, των σημείων, κλπ. Είναι δηλ. μια διαδικασία με την οποία ένας πρωτουργός εκπέμπει ή στέλνει ένα μήνυμα διαμέσου ενός φορέως σε κάποιον αποδέκτη ή προκαλεί ένα αποτέλεσμα: "Αν δεν προκληθεί αυτό το διαφορετικό αποτέλεσμα δεν έχει πραγματοποιηθεί επικοινωνία".

Εκτός από αυτή τη στενή έννοια της επικοινωνίας υπάρχει και η με την ευρύτερη έννοια όπου η επικοινωνία είναι ο συλλογικός όρος για περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας π.χ. οι επικοινωνίες μιας επιχείρησης. Όταν μάλιστα το περιεχόμενο του όρου επικοινωνία περιοριστεί με ένα "αντικείμενο" π.χ. ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία τότε αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή οργανισμό. Άρα συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας στην γενική της έννοια είναι:

- 1) ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη
- 2) η αποστολή μιας "έννοιας" από τον αποστολέα και
- 3) η λήψη μιας "έννοιας" από τον παραλήπτη.

Αν ο παραλήπτης καταλαβαίνει ότι εννοούσε ο αποστολέας είναι ένα θέμα το οποίο αφορά την ύπαρξη επικοινωνίας. Για να υπάρξει επικοινωνία ο παραλήπτης πρέπει να λάβει όχι μόνο σχήματα οποιασδήποτε μορφής, αλλά πρέπει να αντιληφθεί κάτι. Η απλή μεταβίβαση οπτικών, ακουστικών ή οποιασδήποτε άλλης φύσης σημάτων δεν αποτελεί επικοινωνία. Πέρα από αυτά όμως ο παραλήπτης δεν πρέπει απλώς να αντιληφθεί ορισμένες λέξεις ή προτάσεις οι οποίες σε σύνολο δε δίνουν νόημα, αλλά πρέπει να λάβει μια κατανοητή σε αυτόν έννοια.

Η επικοινωνία λαμβάνει χώρα άσχετα αν η "σημασία" που μεταβίβστηκε είναι για τον παραλήπτη κάτι μέχρι τότε άγνωστο σε αυτόν

ή αν αναφέρεται σε ήδη υπάρχουσες γνώσεις.

Το περιεχόμενο, ο χρόνος (π.χ. σε περίπτωση αλληλογραφίας) ο χώρος και τα μέσα μεταβίβασης, όπως και η επίδραση της σημασίας στον παραλήπτη δεν αποτελούν συστατικά στοιχεία της έννοιας επικοινωνίας. Με αυτή την έννοια η επικοινωνία είναι τοπική μετατροπή της "σημασίας" και πρέπει να διακρίνεται από τη χρονική (αποθήκευση ή φύλαξη) και την πραγματική μετατροπή (επεξεργασία).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η πραγματοποίηση της επικοινωνίας γίνεται με μια ορισμένη διαδικασία που απαιτεί:

Α) Τον επικοινωνούντα (Αποστολέας του μηνύματος-πομπός της επικοινωνίας), ο οποίος προσπαθεί να πληροφορήσει, να πείσει και να προσελκύσει προς τις απόψεις του τον αποδέκτη του μηνύματος.

Είναι ένα από αυτά τα αρχικά και βασικά στάδια της επικοινωνίας. Ο πομπός πρέπει να επιτελέσει σημαντικές ενέργειες όπως: 1) ανάλυση της όλης διαδικασίας της επικοινωνίας 2) εντόπιση και ανάλυση του δέκτη στον οποίο θέλει να απευθυνθεί 3) επιλογή των μέσων μετάδοσης του μηνύματος 4) σύνταξη του μηνύματος 5) ανάλυση των πιθανών επιπτώσεων του μηνύματος.

Β) Το μεταβιβαζόμενο μήνυμα, η πληροφορία, το σύνθημα που μεταδίδεται, που έχει σκοπό να δώσει στον αποδέκτη το έναυσμα για να αρχίσει η επικοινωνιακή διαδικασία. Το μέσο μπορεί να διαδοθεί διαμέσου συμβατικού κώδικα: 1) Λεκτικά, μονολεκτικά (σύνθημα) ή πολυλεκτικά (π.χ. διάλεξη, άρθρο, ομιλία, ανακοίνωση). 2) Ηχητικά (μουσική, εμβατήρια), 3) οπτικά (εικόνες, παραστάσεις, πυροτεχνήματα), 4) σύνθετα που μπορεί να περιλαμβάνουν κοινωνικές εκδηλώσεις, γιορτές.

Γ) Το μέσο μετάδοσης είναι ο τεχνικός τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται η επαφή με τον αποδέκτη. Τα μέσα μεταβίβασης μηνυμάτων ή μέσα επικοινωνίας έχουν λάβει τεράστια ανάπτυξη και αποτελούν ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά φαινόμενα της εποχής μας. Υπάρχουν διάφορα και μπορεί να είναι βιολογικού περιεχομένου (τα όργανα

των αισθήσεων), ή τεχνικού (μέσα μαζικής επικοινωνίας, προφορικός λόγος, τεχνικά μέσα π.χ. -τηλέφωνο, εικόνες, σύμβολα, νοήματα, χειρονομίες κλπ). Το μέσο πρέπει να είναι ανάλογο με τις συγκεκριμένες ομάδες στις οποίες ανήκει ο αποδέκτης (με τη θέση, την ιδιότητα και τα λοιπά χαρακτηριστικά του), ώστε να επιτευχθεί με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα η επαφή.

Δ) Τον αποδέκτη του μηνύματος, το οποίο μπορεί να είναι ένα μεμονωμένο άτομο, είτε μια ομάδα ατόμων ή ένα οργανωμένο σύνολο. Προς αυτόν απευθύνεται όλο το κύκλωμα, της επικοινωνίας. Για να επιτευχθεί στον ανώτατο βαθμό η επικοινωνιακή επαφή με αυτόν πρέπει να πλησιαστεί και να επηρεαστεί μέσω απ' όσο το δυνατόν περισσότερες απ' αυτές τις ομάδες. Η σπουδαιότητα του αυτή στη διαδικασία της επικοινωνίας τον καθιστά ένα απ' τα πιο ουσιαστικά στοιχεία της. Για να έχουμε όμως απήχηση στο δέκτη, θα πρέπει να συντρέξουν ορισμένες προϋποθέσεις, όπως λ.χ. η γνώση της συμπεριφοράς του, των πιθανών αποφεών του για ένα θέμα, του βαθμού σταθερότητας στην αλλαγή της στάσης του.

Ε) Το αποτέλεσμα (απάντηση, αντίδραση) είναι πάντα μια ενέργεια που δείχνει το βαθμό ανταπόκρισης που έχει το μήνυμα στον αποδέκτη. Κατά πόσο άλλαξε ή διαμορφώθηκε σύμφωνα με τις προθέσεις του αποστολέα η στάση του αποδέκτη και κατά πόσο δημιουργήθηκε αίσθημα κοινότητας συμφερόντων.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ

Η διαδικασία της επικοινωνίας χαρακτηρίζεται από 3 σημαντικές ιδιότητες.

1ο. Έχει περιεχόμενο. Μεταφέρει δηλαδή μήνυμα με σκοπό είτε να πληροφορήσει, είτε να πληροφορήσει και να προκαλέσει μια συγκεκριμένη επιθυμητή αντίδραση.

2ο. Παρεμποδίζεται από θόρυβο, ο οποίος μειώνει την καταληλλότητα του μηνύματος. Ο θόρυβος μπορεί να είναι μηχανικός (ηχορύπανση), σωματικός (βαρηνότητα), ψυχολογικός (έλλειψη προσοχής) και συμβολικής (χρήση ανάλυτικής γλώσσας) προέλευσης.

3ο. Έχει κατεύθυνση. Μπορεί να είναι μονόδρομη (μονής κατεύθυνσης ή μονής ροής), ή αμφίδρομη (διπλής κατεύθυνσης ή διπλής ροής).

Η μονόδρομη επικοινωνία (στρατιωτικού τύπου) χρησιμοποιείται όταν

πρόκειται να γίνουν τυποποιημένες εργασίες (εργασίες ρουτίνας), όπου ο διάλογος δεν έχει και τόσο μεγάλη σημασία. Γενικά η μονόδρομη επικοινωνία έχει το πλεονέκτημα της ταχύτητας, αλλά δεν είναι πάντα αποτελεσματική. Με άλλα λόγια δε μπορεί να είναι ποτέ βέβαιος αν ο παραλήπτης κατάλαβε σωστά το μήνυμα, παρά αφού πια έχει δράσει. Πρόσθετα δεν υπάρχει δυνατότητα να επέμβει κανείς διορθωτικά και με διάλογο να βελτιώσει ή να εμπλουτίσει το περιεχόμενο του μηνύματος.

Η αμφίδρομη επικοινωνία στηρίζεται στην πειθώ και στο διάλογο και επομένως δεν υποφέρει από τα παραπάνω δύο μειονεκτήματα. Είναι όμως σχετικά αργή και θορυβώδη διαδικασία. Υποφέρει κυρίως από διακοπές (άκαιρες ή άσχετες παρεμβάσεις) και από παρεκλίσεις (συζητήσεις εκτός θέματος). Στην αμφίδρομη ο μεταδότης δέχεται έντονη κριτική προθέσεων και συλλογιστικής από αποδέκτες πανέτοιμους να επισημάνουν αδυναμίες, κινδύνους και ιδιοτέλειες στο μηνύμα του. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος που θέλει να εφαρμόσει τον αμφίδρομο τρόπο επικοινωνίας πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός, ώστε η συμπεριφορά του να μην αποτρέπει τους άλλους από το να σχολιάζουν τα λόγια του αν πραγματικά θέλει την ενεργό συμμετοχή τους. Πρόσθετα πρέπει να είναι πολύ ικανός για να μπορεί να αντιμετωπίζει την πίεση της κριτικής, να προλαμβάνει ή να σταματά τους διαπληκτισμούς και να οδηγεί τη συζήτηση σε συμπέρασμα.

Ανακεφαλαιώνοντας η αμφίδρομη επικοινωνία μεταφέρει με ακρίβεια το μήνυμα στους αποδέκτες και μάλιστα με δυνατότητες βελτίωσης ή εμπλουτισμού. Η επικοινωνία αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη, όταν πρέπει να αντιμετωπισθούν απρόβλεπτα ή νέα προβλήματα που απαιτούν συμμετοχή του προσωπικού στο σχεδιασμό της δράσης. Από την άλλη πλευρά του νομίσματος, η αμφίδρομη απαιτεί ευαισθησία του μεταδότη στις αντιλήψεις, στις ανάγκες και στις προθέσεις, τόσο τις δικές του για αυτοκριτική και αυτοπειθαρχία, όσο και του αποδέκτη για αποτελεσματική υποκίνηση. Απαιτεί επίσης, προσεκτικό σχεδιασμό της επικοινωνιακής τακτικής από πλευράς επιλογής λέξεων, φράσεων και νοημάτων, ώστε να ενεργοποιείται το προσωπικό προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Αν κάτι από τα παραπάνω δεν γίνεται σωστά, τότε ο μεταδότης διατρέχει τον κίνδυνο να παρεξηγηθεί (να παρανοηθούν δηλαδή οι προθέσεις της) και να χάσει την εθελοντική συνεργασία του προσωπικού.

Συμπερασματικά η αμφίδρομη είναι ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό, αλλά ταυτόχρονα, και εξαιρετικά επικίνδυνο εργαλείο, ανάλογα με την διοικητική εμπειρία των ατόμων που τη χρησιμοποιούν. Στα χέρια άπειρων μπορεί να βλάψει περισσότερο απ' ό,τι μπορεί να ωφελήσει πέρα από τις απώλειες χρήσιμου χρόνου που ενδέχεται να προκαλέσει. Επίσης είναι θανάσιμη απειλή για τον ανίκανο προϊστάμενο. Θρυμματίζει κυριολεκτικά την ασπίδα της δογματικής εξουσίας πίσω από την οποία κρύβει συνήθως τη διοικητική του ανεπάρκεια.

Η διαπροσωπική επικοινωνία (πρόσωπο με πρόσωπο) είναι η πιο κοινή μορφή κοινωνικής συναλλαγής, ακόμα και στο χώρο της δουλειάς. Είναι συνάμα και πολύ περίπλοκη η διαδικασία. Απαρτίζεται από δύο διαφορετικά συστήματα μεταφοράς μηνυμάτων: το προφορικό και το μη προφορικό. Το προφορικό είναι προφανώς, το μήνυμα σαν έννοια και σαν διατύπωση σε λόγια. Το μη προφορικό σύστημα είναι το πλέγμα της συμπεριφοράς που συνοδεύει και ενισχύει τον προφορικό λόγο. Το πλέγμα αυτό περιλαμβάνει την άρθρωση του λόγου, τον τόνο της φωνής, τις εκφράσεις του προσώπου, τις χειρονομίες, τις κινήσεις των ματιών, τη στάση του σώματος, τις αλλαγές στις στάσεις του σώματος, τη θέση και τις μετακινήσεις του όλου ατόμου μέσα στο χώρο. Τόσο το προφορικό, όσο και το μη προφορικό σύστημα διαμορφώνονται από μια πολιτιστική συνιστώσα σε συνδυασμό με τα υποκειμενικά αντανακλαστικά της κάθε ξεχωριστής προσωπικότητας.

Στην πράξη ο προφορικός λόγος φορτίζεται συχνά με άσχετες έννοιες εμπλουτίζεται με αυτο-αναφορές ή εγωκεντρικά νοήματα, διανθίζεται με υπονοούμενα και ενισχύεται με την περιστασιακή κατάλληλη συμπεριφορά από το μεταδότη. Αντίστοιχα, αποκωδικοποιείται με υποκειμενικό τρόπο από τον αποδέκτη, ανάλογα με τις προδιαθέσεις και προκαταλήψεις του της στιγμής. Με άλλα λόγια οι ψυχολογικές ανάγκες τόσο του μεταδότη όσο και του αποδέκτη συμβάλλουν σε παρερμηνείες προθέσεων και πληροφοριών. Γενικά οι άνθρωποι επικοινωνούν σωστά μεταξύ τους, όχι μόνο στο βαθμό που έχουν κοινή αντίληψη της πραγματικότητας, αλλά και στο βαθμό που, χειρίζονται επιδέξια τα δύο συστήματα μεταφοράς μηνυμάτων.

Στο βαθμό (καθοριστικό) που ο πολιτισμός σαν κοινωνικό φαινόμενο επηρεάζει τη διεργασία, της αντίληψης και κατ' επέκταση τη συμπεριφορά, η διαδικασία της επικοινωνίας είναι και ρητή σε μεγάλο βαθμό αντανακλαστική, έξω από το συνειδητό έλεγχο του ατό-

μου. Με άλλα λόγια, ποτέ δε μπορεί κανείς να είναι απόλυτα σίγουρος για το πραγματικό μήνυμα που τελικά διαβίβασε στον κάθε περιστασιακό αποδέκτη. Παρ' όλα αυτά η εμπειρία επιβεβαιώνει ότι οι άνθρωποι χειρίζονται το σύστημα επικοινωνίας με ικανοποιητική αποτελεσματικότητα χωρίς απόλυτα να συνειδητοποιούν το τι ακριβώς κάνουν. Ένας θεμελιώδης κανόνας της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι ότι το προφορικό και το μη-προφορικό σύστημα πρέπει να συμφωνούν μεταξύ τους ώστε να ενισχύουν το νόημα του μηνύματος και να προλαμβάνουν τη δημιουργία αμφιβολίας. Οι άνθρωποι είναι πολύ ικανοί στο να επισημαίνουν υποσυνείδητα κάθε ασυμφωνία ανάμεσα στα δύο συστήματα συγκρίνοντας αυτά που διερμηνεύουν τα λόγια, μ' αυτά που διερμηνεύει η συμπεριφορά. Η ασυμφωνία οδηγεί σε αβεβαιότητα και αναγκάζει τ' άτομα να κάνουν υποσυνείδητη υποκειμενική αξιολόγηση της συγκριτικής αξιοπιστίας των δύο συστημάτων για ν' αποφασίσουν σε ποίο από τα δύο να πιστέψουν. Στην πράξη, το μη προφορικό σύστημα θεωρείται το πιο αξιόπιστο και παίρνει προτεραιότητα. Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στη διάρκεια της επικοινωνίας είναι πολλές φορές πιο σημαντικός απ' τις λέξεις που λένε και από τον τρόπο που τις δένουν μαζί.

Συμπερασματικά η συμπεριφορά είναι μια μορφή συμβολικής επικοινωνίας καθοριστικής σημασίας. Ευαισθητοποιεί τους υφιστάμενους να κατανοούν καλύτερα τα ενδιαφέροντα, τις επιθυμίες και τις προθέσεις των προϊσταμένων τους. Έτσι, αποτυχία στην προσπάθεια ενίσχυσης του προφορικού λόγου με την αντίστοιχη ενισχυτική συμπεριφορά ελαττώνει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και αποστραφίζει τη διοίκηση από ένα σημαντικό εργαλείο ενεργοποίησης του προσωπικού.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επιτυχία της επικοινωνίας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Ένα από τα βασικά στοιχεία επιτυχίας είναι ο τρόπος του "εκφράζεσθαι", ώστε να προκαλείται άμεσα το ενδιαφέρον του δέκτη. Έτσι μέσα στο πλαίσιο αυτό μια καλή επικοινωνία απαιτεί: α) Γνωριμία του δέκτη στον οποίο απευθύνεται το μήνυμα, β) Χρησιμοποίηση των κατάλληλων μέσων διαβίβασης, γ) Πρόκληση ενδιαφέροντος, δ) Πλήρη

πληροφόρηση, ε) Αξιολόγηση των αντιδράσεων του δέκτη, στ) Βελτίωση του τρόπου μετάδοσης μηνυμάτων με τη χρησιμοποίηση πιο αποτελεσματικών μέσων επικοινωνίας, ζ) Δημιουργία ενδιαφέροντος με νέα κίνητρα.

Εξάλλου μπορεί να υποστηριχτεί πως όσο μεγαλύτερη εμπειρία διαθέτει ένας πομπός, τόσο ευκολότερη και σωστότερη θα είναι η κωδικοποίηση και μεταβίβαση του μηνύματος που θέλει να στείλει. Επίσης όσο μεγαλύτερη είναι η εμπειρία ενός δέκτη, τόσο ευκολότερα και σωστότερα θ' αποκωδικοποιήσει το μήνυμα που δέχεται. Τέλος όσο μεγαλύτερη κοινή εμπειρία έχουν πομπός και δέκτης, τόσο ευκολότερη και καλύτερη θα είναι η μεταξύ τους ανταλλαγή μηνυμάτων, δηλαδή η επικοινωνία τους.

Αντίθετα, αν ο πομπός και ο δέκτης δεν έχουν καθόλου κοινή εμπειρία, τότε δε μπορούν να συντονιστούν μεταξύ τους και είναι αδύνατο να επικοινωνήσουν.

Στην επικοινωνιακή διαδικασία επεισέρχονται και άλλοι παράγοντες (π.χ. τα παράσιτα, το περιβάλλον, ο βαθμός κατανόησης, η σημασιολογία) που παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο στο ποσοστό επιτυχίας της όλης εργασίας.

Αποτέλεσμα της επικοινωνίας φαίνεται και πρέπει να είναι η κοινωνική αποδοχή και η συνεργασία με σκοπό τη δημιουργία κοινά αποδεκτού έργου που είναι απόρροια των απόψεων των περισσοτέρων, κατά το δυνατόν, ενδιαφερομένων μερών.

ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΕΝΙΚΑ

Οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας προξενούνται από ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους σκοπούς. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα μια επικοινωνία αυθόρμητα και χωρίς κανένα συγκεκριμένο σκοπό. Αυτές τις περιπτώσεις τις αποκαλούμε "ασυναίσθητη επικοινωνία". Η ασυναίσθητη αυτή (ασυνείδητη) επικοινωνία δε συμπίπτει με τη "μη εκ προθέσεως" επικοινωνία, με την οποία εννοείται η μεταβίβαση ή η κατανόηση απ' τον αποδέκτη (παράληπτη) μιας έννοιας ή νοήματος την οποία δεν είχε την πρόθεση να μεταβιβάσει ο αποστολέας, διότι είτε δεν ήθελε να μεταβιβάσει καμιά έννοια είτε ήθελε να μεταβιβάσει κάποια διαφορετική από εκείνη που έλαβε ο αποδέκτης. Εντούτοις δε θα πρέπει η "μη εκ προθέ-

σεως" επικοινωνία θεωρείται σαν ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας αλλά σαν μια αποτυχημένη προσπάθεια επικοινωνίας, άσχετα αν το λάθος βρίσκεται στην πλευρά του αποστολέα ή του παραλήπτη. Δηλ. η "μη εκ προθέσεως" επικοινωνία δεν είναι ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μια επικοινωνία κακής ποιότητας.

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

α) Επικοινωνία πληροφόρησης

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

β) Επικοινωνία παρακίνησης.

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

βα) Επικοινωνία εντολών

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 ενεργείας και αποφάσεως 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 τί-

ποτε ως προς τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα της εντολής. Με την επικοινωνία εντολών δημιουργούνται κάθετες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχειρήσεως. Στις περιπτώσεις επικοινωνίας εντολών δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου, εκτάσεως και προθέσεως της μεταβιβάσεως. Σε ότι αφορά στο περιεχόμενο της επικοινωνίας, πρέπει η εντολή να έχει προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες και τις συνθήκες 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 αναγκών λεπτομερειών προκαλεί πολλές φορές έλλειψη αποτελεσματικότητας των μέτρων και αδυναμία επιτεύξεως των επιδιωκόμενων στόχων.

Ο τρόπος εκφράσεως, ή στύλ 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 στύλ της επικοινωνίας επηρεάζεται από την οδό επικοινωνίας (π.χ. άμεση ή έμμεση, τυπική ή άτυπη) και από το μέσο εκφράσεως (π.χ. προφορικό ή γραπτό λόγο κλπ) και δεν μπορεί τα στοιχεία αυτά να μη ληφθούν υπόψη.

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

Η επείγουσα πολιτική, π.χ. αποτελεί κατά κανόνα γενικές κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η εντολή εκτελέσεως μιας εργασίας συνήθως δίνει μικρά περιθώρια ευελιξίας στον παραλήπτη.

ββ) Επικοινωνία πειθούς.

Με αυτό το είδος της επικοινωνίας η δραστηριοποίηση του παραλήπτη ή η αλλαγή των απόψεων του, όχι με τη 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 κι αν δε διαθέστε εξουσία και ισχύ επάνω στο άλλο αυτό πρόσωπο ένεκα της θέσεώς 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. Ένας ειδικός, ο Κοζιόλ, υποστηρίζει ότι ένα από τα στοιχεία της καλής οργάνωσης είναι η παντελής έλλειψη διαταγών.

γ) Συνενωτική επικοινωνία.

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

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

εργασίας. "Το νόημά τους βρίσκεται κυρίως στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων, εν τούτοις όμως από τη δημιουργία ενός καλού κοινωνικού κλίματος μπορούν επίσης να εκπηγάσουν σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα". Η επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται "επικοινωνία συνενώσεως".

Μια άλλη μορφή επικοινωνίας συνενώσεως είναι εκείνη η οποία έχει σαν σκοπό της όχι την συνένωση των μελών της οργανώσεως μεταξύ τους, αλλά τη συνένωση τους με την επιχείρηση στο σύνολό της. Ένα τέτοιο παράδειγμα, αποτελεί η παρουσίαση εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης στοιχείων περί της δράσης της, με μόνο στοιχείο να αυξήσει τη γενική γνώση των εργαζομένων γύρω από τον οργανισμό, την εργασία τους, με την αντικειμενικό σκοπό να αυξήσει το αίσθημα συμμετοχής στα κοινά των εργαζομένων. Εκτός από την προγραμματισμένη επικοινωνία στις οργανώσεις, η οποία αποσκοπεί στην καλλιέργεια των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και στη δημιουργία και διατήρηση ενός καλού κλίματος εργασίας, αποκαλείται επικοινωνία συνενώσεως και εκείνη η οποία προκύπτει στις καθημερινές σχέσεις μεταξύ των ατόμων (εντός κι εκτός επιχείρησης) και η οποία εκ πρώτης όψεως δε φαίνεται να έχει τέτοιο σκοπό. Τέτοιες περιπτώσεις είναι π.χ. η επικοινωνία "ετικέτας" ή "πρωτοκόλλου", η οποία έχει σχέση με ότι βασίζεται στην ετικέτα ή στο πρωτόκολλο, δηλ. στο σύνολο των καθιερωμένων σαν καλών τύπων κοινωνικής συμπεριφοράς. Οι κοινωνικές, λοιπόν δομές συγχωνεύονται ή ολοκληρώνονται σαν ένα σύνολο μέσω των αμοιβαίως δεσμευτικών τύπων της ετικέτας και του πρωτοκόλλου. Έτσι, π.χ. όταν οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων έχουν θεσμοποιηθεί, η διαφορά στη συμπεριφορά που επιδεικνύεται σε ανθρώπους που ανήκουν σε διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες, ή επίπεδα, όπως π.χ. στους προϊστάμενους, αποτελεί ένα μέρος του πρωτοκόλλου αυτών των σχέσεων. Είναι χαρακτηριστικό π.χ. ότι θεωρείται σα σωστή "ετικέτα" για έναν υφιστάμενο να τηλεφωνήσει εκ των προτέρων στον προϊστάμενό του, και να ζητήσει ακρόαση για να τον επισκεφτεί, ενώ ο προϊστάμενος θεωρείται έτι δρα εντός των σωστών και καθιερωμένων πλαίσίων αν αποφασίσει να "περάσει" από τον υφιστάμενό του, χωρίς καν να του το ανακοινώσει εκ των προτέρων. Πάντως η επικοινωνία αυτή ετικέτας ή πρωτοκόλλου έχει σα σκοπό της τη διατήρηση ή τη συγχώνευση και περαιτέρω σύνδεση των σχέσεων που υπάρ-

χουν.

Η επικοινωνία αναγνώρισης ή συγκατάθεσης

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

Σε συνδυασμό με την επικοινωνία ετικέτας, η ετικέτα αυτή και η επικοινωνία της συναίνεσης θα μπορούσαν να δώσουν την εντύπωση ότι είναι άσχετες και χωρίς ενδιαφέρον για μια ιδιωτικοοικονομική μελέτη του θέματος της επικοινωνίας. Εν τούτοις τα πράγματα δεν είναι έτσι: στις κοινωνικές του σχέσεις ο άνθρωπος και μέσα στην επιχείρηση και γενικότερα στην ενδοεπιχειρησιακή του ζωή, παραμένει τόσο ατελής όσο και στην υπόλοιπη ιδιωτική του ζωή. Έτσι ακόμα και μόνο μερικά ασήμαντα περιστατικά είναι αρκετά για να δημιουργήσουν συναισθήματα, να υπογραμμίσουν και να χρωματίσουν ήδη υπάρχουσες προκαταλήψεις και να δημιουργήσουν φήμες και να επηρεάσουν έντονα το κλίμα της επιχείρησης. Αρκεί κανείς να σκεφτεί και μόνο την συχνά παρουσιάζομενη περίπτωση που κάποιος προϊστάμενος από απροσεξία δεν χαιρετά κάποιον ή κάποιους από τους υφιστάμενούς του. Και μόνο αυτό το γεγονός μπορεί να δημιουργήσει υποψίες και δυσμενή σχόλια εκ μέρους των υφισταμένων και γενικότερα των συνεργατών του, πολύ περισσότερο μάλιστα αν συνδυαστεί με πιθανώς ήδη υπάρχουσες καταστάσεις ή εκφρασθείσες αρνητικές απόψεις του σε σχέση με τους ανθρώπους αυτούς. Σε τέτοιες περιπτώσεις η φαντασία συχνά βρίσκει ελεύθερο πεδίο δράσεως και γεννά ιστορίες οι οποίες δεν έχουν κανένα ίχνος αλήθειας. Οι συνέπειες μπορεί να είναι πολύ σοβαρές για την επιχείρηση και πρέπει να τηρούνται κατά το δυνατόν υπό τον έλεγχο της επιχείρησης. Αυτά σημαίνουν ότι ακόμα και η επικοινωνία ετικέτας ή συναίνεσης μπορεί να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα και γι' αυτό δεν θεωρείται σκόπιμο να μη λαμβάνονται υπόψη.

δ) Επικοινωνία αποφάσεων

Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να κα-

ταλήγει σε μια απόφαση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας παρουσιάζεται στις περιπτώσεις συλλογικών φορέων αποφάσεων π.χ. επιτροπών, συμβουλίων κλπ.

Η επικοινωνία, η οποία έχει σα σκοπό τη λήψη μιας απόφασης δε μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε σαν πληροφόρησης, ούτε σαν παρακινήσεως (εντολών ή πειθούς), ούτε σαν επικοινωνία συναινέσεως. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων όλες οι πληροφορίες βρίσκονται ήδη στη διάθεση όλων. Έτσι δεν πρόκειται για την απόκτηση νέων πληροφοριών, αλλά ούτε και για δεσμευτικές οδηγίες. Επίσης δεν είναι επικοινωνία πειθούς, γιατί δεν υπάρχει η πρόθεση επηρεασμού της συμπεριφοράς του παραλήπτη, αλλά η πρόθεση σταθμίσεως και συγκρίσεως μεταξύ τους των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος, ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Τέλος δεν πρόκειται ούτε για επικοινωνία πληροφόρησης, γιατί μ' αυτήν ο αποστολέας, δηλ. ο ομιλητής π.χ., δεν επιδιώκει την καλλιέργεια ή τη βελτίωση των σχέσεων με το άλλο πρόσωπο με το οποίο επικοινωνεί.

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

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι κάθε διοικήν για να μπορεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά την επικοινωνία στον τόπο εργασίας θα πρέπει να ενημερωθεί πάνω στις βασικές αρχές και τα προβλήματα της που είναι:

1) Οι λέξεις δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία.

Μια λέξη είναι απλώς ένα σύμβολο, ένα σημείο που αντιπροσωπεύει ένα πράγμα, μια πράξη ή ένα συναίσθημα. Με την εκπαίδευση δε μαθαίνουμε να αποδίδουμε σημασία στις λέξεις, σημασία η οποία σε ανθρώπους που ζουν κι αναπτύσσονται στον ίδιο τόπο μπορεί να είναι η ίδια, αλλά και που μπορεί ίσως να διαφέρει σε ανθρώπους διαφορετικών περιοχών.

2) Λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διάφορους ανθρώπους. Συχνά συμβαίνει ο άλλος να αποδίδει στις λέξεις μας διάφορη σημασία από τη δική μας. Μια ματιά στις πολλές έννοιες κάθε λέξης, όπως εμφανίζονται σ' ένα λεξικό, μπορεί να μας πείσει για αυτό, όπως και η μεγάλη προσπάθεια των επιστημόνων να δώσουν ακριβές έννοιες στους όρους που χρησιμοποιούν. Περιττό είναι να λεχθεί ακόμα πως πολλές λέξεις απαρχαιώνονται βαθμιδών και φεύγουν από το λεξιλόγιο, κι άλλες αποκτούν διαφορετική έννοια.

Ένας καλός τρόπος να ξεπεράσει κανείς τις δυσκολίες αυτές είναι να συλλάβει την έννοια από την πρόταση και την κατάσταση μέσα στην οποία χρησιμοποιείται η λέξη. Ένας ομιλητής ή συγγραφέας μπορεί να κάνει το ίδιο χρησιμοποιώντας συνώνυμες λέξεις ή παραφράσεις προκαλώντας στη συνέχεια τον ακροατή να επαναλάβει ώστε να διαπιστωθεί η κατανόηση.

3) Η αντίληψη της πραγματικότητας διαφέρει.

Πολλές φορές συμβαίνει αυτό: δύο άνθρωποι που αντιμετωπίζουν την ίδια περίπτωση να νομίζουν πως και οι δύο καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα. Όμως δεν είναι έτσι, γιατί η αντίληψη μας κυβερνάται από τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρά μας. Το ίδιο και η συμπεριφορά μας. Δηλαδή, αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας σύμφωνα με τις εμπειρίες, τις στάσεις και τις γνώσεις μας που συσσωρεύονται από το χρόνο της γεννήσεως μας.

Εξάλλου οι απόψεις του καθένος επηρεάζουν πολύ το πως αντιλαμβανόμαστε μια προβληματική κατάσταση, π.χ. ένα πρόβλημα μιας επιχείρησης μπορούν μερικά στελέχη να το δούν σαν πρόβλημα πωλήσεων, ενώ άλλα σαν πρόβλημα διανομής ή μάρκετινγκ ή ανθρώπινων σχέσεων, Κι υπάρχουν διάφοροι τρόποι για μείωση αυτών των

δυσκολιών, όπως η παροχή αρκετών στοιχείων και γεγονότων, η διαλογική, συζήτηση για τη διαλεύκανση σημείων και παρερμηνείων και διαφωνιών, η ευαισθησία του στελέχους σχετικά με τις απόψεις του δέκτη, τις ανάγκες και το πως αυτές του χρωματίζουν τη λήψη των πληροφοριών.

Ένας από τους λόγους που οι επιχειρήσεις ξοδεύουν τόσα χρήματα για προγράμματα προσανατολισμού και μεταδόσεων ιδεών και πίστευων στους εργαζόμενους, για περιοδικά και εφημερίδες της επιχείρησης κλπ. Είναι γιατί θέλουν να αναπτύξουν αφοσίωση και κοινές απόψεις μεταξύ όλων των υπαλλήλων. Προσπαθούν να αναπτύξουν ένα κλίμα αποδοχής της πολιτικής τους. Και μ' όλο που τα προγράμματα αυτά μπορούν να κατακρίνονται γιατί αποβλέπουν στη δημιουργία πνεύματος υπακοής χωρίς αντιρρήσεις και στη στήριξη της πολιτικής της επιχείρησης, όμως δε μπορεί να αρνηθεί κανείς πως τέτοιες προσπάθειες δε βελτιώνουν τις εσωτερικές επικοινωνίες και τη συνεργασία.

4) Τα συναισθήματα επιδρούν στην κατανόηση.

Οι άνθρωποι κατά το πλείστον σκέπτονται με την καρδιά και όχι με το μυαλό. Πολλά είναι τα παραδείγματα στη ζωή και σπάνια μπορεί κανείς να εξαφανίσει τα αισθήματα από τις επικοινωνίες. Όμως ο αποστολέας ή πομπός μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίσει τις στάσεις και τις προκαταλήψεις των ακροατών του και στη συνέχεια να εκφράσει τις ιδέες του με τέτοιο τρόπο, ώστε η αληθινή έννοια να γίνει κατανοητή από το δέκτη.

5) Τα γεγονότα διαφέρουν από τις γνώμες.

Εύκολα οι άνθρωποι σχηματίζουν γνώμες και συνήθως είναι έτοιμοι να εκφράσουν τις απόψεις τους. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο με τα γεγονότα που για να κατανοηθούν απαιτούν ανάλυση, μελέτη, έρευνα και συλλογή δεδομένων. Π.χ. η έκφραση "οι υψηλοί φόροι προκαλούν πληθωρισμό" είναι γνώμη και όχι γεγονός. Γι' αυτό και ο προσεκτικός ομιλητής πρέπει να κάνει τη διάκριση μεταξύ γνώμης και γεγονότων, οπότε εισάγει τη γνώμη του με το "πιστεύω τούτο κι εκείνο" ή "μου φαίνεται" κλπ.

Σχετικά όμως με τα γεγονότα πρέπει να σημειωθεί πως πολλές φορές αυτό που είναι για το ένα γεγονός δεν είναι το ίδιο για το άλλο. Κι εδώ βρίσκεται η αιτία της διαμάχης μεταξύ του ελευθέρου κόσμου και του ολοκληρωτισμού, ότι δηλ. τα βασικά γεγονότα που αναφέρονται στην ελευθερία, στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην

ανθρώπινη προόδο κι οικονομία απορρίπτονται απ' την άλλη πλευρά για να προτιμηθούν κάποια άλλα αγαθά.

6) Επαναπληροφόρηση.

Το πλείστον της επικοινωνίας σε αυτόν τον κόσμο είναι μιας κατευθύνσεως, δηλ. πηγαίνει από τον αποστολέα στον αποδέκτη μόνο κι έτσι ο πομπός δε γνωρίζει τις αντιδράσεις των ακροατών του. Καταλαβαίνουν; Συμφωνούν; Διαφωνούν;

Επί αιώνες τώρα η διδασκαλία στις ανώτερες σχολές γίνεται στον τόπο της διαλέξεως, που είναι επικοινωνία μιας μόνο κατευθύνσεως. Στις επιχειρήσεις και υπηρεσίες, πάλι, οι ανακοινώσεις τα δελτία, μεγάφωνα, διαταγές και εγχειρίδια δεν αποτελούν παρά μιας κατευθύνσεως επικοινωνία. Αλλά πόσο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία αυτή; πραγματικά καταλαβαίνει ο ακροατής;

Από τα διάφορα πειράματα και τις έρευνες αποδείχτηκε πως η διπλή επικοινωνία (δηλ. η επαναπληροφόρηση, επικοινωνία και από το δέκτη προς τον πομπό) έχει τα καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με την κατανόηση του μνήματος. Πολύ φτωχή, η φτωχότερη είναι η επικοινωνία με μηδέν επαναπληροφόρηση, λίγο καλύτερη όταν υπάρχει ορατό ακροατήριο, πιο καλύτερη αν επιτρέπουμε έστω απάντηση με ένα ναι ή όχι και άριστη όταν υπάρχει ελεύθερη επαναπληροφόρηση, δηλ. όταν δίνεται στο δέκτη η ευκαιρία να ρωτήσει και να εκφράσει ανοιχτά τα συναισθήματά του.

Μερικές φορές κάποιος που κατέχει μια θέση με εξουσία, όπως ένας επόπτης, ένας δάσκαλος, ένας γονιός, ένας αξιωματικός, εκδίδει διαταγές κι εντολές χωρίς να επιτρέπει απάντηση ή αντίρρηση, φαινομενικά για να έχει οικονομία χρόνου ή να κρατήσει πειθαρχία ή να έχει αποτελεσματικότητα στη δουλειά. Αλλά συχνά στην πραγματικότητα αρνείται στους ανθρώπους του την ευκαιρία να εκφράσουν γιατί φοβάται μήπως χάσει τον έλεγχο. Δε μπορεί να ανεχτεί, ενδεχόμενη κριτική από τους υφισταμένους του, να ακούσει ότι ίσως οι εντολές του δεν υπήρξαν οι πιο σοφές, οι πιο σαφείς ή ακόμα οι πιο κατάλληλες. Έτσι όμως, εκείνος που αγωνίζεται να διατηρήσει την εμφάνιση μιας απόλυτης εξουσίας συχνά θα επιδιώξει να εμποδίσει την επαναπληροφόρηση από τους ανθρώπους του.

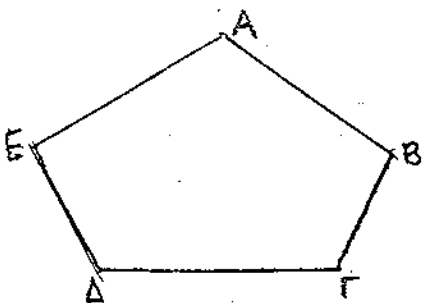
Αλλά αν τα παραπάνω μπορούν να γίνονται αλλού, δεν πρέπει οπωσδήποτε να λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση ή υπηρεσία, όπου η επαναπληροφόρηση είναι κάτι το ουσιώδες. Έτσι π.χ., ένας ε-

πόπτης στις πρόσωπο με πρόσωπο επαφές του μπορεί και πρέπει να ενθαρρύνει τους ανθρώπους του να διατυπώνουν τις ερωτήσεις και τις υποδείξεις τους, να υιοθετεί ένα δεκτικό μυαλό και να είναι ένας καλός ακροατής. Ο πρόεδρος μιας εταιρείας, που συχνά είναι απομονωμένος από πραγματικά προβλήματα που δημιουργούνται στην επιχείρηση θα πρέπει να παίρνει πρωτοβουλία για να, καθιερώνεται μια αγνή και πετυχημένη προς τα πάνω ροή πληροφοριών από τις χαμηλότερες βαθμίδες της επιχείρησης με μεθόδους που αναφέρθηκαν.

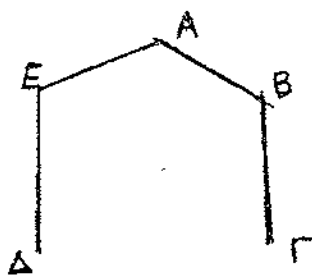
7) Δίκτυα επικοινωνιών.

Τα μονοπάτια ή τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων καθώς και η διεύθυνση της επιδρούν τόσο στην απόδοση της ομάδας όσο και στο ηθικό της. Τρία δίκτυα επικοινωνιών απεικονίζονται παρακάτω. Οι τελείες αντιπροσωπεύουν άτομα, κι οι γραμμές, δρόμους διπλής επικοινωνίας. Το δίκτυο I είναι μια χωρίς αρχηγό ομάδα από 5 ανθρώπους, που σε μια σύσκεψη προσπαθούν να λύσουν ένα πρόβλημα. Πέντε είναι οι άνθρωποι και στο δίκτυο II, με μόνη διαφορά ότι ο A είναι ο διευθύνων, οι E και B επόπτες και ο Δ και Γ απλοί υπάλληλοι. Στο δίκτυο III ο A είναι ο επόπτης και οι υπόλοιποι τεχνικοί. Όταν δοθεί και στα τρία το ίδιο πρόβλημα παρατηρείται ότι τα δίκτυα II και III είναι γρήγορα και ακριβή στις λύσεις των προβλημάτων τους, ενώ το I δίκτυο είναι βραδύ και πολύ φτωχό σε ακρίβεια λύσεων. Όμως το ηθικό στο I είναι υψηλό, στο II φτωχό και στο III πολύ φτωχό.

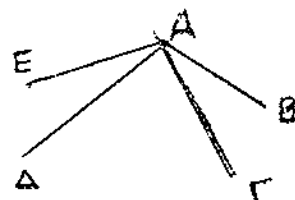
Δίκτυο I



Δίκτυο II



Δίκτυο III



Βέβαια σε μια επιχείρηση, υπηρεσία ή οργανισμό τα δίκτυα επικοινωνίας είναι περισσότερο πολύπλοκα. Όμως από διάφορα πειράματα και μελέτες προκύπτει πως δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις κι ότι ρόλο παίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια υπέρβασης

διαφόρων λύσεων, που έχει να ακολουθήσει μια ομάδα, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες κι ένα σωρό ~~ά-~~ άλλοι παράγοντες όπως ειδικές συνθήκες και ηθικό.

Συνοπτικός πίνακας αποτελεσμάτων χρήσης διαφόρων δικτύων επικοινωνίας.

	A	B	Γ
Ταχύτητα εκτελέσεως	Αργά	Γρήγορα	Γρήγορα
Ακρίβεια	Φτωχή	Καλή	Καλή
Προβολή ηγέτη	Ουδεμία	Καταφανής	Πολύ τονισμένη
Ηθικό	Πολύ καλή	Φτωχό	Πολύ φτωχό
Ευελιξία σ' αλλαγή έργου	Πολύ γρήγορα	Βραδεία	Βραδεία

ΚΕΦ. 2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η επικοινωνία με τον εργαζόμενο

Σε όλες τις εταιρείες ο επιχειρηματίας πρέπει να καταβάλλει προσπάθειες για να ξέρει όλα όσα συμβαίνουν μέσα στην εταιρεία του. Πρέπει να έχει στενή επαφή με τους εργαζομένους, να ξέρει πολλούς από αυτούς με τα μικρά τους ονόματα, για να μπορεί να "μυριστεί" καλύτερα ένα πρόβλημα πολύ πριν γίνει σοβαρό. Όμως κάθε γενιά διεθυντών φαίνεται να μαθαίνει με το δύσκολο τρόπο. Η σημασία της επικοινωνίας προς και από τους υπαλλήλους γίνεται αμέσως αποδεκτή, ως αρχή, αλλά στην πράξη το μάθημα, πρέπει να τομάθουν από την αρχή. Μόνο τότε μπορεί η έμφαση να μετακινηθεί από την αντιπαράθεση στην συνεργασία και το κλίμα από την απάθεια στον ενθουσιασμό.

Για να εργαστούν οι εργαζόμενοι όσο το δυνατό καλύτερα, πρέπει:

1. Να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και γιατί.
2. Να καταλαβαίνουν το σκοπό της δουλειάς τους και τι θα επιτύχουν οι προσπάθειες τους.
3. Να ξέρουν πως οι προσπάθειες τους ταιριάζουν στο γενικό πλαίσιο της επιχείρησης.
4. Να καταλαβαίνουν και πηγαίνουν τα χρήματα της επιχείρησης.

Η οικονομική επιβίωση της επιχείρησης ή περαιτέρω πρόοδος της εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρηματιών να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους εργαζομένους. Οι κοινωνικές τάσεις ασκούν όλο και περισσότερες πιέσεις στους επιχειρηματίες να συμβουλευονται τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν δικαίωμα να ξέρουν τα θέματα που επηρεάζουν αυτούς, τις δουλειές τους και τη ζωή τους. Πολλοί άνθρωποι ενθαρρύνονται να ρωτούν γιατί πρέπει να γίνουν ορισμένα πράγματα, αντί να δέχονται εντολές παθητικά. Αυτός ο τρόπος σκέψης επόμενο ήταν να περάσει και στις επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες πρέπει να το γνωρίζουν. Αν οι επιχειρηματίες είναι πρόθυμοι να εφαρμόσουν μια επίσημη πολιτική επικοινωνίας θα πρέπει να αποδεχθούν μερικές δοκιμασμένες αρχές της επικοινωνίας.

1. Είναι ευθύνη της διοίκησης να εισάγει, να επινοήσει, να διατηρήσει και να αξιολογήσει μια βιώσιμη πολιτική και σύστημα επικοινωνίας που έχει σχεδιαστεί για να πληροφορεί τακτικά τους εργαζομένους για την επιχείρηση.
2. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αφιερώνει τουλάχιστον τέσσερις

ολόκληρες ημέρες το χρόνο για να προετοιμάσει στοιχεία και να έχει συναντήσεις με ένα ή περισσότερα επίπεδα των εργαζομένων για να μεταδώσει ζωτικά μηνύματα. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αφιέρώνει χρόνο σε επικοινωνίες και επίσης να δείξει ότι έχει δεσφμευτεί για να τις βελτιώσει.

3. Είναι καθήκον του επιχειρηματία ή προϊσταμένου να λέει στους υφισταμένους όλα όσα πρέπει να ξέρουν για να κάνουν τη δουλειά τους όσο καλύτερα μπορούν.

4. Για να μεγιστοποιήσουν τη δέσμευση για τους σκοπούς της επιχείρησης πρέπει να πληροφορούν αμέσως τους εργαζομένους για όλα τα θέματα που τους αφορούν άμεσα και το συντομότερο δυνατό για όσα τους επηρεάζουν λιγότερο άμεσα.

5. Είναι καθήκον του επιχειρηματία να εξασφαλίζει ότι η ομάδα του καταλαβαίνει το μηνυμά του, συζητώντας το, αν χρειάζεται μέχρι να γίνει κατανοητό. Τα εργατικά σωματεία δεν έχουν το αποκλειστικό δικαίωμα σε τέτοιες συναντήσεις με τους εργαζομένους.

6. Για να είναι αποτελεσματική η ροή και η ανταλλαγή πληροφοριών πρέπει να είναι σχεδιασμένη.

7. Τα χαρτιά πρέπει να χρησιμοποιούνται για να μεταδώσουν στοιχεία, αλλά οι λόγοι πρέπει να αναφέρονται προφορικά.

8. Η σχεδιασμένη ροή πληροφοριών πρόσωπο με πρόσωπο με αναπληρόφρηση είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος πληροφόρησης, αλλά τα μέσα υποστήριξης μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα αν είναι κατάλληλα και δικαιολογημένα.

9. Είναι καθήκον του επιχειρηματία να κάνει τα πάντα για να καταπολεμήσει τις φήμες. Δεν πρέπει να μεταδίδονται μηνύματα με τον τρόπο αυτό, γιατί πάντα αποδίδει κακές προθέσεις ακόμα και στις πιο καλοπροαίρετες ενέργειες.

10. Η επικοινωνία δεν είναι ιδιαίτερη διαδικασία, χάρια από τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης. Είναι ζωτικό μέρος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Για να προωθηθεί η επικοινωνία πρέπει από καιρό σε καιρό, να αναλύονται οι λόγοι που αποτυγχάνει. Οι αποτυχίες δεν είναι αναπόφευκτες αν και ίσως είναι δύσκολο να αντιμετωπιστούν. Υπάρχουν επίσης εμπόδια στην καλή επικοινωνία επέχειρησης και εργα-

ζομένων κι ένα από τα κύρια είναι η έλλειψη της ικανότητας να επικοινωνήσει κανείς. Λίγοι άνθρωποι παραδέχονται ότι δεν είναι ικανοί στον τομέα αυτό, οι περισσότεροι όμως θέλουν να πιστεύουν ότι τα καταφέρνουν αρκετά καλά. Άλλωστε και το έργο χειρισμού των ανθρώπων (υφισταμένων, συνεργατών, προϊσταμένων, πελατών κλπ.) απαιτεί ικανότητα επικοινωνίας, άλλο αν αυτή δεν τίθεται πολλές φορές ικανή. Η ικανότητα αυτή είναι σημαντική σ' όλα τα επίπεδα διοίκησης και προϋποθέτει πάνω απ' όλα ευαισθησία προς τις ανάγκες και τα κίνητρα των άλλων. Η ικανότητα ενδοσημασιακής επικοινωνίας είναι περισσότερο απαραίτητη στα χαμηλά και μέσα επίπεδα διοίκησης, ενώ η ικανότητα διατμηματικής επικοινωνίας είναι περισσότερο απαραίτητη στα ψηλά επίπεδα διοίκησης. Η ικανότητα επικοινωνίας είναι σε μεγαλύτερο βαθμό έμφυτη και σε μικρότερο βαθμό επίκτητη.*

Δεδομένου ότι οι διοικητικές ικανότητες είναι σε σημαντικό βαθμό έμφυτες, η διοικητική συμπεριφορά δεν έχει απεριόριστη ευλυγξία και γενικά, γίνεται όλο και περισσότερο αντανάκλαστική με την πάροδο της ηλικίας. Έτσι θεμελιώνεται ο ισχυρισμός ότι είναι ένας κακός προϊστάμενος (και μάλιστα μιας κάποιας ηλικίας) έχει μικρή πιθανότητα να βελτιωθεί με επιμόρφωση. Αυτό σημαίνει ότι η διοικητική παιδεία πρέπει να προσφέρεται επιλεκτικά σε άτομα νεαρής ηλικίας με αποδεδειγμένες ικανότητες αντίληψης και επικοινωνίας.

Ένα άλλο σοβαρό εμπόδιο είναι ο φόβος. Οι επιχειρηματίες μπορεί να μην είναι πρόθυμοι να προωθήσουν καλή επικοινωνία ενεργά για τους εξής τρεις λόγους: 1) Φόβος ότι η πληροφορία μπορεί να χρησιμοποιηθεί εναντίον τους σε μια διαπραγμάτευση. Οποιοδήποτε στοιχείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για λάθος λόγους. Η λογική τους αυτή είναι να μη δίνουν ποτέ σε κανέναν καμιά πληροφορία.

2) Φόβος ότι η πληροφορία θα καταλήγει στα χέρια των ανταγωνιστών. Η πείρα όμως έχει δείξει ότι γενικά μπορείτε να εμπιστεύεστε τους υπαλλήλους σας και τα πλεονεκτήματά του να δίνετε επαρκείς πληροφορίες, είναι περισσότερα από τους κάποιους κινδύνους.

3) Φόβος ότι η βελτιωμένη επικοινωνία θα οδηγήσει σε περισσότερες, παράλογες απαιτήσεις για πληροφορίες. Όσο πιο επαρκής είναι η πληροφόρηση τόσο λιγότερες απαιτήσεις θα προκύψουν.

Είναι αλήθεια ότι η φύση των μελλοντικών απαιτήσεων ίσως αλλάξει.

ΣΧΕΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Η κύρια ενασχόληση του επιχειρηματικού στελέχους είναι να προδιαφράσει και να συντονίζει τις δραστηριότητες εξειδικευμένων ατόμων ή ομάδων που εργάζονται πάνω σε διαφορετικά κομμάτια του συνολικού έργου. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συγκεντρώνει πληροφορίες για να αξιολογεί καταστάσεις. Σημαίνει επίσης ότι πρέπει να χρησιμοποιεί πληροφορίες για να παίρνει αποφάσεις. Τέλος σημαίνει ότι πρέπει να μεταβιβάζει πληροφορίες για να ενεργοποιεί το προσωπικό. Έτσι ο κάθε προϊστάμενος μπορεί να θεωρηθεί ένας δίαυλος επικοινωνίας με ενσωματωμένες ικανότητες επεξεργασίας πληροφοριών.

Με βάση τη θεώρηση αυτή η ικανότητα αντίληψης στη διοίκηση μεταφράζεται σε ικανότητα αφομοίωσης και οργάνωσης πληροφοριών, η ικανότητα επιλογής μεταφράζεται σε ικανότητα ανάλυσης και χρήσης πληροφοριών, ενώ η ικανότητα επικοινωνίας μεταφράζεται σε ικανότητα αποδοχής και αποκωδικοποίησης πληροφοριών στην πλευρά της εισόδου και σε ικανότητα κωδικοποίησης και μετάδοσης πληροφοριών στην πλευρά της εξόδου (βλέπε πίνακα). Η κύρια επίκριση για τις πληροφορίες που παρέχονται στους υπαλλήλους είναι ότι φτάνουν πολύ αργά. Επίσης όταν αναφέρονται σε οικονομικά ή χρηματικά θέματα, είναι συνήθως μόνο άσχημα νέα. Όταν η σκέψη έγκειται στις ανάγκες των υπαλλήλων για πληροφορίες πρέπει να λάβουμε υπόψη ό-
τι:

1. Αυτό που θέλει να ξέρει και καταλαβαίνει ο υπάλληλος δε συμπίπτει αναγκαστικά μ' αυτόν που θέλει η επιχείρηση να του δώσει να καταλάβει.
2. Πρώτη προτεραιότητα για ένα συστηματικό πρόγραμμα επικοινωνίας είναι η κάλυψη των αναγκών του υπαλλήλου για πληροφορίες που σχετίζονται άμεσα μαζί του, όπως: σύστημα πληρωμής, ώρες και συνθήκες εργασίας, θέση και προϊστάμενος (ποιός του δίνει εντολές και ποιοί είναι οι υφιστάμενοί του), κλίμα και άλλες απολαβές, πως γίνονται οι απολύσεις (τι δικαιώματα έχει, άδεια, πειθαρχία, τιμωρίες, κανονισμοί, διαδικασία παραπόνων), σωματεία και κύρια στελέχη, προοπτικές, αλλαγές που τον επηρεάζουν, (νέος προϊστάμενος, συνθήκες εργασίας, ανακατατάξεις του εργοστά-

σίου, γραφεία κλπ).

3. Δεύτερη προτεραιότητα είναι η παροχή στον υπάλληλο όλων των πληροφοριών σχετικά με τη δουλειά του: ικανότητες, πόρους, πόσο ευέλικτος μπορεί να είναι, παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση (όρια ευθύνης, στόχος εργασίας), καθώς και το περιβάλλον της δουλειάς, αλλαγές σε κάποιο απ' αυτά.

4. Η αύξηση του ενδιαφέροντος του για πληροφορίες λιγότερο σχετικές με αυτόν, δηλαδή πληροφορίες υποδομής, αποτελεί την τρίτη κατά σειρά προτεραιότητα. Οι πληροφορίες αυτές έχουν σχέση με στόχους της ανώτατης διοίκησης, της εκπαίδευσης, αλλά και της επιχείρησης γενικά, πληροφορίες για την πολιτική και τα χρηματικά, αλλαγές κλπ.

5. Ένα πρόγραμμα πληροφοριών θα αλλάξει τις επιθυμίες και τις ανάγκες για πληροφόρηση.

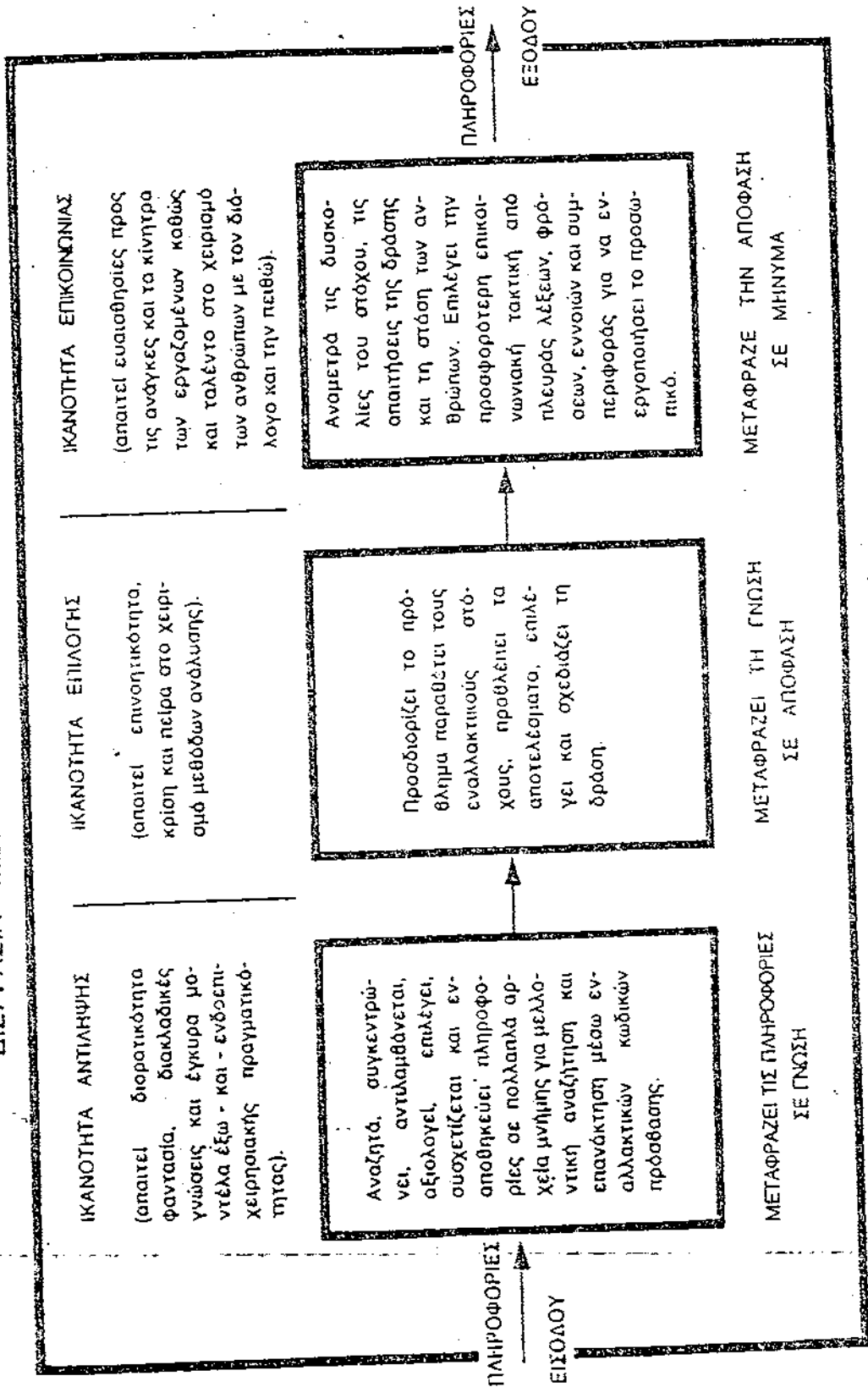
6. Διευθυντές και προϊστάμενοι έχουν τις δικές τους ιδιαίτερες ανάγκες για πληροφόρηση οι οποίοι ευθύνονται ως προς την απόφαση του τι θα μεταδώσουν και πως, και ως προς την προσαρμογή της προσέγγισης του ανάλογα με την πείρα του.

Ένα επίμονο πρόβλημα για τη διοίκηση είναι να αποφασίσει ακριβώς τι πρέπει να πει στους υπαλλήλους πέρα απ' τις βασικές αρχές που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Ποιά είναι τα όρια; Πως μπορείτε να κρίνετε τι ακριβώς θέλουν οι υπάλληλοι;

Τρεις απλοί κανόνες είναι ότι οι πληροφορίες πρέπει να είναι κατανοητές, έγκαιρες και σχετικές. Οι πληροφορίες που δίνονται στους υπαλλήλους πρέπει να είναι περιεκτικές, σαφείς και σε κατανοητή γλώσσα. Υλικό που δε γίνεται εύκολα κατανοητό ή επιδέχεται παρερμηνεία είναι συνταγή για μελάνια. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να καταβάλει σοβαρή προσπάθεια να διυλύνει πληροφορίες έτσι που να είναι σχετικές με τα τυπικά τμήματα, να χρησιμοποιεί ευκολονόητες έννοιες και μέτρα, να έχει παραδείγματα, να είναι συνειθή και προσεκτικά ισορροπημένη ανάμεσα στις αποτυχίες και τις επιτυχίες.

Επειδή οι υπάλληλοι συχνά παραπονιούνται ότι πληροφορούνται πράγματα καθυστερημένα, η διοίκηση πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα το χρονισμό. Όταν οι υπάλληλοι μαθαίνουν ζωτικά θέματα για τη δουλειά τους ή το περιβάλλον εργασίας τους από φήμες ή εφημερίδες, αντί από τη διοίκηση, τότε είναι φυσικό να ενοχληθούν και να μην την εμπιστεύονται.

ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ



Ο Προϊστάμενος σαν Επεξεργαστής Πληροφοριών.

Η διοίκηση πρέπει επίσης να σκεφτεί το μήνυμα που θέλει να μεταδώσει στους υπαλλήλους ώστε να μην τους φτάσει προώρα, πριν, πάρει την τελική του μορφή οδηγώντας έτσι σε απαιτήσεις για ατέλειωτες συναντήσεις και πιθανή αντιπαράθεση.

Το πόσο σχετική είναι μια πληροφορία θα το αποφασίσετε μετά από σκέψη. Ίσως ο καλύτερος τρόπος για να ελέγχετε κάτι τέτοιο: είναι να αναρωτηθείτε:

Γιατί δεν είναι σχετική η πληροφορία αυτή;

Για να ανακαλύψετε ποιές πληροφορίες είναι σχετικές με τις ανάγκες των υπαλλήλων, χρειάζεται συστηματική έρευνα, συχνά συνεχή. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι όπως:

- 1). Στοιχεία από έρευνες στους υπαλλήλους που αφορούν γνώμες και τρόπους σκέψης.
- 2). Περίπατος στα γραφεία.
- 3). Τακτικές συναντήσεις με μεσαία στελέχη και προϊσταμένους.
- 4). Μηνιαία γεύματα με επιλογή υπαλλήλων.
- 5). Διάφοροι μηχανισμοί για ανώνυμα σχόλια και κριτική.
- 6). Αναπληρόρηση από τα σωματεία.

Κανάλια που πληροφορούν προς τα πάνω, όπως αυτά, όχι μόνο λένε στη διοίκηση τι σκέφτονται οι υπάλληλοι, αλλά και ειδικότερα τι πληροφορίες θέλουν. Τα κανάλια προς τα κάτω είναι πιο ποικίλα, και το καθένα έχει τα δικά του προτερήματα. Αυτά περιλαμβάνουν:

- 1). Σεμινάρια, συσκέψεις και ομάδες για οδηγίες.
- 2). Μεγάλες συγκεντρώσεις και ομιλίες, από τη διοίκηση.
- 3). Πίνακες ανακοινώσεων, εσωτερικές εγκύκλιοι και εφημερίδες, εσωτερικά περιοδικά κ.α.
- 4). Ηχοκασέτες και βιντεοκασέτες.
- 5). Ανακοινώσεις από μεγάφωνά.
- 6). Μνημόνια
- 7). Αυτόματος τηλεφωνητής που δίνει προκαθορισμένες πληροφορίες
- 8). Ο τύπος, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση.

Πηγές πληροφοριών αναφέρθηκαν αρκετές. Σημαντικότερη όμως είναι τα διάφορα σχόλια από το εμπόριο, τους εργαζόμενους και τις εργατικές ενώσεις. Περισσότεροι όμως από ποιά μισού γενικούς διευθυντές συχρίζονται ότι η έρευνα αγοράς και η έρευνα απόψεων παίζουν ένα σημαντικό ρόλο, και τα τρία τέταρτα των διευθυντών πιστεύουν ότι θα πρέπει να παίζουν ένα σημαντικό ρόλο. Οι πηγές πληροφοριών που πιστεύεται ότι είναι σημαντικές στο σχεδιασμό των επικοινωνιών της

επιχείρησης απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πηγές πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό των επιχειρησιών της επιχείρησης.	Σημερινή πρακτική	Σημαντικές για τις επιχειρήσεις γενικά.
Σχόλια τύπου-τηλεόρασης	46 ^ο /ο	79 ^ο /ο
Σχόλια του εμπόρου	68 ^ο /ο	85 ^ο /ο
Σχόλια εργαζομένων και εργατικών ενώσεων.	67 ^ο /ο	78 ^ο /ο
Σχόλια κυβερνήσεως-αρχών.	44 ^ο /ο	55 ^ο /ο
Έρευνα αγοράς/απόψεων	54 ^ο /ο	75 ^ο /ο

ΤΟΜΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πέρα από τις απαιτήσεις του νόμου (υφιστάμενου ή επικείμενου), η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αποφασίσει για λογαριασμό της πρώτα απ' όλα με ποόν θα επικοινωνήσει, σε ποιά ακροατήριο θα απευθύνθει. Ανάλογα με τη χώρα, ο νόμος μπορεί να απαιτεί, συγκεκριμένες πληροφορίες για τις απολύσεις, πλεοναζούντων, το κλείσιμο εργοστασίων, τις νέες επενδύσεις κ.α., να παρέχονται στους αρμοδίους των εργατικών γνώσεων πριν από την εφαρμογή τους από τη διοίκηση. Η διοίκηση, όμως πρέπει επίσης να αναρωτηθεί αν θέλει να βασιστεί αποκλειστικά σε αυτό το κανάλι, για την παροχή πληροφοριών προς το προσωπικό της, ή αν θέλουν να καθιερώσει (ή απλώς να διατηρήσει) άμεση επαφή μαζί του για τέτοια βασικά θέματα.

Αν λάβουμε σαν δεδομένη την επιθυμία της διοικήσεως για να επικοινωνήσει με τους εργαζόμενους και να επιτύχει την ταύτιση αυτή και τα συνεπαγόμενα οφέλη, ποιόι τομείς πληροφοριών πρέπει να παρασχεθούν και πως-θα πρέπει να γίνει η επικοινωνία αυτή; τα είδη των πληροφοριών που έχουν σχέση με τους εργαζόμενους ανήκουν γενικά σε δύο κατηγορίες:

1. Πληροφορίες για το εργοστάσιο στο οποίο εργάζονται και για την εταιρεία όπου εργάζονται, και με τον οποίο σχετίζεται το θέμα μας καθώς και
2. Πληροφορίες για το κοινωνικό και το οικονομικό περιβάλλον στο

οποίο λειτουργεί η εταιρεία.

Και στις δύο περιπτώσεις οι πληροφορίες πρέπει να προετοιμάζονται με τρόπο, που να έχουν κάποια άμεση θέση στη ζωή ή στο μέλλον του συγκεκριμένου εργαζόμενου όπου απευθύνονται.

Οι οικονομικοί και κοινωνικοί στόχοι μιας επιχείρησης, η εξάρτηση του ενός από τον άλλο και η στρατηγική της διοίκησης για την επιτευχή τους, πρέπει να γίνουν απόλυτα κατανοητοί από τους εργαζομένους, αν οι τελευταίοι πρόκειται να συνεισφέρουν πλήρως για την πραγμάτωσή τους. Κατά συνέπεια η διοίκηση πρέπει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Με τον τρόπο αυτό όλοι ξέρουν που οδηγούνται και τι απαιτείται για να φτάσουν σε αυτό τον προορισμό.

Όσον αφορά στα μέσα επικοινωνίας, η διοίκηση έχει ορισμένες βασικές επιλογές, μέσα σε τρία βασικά κανάλια:

α). Εργατικές ενώσεις ή άλλους επίσημους εκπροσώπους των εργαζομένων.

β). Τις καθιερωμένες εσωτερικές αλυσίδες εντολών από τη διοίκηση μέχρι τους προϊσταμένους και τους εργαζομένους.

γ). Μέσα επικοινωνίας που μπορεί να υπερκεράσουν αυτά τα τυπικά κανάλια (δηλ. εφημερίδα των εργαζομένων, δελτία της εταιρείας).

Το καθένα από τα κανάλια αυτά, χωριστά, έχει τους περιορισμούς του. Τα δύο πρώτα συχνά επενεργούν σαν ισχυρά φίλτρα, αν και με διαφορετικό τρόπο και διαφορετικά κίνητρα. Και τα δύο είναι πιθανό να περιορίσουν τη διασπορά ορισμένων πληροφοριών που κατέχουν, ενώ μπορούν να εξωραΐσουν άλλες. Βασίζονται στην ισχύ και στην αξιοπιστία των προσωπικών σχέσεων μέσα και ιδιαίτερα στο κάτω άκρο της γραμμικής επικοινωνίας, και στην προσωπική αποτελεσματικότητα σε ικανότητες επικοινωνίας ενός μεγάλου αριθμού ατόμων. Αν οι σχέσεις είναι σωστές και οι ικανότητες επικοινωνίας αποτελεσματικές, τότε και τα δύο κανάλια μπορεί να αποδειχθούν πράγματι πολύ ισχυρά.

Το τρίτο κανάλι επικοινωνίας περιέχει ορισμένα διαφορετικά μέσα επικοινωνίας που το καθένα έχει το χαρακτηριστικό ότι είναι περισσότερο ελεγχόμενο, και το μειονέκτημα ότι είναι σχετικά απρόσωπο. Σπάνια προσφέρουν την ευκαιρία δοκιμής των αντιδράσεων των εργαζομένων σε ένα συγκεκριμένο θέμα επικοινωνίας.

Η αναγνώριση της ανάγκης για επικοινωνία δεν εξασφαλίζει από αυτούς αποτελεσματική επικοινωνία. Με τους εργαζόμενους ίσως μά-

λίστα περισσότερο απ' ότι με οποιαδήποτε άλλη ομάδα, ή μη αποτελεσματική επικοινωνία δεν είναι απλώς μια απώλεια. Είναι μια πιθανή καταστροφή για την επιτυχή καθημερινή λειτουργία και επιχείρηση και πλήττει κατευθείαν στον πυρήνα της επιβίωσης των επιχειρήσεων.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Καθιερώνοντας ένα πλαίσιο για τη μελλοντική πρακτική της επιχείρησης στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους και τους εκπροσώπους τους, η διοίκηση επινοεί διάφορα συστήματα για να εξασφαλίσει ότι από την άποψη του υπαλλήλου, ή η διοίκηση βάζει τα χρήματά της εκεί που είναι το στόμα της.

Η πολιτική επικοινωνίας με τον υπάλληλο έχει σκοπό να μειώσει αν όχι αναγκαστικά να εξαλείψει, λάθη, συγκρούσεις και έλλειψη ζήλου που πηγάζει από ανεπαρκή πληροφόρηση. Η προεργασία για το σχεδιασμό της πολιτικής αυτής είναι ουσιαστική και τα κύρια στοιχεία είναι:

- 1). Περιγραφή του βασικού ρόλου της επικοινωνίας. Ο σκοπός της επικοινωνίας είναι σχετικά απλός. Είναι να μας βοηθήσει να φτάσουμε τους κύριους στόχους της επιχείρησης. Το επιτυγχάνει με το να ενθαρρύνει τη δημιουργία ευνοϊκού εσωτερικού κλίματος στο οποίο όλοι οι υπάλληλοι αισθάνονται αναμιγμένοι και καταλαβαίνουν τα θέματα της εταιρείας. Η επικοινωνία είναι βασικό μέρος της δουλειάς κάθε διευθυντή και κάθε προϊσταμένου. Είναι συνεχής διαδικασία, όχι κάτι που συμβαίνει μόνο μια φορά.
- 2). Βασικοί σκοποί. Να διατηρεί κανάλια επικοινωνίας τόσο προς τα πάνω όσο και προς τα κάτω, να ελέγχει την αποτελεσματικότητα τους και να προτείνει αναγκαίες βελτιώσεις. Ακόμα, να επεξεργάζεται και να συμβουλεύει για τα μηνύματα από την ανώτατη διοίκηση στους υπαλλήλους, να συμβουλεύει το προσωπικό για τεχνικές επικοινωνίας και μηνύματα.
- 3). Στρατηγικοί στόχοι. Να βοηθά τη διατήρηση υψηλού ηθικού, κρατώντας τους υπαλλήλους ενήμερωμένους για την πρόοδο της επιχείρησης και τη συνεισφορά της στην οικονομία, να παρέχει την ευκαιρία στους υπαλλήλους να συμμετέχουν μέσα από τακτικές συγκεντρώσεις του τμήματος, να διαλέγει μηνύματα-κλειδιά για να μεταδώσει μέσα στην επιχείρηση.

4). Συγκεκριμένα έργα. Αυτά δίνουν τη δυνατότητα να επιτευχθούν οι βασικοί σκοποί κάθε έργου. Επίσης να χρησιμοποιηθούν συγκεκριμένα κανάλια επικοινωνίας όπως συναντήσεις πληροφόρησης, προγράμματα βίντεο, σημειώσεις πληροφοριών, διοίκησης κ.ο.κ.

Μολονότι η δημιουργία τέτοιας πολιτικής είναι κύριος ρόλος της διοίκησης, σε μερικούς μεγαλύτερους οργανισμούς την αρχή κάνει το τμήμα προσωπικού. Η συνεισφορά μπορεί να περιλαμβάνει την εισαγωγή και ανάπτυξη, όπου ειδικοί σύμβουλοι προσωπικού παίζουν δυναμικό ρόλο προωθώντας την επικοινωνία με το προσωπικό, εκπαίδευση στην ικανότητα επικοινωνίας και επισκόπηση στην οποία οι ειδικοί ελέγχουν και αναλογούν τον αντίκτυπο και την αποτελεσματικότητά της επικοινωνίας. Αυτή η μορφή υποστήριξης βοηθά τη διοίκηση να απαντήσει στο ερώτημα: λειτουργεί αποτελεσματικά το πρόγραμμα επικοινωνίας και πληροφόρησης που έχουμε;

Μερικές φορές αξίζει να σχηματιστεί ειδικό τμήμα για να υποστηρίξει τη δημιουργία, εφαρμογή, διατήρηση και αξιολόγηση της πολιτικής. Το τμήμα επικοινωνίας μπορεί να αποτελείται από ειδικούς όπως ειδικός επί του προσωπικού, δημοσιογράφος, τεχνικό και συμβουλευτική ομάδα που δημιουργείται από όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και ίσως συμπληρώνεται πότε-πότε με εξωτερικούς συμβούλους.

Ο ρόλος του τμήματος αυτού μπορεί να είναι μόνιμος ή προσωρινός, ανάλογα με τη δουλειά που πρέπει να κάνει. Οι εντολές του μπορεί να περιλαμβάνουν τα παρακάτω καθήκοντα:

1. Να επισημάνει ανάγκες επικοινωνίας.
2. Να συμβουλεύει τη διοίκηση πως να βελτιώσει τη ροή των απαραίτητων πληροφοριών.
3. Να επινοήσει σύστημα για την προς τα άνω ροή των απόψεων του προσωπικού.
4. Να βοηθήσει να αναπτυχθούν νέες πρωτοβουλίες.
5. Να βελτιώσει τις ικανότητες επικοινωνίας των διοικητικών στελεχών.
6. Να βελτιώσει τη συνειδητοποίηση του όφελους της προς τα άνω επικοινωνίας.
7. Να παρέχει υποστήριξη στη διοίκηση κατά την εκτέλεση του προγράμματος επικοινωνίας.
8. Να διευκολύνει τη ροή πληροφοριών από εξωτερικές πηγές.

Το κόστος μιας πολιτικής επικοινωνίας εξαρτάται από το ποιά σύστημα υπάρχει ήδη και από τον τρόπο που σκέφτεται το προσωπικό

και η διοίκηση. Πρέπει να περιλαμβάνει γραπτές, προφορικές και οπτικές μεθόδους. Πάνω από όλα, κοστίζει χρόνο και δέσμευση της διοίκησης.

Αναπόφευκτα γεννάται το ερώτημα: αξίζει τον κόπο μια πολιτική επικοινωνίας; το κόστος σπάνια είναι μικρό και η προσπάθεια που απαιτείται σημαντική. Για τις επιχειρήσεις που θέλουν οι υπάλληλοι τους να προσφέρουν όσα περισσότερο μπορούν το αποτέλεσμα είναι ότι "δεν συμφέρει να μην έχουν αποτελεσματική πολιτική επικοινωνίας".

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

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

Οι κυριότερες μέθοδοι για επικοινωνία προς τα κάτω, προς τα πάνω κι οριζόντια είναι:

A) Προς τα κάτω

1. Προφορική, πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία με την επίσημη οργάνωση (ιεραρχία) που περιλαμβάνει ιδιωτικές επαφές μεταξύ προϊστάμενου - υφισταμένου και ομαδικές συσκέψεις που κατευθύνονται από τον προϊστάμενο.

2. Γραπτή επικοινωνία. Το είδος αυτό περιλαμβάνει διοικητικά δελτία, ανακοινώσεις, εγχειρίδια σχετικά με την πολιτική της διοίκησης, περιοδικά της επιχείρησης, επιστολές προς τους υπαλλήλους, γραπτές αξιολογήσεις απόδοσης κι εγχειρίδια υπαλλήλου.

3. Προσωπικές επαφές διοικούντων και υπαλλήλων των κατωτέρων βαθμίδων που συνίσταται στον παραμερισμό της ιεραρχίας και την ανεπίσημη συζήτηση του διοικούντος καθώς περνάει μέσα από τα γραφεία ή το χώρο του εργοστασίου.

B) Προς τα επάνω.

1. Εκθέσεις εκτελέσεως πάνω σε παραγωγή, κόστος, ποιότητα, ηθικό, κέρδη, ειδικά σχέδια κλπ.

2. Συσκέψεις με τους ανώτερους.

3. Πολιτική "ανοικτής" θύρας.

4. Συστήματα υποδείξεων.

5. Έρευνα στάσεων.

6. Συστήματα διευθετήσεως παραπόνων.

7. Περιοδικές συσκέψεις μεταξύ συνδικαλιστικής οργάνωσης και διοικητικών στελεχών.

Γ). Οριζόντια

Επαφές σχετικά με τη ροή της εργασίας, γραπτές και προφορικές μεταξύ προσώπων της ίδιας βαθμίδας της ιεραρχίας. Ειδικότερα η επικοινωνία αναλύεται ως εξής:

Επικοινωνία προς τα κάτω.

Κατά το σχεδιασμό της μαζικής επικοινωνίας προς τους εργαζόμενους πρέπει οι διοικούντες να μην αγνοήσουν τον άμεσο προϊστάμενο τους γιατί πραγματικά είναι πολύ απογοητευτικό γι' αυτόν να πληροφορείται ότι οι υφιστάμενοί του έχουν μάθει κάτι σπουδαίο για την επιχείρηση πριν απ' αυτόν, κάτι δηλ. που μπορεί να αφήσει την εντύπωση ότι ο προϊστάμενος τους είναι χωρίς αξία κι ότι ο διευθύνων την επιχείρηση αποτελεί το κλειδί κι όχι μόνο σ' αυτόν πρέπει να καταφεύγουν για τη λύση των προβλημάτων τους.

Γι' αυτό οι επόπτες πρέπει να πληροφορούνται για το κάθε τι πριν από τους υφιστάμενούς τους, όπως π.χ. για θέματα επεκτάσεως της επιχείρησης, αύξησης αμοιβών, απολύσεων και γενικά μεταβολή. Το ίδιο πρέπει να γίνεται και σε περιπτώσεις διανομής μιας γραπτής ανακοίνωσης ή εγχειριδίου, δηλ. η διανομή αυτή ν' ανατίθεται στον άμεσο προϊστάμενο των υπαλλήλων. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η θέση και το γόητρο του και επί πλέον ο επόπτης, πληροφορούμενος εκ των προτέρων μπορεί ν' απαντά με επιτυχία σε ενδεχόμενες ερωτήσεις των υπαλλήλων.

Κι είναι μεγάλο το ποσό των πληροφοριών που πρέπει να διαβιβαστεί προς τους εργαζόμενους, όπως πληροφορίες αναφερόμενες σε νέα προγράμματα προσωπικού, σε μεταβολές αμοιβών, σε αλλαγές της οργάνωσης, σε προαγωγές, κανονισμούς κ.α.

Το πρόβλημα εδώ είναι σχετικό με το ποιά μέθοδος θα είναι πιο αποτελεσματική. Κατά διάφορες μελέτες και πειράματα έχει αποδειχθεί ότι:

α) Προφορική και γραπτή μαζί έρχονται πρώτες σε αποτελεσματικότητα.

β) Μόνο η προφορική μέθοδος έρχεται σε δεύτερη σειρά.

γ) Όσον αφορά τον πίνακα ανακλινώσεων, καθώς και το κουτσομπο-

λιό - διαδόσεις είναι οι πιο φτωχές σε αποτελεσματικότητα.

δ) Σε ενδιάμεσο στάδιο αποτελεσματικότητας είναι μόνο η γραπτή μέθοδος (φυλλάδια, δελτία, αναχαινώσεις μέσα στους φακέλους της πληρωμής).

Έτσι η διοίκηση θέλει τα μηνύματά της να φτάσουν στους υπαλλήλους πρέπει να τους καλεί σε συσκέψεις, να δίνει την ευκαιρία για ερωτήσεις και απαντήσεις και να χρησιμοποιεί γραπτά μηνύματα προσεκτικά προπαρασκευασμένα που να δίνονται ατομικά στον κάθε υπάλληλο.

Επικοινωνία προς τα πάνω.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις και υπηρεσίες φαίνεται ότι η προς τα επάνω επικοινωνία είναι λιγότερο αποτελεσματική από την προς τα κάτω, όπως προκύπτει από το γεγονός του ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν είναι ενήμερα για την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης, ιδίως σε θέματα που αναφέρονται στις δυσαρέσκειες, την κριτική και τις ιδέες των υπαλλήλων, ενώ συνήθως έχουν σχετικά καλά και γρήγορα στοιχεία που αναφέρονται σε θέματα αποστολής των προϊόντων, παραγωγής, κόστους και ποιότητας.

Ωστόσο υπάρχουν μέθοδοι που μπορούν να βοηθήσουν τη σχετική προς τα πάνω επικοινωνία:

α) Όπου οι εργαζόμενοι είναι συνδικαλισμένοι, το επίσημο σύστημα παραπόνων συντελεί ώστε η διοίκηση να πληροφορηθεί κάτι για τη στάση των υπαλλήλων της (οι υπάλληλοι δε φοβούνται να εκφράζουν τα παραπόνά τους).

β) Όπου όμως συμβαίνει το αντίθετο, δηλ. οι υπάλληλοι δε συνδικαλίζονται, η διοίκηση καθιερώνει σύστημα παραπόνων, σύμφωνα με το οποίο δίνεται το δικαίωμα στον εργαζόμενο να καταφεύγει στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας και να συζητά το πρόβλημα του, αφού βέβαια έχει πρώτα αναφερθεί στον άμεσο προϊστάμενό του.

γ) Η συζήτηση των βιομηχανικών σχέσεων (διοικήσεως προσωπικού) με συνδικαλιστικά στελέχη πάνω σε προβλήματα παραπόνων οδηγεί επίσης σε πρόβλεψη των προστριβών και λήψη των αναγκαίων μέτρων, ενέργειες που διευκολύνουν την προς τα πάνω επικοινωνία καθώς και την οριζόντια με προσοχή πάντα ο άμεσος προϊστάμενος να πληροφορείται σχετικά με τα αποτελέσματα των συσκέψεων και των αποφάσεων

Οριζόντια επικοινωνία.

Χρησιμοποιείται μεταξύ στελεχών της ίδιας βαθμίδας. Αυτή την επικοινωνία την επιθυμεί η διοίκηση, γιατί αποτελεί συντονισμό

και συνεργασία που εξαρτάται ωστόσο από τη φιλοσοφία της διοίκησης, αν δηλ. είναι συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική. Στην πρώτη βέβαια περίπτωση κάτι τέτοιο σχεδόν αποκλείεται, αφού σύμφωνα με αυτή την πολιτική η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει γνώση και να αποφασίζει για το κάθε τι.

ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σκοπός της επικοινωνίας μπορεί να ειπωθεί ότι είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Και είναι αλήθεια. Εντούτοις όμως, πολλοί από τους ασχολούμενους με θέματα επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός από το συντονισμό η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερευόντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.

Από τα πιο πάνω συνάγεται συμπερασματικά ότι σκοπός της επικοινωνίας (στην ευρεία της έννοια, αλλά και ειδικά στο χώρο της επιχείρησης) είναι:

- 1) Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνε κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.
- 2) Ψυνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλ. θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασία στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοικήσεως για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό,

να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα κυριότερα οφέλη που ελπίζει να αποκομίσει ο γενικός διευθυντής από τα προγράμματα επικοινωνίας είναι οι βελτιωμένες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση και καλύτερη ποιότητα των προσλαμβανόμενων στελεχών. Οι σχέσεις αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλό ηθικό έλλειψη συγκρούσεων και ευκολία συνεννόησης (βλέπε πίνακα 1) θα πρέπει να αποτελούν πρωταρχικό σκοπό της πολιτικής του προσωπικού της κάθε επιχείρησης και να σχεδιάζονται με προσοχή. Επίσης οι μακροπρόθεσμες (και όχι βραχυπρόθεσμες) αυξήσεις των πωλήσεων συχνά θεωρούνται σαν όφελος, καθώς και η υποστήριξη από οικονομικούς οργανισμούς. Οι σχέσεις με το επιχειρηματικό κοινό θεωρούνται ως πολύ λογότερο σημαντικοί στόχοι.

Αν λάβουμε υπόψη μας ότι οι άνθρωποι είναι όντα με την ιδιαίτερη ζωή τους και τα προβλημάτά τους, κοινωνικά, οικονομικά, οικογενειακά, ψυχολογικά και σωματικά, σαν τέτοια θα πρέπει να τους αντιμετωπίζουμε για να έχουμε την ικανοποίηση και την ευκαιρία να ικανοποιήσουμε μερικά από αυτά με σκοπό να τους υποκινήσουμε και να επιτύχουμε καλύτερη απόδοση.

Όσον αφορά τις συγκρούσεις ακόμα και μεταξύ των ιδίων των εργαζομένων, δείχνουν πολλές φορές τις αιτίες και τις τάσεις των γενικότερων συγκρούσεων και του χαμηλού ηθικού των εργαζομένων και αυτό συχνά εμφανίζεται από τις συνεχείς διαμάχες μέχρι τη μεγάλη κινητικότητα του προσωπικού. Είναι δε αποτέλεσμα του ότι δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα άτομα ώστε να έχουν φτάσει στο σημείο ικανοποίησης από την εργασία τους.

Άλλες εκφράσεις επίσης οφείλονται στο κακό μάντζμεντ ολόκληρης ομάδας εργαζομένων και είναι το αποτέλεσμα της μη ανάπτυξης τους. Πολλές φορές δεν είναι δύσκολο να διαγνώσουμε τις αιτίες αυτές και να τις θεραπεύσουμε, αλλά αν δεν ξεχνάμε ότι ο άνθρωπος πολλές φορές εκφράζεται διαφορετικά και αντιδρά παράξενα, θα συναντήσουμε τελείως διαφορετικά προβλήματα από εκείνα που υπάρχουν στην πραγματικότητα και έτσι θα είναι αρκετά δύσκολο να προβούμε στην ανάλυση και λύση τους.

Η πολιτική επί του προσωπικού της επιχείρησης είναι ως εκ τούτου, εκείνη που θα παίξει σπουδαίο ρόλο για καλές σχέσεις και η ικανότητα του διευθυντή προσωπικού θα χρειαστεί πολύ συχνά να εξασκήσει πως οι παράγοντες των καλών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσουν.

Θέματα όπως ξεκαθάρισμα των καθηκόντων, οι περιγραφές εργασίας, η οργανωτική δομή, οι αρμοδιότητες, οι αιτίες απουσιών, η κακή τήρηση των κανόνων εργασίας και άλλα είναι πράγματα τα οποία μπορεί κανείς να πετύχει σε σημαντικό βαθμό, χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία.

Έτσι, οι περισσότεροι γενικοί διευθυντές προσπαθούν και πιστεύουν ότι αποκομίζουν γενικά οι επιχειρήσεις πολλά και ποικίλα οφέλη και λιγότερα αρνητικά στοιχεία απ' ότι οι δικές τους συγκεκριμένες επιχειρήσεις, ειδικά όσον αφορά σε σχέσεις με το μη επιχειρησιακό κοινό. Πραγματικά, όσο πιο μακριά από το εργοστάσιο είναι ένα κοινό, τόσο πιο ασήμαντα πιστεύεται ότι είναι.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Όφελος	Αναλογία γενικών διευθυντών που θεωρούν κάθε όφελος σημαντικό.	
	Για τη δική τους εταιρεία.	Για τις εταιρείες γενικά.
Καλύτερο ηθικό των στελεχών	86 ^ο /ο	93 ^ο /ο
Μακροπρόθεσμες αυξήσεις των πωλήσεων.	78 ^ο /ο	77 ^ο /ο
Καλύτερες γενικά, εργασιακές σχέσεις.	76 ^ο /ο	80 ^ο /ο
Καλύτερη ποιότητα των προσλαμβανομένων στελεχών.	70 ^ο /ο	86 ^ο /ο
Μεγαλύτερη υποστήριξη από οικονομικούς οργανισμούς.	63 ^ο /ο	77 ^ο /ο
Υποστήριξη των εργαζομένων, των ενώσεων σε συγκεκριμένα θέματα.	56 ^ο /ο	64 ^ο /ο
Άμεσες αυξήσεις των πωλήσεων.	43 ^ο /ο	33 ^ο /ο
Καλύτερη κατανόηση ανάμεσα σε ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος.	44 ^ο /ο	67 ^ο /ο
Καλύτερες σχέσεις με το τοπικό κοινό.	40 ^ο /ο	60 ^ο /ο
Γενική υποστήριξη του κοινού και κατανόηση των στόχων της επιχείρησης.	39 ^ο /ο	58 ^ο /ο
Κυβερνητική υποστήριξη σε συγκεκριμένα θέματα.	35 ^ο /ο	50 ^ο /ο
Καλύτερες γενικά, σχέσεις με την κυβέρνηση.	24 ^ο /ο	43 ^ο /ο

Όλα αυτά μπορούν να καθιστούν δυνατά αν οι επιχειρηματίες χρησιμοποιήσουν όσο το δυνατό καλύτερα μέσα επικοινωνίας, στα οποία θα αναφερθούν αναλυτικότερα αμέσως μετά.

ΚΕΦ. 3 Η ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΜΕΣΟ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Αν μιλάμε σήμερα πιο πολύ από άλλοτε για την ανάγκη καλών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην παραγωγική διαδικασία είναι γιατί πιο πολύ από άλλοτε ο άνθρωπος δε μπορεί να δουλέψει μόνος του. Τα έργα που γίνονται σήμερα είναι τεράστια και για να γίνουν χρειάζονται από τη συλληφή τους μέχρι την εκτέλεσή τους το μόχθο και τη συμπαράσταση μεγάλου αριθμού ανθρώπων.

Τόσοι όμως άνθρωποι, συγκεντρωμένοι μέσα σ' έναν και τον ίδιο τόπο εργασίας, δημιουργούν προβλήματα και συγκρούσεις και αναγκαστικά προκύπτει το θέμα για το πως θα διευθετηθούν οι συγκρούσεις αυτές, ώστε να μην αποβούν σε βάρος της παραγωγής και του ανθρώπινου παράγοντος. Δημιουργούν ακόμη την ανάγκη όχι μόνο της τυπικής αλλά και της άτυπης οργανώσεως των εργαζομένων, δηλαδή τη δημιουργία καλού ψυχολογικού κλίματος και σε τελευταία ανάλυση απαιτούν αύξηση της ικανότητας κατανόησης των ανθρώπων.

Η επιτυχία στο θέμα συνεργασία ανθρώπων, διοίκηση ανθρώπων, συνίσταται στο να ξέρει ο καθένας ποιός είναι ο ίδιος και ποιός είναι οι άλλοι. Κι αυτό δεν είναι από τα πολύ απλά πράγματα, γιατί οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, με όλο που ταυτίζονται σε πολλά κοινά σημεία. Το θέμα λοιπόν συνίσταται στο να σπουδάσουν τη συμπεριφορά των συναθρώπων μου, να μάθω πως αντιδρούν στην κάθε περίπτωση, αν θέλω να τους κατευθύνω για έναν παραγωγικό σκοπό και να τους γνωρίσω σαν άτομα αλλά και σαν μέλη ομάδας. Γιατί αλλιώς αντιδρά ο άνθρωπος σαν άτομο κι αλλιώς σαν μέλος μιας ομάδας. Μέσα στην ομάδα υπάρχει μια συνεχώς αλληλεπίδραση. Ο ένας επιδρά επάνω στον άλλο, τον διαμορφώνει, αλλά και δέχεται τις επιδράσεις του. Η συμπεριφορά του ενός πολλές φορές εξαρτάται από τη στάση του άλλου: ανυσηχίες, φόβοι, εχθρότητες και μίσση, συμπάθειες και φιλίες διαχέονται μέσα στην ομάδα και διαποτίζουν τα μέλη της.

Βασικός παράγοντας για τη συμπεριφορά αυτή είναι η υποκίνηση που συνίσταται σ' ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που οφείλονται τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες για να παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τέλος τη διάρκεια αυτής. Με την υποκίνηση αναφερόμαστε σε μια εσωτερική διαδικασία την οποία δε μπορεί κανείς να παρατηρήσει παρά μόνο τα αποτελέσματά της διαδικασίας αυτής.

Η απόδοση του εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο είναι συνάρτηση της ικανότητας του και της υποκίνησής του για το συγκεκριμένο έργο. Έτσι γίνεται φανερό ότι όλα τα προβλήματα απόδοσης στον επιχειρησιακό χώρο δεν είναι αναγκαστικά προβλήματα υποκίνησης, αλλά μπορεί να είναι προβλήματα ικανότητας που οφείλονται κυρίως σε λανθασμένη στελέχωση ή τοποθέτηση. Το φαινόμενο της υποκίνησης είναι ένα από τα πιο σημαντικά στο χώρο των οργανώσεων (επιχειρήσεων και οργανισμών) και του επιχειρηματία, γιατί συνδέεται άμεσα και θετικά με την παραγωγικότητα, που είναι το σπουδαιότερο πρόβλημα κάθε οικονομίας λόγω ανεπάρκειας των πόρων. Οι προδιαθέσεις του ατόμου είναι διαμορφωμένες τάσεις εντός του ατόμου να αξιολογεί ένα αντικείμενο με θετικό ή αρνητικό τρόπο. Αρνητικές προδιαθέσεις του εργαζόμενου, για τη δουλειά του σημαίνει πως όταν το άτομο αυτό σκέφτεται τη δουλειά του, παράγονται μέσα του αρνητικά συναισθήματα, που μπορεί να είναι διαφορετικής έντασης, ανάλογα με το ποια πλευρά της εργασίας φέρνει στο νου του. Οι αρνητικές προδιαθέσεις μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την υποκίνηση των εργαζομένων και συνεπώς την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας.

Η βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι προδιαθέσεις των εργαζομένων είναι οι πεποιθήσεις τους. Αυτό σημαίνει, πως εάν ο εργαζόμενος έχει θετικές πεποιθήσεις για ένα αντικείμενο (δηλ. αξιολογεί θετικά τις ιδιότητες και χαρακτηριστικά που συνδέονται με το αντικείμενο αυτό), τότε θα εκδηλώνει και θετικές προδιαθέσεις για το αντικείμενο αυτό (την εταιρεία, τον επιχειρηματία).

Για να επηρεάσει κανείς θετικά τις προδιαθέσεις του εργαζόμενου ως προς την εργασία του, θα πρέπει να επηρεάσει θετικά τις πεποιθήσεις του σχετικά με την εργασία του διοχετεύοντας νέες πληροφορίες (που συνδέουν τη δουλειά με ιδιότητες) που το άτομο αξιολογεί κατά θετικό τρόπο. Μια βασική διάρκεια που θα πρέπει να γίνει στην υποκίνηση είναι σε εσωτερική που οφείλεται στην ίδια την εργασία και το περιεχόμενο της, και εξωτερική που συνδέεται με τις ανταμοιβές που απορρέουν από την εκτέλεση μιας εργασίας. Ένα από τα βασικά συμπεράσματα εδώ, είναι ότι η προσθήκη εξωτερικών ανταμοιβών σε ένα έργο που έχει εσωτερικές ανταμοιβές δεν αυξάνει αναγκαστικά την υποκίνηση του ατόμου, την ικανοποίηση ή την απόδοσή αυτού.

Μια άλλη διάκριση της υποκίνησης είναι σε μικρο-υποκίνηση ή υποκίνηση τύπου Α που έχει σχέση με το συγκεκριμένο άτομο στη συ-

γκεκριμένη θέση εργασίας, στη συγκεκριμένη επιχείρηση και γενικά στο "μικρό" περιβάλλον του. Υπάρχει όμως και η μακρο-υποκίνηση ή υποκίνηση τύπου Β που έχει σχέση με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός και η οποία επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αντιδρά στην εργασία και τις ανταμοιβές της. Είναι φανερό ότι η επίδραση του επιχειρηματία περιορίζεται στη μικρο-υποκίνηση και αυτό μπορεί να γίνει με προσπάθεια διαμόρφωσης κατάλληλου υποκινητικού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας, που να βοηθά στην ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.

Όμως, ως βάση της ανθρώπινης υποκίνησης μπορούν να θεωρηθούν οι ανθρώπινες ανάγκες. Η ανθρώπινη υποκίνηση βασίζεται στην ομώνυμη πυραμίδα, η οποία περιλαμβάνει τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές, ανάγκες αναγνώρισης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Σήμερα απ' ό,τι άλλοτε οι εργαζόμενοι θέλουν ορισμένα πράγματα από τη δουλειά τους, θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες συντήρησης για τους ίδιους και τις οικογένειές τους, θέλουν να αισθάνονται ασφαλείς στη δουλειά τους από φυσικό κίνδυνο ή απόλυση, θέλουν κοινωνικότητα με τους συναδέλφους τους, εργασιακή συνέπεια, εργασία με περιεχόμενο, θέλουν αναγνώριση για τη δουλειά τους, θέλουν να υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή, θέλουν ο προϊστάμενος τους να δίνει εντολές και κατευθύνσεις και τέλος η επιχείρηση ή οργανισμός της οποίας αποτελούν μέλη να έχει και να επιδεικνύει κοινωνικο-υπευθυνότητα.

Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να κάνουν πολλά, αν θέλουν, για την υποκίνηση των εργαζομένων στον επιχειρησιακό χώρο. Μπορούν να διαγνώσουν τις ανάγκες των υφιστάμενων τους και να προσπαθήσουν να τις ικανοποιήσουν πιστεύοντας ότι έτσι θα αυξηθεί η αποδοσή τους στα πλαίσια που έχει θέσει η επιχείρηση ή οργανισμός. Επίσης πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα το γεγονός πως εάν το ίδιο το διοικητικό στέλεχος δεν έχει υποκίνηση δε μπορεί να υποκινήσει τους υφιστάμενους του, δημιουργώντας ένα κατάλληλο υποκινητικό κλίμα.

Εν κατακλείδι μπορούμε να πούμε πως τα άτομα κατά κύριο λόγο επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες και προσδοκίες μέσα στις οργανώσεις τους και η πλειονότητα των διοικητικών στελεχών ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Έχει δε παρατηρηθεί πως όπου λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και ε-

πιθυμίες των εργαζομένων, αυτοί με τη σειρά τους αντιδρούν θετικά. Σχετικά με το πόσο μπορεί ο προϊστάμενος να επηρεάσει θετικά τις προσδοκίες των υφισταμένων του, δηλαδή την αντιλαμβανόμενη πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη προσπάθεια, θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση, μπορούμε να πούμε ότι πρέπει να αναθέτει στα άτομα διάφορες εργασίες ή καθήκοντα για τις οποίες έχουν εκπαιδευτεί και οι οποίες είναι μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων τους. Για να γίνει όμως αυτό θα πρέπει ο προϊστάμενος να είναι σε θέση αφ'ενός, μεν να εκτιμήσει σωστά τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υφισταμένων του και αφ'ετέρου να δει ρεαλιστικά εκ φύση και τις απαιτήσεις των εργασιών, που αναθέτει στον κάθε υφιστάμενο. Πάντως στην πράξη φαίνεται δύσκολο για τον προϊστάμενο να δει με αντικειμενικότητα το επίπεδο των απαιτούμενων δεξιοτήτων του έργου, που πρέπει να εκτελέσει ο υφιστάμενος, καθώς επίσης και το επίπεδο των δεξιοτήτων των υφισταμένων, γιατί οι περισσότεροι λαμβάνουν σα μέτρο το επίπεδο των δικών τους δεξιοτήτων. Επίσης ο εργαζόμενος θα πρέπει να πιστεύει ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα είναι ευνοϊκό για την επιτυχία του.

Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει υπόψη του καινούτι διαφορετικά άτομα κατέχουν διαφορετικές ανάγκες σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και συνεπώς πρέπει να χρησιμοποιούνται διαφορετικές χρονικές στιγμές. Έτσι είναι λογικό να αναμένεται ότι ορισμένες ανταμοιβές που προσφέρονται σ' ολόκληρη την οργάνωση (επιχείρηση ή οργανισμό) μπορούν να υποκινούν ορισμένους εργαζόμενους, ενώ άλλους να τους αφήνουν τελείως αδιάφορους. Έτσι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να προσπαθούν να επηρεάζουν θετικά τις τρεις βασικές συνιστώσεις που συνθέτουν τη συνάρτηση της υποκίνησης, τη προσδοκία απόδοσης και ανταμοιβών, καθώς και την ένταση ή επιθυμία των ανταμοιβών.

Οι γενικές κατευθύνσεις και αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζονται τα διοικητικά στελέχη για μια αποτελεσματική αντιμετώπιση ορισμένων προβλημάτων που δημιουργούνται είναι τα εξής:

Πρώτον, ο προϊστάμενος με τις ενεργειές του θα πρέπει να διατηρήσει και να αναγώσει την αυτοεικόνα και αυτοεκτίμηση του εργαζόμενου.

Δεύτερον, ο προϊστάμενος θα πρέπει να εφαρμάσει στην πράξη τεχνικής θετικής ενίσχυσης.

Τρίτον, θα πρέπει να ακούει ενεργητικά ο προϊστάμενος, δίνοντας το μήνυμα στον εργαζόμενο, ότι τον σέβεται και τον κατανοεί.

Τέταρτον, να χρησιμοποιεί την τεχνική θέσπισης στόχων για καλύτερη αξιολόγηση του αποτελέσματος και:

Πέμπτον να επικεντρώνεται πάντα στη συμπεριφορά του εργαζόμενου και όχι στην προσωπικότητα του, την οποία δεν έχει δικαίωμα να "αγγίζει".

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως πράγματι η υποκίνηση είναι σήμερα από τα πιο σπουδαία θέματα στο χώρο των επιχειρήσεων γιατί αποδεσμεύει σημαντική ενέργεια από τα άτομα προς όφελος των οργανωτικών στόχων. Όλες οι υποκινητικές θεωρίες προσπαθούν να δώσουν απάντηση στο "γιατί" της ανθρώπινης συμπεριφοράς, στο "γιατί το άτομο θα πρέπει να καταβάλλει, επιπλέον προσπάθεια" στον εργασιακό χώρο.

Η ηγεσία έχει αναγνωριστεί σαν παράγοντας κλειδί στην υποκίνηση. Γίνεται όμως σαφές στα στελέχη της επιχείρησης ότι στις σημερινές συνθήκες δε μπορούν να στηρίζουν την υποκίνηση των εργαζομένων και μόνο στο χρήμα, γιατί το μοντέλο που επικυριαρχεί, σήμερα, είναι αυτό του αυτοολοκληρωμένου και κοινωνικού ανθρώπου.

Συνεπώς τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει για να υποκινήσουν τους εργαζόμενους ικανοποιητικά να ρίξουν το κέντρο βάρους τους στις ανταμοιβές μη οικονομικού χαρακτήρα, που προαναφέρθηκαν, που σκοπεύουν στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών των εργαζομένων και οι οποίες είναι οι πιο δύσκολες να ικανοποιηθούν.

Το βασικότερο ίσως στοιχείο είναι ότι σήμερα το διοικητικό στέλεχος έχει μεγάλες δυνατότητες δημιουργίας "θετικού, υποκινητικού κλίματος" στο χώρο ευθύνης του, αρκεί να έχει τις απαραίτητες γνώσεις τις δεξιότητες και τη θέληση για την εφαρμογή τους στην πράξη.

ΚΕΦ. 4 ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάποτε η έλλειψη των μέσων έκανε πολύ δύσκολη και συχνά αδύνατη την επικοινωνία, μεταξύ των ανθρώπων. Σήμερα είναι ίσως η πιο δύσκολη, εξαιτίας της έλλειψης σωστού προσανατολισμού και χρόνου. Πράγματι ο σύγχρονος άνθρωπος έχει αφεθεί έρμαιο στο χείμαρρο της τεχνολογικής προόδου και με κομμένη την ανάσα προσπαθεί να γαντζωθεί από κάπου, για να σταματήσει, την ακούσια και ανεξέλεκτη πορεία του προς το τέλος του χειμάρρου, όπου δεν ξέρει, αν τον περιμένει μια γαλήνια θάλασσα ή ένας υδάτινος γκρεμός.

Έτσι τα μέσα επικοινωνίας μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να χρησιμοποιήσουν αυτά καλύτερα τοξόνώντας το ηθικό των εργαζομένων με αποτέλεσμα την καλύτερη επίτευξη της εργασιακής του δραστηριότητας.

Ποιά όμως είναι τα μέσα, αυτά τα οποία βοηθούν στην καλύτερη επικοινωνιακή σύνδεση επιχείρησης και εργαζομένων; Θα τα εξετάσουμε αναλυτικότερα στην συνέχεια.

ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ένας βασικός διαχωρισμός των μέσων επικοινωνίας είναι ο προφορικός και γραπτός λόγος.

ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ

α. Γενικά

Προφορικός λόγος είναι ένα μέσο επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων που χρησιμοποιεί αποκλειστικά ή κυρίως την ομιλία. Θεωρείται ως σημαντικός παράγων στην εξέλιξη του πολιτισμού γιατί κάνει δυνατή την κοινωνική επικοινωνία δηλαδή ένα κοινωνικό σύμβολο.

Η σημασία του λόγου αυτού είναι σημαντική γιατί τα άτομα που έχουν την ικανότητα να μιλάνε ελεύθερα, σωστά, αδέσμευτα και με πληρότητα έχουν τη δυνατότητα να φανερώσουν τις γνώσεις τους και να εκφράζουν τις θελήσεις τους και να επωφελούνται στο ακέραιο από την αξία τους.

Βέβαια για να φτάσει κανείς στο σημείο αυτό απαιτείται μια "αγωγή λόγου" που περιλαμβάνει θέματα όπως λ.χ. ο ρόλος των ιδεών και των γνώσεων, η εξέταση και ο συλλογισμός ενός ζητήματος, η ανάπτυξη του λεξιλογίου, η ορθή προφορά, οι διακινύσεις του τόνου, η τέχνη του πείθειν.

β. Προϋποθέσεις ύπαρξης του προφορικού λόγου.

Πρωταρχικό στοιχείο για τη στήριξη του προφορικού λόγου είναι η γλώσσα που συνίσταται στην ύπαρξη ταυτότητας στην ορολογία του χρήστη η οποία πρέπει να είναι συνεπής με την ορολογία και του δημιουργού και των φορέων της πληροφορίας. Στην πράξη τα προβλήματα γλώσσας επιλύονται από το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο επανδρώνει τους φορείς της πληροφόρησης. Το πρόβλημα της "γλώσσας" γίνεται οξύτερο, όταν η άντληση της πληροφορίας γίνεται από έντυπες πηγές χωρίς την παρεμβολή κάποιου φορέα.

Προδιαγράφοντας τις απαιτήσεις για ένα δίκτυο πληροφόρησης η ανάγκη συμβατότητας με την εξελικτική πορεία μιας επιχείρησης, φαίνεται ότι είναι αναγκαία. Αυτό σημαίνει ότι στην προοπτική της βελτιωμένης λειτουργίας της υποδομής στήριξης των επιχειρηματικών μονάδων, το σύστημα πληροφόρησης θα πρέπει να προηγείται στη συγκέντρωση - ταξινόμηση των πληροφοριών, λαμβάνοντας υπ' όψη του τις πληροφοριακές ανάγκες της επιχείρησης, καθώς αυτή περνά από τη μια φάση στην επόμενη φάση της ανάπτυξης της.

γ. Μερικές υποδείξεις για τον προφορικό λόγο.

Μακριά από την έλξη της φωνής σας. Μπορεί να σας αρέσει να μιλάτε, αλλά αυτό δεν σας κάνει ειδικό στον προφορικό λόγο. Μάλιστα θα είναι το μεγαλύτερο εμπόδιό σας.

Η ευθράδεια είναι προσόν και για μερικούς ανθρώπους ο προφορικός λόγος είναι εύκολος. Αφιερώστε χρόνο να σκεφτείτε και να οργανώσετε το θέμα σας.

Υπάρχουν ορισμένα βασικά βήματα για την προπαρασκευή του προφορικού λόγου και της παρουσίασής του.

ΒΗΜΑ 1

Ξεκινήστε ορίζοντας το κύριο μήνυμά σας. Αυτό απαιτεί ν' απαντήσετε το βασικό ερώτημα:

" Ποιό είναι το πιο σημαντικό αποτέλεσμα που επιδιώκω με τον προφορικό λόγο";

Αν σκεφτείτε προσεκτικά την απάντηση, θα μπορέσετε να μειώσετε την ουσία της περίπτωσης σε μια μόνο πρόταση και μάλιστα μικρή. Θέλετε το ακροατήριο να καταλάβει μια κατάσταση ή θέλετε μια συγκεκριμένη ενέργεια; Θέλετε δέσμευση ή απλώς συμφωνία για περισσότερη πληροφόρηση;

Εην προχωρήσετε μέχρι να έχετε ξεκαθαρίσει το σκοπό σας στην απλούστερη μορφή του και το μήνυμά σας σε μια απλή πρόταση.

ΒΗΜΑ 2

Μετά, πρέπει να επισημάνετε αυτούς που θα δεχτούν, θ' ακούσουν τον προφορικό λόγο. Ένας δοκιμασμένος κανόνας είναι να δημιουργήσετε στο μυαλό σας μια σαφή εικόνα του ακροατηρίου σας, δηλαδή να μπορείτε να το δείτε με το μυαλό σας.

Ο προσδιορισμός του ακροατηρίου ίσως σας οδηγήσει στο ερώτημα; "Πόσο χρόνο ακριβώς έχω για την παρουσίαση;

Συχνά η προφορική παρουσίαση αποτυγχάνει γιατί ο ομιλητής προσπαθεί να χωρέσει όσο το δυνατό περισσότερο σε περιορισμένο χρόνο ή μιλά για πολλή ώρα. Όταν πρόκειται να απευθυνθείτε στην ανώτατη διοίκηση είναι απαραίτητο να μάθετε ακριβώς πόση ώρα έχετε - στην ανάγκη ρωτήστε τον πρόεδρο.

Όταν ξέρετε το χρονικό όριο, μπορείτε να σχεδιάσετε την παρουσίαση με περισσότερη λεπτομέρεια.

ΒΗΜΑ 3

Τώρα έρχεται το δύσκολο μέρος. Πρέπει να συγκεντρώσετε, να ταξινομήσετε και να επιλέξετε όλα τα στοιχεία, τις απόψεις, τις ιδέ-

ες, τις επιλογές και τις προτάσεις που θα αποτελέσουν το συγκεκριμένο μήνυμα.

Όσο προχωρεί η δουλειά σας θα αρχίσετε να βλέπετε που λείπουν στοιχεία, αν είναι σκληρή πληροφορία ή απλώς υλικό υποστήριξης. Το τελευταίο μπορεί να είναι απόψεις ή προσωπικές εμπειρίες. Τα στοιχεία σας πρέπει να υφανθούν σ' ένα λογικό σύνολο με συνοχή, που μεταδίδει το κύριο θέμα και τα βοηθητικό του σημεία του. Για σας τα επιχειρήματα είναι οφθαλμοφανή, αλλά για τους άλλους ο σύνδεσμός είναι ισχνός. Για να είναι πειστική η ομιλία σας πρέπει να περνά εύκολο από τη μια πρόταση στην άλλη.

Ο προφορικός λόγος σας δίνει μεγαλύτερη ελευθερία από τον γραπτό να εκμεταλλευτείτε το ακροατήριο. Επομένως, μπορείτε να φτιάξετε εικόνες με λόγια με τις οποίες να το σαγηνεύσετε. Οι εικόνες αυτές μπορεί να είναι παρομοιώσεις, προσωπικές εμπειρίες ακόμα και φαντασία. Όλα προσθέτουν ισχύ στο μήνυμά σας.

ΒΗΜΑ 4

Τώρα πρέπει να μαντέψετε τι θα σκεφτεί το ακροατήριο. Ποιές αντιρρήσεις θα έχουν; Τι ερωτήσεις θα κάνουν και πως θα τις χειριστείτε; Κατά κάποιον τρόπο πρέπει να αντικρούσετε την παρουσίασή σας και να προσπαθήσετε να την κάνετε κομμάτια.

Δεν έχει νόημα να αποφύγετε τις ενοχλητικές ερωτήσεις απλά και μόνο επειδή δεν αντέχετε να τις σκέφτεστε. Αξίζει λοιπόν να υποβάλλετε τον προφορικό σας λόγο σε κριτική εξέταση πριν φτάσει στον προορισμό της.

ΒΗΜΑ 5

Ξέρετε τι θέλετε να πείτε και κυρίως πως να το πείτε. Αλλά σήμερα υπάρχουν πολλές ευκαιρίες να ζωντανέψετε τον λόγο σας με οπτικά και ακουστικά βοηθήματα. Αυτό μπορεί να ενισχύσει το μήνυμά σας αν τα χρησιμοποιήσετε προσεκτικά. Επειδή η ποικιλία είναι μεγάλη ξεκινήστε με το ερώτημα:

"Τι βοήθημα μπορεί να πείσει ή να κρατήσει την προσοχή του ακροατηρίου εκτός από τη φωνή μου;"

Συχνά η φωνή σας είναι υπεραρκετή. Μην καταφεύγετε σε οπτικό βοήθημα μόνο επειδή είναι εντυπωσιακό. Κάθε βοήθημα πρέπει να δίνει βάρος στον λόγο σας και να είναι ουσιαστικό μέρος της.

Οι ακόλουθοι κανόνες ισχύουν εδώ:

1. Κανένα βοήθημα δεν πρέπει να διαταράσσει την ομαλή ροή του λόγου σας.
2. Πρέπει να είστε απόλυτα εξουκώμενοι με το βοήθημα και το περι-

εχόμενό του.

3. Το οπτικό υλικό πρέπει να είναι απόλυτα καθαρό και ευανάγνωστο γι' αυτόν που κάθεται μακρύτερα και δεν βλέπει πολύ καλά.

4. Μη χρησιμοποιείτε ποτέ διαφάνειες ή πίνακες για να δείξετε μόνο λέξεις.

5. Κάθε βοήθημα πρέπει να έχει ένα απλό μήνυμα που δεν υπάρχει περίπτωση να παρανοηθεί.

6. Ότι υλικό χρησιμοποιήσετε (ταινίες, βιντεοταινίες) πρέπει να είναι επαγγελματικού επιπέδου.

ΒΗΜΑ 6

Όταν έχετε ετοιμάσει το υλικό σας είναι ουσιαστικό να εξασκηθείτε στον λόγο σας. Αν πρέπει να διαβάσετε αυτά που λέτε τότε επιζητείτε την αποτυχία. Υπάρχουν μερικές εξαιρετικές περιπτώσεις που η διοίκηση θέλει να μεταδώσει ένα συγκεκριμένο μήνυμα σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και τότε η ανάγνωση του λόγου είναι δικαιολογημένη. Αν αισθάνεστε άνετα γράφοντας τον προφορικό σας λόγο τότε γράψτε τον, αλλά πειστείτε ότι πρέπει να πετάξετε. Διαβάστε τον μεγαλόφωνα πέντε - έξη φορές, μετά προσπαθήστε να γράψετε το πλαίσιο και μερικές λέξεις-κλειδιά.

Αν πρέπει οπωσδήποτε να διαβάσετε τον λόγο σας, τότε γιατί την κάνετε; Δεν φαίνεται αυτού του είδους η αναφορά να είναι το ισχυρό σας σημείο, λοιπόν ίσως πρέπει να την αποφύγετε. Αν είναι αναπόφευκτο, τότε δακτυλογραφήστε το κείμενο με διπλό διάστημα και επικεφαλίδες. Ρίξτε μια ματιά στις προτάσεις απομνημονεύστε τις επόμενες φράσεις και κοιτάτε το ακροατήριο όσο μιλάτε. Οι άνθρωποι προτιμούν να τους κοιτάτε όταν τους μιλάτε. Επίσης, μην ξεχνάτε να χαμογελάτε. Υπάρχουν αναρίθμητα βιβλία για τις ομιλίες που ασχολούνται με όλα τα θέματα, από το πως να δίνετε χρώμα στην φωνή σας μέχρι τι να φορέσετε.

ΒΗΜΑ 7

Το τελευταίο στάδιο στην προπαρασκευή του προφορικού σας λόγου είναι να ελέγξετε την ημερομηνία, την ώρα, το χώρο και τις συνθήκες. Ελέγξτε πλήρως το περιβάλλον στο οποίο θα κάνετε την παρουσίαση του λόγου σας. Μάθετε αν ο χώρος έχει θόρυβο και αν είναι ζεστός ή κρύος. Αυτό δεν ισχύει μόνο για εργοστάσια και καντίνες. Περικλά κλιματιζόμενα κτίρια μπορεί να είναι πολύ κρύα το καλοκαίρι και πολύ ζεστά το χειμώνα.

Όταν κάνετε παρουσίαση της ομιλία σας ένα ζωτικό μέλος της ομά-

δας φτάνει απολογούμενο στη μέση της ομιλίας. Πως θα το χειριστείτε; Θα είστε έτοιμος να δώσετε μια περίληψη μισού λεπτού για το τι έχει γίνει μέχρι τη στιγμή, ή η προσπάθεια αυτή θα σας κάνει να τα χάσετε;

Πως θα μετράτε το χρόνο; Υπάρχει ρολοί στον τοίχο ή θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε το δικό σας; Δουλεύει σωστά; Για παράδειγμα, το να ξέρετε που θα κάθεστε, ή θα στέκεστε, που θα είναι το ακροατήριο και αν θα χρησιμοποιήσετε μικρόφωνο, σας βοηθούν να αποκτήσετε πεποίθηση ότι είστε προετοιμασμένος.

ΒΗΜΑ 8

Αν τα πρώτα βήματα έχουν γίνει σωστά, τότε ο λόγος σας δεν θα πρέπει να σας φοβίζει.

Υπάρχουν αναρίθμητοι οδηγοί για τις δημόσιες ομιλίες που προσφέρουν συμβουλές όχι μόνο για την προετοιμασία του υλικού αλλά πως να κάνετε τη φωνή σας δυνατή, τρόπους να χρησιμοποιείτε τα μάτια σας για να κρατήσετε την προσοχή του ακροατηρίου. Όμως, αν κάνετε πολλούς προφορικούς λόγους, ίσως είναι προτιμότερο να παρακολουθήσετε μαθήματα ομιλίας που συνήθως δεν κοστίζουν πολύ, δεν διαρκούν πολύ και είναι υψηλού επιπέδου.

Όσες ώρες μάθημα και να κάνετε, όσα βιβλία και να διαβάσετε δεν μπορούν να υποκαταστήσουν την πείρα που αποκτάτε κάνοντας μια παρουσίαση του λόγου σας σε περίπτωση που το αποτέλεσμα πραγματικά μετρά.

Έτσι το τελικό μήνυμα του βήματος 8 είναι πεζό: εξασκηθείτε σε πραγματικές περιπτώσεις, όσο πιο συχνά μπορείτε, μέχρι αναπόφευκτα να αποκτήσετε και εμπιστοσύνη και αποτελεσματικότητα.

δ. Πλεονεκτήματα του προφορικού λόγου.

α). Ταχύτητα στην επικοινωνία. Γενικά ο προφορικός λόγος προσφέρει ταχύτητα στην ανταλλαγή των πληροφοριών και των ιδεών μεταξύ του εκδότη και του αποδέκτη και αντίθετα.

β). Ταχύτητα στην ανταπόκριση. Η προφορική επικοινωνία είναι πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, ο δε αποδέκτης έχει δυνατότητα άμεσης ανταποκρίσεως στο μήνυμα, με δυνατότητα αναβολής της επικοινωνίας όταν συμφωνούν οι δύο φορείς.

γ). Δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων. Η δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων έχει σαν συνέπεια τη διόρθωση του μηνύματος, τη διευκρίνιση και γενικά τη κατανόηση του από τον αποδέκτη.

δ). Δημιουργία περισσότερο προσωπικής ατμόσφαιρας. Στον προφορικό λόγο η επαφή μεταξύ των φορέων της, παίρνει προσωπικό χα-

ρακτήρα και αποβάλλει την τυπικότητα των γραπτών μηνυμάτων, που συνήθως δυσχεραίνει τη κατανόηση του περιεχομένου των μηνυμάτων που ανταλλάσσονται.

ε. Μειονεκτήματα του προφορικού λόγου.

Έλλειψη δυνατότητας να καταστεί βέβαιη η ιδέα του εκδότη, λόγω της προσωρινής διάρκειας του και παράλληλα δεν προσφέρεται για ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν δεδομένα πολύπλοκα και μακροσκελή.

ΓΡΑΠΤΟΣ ΛΟΓΟΣ

α. Γενικά

Ο γραπτός λόγος αποτελεί έναν από τους τρόπους επικοινωνίας μετά τον προφορικό. Άλλωστε αποτελεί και απαραίτητο συμπλήρωμά του. Γι' αυτό από τις αρχές ακόμη της ανθρωπότητας ο γραπτός λόγος (στις πρώτες μορφές του: ιδεογράμματα, σχήματα) χρησιμοποιήθηκε σαν μέσο έκφρασης. Μετά μάλιστα τη σύνταξη, της αλφαβήτου από τους Φοίνικες η μέσω του γραπτού λόγου η επικοινωνία αυξήθηκε σημαντικά. Ο λόγος αυτός είναι γραπτή αναφορά του μεταδιδόμενου μηνύματος.

β. Πλεονεκτήματα του γραπτού λόγου.

Η επιλογή του γραπτού λόγου στην μετάδοση των μηνυμάτων έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα. Βασικό πλεονέκτημα του λόγου αυτού είναι ότι τα γραπτά κείμενα παραμένουν αναλλοίωτα κι είναι έτσι εύκολη η αναδρομή σ' αυτά. Παράλληλα όμως ο γραπτός λόγος χρειάζεται οργάνωση, κατεύθυνση, σκέψεις, ορθή αρχιτεκτονική και το κυριότερο προσοχή στη διατύπωση, επειδή ακριβώς τα γραπτά κείμενα παραμένουν, τα παρακολουθούν το συγγραφέα τους και τον δεσμεύουν.

Όμως ο γραπτός λόγος πλεονεκτεί και σ' άλλα σημεία, ανάμεσα στα οποία αναφέρονται:

1. Η βεβαιότητα του μηνύματος, όπου κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το περιεχόμενο του μηνύματος.
2. Περισσότερη ακρίβεια και καθαρότητα σε ότι αφορά τη μη προσωρινότητα του μηνύματος και στη σαφήνεια των λέξεων που πρέπει να κυριαρχεί στο γραπτό μήνυμα.
3. Η διατύπωση σε γραπτά κείμενα της καθημερινής ανταλλαγής πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση, η γραπτή διατύπωση οδηγιών, εντολών, κανόνων, διευκολύνει την εκμάθησή του και την εκπαίδευση για τους

εργαζόμενους.

4. Διευκολύνει την εκμάθηση, μακρών και πολύπλοκων μηνυμάτων, κυρίως σε μηνύματα με νομικούς π.χ. όρους που δε μπορούν να εκφραστούν προφορικά.

γ. Μειονεκτήματα γραπτού λόγου.

1). Κίνδυνος μη κατανόησης του μηνύματος από τον αποδέκτη, με αποτέλεσμα ο τελευταίος να αντιμετωπίζει το πρόβλημα να μην μπορεί να δει την αντίδραση του αποστολέα.

2). Η μεσολάβηση χρονικού ορίου μεταξύ λήψης και ανάγνωσης του μηνύματος, η πιθανότητα επιστροφής του για διευκρινίσεις και γενικά η έλλειψη της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, δημιουργεί αναβολές και βραδύτητα στην ανταλλαγή μηνύματος.

3). Μολονότι τα γραπτά μηνύματα αποτελούν έναν τρόπο αποφυγής - σε πολλές περιπτώσεις - της αμφισβήτησης των ιδεών μας, η εκτεταμένη χρήση τους φανερώνει έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργώντας έτσι μια σχέση εξάρτησης από τα μηνύματα αυτά.

Συμπεράσματα προφορικού - γραπτού λόγου

Τίθεται το εξής ερώτημα: ποιό από τα δύο είδη λόγου είναι το προτιμότερο για τη χρησιμοποίησή του; Μεγάλη επιλογή για το τι προτιμάται δεν υπάρχει. Όταν όμως δοθεί η ευκαιρία να διαλέξει κάποιος ως προτιμήσει τον προφορικό, αρκεί να υπάρχουν μερικά από τα παρακάτω στοιχεία:

1. Απαιτείται επείγουσα απόφαση.

2. Προκύπτει συγκεκριμένη ευκαιρία, όπως μια διάλεξη, μια παρουσίαση σε πελάτη, μια συνεδρίαση του συμβουλίου όπου απαιτείται προφορική αναφορά.

3. Δεν υπάρχει χρόνος να γίνει γραπτό κείμενο που να έχει κάποιο βάρος.

4. Οι αποδέκτες θα δεχτούν ευκολότερα, ή προτιμούν το προφορικό μήνυμα.

5. Πρέπει να μεταδοθούν απλά διάφορα πολύπλοκα στοιχεία και ιδέες και υπάρχει κίνδυνος το γραπτό κείμενο να μην το καταφέρει.

6. Η προσωπικότητα αυτού που παρουσιάζει την αναφορά παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.

7. Το υλικό που θα μεταδοθεί δε δικαιολογεί γραπτό κείμενο.

8. Το μήνυμα που θέλετε, μεταδίδεται καλύτερα με τη χρήση οπτι-

κών και ακουστικών μεθόδων.

9. Ο παρουσιαστής νομίζει ότι η προφορική παρουσίαση θα αυξήσει τις πιθανότητες να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ιδιαίτερη σπουδαιότητα έχει η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Η διαφορά από τη γραπτή επικοινωνία βρίσκεται στο γεγονός ότι σε μια συνέντευξη, μια σύσκεψη ή μια συζήτηση μπορούμε να αντιληφθούμε τον τόνο της φωνής, τις εκφράσεις του προσώπου, τις χειρονομίες και τα συναισθήματα του άλλου, που όλα μαζί συντελούν στην κατανόηση της καταστάσεως και στην καλύτερη μεταβίβαση του μηνύματος. Κι' αυτό γιατί στην περίπτωση αυτή έχουμε άμεση επανατροφοδότηση κι ο ομιλητής μπορεί να δει την επίδραση των λόγων του πάνω στο δέκτη, καθώς και τις μεταβολές στη στάση του, κάτι δηλαδή που δεν παρατηρείται στη γραπτή επικοινωνία, στην οποία η απάντηση συχνά καθυστερεί για μέρες ή και εβδομάδες.

Ύστερα απ' αυτά, σε μια επιχείρηση ή υπηρεσία, ποιός είναι ο σχετικός ρόλος της προφορικής ή γραπτής επικοινωνίας;

Οι επαφές μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου πρέπει κυρίως να είναι πρόσωπο - προς - πρόσωπο. Επαφές μεταξύ των μελών μιας ομάδας εργασίας πρέπει απόλυτα να είναι του πρόσωπο - με - πρόσωπο προφορικού είδους. Σε άτομα που βρίσκονται στις υψηλότερες βαθμίδες ιεραρχίας θα πρέπει να είναι προσιτά από τους υπαλλήλους και τα στελέχη των κατωτέρων βαθμίδων, γιατί η προσωπική επαφή διευκολύνει πολύ στην επίδρασή μας πάνω στη συμπεριφορά του άλλου. Και επειδή η ανθρώπινη μνήμη πολλές φορές μας παραπλανά, καλό είναι η προφορική επικοινωνία να ακολουθείται από γραπτές συμφωνίες, σημειώσεις, εγχειρίδια κλπ, κι αυτό γιατί η γραπτή επικοινωνία αποτελεί κάτι το οριστικό, στο οποίο μπορούμε να αναφερόμαστε ξανά και ξανά, αν το φέρει η ανάγκη.

ΟΙ ΟΔΗΓΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΔΙΑΤΑΓΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΚΟΠΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η παροχή οδηγιών και η έκδοση διαταγών αποτελεί μία πολύ συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας σε κάθε οργάνωση. Η έκδοση εντολών είναι μία μορφή κάθετης επικοινωνίας από τα άνω προς τα κάτω, δηλαδή μία μετάδοση μηνυμάτων που υπαγορεύουν θέσεις και συμπεριφορές από κάποιο ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο σε κάποιο κατώτερο. Τουλάχιστο αυτή την ερμηνεία έδινε η πράξη στην έννοια της εντολής και απηχούσε τις απόψεις της αυταρχικής σχολής της Διοικήσεως και τις ιδέες της Γραφειοκρατικής σχολής του MAX-WEBER.

Η σύγχρονη όμως άποψη στη Διοίκηση και την επικοινωνία που έχει τη θεωρητική της θεμελίωση στις ιδέες των οπαδών των ανθρώπινων σχέσεων και της συμμετοχικής διοικήσεως, δέχεται ότι η εντολή δεν είναι παρά παροχή οδηγιών, πληροφοριών, ένας καθορισμός τι χρειάζεται να γίνει, και όχι μία υπαγόρευση της θελήσεως του διατάκτη, δηλαδή τι θέλει αυτός να γίνει. Οι εργαζόμενοι κατά την άποψη αυτή, χρειάζονται οδηγίες, καθοδήγηση, σε τύση έκτασης και σε τέτοια ποιότητα, που ο υφιστάμενος να μη έχει ανάγκη και άλλης βοήθειας για να εκτελέσει τα καθήκοντά του.

Η έκδοση των εντολών με το παραδοσιακό αυταρχικό τρόπο δημιουργεί ανυπέβλητα επικοινωνιακά εμπόδια, μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου, που συνδέονται κυρίως με την ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών του τελευταίου. Η αίσθηση της εξαρτήσεως, της καταπιέσεως και της αποξενώσεως του υφισταμένου από την οργάνωση, μέσα στην οποία εργάζεται, είναι στοιχεία που μακροχρόνια αποτελούν αρνητικές επενδύσεις που πειραματικά έχουν αποδειχθεί.

Η σύγχρονη τεχνική της εντολής-οδηγίας, επιβάλλει όπως η εντολή αρχίζει με κάτι που είναι γνωστό στον υφιστάμενο και το οποίο ίσως είναι απλό. Η ανθρώπινη ύπαρξη αντιλαμβάνεται καλύτερα όταν αρχίζουμε από το γνωστό και πηγαίνουμε στο άγνωστο. π.χ. Για να εξηγήσουμε μία νέα διαδικασία μπορούμε να αρχίσουμε λέγοντας ότι: "είναι σαν τη διαδικασία ταξινομήσεως που έχουμε". Ακολουθώντας διαφορετική σειρά, δηλαδή από το δύσκολο στο εύκολο, το άγνωστο στο γνωστό τότε κινδυνεύουμε να χάσουμε την επαφή με τον αποδέκτη από την αρχή.

Βασική αρχή επίσης, που πρέπει να διέπει τη διαδικασία της εντολής, είναι η χρησιμοποίηση θετικών εκφράσεων και όχι αρνητικών. Ο εργαζόμενος προτιμάει να ξέρει τι μπορεί να κάνει όχι τι δεν μπορεί. Τι επιτρέπεται να κάνει και όχι τι απαγορεύεται να κάνει. Η θετική έκφραση είναι πιά άμεση και πιά δημιουργική. Παράλληλα ελαχιστοποιεί τη πιθανότητα μή κατανοήσεως.

Η έκδοση της εντολής -οδηγίας πρέπει να συνοδεύεται όχι μόνο με το τι πρέπει να γίνει αλλά και γιατί πρέπει να γίνει. Η εξήγηση και η αιτιολόγηση υποκινεί τον εργαζόμενο να μετέχει πιά ενεργά στην εκτέλεση και τον ικανοποιεί την ανάγκη για πληροφορία όσο το δυνατό πιά λεπτομερειακή για το ρόλο της εργασίας του μέσα στον οργανισμό που εργάζεται.

ΑΚΟΥΣΤΙΚΑ - ΟΠΤΙΚΑ - ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ

Μια άλλη εκδοχή είναι αυτή που παρουσιάστηκε πιο πάνω στις μεθόδους επικοινωνίας διαχωρίζοντας τα σε προς τα πάνω, κάτω και οριζόντια. Εμείς όμως θα ακολουθήσουμε την τακτική εκείνη η οποία περιλαμβάνει και τους δύο παραπάνω διαχωρισμούς, αναφέροντας αυτά που έχουν σχέση με τον προφορικό λόγο, με τον γραπτό και με συνδυασμό προφορικού - γραπτού λόγου, δηλαδή ακουστικά, οπτικά, οπτικοακουστικά, αντίστοιχα.

ΑΚΟΥΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ορισμός

Τα μέσα αυτά είναι αυτά τα οποία χρησιμοποιούνται για να γίνει κάτι αντιληπτό στον άνθρωπο με το αισθητήριο της ακοής και φέρουν σ' επαφή προϊστάμενο και υπαλλήλους, μέσω του προφορικού λόγου. Γι' αυτό τα μέσα στα οποία θα αναφερθούμε είναι γενικού και ειδικού περιεχομένου.

Είδη - γενικά

Ανάλογα του τρόπου έκφρασης τα μέσα διακρίνονται στα εξής:

1. Συνομιλία - προσωπικές οδηγίες.
2. Διαλέξεις - ομιλίες.
3. Συσκέψεις.
4. Συζητήσεις.
5. Εκπαίδευση - Σεμινάρια.

1. ΣΥΝΟΜΙΛΙΑ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

Πρώτο και βασικό μέσο προφορικού λόγου για την ύπαρξη συγχρόνως και των επόμενα ακουστικών είναι η συνομιλία που χρησιμοποιείται καθημερινά ευρύτατα από πολλά άτομα που θέλουν να εκφράσουν τις απόψεις, ν' ακούσουν να επιβεβαιώνονται ή να επιδοκιμάζονται οι ιδέες τους ή ακόμα να τις εμπλουτίσουν ή να τις διευκρινίσουν. Χρησιμοποιείται όμως και στις επαγγελματικές υποθέσεις προσπαθώντας να επηρεάσει τις διαθέσεις κάποιου άλλου, να πετύχει τη συγκαταθέση του ή τη συμπράξιά του.

Αναγκαίος όρος σε κάθε συνομιλία μας είναι να γνωρίζουμε καλά για ποιά λόγο μιλάμε και να καθορίζουμε με ακρίβεια τη γραμμή που θα κρατήσουμε.

Εκτός όμως απ' τον παραπάνω βασικό όρο υπάρχουν και άλλοι που είναι απαραίτητοι για την ύπαρξη μιας επιτυχη^{ως} και σωστής συνομιλίας. Ανάμεσά τους αναφέρονται:

α). Η διάγνωση των χαρακτήρων των ατόμων με τα οποία συνομιλούμε

για να γνωρίζουμε τις εκδηλώσεις του, τις προθέσεις τους και την νοοτροπία τους.

β). Η αντίληψη του διανοητικού επιπέδου, της νοοτροπίας και των τάσεων κάθε ατόμου που παίρνει μέρος σε μια συζήτηση.

γ). Το επίπεδο γνώσεων του ομιλητή, το οποίο επιτρέπει την πλήρη κατανόηση των συνομιλούντων, την ικανοποιητική αντίδραση και την δημιουργία πολλών συνδυασμών, ιδεών και εκφράσεων.

δ). Ο τρόπος αντίδρασης ενός συνομιλητή και το είδος της κριτικής του σε μια συζήτηση.

ε). Η αυτοπεποίθηση που έχει ο ομιλητής για τους σκοπούς που επιδιώκει.

στ). Ο αυτοέλεγχος του ομιλητή, οι κυριάρχηση των αυθορμητισμών, και η αυτοκυβέρνησή του σύμφωνα με την έλλογη κρίση του.

Η συνομιλία μπορεί να πάρει όμως και τη μορφή οδηγιών, την οποία εφαρμόζουν τα προς τα κάτω άτομα στην ιεραρχία ενός οργανισμού. Οι οδηγίες αυτές μπορούν να πάρουν δύο μορφές, όπως:

1). Οδηγίες αναφερόμενες στην εκτέλεση του έργου τους. Υπάρχει η έκδοση διαταγών, οι οποίες είναι αναγκαίες στο να: α) υπάρχει κάποια ανάγκη και β) η ηγεσία είναι υποχρεωμένη να θεραπεύσει αυτή την ανάγκη. Σε μια τέτοια κατάσταση ο διοικών πετυχαίνει καλύτερα αποτελέσματα, αν διατυπώνει τις διαταγές του σε μια αντικειμενική απαίτηση και όχι σε προσωπική επιθυμία.

2). Οδηγίες που δεν αναφέρονται στο έργο του: μεγάλου ενδιαφέροντος είναι αυτές που τους αφορούν κατ' ευθείαν (προϊόντα, κανόνες εργασίας, υπηρεσίες προς αυτούς, πληροφορίες βοηθητικές για την κατανόηση του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντός του).

Και κάτι άλλο: Οι διοικούντες νομίζουν πως καταινοούν τα προβλήματα των εργαζομένων τους, αλλά οι εργαζόμενοι δε νομίζουν το ίδιο.

Έτσι η συνομιλία μαζί με τις προσωπικές οδηγίες για την τέλεια ύπαρξή τους στον επιχειρησιακό χώρο, ενώ υπάρχουν, απαιτούν εντούτοις συντομία, εκφραστικότητα, καθαρότητα, διαύγεια και καλύτερες σχέσεις με τους εργαζόμενους για να λειτουργήσουν σωστότερα στο χώρο αυτό που ονομάζεται επιχείρηση.

2. ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ - ΟΜΙΛΙΕΣ

Οι διαλέξεις αποτελούν κι αυτές μέσο της οριζόντιας προφορικής επικοινωνίας που αποβλέπουν είτε σε γενικά κοινωνικά, οικονομικά ή τεχνικά θέματα, είτε στην παροχή πληροφοριών για ειδι-

κά θέματα.

Η πραγμάτωσή της απαιτεί μια ειδική τεχνική που περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες:

α). Επιλογή του ακροατηρίου, στο οποίο θα αποταθούμε και ανάλογη προσαρμογή της ομιλίας.

β). Επαφή με το ευρύτερο κοινό είτε με προσκλήσεις, είτε με ειδικά γράμματα.

γ). Επίλυση των διαφόρων προβλημάτων που αφορούν θέματα χώρου, οικονομικά.

δ). Μελέτη του θέματος που θα αναπτύξουμε (τι θα πούμε, πως θα το πούμε, πόσο χρόνο θα πρέπει να διαρκέσει η ομιλία).

ε). Γραπτή προετοιμασία της ομιλίας με ταυτόχρονη καλή επιλογή στοιχείων, συμπύκνωση της ουσίας και διάταξη της ύλης.

στ). Παρουσίαση του θέματος κατά τρόπο όσο το δυνατό πιο προσιτό στους άλλους και με δεξιότητες που θα το έλξει. Δύο είναι οι βασικοί παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία μιας ομιλίας: το θέμα και ο ομιλητής.

Το θέμα

Το θέμα πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο επίκαιρο και κυρίως ενδιαφέρον στο κοινό που θα απευθυνθεί.

Ο ομιλητής

Ο δεύτερος και σπουδαιότερος παράγοντας επιτυχίας είναι ο ομιλητής. Το ποταίτο του ιδανικού ομιλητή είναι τα παρακάτω:

- Προσωπικότητα - αυθεντία: Ηια προσωπικότητα ή κάποιος ειδικός πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, εξασφαλίζει μεγαλύτερη προσέλευση, αλλά και ευνοϊκή προκατάληψη του κοινού, το οποίο ψυχολογικά είναι " ανοιχτό" για να αποδεχθεί αυτά που θα ακούσει.

- Γνώστης του θέματος: Ο ομιλητής πρέπει " να παίζει στα δάκτυλά" του το θέμα που θα διαπραγματευθεί. Αυτό άλλωστε αποτελεί βασική προϋπόθεση για τα επόμενα δύο χαρακτηριστικά του.

- Όχι ανάγνωση: Δεν υπάρχει τίποτε πιο βαρετό από τα να παρακολουθείς κάποιον να σου διαβάζει ένα χαρτί. Αν ο ομιλητής μιλάει από χειρόγραφο, είναι σχεδόν βέβαιο ότι δε θα μπορέσει να επικοινωνήσει πραγματικά με το κοινό του.

- Συζητητής: Στο τέλος μιας ομιλίας είναι σκόπιμο να υπάρχει διάλογος με το ακροατήριο. Κι αυτό σημαίνει ότι ο ομιλητής πρέπει να είναι και καλός συζητητής. Δηλαδή, θα πρέπει να αφιερώνεται τουλάχιστον ένα τέταρτο της ώρας έτσι ώστε να υποβάλλονται ερω-

τήσεις από το ακροατήριο. Για να εφαρμοστεί αυτός ο τρόπος, χρειάζεται:

1. Να μοιρασθούν στους ακροατές ειδικά έντυπα, λευκά χαρτιά, πάνω στα οποία θα γράφουν το όνομά τους και την ερώτηση που θέλουν να κάνουν.

2. Να ενημερωθούν για τον τρόπο που θα υποβάλλουν τις ερωτήσεις.

3. Να προβλεφθεί ένα 10'λεπτό διάλειμμα, μετά το τέλος της ομιλίας για να συγκεντρωθούν οι ερωτήσεις και να ταξινομηθούν από τον ομιλητή.

- Απλότητα - σαφήνεια - συντομία: Όσο κι αν φαίνεται οξύμωρο το σχήμα, ο ομιλητής δε θα πρέπει να είναι "πολυλογάς". Πρέπει να μπορεί να απομονώνει τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία από το θέμα του και να το δίνει με απλές, σαφείς και κυρίως σύντομες φράσεις.

- Άρθρωση - ρυθμός: Αν και είναι αυτονόητο, η καθαρή άρθρωση, η κατάλληλη ένταση φωνής κι ο σωστός - ούτε αργός, ούτε γρήγορος - ρυθμός αποτελούν τεράστια πλεονεκτήματα για έναν ομιλητή.

- Ζωντάνια - χιούμορ: Δεν υπάρχει σοβαρότερο πράγμα απ' το χιούμορ, όταν γίνεται την ώρα που πρέπει και με τον τρόπο που πρέπει. Η ζωντάνια και το χιούμορ "σπάνε τον πάγο", "κατεβάζουν" τον ομιλητή από την έδρα, τον κάνουν ένα με το ακροατήριο του και δίνουν τη δυνατότητα της ουσιαστικής επικοινωνίας.

Η σημασία των ομιλιών στο χώρο των επιχειρήσεων οδήγησε στην ιδιαίτερη οργάνωση για το θέμα. Έτσι στο οργανόγραμμα ενός καλά οργανωμένου τμήματος προβλέπεται και το Γραφείο Ομιλητών που αποβλέπει:

1). Στην εξεύρεση και εκπαίδευση υπαλλήλων που διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα για να εκφωνούν λόγους σε διάφορες περιστάσεις.

2). Στη συλλογή στοιχείων και στην προπαρασκευή σχεδίων ή κειμένων ομιλητών που εκφωνούνται από διευθυντές ή τα στελέχη μιας οικονομικής μονάδας ή ενός οργανισμού.

3. ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ

Απαραίτητο μέσο εκτός από τις ομιλίες είναι και οι συσκέψεις. Σκοπός τους είναι να συγκεντρώσουν μια ομάδα ανθρώπων που με την καθοδήγησή ενός προέδρου συζητούν ένα θέμα με ισοτιμία και καταλήγουν σε ορισμένα συμπεράσματα. Η επιτυχία της σύσκεψης εξαρτάται από την ικανότητα του προέδρου να διεθύνει τη συζήτηση, τις γνώσεις του για το θέμα και τον τρόπο συζήτησης, που πρέπει να είναι ευπρεπής και δημοκρατικός.

4. ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ

Άλλο ένα μέσο της προφορικής, αλλά προς τα πάνω επικοινωνίας είναι και οι συζητήσεις. Δε χρησιμοποιούνται ευρύτατα όπως οι διαλέξεις, όμως κρίνονται απαραίτητες για την καλύτερη επικοινωνιακή επαφή προϊσταμένου - εργαζομένων. Οι συζητήσεις αυτές (ιδιωτικές συνελεύσεις, ενημερωτικές συγκεντρώσεις) γίνονται στο εσωτερικό του οργανισμού με τους παράγοντες εκείνους που τον αποτελούν (προσωπικό, μετόχους, αντιπροσώπους). Σε αυτό έχουν την αλληλογραφία την από κοινού μελέτη διαφόρων προβλημάτων, την εξέταση τυχόν διαφωνιών και γενικά την ανάπτυξη πνεύματος επικοινωνιακής συνεργασίας.

Για την επιτυχία των συζητήσεων αυτών χρειάζεται να υπάρχει πνεύμα ισοτιμίας κι ελεύθερου διαλόγου, ώστε ο κάθε συμμετέχων να αισθάνεται άνεση κι ότι συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων και δεν είναι απλός διεκπεραιωτής προαποφασισθέντων.

Έτσι οι συζητήσεις διακρίνονται σε: 1) Ιδιωτικές, 2) Δημόσιες.

1. ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ

Ιδιωτικές είναι εκείνες οι συζητήσεις που κινούνται μέσα στο περιορισμένο πλαίσιο της ιδιωτικής ζωής μιας ομάδας ή μιας επιχείρησης.

Απώτερος σκοπός τους είναι η διερεύνηση θεμάτων που έχουν ως αντικείμενό τους τις διάφορες όψεις της επαγγελματικής ζωής και της δραστηριότητας των υπαλλήλων.

Επίσης με τις συζητήσεις αυτές βρίσκονται τρόποι και καταστρώνονται προγράμματα προκειμένου το προσωπικό μιας οικονομικής μονάδας να γίνει καλός φορέας επιχειρησιακής επικοινωνίας.

2. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ

Οι δημόσιες συζητήσεις αποβλέπουν στο να παρουσιάσουν σε ένα περισσότερο ή λιγότερο πολυάριθμο κοινό ορισμένα γεγονότα και να τα σχολιάσουν μαζί του με τρόπο που να κάνουν μια ορισμένη εντύπωση. Η τεχνική τους απαιτεί να προσεχτούν τα εξής στοιχεία:

- 1). Τι πρέπει να πούμε.
- 2). Αν πρέπει να αναπτύξουμε ή να συμπυκνώσουμε το λόγο.
- 3). Πως θα διατάξουμε τα διάφορα μέρη του λόγου.
- 4). Πως θα τον εναρμονίσουμε με το κοινό και τις περιστάσεις.
- 5). Πως θα αρχίσουμε.
- 6). Πως θα καταλήξουμε.

Επίσης απαιτείται κρίση, ηρεμία και αυτοπεποίθηση από τους ομι-

λητές καθώς και ικανότητα, πείρα και ευστροφία του προσώπου που θα διευθύνει τη συζήτηση.

5. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Με τη συνεχή ανάπτυξη και διερεύνηση των τεχνολογικών προόδων οι εργαζόμενοι έχουν πάψει να αποτελούν απλούς αριθμούς, απρόσωπες κατηγορίες ή ανώνυμους υπάλληλους-εργάτες που καλούνται απλά να διεκπεραιώνουν όπως- όπως μια συγκεκριμένη εργασία. Οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν τις νέες καταστάσεις που δημιουργούνται από τα τεχνολογικά επιτεύγματα και για να μπορέσουν ν' αξιοποιήσουν το προσωπικό τους είναι υποχρεωμένες να καταρτίζουν προγράμματα γενικής μετεκπαιδύσεως ή ειδικότερης εκπαιδύσεως του. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη ικανού αριθμού εξειδικευμένων εργατών και μέσω των τεχνοοικονομικών στελεχών αποτελεί πρόσθετη αναγκαιότητα για τη δημιουργία υποδομής κατάλληλου εργατοπαλλαλικού προσωπικού. Η επιμόρφωση μετεκπαίδευση δεν είναι ούτε παιδεία, ούτε μόρφωση. Αποβλέπει σε "γενικότερη γνώση και εισέρχεται στο πεδίο της ελευθερίας διαθέσεως του ατόμου", έσχετα αν την επιδιώκουν συστηματικά και την οργανώνουν μεθοδικά διάφορες ομάδες (π.χ. επίχειρηση) ή την αναζητά από διάφορους φορείς και με διάφορους τρόπους από μοναχό του το άτομο - εργαζόμενος. Το προσωπικό έχει συμφέρον να εκπαιδευτεί συνεχώς. Τα κύρια θέματα αυτής της εκπαιδύσεως είναι θέματα αναγόμενα στην εκτέλεση της αποστολής τους: η γνώση των ειδών και των υπηρεσιών που προσφέρονται, η χρήση νέων μεθόδων και εργαλείων δουλείας, οι γενικές γραμμές της επιχειρηματικής δραστηριότητας, οι τρόποι συμπερφοράς προς το κοινό ώστε κατά τρόπο σαφή και ενιαίο να εκφράζουν την πολιτική του οργανισμού και με τον τρόπο ασκήσεως της δραστηριότητας τους να εμφανίζονται σαν αξιοπρεπείς και μελετημένοι εκπροσωποί του, είναι μερικά από τα ειδικού αντικειμένου διδασκόμενα μαθήματα της ενδοεπιχειρηματικής επιμορφωτικής δραστηριότητας. Η ίδια αναγκαιότητα ισχύει και για το δημόσιο τομέα μια και εκεί, οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι δεν μπορεί να είναι κατατοπισμένοι στο ιδιαίτερο αντικείμενο της εργασίας τους. Η όλη εκπαιδευτική πολιτική βασίζεται στην αρχή ότι από τις παρεχόμενες γνώσεις ωφελούνται κατά πρώτο λόγο οι υπάλληλοι, σαν άτομα και σαν επαγγελματίες και κατά δεύτερο οι επιχειρήσεις με τη δημιουργία κατατοπισμένων στελεχών. Η παροχή της φοιτήσεως είναι δωρεάν για το προσωπικό και στο τέλος της φοιτήσεως απονέμονται συνήθως πιστοποιητικά. Στην Ελλάδα οι ε-

πιχειρήσεις καταβάλλουν σύντομες και συστηματικές προσπάθειες εκπαίδευσης των στελεχών τους, διαθέτοντας σημαντικά κονδύλια για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού. Οι προοπτικές μάλιστα, είναι ότι στο μέλλον, με τη συνεχώς αναπτυσσόμενη τεχνολογική εξέλιξη και τις δημιουργούμενες μεγάλες απαιτήσεις όλο και περισσότερο γνώσεων από τα στελέχη οποιαδήποτε επιπέδου, ή εκπαιδευτική πολιτική θα κληθεί να παίξει ακόμη σημαντικότερο ρόλο. Οι στόχοι του προγράμματος εκπαίδευσης είναι να κάνει τους διευθυντές πρώτα αλλά και το εκπαιδευτικό προσωπικό να είναι πιο ευήμερο γύρω από κάθε αρμοδιότητα της δουλειά τους.

Δεύτερον το πρόγραμμα αποβλέπει στο να τους δώσει άμεση επικοινωνία για το πως να χειρίζονται κυρίως οι διευθυντές τις εϋθύνες τους, π.χ. πως να μιλούν στον τύπο, και πως να ανταποκρίνονται. Τέλος το πρόγραμμα χρησιμεύει σαν μέσο για τη μετάδοση της πολιτικής, προσφέροντας ταυτόχρονα μια αλοημέρη συζήτηση των προβλημάτων της βιομηχανίας και το πως τα βλέπει η εταιρεία.

Τα μαθήματα εκπαίδευσης εκτός από τον προφορικό λόγο, αν χρησιμοποιούνται διάφορα οπτικά μέσα, τότε υπάγονται στην κατηγορία των οπτικοακουστικών μέσων επικοινωνίας.

6. ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Η οργάνωση ενός σεμιναρίου δε διαφέρει ουσιαστικά από την οργάνωση μιας ομιλίας ή διάλεξης. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν μερικά θέματα που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή. Κι εδώ παίζει ιδιαίτερη σημασία η επιλογή ομιλητών, που γίνεται πιο δύσκολη, αφού πρέπει να βρεθούν περισσότεροι άξιοι ομιλητές κι όχι ένας μόνο.

Αν τα οπτικοακουστικά μέσα είναι μια φορά αναγκαία για μια σύνομη φιλία, είναι δέκα φορές πιο απαραίτητα για ένα πολύωρο σεμινάριο, που έχει άλλωστε όχι απλώς ενημερωτική, αλλά "εκπαιδευτική" φύση. Το ίδιο ισχύει και για το διάλογο, που είναι πολύ πιο απαραίτητος στα σεμινάρια.

Ο καλύτερος διαδικαστικός τρόπος γι' αυτό το διάλογο είναι οι γραπτές ερωτήσεις. Έτσι ο ομιλητής έχει την ευχέρεια να ομαδοποιήσει τις συγγενείς ερωτήσεις, να απορρίψει τις άστοχες, να επιλέξει τις πιο ενδιαφέρουσες, να προγραμματίσει το χρόνο των απαντήσεων του και να μη χαθεί χρόνος από την κατάχρηση του μικροφώνου από "πολυλογάδες".

Το σεμινάριο μπορεί να διαρκέσει 1-7 μέρες. Η διάρκειά του εξαρτάται από τη σπουδαιότητα του θέματος, αλλά κυρίως από τον

πλούτο των ουσιαστικών γνώσεων που υπάρχουν προς μετάδοση και από το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Ζυγίζοντας αυτά τα δύο στοιχεία αν πρόκειται να δοθεί μεγάλη χρονική διάρκεια σε ένα σεμινάριο θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί:

1). Πλούτος διαφορετικού και χρήσιμου υλικού και ικανός αριθμός ανθρώπων άξιων να χειριστούν και να το μεταδώσουν στο ακροατήριο τους.

2). Η δυνατότητα του υποψηφίου ακροατηρίου να αναλώσει πολλές ώρες επί πολλές μέρες για να το παρακολουθήσει. Είναι γεγονός ότι τα συμπηκνωμένα σε 1-2 μέρες σημειώνουν μεγαλύτερη επιτυχία, τουλάχιστον από την πλευρά της συμμετοχής κοινού.

Και το πληροφοριακό υλικό είναι πιο απαραίτητο στα σεμινάρια απ' ότι στις ομιλίες. Ο βασικός χαρακτήρας τους είναι διαφορετικός. Επομένως είναι αυτονόητο ότι αυτοί που θα το παρακολουθήσουν πρέπει να πάρουν, αν όχι ολόκληρα τα κείμενα που παραδόθηκαν τουλάχιστον περιλήψεις τους.

Διπλώματα: Η απονομή διπλωμάτων σε όσους παρακολουθούν τα σεμινάρια μπορεί να φαίνεται σαν περιττή πολυτέλεια, αλλά παίζει σημαντικό ψυχολογικό ρόλο για την προσέλευση εργαζομένων, εκτός από την ευκαιρία προβολής του οργανισμού που το προσφέρει.

Είδη - ειδικά

Πέρα όμως από συγκεκριμένες εκδηλώσεις στις οποίες εμφανίζεται ο προφορικός λόγος και στον οποίο ανήκουν τα ακουστικά μέσα υπάρχουν ειδικότερα και μέσα τα οποία έμμεσα έρχονται σε επαφή με τον εργαζόμενο-δέκτη, χωρίς να λύεται η σχέση επικοινωνίας επιχειρηματικού κοινού και προσωπικού.

Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε σε:

1). Ραδιόφωνο.

2). Τηλέφωνο.

3). Η μετάδοση του μηνύματος "από στόμα σε στόμα".

4). Διάφορα άλλα μέσα όπως: δίσκοι, μαγνητοταινίες και κάθε είδους ακροάματα όπου η περιορισμένη χρησιμοποίησή τους, τα κατατάσσει σε δευτερεύουσα θέση, καθώς και η φήμη.

1). ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ

Γενικά

Ένα σημαντικό και πολύ διαδεδομένο μέσο επικοινωνίας είναι το ραδιόφωνο. Είναι ένα μέσο προφορικού λόγου, μαζικής επικοινωνίας

με το οποίο επηρεάζουμε από απόσταση τον ακουστικό παράγοντα ενός ατόμου. Αποτελεί επίσης μέσο μετάδοσης ειδήσεων και πληροφοριών στους εργαζόμενους και το κοινό.

Το ραδιόφωνο ως μέσο επικοινωνίας παρουσιάζει μια ιδιομορφία. Αυτή εμφανίζεται με τη μορφή ενός "είδους διαλόγου", ο οποίος, από τη μια μεριά συμβάλλει στη δημιουργία της μάζας, ενώ από την άλλη διασπά την ενότητά της επειδή δίνει την εντύπωση ότι υπάρχει μια προσωπική επικοινωνία ανάμεσα σε πομπό και σε δέκτη. Στο σημείο αυτό έγκειται η δύναμη του ραδιοφώνου, γιατί δεν επιβάλλει με την εικόνα τις απόψεις του, όπως κάνει η τηλεόραση, αλλά τις υποβάλλει έντεχνα με τους ήχους δίνοντας την εντύπωση στον κάθε δέκτη ότι το μήνυμα προορίζεται αποκλειστικά γι' αυτόν, άσχετα αν την ίδια στιγμή απευθύνεται και σε άλλους δέκτες.

Χαρακτηριστικά του ραδιοφώνου

Τα κύρια χαρακτηριστικά του ραδιοφώνου ως μέσου επικοινωνίας είναι:

- 1). Το μήνυμα μεταβιβάζεται χωρίς να έχει ο δέκτης δυνατότητα αντιλόγου, παρά μόνο άρνησης ακρόασης. Αυτό είναι μια υπεροχή του πομπού, αλλά και ένας κίνδυνος, γιατί αν ο πομπός ξεπεράσει ορισμένα όρια, είναι δυνατή η διακοπή της επαφής.
- 2). Ο τρόπος έκφρασης καθορίζει ως ένα σημείο το χειρισμό προβολής και συχνά και το ίδιο το περιεχόμενο του μηνύματος.
- 3). Το μήνυμα πρέπει να μεταδίδεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι δυνατό να συλλαμβάνεται με ευχέρεια, και ταχύτητα.
- 4). Η αλληλοεπίδραση του ίδιου του κοινωνικού συνόλου που δέχεται το μήνυμα και του ίδιου του μέσου που το εκπέμπει.
- 5). Το μήνυμα απευθύνεται με τρόπο άμεσο και προσωπικό σε έναν ακροατή, που είναι όμως υποτιθέμενος και απών.
- 6). Το γεγονός έχει συνήθως μια αμεσότητα, δηλαδή μεταβιβάζεται την ίδια στιγμή που διαδραματίζεται.

Πλεονεκτήματα

Το ραδιόφωνο ως μέσο επικοινωνίας παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα σε σχέση με τον τύπο που θα εξετάσουμε πιο κάτω:

- 1). Αμεσότητα και ταχύτητα μετάδοσης μηνυμάτων.
- 2). Ευρύτητα δικτύου.
- 3). Απευθύνεται και σε αυτούς που δε μπορούν ν' αναγνώσουν (αναλφάβητους, τυφλούς).
- 4). Ασκει μεγαλύτερη υποβολή από τον γραπτό λόγο.

Επίσης το ραδιόφωνο πλεονεκτεί έναντι της τηλεόρασης, την οποία

θα αναφερθούμε στην συνέχεια στα εξής:

- 1). Είναι εύχρηστο.
- 2). Μεταφέρεται εύκολα.
- 3). Η μεταφορά και η εγκατάστασή του δε δημιουργούν προβλήματα.

Ραδιόφωνο και επιχειρησιακή επικοινωνία.

Το ραδιόφωνο χρησιμοποιείται ευρύτατα για την παρουσίαση προγραμμάτων επιχειρησιακής επικοινωνίας. Η ευρύτατη αυτή χρησιμοποίησή του οφείλεται στα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει και τα οποία αναφέραμε παραπάνω.

Η παρουσίαση ενός προγράμματος ή μιας εκδήλωσης επικοινωνίας επιχειρηματία και εργαζομένων, από το ραδιόφωνο είναι δυνατό να γίνει με διάφορες εκπομπές, μεταξύ των οποίων οι κυριότερες είναι:

- 1). Η ειδησιογραφική εκπομπή.

Μια καθαρά ειδησιογραφική εκπομπή είναι δυνατό ν' αποτελέσει αντικείμενο επικοινωνίας στο επιχειρησιακό περιβάλλον τους, εφ' όσον ανταποκρίνεται στις προϋποθέσεις που επιβάλλει ο θεσμός, δηλαδή στη δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας και κατανόησης μεταξύ ενός εντολέα και του κοινού.

- 2). Οι εκπομπές αναμεταδόσεων.

Οι εκπομπές αναμεταδόσεων απευθείας ή ηχογραφημένες αποτελούν ένα μέσο παρουσίασης εκδηλώσεων επιχειρησιακής επικοινωνίας. Αυτές είναι δυνατό να παρουσιαστούν από μια εκπομπή επίκαιρων, ή από μια ειδική εκπομπή. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία, γιατί οι εκπομπές αυτές είναι δυνατό να προβάλλουν τελετές μεγάλου ενδιαφέροντος για αυτές, όπως είναι τα εγκαίνια νέων εγκαταστάσεων, ο εορτασμός μιας επετείου.

- 3). Η ραδιοφωνική ώρα.

Η ραδιοφωνική ώρα είναι μια εκπομπή που αγοράζεται για τη μετάδοση ειδήσεων ή πληροφοριών για τη δραστηριότητα μιας οικονομικής μονάδας, καθώς και για τις επιτεύξεις της σε διάφορους τομείς, με σκοπό να δημιουργήσει κλίμα αμοιβαίας κατανόησης.

- 4). Οι ραδιοφωνικές σφήνες.

Οι ραδιοφωνικές σφήνες είναι τα διάφορα συνθήματα που μεταδίδονται κατά τη διάρκεια διαφόρων προγραμμάτων. Τα συνθήματα αυτά είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν και από τις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα στις επιχειρήσεις, με την προϋπόθεση ότι το περιεχόμενο τους θα ανταποκρίνεται στο πνεύμα τους.

- 5). Τα "προσφερόμενα" προγράμματα.

Τα "προσφερόμενα" ραδιοφωνικά προγράμματα παρέχουν την ευκαιρία μιας ολοκληρωμένης επαφής με το κοινό. Αποβλέπουν στο να δημιουργήσουν κλίμα συμπάθειας και γοήτρου μεταξύ κάποιου εντολέα, λ.χ. επιχείρησης, οργανισμού και του κοινού.

2). ΤΗΛΕΦΩΝΟ

Γενικά

Ένα άλλο ακουστικό μέσο προφορικού λόγου είναι και το τηλέφωνο. Είναι ένα ευρύτατα χρησιμοποιούμενο και το πιο συχνό μέσο επικοινωνίας, για μεταβίβαση από απόσταση του ήχου και ειδικά του έναρθρου λόγου.

Η ιδιομορφία του τηλεφώνου είναι ότι η επικοινωνία με αυτό γίνεται άμεσα, εύκολα και μοναδικά. Η έννοια του "μοναδικά" είναι ότι επικοινωνούμε, μόνο με τους δέκτες που επιλέγουμε και τα μηνύματά τους μας αφορούν μόνο αυτούς.

Από την "τηλεφωνική" προσωπικότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού εξαρτώνται κατά μεγάλο ποσοστό οι σχέσεις του με το κοινό. Η τηλεφωνική αγωγή των μελών ενός οργανισμού είναι απαραίτητη και ιδίως εκείνων που η δουλειά τους απαιτεί καθημερινές, συχνές τηλεφωνικές επαφές.

Το τηλέφωνο δεν έχει την ίδια ακτίνα δράσης με το ραδιόφωνο. Η χρησιμότητά του όμως είναι μεγάλη στη σύγχρονη κοινωνική ζωή. Χαρακτηριστική ένδειξη της αποτελεί η αύξηση των τηλεφωνικών συσκευών κατά τα τελευταία χρόνια, γενικά, αλλά και ειδικά στις επιχειρήσεις με τη χρησιμοποίησή τους για τη μετάδοση τρέχοντων ζητημάτων.

Πλεονεκτήματα

Το τηλέφωνο ως μέσο επικοινωνίας συγκεκριμένα στο χώρο των επιχειρήσεων παρουσιάζει πλεονεκτήματα, ανάμεσα στο οποία αναφέρουμε τα εξής:

1). Ο τρόπος επικοινωνίας έχει μικρό κόστος. Απόδειξη ότι στις ΗΠΑ χρησιμοποιείται ευρύτατα στις προεκλογικές εκστρατείες, ενώ οι τηλεφωνικές πωλήσεις έχουν ήδη καθιερωθεί διεθνώς, αλλά και στη χώρα μας.

2). Δημιουργείται περισσότερη οικειότητα.

Η χρησιμοποίηση του τηλεφώνου για θέματα επικοινωνίας, επιχείρησης και εργαζομένων απαιτεί μια ορισμένη "δεοντολογία" στη χρήση του τηλεφώνου.

Ειδικότερα πρέπει:

α). Να τοποθετούνται ως τηλεφωνητές γραμματείς κατάλληλα πρόσωπα

που η συμπεριφορά τους γενικά να συμβάλλει στη δημιουργία καλής εικόνας της επιχείρησης ή του οργανισμού. Άλλωστε οι τηλεφωνήτριες είναι αυτονόητο ότι πρέπει να έχουν άριστη τηλεφωνική προσωπικότητα, μιας και αποτελούν τους καθημερινούς πρεσβευτές του οργανισμού.

β). Να τηρούνται ορισμένοι κανόνες κατά την τηλεφωνική επικοινωνία:

- Λέγετε πάντα το όνομά σας αργά και καθαρά, μόλις σηκώσετε το ακουστικό σας, είτε όταν καλείτε εσείς, είτε όταν σας καλούν.
- Λέτετε, το όνομά σας και ποίόν ζητάτε και όχι "τι είναι εκεί παρακαλώ";
- Μη διστάζετε να κάνετε "κατάχρηση" ευγενικών εκφράσεων και πολλών "ευχαριστώ - παρακαλώ".
- Μη φωνάζετε ποτέ στο ακουστικό και προσπαθείτε να είναι ευχάριστος ο τόνος της φωνής σας.
- Μη μιλάτε ούτε πολύ αργά ούτε πολύ γρήγορα.
- Μη ξεχνάτε ότι ο συνομιλητής σας δε σας βλέπει ακόμη, τουλάχιστον στην Ελλάδα. Βάλτε το χαμόγελο και το φιλικό βλέμμα σας στη φωνή σας.
- Μη ζητάτε ποτέ από ανώτερους ή προσωπικότητες να σας τηλεφωνήσουν. Αν δε μπορείτε να τους βρείτε, παρακαλέστε τη γραμματέα τους να σας ειδοποιήσει, όταν, θα είναι εκεί.
- Μην αφήνετε ποτέ να περιμένει στο ακουστικό του κάποιος, τον οποίο κάλεσε η γραμματέα σας, επειδή εν τω μεταξύ σας κάλεσαν στο άλλο τηλέφωνο ή σας έτυχε κάτι "άλλο".
- Δώστε τον καιρό να απαντήσουν στο καλεσμά σας, τουλάχιστον επί ένα λεπτό. (Το τηλέφωνο κτυπάει 13 φορές κατά τη διάρκεια ενός λεπτού).
- Μην καλείτε ποτέ με τη γραμματέα σας πολύ υψηλά πρόσωπα ή πολύ φίλους σας.
- Όταν φεύγετε από το γραφείο σας, λέγετε πάντοτε που πάτε και τι ώρα περίπου θα γυρίσετε, για να είναι σε θέση η γραμματέας σας να πληροφορήσει σχετικά όσους ρωτούν.
- Μην επιτρέπετε στη γραμματέα σας να ρωτάει αυτούς που σας καλούν για ποιά υπόθεση σας θέλουν.
- Απαντάτε αυτοπροσώπως στο ατομικό σας τηλέφωνο.
- Αφήνετε, τέλος, το συνομιλητή σας να κλείνει πρώτος το τηλέφωνο.

Προσοχή λοιπόν στη "φωνή" του οργανισμού. Μπορεί να επηρεάσει φοβερά - θετικά ή αρνητικά - την εικόνα του

ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ ΑΠΟ "ΣΤΟΜΑ ΣΕ ΣΤΟΜΑ"

Η μετάδοση μηνύματος από στόμα σε στόμα είναι ένα μέσο επικοινωνίας επαφής προς τα επάνω προφορικού λόγου. Είναι περισσότερο διαδομένος σαν μέσο της Προπαγάνδας. Αν και στην επικοινωνία των επιχειρήσεων δεν μπορούμε να πούμε ότι χρησιμοποιείται αυτό καθ' αυτό σαν μέσο επικοινωνίας, δεδομένου ότι η θεωρητική θεμελίωση της επιχειρησιακής επικοινωνίας στηρίζεται στο διάλογο, στην ελεύθερη αποδοχή των εκτιθέμενων απόψεων και στη δυνατότητα έμπρακτης αποδείξεως των λεγομένων.

Βέβαια δεν πρέπει να παραγνωρίζεται σε καμιά περίπτωση η αρχή ότι το καλύτερο για να μεταδοθεί ένα μήνυμα είναι να το μεταδώσει κάποιος τρίτος κι όχι ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος. Ιδιαίτερα μάλιστα όταν αυτός ο τρίτος είναι ένα πρόσωπο αναγνωρισμένο και καθιερωμένο στο συγκεκριμένο τομέα.

Στην Ελλάδα τουλάχιστον στον τομέα της επικοινωνίας των εργαζομένων, μέσα στην επιχείρηση, δεν έχει σημειωθεί η χρησιμοποίηση της μετάδοσης του μηνύματος από "στόμα σε στόμα" κατά τρόπο οργανωμένο. Συνήθως η μέθοδος αυτή ασκείται αυθαίρετα και χωρίς κατεύθυνση από το κοινό σαν αποτέλεσμα μιας επαφής, της αναγνώσεως ενός κειμένου, της παρακολουθήσεως μιας συγκέντρωσης.

ΦΗΜΗ

Ένα άλλο ακουστικό μέσο επικοινωνίας προς τα κάτω είναι οι διάδοσεις, φήμες και τα κουτσομπολιά. Φήμη μπορεί να απλωθεί σαν ορμητική πλημμύρα, όσον αφορά θέματα που ενδιαφέρουν και συγκινούν έντονα το ευρύ κοινό. Γι' αυτό το λόγο όμως κρύβει τον κίνδυνο της διαστρέβλωσης του αρχικού μηνύματος, κυρίως από την τάση της υπερβολής.

Η φήμη αποτελεί ένα αποτελεσματικό όσο και "πονηρό" μέσο επικοινωνίας. Παρ' όλα αυτά επειδή είναι πολύ δύσκολο να την ελέγξει κανείς και να εξασφαλίσει την πιστότητα του αρχικού μηνύματος συνίσταται στον επιχειρησιακό χώρο μέσα από εξαιρετικές περιπτώσεις, όπως π.χ. ένα επιτυχημένο σύνθημα, ότι όταν κυκλοφορούν φήμες για έναν οργανισμό σημαίνει ότι το δίκτυο των επικοινωνιών του δε δουλεύει σωστά και αποτελεσματικά.

ΔΙΣΚΟΙ - ΚΑΣΕΤΤΕΣ

Οι δίσκοι μεταφέρουν το επιθυμητό μήνυμα κατά τρόπο συνεχή με

τη δυνατότητα επαναλήψεως της μεταδόσεως, κατανοητό και σαφή. Οι δίσκοι έχουν το πλεονέκτημα ότι δε δημιουργούν προβλήματα μεταφοράς, ειδικών εγκαταστάσεων και μπορούν να διατεθούν σε πολλά αντίτυπα.

Μετά μάλιστα από τις τεχνικές τελειοποιήσεις της ποιότητας και της παραγωγής τους, αποτελούν άριστο εποπτικό μέσο διδασκαλίας.

Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται και οι μαγνητοταινίες - κασέτες που μεταδίδουν "εκ του φυσικού" κάθε ομιλία, κείμενο ή ήχο, κατά τρόπο πολύ εντυπωσιακό, ιδιαίτερα με την τεχνική της εγγραφής σε στερεοφωνικό ήχο ή σε διάφορες ζώνες.

ΟΠΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μια άλλη εξίσου σημαντική κατηγορία μέσων επικοινωνίας είναι η κατηγορία των οπτικών μέσων. Η κατηγορία αυτή είναι μια από τις πιο σημαντικές. Αυτό οφείλεται στην ευρύτητα και στη σημασία που έχουν τα μέσα της κατηγορίας αυτής στη σημερινή κοινωνική διάρθρωση.

Έννοια

Οπτικά μέσα καλούνται τα μέσα εκείνα που χρησιμοποιούνται για να γίνει κάτι αντιληπτό στον άνθρωπο με το αισθητήριο της όρασης. Σύμφωνα με γνώμες ερευνητών η όραση θεωρείται σαν "υπερευαίσθητη". Η σημασία της έχει επισημανθεί από πολύ παλιά. Ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης τη θεωρούσαν "πηγή γνώσης". Με βάση στατιστικά στοιχεία τα οπτικά μέσα κατέχουν το 30-35% του συνόλου των μέσων επικοινωνίας σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες, ακουστικά και οπτικοακουστικά.

Είδη οπτικών μέσων

Τα κυριότερα οπτικά μέσα είναι:

- 1). Ο Τύπος
- 2). Τα βιβλία
- 3). Τα έντυπα
- 4). Επιστολές
- 5). Διάφορα άλλα οπτικά μέσα

1) Ο Τύπος

Έννοια

Ο τύπος αποτελεί δημιούργημα των νεότερων χρόνων. Τύπος είναι:

1. Η παραγωγή με διάφορα τυπογραφικά μέσα, εφημερίδων και άλλων ε-

ντύπων, διατριβών, βιβλίων, περιοδικών, φυλλαδίων.

2. Κάθε προϊόν προερχόμενο από την τυπογραφία ή οποιοδήποτε άλλο μηχανικό ή χημικό μέσο, χρήσιμο για τον πολλαπλασιασμό ή τη διάδοση χειρογράφων, εικόνων, παραστάσεων μετά τη άνευ σημειώσεων ή μουσικών έργων μετά κειμένου ή επεξηγήσεων ή φωνογραφικών πλακών (Ν. 5069/1931).

Έχει καθιερωθεί σήμερα, διεθνώς, με την λέξη Τύπος να νοούνται κυρίως οι εφημερίδες και τα περιοδικά.

Σημασία

Ο Τύπος έχει μεγάλη σημασία για τη ζωή και την πρόοδο μιας κοινωνίας. Τόση είναι αυτή η σημασία, ώστε να χαρακτηριστεί ότι αποτελεί την "τέταρτη εξουσία" μέσα σε ένα κράτος.

Διάφοροι είναι οι λόγοι δικαιολόγησης της άποψης αυτής. Μεταξύ αυτών αναφέρεται ότι ο Τύπος είναι το όργανο με το οποίο, παράγεται και διαδίδεται ο πολιτισμός, σχηματίζεται η κοινή γνώμη.

Στη σύγχρονη βιομηχανική κοινωνία ο Τύπος αποτελεί μια ιδιόρρυθμη κατάσταση γιατί αποτελεί ταυτόχρονα βιομηχανικό προϊόν και κοινωνική υπηρεσία.

Γενικά η αποστολή του Τύπου είναι η παροχή πληροφοριών επιστημονικής ενημέρωσης και πρακτικών υπηρεσιών για τις καθημερινές ανάγκες, καθώς και για την ψυχαγωγία. Δηλαδή, ο Τύπος ενημερώνει, μορφώνει, προσανατολίζει και ως ένα ορισμένο σημείο κατευθύνει τους αναγνώστες τους, και στην περίπτωση της επιχείρησης το προσωπικό της.

Έτσι, ο Τύπος αποτελεί μια μεγάλη κοινωνική δύναμη όταν εξυπηρετεί τους παραπάνω σκοπούς, και μεγάλο κοινωνικό κίνδυνο όταν καθίσταται όργανο αντικοινωνικών ομάδων ή συμφερόντων.

Είδη τύπου

Ο Τύπος αποτελεί συνήθως ένα συνδυασμό τριών ξεχωριστών χαρακτηριστικών. Αυτά είναι:

- 1). Ημερήσιο, εβδομαδιαίο ή μηνιαίο (κριτήριο χρόνου).
- 2). Εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό (κριτήριο τόπου).
- 3). Λαϊκός, σοβαρός ή εξειδικευμένος (κριτήριο νομιμότητας).

Τεχνική επικοινωνίας με τον Τύπο.

Η επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους μέσω του Τύπου απαιτεί μια ειδική τεχνική. Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει τις εξής φάσεις:

- 1). Καθορισμός των αρχών επικοινωνίας.

Στην φάση αυτή οι αρχές επικοινωνίας καθορίζονται από τη διοίκηση του οργανισμού. Το είδος και η ένταση τους ποικίλει και είναι ανάλογη με τη σημασία που δείχνει για τις επιχειρησιακές σχέσεις ένας οργανισμός.

2). Προετοιμασία πληροφοριακού υλικού.

Η δεύτερη φάση της τεχνικής της επικοινωνίας με τον Τύπο είναι η προετοιμασία πληροφοριακού υλικού. Στη φάση αυτή πρέπει να γίνουν οι εξής ενέργειες:

α). Συγκέντρωση και επεξεργασία του υλικού αυτού, ώστε να παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον Τύπο και ταυτόχρονα να είναι κατάλληλο για δημοσίευση ή για πηγή άντλησης και πληροφοριών.

β). Καθορισμός των παραληπτών του πληροφοριακού υλικού, που διαθέτουμε, ανάλογα με τη δυνατότητα αξιοποίησής του από τον παραλήπτη, καθώς, και τη χρησιμότητα του υλικού γι' αυτό. Για την επιτυχία της ενέργειας αυτής απαιτείται ευρύτατη διερεύνηση της φύσης των παραληπτών.

3). Αποστολή πληροφοριακού υλικού.

Αυτή διακρίνεται στις εξής ενέργειες:

α). Σύνταξη κειμένων.

Η αποτελεσματικότητα του αποσταλμένου πληροφοριακού υλικού εξαρτάται από τη διάρθρωση και την καταλληλότητα στη σύνταξη των κειμένων.

Συνήθως το πληροφοριακό υλικό αποστέλλεται αναπροσαρμοσμένο ή αυτούσιο ή με μικρές αλλαγές.

Οι επικρατούσες μορφές πληροφοριακού υλικού είναι: α) Δελτίο τύπου, β) Άρθρα ή ρεπορτάζ, γ) Οι φάκελοι με πληροφοριακό υλικό δ) Φωτογραφίες, συνεντεύξεις, στατιστικά στοιχεία.

β). Τρόπος αποστολής.

Το δελτίο τύπου αποστέλλεται σε φακέλλους με πλήρη τηροδευθύνση παραλήπτη και αποστολέα. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί ώστε το δελτίο Τύπου ν' απευθύνεται στο κατάλληλο έντυπο και τον αρμόδιο συντάκτη.

2). Βιβλία

Ορισμός

Βιβλίο είναι σύνολο τυπωμένων φύλλων χαρτιού συνενωμένων σε ενιαίο χαρτόδετο ή δερματόδετο τόμο. Υπάρχουν διάφορα βιβλία, άμεσα και έμμεσα.

Άμεσα τα βιβλία χρησιμοποιούνται όταν ένας οργανισμός ή μια οι-

κονομική μονάδα εκδώσουν βιβλία που αναφέρονται είτε στην ιστορία του, ή στην εξελιξή τους, στις επιτυχίες τους ή στην επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού.

Είδη

Στην κατηγορία αυτή είναι δυνατό ν' αναφερθούν:

1). Τα διάφορα εγχειρίδια που αναφέρονται σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο του οργανισμού και τα οποία δίνονται συνήθως για χρήση των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει:

- Θέματα σχετικά με τις απουσίες.
- Άτυχήματα.
- Διευθύνσεις.
- Σχέσεις με το κοινό.
- Στοιχεία για την επιχείρηση.
- Πολιτική επιχείρησης.
- Παραγωγή και πρόοδο στην εργασία.
- Αθλητικά και κοινωνικά γεγονότα.
- Άδειες εισόδου.
- Ηλικία.
- Διάφορες παροχές.
- Μαθητεία, εκπαίδευση.
- Αυτοκίνητα, πάρκινγκ.
- Συνεταιρισμός.
- Καφετέριες και τραπεζαρίες.
- Ενδυμασία.
- Συνδικαλισμός, συλλογικές συμβάσεις.
- Δημοσιεύματα για εργαζόμενους.
- Υπηρεσίες προς εργαζόμενους.
- Πραστασία από φωτιά.
- Ώρες εργασίας.
- Ασφαλίσεις και συντάξεις.
- Προσωπικές περιπτώσεις.
- Πολιτική προσωπικού.
- Παραιτήσεις.
- Μισθός και ημερομίσθια.
- Υπηρεσία προς εργαζόμενους.
- Συστήματα υποδείξεων.
- Συμβάσεις εργασίας.
- Προσωπικά θέματα.

2). Οι εκδόσεις "γοήτρου" που έχουν σκοπό να παρουσιάσουν στο ευρύ κοινό τον οργανισμό ή την οικονομική μονάδα, την οργάνωσή τους, και τους στόχους τους. Μεταξύ τους συγκαταλέγονται φωτογραφικά άλμπουμ διάφορα λευκώματα, εκθέσεις πεπραγμένων.

Συγκεκριμένα οι Ετήσιες Εκθέσεις Πεπραγμένων είναι σπουδαίο μέσο επικοινωνίας ή αλλιώς ο Ετήσιος Απολογισμός, όπως λέγεται. Μέχρι πριν από λίγα χρόνια οι Ετήσιοι Απολογισμοί ήταν μια ιερή ξερή έκθεση των ενεργειών της διοίκησης που συνοδευόταν φυσικά από τον ισολογισμό της εταιρείας. Σιγά-σιγά όμως οι Ετήσιες Εκθέσεις πήραν τη μορφή πολυτέλων εκδόσεων, με ελκυστική εμφάνιση "δραματική" φωτογραφική απεικόνιση των επιτευγμάτων της εταιρείας και φαντασία που αντανακλούν τη γενική πολιτική και φιλοσοφία της εταιρείας, καθώς και τα μελλοντικά σχέδια και τους στόχους της.

Επίσης τα λευκώματα που χρησιμοποιούνται σε μεγάλες ειδικές ή άλλες εκδηλώσεις, εκτός από την αναφορά τους στην τακτική, μηνιαία έκθεση, περιλαμβάνουν όλα τα στοιχεία της εκδήλωσης, όπως Δελτία, Τύπου, φωτογραφίες, προσκλήσεις, διπλώματα, κανονισμούς, δελτάρια φυλλάδια, οδηγίες, αποκόμματα και φυσικά ότι μπορεί να "χωρέσει", σε ένα λεύκωμα με τελική αναφορά στον απολογισμό της εκδήλωσης. Η φιλοτέχνηση ενός λευκώματος, το οποίο, είναι καλό να γίνεται σε δύο αντίτυπα, είναι απαραίτητη, όχι μόνο γιατί δίνει μια πλήρη και δραματική εικόνα στον οργανισμό, όχι τόσο για λόγους αναμνηστικούς αλλά γιατί αποτελεί πολύτιμη "αποθήκη" πείρας και γνώσεων για μελλοντικές παρεμφερείς εκδηλώσεις.

Έμμεσα τα βιβλία χρησιμοποιούνται στις περιπτώσεις εκείνες που οργανισμοί, εκδίδουν βιβλία, συνήθως επιστημονικού, καλλιτεχνικού, ή κοινωνικού περιεχομένου και τα αποστέλλουν σ' έναν κύκλο προσώπων που θέλουν να επηρεάσουν.

3). Έντυπα

Εκτός από τον Τύπο ένα άλλο οπτικό μέσο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι τα έντυπα. Χρησιμοποιούνται από τα παλιά χρόνια.

Έννοια

Το έντυπο είναι δυνατό να προσδιοριστεί από:

1. Γενική άποψη ως καθετί που εκδίδεται στον Τύπο (εφημερίδα, περιοδικά).
2. Ειδική άποψη, ως οτιδήποτε εκδίδεται στον Τύπο εκτός από τα βιβλία και τις εφημερίδες.

Στη δεύτερη αυτή περίπτωση θα πρέπει να κάνουμε την εξής διάκρι-

ση:

α). Στα έντυπα γενικού περιεχομένου με τα οποία μπορούμε να επιτεύξουμε σχέσεις επιχείρησης και εργαζομένων, όπως γίνεται και στην περίπτωση του Τύπου.

β). Στα ειδικά έντυπα που ο βασικός τους, αν όχι ο αποκλειστικός τους στόχος είναι οι επιχειρηματικές σχέσεις (λ.χ. το περιοδικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης).

Γενικά τα έντυπα ή περιοδικές εκδόσεις υπηρετούν σκοπούς, τους εξής κατά σειρά προτεραιότητας:

α). Ενημερώνουν πάνω στη δράση, την πολιτική, τα επιτεύγματα και τα προβλήματα του οργανισμού.

β). Συσφίγγουν τις σχέσεις του οργανισμού με τα άτομα και κυρίως με το προσωπικό του.

γ). Δημιουργούν στο προσωπικό τη συνείδηση ότι ανήκουν σε μια και την αυτή ομάδα.

δ). Συσφίγγουν τις σχέσεις των υπαλλήλων μεταξύ τους.

Είδη

Υπάρχουν διάφορα είδη εντύπων. Η διακρισή τους γίνεται ανάλογα με το κριτήριο που χρησιμοποιείται.

Τα έντυπα όμως, τα οποία ανδιαφέρουν την περίπτωσή μας είναι εκείνα που περισσότερο συνδέονται με το επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτά διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Τα έντυπα των επιχειρήσεων.

2. Στα διάφορα άλλα έντυπα.

Στον πρώτο διαχωρισμό μπορούμε να πούμε ότι είναι τα κυριότερα έντυπα της επιχείρησης. Κύρια μορφή των εντύπων αυτών είναι το περιοδικό της επιχείρησης ή του "οργανισμού".

Σήμερα σ' ολόκληρο τον κόσμο κάθε καλά οργανωμένη κοινωνική ή οικονομική μονάδα διαθέτει τέτοιου είδους έντυπα.

Τα περιοδικά της επιχείρησης αποτελούν ένα ευνοϊκό μέσο επικοινωνίας προς τα κάτω, μπορούν να είναι εβδομαδιαία ή μηνιαία και συνήθως αναφέρονται σε θέματα όπως: νέα προϊόντα, σχέδια της επιχείρησης, προσωπικά, περιστατικά, ιστορίες και διαγωνισμοί υπαλλήλων, χόμπυ, ψυχαγωγία, αθλήματα, πληροφορίες για τις προσωπικότητες της επιχείρησης, γράμματα εργαζομένων, όπου εκφράζουν γνώμες κι ενδεχομένως μηνύματα από τον πρόεδρο. Το μέγεθος μπορεί να είναι από δύο πολυγραφημένες σελίδες μέχρι περιοδικό μ' εμφάνιση, όπως εκείνα στη γενική κυκλοφορία. Η ευθύνη για την έκδοση

μπορεί να είναι ενός ή περισσότερων μελών του επιτελείου της Διευθύνσεως Προσωπικού με συνεργάτες εθελοντές υπαλλήλους.

Τα περιοδικά της επιχείρησης μπορούμε να τα διακρίνουμε κυρίως από:

1). Από άποψη μεγέθους σε: α) πολυσέλιδα (16-32 σελίδες) και λιγότελα (8-16 σελίδες).

2). Από άποψη κοινού στο οποίο απευθύνονται διακρίνονται σε;

α). Περιοδικά που απευθύνονται στο εσωτερικό κοινό μιας επιχείρησης και το οποίο μας ενδιαφέρει.

β). Περιοδικά που απευθύνονται στο εξωτερικό κοινό της επιχείρησης.

γ). Περιοδικά που απευθύνονται και στο εσωτερικό και στο εξωτερικό κοινό της επιχείρησης.

Στην πρώτη περίπτωση το περιοδικό επιδιώκει:

α). Ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ διοίκησης και προσωπικού.

β). Δημιουργία μεγαλύτερης σύμφιξης επαγγελματικού δεσμού.

γ). Ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

Στην δεύτερη περίπτωση το περιοδικό επιδιώκει:

α). Ανάπτυξη και παγίωση σχέσεων μεταξύ διαφόρων ομάδων του κοινού.

β). Παροχή πληροφοριών για διάφορα θέματα που αφορούν την επιχείρηση λ.χ. υπηρεσίες, προϊόντα.

γ). Ενημέρωση κοινού για ορισμένους νέους στόχους της επιχείρησης ή οργάνωσης.

Στην τρίτη περίπτωση το περιοδικό αποβλέπει, στους επιδιωκόμενους στόχους και των δύο άλλων περιπτώσεων και συνήθως χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις ή οργανώσεις μικρής δυναμικότητας.

Ακόμα το περιοδικό του προσωπικού πρέπει να πληρεί ορισμένους όρους:

- Το περιοδικό του προσωπικού πρέπει να εκφράζει τον οργανισμό, την πολιτική και το πνεύμα του.

- Η έκδοσή του σε τακτές ημερομηνίες αποτελεί κι εδώ, όπως για κάθε περιοδική έκδοση απαραίτητη προϋπόθεση.

- Η εμφανισή του πρέπει να είναι ελκυστική.

- Τα περιεχόμενα επίκαιρα, ζωντανά, ανάσφαρα, ζαστά, γραμμένα σε απλή, σαφή γλώσσα.

- Φωτογραφίες, φωτογραφίες, φωτογραφίες. Όσο περισσότερες είναι

δυνατόν. Φωτογραφίες καλές, καθαρές με σωστές λεζάντες κυρίως ως προς το ονόματα των εικονιζόμενων.

- Ειδήσεις πολλές από την επαγγελματική, κοινωνική, οικονομική και προσωπική ζωή των υπαλλήλων. Γάμοι, βαπτίσια, αρραβώνες, εκδρομές διακρίσεις επαγγελματικές και εξωεπαγγελματικές, αποτελούν θαυμάσιο υλικό, ιδίως όταν συνοδεύονται από φωτογραφίες.
- Συνεργασίες υπαλλήλων. Πεζά, ποιήματα, σταυρόλεξα, άρθρα, φωτογραφίες.
- Πορφείτα υπαλλήλων, μέσα και έξω από τη δουλειά.
- Νέα της διοίκησης, λίγα και σύντομα.
- Σοβαρά επιτεύγματα του οργανισμού, αλλά όχι "κομπαστικά" γραμμένα.
- Διαγωνισμοί (φωτογραφία, σχέδιο) μεταξύ των υπαλλήλων.
- Εκπαιδευτικά άρθρα γύρω από την πρόληψη των ατυχημάτων, την προστασία του περιβάλλοντος, τη συναδελφική αλληλεγγύη.
- Επώνυμοι έπαινοι και ανώνυμες "καυτηριάσεις".
- Ανέκδοτα, γελιογραφίες, γνωμικά.
- Ομαδικές εκδηλώσεις του προσωπικού, όπως γιορτές, εκδρομές στις οποίες θ' αναφερθούμε αναλυτικότερα πιο κάτω, αθλητικές και καλλιτεχνικές δραστηριότητες.
- Προσοχή στα ονόματα των υπαλλήλων. Δεν υπάρχει τίποτε χειρότερο από ένα λάθος τυπωμένο όνομα. Καλύτερα να μη δει κανείς ποτέ τυπωμένο τ' όνομα του, παρά να το δει λαυθασμένο.
- Σκόπιμο είναι το περιοδικό να στέλνεται στα σπίτια των υπαλλήλων για να το διαβάζουν και οι οικογένειές τους.

Και μην ξεχνάτε: το άριστο περιοδικό του προσωπικού είναι εκείνο που θα το αγόραζε η πλειοψηφία των υπαλλήλων, αν δεν διανεμόταν δωρεάν.

Γενικά το περιοδικό της επιχείρησης αποβλέπει:

1. Στην ανάπτυξη πνεύματος συνεργατικότητας.
2. Στην γενική ή ειδική ενημέρωση.
3. Στην καταχώρηση άρθρων ή ειδήσεων που αφορούν διάφορες ομάδες με τις οποίες η οικονομική μονάδα έρχεται σ' επαφή.
4. Στη δημοσίευση άρθρων επιστημονικών, τεχνικών που συμβάλλουν στην επιμόρφωση.
5. Στην αύξηση του γοήτρου και της καλής φήμης.
6. Στη διερεύνηση ζητημάτων που αφορούν το προσωπικό της οικονομικής μονάδας και

7. Στη δημοσίευση ειδήσεων που αφορούν την κοινωνική ζωή του προσωπικού.

Διάφορα άλλα έντυπα

Εκτός από το περιοδικό της επιχείρησης που ανήκει και στην κατηγορία των εντύπων περιοδικής μορφής χρησιμοποιούνται και διάφορα άλλα έντυπα μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται και: 1) Απολογισμοί δραστηριότητας (ετήσιοι, περιοδικοί, περιπτωσιακοί), 2) Ποικίλου περιεχομένου περιοδικής έκδοσης, 3) Επιστολές σε ειδικές ομάδες ατόμων μέσω ταχυδρομείου.

Υπάρχει και μια άλλη διάκριση των εντύπων, τα κανονικά. Αυτά περιλαμβάνουν: 1) ενημέρωτικές εκδόσεις για υπαλλήλους, μετόχους, (πολύπτυχα, φυλλάδια, βιβλία), 2) έντυπα ιστορικής ανάπτυξης του οργανισμού, 3) λεύκωμα δραστηριότητας του οργανισμού πάνω σε γενικά ή ειδικά θέματα, 4) μελέτες γενικού ενδιαφέροντος (π.χ. για αξιολόγηση μιας περιοχής, για θέματα μιας επαγγελματικής τάξης). 5) Εκπαιδευτικά, για διάφορα θέματα, συναφή ή όχι με το καθ' αυτό αντικείμενο της δραστηριότητας του εκδότη οργανισμού, τη χρησιμοποίηση της πληροφορικής στη Διοίκηση. 6) Φυλλάδια που προβάλλουν την επιχείρηση ή μια προσπάθειά της. 7) Εγχειρίδια πρόληψης ατυχημάτων. 8) Πανηγυρικές εκδόσεις επετείων και 9) κανονισμοί εργασίας.

Μια τρίτη κατηγορία είναι αυτή που σχετίζεται με την κυκλοφορία εφημερίδας με πληροφοριακά νέα.

Έντυπα - επιχειρησιακές σχέσεις.

Συμπέρασμα της παραπάνω ανάπτυξης είναι ότι με τα έντυπα προάγουμε την επικοινωνία επιχειρηματία - εργατικού προσωπικού. Κυρίως επιτυγχάνουμε:

- 1). Την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη με ειδικές κατηγορίες κοινού.
 - 2). Την πλήρη και αντικειμενική πληροφόρηση για διάφορα θέματα.
 - 3). Την παρουσίαση της επιχείρησης ή της οργάνωσης με τον καλύτερο τρόπο.
 - 4). Την επαύξηση του γοήτρου και της φήμης της επιχείρησης.
- 4). Επιστολές

Οι επιστολές μαζί με τις επιγραφές παρ' όλο ότι αποτελούν τους αρχαιότερους τρόπους επικοινωνίας, δεν έχουν χάσει τίποτα από τη δύναμη και την αποτελεσματικότητά τους. Είναι χαρακτηριστικό ότι σύμφωνα με έρευνα που έγινε στις ΗΠΑ, μόνο 25% του επιστολικού όγκου αποτελείται από προσωπικά γράμματα, ενώ το 75% είναι εμπορικές επιστολές:

Η επιστολική επικοινωνία αποτελεί το δεύτερο ίσως καλύτερο

μετά την προσωπική επαφή "όχημα" για τη διαβίβαση μηνυμάτων από τον επιχειρηματία στους εργαζομένους και αντίστροφα. Και αυτό, γιατί έχει κι αυτή προσωπικό χαρακτήρα. Έχει μάλιστα κι ένα πρόσθετο πλεονέκτημα: μεγαλύτερη σαφήνεια από τον προφορικό λόγο και καλύτερη εμπέδωση του μηνύματος από το δέκτη.

Βέβαια όλα αυτά συμβαίνουν με μια βασική προϋπόθεση: ότι η επιστολική επικοινωνία θα σχεδιαστεί και θα εκτελεστεί σωστά. Τα (8) οκτώ "πρέπει" της επιστολικής επικοινωνίας είναι:

1. Καθορισμός του στόχου και του μηνύματος, που θέλουμε να διαβ⁶άσουμε.
2. Καθορισμός κοινού που μας ενδιαφέρει.
3. Εξασφάλιση του απαραίτητου διευθυνσιολογίου.
4. Σχεδιασμός του "πακέτου" (γράμμα, φάκελο, κάρτα, δελτάριο, αντικείμενο).
5. Εξασφάλιση της ελκυστικότητας του "πακέτου" για τον αποδέκτη και όχι για μας.
6. Χρονικός προγραμματισμός του σχεδιασμού, της παραγωγής και της αποστολής.
7. Έλεγχος του προϋπολογισμού.
8. Ετοιμασία του σχεδιασμού "συνέχειας" και χειρισμού των απαντήσεων.

Το πακέτο της Επιστολικής Επικοινωνίας

Η επιστολική επικοινωνία δεν είναι απλώς ένα γράμμα, και δεν είναι οποιοδήποτε τρόπο. Η επιστολική επικοινωνία αποτελείται από ένα "πακέτο", το οποίο περιέχει διαζευτικά ή σωρευτικά τα εξής:

- α. Φάκελο.
- β. Επιστολή.
- γ. Έντυπο.
- δ. Απαντητικό δελτάριο ή απαντητικό φάκελο.
- ε. Αντικείμενα.

Πλεονεκτήματα Επιστολικής Επικοινωνίας.

- 1). Η επικοινωνία είναι προσωπική κι αυτό είναι ένα στοιχείο που προσθέτει ιδιαίτερο "ειδικό βάρος" και ενδιαφέρον στο μήνυμα. Αυτό βέβαια εφ' όσον η επιστολή είναι προσωπική.
- 2). Η επιστολική επικοινωνία δίνει δυνατότητα της επιλογής των αποδεκτών του μηνύματος, που είναι σημαντικότερο στοιχείο για τη μείωση του κόστους και την παραγωγικότητα σε σύγκριση με άλλα επικοινωνιακά "οχήματα".
- 3). Η επιστολική επικοινωνία πολύ δύσκολα θα περάσει απαραίτητη,

ανάμεσα στον καθημερινό καταιγισμό μηνυμάτων, που δέχεται ένας σύγχρονος άνθρωπος. Κι αυτό γιατί ο "κλειστός φάκελος" του ταχυδρομείου διατηρεί ακόμη στο ακέραιο το μυστήριο του μηνύματος που κρύβει, με μεταφυσικές θα έλεγα προεκτάσεις.

4). Το είδος αυτής της επικοινωνίας προσφέρει μια ιδιαίτερη εξυπηρετική ευελιξία τόσο στο μήνυμα και στο περιεχόμενο, όσο και στο κόστος και το χρόνο πραγματοποίησης της.

5). Ακόμα προσφέρει ιδανικές προϋποθέσεις διαλόγου με τους αποδέκτες της, με την απλή έκθεση ενός απαντητικού δελταρίου.

6). Η προηγούμενη ιδιότητα της επικοινωνίας αυτής κάνει δυνατή και την ακριβή μέτρηση της αποτελεσματικότητας, με βάση τον αριθμό των απαντήσεων γενικά και των θετικών απαντήσεων ειδικότερα.

7). Η επιστολική επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κύριο ή και σαν βοηθητικό "όχημα" μιας επικοινωνιακής εκστρατείας.

5) Διάφορα άλλα οπτικά μέσα.

Έκθεσεις και σχέσεις επιχείρησης-εργαζομένων.

Οι εκθέσεις προάγουν τις επιχειρηματικές σχέσεις γιατί:

1). Προσφέρουν μοναδικές ευκαιρίες παρουσίασης προϊόντων, υπηρεσιών και άλλων δραστηριοτήτων, με εικόνες, χάρτες, γραφικές παραστάσεις και άλλα τεχνικά μέσα, ενώ είναι δυνατόν να μεταδώσουν μηνύματα που σ' άλλες περιπτώσεις θα ήταν δύσκολο να κατανοήσει το κοινό.

2). Προσφέρει άμεση επικοινωνία με το επιχειρηματικό κοινό και πολλές φορές αποτελούν βάση δημοσιότητας που αξίζει πολύ περισσότερο και από αυτή την έκθεση και

3). Είναι ένα σημαντικό μέσο μετάδοσης μηνυμάτων σε ένα συνεχώς "διερχόμενοι" κοινό που γενικά επισκέπτεται μια έκθεση για να δει τι νέο υπάρχει, αλλά και για τους εργαζόμενους-διοργανωτές της εκδήλωσης να θαυμάσουν τα αποτελέσματα της προσπάθειάς τους και να ακούσουν τα ανάλογα σχόλια.

Διαγωνισμοί

Σημαντική βαρύτητα στον τρόπο επικοινωνίας επιχειρηματία και εργαζομένων δίνεται και στους διαγωνισμούς. Οι διαγωνισμοί μπορεί να οργανωθούν μέσα από τις επετείους. Παρόλα αυτά η άμιλλα είναι πάντα ένας ισχυρότατος πόλος έλξης και οι διαγωνισμοί αποτελούν θαυμάσια "οχήματα" προς την επίτευξη πολυποίκιλων στόχων.

Προϋποθέσεις διαγωνισμού

Χρειάζεται όμως τεράστια προσοχή στην οργάνωση τους και ειδικότερα στα εξής:

α). Ο διαγωνισμός πρέπει να θεωρείται αδιάβλητος από το κοινό και όχι μόνο από τους οργανωτές. Αυτό είναι το Α και το Ω ενός διαγωνισμού, γιατί στην αντίθετη περίπτωση θα δημιουργήσει ελάχιστους ευχαριστημένους (τους νικητές) και στρατιές δυσσάρεστων (τους χαμένους).

β). Αν η οργάνωση του διαγωνισμού δεν είναι καλή, έχει άμεσο και έμμεσο δυσάρεστο αντίκτυπο στις οργανωτικές ικανότητες του οργανισμού, στη σοβαρότητα και το κύρος του.

γ). Τέλος σημαντικό ρόλο για την εξασφάλιση μεγάλης συμμετοχής και άρα της επιτυχίας της παίζει ο αριθμός, η σύνθεση και το είδος των βραβείων. Τρεις είναι οι βασικές αρχές για τη σύνθεσή της:

1. Να υπάρχουν ηθικά και υλικά βραβεία. Συγκεκριμένα στους παιδικούς διαγωνισμούς το βάρος πρέπει να πέφτει στα πρώτα.

2. Να υπάρχει ένας μικρός αριθμός (1-10) μεγάλων βραβείων ηθικής ή υλικής αξίας.

3. Να υπάρχουν αρκετά μικρής αξίας βραβεία ώστε οι διαγωνιζόμενοι να έχουν ελπίδες, ότι αν δεν έρθουν πρώτοι κάτι θα πάρουν.

Ιδανική για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής είναι η απονομή αναμνηστικών διπλωμάτων συμμετοχής σε όλους όσους συμμετέχουν.

Παράλληλα με αυτές τις βασικές αρχές, οι οργανωτές διαγωνισμών πρέπει να έχουν υπόψη τους τα εξής:

1. Να ζητούν τη βοήθεια και να συνεργάζονται με οργανισμούς, σωματεία, εταιρείες κλπ, που έχουν σχέση με το αντικείμενο του διαγωνισμού. Για διαγωνισμούς πίνγκ-πόνγκ ή σκάκι π.χ. μπορούν να ζητούν τη βοήθεια (αχώρους, τραπέζια, κανονισμούς, κριτές, αθλοθέτηση κυπέλλων κλπ) των ομοσπονδιών ή των σωματείων που τα καλλιεργούν.

2. Να ζητούν την αθλοθέτηση βραβείων, κυπέλλων, δώρων κλπ. από οργανισμούς της περιοχής τους με αντάλλαγμα τη σχετική προβολή τους.

3. Να ενημερώνουν πάντα το κοινό, μετά τη λήξη του διαγωνισμού για τα αποτελέσματά του.

4. Να εξασφαλίζουν τη δημοσιότητα του διαγωνισμού, σε συνεργασία με τον τύπο. Οι εφημερίδες ενδιαφέρονται κατά κανόνα να υιοθετούν διαγωνισμούς, γιατί έτσι βοηθάνε την αύξηση της κυκλοφορίας τους.

Υπάρχουν και άλλα μέσα οπτικής μορφής μικρότερης αξίας ανάμεσα στα οποία συγκαταλέγονται:

- 1). Μικρά αυτοκόλλητα πάνω στις επιστολές προκαλούν την προσοχή και βοηθούν στη μεταβίβαση μικρών μηνυμάτων.
- 2). Οι επιταγές που χρησιμοποιούνται από πολλούς οργανισμούς για τη διαβίβαση μηνυμάτων.
- 3). Ταχυδρομική σφραγίδα: η μηχανική γραμματοσήμανση προσφέρει μια εντελώς ανέξοδη και αποτελεσματική επικοινωνία, με την ταυτόχρονη εκτύπωση μηνυμάτων πάνω στο φάκελο.
- 4). Επίσης υπάρχουν τα σύμβολα-σημεία τα οποία ενσωματώνουν έννοιες και μηνύματα και χρησιμοποιούνται ευρύτατα.
- 5). Πινακίδες, αφίσες: είναι η αρχαιότερη μορφή επικοινωνίας με μεγάλη δύναμη. Χρησιμοποιούνται ευρύτατα από τις επιχειρήσεις.
- 6). Οι πλαστικοί δίσκοι φωνογραφικοί, κυκλοφορούν στις ΗΠΑ ευρύτατα, ενώ στη χώρα μας δεν έχουν ακόμη διαδοθεί.

ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η τρίτη κατηγορία των μέσων επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι τα οπτικοακουστικά μέσα. Αν μια εικόνα αποδίδει τόσο όσο χίλιες λέξεις, μια εικόνα που συνδυάζει και ομιλία έχει μεγαλύτερη απόδοση, αναφέρει ο Κονφούκιος. Πραγματικά τα οπτικοακουστικά μέσα δίνουν τη δυνατότητα ο δέκτης να συγκρατήσει ένα μήνυμα, κατά 50⁰/ο. Σήμερα υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία των μέσων αυτών. Πολλά από αυτά είναι προσιτά είτε με αγορά είτε με ενοίκιο.

Ορισμός

Τα οπτικοακουστικά μέσα είναι αυτά που χρησιμοποιούνται για να γίνει κάτι αντιληπτό στον άνθρωπο ταυτόχρονα με το αισθητήριο της όρασης και της ακοής.

Η ταυτόχρονη διπλή επιρροή του οπτικού και ακουστικού παράγοντα έχει μεγάλη σπουδαιότητα, γιατί είναι δυνατό να δημιουργεί πιο έντονες και διαρκείς εντυπώσεις και εικόνες στα άτομα.

Είδη

Τα μέσα είναι δυνατό να διακριθούν από δύο απόψεις:

- α). Τη γενική άποψη, όπου υπάρχουν ο κινηματογράφος, η τηλεόραση και άλλα μέσα που εμπίπτουν στον παραπάνω ορισμό.
- β). Την ειδική άποψη, όπου υπάρχουν οι διαφανείς εικόνες, τα σεμινάρια, η μικροφωνική εγκατάσταση, το μαγνητόφωνο-κασετόφωνο, οι τελέσεις. Η ευρεία χρησιμοποίησή τους για λόγους εκπαιδευτικούς (νέες μέθοδοι διδασκαλίας, μετεκπαίδευση) έχει δημιουργήσει την εντύπωση ότι μιλώντας για οπτικοακουστικά μέσα εννοούμε τις δια-

φανείς εικόνες.

Έτσι πιο συγκεκριμένα έχουμε:

Κινηματογράφος.

Ο κινηματογράφος είναι ένα από τα πρώτα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας. Αρχίζει όμως να παίρνει μια γρήγορη εξέλιξη, γιατί ήταν μια τέχνη κοντά στις μάζες του λαού και είχε δυνατότητα να εκφράσει δυναμικά τη νέα κλίμακα θεμάτων που κινούσε το παγκόσμιο ενδιαφέρον. Έτσι, με την ανάπτυξη της τεχνικής προόδου ο κινηματογράφος βελτιώνεται τεχνικά (έγχρωμες, σινεμασκόπ, σινέραμα) και επεκτείνεται.

Έννοια

Ο κινηματογράφος είναι ένα μέσο μαζικής επικοινωνίας με το οποίο επηρεάζουμε ταυτόχρονα τον ακουστικό και οπτικό παράγοντα μέσα σ' έναν ορισμένο χώρο.

Ο κινηματογράφος όπως ορθά υποστηρίζεται, χάρη στην κινούμενη εικόνα, στη φυσική του πειστικότητα, στον ήχο και στο χρώμα, αποτελεί το τελειότερο σύστημα καταγραφής της πραγματικότητας ή της ανθρώπινης έκφρασης. Οι εντυπώσεις που δημιουργεί στο θεατή είναι βαθιές, πολύπλοκες και αφήνουν ίχνη που δε σβήνονται εύκολα.

Η σημασία του κινηματογράφου ως μέσου επικοινωνίας έγκειται στο γεγονός ότι συνδυάζει "θέσμα" και "ακρόαμα" ταυτόχρονα. Το γεγονός αυτό έκανε τον κινηματογράφο ένα από τα κοινά είδη ψυχαγωγίας του ανθρώπου του 20ου αιώνα.

Πλεονεκτήματα - Τρόποι χρησιμοποίησής του

Ο κινηματογράφος όταν χρησιμοποιείται ως μέσο επικοινωνίας, έχει πολλά πλεονεκτήματα. Αναμεσά τους αναφέρονται:

1. Η μετάδοση ενός μηνύματος πολλές φορές.
2. Η μετάδοση ενός μηνύματος σε ένα ευρύ κύκλο ανθρώπων.
3. Η μετάδοση του μηνύματος εντυπωσιάζει περισσότερο.
4. Ο δέκτης του μηνύματος το συγκρατεί για πολύ χρόνο.

Ο κινηματογράφος χρησιμοποιείται ως μέσο επικοινωνίας στις επιχειρήσεις στις εξής περιπτώσεις:

1. Προβολή εκδηλώσεων σχέσεων επιχείρησης και εργαζομένων με τα "επίκαιρα". Τα επίκαιρα είναι εβδομαδιαίες εκδόσεις ταινιών που παρακολουθούν την επικαιρότητα και παρουσιάζουν σύγχρονα σε πολλές οθόνες και σε μεγάλο αριθμό ατόμων ταινίες. Η φύση των ταινιών αυτών που παρουσιάζουν γεγονότα δημιουργεί μεγάλη απήχηση στους δέκτες.

2. Προβολή ειδικών ταινιών μικρού ή μεγάλου μήκους. Ταινίες μικρού μήκους πολύ διαδεδομένες είναι τα "ντοκουμανταίρ" και αναφέρονται σε θέματα που καλύπτουν πολλούς τομείς της ανθρώπινης γνώσης και εμπειρίας (τεχνικό, επιστημονικό, βιομηχανικό).

Επίσης υπάρχουν και ορισμένες άλλες ταινίες ειδικών θεμάτων, οι οποίες προβάλλονται με την ευκαιρία διαφόρων εκδηλώσεων (εγκαταστάσεων, συνεδρίων) ή εξορμήσεων.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο κινηματογράφος παρουσιάζει μονόπλευρο χαρακτήρα ως μέσο επικοινωνίας, ανάμεσα στον πομπό και το κοινό-εργατικό προσωπικό, αλλά έχει το πλεονέκτημα ότι μια ταινία είναι δυνατόν να παρουσιαστεί διαδοχικά επί μέρες, βδομάδες, χρόνια σε αντίθεση με τη ραδιοφωνική ή τηλεφωνική εκπομπή που είναι εφήμερη.

Τηλεόραση

Η τηλεόραση αποτελεί κι αυτή ένα άλλο μέσο, το οποίο τα τελευταία χρόνια σημείωσε μεγάλη ανάπτυξη.

Ορισμός και Είδη

Η τηλεόραση είναι ένα μέσο μαζικής επικοινωνίας με το οποίο επηρεάζουμε ταυτόχρονα τον ακουστικό και οπτικό παράγοντα ενός ατόμου. Χρησιμοποιείται ευρύτατα για την παρουσίαση προγραμμάτων των σχέσεων στον επιχειρησιακό χώρο, αλλά και στο ευρύ κοινό. Η ευρύτατη αυτή χρησιμοποίησή της οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι συνδυάζει θέαμα και ακρόαμα.

Η παρουσίαση ενός προγράμματος ή μιας εκδήλωσης σχέσεων από την τηλεόραση είναι δυνατό να γίνει με διάφορες εκπομπές από τις οποίες οι κυριότερες είναι:

1. Η ειδησιογραφική εκπομπή.
2. Οι εκπομπές αναμετάδοσης.
3. Η τηλεοπτική ώρα.
4. Οι τηλεοπτικές "σφήνες".
5. Τα "προσφερόμενα προγράμματα".

Οι στόχοι εκπομπών σαν αυτών, τηρουμένων των αναλογιών, είναι παρόμοιοι με τις σχετικές εκπομπές του ραδιοφώνου.

Πλεονεκτήματα

Η τηλεόραση παρουσιάζει ένα βασικό πλεονέκτημα ότι συνδυάζει την εικόνα με τον ήχο, με αποτέλεσμα τα μηνύματα μας να είναι πιο αποτελεσματικά από άλλα παρόμοια μέσα, όπως το ραδιόφωνο. Η τηλεόραση βασίζει την δύναμή της στην εικόνα. Με αυτή επιβάλλει

τις απόψεις της.

Ακόμα υπάρχουν και άλλα πλεονεκτήματα, όπως:

1. Συνδυάζει φως, ήχο, κίνηση, χρώμα, μουσική.
2. Επιτρέπει στο δέκτη να παρακολουθήσει αθέατος ένα γεγονός οπουδήποτε και να γίνεται αυτό.
3. Παρέχει την πρωτοβουλία εκλογής μεταξύ των διαφόρων προγράμμάτων.
4. Πληροφορεί, διδάσκει ή παρέχει διασκέδαση, χωρίς να είναι ανάγκη να ενοχληθούμε καθόλου.
5. Απευθύνεται στο οικογενειακό περιβάλλον, σε αντίθεση με το ραδιόφωνο που απευθύνεται στο άτομο.

Διαφανείς Εικόνες

Οπτικοακουστικό μέσο είναι οι Διαφανείς Εικόνες. Διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

α). Διαφανείς εικόνες.

β). Ταινίες διαφανών εικόνων.

α). Οι διαφανείς εικόνες είναι φωτογραφίες ειδικού φιλμ, που έχουν τοποθετηθεί σε ειδικό πλαίσιο για να τις προβάλλουμε συνήθως σε μεγένθυση με έναν ειδικό προβολέα (διασκόπιο).

Υπάρχουν δύο είδη σλάϊτς. Τα μεγάλα (5X6 εκ.) και τα μικρά (26X34 χλστ) που είναι μέσα σε χαρτονένια ή πλαστικά πλαίσια. Τα πιο εύχρηστα είναι τα δεύτερα για τα οποία μπορεί κανείς να βρεί και πιο εύκολα τον κατάλληλο προβολέα.

Οι διαφανείς εικόνες είναι έγχρωμες ή ασπρόμαυρες. Συνήθως συνοδεύονται από υπότιτλους που τοποθετούνται κάτω από εικόνες. Αν δεν υπάρχει υπότιτλος, γίνονται επεξηγήσεις από άτομο που κάνει την προβολή ή πολλές φορές ηχογραφούνται συνοδευμένες και από μουσική. Τα συστήματα προβολής είναι διάφορα. Απλά με την τοποθέτηση εικόνων με το χέρι ή αυτόματα με την αυτόματη αλλαγή εικόνων. Τα σλάϊντς μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διάνυση μιας ομιλίας ή ενός σεμιναρίου με την προβολή συνθημάτων, κειμένων, παραστατικών πινάκων, αριθμών, σχεδιαγραμμάτων, σκίτσων, φωτογραφιών. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν για την οργάνωση ψυχαγωγικών προβολών, όπως μια σειρά σλάϊντς από το ταξίδι ενός ερασιτέχνη ή επαγγελματία φωτογράφου σε κάποια περιοχή.

Τον προβολέα αυτό των σλάϊτς μπορεί κανείς να τον δανειστεί να τον ενοικιάσει ή να τον αγοράσει. Η εξελιγμένη μορφή αυτού του μέσου είναι η ταυτόχρονη προβολή πολλών εναλλασσόμενων σλάϊντς με "δίδυμους" προβολείς, ηλεκτρονικοί προγραμματισμένους.

Το κόστος είναι φηλό, αλλά το αποτέλεσμα μεγαλειώδης.

Ταινίες διαφανών εικόνων

Οι ταινίες αυτές είναι ταινίες στις οποίες είναι εκτυπωμένες διάφορες θετικές διαφανείς εικόνες, που τοποθετημένες κατά σειρά παρουσιάζουν μια "οπτική ιστορία".

Οι ταινίες διαφανών εικόνων είναι έγχρωμες ή ασπρόμαυρες. Συνήθως συνοδεύονται από υπότιτλους που τοποθετούνται κάτω από τις εικόνες. Αν δεν υπάρχουν υπότιτλοι γίνονται επεξηγήσεις από το άτομο που κάνει την προβολή ή πολλές φορές ηχογραφούνται συνοδευόμενες από μουσική, όπως και στις διαφανείς εικόνες.

Το σύστημα προβολής των διαφανών εικόνων είναι πολύ απλό. Τις εικόνες αυτές τις τοποθετούμε σε ειδικό προβολέα, το διασκόπιο, και προβάλλονται χωριστά ή μια από την άλλη. Πάνω σ' αυτό τον προβολέα μπορεί κάποιος να προβάλλει ή ότι έχει γράψει από πριν ή την ώρα που μιλάει, να γράφει πάνω σε μια τέτοια διαφάνεια ένα μήνυμα που θέλει να τονίσει (έναν αριθμό) ή να κάνει ένα απλό σχέδιο και να το προβάλλει. Η διάρκεια του χρόνου προβολής των εικόνων στην οθόνη προσδιορίζεται από το άτομο που κάνει την προβολή. Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να κάνει ορισμένες επεξηγήσεις και να απαντήσει σε τυχόν απορίες.

Πλεονεκτήματα

Οι διαφανείς εικόνες και οι ταινίες διαφανών εικόνων χρησιμοποιούνται πολλές φορές για τους σκοπούς των επιχειρησιακών σχέσεων. Κυρίως όμως στις εξής περιπτώσεις:

1. Για επιμορφωτικούς σκοπούς.
2. Για ενημέρωση ειδικού κοινού, υπαλλήλων, μετόχων, στην εξέλιξη και πρόοδο μιας οικονομικής μονάδας.
3. Για ενημέρωση σε θέματα οργάνωσης ή προβολής μιας οικονομικής μονάδας.

Η ευρεία χρησιμοποίηση των παραπάνω μέσων οφείλεται στο γεγονός ότι παρουσιάζουν αρκετά πλεονεκτήματα, ανάμεσα στα οποία αναφέρονται:

1. Δημιουργούν σαφείς και ορθές παραστάσεις γύρω από τα παρουσιάζόμενα θέματα και διατηρούν τις παραστάσεις αυτές για μεγάλο διάστημα.
2. Διεγείρουν, συγκεντρώνουν και συγκροτούν την προσοχή και συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση ενός θέματος.
3. Εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο εξαιτίας της ταχείας και μεθοδι-

κής μετάδοσης.

4. Κάνουν την παρουσίαση ενός θέματος πιο ενδιαφέρουσα, ελκυστική και δημιουργική.

5. Επιτρέπουν τη χωριστή προβολή των εικόνων και δίνουν τη δυνατότητα για επεξηγήσεις και απαντήσεις σε απορίες.

6. Κατασκευάζονται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και έχουν χαμηλό κόστος.

Τελέσεις

Δεν μπορούμε να μην αναφέρουμε και τις τελέσεις ως άλλο ένα οπτικοακουστικό μέσο επικοινωνίας. Στις τελέσεις δεν υπάρχει ομοιομορφία σχετικά με τη χρησιμοποίησή τους. Οι εφαρμόζοντες πρόγραμμα εργαζομένων - επιχείρησης ανάλογα με τις παρουσιάζομενες περιπτώσεις ενεργούν βασιζόμενοι άλλοτε στα καθιερωμένα και άλλοτε σε νέες επινοήσεις. Δίνουν την ευκαιρία στον οργανισμό να έλθει σε επαφή με το κοινό ή με ειδικές ομάδες ατόμων που παρουσιάζουν ενδιαφέρον στην κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.

Το κρίσιμο σημείο τους είναι η διοργάνωσή τους. Χρειάζεται καλή οργάνωση, κατάλληλα πρόσωπα με ειδικές γνώσεις και μεγάλη προσοχή στην εκτέλεση γιατί είναι δυνατόν από απροσεξία να δημιουργηθούν ατέλειες και παρεξηγήσεις που να έχουν αντίθετο από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Στις τελέσεις, επειδή ακριβώς έχουν το πλεονέκτημα της απευθείας επαφής με το προσωπικό και το κοινό είναι αναγκαίο να προσέχουν οι οργανωτές ώστε όλοι όσοι θα λάβουν μέρος σε αυτές να φύγουν ικανοποιημένοι. Επίσης οι οργανωτές οφείλουν να καταβάλλουν προσπάθεια ώστε στους περισταμένους να έχει μεταδοθεί ορθά το μήνυμα που οι παριστάμενοι με τη σειρά τους καλούνται να μεταφέρουν ευρύτερα, εξυπηρετώντας έτσι τους σκοπούς για τους οποίους οργανώθηκε η τέλεση.

Η τέλεση αποτελεί τους λόγους αυτούς για τους οποίους, λεπτότατο σημείο του προγράμματος επιχειρηματικών σχέσεων είναι αυτή. Είναι χαρακτηριστικό σχετικά ότι πολλές φορές για την οργάνωση μιας τέλεσης προσλαμβάνονται κι άτομα ειδικών, κατά περίπτωση γνώσεων, για να βοηθήσουν με την πείρα και την ειδικότητά τους, στην άρτια εκτέλεσή της.

Εκείνο που προέχει να σημειωθεί είναι ότι η κάθε τέλεση, δεν είναι επαναλαμβανόμενη. Την κάθε φορά πρέπει να σχεδιαστεί και να μελετηθεί από την αρχή σαν μια νέα κι αυτοδύναμη προσπάθεια

στον επιχειρηματικό χώρο.

Είδη

Οι τελέσεις περιλαμβάνουν διάφορες εκδηλώσεις, όπως τη διοργάνωση επισκέψεων στους χώρους της επιχείρησης γευμάτων και άλλων συγκεντρώσεων, συνεστιάσεων, εκδρομών, επετείων, ομιλίες.

1. Επισκέψεις

Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί, πολλές φορές για να δημιουργήσουν καλές σχέσεις με το επιχειρηματικό κοινό οργανώνουν επισκέψεις στα γραφεία ή στις εγκαταστάσεις διαφόρων άλλων επιχειρήσεων. Οι επισκέψεις αυτές μπορεί να γίνονται καλό ορισμένες ημέρες ή κατά τη διάρκεια ειδικού γεγονότος. Κατά τις επισκέψεις δίνεται η ευκαιρία στις ομάδες εργαζομένων να περιέλθουν τα γραφεία, τις εγκαταστάσεις και τα εργοτάξια μιας άλλης επιχείρησης και να ενημερωθούν για θέματα του ενδιαφέροντός τους.

Υπάρχει πάντοτε μέριμνα οι ομάδες εργαζομένων να διευκολύνονται από απόψη μεταφοράς, να εφοδιάζονται με πληροφοριακό υλικό (φυλλάδια, έντυπα, φωτογραφίες), να ενημερώνονται ειδικά με προβολή των ταινιών ή διαφανών εικόνων, να τους προσφέρονται αναψυκτικά και να τους δίνονται αναμνηστικά αντικείμενα ή δώρα.

Δεξιώσεις - Γεύματα.

Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί διοργανώνουν δεξιώσεις ή γεύματα με την ευκαιρία ενός γεγονότος, όπως λ.χ. εγκαινίων, επετείων, σε όλα τα εσω και εξω επιχειρηματικά στελέχη. Οι εκδηλώσεις αυτές απαιτούν μεγάλη προσοχή στην οργάνωση. Σχετικά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

α). Η καταλληλότητα του τόπου διοργάνωσης του γεύματος ή της δεξίωσης. Οι χώροι που προσφέρονται κυρίως για τις εκδηλώσεις αυτές είναι τα ξενοδοχεία, τα καλά εστιατόρια και τα καλά κέντρα, αλλά ακόμα κι άλλοι χώροι. όπως σπίτια, πλοία, υπαίθριοι χώροι. Η δεξίωση μπορεί να συνδυαστεί με μουσική, χορό ή και κάποιο θέαμα.

β). Η μέριμνα για μια έφογη οργάνωση, όπως εκτύπωση προσκλήσεων αποστολή τους, εκλογή γεύματος και ποτών, διακόσμηση αιθουσών. Καλεσμένοι θα είναι όλο το προσωπικό της εταιρείας, έτσι ώστε να μη δημιουργηθούν παράπονα ή παρεξηγήσεις.

γ). Η μέριμνα προετοιμασίας του κατάλληλου πληροφοριακού υλικού, όπως δελτίο τύπου, διάφορα σχετικά φυλλάδια, λόγοι.

Βασικό στοιχείο σε μια δεξίωση αποτελεί να κληθούν και οι σύζυγοι

(γυναίκες ή άντρες) των κυρίως καλεσμένων. Αυτό εξαρτάται από ένα άθροισμα παραγόντων που πρέπει να ζυγίζονται σε κάθε περίπτωση χωριστά. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Αν η δεξίωση γίνεται μεσημέρι ή βράδυ, Όσο συνηθισμένο είναι να μην καλούνται οι σύζυγοι το μεσημέρι, το ίδιο σκόπιμο σχεδόν απαραίτητο είναι να καλούνται το βράδυ.
- Αν ο λόγος για τον οποίο γίνεται η δεξίωση είναι αυστηρά "εργασιακός" τότε δεν καλούνται οι σύζυγοι.
- Οι σύζυγοι δεν καλούνται επίσης, αν υπάρχουν αξεπέραστα προβλήματα για την εξεύρεση κατάλληλου χώρου ή των αναγκών για περισσότερα άτομα χρημάτων.

Αυτό που οπωσδήποτε αποκλείεται φυσικά είναι να κληθούν άλλοι με τις ή τους συζύγους και άλλοι χωρίς. Τώρα αν το γυναικείο φύλο είναι ενάριθμο, μια πολύ όμορφη χειρονομία είναι η προσφορά ενός λουλουδιού σε κάθε καλεσμένη.

3. Συνεστιάσεις

Η συνεστίαση είναι ή άλλη όψη του νομίσματος "δεξίωση-γεύμα". Οργανώνεται σε ανεπίσημες περιπτώσεις με το προσωπικό της εταιρείας. Μπορεί να γίνει και σε ένα απλό κέντρο και φυσικά δεν έχει τις απαιτήσεις μιας δεξίωσης. Στη συνεστίαση πρέπει να κυριαρχεί η απλότητα και η ζεστή, ανεπιτήδεκτη ατμόσφαιρα.

Σκόπιμο είναι ν' αποφεύγονται οι πολυάνθρωπες συνεστιάσεις, που δημιουργούν προβλήματα, όπως χώρου, καλής εξυπηρέτησης, οχλαγωγίας αδυναμίας επικοινωνίας. Είναι προτιμότερο να οργανώνεται μια σειρά από συνεστιάσεις των 10-20 ατόμων.

4. Επέτειος

Αν και από το νοήμα της λέξης, φαίνεται ότι αναφέρεται σε εσωτερικό και εξωτερικό κοινό της επιχείρησης, εντούτοις μπορούμε να πούμε ότι είναι μια ουσιαστική ευκαιρία για να γίνει ευρύτερα γνωστή η εικόνα του οργανισμού, να καλλιεργηθούν ακόμα περισσότερο οι σχέσεις του με τις διάφορες ομάδες και να προβληθούν ίσως νέα μελλοντικά σχέδια, ιδέες, προϊόντα.

Δεν είναι σκόπιμο να γιορτάζεται επέτειος νεότερη από 5 χρόνια αλλά συνήθως γιορτάζονται κάθε 25, 50, 75, 100 χρόνια. Το ύφος της δεν πρέπει να είναι αυτοδοξαστικό. Φυσικά θα αναφερθούν τα επιτεύγματα του οργανισμού αλλά με γεγονότα, στοιχεία, αριθμούς και όχι με χρήση υπερθετικών κοσμητικών επιθέτων.

Ομάδες Κοινού

Είναι αυτονόητο ότι τα μηνύματα, οι εκδηλώσεις και οι ενέργειες

του εορτασμού μιας επετείου πρέπει να φθάνουν σε όλες τις ομάδες κοινού, με ιδιαίτερο όμως βάρος στο προσωπικό του.

Περιοχές δράσης

α) Γραφική ύλη

Για να μπορέσει η επιχείρηση να επικοινωνήσει και συγχρόνως να ενημερώσει προσωπικό και κοινό για τις εκδηλώσεις αυτές μπορεί να χρησιμοποιήσει όλη τη γραφική ύλη (επιστολόχαρτα, κάρτες, φακέλους με το σήμα της επιχείρησης. Το σήμα αυτό μπορεί να υπάρξει και σε προϊόντα, σημαίες, στις εγκαταστάσεις, στις συσκευασίες, στις διαφημιστικές καταχωρίσεις, με λίγα λόγια παντού.

β) Αναμνηστικά δώρα

Μπορεί να είναι κλασικά (τασάκια, στυλό, ημερολόγια) που έχουν πάντα τους σίγουρους οπαδούς τους ή πρωτότυπα. Και στις δύο περιπτώσεις πρέπει να προσεχθούν τα εξής:

- Να είναι όσο το δυνατόν πιο συνοιφή με τον οργανισμό και σύμφωνα με το πνεύμα του.
- Να μην είναι κραυγαλέα η σήμανσή τους με την επωνυμία του οργανισμού.
- Να είναι προσωποποιημένα. Κι αν αυτό είναι δύσκολο, να είναι προσωποποιημένα αυτά που θα δοθούν σε σημαντικούς φίλους, παράγοντες ή και στο προσωπικό ακόμα.
- Να είναι προσέγγιση και καλαισθηση η συσκευασία τους.
- Να προβλεφθούν δύο κατηγορίες δώρων από πλευράς αξίας. Αν ο οργανισμός προσφέρει π.χ. μπρελόκ, να κατασκευάσει έναν αριθμό χρυσών και έναν αριθμό (μεγαλύτερο) ασημένιων.

Επιχειρηματικά Δώρα

Ένα άλλο είδος των οπτικοακουστικών μέσων επικοινωνίας είναι τα επιχειρηματικά δώρα, τα οποία αποτελούν και έναν από τους μεγαλύτερους πονοκεφάλους των επιχειρήσεων μικρών και μεγάλων.

Το πρόβλημα "δώρο" απασχολεί όλους τους τους ανθρώπους στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Όσο μεγάλο είναι η χαρά της προσφοράς και της αποδοχής του, αλλά τόσο μεγάλος είναι ο μπελάς της επιλογής του, αλλά και οι κίνδυνοι να δυσαρεστήσει κανείς τελικά τον αποδέκτη του δώρου.

Το πρόβλημα αυτό πολλαπλασιάζεται σε όλες τις διαστάσεις του, όταν ο δωρητής είναι μια επιχείρηση και ο αποδέκτης ένα ετερόκλητο από όλες τις απόψεις κοινό, και στη συγκεκριμένη περίπτωση το προσωπικό του επιχειρηματικού οργανισμού.

Κατηγορίες Δώρων

Πριν την αναφορά στις κατηγορίες των δώρων καλό θα ήταν να πουμε ότι υπάρχουν δώρα που έχουν σχέση με την προώθηση πωλήσεων (δείγματα-κίνητρα αγορών, βραβεία διαγωνισμών, προώθησης πωλήσεων) και αυτά που αναφέρονται σε επισκέψεις, εγχώριους ή ξένους, διάσημους ή ανώνυμους, αυτά που προσφέρονται στους εκπροσώπους των ΜΜΕ, στους καλεσμένους μιας μεγάλης εκδήλωσης, όπως π.χ. για την 50η επέτειο ενός οργανισμού, στα μέλη του προσωπικού για μακρόχρονη ή και ευδοκιμή υπηρεσία, δώρα εορτών κλπ.

Η διάκριση δεν είναι εύκολη. Κάθε δώρο έχει σχέση με το κίνητρο και τον επιδιωκόμενο στόχο. Η ταξινόμησή τους σε κατηγορίες με βάση τη λειτουργικότητα, τη σκοπιμότητα ή την ευκαιρία, με την οποία προσφέρονται δεν είναι εύκολη. Υπάρχουν όμως βασικές κατηγορίες οι οποίες καλύπτουν τη μεγάλη πλειοψηφία και είναι οι εξής:

1. Δώρα Χριστουγέννων - Πρωτοχρονιάς - Πάσχα.

Σίγουρα καλύπτουν το μεγαλύτερο ποσοστό του συνολικού όγκου των επιχειρηματικών δώρων και αποτελούν και το μεγαλύτερο μερέκι. Αναλογικά η συντριπτική πλειοψηφία προτιμάει την περίοδο Χριστουγέννων - Πρωτοχρονιάς.

2. Δώρα διαγωνισμού.

Αποτελούν το "γέρας" διαγωνισμών, που προκηρύσσουν κατά καιρό επιχειρήσεις για την προώθηση των πωλήσεων τους, αλλά και την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, τα οποία αναλύονται στο κεφάλαιο περί διαγωνισμών.

3. Δώρα προσωπικού

Εκτός των δώρων Χριστουγέννων και Πάσχα που δίνονται στο προσωπικό της επιχείρησης, και αυτά που είναι αποτέλεσμα πολύχρονης και ευδόκιμης υπηρεσίας, ως ειδικά κίνητρα αποδοτικότητας σε ονομαστικές γιορτές, γάμους κλπ.

Παράγοντες επιλογής δώρων

Δύο μόνον είναι οι περιοριστικοί παράγοντες στην επιλογή των επιχειρηματικών δώρων: η ποιότητα της φαντασίας και η ποσότητα των χρημάτων, που διαθέτει κάθε επιχείρηση.

Τα είδη που ακολουθούν, έχουν διαφορετικά κριτήρια κατάταξης με στόχο να δοθεί το ευρύτερο δυνατό φάσμα επιχειρηματικών δώρων.

α. Δώρα παραδοσιακά

Έχουν ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της αγοράς και αποτελούν την εύκολη λύση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι συχνά - ανάλογα με την πε-

ρίπτωση - η λύση αυτή δεν είναι και η καλύτερη.

Στα παραδοσιακά δώρα θα μπορούσε κανείς να συμπεριλάβει τα κάθε είδους:

1. Ημερολόγια τοίχου, (μονόφυλλα, πολύφυλλα, τσέπης, επιτραπέζια, πλαστικά, μεταλλικά, από χαρτί ύφασμα).
2. Αυτοκόλλητα: μικρά αυτοκόλλητα πάνω στις επιστολές προκαλούν τη προσοχή και βοηθούν στη μεταβίβαση μικρών μηνυμάτων.
3. Κάρτες οι οποίες αυξάνουν την αποτελεσματικότητα τους λόγω της ελαστικής εικονογραφίας τους.
4. Επιταγές. Πολλοί οργανισμοί τις χρησιμοποιούν για τη διαβίβαση μηνυμάτων.
5. Ταχυδρομική σφραγίδα. Μηχανική γραμματοσήμανση προσφέρει μια εντελώς ανέξοδη και αποτελεσματική επικοινωνία, με την ταυτόχρονη εκτύπωση μηνυμάτων πάνω στο φάκελλο.
6. Σύμβολα σημεία. Ενσωματώνουν έννοιες και μηνύματα και χρησιμοποιούνται ευρύτατα.
7. Πλαστικοί δίσκοι, φωνογραφικοί - κασέττες. Στις ΗΠΑ κυκλοφορούν ευρύτατα. Στη χώρα μας δεν έχουν διαδοθεί ακόμα.
8. Επίσης υπάρχουν και τα κάθε είδους μορφής και υλικού αυγά για το Πάσχα, στυλό, τασάκια, μπρελόκ, αναπτήρες, είδη γραφείου γενικά κλπ. Ειδικότερα για δώρα μαζικής παραγωγής (τασάκια, στυλό) μπορούμε να τα εντάξουμε και στα βιομηχανικά δώρα τα οποία είτε εισάγονται, είτε κατασκευάζονται εδώ.

β). Δώρα χρήσιμα

Είναι τα δώρα που όπως λέει και η ίδια η λέξη έχουν κάποια χρησιμότητα.

γ). Δώρα εντυπώσεων

Αυτά προορίζονται να προκαλέσουν απλώς μια κάποια εντύπωση τη στιγμή της παραλαβής τους. Σε αυτή την κατηγορία θα μπορούσε να εντάξει κανείς και τα διακοσμητικά δώρα και κυρίως τα αναλώσιμα.

δ). Δώρα πρωτότυπα

Είναι τα δώρα που βασίζονται περισσότερο στην ιδέα, παρά στην χρησιμότητά τους, το υλικό ή ακόμα και στην αξία τους.

ε). Δώρα προσωπικά

Αφορούν περιορισμένο πάντα αριθμό αποδεκτών και είναι συνήθως αντικείμενα προσωπικής χρήσης.

στ). Δώρα "προσωποποιημένα"

Είναι αυτά που φέρουν το όνομα του αποδέκτη (τυπωμένο, σταμπω-

τό, σκαλιστό, ανάγλυφο ή σε χρυσοτυπία).

ζ). Δώρα βιοτεχνικά - οικοτεχνικά

Είναι τα δώρα που βρίσκει κανείς σε μικρές βιοτεχνίες ή οικοτεχνίες και μπορεί να τα παραγγέλει πάνω και σε δική του ιδέα. Είναι σίγουρο πιο ιδιαίτερα και προσεγμένα αλλά κατά κανόνα δε μπορούν να παραχθούν σε μεγάλη ποσότητα.

η). Δώρα Ελληνικά

Προορίζονται για ξένους εδώ ή στο εξωτερικό και μπορεί κανείς να τα βρεί στα Μουσεία μας, όπως Αρχαιολογικό, Μπενάκειο, Κυκλαδικό κ. α.

Πέρα όμως από τα παραπάνω έχουμε να παρουσιάσουμε και άλλη μια κατηγορία δώρων, των οποίων η επιλογή από τις επιχειρήσεις είναι αντίστροφα ανάλογη με την ομορφιά τους. Φυσικά μελάμε για τα βιβλία και τη μουσική. Και τα δύο μπορεί κανείς να τα προμηθευτεί από την αγορά ή να τα ετοιμάσει ειδικά για την περίπτωση. Είναι δώρα λεπτά, ευπρόσδεκτα από τον καθένα και μένουν για πάντα. Παράλληλα αν η ιδέα αυτή κερδίσει έδαφος, η ελληνική επέχειρηση θα έχει συμβάλει σημαντικά στην εξάπλωσή του βιβλίου σε έναν λαό που δε φημίζεται - δυστυχώς - για την ανάγκη του προς αυτό.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - ΑΝΑΛΥΣΗ

Για να κατανοηθούν καλύτερα όλα όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω γύρω από διάφορα θέματα της πολιτικής της επικοινωνίας της επιχείρησης και των μέσων κυρίως που χρησιμοποιεί, ενεργήσαμε μια έρευνα γύρω από το πως έρχεται σε επαφή το κάθε μέλος της επιχείρησης με τον επιχειρηματία σύμφωνα με την τρέχουσα πολιτική και πρακτική της επικοινωνίας της επιχείρησης και μιας βέλτιστης μελλοντικής πολιτικής για τις επιχειρήσεις σαν σύνολο. Θέλαμε να μάθουμε ποιές ομάδες είναι και πρέπει μελλοντικά να θεωρούνται ως σημαντικές, ποιά πληροφορία παρέχεται και ποιά θα έπρεπε να παρέχεται και ακόμα πόσος χρόνος αφιερώνεται από τον γενικό διευθυντή και πόσος χρόνος θα έπρεπε να αφιερώνεται στην πραγμάτωση και ανάπτυξη της επικοινωνίας στον επιχειρησιακό χώρο.

Στην έρευνα που έγινε σε επιχειρήσεις της περιοχής μας, εφαρμόσαμε το εξής ερωτηματολόγιο:

1. Ποιοί είναι οι υπάρχοντες τρόποι επικοινωνίας και συμβούλευσης μέσα στο χώρο εργασίας;
2. Ποιά διαδικασία ακολουθείται μέχρι να φτάσει το μήνυμα στον αποδέκτη;
3. Τι κανάλια χρησιμοποιείται για να μεταδώσετε το μήνυμά σας;
4. Πόσο αποτελεσματικά είναι τα κανάλια αυτά;
5. Πως επικοινωνεί η επιχείρηση με τους εργαζόμενους όσον αφορά το θέμα πληρωμής;
6. Υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας στην εργασία και αν:
 - α. Προσδιορίστε:
 - Ποιό είναι; Ποιός το δημιουργεί; Που το δημιουργεί; Πότε το δημιουργεί; Πως το δημιουργεί;
 - β. Τι δυσχέρειες σας δημιουργεί αυτό το πρόβλημα;
 - γ. Πως το αντιμετωπίζετε σήμερα;
 - δ. Τι νέες ιδέες έχετε, για την επίλυσή του;
7. Έχετε συχνά επαφές πρόσωπο με πρόσωπο με τους υπαλλήλους σας για να μάθετε τους στόχους, τα ιδανικά, τις απόψεις τους;
8. Τι χρήση γίνεται των πληροφοριών που διατίθενται;
9. Ποιός ο σχετικός αντίκτυπος των πληροφοριών στην ικανότητα και στην προθυμία κάθε ομάδας να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας; Με άλλα λόγια πόσο ισχυρό για κάθε ομάδα είναι η πληροφόρηση και η ενημέρωση και σε ποιά έκταση η έλλει-

φη ακριβώς πληροφόρηση αποτελεί αντικίνητρο;

10. Έχουν οι άνθρωποι την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους;

11. Πόσο λαμβάνονται υπόψη αυτά που λένε οι άνθρωποι;

12. Ποιές είναι οι κατηγορίες κατάταξης των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας στην επιχείρησή σας;

13. Κατά πόσο χρησιμοποιείται ο προφορικός και ο γραπτός λόγος στην επιχείρησή και ποιός κατά τη γνώμη σας υπερέχει και γιατί;

14. Μπορεί να αλλάξει το σύστημα επικοινωνίας και να περιλάβει προτάσεις για βελτίωση;

15. Ποιά τα εμπόδια που μπορεί να παρουσιαστούν στην επικοινωνία;

16. Ποιά η γνώμη σας για το ρόλο της επικοινωνίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις και ποιά τα οφέλη που επιτυγχάνονται από αυτή;

1. Δ.Ε.Υ.Α.Π

Στην υπηρεσία αυτή, ἥ οποία απασχολεί 200 άτομα, πήραμε τα εξής στοιχεία γύρω από την επικοινωνία μέσα σ' αυτή.

Πρωταρχικό στοιχείο στην υπηρεσία αυτή είναι ότι οι υπάλληλοι δε βλέπουν τους συναδέλφους τους ως κατώτερο μέλος αυτής, αλλά ότι είναι όλοι εργαζόμενοι της ίδιας επιχείρησης. Οι εντολές δίδονται από το γενικό διευθυντή στους προϊσταμένους των υπηρεσιών με γραπτό κείμενο, το οποίο απορρέει από νόμους ή διατάξεις. Η εξειδίκευση των θεμάτων γίνεται σε συσκέψεις που παρακολουθούνται είτε από το Γενικό Διευθυντή είτε από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών. Η υλοποίησή τους είναι υπόθεση των προϊσταμένων, οι οποίοι ενημερώνουν τους εργαζομένους, τόσο για το θέμα όσο και για τον τρόπο αντιμετώπισής του.

Ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος κάθε πρωί ανακοινώνει στους εργαζομένους τις εργασίες που πρέπει να γίνουν, και το μεσημέρι με τη βοήθεια όλου του προσωπικού γίνεται ο απολογισμός της δουλειάς της ημέρας για προγραμματισμό της επόμενης.

Τα προβλήματα που δημιουργούνται αντιμετωπίζονται στη γέννησή τους, με λύση που δίδεται άμεσα είτε με διάλογο με τον αρμόδιο υπάλληλο είτε από τον προϊστάμενο του τμήματος. Η συνεργασία και η αμεσότητα στην επικοινωνία των εργαζομένων και του προϊσταμένου είναι το κλειδί στη λύση των προβλημάτων. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας καλής επικοινωνίας στην υπηρεσία είναι ότι όλα τα τμήματα υπηρεσιών στεγάζονται στον ίδιο χώρο, με αποτέλεσμα την άμεση επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων.

Για ζητήματα περισσότερης κατανόησης διενεργούνται συσκέψεις σε μη εργάσιμες ώρες μεταξύ προϊσταμένων και αρμοδίων υπαλλήλων για επίλυση αυτών. Ο διάλογος που έχει σαν συνέπεια την ανταλλαγή απόψεων βοηθάει στην καλύτερη αντιμετώπιση των ζητημάτων και στην βελτίωση παρεχομένων υπηρεσιών.

Με πρωτοβουλία του προϊσταμένου και τη θέληση των εργαζομένων οργανώνονται εκδρομές - γεύματα με σκοπό την ανάπτυξη των σχέσεων τους και πέρα από το χώρο εργασίας. Επίσης δίδονται δώρα στα παιδιά των εργαζομένων σε σημαντικές γιορτές.

Όλοι αυτοί οι τρόποι επικοινωνίας συμβάλλουν στη τόνωση του ηθικού των εργαζομένων με αποτέλεσμα τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών της υπηρεσίας αυτής.

2. ΠΡΟΔΡΟΜΙΔΗΣ ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ Ο.Ε

Αυτή η βιοτεχνία απασχολεί 35 άτομα και είναι επιχείρηση εντάσεως εργασίας που σημαίνει ότι το 70% είναι ανθρώπινο δυναμικό και το 30% είναι μηχανικός εξοπλισμός και στόχο έχει την αύξηση της παραγωγικότητας. Τα μηνύματα στέλνονται με κατευθυντήριες γραμμές από τον Διευθυντή ή τον εργοδότη της επιχείρησης προς τον Προϊστάμενο παραγωγής, τα οποία δίνονται προφορικά. Ο προϊστάμενος παραγωγής μεταβιβάζει το μήνυμα στο εργατικό προσωπικό τι δουλειά θα ενεργήσουν και πόσα κομμάτια πρέπει να τελειώσουν σε ορισμένο χρόνο. Έχει ευθύνη ο προϊστάμενος να έχει άμεση σχέση και να εποπτεύει σωστά τους εργαζόμενους και έτσι ότι πρόβλημα υπάρχει σε θέμα παραγωγής να λυθεί με διάλογο. Γίνονται συχνές παρατηρήσεις λόγω της χρονομέτρησης που υπάρχει για να βγει η ποσότητα εμπορευμάτων τότε που πρέπει, οι οποίες παρατηρήσεις εισέρχονται από τον προϊστάμενο παραγωγής. Για θέματα μισθοδοσίας έχει σχέση ο προϊστάμενος λογιστηρίου. Έτσι όποιο πρόβλημα προκύπτει για θέμα μισθού ή ασφάλειας απευθύνονται στον προϊστάμενο του λογιστηρίου και με διάλογο λύνουν το πρόβλημα. Τα μηνύματα βασίζονται πάντα στο διάλογο και μεταδίδονται πάντα προφορικά για καλύτερη αντίληψη και κατανόηση του τι θα πράξουν.

Με το τέλος της εργασίας γίνονται συμβουλία μεταξύ εργοδότη και προϊσταμένου για να γίνει απολογισμός της δουλειάς της ημέρας και να προγραμματίσουν την αυριανή εργασία. Υπάρχουν προβλήματα και δυσκολίες στην επικοινωνία που αυτό οφείλεται στο χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Γι' αυτό και ο προϊστάμενος με την υπευθυνότητα που τον κυριεύει προσπαθεί να δώσει στον εργαζόμενο να καταλάβει μέσω του διαλόγου το τι θα κάνει, για το πως θα το κάνει το γνωρίζει γιατί είναι πεπειραμένος στο χώρο της εργασίας τους.

Σπανίως ενεργούνται και γραπτές αναφορές με επιπλήξεις μετά από μια σειρά παρατηρήσεων τόσο στη συμπεριφορά του εργαζομένου όσο και πάνω στη δουλειά του. Ακόμα δίνονται πριμ σε ορισμένα άτομα λόγω της γρήγορης ποσότητας εμπορευμάτων που βγάζουν στην παραγωγή ή και της παρουσίας τους καθημερινώς στην εργασία.

Παίζει σημαντικό ρόλο η επικοινωνία στο χώρο της βιοτεχνίας αυτής γιατί οι πληροφορίες, τα μηνύματα περνάνε στους εργαζόμενους λόγω της διάλεξης που γίνεται με αποτέλεσμα την καλή ποιότητα εργασίας και την αύξηση της παραγωγής.

3. ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ-ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

Η εταιρεία αυτή απασχολεί 70 άτομα και όπως όλες οι εταιρείες ακολουθεί μια ιεραρχία. Στην κορυφή της πυραμίδας υπάρχει ο πρόεδρος, ο διευθύνων σύμβουλος και κατόπιν ακολουθούν τα τμήματα του Λογιστηρίου, της Διεύθυνσης Πωλήσεων και της Διεύθυνσης Αγορών.

Οι προϊστάμενοι παίρνουν κατευθυντήριες γραμμές από τον Γενικό Διευθυντή με διάλογο ή με διάφορες αναφορές ανάλογα με το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Το μήνυμα, πως θα μεταδοθεί και θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από το ύφος της δουλειάς. Για παράδειγμα πραγματοποιείται κάποια έκπτωση 20^ο/ο στα καταναλωτικά προϊόντα 3-5 μ.μ.. Σε περίπτωση που κάποιος πελάτης περάσει στο κατάστημα λίγο πριν τη λήξη της έκπτωσης και φύγει πέρα τις 5 μ.μ αναπόφευκτο θα είναι αν ή όχι θα γίνει η έκπτωση των αγορών αυτού. Σίγουρο είναι ότι η απάντηση από τη μεριά της ταμίας θα είναι αρνητική, αλλά λόγω ότι η επιχείρηση θα πρέπει να δείξει όσο το δυνατόν την καλύτερη εικόνα, ο προϊστάμενος θα δώσει την εντολή αν θα γίνει η έκπτωση. Υπάρχει άμεση εποπτεία του προϊσταμένου προς το προσωπικό και βοηθάει άμεσα στην αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος.

Υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία όπως μη σωστή λήψη του μηνύματος και η παραποίηση αυτού λόγω κακής μετάδοσης του μηνύματος από τον εντολέα. Για αυτό το λόγο γίνονται σεμινάρια και προϊσταμένων και κατώτερου προσωπικού, όπως σεμινάρια μάρκετινγκ, πληροφόρησης, τα οποία έχουν σα σκοπό την βελτίωση εκπαίδευσης και μόρφωσης των εργαζομένων, γιατί με το πιστεύω αυτού διαβάζοντας και μαθαίνοντας, πληροφορούνται για περισσότερα θέματα που αποσκοπεί στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους.

Για προβλήματα γενικότερου επιπέδου που αφορούν άμεσα την εργασία, γίνονται συσκέψεις, συμβούλια μεταξύ εργοδότη και προσωπικού για την καλύτερη αντιμετώπισή τους. Οι συσκέψεις αυτές που σα βάση έχουν τον προφορικό λόγο ευνοούν καλύτερα τον επιχειρηματία για να παρθούν αποφάσεις για τα ζητήματα αυτά. Όσον αφορά το γραπτό λόγο είναι χάσιμο χρόνου για τον εργοδότη και μη έγκαιρη μετάδοση του μηνύματος από τον πομπό.

Επίσης γίνονται προσκλήσεις για συγκεντρώσεις του προσωπικού για το αν ή όχι έχουν καταλάβει κάποιο ζήτημα ή για θέματα που είναι άμεσα με τη συμπεριφορά, την εμφάνιση των εργαζομένων.

Σαν άλλα ειδικά μέσα επικοινωνίας είναι το τηλέφωνο, που καλύπτει τρέχοντα ζητήματα εργοδότη-προϊσταμένου, το megάφωνο για

κάλεσμα κάποιου ατόμου από το προσωπικό. Επίσης υπάρχει και το ραδιόφωνο για δημιουργία καλύτερης διάθεσης του προσωπικού.

Στην συνέχεια αναφέρουμε και κάποιες εκδηλώσεις που γίνονται όπως η συμμετοχή στο Καρναβάλι, το κόψιμο της πίττας, για ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Όλα αυτά αποσκοπούν στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης που με την σειρά της σκοπεύει να δείξει καλύτερη εικόνα προς τα έξω.

4. ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

Βασική διαδικασία στην επικοινωνία της εταιρείας αυτής είναι η μεταφορά μηνυμάτων από τον Γενικό Διευθυντή στον Διευθυντή Σύμβουλο και από αυτόν στους Προϊστάμενους των τμημάτων με χρησιμοποίηση προφορικού λόγου. Στη συνέχεια οι προϊστάμενοι των τμημάτων παραγωγής και προσωπικού μεταδίδουν αντίστοιχα στους εργαζόμενους τις πληροφορίες που έχουν δεχτεί. Το τμήμα παραγωγής χωρίζεται σε δύο τμήματα: α) στο τμήμα παραγωγής ενδυμάτων όπου η μεταβίβαση των μηνυμάτων γίνεται με γραπτές ανακοινώσεις για θέματα σχετικά με παραγγελίες πελατών, οικονομικά θέματα ή και επιπλήξεις. Στα θέματα παραγγελίας χρησιμοποιείται ο διάλογος για κατανόηση και σωστότερη αντίληψη του τι θα ενεργήσουν για να διευκολύνουν καλύτερα την παραγγελία. β) Στο τμήμα υφάσματος και επεξεργασίας αυτού είναι έντονη η πληροφορική παρουσίαση των μηνυμάτων που αφορούν το τμήμα αυτό. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων έχουν άμεση εποπτεία στους εργαζόμενους και ότι πρόβλημα προκύπτει στην παραγωγή και στην επεξεργασία του υφάσματος λύνεται άμεσα από τον προϊστάμενο.

Δημιουργούνται πολλά εμπόδια στην επικοινωνία που οφείλονται στο ρυθμό της δουλειάς λόγω των πολλών παραγόμενων ειδών. Γίνονται και λάθη πάνω στην εργασία που ποια δημιουργούνται είτε από τα μηχανήματα αλλά και από την απροσεξία των εργαζομένων, π.χ. ελλατωματικό ύφασμα, με συνέπεια να έχουμε μείωση της παραγωγής.

Πολλές παρατηρήσεις και υποδείξεις γίνονται από τους προϊστάμενους για προσεκτική δουλειά και καλύτερη απόδοση αυτής. Για προβλήματα τέτοιας φύσεως ή και για θέματα γενικού ενδιαφέροντος ενεργούνται μηνιαίες συσκέψεις ή και εβδομαδιαία συμβούλια αν παρουσιαστεί έντονο πρόβλημα μεταξύ προϊστάμενων και διευθυντή για την αντιμετώπιση των θεμάτων.

Προγραμματίζονται κάποια εκπαιδευτικά μαθήματα στους εργαζόμενους για θέματα παραγωγής ενδυμάτων - τεχνικές παραγωγής για νέα μοντέλα και μεθόδους ραφής των ενδυμάτων. Πριν λόγω παρουσίας των εργαζομένων και δώρα που δίνονται σε γιορτές είναι και αυτά μέσα που συνθέτουν τη σωστή επικοινωνία εργοδοσίας και προσωπικού. Ο ίδιος ο διευθυντής από τη μερική του πηγαίνει προσωπικά στους προϊστάμενους των τμημάτων, επιβλέπει την πορεία της δουλειάς και κάνει παρατηρήσεις ή και υποδείξεις για θέματα δου-

λειάς.

Ανεξάρτητα όμως από τα προβλήματα που υπάρχουν προκύπτουν και οφέλη ανάμεσα στα οποία αναφέρουμε τις καλές σχέσεις με το προσωπικό, οι οποίες με τη σειρά τους βοηθούν και στην ανάπτυξη της παραγωγής.

5. ΜΙΣΚΟ Α.Ε

Η εταιρεία αυτή απασχολεί 250 άτομα. Βασικό είναι η σωστή επικοινωνία η οποία δημιουργεί άριστες σχέσεις διεύθυνσης και προσωπικού. Η επικοινωνία έχει σχέση με τα έργα και τις προϋποθέσεις που πείθουν το συνομιλητή να μην έχει αντίθετη άποψη πάνω σε κάποιο ζήτημα. Το καλύτερο εργαλείο της επικοινωνίας είναι ο διαλογος με τον οποίο προσπαθείς να περάσεις μηνύματα και από τον οποίο απορρέει η συμμετοχή του προσωπικού.

Για τη διεκπεραίωση της επικοινωνίας υπάρχει κάποιος μηχανισμός. Ο γενικός διευθυντής δίνει κάποια γραμμή εντολών στη διεύθυνση προσωπικού ή διεύθυνση ανθρώπινων ή εργασιακών σχέσεων, για κάποια θέματα που αφορούν το προσωπικό. Στη Διεύθυνση αυτή υπάγεται το τμήμα Μισθοδοσίας και το τμήμα προσωπικού. Το μεν πρώτο αναφέρεται σε ότι έχει σχέση με την αμοιβή και την κάθε ασφάλεια των μισθωτών, ενώ το δεύτερο με τον ρουχισμό που δίνεται στους εργαζόμενους, το φαγητό και τις μετακινήσεις των εργαζομένων.

Η επικοινωνία διενεργείται με εβδομαδιαία συμβούλια με τους προϊστάμενους των τμημάτων για προβλήματα που προκύπτουν από τον χώρο εργασίας. Γίνεται συζήτηση πάνω στα θέματα αυτά και προτείνονται λύσεις για το καλύτερο αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα αυτό μεταβιβάζεται στη συνέχεια από τον Γενικό Διευθυντή και τον ΑΔιευθυντή προσωπικού στο σωματείο εργαζομένων για αποδοχή αυτού και μεταφράζεται στη γλώσσα του παραλήπτη για να γίνει κατανοητό.

Από την μερία των εργαζομένων όταν αυτοί έχουν κάποιο ζήτημα να πουν το μεταβιβάζουν στον προϊστάμενο του τμήματος τους και στη συνέχεια εγκρίνεται ή απορρίπτεται από αυτόν με βάση την γνώμη του θέματος.

Για την επιμόρφωση του προσωπικού λόγω της συνεχούς ανάπτυξης της τεχνολογίας, η επιχείρηση καθορίζει ορισμένα προγράμματα εκπαίδευσης και στελεχών από εκπαιδευτές τηλεόρασης με βινεοκασέτες όπως π.χ. προγράμματα πυρόσβεσης, πληροφορικής μάρκετινγκ οικολογικά, σχέσεις συμπεριφορά, πρώτες υλές.

Αυτά είναι απαραίτητο να γίνονται μέσα στις ώρες δουλειάς, λόγω και εκτός εργασίας απασχολιών των εργαζομένων, αλλά για την πρακτική εφαρμογή των όσων άκουσαν.

Οι γραπτές ανακοινώσεις για βασικά θέματα εργασίας δε χρησιμοποιούνται στην εργασία αυτή, λόγω ότι το μήνυμα δε θα γίνει α-

ντιληπτό από τον παραλήπτη και ότι δεν υπάρχει κάποια δόση αντί-λογου πάνω σε αυτό. Χρησιμοποιούνται όμως στην περίπτωση που κάποιο γεγονός δεν έχει άμεση σχέση με την δουλειά, όπως π.χ. ο θάνατος ενός ατόμου ή η αλλαγή στη μετακίνηση του προσωπικού.

Το μεγάφωνο και το ραδιόφωνο είναι και αυτά μέσα επικοινωνίας αλλά δεν έχουν τόσο μεγάλη βάση, αφού το μεν πρώτο μεταδίδει το μήνυμα σε ακραίες περιπτώσεις, λ.χ. σε περίπτωση πυρκαγιάς για εκκένωση του χώρου. Σε όλα αυτά δεν πρέπει να ξεχάσουμε και τις κοινωνικές εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται. Συγκεκριμένα εδώ γίνονται κάποιες εκδηλώσεις για τα παιδιά των εργαζομένων, όπως κοπή πίττας την Πρωτοχρονιά, δώρα τα Χριστούγεννα, επαίνους και απονομή βραβείων στα παιδιά που αριστεύσαν. Επίσης οι εκδρομές που γίνονται κυρίως για ψυχαγωγικό σκοπό βοηθούν στο καλύτερο δέσιμο των υπαλλήλων και στην γνωριμία αυτών.

Όλα αυτά μαζί προϋποθέτουν ένα καλό και ζεστό περιβάλλον και δημιουργούν καλές σχέσεις και τονώνουν το ηθικό των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση της εργασίας.

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α Τ Α

Στην πράξη αν κρίνουμε από τα προηγούμενα βλέπουμε ότι οι μεν σχέσεις ηγεσίας και προσωπικού είναι σχέσεις αδελφικότητας, τα δε μέσα επικοινωνίας που εφαρμόζονται είναι πολύ λιγότερα από όσα μπορούν να αναφερθούν. Κι αυτό φάνηκε, κάνοντας ερωτήσεις σε υφισταμένους και προϊστάμενους. Ο προϊστάμενος σε μια σωστή διοικούμενη οικονομική μονάδα έχει την ευθύνη να δώσει στους υφιστάμενους μια σαφή περιγραφή των καθηκόντων που οφείλουν να εκτελέσουν. Η ανάθεση αυτής της ευθύνης από τη μεριά του προϊσταμένου πρέπει να προχωράει πέρα από την τυπική περιγραφή του έργου, η οποία είναι το μισό από εκείνο που αναφέρεται στην ευθύνη. Το άλλο μισό το σπουδαιότερο είναι να καθορίζει συγκεκριμένα τα αποτελέσματα που αναμένονται, όταν ο εργαζόμενος θα φέρει σε πέρας την εργασία του. Και είναι αυτό το δεύτερο στο οποίο συχνά οι προϊστάμενοι είναι αμελείς.

Είναι γεγονός ότι διοικούντες και υπάλληλοι ανακαλύπτουν λίγο λίγο πως οι σχέσεις τους είναι τόσο στενά αλληλεξαρτημένες, ώστε ο καθένας να συμβάλλει ή να εμποδίσει την ευημερία του άλλου, τόσο την ψυχολογική όσο και την οικονομική.

Δυστυχώς, παρά τη γενική αναγνώριση της σπουδαιότητας του ανθρώπινου παράγοντα εξακολουθούν να υπάρχουν πολλές αδυναμίες στις σχέσεις διοικούντων και εργαζομένων. Τα προβλήματα αυτά εντοπίζονται στη σύγχυση που δημιουργείται γύρω από την καθημερινή προσωπική εμπειρία, όταν πουθενά δεν υπάρχει κατανόηση, αμοιβαίος σεβασμός και αφοσίωση στο αντικείμενο της δουλειάς του, για το οποίο είναι υπεύθυνος.

Ζούμε σε μια εποχή κατά την οποία η επιστήμη της επικοινωνίας έχει πολύ προοδεύσει. Βέβαια σε μια επιχείρηση τα δίκτυα επικοινωνίας είναι πολύπλοκα, δεν ακολουθείται ένα συγκεκριμένο σύστημα επικοινωνίας, έτσι που να συμβάλλει στη μείωση των προβλημάτων, την έλλειψη συγκρούσεων διοίκησης και εργαζομένων και προπάντος στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Φυσικά, μην ξεχνάμε και το βασικότερο: τον παράγοντα άνθρωπο - διοικητή, αφού αυτός κατευθύνει την πορεία μιας εταιρείας. Δηλαδή αν ο άνθρωπος λειτουργεί για τον άνθρωπο και όχι για τα συμφέροντα του τότε όλα τα παραπάνω θα επιτευχθούν σε ικανοποιητικό επίπεδο. Κάτι άλλο που πρέπει να προσεχτεί είναι ότι οι μέθοδοι ~~ε~~

επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται, εξαρτώνται από το σκοπό που θέλουμε να πετύχουμε. Ο προφορικός λόγος κυριαρχεί έντονα σε κάθε επιχείρηση γιατί δίνει τη δυναμικότητα στον εργαζόμενο να ονομάσει κάποιο πρόβλημα του στην ανώτερη διοίκηση και με τον διάλογο να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή λύση. Υπάρχει περίπτωση όμως να χρησιμοποιηθούν και περισσότερες από μια μέθοδοι για τη μεταβίβαση της ίδιας πληροφορίας. Αναφερόμαστε, δηλαδή, στη μορφή εκείνη που υπερέχει ο γραπτός λόγος, ανακοινώσεις, επιστολές προς υπαλλήλους με δυνατότητα ερωτήσεων και απαντήσεων.

Οι προσωπικές επαφές μεταξύ διοικούντων και υπαλλήλων συνίστανται στον περιορισμό της ιεραρχίας και την ολιγόλεπτη συζήτηση του διοικούντος με το προσωπικό, καθώς περνάει από τα διάφορα τμήματα εργασίας. Ανάλογη της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας είναι και η τηλεφωνική επικοινωνία που παρατηρείται να είναι διαδομένη μεταξύ προσώπων της ίδιας βαθμίδας ιεραρχίας, αλλά και από προϊστάμενο προς υφιστάμενο. Το είδος αυτό της επικοινωνίας χρησιμοποιείται μόνο στην περίπτωση που προκύπτει ένα σημαντικό θέμα και φυσικά, δεν είναι δυνατή η γρήγορη ενημέρωση των υπολοίπων στελεχών της επιχείρησης, είτε αυτοί είναι κατώτερα ή ανώτερα πρόσωπα αυτής.

Πέρα όμως από την τυπική επικοινωνία, υπάρχει και η λεγόμενη ανεπίσημη επικοινωνία, η οποία έχει σχέση με τις φιλικές σχέσεις διοίκησης - εργαζομένων, οι οποίες όμως πρέπει να συνεχίζονται και έξω από το χώρο εργασίας. Για το λόγο αυτό διοργανώνονται δεξιώσεις, εκδρομές ψυχαγωγικού χαρακτήρα, παροχή δώρων στους εργαζόμενους και τις οικογένειές τους στις μεγάλες γιορτές, Χριστούγεννα και Πάσχα, πριμ σε όποιους από το προσωπικό συνέβαλαν στην αύξηση της παραγωγής δίνοντάς τους έτσι την δυνατότητα να μην βλέπουν τη δουλειά μόνο με τη μορφή αγγαρείας, αλλά και ως ηθική ικανοποίηση ότι μπορεί να προσφέρουν ακόμα πιο πολλά από όσα αυτοί πιστεύουν ότι μπορούν να προσφέρουν.

Υπάρχουν και μέσα που χρησιμοποιούνται όπως οι συσκέψεις, διαλέξεις, ομιλίες, συμβούλια, συζητήσεις, για ενημέρωση της διοίκησης από τους προϊσταμένους των τμημάτων γύρω από θέματα που αφορούν το προσωπικό, αλλά και τα ανώτερα στελέχη της κάθε εταιρείας. Έτσι προσπαθούν να βρουν την πιο έγκυρη και σωστή λύση.

Τα μέλη των σύγχρονων επιχειρήσεων αξίζει και πρέπει να διαθέτουν συνεργατικότητα, να συζητούν τα προβλήματα τους με την δι-

οίκηση, αλλά και η διοίκηση από την μεριά της θα πρέπει να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα, έτσι ώστε να συντελέσουν στη δημιουργία καλύτερων σχέσεων διοίκησης και εργαζομένων, αλλά και στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βιομηχανική διοίκηση: I (ημερώσεις)
- Μέθοδοι και τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων: στην Πράξη
- Ανθρώπινες σχέσεις, στο χώρο εργασίας.
- Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική διοίκηση: (Β' έκδοση)
- Πρακτικός οδηγός δημοσίων σχέσεων
- 20 τρόποι να διευθύνεται καλύτερα
- Δημόσιες σχέσεις
- Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού
- Επικοινωνείται
- Δημοκρατική διοίκηση επιχειρήσεων

Σταύρου Γούτσου

Κων/νου Α. Δημητρίου
Κορνηλίας Καλογήρου
Ευαγ. Ι. Κατσούλιας
Χαρ. Κ. Κανελλόπουλος
Θαλή Π. Κουτούπη
ANDREW LEIGH
Κώστα Μαγνησάλη
Μιχ. Παπαβασιλείου
Χρ. Τζεκίνης
C. NORTHCOTE PARKINSON
NIGER ROWE
Άλκης Ράφτης

