

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: "ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ"**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ: ΡΟΥΜΕΛΙΩΤΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ (Α.Μ:3771)**

**ΧΑΜΠΗ ΕΛΕΝΑ (Α.Μ: 3445)**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Πρόλογος .....	5
Περίληψη .....	6
ABSTRACT .....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>8</b>
1.1 Ορισμός της οργανωσιακής επικοινωνίας .....	8
1.2 Έννοια- Τύποι των οργανώσεων .....	9
1.3 Έννοια και Στοιχεία της επικοινωνίας .....	9
1.4 Σπουδαιότητα της Οργανωσιακής Επικοινωνίας .....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>12</b>
2.1 Μορφές και είδη επικοινωνίας στο χώρο των οργανώσεων.....	12
2.2 Είδη επιχειρησιακής επικοινωνίας .....	13
2.2.1 Τυπική-άτυπη επικοινωνία .....	13
2.2.2 Μονόδρομος-αμφίδρομος επικοινωνία .....	15
2.2.3 Κάθετη επικοινωνία .....	17
2.2.4 Οριζόντια επικοινωνία.....	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>22</b>
3.1 Εμπόδια επικοινωνίας .....	22
3.2 Περιοδικά εμπόδια .....	24
3.3 Εμπόδια που προκύπτουν από τη σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού.....	24
3.4 Εμπόδια εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης .....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....</b>	<b>30</b>
4.1 Μέσα επικοινωνίας .....	30

<b>ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ SHANNON .....</b>	<b>31</b>
4.2 Κανάλια επικοινωνίας .....	32
4.3 Ποιοτικά κριτήρια Επικοινωνιακού Δικτύου .....	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> Η ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>37</b>
5.1 Έννοια και σημασία της γλώσσας του σώματος .....	37
5.2 Εμφάνιση .....	38
5.3 Η γλώσσα του σώματος στην οργανωσιακή επικοινωνία .....	42
5.3.1 Χειρονομίες .....	42
5.3.2 Εκφράσεις προσώπου .....	45
5.3.3 Κινήσεις της κεφαλής .....	47
5.3.4 Στάση του σώματος .....	47
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>49</b>
6.1 Παράγοντες αναποτελεσματικής επικοινωνίας .....	49
6.2 Επιπτώσεις αναποτελεσματικής επικοινωνίας .....	52
6.3 Τρόποι αντιμετώπισης λαθών επικοινωνίας .....	53
6.4 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας .....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>55</b>
7.1 Σκοπός της έρευνας .....	55
7.2 Υποκείμενα της έρευνας ( ΟΤΕ, COSMOTE, VODAFONE,WIND,ΓΕΡΜΑΝΟΣ) .....	55
7.3 Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας .....	56
7.3.1 Ερωτηματολόγιο .....	56
7.3.2 Αποτελέσματα έρευνας .....	57

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ .....</b>	<b>75</b>
8.1 Συμπεράσματα θεωρητικής μελέτης .....	75
8.2 Συμπεράσματα ερευνητικής μελέτης .....	76
8.3 Προτάσεις .....	77
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>79</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ).....	80
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>85</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια της αποφοίτησής μας από το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, κατατίθεται η παρούσα πτυχιακή εργασία. Το ενδιαφέρον μας εστιάζεται στις οικονομικές οργανώσεις που αποσκοπούν στο οικονομικό όφελος και ονομάζονται επιχειρήσεις. Στόχος της μελέτης μας είναι να αντιληφθεί ο αναγνώστης αλλά και γενικότερα όσοι ασχολούνται με την επιχειρησιακή δραστηριότητα, την τεράστια σημασία και αξία της οργανωσιακής επικοινωνίας σαν ανεξάρτητης διοικητικής επιστήμης η οποία ενεργοποιεί δυνάμεις συνύπαρξης και ομαλής συμβίωσης προκειμένου οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσουν τον ρόλο τους και να συνεργαστούν αποτελεσματικά.

Η διαδρομή στη μελέτη της εργασίας μας, ακολουθεί την παρακάτω πορεία : Στο πρώτο κεφάλαιο τονίζεται η έννοια και σημασία της οργανωσιακής επικοινωνίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, μελετώνται οι μορφές επικοινωνίας όπου καθορίζεται η τυπική και άτυπη κυκλοφορία των μηνυμάτων, σύμφωνα πάντα με την κατά περίπτωση χρησιμοποίησή τους, ανάλογα με τα δεδομένα τα οποία συμβάλλουν στην παρακάτω επικοινωνιακή πρακτική. Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται τα εμπόδια που είναι δυνατόν να παρουσιαστούν κατά την αποστολή και λήψη του μηνύματος τα οποία μερικά ή όλα παρεμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα στοιχεία επικοινωνίας, τα μέσα επικοινωνίας, τα κανάλια, καθώς επίσης και τα ποιοτικά κριτήρια του επικοινωνιακού δικτύου. Στο πέμπτο κεφάλαιο υποστηρίζεται η σημασία της δια του σώματος επικοινωνίας, μέσω της οποίας ο αποστολέας μπορεί να ερμηνεύσει τις προθέσεις και διαθέσεις του αποδέκτη σχετικά με το περιεχόμενο του μηνύματος που αποστέλλει. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση και επίλυση των προβλημάτων επικοινωνίας, καθώς και προτάσεις μέτρων βελτίωσης της επικοινωνίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της υλοποίησης της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα ‘ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ’ αναφερόμαστε στο θεωρητικό αρχικά υπόβαθρο της επικοινωνίας μέσα σε ένα οργανισμό και στη συνέχεια στο ερευνητικό κομμάτι, για το οποίο βασιστήκαμε και αντλήσαμε πηγές από διάφορα καταστήματα τηλεπικοινωνιών στην Κρήτη (VODAFONE, ΟΤΕ, COSMOTE, WIND, ΓΕΡΜΑΝΟΣ).

Αρχικά, εκθέτουμε το πρόβλημα της επικοινωνίας μέσα σε ένα οργανισμό, αναλύοντας την ανάγκη για προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον και στη συνέχεια αναλύουμε το πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και κατά πόσο επηρεάζει τη βιωσιμότητα του.

Στην συνέχεια της εργασίας παρουσιάζουμε τους σκοπούς, τα μέσα και τα κανάλια, ελέγχουμε την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, την από κάτω προς τα κάτω και την οριζόντια επικοινωνία. Για να επιτευχθεί η σωστή κρίση με την επικοινωνία, υπάλληλοι από διάφορα καταστήματα κλήθηκαν να απαντήσουν το ενδεικτικό ερωτηματολόγιο.

Κατά συνέπεια, συνεχίσαμε κάνοντας μια έρευνα στους οργανισμούς με τους οποίους ασχοληθήκαμε. Μια αρχική αναφορά στους οργανισμούς (VODAFONE, COSMOTE, ΟΤΕ, WIND, ΓΕΡΜΑΝΟΣ) και στη συνέχεια την ανάγκη αυτών για μια βιωσιμότερη επικοινωνία. Δόθηκαν σε αρκετούς υπαλλήλους ερωτηματολόγια έτσι ώστε να πάρουμε δείγματα για τις αντιλήψεις, τις γνώμες των εργαζομένων για το πώς αντιλαμβάνονται την επικοινωνία μέσα σε ένα οργανισμό και βαθύτερα για το ποιος είναι ο βαθμός επικοινωνίας που επικρατεί. Ο βασικός σκοπός της έρευνας είναι να αξιολογήσουμε την σημασία της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Παραθέτουμε έτσι τα λεπτομερή αποτελέσματα της έρευνας μας και τα όσα συμπεράναμε από την επισκόπηση μας.

Τελειώνοντας την πτυχιακή μας, αναλύουμε τα προβλήματα, όπως και τις επιλύσεις των προβλημάτων της επικοινωνίας, δίνοντας έτσι έμφαση στα αίτια για μια μη αποτελεσματική επικοινωνία. Παρουσιάζουμε τους τρόπους αντιμετώπισης της επικοινωνίας και την βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό καθώς και τις σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και ανάμεσα σε αυτούς με τους προϊσταμένους τους. Κλείνοντας γίνεται μια αναφορά σε προτάσεις και οδηγίες για μια επιτυχημένη επικοινωνία.

Έτσι λοιπόν ολοκληρώνεται η πτυχιακή μας εργασία χωρισμένη στα μέρη που προαναφέρθηκαν. Αντλήσαμε πηγές από ελληνικές και αγγλικές βιβλιογραφίες, όπως και από διάφορα ηλεκτρονικά άρθρα, δηλαδή πηγές από το διαδίκτυο. Στο τέλος της πτυχιακής μας παρατίθεται όλη η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήσαμε.

## **ABSTRACT**

During the implementation of our undergraduate study of field ‘Corporate Communication’ , we initially conducted in a theoretical research of all aspects of communication found in an organization , after that we conduct an empirical research based on several telecommunication shops all over Crete.( VODAFONE, COSMOTE, WIND, OTE, GERMANOS).

First of all we expose the problem of communication in an organization by analyzing the need of high quality products and services in the new competitive environment. Up next we analyze the importance of communication inside the organization and how it can affects its viability.

After that, we showed up the goals and the channels of communication by analyzing the top-down communication, the bottom-up communication and the horizontal communication. Significant reference is also given on key agreement and decentralized networks.

Consequently, we continued by making a research in plenty of organizations. At stage one we collected information about it and then we study the need of viability. We gave questionnaires in several shops in order to have a variety of simples about their opinion. It was important for us to find out how communication affects their work and how they perceive right communication within an organization. We then provide a detailed analysis of the survey results and the conclusions from this empirical study.

The thesis ends up by analyzing and solving problem of communication, emphasizing the causes and consequences of ineffective communication. We also suggest additional ways to address errors of communication. Finally, recommendations are proposed for successful communication.

In the end of our undergraduate study, dissertation is made of aforementioned parts. All the sources for gathering information in the theoretical part were taken from Greek and foreign references, variety of electronic articles, mainly found in journals published on internet. At the closing of this study we have a full reference of the literature on which we relied for the successful completion of our study is provided.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

## **1.1 Ορισμός της οργανωσιακής επικοινωνίας**

Επικοινωνία μπορούμε να καθορίσουμε την διαδικασία μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος μεταφέρει ή ανταλλάσσει ιδέες, πληροφορίες, μηνύματα με τον γραπτό ή προφορικό τρόπο στον αποδέκτη και η αποτελεσματικότητα της εξαρτάται όταν ο δέκτης ο οποίος αντιλαμβάνεται πλήρως το περιεχόμενο του μηνύματος, προσπαθεί να υλοποιήσει τον στόχο του, σύμφωνα και με την επιθυμία του πρώτου. Η επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση λειτουργίας κάθε ομάδας και τη βάση των κοινωνικών και των εργασιακών σχέσεων. Τα ενδεχόμενα επικοινωνιακά προβλήματα οδηγούν σε μείωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Δεν μπορούν να λειτουργούν ομάδες χωρίς επικοινωνία, καθώς είναι απαραίτητη για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαπροσωπική και συλλογική συνεργασία, όπως και τη διοίκηση και ειδικότερα το σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο.

Τι είναι, όμως, η επικοινωνία, που αποτελεί τη «συνεκτική δύναμη» κάθε ομάδας; Οι προσπάθειες να δοθεί ένας ορισμός της επικοινωνίας με καθολική χρήση έχουν προσκρούσει στην πολύμορφη φύση της. Συνοπτικά, επικοινωνία θεωρείται η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός στόχου ή αποτελέσματος (Σταμάτης, 2005). Είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων ή/και πληροφοριών. Επίσης, η επικοινωνία συνδέει πρόσωπο με πρόσωπο, πρόσωπο με ομάδα ή ομάδα με ομάδα. Η πρώτη περίπτωση αφορά τη σύνδεση προσώπων που κατέχουν διάφορες θέσεις εργασίας, η δεύτερη αφορά τη σύνδεση ενός προσώπου με ένα συλλογικό όργανο σε αυτή εμπίπτει και η περίπτωση του Συλλόγου Διδασκόντων και η τρίτη αφορά τη σύνδεση ανάμεσα σε συλλογικά όργανα. Στην περίπτωση του Συλλόγου Διδασκόντων δεν έχουμε μόνο μορφές τυπικής επικοινωνίας, οι οποίες έχουν ως αντικειμενικό στόχο την επίτευξη των σκοπών του και κινούνται εντός σαφώς προσδιορισμένων κανόνων, αλλά και μορφές άτυπης επικοινωνίας, η οποία λαμβάνει χώρα χωρίς την ύπαρξη προηγούμενης διατύπωσης κανόνων και πλαισίων δράσης, και υπηρετεί ιδιαίτερα τους ατομικούς στόχους των μελών του αλλά και τη δυνατότητα ανάπτυξής της. Η επικοινωνία διασφαλίζει την ύπαρξη και διατήρηση της άτυπης μορφής Οργάνωσης και εξυπηρετεί την προσπάθεια υποκίνησης των μελών της Οργάνωσης αλλά και τη δυνατότητα ανάπτυξης της Οργάνωσης.

Είναι σαφές ότι υπάρχουν πολύ στενές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λειτουργούντων τυπικών και άτυπων συστημάτων πληροφόρησης. Για το λόγο αυτό, είναι αναντικατάστατη η μορφή της «καταπρόσωπο» επικοινωνίας (face to face communication), η οποία ως μορφή διαλόγου μπορεί να λάβει χώρα μόνο ως συγχρονισμένη επικοινωνία (Κοντάκος και Σταμάτης, 2002).



## 1.2 Έννοια – Τύποι των Οργανώσεων

Διανύουμε μια εποχή κατά την οποία, οι περισσότεροι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπινο δυναμικό. Οι οργανισμοί είναι ένα αναγκαίο τμήμα της κοινωνίας μας, αφού όπως είναι γνωστό, ικανοποιούν πολλές καθημερινές μας ανάγκες. Οι οργανισμοί λειτουργούν έτσι ώστε να εκπληρώνουν τους στόχους τους, γεγονός που επιτυγχάνεται με την ομαδική προσπάθεια όλων των μελών που υπάγονται και εργάζονται στον οργανισμό. Η κατανόηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών, απαιτεί από το μάνατζερ της κάθε επιχείρησης, να έχει μια πλήρη και συστηματική άποψη σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά που εκδηλώνεται μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού, δηλαδή να έχει πλήρη γνώση τι γίνεται μέσα στον δικό του οργανισμό και να μπορεί να ελέγχει και να εμπνέει τους ανθρώπους που εργοδοτεί και ηγείται.

**Οργάνωση είναι** ένα οργανωμένο σύνολο ανθρώπων, που επιδιώκει την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου σκοπού που αυτό σημαίνει πως πρέπει υποχρεωτικά στους οργανισμούς μέσα από συντονισμένες προσπάθειες και μέσα από σωστό καταμερισμό των εργασιών, να επιδιώκονται κοινοί στόχοι. (Αντωνάκης Ι. 2006)

Οι οργανώσεις διακρίνονται σε :

- Οικονομικές
- Συνδικαλιστικές
- Οργανώσεις Υγείας
- Στρατιωτικές
- Θρησκευτικές
- Εκπαιδευτικές
- Εθελοντικές
- Συνεταιριστικές

## 1.3 Έννοια και Στοιχεία της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε διαδικασία του οργανισμού. Το πρώτο καθήκον ενός μάνατζερ είναι η δημιουργία μιας καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων, πρώτον γιατί η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες που είναι σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων και δεύτερον γιατί είναι θεμελιώδης για την εφαρμογή των αποφάσεων. Η επικοινωνία είτε είναι γραπτή ή προφορική είτε είναι επίσημη ή ανεπίσημη, κατευθύνεται από κάποιους σκοπούς μέσα στον οργανισμό. (Λούτας Γεράσιμος, 2004).

**Επικοινωνία** είναι η διαδικασία που διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, δεν αποτελεί όμως το μόνο μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Αποτελεί όμως μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού και μία από τις σοβαρότερες ανθρώπινες ανάγκες.

Ο Davis K.(1990) ορίζει την επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από το δεύτερο».

Οι Katz D. και Kahn R (1978) ορίζουν την επικοινωνία ως «την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων».

Η επικοινωνία προϋποθέτει δύο άτομα, τον αποστολέα και τον αποδέκτη. Στην επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να μεταφέρεται ένα νόημα. Οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, οι αποχρώσεις της φωνής και η ομιλία μεταφέρουν πληροφορίες που έχουν νόημα. Η επικοινωνία συχνά θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε μια επιχείρηση. Μέσα από την μετάδοση πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητές τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωτικών σκοπών. Οι κύριες λειτουργίες τις οποίες εξυπηρετεί η διαδικασία της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση είναι :

**1. Συναισθήματα.** Ένα μεγάλο μέρος από τα περιεχόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Η επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι ένα βασικό μέσο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ατόμων.

**2. Κίνητρα.** Η επικοινωνία παρακινεί, κατευθύνει, ελέγχει και αξιολογεί την επίδοση των μελών της επιχείρησης και αποτελεί το κύριο μέσο ελέγχου που διαθέτουν οι ηγέτες.

**3. Πληροφορίες.** Άλλη μια ζωτική λειτουργία που εξυπηρετείται από την «δράση» της είναι η πληροφόρηση, η οποία είναι απαραίτητη για την λήψη των αποφάσεων.

**4. Έλεγχος.** Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και τη χρησιμοποίηση των επίσημων καναλιών της επικοινωνίας.

#### **1.4 Η Σπουδαιότητα της οργανωσιακής επικοινωνίας**

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα από τη συλλογική δράση των ανθρώπων. Ωστόσο, κάθε άτομο ξεχωριστά είναι ικανό να αναλάβει ανεξάρτητη δράση αφού μπορεί να μην είναι σύμφωνη με την πολιτική ή τις οδηγίες της οργάνωσης στην οποία ανήκει. Μπορεί επίσης να μην αναφέρει σωστά τα άτομα που πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Η καλή επικοινωνία συμβάλλει στην επίτευξη συντονισμένων αποτελεσμάτων. Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία την εργασία των εργαζομένων, την απόδοση και την ασφάλειά τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί αν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν, αλλά και οι επιπτώσεις της, όχι μόνο θα

γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτήν, αλλά επίσης θα κατανοηθούν και θα γίνουν αποδεκτά. Τα άτομα κινητοποιούνται από το σύστημα εξωτερικών αμοιβών, αλλά και από τις εσωτερικές αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο κινητοποιούνται, εξαρτάται από το μέγεθος της ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνει η θέση εργασίας τους, αλλά και από την προσδοκία ότι η αμοιβή τους θα είναι εκείνη που επιθυμούν και θα προέλθει από τις προσπάθειες που καταβάλλουν. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεδεμένες με αυτήν αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και προς άλλες κατευθύνσεις μέσα στην εταιρία. Πάνω από όλα οι καλές, αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζομένους ενημερωμένους για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάσουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Και αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά, είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας. Ωστόσο, η έκταση στην οποία οι καλές επικοινωνίες δημιουργούν ικανοποιητικές μάλλον σχέσεις αντί να μετριάζουν απλώς τις μη ικανοποιητικές, μπορεί να μεγαλοποιηθεί. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των διοικητικών πρακτικών στη διάρκεια του αιώνα μας είναι ο τρόπος με τον οποίο εμφανίστηκαν διάφορες θεωρίες για τη διοίκηση, άσκησαν επιρροή για κάποιο διάστημα, για να αρχίσουν κατόπιν να παρακμάζουν. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η διοικητική θεωρία της καλής οργανωσιακής επικοινωνίας. Η μέθοδος αυτή προσέγγισης των διοικητικών προβλημάτων βασίζεται στις ακόλουθες παραδοχές ( Λούτας Γεράσιμος, 2004) :

**α)** Οι ανάγκες και οι σκοποί τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης είναι, σε μακροχρόνια περίοδο, οι ίδιοι για κάθε οργάνωση. Οι ιδέες και οι στόχοι των μάντζερ και των υπαλλήλων μπορούν να συνεταιριστούν σε ενιαίο εννοιολογικό πλαίσιο.

**β)** Οι όποιες διαφορές γνώμης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι αποτέλεσμα παρανοήσεων, που οφείλονται στο γεγονός ότι η μεταξύ τους επικοινωνία δεν είναι καλή.

**γ)** Η λύση του προβλήματος της εργασιακής διαμάχης βρίσκεται στη βελτίωση της οργανωσιακής επικοινωνίας.

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

καλής επικοινωνίας φαίνεται να πιστεύει ότι μια εταιρία μπορεί να καλλιεργήσει στους ανθρώπους της ένα πνεύμα αφοσίωσης, διατηρώντας τους καλά πληροφορημένους και συμπεριφερόμενη απέναντί τους με ευγένεια. Ωστόσο, οι άνθρωποι που εργάζονται σε εταιρίες είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε άλλα, σημαντικότερα για αυτούς, πράγματα. Η ύπαρξη, όμως, διαφορετικών αφοσιώσεων και απόψεων σε έναν οργανισμό, δε σημαίνει ότι η επικοινωνία στερείται σημασίας. Αν όχι για κανέναν άλλο λόγο, η ανάγκη να συγκροτηθεί ένα καλό σύστημα επικοινωνίας γίνεται πιο επιτακτική όταν υπάρχουν διαφωνίες και συγκρούσεις. Παρακάτω θα αναφερθούμε αναλυτικά σε αυτό. Ωστόσο, εκείνο που μπορεί να επιτύχει ένα τέτοιο σύστημα είναι να μετριάσει αυτές τις διαφορές και να προετοιμάσει το έδαφος μιας καλύτερης συνεννόησης καθώς και να επιλύσει αυτές τις διαφορές, διότι πάντα μια αποτελεσματική επικοινωνία έχει θετικά συμπεράσματα και για την επιχείρηση αλλά και για την ψυχολογία και την απόδοση των εργαζομένων σε αυτήν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

### **2.1 Μορφές κι είδη επικοινωνίας στον χώρο των οργανώσεων.**

Οι μορφές επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση, ένας οργανισμός ή ενός συνεταιρισμός πρέπει να είναι πολλαπλές. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, θα πρέπει να διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με τους στόχους της οργάνωσης (επιχείρηση, οργανισμός, συνεταιρισμός). Είναι όμως σκόπιμο να ακολουθούνται περισσότερες της μιας μορφές επικοινωνίας, έτσι που να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες της κάθε μορφής.

Οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνονται οι επικοινωνίες μέσα στην οργάνωση είναι: 1) υποβολή προτάσεων, 2) χορήγηση εντολών, 3) θέση ερωτημάτων, 4) εξωτερίκευση σκέψεων ή επιθυμιών, 5) ενημέρωση.

Η επικοινωνία στις σύγχρονες οργανώσεις μπορεί να διακριθεί ως εξής:

A) με κριτήριο τον τρόπο πραγματοποίησης της, διακρίνεται σε άμεση και έμμεση.

B) με κριτήριο τις επικοινωνούσες θέσεις διακρίνεται σε κάθετη (επικοινωνία ανώτερων θέσεων με κατώτερες), οριζόντιες (επικοινωνία θέσεων της ίδιας ιεραρχικής τάξης) και ανιούσες (επικοινωνία κατώτερων θέσεων με ανώτερες).

Γ) με κριτήριο την σημασία τους και το στοιχείο του επείγοντος ή όχι διακρίνεται σε, σημαντική και επείγουσα, σημαντική μη επείγουσα, επείγουσα αλλά μη σημαντική και μη σημαντική και μη επείγουσα.

Επίσης, η επικοινωνία συνδέει πρόσωπο με πρόσωπο, πρόσωπο με ομάδα, ή ομάδα με ομάδα. Η πρώτη αφορά σύνδεση προσώπων που κατέχουν διάφορες θέσεις εργασίας, η δεύτερη αφορά την σύνδεση ενός προσώπου με ένα συλλογικό όργανο (συμβούλιο, επιτροπή) και η τρίτη αφορά την σύνδεση ανάμεσα σε συλλογικά όργανα.

Η επικοινωνία διασφαλίζει την ύπαρξη και διατήρηση της άτυπης μορφής οργάνωσης και εξυπηρετεί την προσπάθεια υποκίνησης των μελών της οργάνωσης αλλά και την δυνατότητα ανάπτυξης της οργάνωσης. Οι στενές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λειτουργούντων τυπικών και άτυπων πληροφοριακών συστημάτων για την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων γίνεται πολύ σαφής. Για τον λόγο αυτό είναι αναντικατάστατες οι μορφές face to face επικοινωνίας, οι οποίες ως μορφές και τύποι προσωπικού διαλόγου μπορούν να λάβουν χώρα μόνο ως συγχρονισμένη επικοινωνία. Ασυγχρόνιστες μορφές επικοινωνίας προαπαιτούν εμπράγματα βοηθητικά μέσα και διαφορετικές επικοινωνιακές τεχνικές, οι οποίες προσφέρουν δυνατότητες αποθήκευσης και μετάδοσης, και μπορούν να γίνουν μεταξύ δύο ανθρώπων, ανθρώπου και μηχανής ή και μεταξύ δύο μηχανών. Οι οργανώσεις στην προσπάθεια να εξασφαλίσουν υψηλή αποτελεσματικότητα κατά την διοχέτευση των μηνυμάτων τους, τμηματοποιούν το κοινό τους σε ομάδες, οι οποίες διακρίνονται από σχετική ομοιογένεια στοιχείων, όπως φύλο, ηλικία, κοινωνική θέση, μόρφωση. Αυτό απαλλάσσει την ηγεσία της οργάνωσης από την αποστολή ατομικών μηνυμάτων κάτι που θα ήταν όχι μόνο χρονοβόρο αλλά και θα είχε υψηλό κόστος. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι τυπικές αλλά και οι άτυπες, στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι σε κάθε τμήμα, οι κύκλοι ποιότητας, οι προϊστάμενοι κτλ. (Καραγιάννης Σ. 2000)

## **2.2 Είδη επιχειρησιακής επικοινωνίας:**

### **2.2.1 Τυπική-Άτυπη επικοινωνία.**

Η μορφή κατά την οποία λαμβάνει η διακίνηση και διάχυση των μηνυμάτων που κυκλοφορούν στην επιχείρηση, καθορίζει και την διαδρομή που θα ακολουθήσει το μήνυμα και συγκεκριμένα εάν θα χρησιμοποιηθεί η τυπική, ή άτυπη διαδικασία. Τούτο σημαίνει ότι εάν ακολουθήσουν τα τυπικά επικοινωνιακά κανάλια τα οποία έχει δομήσει η επιχείρηση για να εξυπηρετήσει την απρόσκοπτη κυκλοφορία των μηνυμάτων, μέσω της πιστής τήρησης του οργανωτικού διαγράμματος το οποίο εκχωρεί αρμοδιότητες και ευθύνες σε οργανωμένα τμήματα και υπηρεσίες της, καθώς και στα διαστρωμένα ιεραρχικά στελεχη τα οποία διαθέτουν τις καταλληλές γνώσεις για την αποκτηση, διακίνηση και έλεγχο της ανταποκρισης των εργαζομένων στο περιεχόμενο των μηνυμάτων αυτών, τότε η μορφή την οποία λαμβάνει εντασσεται στην τυπική επικοινωνία. Η τυπική επικοινωνία χρησιμοποιώντας τα καθιερωμένα επικοινωνιακά κανάλια που προκύπτουν από τις οργανωτικές κατατάξεις της επιχείρησης αναπτύσσει επαφές τόσο στο εσωτερικό όσο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας κατά περίπτωση την ιεραρχική στρωματοποίηση των στελεχών, ανάλογα βέβαια και από το

επίπεδο επαφών που καλλιεργείται ή αναπτύσσεται. Έτσι, λοιπόν ο Γενικός διεθυντής της επιχείρησης θα έχει επαφές με τους εκπροσώπους άλλων επιχειρήσεων και φορέων, προκειμένου να ανανεώσει ή να καθιερώσει συνεργασίες που εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Σε αντίθετη περίπτωση, στην οποία η διαδρομή την οποία ακολουθεί το μήνυμα δεν υπακούει στην οργανωτικά ιεραρχημένη διάταξη των τομέων της επιχείρησης καθώς και την ιεραρχική διαστρωμάτωση των στελεχών της, αλλά κινείται με ευχέρεια σε κάθε κατεύθυνση, είτε αυτή απευθύνεται σε οργανικό τομέα της, η σε οποιοδήποτε στέλεχος της, τότε χρησιμοποιείται η άτυπη μορφή της επικοινωνίας. Η άτυπη επικοινωνία δηλαδή είναι αυτή η οποία μπορεί να ακολουθεί διάφορες κατευθύνσεις και πορείες χωρίς να ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα της επιχείρησης και να φέρνει σε εργαζομένους από διαφορετικές οργανικές μονάδες. Τούτο μπορεί να συμβαίνει χωρίς να λαμβάνει υπόψη την ιεραρχική διαφορά που παρατηρείται ανάμεσα τους και χωρίς να ακολουθεί πιστά την τυπική ιεραρχική δόμηση και ακολουθία των οργανικών μονάδων της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό θέλουμε να επισημανουμε μια βασική σύγχυση που προκαλείται στην εννοιολογική προσέγγιση των όρων τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας και προφορικός και γραπτός τρόπος επικοινωνίας. Επιβάλλεται προς τούτο να διευκρινίσουμε, ότι η κυκλοφορία της τυπικής ή άτυπης μορφής της επικοινωνίας, δεν έχει σχέση με την αντίστοιχη χρησιμοποίηση του προφορικού ή έγγραφου τρόπου επικοινωνίας, σε βαθμό που να μπορούμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι η άτυπη μορφή της επικοινωνίας γενικά εκπροσωπείται από το προφορικό τρόπο, ενώ η τυπική από τον έγγραφο. Και τούτο επειδή πολλά είδη του προφορικού τρόπου επικοινωνίας χρησιμοποιούν την τυπική μορφή όπως:

- Ακρόαση
- Συνέντευξη
- Διαπραγμάτευση
- Εντολή
- Παρατήρηση

Έτσι λοιπόν, η επιλογή της μορφής της επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος έχει άμεση σχέση περισσότερο με το εάν θα ακολουθήσει συγκεκριμένη διαδρομή το μήνυμα που θα αποστείλει, σύμφωνα με την ιεραρχική κλίμακα των στελεχών της, οι οποίοι αποτελούν τους κύριους επικοινωνιακούς κόμβους στάσης, διύλισης και διάχυσης των μηνυμάτων, σε συνδυασμό με την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης για τις κάθε φορά αντίστοιχες ακολουθητέες διαδικασίες, γεγονός που σημαίνει ότι την διαδρομή αυτή ακολουθεί η τυπική μορφή της επικοινωνίας.

Στην περίπτωση δε που η διαδρομή του μηνύματος έχει την δυνατότητα να κατευθύνει τόσο σε κάθε τομέα της επιχείρησης, όσο και σε οποιαδήποτε στέλεχος χωρίς να τηρείται η ιεραρχημένη δόμηση των οργανικών μονάδων της επιχείρησης, αλλά και των στελεχών της, χωρίς εμπόδια και αυστηρά περιγεγραμμένες διαδικασίες, τότε χρησιμοποιείται η άτυπη μορφή της επικοινωνίας. Θα μπορούσαμε βέβαια να ισχυριστούμε η κατά περίπτωση κάθε φορά χρησιμοποίηση της μιας ή της άλλης μορφής, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από τα ποιοτικά κριτήρια που συνθέτουν το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στην λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Σύμφωνα λοιπόν με την τυπική μορφή επικοινωνίας που ο κάθε εργαζόμενος κατά περίπτωση είναι υποχρεωμένος να χρησιμοποιήσει, ο υπάλληλος του τμήματος μισθοδοσίας στην τυπική μορφή επικοινωνίας όπως για παράδειγμα να έχει την δυνατότητα να επικοινωνήσει με τον προϊστάμενο του τμήματος του, αλλά αδυνατεί να έρθει σε επαφή για υπηρεσιακά ιδίως θέματα με τον διευθυντή παραγωγής, ή τον προϊστάμενο δημοσίων σχέσεων, ή πολύ περισσότερο με τον γενικό διευθυντή της εταιρείας. Ο εργατής της παραγωγής, σε εξαιρετικές βέβαια περιπτώσεις, έχει την δυνατότητα να επικοινωνήσει με τον γενικό διευθυντή της εταιρείας, μέσω της άτυπης μορφής της επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσει, χωρίς προηγουμένως να αναφερθεί ιερωρχικά στον επόπτη εργασίας, η τον ιεραρχικό προϊστάμενο του.

Θα θέλαμε να επισημάνουμε όμως την σπουδαιότητα και των δυο μορφών της επικοινωνίας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η κατά περίπτωση χρησιμοποίηση μιας εκ των δύο μορφών απαιτεί στελέχη και εργαζομένους οι οποίοι να διαθέτουν υψηλό επίπεδο επικοινωνιακής ικανότητας. Αυτό θεωρείται απαραίτητο επειδή επιβάλλεται να κρίνουν ορθολογικά κάθε φορά, ποια είναι η πλέον ενδεδειγμένη μορφή επικοινωνίας που πρέπει να χρησιμοποιήσουν. Ας αναλογιστούμε ότι η χρησιμοποίησης της άτυπης μορφής της επικοινωνίας, παρόλο που φαίνεται περισσότερο εύχρηστη και αποτελεσματική, διαθέτοντας άμεση πρόσβαση του αποστολέα στον υπεύθυνο αποδέκτη, πολλές φορές και αυτό βέβαια εξαρτάται από το γενικότερο επίπεδο των στελεχών και των εργαζομένων, δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. (Κυριαζόπουλος-Ζαίρης, 2000)

### **2.2.2 Μονόδρομος-Αμφίδρομος επικοινωνία.**

Ανάλογα με την φορά μονής ή διπλής κατεύθυνσης της διαδρομής την οποία ακολουθεί η επιχειρησιακή επικοινωνία μπορούμε να την διακρίνουμε σε μονόδρομο και αμφίδρομη. **Μονόδρομο επικοινωνία** ονομάζουμε αυτή της οποίας η φορά έχει την δυνατότητα να κινηθεί από την μία κατεύθυνση στην άλλη, ανεξάρτητα της ιεραρχική διαφοράς που διαχωρίζουν τον αποστολέα με τον αποδέκτη, χωρίς όμως να υφίσταται η δυνατότητα επιστροφής της επικοινωνιακής αντίδρασης. Αυτό σημαίνει ότι το στέλεχος για παράδειγμα αποστέλλει ένα μήνυμα, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα διατύπωσης της τυχόν

αντίδρασης του αποδέκτη, όπως παρατηρείται στην ομιλία ο ομιλητής δεν έχει την δυνατότητα να γνωρίζει τις ακριβείς αντιδράσεις των ακροατών, επειδή δεν υπάρχει η ευχέρεια και δυνατότητα να εκφραστούν από την πλευρά τους.

**Η μονόδρομος επικοινωνία**, ως επί το πλείστον αναπτύσσεται από το στέλεχος προς τον εργαζόμενο και η επιλογή της συνδυάζεται με την κατά περίπτωση εξέλιξη της επικοινωνιακής προσπάθειας του πρώτου, σε συνδυασμό με τον βαθμό σοβαρότητας του περιεχομένου του μηνύματος και το επείγον του χαρακτήρα του. Μέσω αυτής, συνήθως το στέλεχος προσπαθεί να ενεργοποιήσει την δυναμική και ταχεία ανταπόκριση στο περιεχόμενο του μηνύματος, αποστερώντας συγχρόνως την δυνατότητα του αποδέκτη να ανατροφοδοτήσει τον αποστολέα με επικοινωνιακό υλικό, ή να ικανοποιήσει τις διαθέσεις, προθέσεις, σκέψεις και ιδέες του. Η μονόδρομος επικοινωνία απαιτεί ιδιαίτερη επικοινωνιακή ικανότητα, δεξιότητα και κατάλληλο χειρισμό εκ μέρους του αποστολέα, προκειμένου να μην εξελιχθεί σε αυταρχική διαδικασία, αφού αποστραφεί από τον αποδέκτη της δυνατότητας να εκφράσει τις απόψεις του. Σημειώνεται όμως σε περιπτώσεις όπως για παράδειγμα η αντιμετώπιση έκτακτων και κρίσιμων καταστάσεων, όπου πρέπει να εφαρμόζεται αμέσως η εντολή του στελέχους, για αποφυγή μεγάλων προβλημάτων. Ο αποστολέας τέτοιου μηνύματος πριν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης τακτικής πρέπει να εκτιμήσει και να αξιολογήσει ορισμένα στοιχεία τα οποία πρέπει να επικρατούν, όπως:

- Την κρισιμότητα της γενικότερης κατάστασης
- Τα αδιαπραγμάτευτα χρονικά περιθώρια για την σχετική αντίδραση του αποδέκτη στο περιεχόμενο του μηνύματος
- Την υποχρεωτική υλοποίηση του στόχου του μηνύματος, ο οποίος και δεν επιδέχεται αντιρρήσεις και συμβιβασμούς
- Τις ενδεχόμενες ανωμαλίες και προβλήματα που θα προκύψουν λόγω της ενδεχόμενης καθυστέρησης στην υλοποίηση του στόχου του μηνύματος.
- **Αμφίδρομος επικοινωνία ονομάζεται** αυτή κατά την οποία τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης έχουν την ευχέρεια να ανατροφοδοτήσουν την άλλη πλευρά με στοιχεία τα οποία υποδηλώνουν θέσεις, τάσεις και γενικότερες αντιδράσεις στο περιεχόμενο του μηνύματος, με τρόπο που η μία πλευρά να γνωρίζει τις γενικές θέσεις της άλλης. Τα πλεονεκτήματα της χρησιμοποίησης της αμφίδρομης επικοινωνίας είναι σημαντικά, αφού μέσω αυτής παρέχεται η δυνατότητα και η ευκαιρία της ανάπτυξης καλών ανθρωπίνων σχέσεων της ενίσχυσης του βαθμού συνεργασίας και καλλιέργειας του ομαδικού πνεύματος. Πριν την εφαρμογή επικοινωνιακών διαδικασιών οι οποίες καθιερώνουν την αμφίδρομο επικοινωνία οι συμμετέχοντες πρέπει να εξετάσουν τα παρακάτω. (Λούτας 2002) :



- Εάν υφίστανται κενά στην εννοιολογική ανάλυση του περιεχόμενου του μηνύματος.
- Εάν απαιτείται η έκφραση των απόψεων του αποδέκτη στο περιεχόμενο του μηνύματος.
- Εάν το περιεχόμενο του μηνύματος προϋποθέτει μερικές αναφορές του αποδέκτη μέχρι την ολοκλήρωση του στόχου του μηνύματος.
- Εάν οι δυσκολίες που θα προκύψουν, κατά την διάρκεια υλοποίησης του στόχου, απαιτούν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και ελέγχου από τον αποστολέα. Η μονόδρομη και αμφίδρομη επικοινωνία παρουσιάζουν αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και εφαρμόζονται κάθε φορά σε συνδυασμό με την χρησιμοποίηση συγκεκριμένου τρόπου και είδους επικοινωνίας που έχει επιλεγεί για την αποτελεσματική κάθε φορά εφαρμογή της επικοινωνιακής προσπάθειας. Βέβαια, η κατά περίπτωση χρησιμοποίηση της μονόδρομης ή αμφίδρομης επικοινωνίας, πλην της αντίστοιχης ικανότητας που απαιτείται να διαθέτει το στέλεχος, εξαρτάται και από την συνδρομή και άλλων παραγόντων που συνθέτουν και εξυπηρετούν την κάθε φορά διαφορετική επικοινωνιακή προσπάθεια του αποστολέα.

### 2.2.3 Κάθετη επικοινωνία.

Την επιχειρησιακή επικοινωνία, ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής σχέσης που παρεμβάλλεται μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη, την διακρίνουμε σε κάθετη και οριζόντια. Κάθετη επικοινωνία, θεωρείται κάθε μορφή μεταβίβασης πολυποίκιλων πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά στρώματα μέσα στην επιχείρηση. Στην περίπτωση που απευθύνεται από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη και γενικά στους εργαζομένους, καλείται **κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής** αφού η κίνηση της ροής της πληροφορίας έχει κατιούσα κατεύθυνση. Όταν όμως η κατεύθυνση της επικοινωνίας είναι μεν κάθετη αλλά έχει ανοδική πορεία και αναπτύσσεται από τους κατώτερους ιεραρχικά εργαζομένους στα στελέχη της επιχείρησης, τότε ονομάζεται **κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής**. (Λούτας 2002)

Στην πρώτη μεν περίπτωση, οι πληροφορίες κατευθύνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, ή τις ανώτερες οργανικές μονάδες της επιχείρησης στους υφισταμένους και στις υποδεέστερες οργανικές κατατάξεις της. Τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας αυτής εκφράζονται μέσα από την εξουσία και δύναμη που εκπροσωπούν αυτές οι οργανικές μονάδες και τα ανώτερα στελέχη. Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή, η επικοινωνία κατευθύνεται από τα κατώτερα ιεραρχικά όργανα στα ανώτερα, και από τις υφισταμένες μονάδες της επιχείρησης στις ιεραρχικά ανώτερες, τότε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επικοινωνίας αυτής είναι η τροφοδότηση των στελεχών και τομέων με δεδομένα που

αναλύουν τόσο την πορεία της εργασίας, όσο και την ενημέρωση για την αντίδραση τους στα μηνύματα που δέχθηκαν από τα στελέχη της επιχείρησης.

Στην κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής, ως επί το πλείστον, μεταφέρονται οδηγίες, εντολές, πολιτικές της επιχείρησης σε διαφορα θέματα, αποφασεις και γενικα αναπτύσσεται η επικοινωνία προς τους εργαζομένους προκειμένου να διευκολύνεται η ροή της εργασίας και η γενικότερη ασκηση της διοίκησης. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας χαρακτηρίζεται από την δυναμική που διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να οργανώσουν, συντονίσουν, προγραμματίσουν και να διοικήσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Όταν λοιπόν το διοικητικό στέλεχος μεταφέρει πληροφορίες σε ένα υφισταμενο μέσω του προφορικού ή έγγραφου τρόπου επικοινωνίας, η επικοινωνία ρέει προς τα κατω. Το μήνυμα μπορεί να πάρει το σχήμα μιας τυχαίας ατυπης συζήτησης, ή μιας τυπικής συνέντευξης μεταξύ του προϊσταμενου και ενός υπαλλήλου, ή μπορεί να διαμοιραστεί προφορικά σε μια ομάδα με μια συναντηση, ή μέσω καποιου είδους προφορικής επικοινωνίας. Σε άλλη περίπτωση το μήνυμα μπορεί να μεταβιβαστεί με την διαδικασία της κατιούσας κυκλοφορίας, μέσω ενός έγγραφου μηνύματος, ή καποιας έγγραφής οδηγίας ρυθμίζοντας ποικίλα θέματα που έχουν καθοριστεί με βαση την επικοινωνιακή πολιτική που έχει χαραξει η επιχείρηση και πρέπει να ακολουθήσει από τις οργανικές της μοναδες και τους εργαζόμενους.

Η κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής αποκτα ιδιαίτερη σημασία στην επιχειρησιακή δραση αφού μέσω αυτής τα στελέχη της επιχείρησης κύρια ενεργοποιούν τις παρακατω δραστηριότητες, λειτουργίες και διαδικασίες (Himstreet Baty Lehman, 1995) :

- Υλοποιούνται αποφασεις της επιχείρησης και των στελεχών προκειμένου να διευκολυνθεί η παραγωγική διαδικασία και η γενικότερη ομαλή λειτουργία της.
- Δίδονται διευκρινίσεις και οδηγίες στα κατώτερα στελέχη και εργαζομένους για τα θέματα που παρουσιαζουν ιδιαίτερη δυσκολία κατανόησης, ή από την φύση τους απαιτούν ιδιαίτερη παρακολούθηση και καθοδήγηση.
- Εκδίδονται διαφόρου είδους και περιεχομένου οδηγίες και εντολές προκειμένου να διευκρινιστούν ζητήματα και καθοριστούν διαδικασίες που διευκολύνουν την ομαλή ροή της εργασίας.
- Κοινοποιούνται εγκύκλιοι προκειμένου να εορτασθούν γεγονότα, επεξηγηθούν δυσνόητα μέρη θεματων που απασχολούν την επιχείρηση και τους εργαζόμενους, κανονιστούν και εφαρμοστούν διαδικασίες και πολιτικές που καθορίζουν τρόπους αντιμετώπισης σοβαρών ζητημάτων.
- Εφαρμόζονται στρατηγικές και τακτικές που αφορούν την αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων.

- Ασκούνται αποτελεσματικά οι λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργανωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου.
- Γενικότερα διοικούνται περισσότερο αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι.

Στην κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής, η επικοινωνία μπορεί να έχει την μορφή αναφορών, ή και αιτημάτων από το κατώτερο προσωπικό προς τους ανωτέρους, και περικλείουν θέματα που αναφέρονται σε ποικίλα όσο υπηρεσιακά ζητήματα απασχολούν τους εργαζόμενους, όπως αποτελέσματα εργασίας επί συγκεκριμένων θεμάτων, ή εκφέρονται κρίσεις και υποβάλλονται προτάσεις για διορθωτικές αλλαγές, τροποποιητικές ρυθμίσεις κλπ. Η μορφή αυτής της ανιούσης επικοινωνίας από αξιολογικής πλευρας, είναι τόσο ζωτικής σημασίας, όσο και η προηγούμενη της κατιούσης κυκλοφορίας των μηνυμάτων. Η επίλυση προβλημάτων και η λήψη ορθών αποφάσεων από τα στελέχη, προϋποθέτει την ακριβή γνώση για το τι ακριβώς συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση.

Πολλές φορές εμφανίζεται έντονα η λογική αδυναμία των στελεχών να ευρίσκονται την ίδια στιγμή σε όλα τα σημεία όπου οι υφισταμένοι ασκούν το παραγωγικό τους έργο και οι αποφασίες τους εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την ακριβή και συνεχή πληροφόρηση από αυτούς μέσω της ενεργοποίησης της καθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής. Εξάλλου, η καλλιέργεια και η ανάπτυξη της μορφής αυτής διευκολύνει την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης και τον συντονισμό του θετικού παραγωγικού αποτελέσματος. Τέτοιες πληροφορίες είναι για παράδειγμα: αναφορές για τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν, αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας, ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη του παραγωγικού αποτελέσματος, αποφυγή συγκρούσεων, προσπάθεια για βελτίωση του προσωπικού κτλ.

Ο κίνδυνος βέβαια στην περίπτωση αυτή είναι ότι συνήθως οι εργαζόμενοι προτιμούν να αναφέρουν τα ευχαρίστα νέα, αποφεύγοντας να θίγουν ζητήματα που κατά την τους θα δημιουργήσουν κάποια προβλήματα, φοβούμενοι ότι τα μέτρα που θα λάβουν οι ανώτεροι τους θα τους φέρουν σε δυσχερή θέση. Η ανάπτυξη της επικοινωνιακής αυτής μορφής θεωρείται σημαντική και σπουδαία για την επιχείρηση και τους εργαζομένους και προκειμένου να εξασφαλίζεται η χωρίς προβλήματα καθιέρωση της, ειδικότερα τω στελέχη της επιχείρησης, πρέπει να φροντίζουν για την καλλιέργεια και εμπέδωση κλίματος καλών ανθρωπίνων σχέσεων. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά προαγεται η συνεργασία και η αποτελεσματική συμβίωση στον εργασιακό χώρο, σε πλαίσια εφαρμογής των αρχών της αξιοπιστίας, του σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, της αντικειμενικότητας και της ορθολογικής αντιμετώπισης των υπηρεσιακών θεμάτων. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα από την χρησιμοποίηση και εφαρμογή της καθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής είναι τα ακόλουθα (Λούτας Γεράσιμος, 2004):

- Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο ενεργά στην ομαλή ροή της εργασίας αισθανόμενοι ότι αποτελούν αξιόλογο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.

- Ενημερώνονται τα στελέχη της επιχείρησης για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, οπότε ευρίσκονται σε πλεονεκτική θέση για την τυχόν επίλυση τους.
- Αναπτύσσετε σε μεγάλο βαθμό η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και στελέχους και καλλιεργείται ομαδικό πνεύμα.
- Καλλιεργούνται οι ανθρώπινες σχέσεις και αναπτύσσεται θετικό επικοινωνιακό και επιχειρησιακό κλίμα.
- Διευκολύνονται σε μεγάλο βαθμό οι αποφάσεις των στελεχών και της επιχείρησης, μέσω ενός λειτουργικού δικτύου συνεχούς ενημέρωσης των στελεχών της επιχείρησης.
- Εμπεδώνουν καλύτερα οι δύο πλευρές τα ισχυρά και αναπτύσσεται θετικό επικοινωνιακό και επιχειρησιακό κλίμα.).

#### **2.2.4 Οριζόντια επικοινωνία.**

Η οριζόντια επικοινωνία, εκδηλώνεται με την ροή πληροφοριών, που κυκλοφορούν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (τμήμα με τμήμα, διευθυντής με διευθυντή, εργαζόμενος με εργαζόμενο, προϊστάμενος με προϊστάμενο κλπ.). το πλήθος του επικοινωνιακού υλικού που διακινείται με αυτόν τον τρόπο σε μια επιχείρηση εξαρτάται από τον βαθμό ανεξαρτητοποίησης του κάθε οργανωμένου τομέα. Εάν ο τομέας της επιχείρησης διαθέτει μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας και η συνεργασία του με τους υπόλοιπους είναι περιορισμένη, τότε το μέγεθος της επικοινωνίας αυτής της μορφής είναι πολύ περιορισμένο. Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο επιτελεί η οργανωτική δομή καθώς επίσης και η φύση της επιχείρησης. Η ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας τόσο μεταξύ των στελεχών, όσο και των εργαζομένων, θεωρείται ότι αποτελεί βασικό μοχλό καλής λειτουργίας της επιχείρησης αφού μέσω αυτής τα αποτελέσματα για τους εργαζομένους και ειδικότερα για τα στελέχη της επιχείρησης είναι σημαντικά και ορισμένα από αυτά είναι (Φαναριώτης 1996, Καντάς 2009) :

- Επικρατεί κλίμα συνεργασίας και συνεννόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και ενισχύεται το συλλογικό πνεύμα της διοίκησης αφού όλοι μαζί υπηρετούν κοινούς επιχειρησιακούς στόχους.
- Ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ των οργανικών μονάδων της επιχείρησης και η επίτευξη κοινών στόχων είναι περισσότερο πραγματοποιήσιμη.
- Καλλιεργούνται οι δεσμοί των εργαζομένων με τρόπο που να αποτελούν ένα ομοιόμορφο σύνολο.

- Δίδεται η ευχέρεια για περισσότερο αντικειμενική αξιολόγηση σύμφωνα και με τα αποτελέσματα των υπόλοιπων οργανικών μονάδων και των εργαζομένων.
- Ενισχύεται το επικοινωνιακό και επιχειρησιακό λίκμα της επιχείρησης.
- Υλοποιούνται περισσότερο αποτελεσματικά οι επιχειρησιακοί στόχοι για τους οποίους υπάρχει κοινή πορεία και αμοιβαία προσπάθεια.
- Αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων προκειμένου να διεκπεραιώσουν περισσότερο ικανοποιητικά τα καθήκοντα τους.

Τα τελευταία χρόνια η τάση στη μορφή αυτή της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η σταυροειδής-λειτουργική συνεργασία, δηλαδή μεγαλύτερη προσπέλαση και λήψη πληροφοριών με την μορφή οριζόντιας επικοινωνίας. Σύγχρονη έρευνα που διενεργήθηκε από την American Productivity & Quality Centre, με δείγμα 1000 επιχειρήσεων στην Αμερική, κατέδειξε ότι σχεδιάζουν να δώσουν βαρύτητα στην επικοινωνιακή αυτή μορφή. Επιχειρήσεις που ήδη έχουν εφαρμόσει αυτή την μέθοδο έχουν αναφέρει αξιολόγηση αύξηση της παραγωγικότητας, επειδή στην ουσία η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων που ανήκουν σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης εξαφανίζει τα γραφειοκρατικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και σκεπάζουν τα προβλήματα που τυχόν δημιουργούνται. Η εξέλιξη της τεχνολογίας συμβάλει στην καθιέρωση της μορφής αυτής σε θέματα που απαιτούν γρήγορη δράση γιατί η τυχόν καθυστέρηση θα δημιουργήσει προβλήματα με απρόβλεπτες πολλές φορές συνέπειες.

Σε πολλές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές που είναι υποχρεωμένες να κινούνται με μεγάλες ταχύτητες όπως είναι οι εταιρείες κατασκευής υψηλού τεχνολογικού εξοπλισμού, όπως για παράδειγμα που είναι εκ των πραγμάτων αναγκασμένες να παρακολουθούν κατά πόδας την τεράστια τεχνολογική πρόοδο, οι υπάλληλοί είναι συνδεδεμένοι μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών με τεράστια βάση δεδομένων, σύνδεση με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email) κλπ. Η υποδομή αυτή διατίθεται προκειμένου να υπάρξει άμεση συνεργασία και ενημέρωση μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης, αλλά και των εργαζομένων, χωρίς να εφαρμόζουν αυστηρά το οργανωτικό διάγραμμα της επιχείρησης και την ανάπτυξη της τυπικής μορφής της επικοινωνίας. ( Y.Winkin (επιμ.) "Γενική Παρουσίαση" στο Επικοινωνία, Αθήνα, 1993).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### **3.1 Εμπόδια Επικοινωνίας.**

Είναι πολλά τα εμπόδια που παρεμβάλλονται και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων.

Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας επιτρέπει πλέον την επισήμανση των εμποδίων που παρεμβαίνουν σε αυτή και μειώνουν την αναποτελεσματικότητα της. Τα εμπόδια αφορούν όλα τα στάδια και πηγάζουν τόσο από τον πομπό και το δέκτη όσο και το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή πραγματοποιείται.

Μια σύντομη παρουσίαση των πιο σημαντικών εμποδίων που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον είναι (Καζάζη Μ. 1995) :

- ΑΣΑΦΕΙΣ ΣΤΟΧΟΙ: Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας το σημείο εκκίνησης της ή ο λόγος για τον οποίο αυτή επιδιώκεται είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη για να πετύχει κάποιο σκοπό ή στόχο. Για παράδειγμα ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενο του (δέκτης) με οδηγίες, παροτρύνσεις, επαίνους κτλ. Για να επηρεάσει την συμπεριφορά του (του δέκτη) και να πετύχει ο ίδιος τους στόχους του. Όταν ο στόχος της επικοινωνίας είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματικός. Απαιτείται λοιπόν σαφήνεια στο στόχο.
- ΚΑΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΧΩΡΟΥ: Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. Η κακή επιλογή και των δύο μειώνει σημαντικά την αναποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Για παράδειγμα κανείς προϊστάμενος δεν θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενο του όταν προσπαθεί να του εξηγήσει ένα προσωπικό του πρόβλημα, τη στιγμή που ο πρώτος καθυστερημένος τρέχει στο διάδρομο να προλάβει τη σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου.
- ΚΑΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΡΟΠΟΥ ΚΑΙ ΜΕΣΟΥ : Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του πομπού σε ότι αφορά τον τρόπο (γραφτή, προφορική, οπτική) και τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο, κτλ.). Για κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες επικοινωνίας οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.

- ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ / ΑΠΡΟΣΕΞΙΑ : Συχνά παρατηρείται έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώνει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός. Πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό ο δέκτης κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα, ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του απάντηση στον πομπό, καταβάλλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργασθεί και να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν. Αυτό έχει ως συνέπεια να μη συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται το περιεχόμενο του. Συγχρόνως αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.
- ΒΙΑΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ : Αρκετές φορές το άτομο ως δέκτης έχει την τάση από έλλειψη υπομονής και πίεση του χρόνου να βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σε ό,τι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει την μεταδόση του. Έτσι με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ο δέκτης εκτιμά λανθασμένα συνήθως το νόημα του μηνύματος και σταματά να συλλαμβάνεται και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο ή ακόμα να σπεύδει να διακόψει τον πομπό-ομιλητή. Αυτή η ενέργεια γίνεται εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων όπου η πίεση του χρόνου συνήθως είναι σημαντική.
- ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ : Κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο (αυτά που υπάρχουν και γύρω από τον ίδιο) και τον εαυτό του με ένα συγκεκριμένο προσωπικό τρόπο. Η αντίληψη του αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τις γνώσεις, τις αξίες, τις ανάγκες και τις επιθυμίες. Έτσι κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα με αντίληψη διαφορετική απ'αυτή των άλλων που αποτελεί όμως φίλτρο για την αξιολόγηση και την ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται. Συνεπώς οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία.
- ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΟΜΠΟΥ ΚΑΙ ΔΕΚΤΗ : Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις εξουσίας, η κοινωνική και διοικητική θέση καθώς και οι σχέσεις συμφερόντων δυσχεραίνουν την επικοινωνία. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές η επικοινωνία είναι δύσκολη (και το αντίθετο βέβαια σε κάποιο βαθμό). Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται. Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση, η επικοινωνία ασφαλώς περιορίζεται. Τέλος όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσεται σχέση έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων η επικοινωνία περιορίζεται.

- ΔΟΜΕΣ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ : Συχνά εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και διαδικασίες που εφαρμόζονται. Η στεγανοποίηση των διάφορων τμημάτων, τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας, δε διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

### 3.2 Περιοδικά Εμπόδια.

Περιοδικά εμπόδια: είναι αυτά τα οποία παρουσιάζονται σε άτακτες χρονικές περιόδους μέσω φυσικών ή και τεχνικών παραγόντων, εμποδίζουν την αποστολή και τη λήψη του μηνύματος και την ολοκλήρωση της επικοινωνιακής προσπάθειας . Τα σημαντικότερα είναι:

✓ Φυσικά εμπόδια, τα οποία γίνονται αντιληπτά και παρεμποδίζουν την ομαλή διεξαγωγή της επικοινωνίας, όπως είναι ο θόρυβος, η απόσταση, η έλλειψη επικοινωνιών κλπ.

✓ Τεχνητά εμπόδια , είναι αυτά που δημιουργούνται με τεχνικά μέσα, είτε τυχαία είτε σκόπιμα, αυτά δημιουργούν αλλοιώσεις ή και διακοπές στην πορεία του μηνύματος, όπως ο θόρυβος της μηχανής, η διέλευση ενός φορτηγού, η διακοπή ηλεκτρικού ρεύματος κ.ά. Τα τεχνικά εμπόδια μπορεί να είναι ελέγξιμα σε σχέση με τα φυσικά αν η επιχείρηση λάβει τα απαραίτητα μέτρα.

### 3.3 Εμπόδια που προκύπτουν από την σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο, αφού με αυτό υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Ο κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός, για το λόγο αυτό το στέλεχος πρέπει να έχει ένα ιδιαίτερο τρόπο ώστε να καταφέρει να επικοινωνεί με τον εργαζόμενο ώστε να αποδώσει αποτελεσματικά.

✓ Ψυχολογικά εμπόδια είναι αυτά που δημιουργούνται από τις συγκινήσεις, κρίσεις και τις κοινωνικές αξίες των ανθρώπων. Τα εμπόδια αυτά προκαλούν ψυχολογική απόσταση μεταξύ των ατόμων οπου μπορεί να εμποδίσει εξ ολοκλήρου την επικοινωνία ή να επιτρέψει τη διέλευση ορισμένων μόνο στοιχείων της. Επίσης, μπορεί να δημιουργεί εσφαλμένες αντιλήψεις. Έτσι οι συγκινήσεις δρουν σαν φίλτρο σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις επικοινωνίας, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να δει ή να ακούσει καλύτερα αυτό που είναι ψυχολογικά διαθετειμένος να ακούσει ή να δει.



✓ Εμπόδια που προβάλλουν από την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών πεποιθήσεων. Η ύπαρξη πολιτικών πεποιθήσεων μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη δημιουργούν εμπόδια με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η επικοινωνία. Στην Ελλάδα, δημιουργούνται έντονοι προβληματισμοί και ταμπού εξαιτίας των πολιτικών κ κομματικών ζητημάτων με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγική διαδικασία και να δημιουργούνται "κόντρες" μεταξύ των εργαζομένων. Για τους λόγους αυτούς τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να φροντίζουν να μην υπάρχουν πολιτικές συζητήσεις σε μια επιχείρηση.

Η επιχείρηση πρέπει να απέχει από δηλώσεις και συμπερασμάσεις κομμάτων και γενικά να μην αναμειγνύεται σε πολιτικά θέματα.

✓ Εμπόδια λόγω ύπαρξης διαφορών στο πολιτιστικό υπόβαθρο των δύο πλευρών. Κάθε άτομο εκφράζεται με την πολιτιστική του ταυτότητα η οποία επηρεάζει τον τρόπο αντίληψης των πραγμάτων στην καθημερινή ζωή. Το πολιτιστικό υπόβαθρο επιτελεί σημαντικό ρόλο στην ομαλή εργασιακή φόρτιση, βοηθώντας τον εργαζόμενο να συνυπάρξει και να συμβιώσει σαν άτομο -μέλος της ομάδας που εργάζεται. Τέλος, κάθε εργαζόμενος διαθέτει ένα ιδιαίτερο πολιτισμικό κόσμο και συμβιώνει αναγκαστικά με τους συναδέλφους του, οι οποίοι μπορεί να έχουν μικρές ή μεγάλες διαφορές στο πολιτισμικό επίπεδο.

✓ Εμπόδια που προκύπτουν λόγω διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου. Το μορφωτικό επίπεδο μπορεί να διαφέρει σε μικρό ή μεγάλο επίπεδο ανάλογα με την παιδεία που κατέχει κάθε εργαζόμενος, τη γενικότερη μόρφωση που έχει από την προσωπική του προσπάθεια και την πνευματική του καλλιέργεια. Οι διαφορές που παρουσιάζονται στο τομέα αυτό, πολλές φορές παρεμποδίζουν την μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος.

✓ Εμπόδια που προβάλλουν λόγω διαφοροποίησης στο οικονομικό επίπεδο των δύο πλευρών. Η οικονομική κατάσταση του ανθρώπου εξασφαλίζει τα αντίστοιχα καταναλωτικά αγαθά, όσο μεγαλύτερη άνεση υπάρχει τόσο δημιουργείται η αίσθηση της κατάκτησης του κόσμου και η ψευδαίσθηση της ανωτερότητας σε σχέση με εκείνους που έχουν χαμηλό οικονομικό επίπεδο. Αυτή είναι μία υλιστική αντίληψη που όλο αποκτά περισσότερους οπαδούς.

✓ Εμπόδια που υφίστανται λόγω ύπαρξης διαφορών στο δείκτη νοημοσύνης των δύο πλευρών. Μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη του μηνύματος πολλές φορές παρουσιάζονται διαφορές στο ποιος θα αντιληφθεί πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ευκολία δύσκολες έννοιες. Εκείνος που διαθέτει υψηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ) θα αντιληφθεί πιο γρήγορα τις έννοιες και θα είναι περισσότερο αναλυτικός και κατατοπιστικός προκειμένου να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά η επικοινωνιακή διαδικασία. Έτσι ο άλλος νιώθει μειονεκτικά με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται εγωιστικές τάσεις.

✓ Εννοιολογικά εμπόδια, προκύπτουν από την ανάγκη για χρησιμοποίηση συμβόλων, πάνω στα οποία βασίζεται ολόκληρο το σύστημα επικοινωνίας. Πρέπει η έννοια των

συμβόλων που ανταλλάσσονται να είναι αντιληπτή από όλους, καθώς επίσης να είναι απολύτως κατανοητή. Αυτό εξαρτάται κυρίως από τη γλώσσα που χρησιμοποιείται, αλλά και από το σχεδιασμό και τη δομή του μηνύματος. Τα σύμβολα μπορεί να είναι ήχοι, κινήσεις του σώματος, εκφράσεις του προσώπου, γραπτά κείμενα κλπ. (Φαναριώτης 1996, 2009, Λούτας 1996, 2002)

### **3.4 Εμπόδια Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος της οργάνωσης.**

#### **Εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.**

Οι κυριότεροι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον και είναι δυνατόν να παρεμβάλλουν εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης είναι τα εξής (Λούτας Γ. 2004) :

- ❖ Οργανωτική δομή
- ❖ Φύση οργάνωσης
- ❖ Τρόπος άσκησης διοίκησης
- ❖ Γενικό επίπεδο εργαζομένων
- ❖ Ιδιοκτησία οργάνωσης
- ❖ Οικονομική δυνατότητα οργάνωσης
- ❖ Ποσότητα απόκτησης και διοχέτευσης πληροφοριών
- ❖ Επικοινωνιακή πολιτική οργάνωσης

**Οργανωτική δομή της οργάνωσης:** Στις επιχειρήσεις που υπάρχει οργανωτικό διάγραμμα με δομημένες υποδιαιρέσεις σε οργανικές μονάδες μπορεί να διευκολυνθεί ή να δυσκολευτεί η ομαλή ροή της πληροφορίας. Η τήρηση της ιεραρχίας, η γραφειοκρατική δομή με συγκεκριμένες αρμοδιότητες εμποδίζουν την άνετη και γρήγορη μεταφορά της πληροφορίας. Σε αυτή τη περίπτωση το μήνυμα ακολουθεί συγκεκριμένη διαδρομή που τηρείται πιστά και τυπικά η ακολουθία των ιεραρχικών κόμβων. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις που δεν ακολουθείται η διαδρομή των ιεραρχικών κόμβων η πληροφορία μπορεί να φτάσει άμεσα και έγκαιρα από τα κατώτερα στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

**Φύση της οργάνωσης :** Η φύση της οργάνωσης διαμορφώνει και καθορίζει την ταχύτητα με την οποία κάθε οργάνωση προσπαθεί να διαμοιράσει το πληροφοριακό υλικό της στους επί μέρους τομείς της. Μπορεί να δημιουργηθούν εμπόδια στην επικοινωνία σε τέτοια έκταση ώστε να μειωθεί η πορεία σε σχέση με την ταχύτητα που κινούνται άλλες όμοιες

οργανώσεις. Αυτό μπορεί να συμβεί εάν δεν δοθεί η κατάλληλη προσοχή στο σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της οργάνωσης στην ροή της πληροφορίας.

**Το μέγεθος της οργάνωσης** : Τα εμπόδια που παρουσιάζονται σε μία οργάνωση εξαρτώνται από το μέγεθος της. Στις μεγάλες οργανώσεις δημιουργούνται πολλοί επικοινωνιακοί κόμβοι λόγω των αποστάσεων που υπάρχουν μεταξύ των Διευθύνσεων, Τμημάτων, Γραφείων κλπ, με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η ροή του επικοινωνιακού υλικού. Στις οργανώσεις αυτές είναι δυσκολότερη η ανάπτυξη της προφορικής επικοινωνίας εξαιτίας του μεγάλου αριθμού προσωπικού. Αντίθετα, στις μικρές οργανώσεις δεν υπάρχουν ιεραρχικά στρώματα, και έτσι η ροή της πληροφορίας κυλά περισσότερο ομαλά και γρήγορα. Όμως δημιουργούνται συγκρούσεις και τριβές οι οποίες εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία καθώς και όλο το παραγωγικό αποτέλεσμα.

**Τρόπος άσκησης διοίκησης** : Βασικό παράγοντα της αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί η ποιότητα του στελεχιακού προσωπικού. Τα στελέχη της επιχείρησης προσπαθούν με τον προφορικό ή γραπτό λόγο να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζόμενους ώστε να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους. Αυτό σημαίνει ότι το ποιοτικό επίπεδο συμβάλλει στην αποτελεσματική

χρησιμοποίηση των επικοινωνιακών μέσων που απαιτούνται. Αντίθετα όταν το επικοινωνιακό επίπεδο είναι χαμηλό δημιουργούνται συγκρούσεις και η επικοινωνία των εργαζομένων αποκτά πολλά προβλήματα. Οπότε η ποιοτική ύπαρξη στελεχών αποτελεί κεφάλαιο ύψιστης σημασίας και πρέπει να δίδεται προσοχή ώστε να διαθέτει ικανά στελέχη τα οποία διαθέτουν μεγάλη επικοινωνιακές ικανότητες ώστε να ανταπεξέλθουν στο έργο τους.

**Γενικό επίπεδο εργαζομένων** : Το επίπεδο εργαζομένων (κοινωνικό, μορφωτικό, πολιτιστικό, πολιτικό, οικονομικό) συμβάλλει στην ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο των εργαζομένων τόσο λιγότερα εμπόδια επικοινωνίας δημιουργούνται στην επικοινωνία. Τα στελέχη της επιχείρησης ακόμα και αν είναι χαρισματικά δεν θα μπορούν να τα καταφέρουν αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει χαμηλό επίπεδο. Για την αποφυγή προσλήψεων ατόμων με χαμηλό επίπεδο η οργάνωση πρέπει να προσελκύει και να προσλαμβάνει κατάλληλα άτομα με ανάλογα προσόντα, δίνοντας έμφαση στον τρόπο επικοινωνίας.

**Ιδιοκτησία της οργάνωσης** : Η ιδιοκτησία της οργάνωσης και συγκεκριμένα το αν ανήκει μία οργανική μονάδα στον Δημόσιο τομέα, στον οποίο δραστηριοποιούνται οι Δημόσιες Υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημόσιου Δικαίου, τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου, και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ή Ιδιωτικού Τομέα στον οποίο υπάγονται οργανώσεις παραγωγής αγαθών και προσφορά υπηρεσιών που εντάσσονται αντίστοιχα στον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα, αποτελεί βασικό παράγοντα επηρεασμού του τρόπου επικοινωνίας, και της μορφής που θα ακολουθήσει η επικοινωνιακή πολιτική κάθε οργάνωσης. Η ιδιοκτησία της οργάνωσης μπορεί να

αποτελέσει προωθητικό ή ανασχετικό παράγοντα στην εξελικτική της πορεία και γενικά στην ανάπτυξη της.

**Οικονομική δυνατότητα της οργάνωσης** : Στην αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλουν τα επικοινωνιακά μέσα που διαθέτει κάθε οργάνωση, όπως η κινητή τηλεφωνία, τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και τα προγράμματα. Για όλα τα παραπάνω χρειάζονται μεγάλες δαπάνες για την αγορά αλλά και τη συντήρησή τους. Η οικονομική στενότητα που υπάρχει τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει στο να μην ανανεώνουν, βελτιώνουν τον εξοπλισμό τους οι οργανώσεις. Επίσης, ο οικονομικός παράγοντας επηρεάζει και τη λειτουργία ειδικών σεμιναρίων κατάρτισης των εργαζομένων ώστε να βελτιώνονται οι επικοινωνιακές ικανότητες.

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

**Επικοινωνιακή πολιτική της οργάνωσης**: Η επικοινωνιακή πολιτική καθορίζει τις διαδικασίες που θα ακολουθούν οι οργανικές μονάδες και το προσωπικό της οργάνωσης σχετικά με την απόκτηση, διάχυση και διακίνηση της πληροφορίας. Μέσω της πολιτικής αυτής διευκολύνεται η ομαλή, έγκυρη, έγκαιρη ροή του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Όσο πιο ξεκάθαρη είναι η πολιτική αυτή τόσο λιγότερα εμπόδια παρεμβάλλονται στην εφαρμογή της. Σκοπός της είναι η άνετη ροή της πληροφορίας, καθώς και ο έλεγχος για την επιθυμητή αντίδραση του αποδέκτη. Αποτελεί εργαλείο εργασίας τόσο σε επίπεδο οργανικών μονάδων όσο και σε επίπεδο στελεχών και εργαζομένων.

#### **Εμπόδια που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης.**

Κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί αποτελεσματικά, πρέπει να κινείται και να εργάζεται σε ένα εξωτερικό περιβάλλον όπου αυτό επηρεάζεται από παράγοντες, οι οποίοι διαμορφώνουν τάσεις και επιχειρηματικές συμπεριφορές, τις οποίες η οργάνωση πρέπει να λαβαίνει υπόψη στην επικοινωνία της με τις άλλες οργανώσεις και φορείς. Ορισμένοι παράγοντες είναι οι εξής:

**Γεωγραφική θέση της οργάνωσης**: Η γεωγραφική θέση της οργάνωσης μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία όταν έχει έδρα την περιφέρεια, για

το λόγο του ότι βρίσκεται μακριά από την πόλη, και οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν και τόσο καλές επαγγελματικές συμπεριφορές και σχέσεις. Το εμπόδιο μεγεθύνεται από τις γλωσσικές ιδιαιτερότητες και ιδιορυθμίες του κάθε τόπου, καθώς και από ήθη, έθιμα, παραδόσεις και συνήθειες που έχουν καθιερώσει οι κάτοικοι της περιοχής. Μία ενέργεια που θεωρείται απόλυτα φυσιολογική και δικαιολογημένη, σε κάποιο άλλο τόπο μπορεί να είναι απορριπτέα και παρεξηγήσιμη. Αντίθετα, στις πόλεις υπάρχουν πλεονεκτήματα, όπως είναι το υψηλό επίπεδο στελεχών και εργαζομένων, η δημιουργία περισσότερων ευκαιριών και προκλήσεων για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και το χαμηλό επίπεδο των πολιτικών αντιθέσεων και αντιπαραθέσεων. Τέλος οι πόλεις είναι οικονομικά ανεπτυγμένες σε σχέση με τις περιφέρειες.

**Νομικός παράγοντας** : Το νομικό περιβάλλον στο οποίο υποχρεούνται να κινηθούν οι οργανώσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα είναι αρκετά θολό και περίπλοκο, και συμπεριλαμβάνει μία πληθώρα νόμων, υπουργικών αποφάσεων, προεδρικών διαταγμάτων και εγκυκλίων, και ορισμένες φορές επικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται με τρόπο που υφίσταται δυσκολία για τα στελέχη και τους εργαζόμενους να γνωρίζουν επακριβώς τι ισχύει κάθε φορά για την περίπτωση που τους απασχολεί.

**Κοινωνικός παράγοντας**: Ο κοινωνικός παράγοντας διαμορφώνεται από τις συνήθειες, ήθη, έθιμα, παραδόσεις, αντιλήψεις, πιστεύω και αξίες. Επίσης το κοινωνικό υπόβαθρο του ανθρώπου διαμορφώνεται από τις αντιδράσεις που δέχεται όπως είναι τα ιστορικά, γεωφυσικά, οικονομικά, πολιτικά και δημογραφικά στοιχεία. Οι κοινωνικές ομάδες ( οικογενειακό πνεύμα, κοινωνικό status, γεωγραφικές ιδιαιτερότητες, διαφορά των δύο φύλων, οικονομική και πολιτική δύναμη κ.ά ) μεταφέρουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον εργασίας τρόπους συμπεριφορών, πιστεύω, αντιλήψεις, νοοτροπίες, κοινωνικές αξίες και αρχές, στοιχεία που επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης, αντίληψης και αντίδρασης των εργαζομένων. Εξάλλου ο τρόπος επικοινωνίας των ομάδων αυτών στο κοινωνικό επίπεδο διαμορφώνει τάσεις και σχηματοποιεί συμπεριφορές από τις οποίες εξαρτώνται η καλή συνεργασία, κατανόηση και συνεννόηση των ομάδων εργασίας που δραστηριοποιούνται στο εργασιακό χώρο. Ο κοινωνικός παράγοντας επηρεάζει την ομαλή συμβίωση και συνεργασία, στοιχεία που η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να επικρατούν προκειμένου να σχεδιάσει την επικοινωνιακή πολιτική της.

**Συνδικαλιστικός παράγοντας**: Ασκεί σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή επικοινωνία, επηρεάζοντας τρόπους συμπεριφοράς των εργαζομένων, και καθιερώνοντας ορισμένες φορές διαδικασίες και τακτικές που δυσχεραίνουν τη συνεννόηση και κατανόηση μεταξύ οργάνωσης και εργαζομένων.

**Άλλοι φορείς και οργανώσεις** : Πολλές φορές οι οργανώσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που προέρχονται από την αναγκαστική τους συνύπαρξη και συμβίωση στο χώρο της Αγοράς. Προκειμένου να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στο ρόλο τους προβαίνουν σε τροποποιήσεις των τρόπων επικοινωνίας, και διαφοροποιούν επικοινωνιακές μεθόδους και

τεχνικές των στελεχών τους, για να απομακρύνουν εμπόδια που παρουσιάζονται από ανταγωνιστικές οργανώσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### 4.1 Μέσα Επικοινωνίας.

Υπάρχουν κάποια σύμβολα στην ανθρώπινη επικοινωνία τα οποία στην ουσία αποτελούν μια κωδικοποιημένη ιδέα. Τα σύμβολα αυτά τα συναντάμε μεταξύ των ανθρώπων και χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή μηνυμάτων.

Στην ανθρώπινη επικοινωνία τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται είναι (Ζαβλανός Μ. 2002):

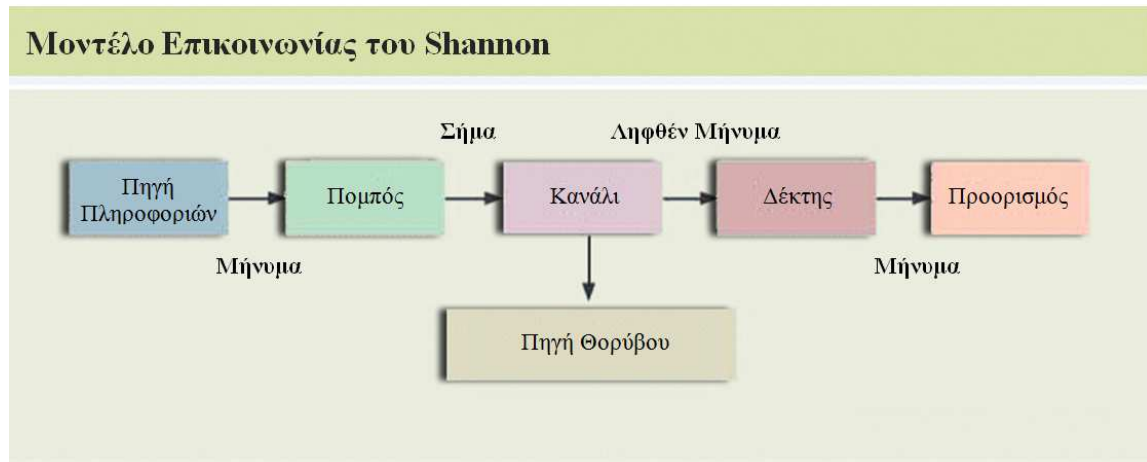
- Η γλώσσα, γραπτή και προφορική που αποτελεί το κύριο μέσο για τη μετάδοση των ιδεών.
- Οι εκφράσεις του σώματος και του προσώπου, που μπορούν να συμβολίζουν μηνύματα τα οποία κάποιος προσπαθεί να μεταδώσει.
- Η ενδυμασία, όπως η στολή ενός αστυνομικού που χρησιμοποιείται ως σύμβολο εξουσίας.
- Ο χρωματισμός της φωνής, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εκφράσει έκπληξη, θυμό, σύγχυση ή φόβο.

Αν εξετάσουμε το μοντέλο επικοινωνίας του Shannon θα διαπιστώσουμε ότι όταν ένα άτομο θέλει να μεταδώσει μια πληροφορία τότε ακολουθεί μια σειρά βημάτων.

Πρώτα σχηματίζει την ιδέα στο μυαλό του και στην συνέχεια την κωδικοποιεί με την μορφή κάποιων σταθερών συμβόλων, για να μπορέσει στην συνέχεια να την μεταβιβάσει σε κάποιο άλλο πρόσωπο. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με λέξεις είτε με σύμβολα, όπως αριθμοί ή σχέδια. Αφού πραγματοποιηθεί με επιτυχία η κωδικοποίηση έχουμε το στάδιο της μετάδοσης το οποίο μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους., ενδεικτικά αναφέρουμε την συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, την τηλεφωνική συνομιλία, το γραπτό μήνυμα καθώς και την ψηφιακή μετάδοση της πληροφορίας.(Αξίζει να αναφέρουμε ότι η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι σύμφωνα με κάποιους παράγοντες όπως η κατάσταση των ατόμων , οι σχέσεις με το τμήμα του οργανισμού, τον τύπο των πληροφοριών την μέθοδο κωδικοποίησης κ.λ.π.) .Τέλος το άλλο άτομο που δέχεται το μήνυμα πρέπει να το αποκωδικοποιήσει.

Κατά την μετάδοση του μηνύματος εισέρχονται διάφορα σφάλματα είτε από την λειτουργία του συστήματος είτε από τους θορύβους. Κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος ότι έλαβε χώρα η επικοινωνία εκτός εάν υπάρχει κάποιο είδος ανατροφοδότησης από τον αποδέκτη προς τον αποστολέα.

## ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ SHANNON



Στο μοντέλο επικοινωνίας του Shannon (1949) διακρίνουμε τα κανάλια επικοινωνίας, το μήνυμα και το θόρυβο.

Τα **κανάλια επικοινωνίας** είναι ο δρόμος που ακολουθεί το μήνυμα από τον αποστολέα στον αποδέκτη. Σε κάθε οργανισμό συναντάμε πολλά είδη καναλιών. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι :

- Το κανάλι επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω, το οποίο χρησιμοποιεί μάνατζερ για να στέλνει τις πληροφορίες προς τους υφισταμένους του ή τους πελάτες.
- Το κανάλι επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω, το οποίο χρησιμοποιούν οι υφιστάμενοι για να στέλνουν τις πληροφορίες προς τους ανωτέρους τους.
- Το οριζόντιο κανάλι, το οποίο χρησιμοποιεί ο μάνατζερ ή κάποιο άλλο άτομο που θέλει να επικοινωνήσει με άλλα τμήματα στο ίδιο επίπεδο.
- Το διαγώνιο κανάλι, το οποίο χρησιμοποιούν τα άτομα που θέλουν να στείλουν πληροφορίες σε τμήματα τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες στον οργανισμό.

Επίσης έχουμε και τα ανεπίσημα κανάλια τα οποία είναι εξίσου χρήσιμα και αποτελούν μια σπουδαία πηγή πληροφοριών τόσο για τους μάνατζερ όσο και για τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων.

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



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

**Μη λεκτική επικοινωνία** είναι η χρησιμοποίηση εκφράσεων και κινήσεων του προσώπου και του σώματος που μεταφέρουν μηνύματα.

Ο **θόρυβος** είναι οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική ηχητική ή άλλης μορφής παρεμβολή στη διάδοση του μηνύματος που μπορεί να αλλοιώσει.

## 4.2 Κανάλια επικοινωνίας

Για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση, πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η μεταβίβαση, δε, των πληροφοριών στη σημερινή επιχείρηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα παρά ποτέ άλλοτε, γιατί τα δεδομένα, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα. Σήμερα, επίσης, τα διοικητικά στελέχη έχουν στη διάθεση τους πολλές πληροφορίες. Ένα στέλεχος για να προσδιορίσει ποιες ακριβώς πληροφορίες χρειάζεται για να πάρει μια συγκεκριμένη απόφαση, πρέπει να υπάρχει μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών, μεταξύ ανωτέρων και των κατωτέρων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας. Η επικοινωνία στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με τα κατάλληλα κανάλια και τις σωστές διαδικασίες επικοινωνίας. Οι συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας είναι από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και οριζόντια.

**Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία:** Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας παρουσιάζεται κυρίως σε επιχειρήσεις που η διοίκηση τους είναι αυταρχική. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως προφορικές εντολές, εκπαιδευτικές συναντήσεις, εγχειρίδια, γραπτές οδηγίες κλπ. Η κάθετη εκ των άνω προς τα κάτω (καθοδική) επικοινωνία περιλαμβάνει εντολές, οδηγίες, επεξηγήσεις με σκοπό την εκτέλεση των εργασιών, την προπαγάνδισή στόχων, την ανακοίνωση κινήτρων υποκίνησης των εργαζομένων, συνεντεύξεις υποψηφίων υπαλλήλων κ.ά., και μπορεί να γίνει προφορικά (τηλεφώνημα, συνάντηση) ή γραπτά (οδηγίες, εντολές).

Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Η διοίκηση καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας, ορίζει δηλαδή το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες τις απόψεις τους σχετικά με τον εαυτό τους τη δουλειά τους την πολιτική του οργανισμού τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν. Όταν μια προϊστάμενη θέση δίνει αφορμή για επικοινωνία με μια υφιστάμενη θέση, τότε κατά κανόνα, η επικοινωνία αυτή έχει σαν περιεχόμενο εντολές εκτέλεσης. Αυτή διατρέχει δια μέσου μιας κανονικής οδού επικοινωνίας, δια μέσου της οδού των διοικητικών βαθμίδων κάθετα από τα άνω προς τα κάτω. Όμως, πέρα από αυτό, μια προς τα κάτω

κατευθυνόμενη επικοινωνία μπορεί να περιέχει ακόμα και μη δεσμευτικές πληροφορίες για τον παραλήπτη. Το σοβαρό πρόβλημα ή μειονέκτημα της τυπικής προς τα κάτω επικοινωνίας είναι η παραμόρφωση – αλλοίωση ή ακόμη και η απώλεια του μηνύματος. Λόγω μεγάλης απόστασης ή και των πολλών διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται, είτε για την αποστολή του μηνύματος είτε για την υλοποίησή του (π.χ εκτέλεση εντολής), είναι σύνηθες το μήνυμα να αλλοιώνεται και περίπου 25% των πληροφοριών να χάνονται.

**Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία:** Οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Δυστυχώς, αυτή η ροή πληροφοριών πολλές φορές εμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιάμεσων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων της ανοδικής επικοινωνίας είναι: κυτία παραπόνων και υποδείξεων, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS), ερωτηματολόγια, απόλυτα μυστικές ανώνυμες έρευνες, τηλέφωνο, συναντήσεις με τη διοίκηση και τους άμεσους προϊστάμενους. Οι δυσκολίες που εμφανίζονται στην ανοδική επικοινωνία σχετίζονται με την άρνηση κάποιων στελεχών να ακούσουν τους υφισταμένους τους, τη χρήση περιορισμένων μέσων αλλά και την επιφυλακτικότητα των εργαζόμενων να εμπιστευτούν τους ανώτερους τους για την επίλυση των προβλημάτων τους. Εντούτοις, αυτές οι πληροφορίες, όσο επώδυνες κι αν είναι, πρέπει να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια. Ο γενικός διευθυντής πρέπει να γνωρίζει, π.χ, πληροφορίες για το μάρκετινγκ, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, παράπονα και, γενικά, πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι κ.λπ.

**Η οριζόντια επικοινωνία** ανάμεσα σε συναδέλφους του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου – ομοιοβάθμων ή παρόμοιας εξειδίκευσης στην ίδια οργάνωση ή και σε διαφορετική αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία, εφ' όσον θεωρείται ότι δε δημιουργεί ανασφάλεια στα μέλη της οργάνωσης. Η επικοινωνία αυτή λαμβάνει συνήθως περισσότερο άμεσες και προσωπικές μορφές παρά έμμεσες και απρόσωπες, περισσότερο άτυπες παρά τυπικές, προφορικές παρά γραπτές. Επειδή οι ομοβάθμιοι ή άτομα του ίδιου επιπέδου εξειδίκευσης διαθέτουν περισσότερες κοινές γνώσεις, εμπειρίες κλπ., οι έννοιες και οι κώδικες που χρησιμοποιούν έχουν λίγο πολύ ταυτόσημο περιεχόμενο, στοιχείο το οποίο διευκολύνει την αμεσότητα και την ελεύθερη διατύπωση των απόψεων. Η οριζόντια (ή πλάγια) επικοινωνία η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου-κλιμάκιου της οργάνωσης ή παρόμοιας εξειδίκευσης στην ίδια ή διαφορετική οργάνωση, τις πιο πολλές φορές είναι άτυπη και γίνεται με συζητήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων. Αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, κ.ά. η οριζόντια επικοινωνία είναι συνήθως ταχύτερη, αλλά υπόκειται σε διαστρεβλώσεις και παρερμηνείες λόγω του άτυπου χαρακτήρα της.

### **4.3 Ποιοτικά κριτήρια επικοινωνιακού δικτύου.**

Υποστηρίζουμε ότι η οργανωσιακή επικοινωνία πρέπει να διαθέτει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά ποιοτικά κριτήρια στα πάσης φύσεως μηνύματα που διακινούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, κριτήρια τα οποία καθορίζουν και προδιαγράφουν το επίπεδο της αποτελεσματικότητας του επικοινωνιακού της δικτύου. Ορισμένα από τα ποιοτικά κριτήρια αυτά είναι τα ακόλουθα (Λούτας 2004):

- **Απορροφητικότητα**

Ένα δομημένο κατάλληλα και λειτουργικό επικοινωνιακό δίκτυο πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται σε υψηλό επίπεδο στον τομέα απόκτησης των απαιτούμενων πληροφοριών προκειμένου η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της. Το επικοινωνιακό δίκτυο πλην του τυπικού τρόπου απόκτησης πληροφοριών ο οποίος υλοποιείται με την κυκλοφορία της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας, ο οποίος στις μεγάλες επιχειρήσεις εσωτερικά υποστηρίζεται και με την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση, παρακολούθηση, συντονισμό και έλεγχο της επιθυμητής ανταπόκρισης των υπεύθυνων, πρέπει να τροφοδοτείται και συμπληρώνεται μέσω του άτυπου τρόπου. Γενικές και ειδικές πληροφορίες που λαμβάνουν τα στελέχη της επιχείρησης τόσο από το εσωτερικό αλλά και ιδιαίτερα από το εξωτερικό περιβάλλον ενισχύουν την δυναμική και την αποτελεσματικότητα του επικοινωνιακού δικτύου και της επιχείρησης γενικότερα στη γνώση και χειρισμό των υποθέσεων και θεμάτων που εξασφαλίζουν την επιτυχή αντιμετώπιση τους.

- **Εγκυρότητα**

Το πάσης φύσεως πληροφοριακό υλικό που διακινείται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επιβάλλεται να διέπεται από αξιοπιστία και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό, ώστε να μην δημιουργούνται αμφιβολίες και αμφισβητήσεις οι οποίες προσβάλλουν το κύρος της επιχείρησης, των στελεχών, αλλά και γενικά όλων των εργαζομένων οι οποίοι αναμειγνύονται στην επικοινωνιακή διαδικασία.

- **Εγκαιρότητα**

Οι πληροφορίες που κυκλοφορούν στην επιχείρηση διακινούνται με μία ταχύτητα η οποία τις περισσότερες φορές εξαρτάται από το επείγον του χαρακτήρα τους. Η επιχείρηση, ανάλογα βέβαια και με το μέγεθος που διαθέτει, πρέπει να είναι εφοδιασμένη με τον κατάλληλο εξοπλισμό και εργαζομένους προκειμένου να διασφαλίζεται η εγκαιρότητα διαχύσης της πληροφορίας αφενός, αλλά και στις περιπτώσεις που ένα μήνυμα απαιτεί συγκεκριμένη ανταπόκριση να ελέγχεται το έγκαιρο της αποστολής της απάντησης σε συνδυασμό βέβαια με το περιεχόμενο του μηνύματος που αποστέλλεται.

- **Αμεσότητα**

Το πάσης φύσεως πληροφοριακό υλικό που διακινείται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως επί το πλείστον πρέπει να κατευθυνθεί σε συγκεκριμένους αποδέκτες, προκειμένου και αυτοί με τη σειρά τους να τις επεξεργασθούν για να ανταποκριθούν στο περιεχόμενο που περικλείουν. Η κάθε πληροφορία ουσιαστικά υποδεικνύει και τους συγκεκριμένους αποδέκτες στους οποίους πρέπει να κατευθυνθεί.

- **Προσβασιμότητα**

Ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη ποσότητα και ποιότητα του πληροφοριακού υλικού. Η προσβασιμότητα του εργαζομένου στην πληροφόρηση και το εύρος του πληροφοριακού όγκου που έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί, διαχειρισθεί, ή ανταποκριθεί εξαρτάται από την ιεραρχική του θέση, το είδος της εργασίας που έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει και την αρμοδιότητα που του έχει εκχωρηθεί να χειρίζεται ένα μέρος του πληροφοριακού όγκου που διακινείται στην επιχείρηση.

- **Συμβατότητα**

Ένα βασικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτει το επικοινωνιακό δίκτυο της επιχείρησης είναι ο βαθμός συμβατότητας που πρέπει να διακρίνει όλα τα επί μέρους υποδίκτυα που το συνθέτουν σε σχέση με την κεντρική μονάδα, αλλά και με την μεταξύ τους επικοινωνία. Τούτο προϋποθέτει την εξασφάλιση τόσο σε επίπεδο εξοπλισμού, όσο και σε διάφορα προγράμματα που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία των επί μέρους οργανικών μονάδων της επιχείρησης συμβατών συστημάτων, με τρόπο που να επιτρέπεται η διακίνηση και ανταλλαγή πληροφοριών με την κεντρική μονάδα και μεταξύ τους.

- **Ελεγχιμότητα**

Η ελεγχιμότητα που διαθέτει το επικοινωνιακό δίκτυο προσδιορίζει τις διαδικασίες που απαιτούνται για τον έλεγχο του περιεχομένου των πληροφοριών που θα μπου σε μια επιχείρηση, προκειμένου να κατανεμηθούν οι απαραίτητες πληροφορίες, αλλά και τον έλεγχο του περιεχομένου των μηνυμάτων που θα λάβουν οι αποδέκτες. Ο έλεγχος του περιεχομένου των πληροφοριών, πρέπει να καθορίζει τα παρακάτω:

- Ποιες πληροφορίες εισέρχονται από την ελεγκτική διαδικασία, τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο
- Ποιες οργανικές μονάδες έχουν την αρμοδιότητα αυτή και μέχρι ποιου σημείου

- Ποια στελέχη εμπλέκονται λόγω αρμοδιότητας όχι μόνο στην αποστολή της πληροφορίας, αλλά και στην διαδικασία ελέγχου της κατανόησης του μηνύματος
- Καθορισμός της διαδικασίας αναπομπής εκείνων των μηνυμάτων τα οποία επιστρέφονται για επανεξέταση τυχόν λανθασμένων σημείων που εντοπίστηκαν.

- **Αποτελεσματικότητα**

Όλα τα πιο πάνω ποιοτικά κριτήρια που αναφέραμε πρέπει να έχουν σαν κύριο στόχο την αποτελεσματικότητα του επικοινωνιακού δικτύου, τόσο σε κεντρικό επίπεδο, όσο και σε περιφερειακό, αφού εξάλλου ένα λειτουργικό δίκτυο είναι ο κύριος παράγοντας για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την θετική της ανάπτυξη. Η αποτελεσματικότητα του επικοινωνιακού δικτύου ελέγχεται για την ομαλή λειτουργία του συνεχώς και η επιχείρηση μέσω της επικοινωνιακής πολιτικής, εφόσον διαπιστώσει προβλήματα, έχει την ευχέρεια να βελτιώνει συνεχώς την απόδοσή του, ώστε να εξυπηρετεί τις ανάγκες της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> Η ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ**

### **5.1 Έννοια και σημασία της γλώσσας του σώματος.**

Η έννοια και σημασία του συμπληρωματικού αυτού τρόπου επικοινωνίας είναι μεγάλη σε σημείο που να θεωρείται βασικό στοιχείο υποστήριξης της αποτελεσματικότητας της προφορικής επικοινωνίας. Βέβαια, δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν ανεξάρτητος τρίτος τρόπος επικοινωνίας, αφού αυτοδύναμα είναι αδύνατον να εφαρμοστεί λόγω της αδυναμίας γνώσης του από τα περισσότερα άτομα, αλλά και του κινδύνου που υποκρύπτει να εξαχθούν εσφαλμένα συμπεράσματα. Επίσης η εμπέδωση του τρόπου αυτού επικοινωνίας, μετά και από τον εκπολιτισμό του ανθρώπου, άρχισε σιγά σιγά να υποχωρεί δίδοντας την θέση του κατ' αρχάς στην προφορική και αργότερα στην έγγραφη επικοινωνία που αναπτύχθηκαν σταδιακά. ( Στάμκος Κώστας, 2012)

Όμως, ακόμα και σήμερα, η γλώσσα του σώματος έχει μερική εφαρμογή στην κοινωνική επικοινωνία των ατόμων σε σημείο που η εφαρμογή των κανόνων που την διέπουν να περνάει και στο επιχειρηματικό περιβάλλον, αφού και αυτό συμπεριλαμβάνει μέλη που απαρτίζουν το κοινωνικό σύνολο. Η εξέταση και μελέτη της γλώσσας του σώματος, ιδιαίτερα από τα στελέχη της επιχείρησης, αποτελεί μια προσπάθεια της αυθεντικής ερμηνείας των απόκρυφων αλλά πραγματικών διαθέσεων, αντιλήψεων, συναισθημάτων του εργαζόμενου ο οποίος πολλές φορές, ή δεν επιθυμεί να εκφράσει τις απόψεις του, ή

αυτά που αναφέρει δεν είναι αληθή, όμως εκπέμπει και τις περισσότερες φορές χωρίς να το αντιλαμβάνεται, τα αντίστοιχα συναισθήματα μέσω της δια του σώματος επικοινωνίας.

Οπωσδήποτε όμως, τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την ερμηνεία των διάφορων σημάτων που εκπέμπονται από τα μέλη του ανθρώπινου σώματος, τόσο κατά την διάρκεια εκπομπής του από τον αποστολέα, όσο και στο στάδιο της λήψης του μηνύματος από τον αποδέκτη, δεν μπορεί να εκληφθούν ορισμένες φορές σαν μηνύματα υψηλής πιστότητας και ποιότητας, επειδή εμπερικλείουν το ποσοστό της λανθασμένης εκτίμησης. Εκτός αυτού, εκείνος που γνωρίζει καλά το εννοιολογικό περιεχόμενο των σημάτων κάλλιστα μπορεί κάθε φορά και κατά περίπτωση να χρησιμοποιεί συγκεκριμένα σήματα που τον εξυπηρετούν, προκειμένου ο συνομιλητής του να αντιληφθεί εκείνο που αυτός θα ήθελε να εκτιμηθεί εκ μέρους του αποδέκτη. Αυτό βέβαια δεν μειώνει την σημασία και αξία της γλώσσας του σώματος, αφού τα θετικά αποτελέσματα από την επιτυχή ερμηνεία των διαφόρων σημάτων που εκπέμπονται από τον αποστολέα και τον αποδέκτη, διευκολύνουν την αποτελεσματική επικοινωνία.

Βέβαια, εμφανής είναι η διάθεση στο σημείο αυτό να σημειώσουμε ότι αφού η αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής προσπάθειας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνιακή ικανότητα του στελέχους, άμεσες και θετικές θα είναι οι συνέπειες για αυτόν με την απαραίτητη γνώση που πρέπει να διαθέτει για την ερμηνεία των σημάτων που εκπέμπονται από την γλώσσα του σώματος.

## 5.2 Η εμφάνιση.

Η γενικότερη εμφάνιση τόσο του αποστολέα όσο και του αποδέκτη επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε μεγάλο βαθμό, αφού μέσω αυτής εκπέμπονται πάρα πολλά μηνύματα τα οποία εάν ερμηνευτούν κατάλληλα σκιαγραφούν την προσωπικότητα του εργαζομένου και συγκεκριμένα φανερώνουν τα παρακάτω ( Denny Richard, 'Πρώτοι στις πωλήσεις-τεχνικές για να πετύχετε στις πωλήσεις', 2009) :

- **Τη θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, καθώς και το σχετικό αντικείμενο με το οποίο ασχολείται**
- Ένα επιτελικό στέλεχος πρέπει να δίδει ιδιαίτερη σημασία, ενδιαφέρον και προσοχή στην γενική του εμφάνιση, αφού μέσω αυτής σκιαγραφείται η προσωπική του εικόνα, επηρεάζοντας τον αποδέκτη να σχηματίσει και αντίστοιχη για ολόκληρη την επιχείρηση. Επίσης, φανερώνει και την προσοχή που δείχνουν (επιχείρηση και στελέχη) για το σημαντικό αυτό ζήτημα. Βέβαια, πολλές φορές γενικά η φύση της επιχείρησης και ο ρόλος της οργανικής μονάδας στην επιχείρηση που υπηρετεί το στέλεχος, καθορίζουν και το είδος και την ποιότητα της γενικότερης εμφάνισης του. Στέλεχος της υπηρεσίας συντήρησης μίας βαριάς βιομηχανικής μονάδας δεν

είναι δυνατών να έχει την ίδια γενική εμφάνιση με αυτήν που αναγκάζεται από την φύση της εργασίας του να έχει ένα στέλεχος που υπηρετεί στην διεύθυνση προσωπικού.

Επίσης και ο τρόπος χρησιμοποίησης της γλώσσας του σώματος διαφέρει σε κάποιο βαθμό, αφού μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι γενικότερες χειρονομίες και οι εκφράσεις του σώματος διαφοροποιούνται όταν υπάρχει μεγάλη ιεραρχική απόκλιση. Όσο η ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει τόσο οι χειρονομίες και κινήσεις γίνονται περισσότερο περιορισμένες αλλά ουσιώδεις, αφού γνωρίζουν τις δυσμενείς ενδεχομένως επιπτώσεις που μπορεί να προκληθούν από την χρησιμοποίηση περιττών, ή και έντονων τρόπων χρησιμοποίησης της γλώσσας του σώματος. Δεν είναι νοητό ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης να χειρονομεί έντονα και με πάθος αφού αυτό θα μειώσει την αξιοπιστία του αφενός και θα διεγείρει φημολογίες ειδικά από τους εργαζόμενους, οι οποίοι τον παρακολουθούν από μακριά σκεπτόμενοι απλά ότι ήρθε η συντέλεια της επιχείρησης.

- **Την φροντίδα που δείχνει στον εαυτό του (άρα και στα υπηρεσιακά θέματα που απασχολούν την επιχείρηση)**

Το στέλεχος μέσω της γενικής εικόνας της εμφάνισης του δημιουργεί την εντύπωση για την γενική φροντίδα και ενδιαφέρον που δείχνει για τον εαυτό του και ιδιαίτερα για την θέση που κατέχει. Εξάλλου η εξωτερική εμφάνιση του ατόμου καλλιεργεί και την αντίστοιχη ψυχική διάθεση του η οποία απορροφάται τόσο εσωτερικά από τον ίδιο, αλλά και το κυριότερο επηρεάζει όλους τους ανθρώπους που έρχεται σε επαφή. Η καλή ψυχική διάθεση του στελέχους και στην οποία η γενικότερη εμφάνιση του παίζει σοβαρό ρόλο, τον προδιαθέτει για παραγωγικότερη και ποιοτικά ανώτερη εργασία, αλλά και καθορίζει πολλές φορές την ποιότητα των σχέσεων που μπορεί να αναπτύξει, προκειμένου να ασκήσει αποτελεσματικά τις αρμοδιότητες του.

- **Το ενδιαφέρον του για την γνώμη των άλλων (άρα και τον ανάλογο σεβασμό που μπορεί να προκαλέσει λόγω της θέσης που κατέχει)**

Ο χώρος εργασίας από την φύση του αποτελεί χώρο συνεργασίας, αμοιβαίας κατανόησης και συνεννόησης, ανάπτυξης καλών ανθρωπίνων σχέσεων, προκειμένου μέσα από συντονισμένες και κοινές προσπάθειες να παραχθεί το επιθυμητό παραγωγικό αποτέλεσμα. Το στέλεχος μέσα από την εμφάνιση του, προσπαθεί να επηρεάσει θετικά όλους όσους έρχονται σε επαφή μαζί του οποίοι πρέπει να αποδέχονται τόσο σαν προσωπικότητα όσο και σαν υψηλόβαθμο στέλεχος, το οποίο αποτελεί ένα κρίκο στην αλυσίδα διοίκησης, η οποία κατευθύνει το εργασιακό αποτέλεσμα και καθορίζει την πορεία της επιχείρησης. Πρέπει δε να γνωρίζει, ότι η γενικότερη εμφάνιση του υποβοηθάει στο να του απονέμεται ο ανάλογος σεβασμός, να του αναγνωρίζεται η ηγετική του προσωπικότητα, να εκτιμάται αντικειμενικά το έργο και η προσφορά του και γενικά να τυγχάνει της κατάλληλης συμπεριφοράς και σεβασμού από όλους. Όμως όλα τα ανωτέρω επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό η γενικότερη εμφάνιση του στελέχους που τελικά εάν δεν είναι ιδιαίτερα

προσεκτικός στο θέμα αυτό, να μειώνονται αισθητά οι αντιδράσεις των αποδεκτών στις επαφές που έχει μαζί τους.

- **Τον τρόπο που αισθάνεται το εργασιακό του περιβάλλον (άρα και ο τρόπος που επιθυμεί να εργάζεται)**

Ένα κοινωνικά παραδεκτό και εφαρμόσιμο, ότι η προσωπική μας εμφάνιση συμβάλλει ουσιαστικά να συμπεριφερόμαστε σύμφωνα με την σοβαρότητα του χώρου που βρισκόμαστε και τον λόγο που μας υποχρεώνει να συνυπάρξουμε με τους συνανθρώπους μας. Φυσικό είναι να έχουμε διαφορετική εμφάνιση όταν πηγαίνουμε στην εκκλησία, ή σε ένα συνέδριο, από αυτήν που θα έχουμε όταν προσέλθουμε στο γήπεδο για να παρακολουθήσουμε ένα ντέρμπυ. Ο εργασιακός χώρος όμως αποτελεί ένα καθημερινό χώρο παρουσίας του εργαζομένου που επιβάλλεται, ιδιαίτερα στην περίπτωση του στελέχους, να διαθέτει παρουσία με καλή εμφάνιση, αφού και μέσω αυτής θα δημιουργηθεί κλίμα ευεξίας και καλύτερης διάθεσης για θετικό ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα.

- **Τον τρόπο που επιθυμεί να συμπεριφέρεται στους προϊσταμένους του, συνάδελφους και υφιστάμενους του (άρα και τον τρόπο που αυτός επιθυμεί να του συμπεριφέρονται)**

Η καλή εμφάνιση του εργαζομένου προδιαθέτει τον συνομιλητή του να του συμπεριφερθεί με ευγένεια και λεπτότητα και γενικά με τρόπους που προάγουν τις καλές ανθρώπινες σχέσεις και την ομαλή συμβίωση των ανθρώπων. Εξάλλου αυτό αποτελεί και μια φυσιολογική αντίδραση του ανθρώπου στο να επηρεάζεται δηλαδή από την εμφάνιση του συνανθρώπου του και να του συμπεριφέρεται ανάλογα. Από την προσωπική μου εμπειρία έχω σημειώσει ότι γενικά ισχύει ο κανόνας άτομα με καλή εμφάνιση να έχουν και ανάλογη συμπεριφορά στον εργασιακό τους χώρο, ενώ το αντίθετο πάλι αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο.

- **Τον τρόπο που επιθυμεί να συνεργαστεί, κατανοήσει, συνεννοηθεί κ.λπ.**

Η καλή εμφάνιση του στελέχους προδιαθέτει τόσο αυτόν όσο και τους συνεργαζόμενους με αυτόν για συγκεκριμένο τρόπο άσκησης των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων. Αυτό πολλές φορές είναι τόσο εμφανές σε σημείο που η απλή ματιά στην εμφάνιση κάποιου να προσδιορίζει και τον τρόπο με τον οποίο επιθυμεί να ασκήσει τις διοικητικές του ικανότητες προδιαγράφοντας και τον γενικότερο τρόπο διοίκησης που επιθυμεί να ασκήσει. Μια ατημέλητη και κακή εμφάνιση του στελέχους υποδηλώνει ίσως τις δυσκολίες που συναντάει στο να προγραμματίσει, συντονίσει, ελέγξει, διευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο έρχεται σε συνεχή επαφή. Επίσης, η καλή γενική εμφάνιση του στελέχους υποδηλώνει και την αντίστοιχη ικανότητα του στο να επικοινωνεί αποτελεσματικά, αφού και η όλη επικοινωνιακή του προσπάθεια επηρεάζεται και αυτή από την γενικότερη εικόνα του. Ο τομέας της εμφάνισης αποτελεί ένα σοβαρό στοιχείο



προσδιορισμού του κύρους και της γενικότερης προσωπικότητας του εργαζόμενου, που όμως πρέπει να λαμβάνει υπόψη του ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την εμφάνιση αυτή. Αυτό σημειώνεται έντονα επειδή η άστοχη γενική εμφάνιση του εργαζόμενου μπορεί να προκαλέσει τα αντίθετα συναισθήματα εκ μέρους του αποδέκτη και παρόλο που κάποιος είναι ντυμένος “στην τρίχα” με πανάκριβα ρούχα και ακριβά κοσμήματα, όμως η κατώτερη θέση που κατέχει παραδείγματος χάρη δεν του επιτρέπει στον εργασιακό χώρο αυτό το ντύσιμο και το πιθανότερο να προκαλέσει αρνητικές αντιδράσεις. Οι κυριότεροι λοιπόν καθοριστικοί παράγοντες που κατά περίπτωση επηρεάζουν την εμφάνιση του εργαζομένου είναι:

- **Το είδος της εργασίας**

Το είδος της εργασίας καθορίζει την ανάλογη εμφάνιση αφού προσδιορίζει και το ιδιαίτερο προφίλ που απαιτείται να έχει ο εργαζόμενος, προκειμένου και “αυτός να δένει με τον χώρο εργασίας του”, καθώς και με την συγκεκριμένη εργασία που του έχουν αναθέσει να διεκπεραιώνει. Η ιδιαίτερα γραμματεύς του γενικού διευθυντή παραδείγματος χάρη επιβάλλεται να έχει την ανάλογη και επιμελημένη εμφάνιση αφού εργάζεται σε ένα χώρο ο οποίος αποτελεί μέρος της διοίκησης της εταιρίας, υποστηρίζοντας και αυτή από την πλευρά της στην βελτίωση της γενικής εικόνας της επιχείρησης. Η υπάλληλος της αποθήκης θα έχει εμφάνιση ανάλογη με το είδος της εργασίας της και το έργο που εκτελεί. Βέβαια μπορεί και οι δύο ανωτέρω υπάλληλοι να παίρνουν τα ίδια χρήματα, όμως επιβάλλεται να έχουν διαφορετική εμφάνιση, δαπανώντας δυστυχώς και τα αντίστοιχα ποσά.

- **Τον χώρο εργασίας**

Ο χώρος εργασίας αποτελεί και αυτός ένα παράγοντα καθορισμού της γενικής εμφάνισης του εργαζομένου. Ο υπάλληλος ο οποίος έχει αρμοδιότητα την προώθηση πωλήσεων στο σαλόνι επίδειξης αυτοκινήτων αποτελεί την εικόνα της επιχείρησης και επιβάλλεται να έχει άψογη εμφάνιση, αφού την πρώτη εντύπωση ο πελάτης αποκομίζει από την επαφή του με τον πωλητή. Στην ίδια επιχείρηση, ο προϊστάμενος συνεργείου αναγκαστικά έχει διαφορετική εμφάνιση από τον προηγούμενο, ανεξάρτητα εάν ο μισθός του είναι διπλάσιος.

- **Την ιεραρχική του θέση**

Η ιεραρχική θέση του στελέχους αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα στην διαμόρφωση της γενικής του εμφάνισης και αυτό επιβάλλεται να αποτελεί ένα σοβαρό μέλημα για τα στελέχη της επιχείρησης και κυρίως για αυτά που εργάζονται σε επιχείρηση η οποία έχει πολλές συναλλαγές με το κοινό (Τράπεζες, τουριστικές επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα κλπ). Η γενική εμφάνιση του στελέχους τόσο περισσότερο επιβάλλεται να είναι

προσεγμένη όσο το ιεραρχικό επίπεδο ανεβαίνει, φθάνοντας στον γενικό διευθυντή της επιχείρησης ο οποίος πρέπει να είναι σε όλα τα θέματα που αφορούν την εμφάνιση άψογος.

- **Τις επαφές που επιβάλλεται να αναπτύξει**

Σε μία επιχείρηση οι εργαζόμενοι κάνουν διαφορετικές εργασίες, ανάλογα με το τμήμα ή την διεύθυνση που υπηρετούν. Ο υπάλληλος της διεύθυνσης δημοσίων σχέσεων έχει περισσότερο προσεγμένη εμφάνιση, αφού αναπτύσσει και έχει συνεχείς επαφές με φορείς της κοινωνίας, με άλλες επιχειρήσεις του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, με πελάτες κλπ. Επειδή το τμήμα αυτό αποτελεί την εικόνα της επιχείρησης επόμενο είναι η εμφάνιση των εργαζομένων σε αυτό να πριμοδοτεί το καλό όνομα της επιχείρησης και την γενικότερη θετική εικόνα της.

- **Την φύση της επιχείρησης**

Η φύση της επιχείρησης προδιαθέτει τον επισκέπτη για την κατάλληλη και αντίστοιχη εικόνα των εργαζομένων, αφού μία βιομηχανία απαιτεί διαφορετική εμφάνιση των εργαζομένων από μία επιχείρηση προσφοράς υπηρεσιών. Ορισμένες φορές μπορούμε να παρακολουθήσουμε τον διευθυντή παραγωγής ο οποίος έχει περίπου την ίδια εμφάνιση με τον εργαζόμενο (φόρμα και καπέλο), χωρίς αυτό να αποτελεί μείωση της γενικής του εικόνας.

- **Το μέγεθος και το όνομα της επιχείρησης**

Αποτελούν και τα δύο αυτά στοιχεία βασικούς παράγοντες της γενικής εμφάνισης του εργαζομένου. Το καλό όνομα της επιχείρησης είναι πολύτιμο αγαθό στο οποίο η γενική εικόνα των εργαζομένων και ιδιαίτερα των στελεχών της αποτελεί στοιχείο κατάλληλης φροντίδας και προσοχής για την διατήρησή του. Είναι αδιανόητο μεγάλη επιχείρηση και με καλό όνομα στην αγορά να μην φροντίζει και να επιβάλλει ακόμη, την καλή εμφάνιση στους εργαζομένους της. Αυτό πολλές φορές αναγκάζει πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να υπάρχει θετική αντίδραση του αποδέκτη από την γενική εικόνα των εργαζομένων της να τους χορηγεί ιδιαίτερες και ομορφότερες αμφιέσεις.

## **5.3 Η γλώσσα του σώματος στην οργανωσιακή επικοινωνία**

### **5.3.1 Οι Χειρονομίες**



Οι χειρονομίες αποτελούν ένα συμπληρωματικό εκφραστικό μέσο από το οποίο μπορούμε να εξάγουμε πολύτιμα συμπεράσματα για τις γενικότερες διαθέσεις και προθέσεις του αποδέκτη σχετικά με τον αντίκτυπο που δημιουργήθηκε σε αυτόν από το περιεχόμενο του μηνύματος, ή συγκεκριμένου μέρους του. Γενικά μπορούμε να τονίσουμε ότι οι χειρονομίες, κατά περίπτωση χρησιμοποιούμενες, μπορεί να εκφράσουν τα παρακάτω:

### Οι παλάμες

Οι ερμηνείες που δίνονται από την θέση και την στάση της παλάμης σε συνδυασμό με τον σχηματισμό των δακτύλων φανερώνουν συναισθήματα που εάν ερμηνευτούν ορθά και κατά περίπτωση, διευκολύνουν τον ενδιαφερόμενο να εξάγει σχετικά συμπεράσματα:

- Πολλοί όρκοι λαμβάνονται με την παλάμη ακουμπώντας την καρδιά, ή υψωμένη στο ύψος της κεφαλής γυρισμένη προς τον αποδέκτη και αυτό εκφράζει ένδειξη ειλικρίνειας και τήρηση των συμφωνηθέντων (ειλικρινά θα τηρήσω την συμφωνία μας!).
- Η θέση της παλάμης προς τα επάνω και με λυγισμένα ελαφρώς τα δάκτυλα και τον αγκώνα οριζόντια προς το έδαφος φανερώνει την δύσκολη θέση του ατόμου να ζητήσει βοήθεια από τους συνανθρώπους του, όπως ένας ζητιάνος.
- Η θέση της παλάμης και ιδιαίτερα και των δύο παλαμών ανοιχτών προς το μέρος του συνομιλητή και με τα χέρια οριζόντια προς το σώμα, υποδηλώνει τιμιότητα, διάθεση για συνεννόηση, έντιμες διαπραγματεύσεις (είμαι έτοιμος να διεξάγω έντιμες διαπραγματεύσεις μαζί σου!).
- Όταν ο εργαζόμενος έχει κλειστές τις παλάμες του και ιδίως όταν τις αποκρύπτει πίσω από την πλάτη του, υποδηλώνει ότι δεν λέει την αλήθεια, ή δεν επιθυμεί να αναφέρει ότι γνωρίζει (μα αν του πω τι ακριβώς συνέβη θα με τιμωρήσει, οπότε καλύτερα να του πω ψέματα!).
- Όταν η τεντωμένη παλάμη είναι γυρισμένη προς τα κάτω και το χέρι τεντωμένο, αυτό γενικά χαρακτηρίζει την κυρίαρχη θέση του ατόμου σε σχέση με την θέση του συνομιλητή του (μην ξεχνάς ότι εγώ κάνω κουμάντο!).

- Όταν η παλάμη είναι γυρισμένη προς τα επάνω με τα δάκτυλα σε χαλαρή θέση ερμηνεύεται σαν ο αποστολέας να επιθυμεί να διατηρήσει μία μετριοπαθή στάση απέναντι στον αποδέκτη του μηνύματος (τόρα τι να λέμε έχει το πάνω χέρι!).
- Όταν η παλάμη είναι γυρισμένη προς τα κάτω τα δάκτυλα αναδιπλωμένα πλην του αντίχειρα ο οποίος είναι τεντωμένος προς την πλευρά του αποδέκτη δείχνει την επιθετική στάση του ατόμου, (θα σου δείξω εγώ!), ή την έντονη επιθυμία του για την επικράτηση της γνώμης του λόγω της δύναμης και της εξουσίας που εκπορεύονται από την θέση του (θες δεν θες θα κάνεις αυτό που σου λέω!).
- Ανοιχτή παλάμη γυρισμένη προς τον αποδέκτη με τεντωμένα τα δάκτυλα εκφράζει έντονη δυσανασχέτηση του ατόμου, που δυστυχώς πολλές φορές με το μεσογειακό μας ταμπεραμέντο την διανθίζουμε και με χυδαίες εκφράσεις. Σε μεγαλύτερη δυσφορία συμπληρώνεται και με την δεύτερη παλάμη (να πάρτα να μην στα χρωστάω!).
- Το χέρι σε σχήμα γροθιάς με τους κόμβους προς το μέρος του αποστολέα και με υψωμένο τον αντίχειρα να ταλαντεύεται δεξιά-αριστερά υποδηλώνει την άρνηση του ατόμου (μωρέ όσο και να επιμένεις εγώ δεν θα σου κάνω το χατίρι!).
- Το τρίψιμο των παλαμών με έντονη την έκφραση χαράς στο πρόσωπο εκφράζει την μεγάλη ικανοποίηση του ατόμου για ένα συγκεκριμένο θέμα, ή συμβάν.

### **Ο αντίχειρας**

Η χρησιμοποίηση του αντίχειρα γενικά συμβολίζει την δύναμη και την προσωπικότητα του ατόμου και οι αντίστοιχες κινήσεις που γίνονται μέσω αυτού, εκφράζουν ανωτερότητα, κυριαρχία, επίδειξη, εγωισμό, αλλά και επιθετικότητα πολλές φορές. Ορισμένες από τις συνηθισμένες χειρονομίες με την χρησιμοποίηση του αντίχειρα είναι οι ακόλουθες:

- Ο εργαζόμενος φοράει καινούργιο κουστούμι και πολλές φορές βάζει το χέρι, ή τα χέρια του στις τσέπες με τον αντίχειρα να φαίνεται φανερώνοντας την διάθεση του να κάνει επίδειξη στους συναδέλφους του. Εάν ανύπαντρος “ψάχνει” για νύφη. (Και μην μου πεις είμαι και το παιδί!).
- Ο εργαζόμενος όρθιος συζητάει με ένα συνάδελφο του, ενώ κάποιος άλλος είναι σκυμμένος στα χαρτιά του αφοσιωμένος στην εργασία που κάνει. Με την πλάτη γυρισμένη σε αυτόν που εργάζεται και τον οποίο δείχνει με τον αντίχειρά του ο οποίος πηγαινοέρχεται δεξιά-αριστερά. Η κίνηση αυτή φανερώνει την έντονη αποστροφή του στον καθημένο σαν να λέει: κοίτα τον σπασίικλα! Εάν χρειαστεί να συνεργαστεί με αυτόν δύσκολα θα υπάρξει θετικό αποτέλεσμα και μάλλον συγκρούσεις οι οποίες θα οφείλονται στην άσχημη συμπεριφορά αυτού που χειρονομεί.

- Ο αντίχειρας του χεριού κάτω από το σαγόνι του εργαζόμενου και τα υπόλοιπα δάκτυλα κλειστά στο πηγούνι και το χέρι του να μην υποβαστάζει το πρόσωπο, τα μάτια του ελαφρώς ανοικτά κοιτώντας κατάματα τον συνομιλητή του υποδηλώνει το έντονο ενδιαφέρον του για όσα ακούει. Σίγουρα θα συμμετάσχει στην συζήτηση με τον προϊστάμενο προτείνοντας τις καλύτερες λύσεις. (Αυτός είναι τόσο προσγειωμένος και λογικός που χαίρεσαι να συνεργάζεσαι μαζί του!).

### **Η χειραψία**

Η χειραψία αποτελεί πολύ διαδεδομένο χαιρετισμό και είναι μετεξέλιξη της χειρονομίας που έκαναν οι άνθρωποι των σπηλαίων, οι οποίοι όταν συναντιόντουσαν σήκωναν ψηλά τα χέρια τους για να δείξουν ότι δεν κρατούσαν όπλα. Η χειρονομία αυτή αντικαταστάθηκε με ένα πλήθος παραλλαγές, όπως η χειρονομία με την παλάμη ψηλά, η χειρονομία με την παλάμη στην καρδιά, με την παλάμη στο κούτελο μέχρι την σημερινή της μορφή που είναι η χειραψία. Κατά την χειραψία μπορεί να υποδηλώσει τα παρακάτω προβλήματα:

- Όταν με την χειραψία του ατόμου η παλάμη του χεριού του βρίσκεται επάνω, ενώ του άλλου βρίσκεται από κάτω εκφράζει την κυριαρχική θέση του πρώτου και την έντονη επιθυμία του να έχει “το επάνω χέρι” (Καλημέρα κύριε Μάνο σε θέλω στο γραφείο σε μισή ώρα).
- Εάν απλώσεις πρώτος το χέρι η χειρονομία αυτή εκφράζει διάθεση συνεργασίας, συνεννόησης, φιλοξενίας, αποδοχής (Καλώς τον, πέρασε μέσα και σε ήθελα να συζητήσουμε κάτι και θέλω την γνώμη σου!).
- Όταν το άτομο με το χέρι “χουφτώσει” τον καρπό του άλλου προσδίδει την αίσθηση ότι θέλει να επιβληθεί “επιτιθέμενο” πρώτο και αποπλίζοντας την δυναμική του άλλου (Τώρα δεν μου ξεφεύγεις θα σου τα ψάλλω!).
- Όταν το άτομο λαμβάνει την θέση να προτείνει χειραψία με τεντωμένο χέρι και την παλάμη προς τα κάτω έχοντας το δεξί του πόδι προτεταμένο στον άλλο επιθυμεί να δώσει την αίσθηση της κυριαρχίας στην συζήτηση που θα διεξαχθεί (Δεν είμαστε όλοι δα το ίδιο!).

### **5.3.2 Οι εκφράσεις του Προσώπου.**



Οι εκφράσεις του προσώπου αντανakλάνε τον γενικότερο ψυχικό κόσμο του ανθρώπου, καθώς και τις στιγμιαίες συναισθηματικές επιθυμίες και διαθέσεις του που αφορούν τόσο τον συνομιλητή του, όσο και το περιεχόμενο του μηνύματος την συγκεκριμένη χρονική στιγμή που το λαμβάνει. Απεικονίζουν και φανερώνουν δυναισθήματα και αντιδράσεις του εσωτερικού κόσμου, καθώς επίσης και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις και των δύο πλευρών οι οποίοι επικοινωνούν. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι τρία είναι τα κυριότερα εκφραστικά μέσα του προσώπου, τα παρακάτω:

### **Τα μάτια**

Η ματιά του ανθρώπου ουσιαστικά συμπληρώνει την εκφραστικότητα της προφορικής επικοινωνίας και μέσω αυτής το στέλεχος μπορεί να καθίσταται αποτελεσματικότερο στην επικοινωνιακή του προσπάθεια. Μέσω αυτής υποβοηθείται η πληρέστερη κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος και δίδεται η ευχέρεια στον αποδέκτη να ερμηνεύσει τις διαθέσεις, σκέψεις, αντιλήψεις και ενδεχόμενες αντιδράσεις του αποδέκτη, οπότε και να ενεργήσει αναλόγως.

- Όταν το στέλεχος συζητάει με τον εργαζόμενο και αυτός τον βλέπει κατάματα μπορεί να αισθάνεται κατά περίπτωση: άνεση, ενδιαφέρον, διάθεση συνεργασίας, κλίμα συνεννόησης και κατανόησης, εμπιστοσύνη, αξιοπιστία, σιγουριά ευγένεια, ενεργητικότητα, ειλικρίνεια, σοβαρότητα και μάλλον σκέπτεται.
- Όταν το στέλεχος συζητάει με τον εργαζόμενο και αυτός βλέπει ψηλά μπορεί να αισθάνεται κατά περίπτωση: αδιαφορία, υποτίμηση του αποστολέα, εγωισμό, αφηρημάδα.
- Η πλάγια ματιά σε συνδυασμό με συνοφρυωμένα και “παγωμένο χαμόγελο” αποτελεί ένδειξη έχθρας, ή επικριτικής διάθεσης.

### **Το χαμόγελο**

Το χαμόγελο δίδει ένα ιδιαίτερο τόνο στην επικοινωνιακή προσπάθεια των δύο πλευρών, διευκολύνοντας την ομαλή ροή του περιεχομένου του μηνύματος, την αλληλοκατανόηση και την από κοινού προσπάθεια που απαιτείται από τον αποστολέα και τον αποδέκτη του μηνύματος προκειμένου να υλοποιηθεί ο στόχος του. Θεωρείται απαραίτητο είδος του επικοινωνιακού εξοπλισμού, αφού όπως αναφέρει και η κοινωνική πρακτική πολλά μπορεί να κερδίσει κάποιος απλώς με ένα χαμόγελο. Πόσο βαθιά φιλοσοφημένη είναι μια παλιά λαϊκή Κινέζικη παροιμία που λέει: “το χαμόγελο είναι το μόνο όπλο που φοβάται η ζωή”.

- Τα χείλη ζαρωμένα προς τα επάνω και η μύτη προς τα κάτω μέχρι του σημείου που συναντώνται φανερώνει την έντονη δυσφορία του ατόμου σε αυτό που ακούει ή βλέπει.
- Οι άκρες των χειλιών τεντωμένες προς τα άνω υποδηλώνουν έκπληξη, θαυμασμό, ικανοποίηση, αποδοχή.
- Οι άκρες των χειλιών πιεσμένες προς το κέντρο φανερώνουν αγανάκτηση, θυμό, διάθεση τιμωρίας, αυστηρότητα, ειρωνεία.
- Οι άκρες των χειλιών γυρισμένες προς τα κάτω εκφράζουν καχυποψία, ζήλια, φθόνο, μίσος, δυσφορία, αποτροπιασμό.
- Οι άκρες των χειλιών τεντωμένες προς τα άκρα σε ευθεία γραμμή υποδηλώνουν σοβαρότητα, αξιοπιστία, διάθεση συνενόησης και κατανόησης, επιβράβευση, ικανοποίηση.
- Οι άκρες των χειλιών γυρισμένες προς τα κάτω εκφράζουν καχυποψία, ζήλια, φθόνο, μίσος, δυσφορία, αποτροπιασμό.

### 5.3.3 Οι κινήσεις της κεφαλής

Οι κινήσεις της κεφαλής φανερώνουν συναισθήματα τα οποία ερμηνευμένα ορθά μπορεί να μας αποκαλύψουν τις πραγματικές διαθέσεις του ανθρώπου που εκπέμπει τα σήματα αυτά και έτσι να διευκολυνθεί ο αποστολέας στην αποτελεσματική επικοινωνία. Ορισμένες από τις κινήσεις αυτές είναι:

- Η αντίθετη κίνηση της κεφαλής προς τα επάνω φανερώνει την άρνηση του αποδέκτη σε όσα ο αποστολέας εκθέτει.
- Το έντονο σήκωμα των βλεφάρων προς τα επάνω υποδηλώνει την αρνητική στάση του αποδέκτη σε όσα του λέει ο συνομιλητής του.
- Κατά την διάρκεια της συνομιλίας, ο εργαζόμενος κάνει απότομη κλίση της κεφαλής προς τα δεξιά ή αριστερά ακουμπώντας τον ώμο του. Μάλλον φανερώνει την διάθεση να συγκαλύψει την έντονη άρνηση του την οποία οσμως αδυνατεί να εκφράσει λόγω της μεγάλης ιεραρχικής διαφοράς του με τον αποστολέα του μηνύματος .
- Η κλίση της κεφαλής σε σχήμα μισοφέγγαρου από επάνω προς τα κάτω με ταυτόχρονο τέντωμα των χειλιών με ελαφρά κλίση προς τα επάνω εκφράζει όχι μόνο την κατάφαση του αποδέκτη σε αυτά που ακούει, αλλά και την έντονη ευχαρίστησή του .

- Το απότομο στρίψιμο της κεφαλής με το αυτί προτεταμένο προς τον συνομιλητή του φανερώνει ή ότι πραγματικά επειδή δεν άκουσε καλά τι ακριβώς του είπε ο συνομιλητής και επιθυμεί να τα επαναλάβει, ή τις περισσότερες φορές φανερώνει την μεγαλύτερη του έκπληξη σε αυτό που άκουσε μεν, αλλά επιθυμεί την επανάληψη του για να σιγουρευτεί ότι πραγματικά δεν έκανε λάθος.

#### **5.3.4 Η στάση του σώματος**

- Οι ερμηνίες που δίδονται από τις γενικότερες στάσεις του σώματος του ανθρώπου αποτελούν συμπληρωματικό επικοινωνιακό μέσο προκειμένου να ερμηνεύσουμε τις διαθέσεις του εργαζόμενου και ορισμένες από αυτές είναι ( Λούτας Γεράσιμος, 2004) :
- Όταν ο εργαζόμενος συζητάει όρθιος με τον συνομιλητή του έχοντας το σώμα του ακριβώς απέναντι σε αυτόν, γενικά φανερώνει την διάθεση του να συνεχίσει την ενδιαφέρουσα συζήτηση. Επίσης οι πατούσες των ποδιών του είναι ανοιχτές σχηματίζοντας ορθή γωνία προς το μέρος του συμπληρώνουν την θετική εικόνα που έχει για τον συνομιλητή του.
- Εάν από την προηγούμενη στάση στρίψει ελαφριά το σώμα του στα δεξιά ή αριστερά φανερώνει την διάθεση του να αποχωρήσει.
- Κυρτωμένοι ώμοι, με χέρια να κρέμονται, σκυφτό κεφάλι και περπατώντας με μικρά βήματα, φανερώνει άσχημη διάθεση, απογοητευμένο άτομο που σχεδόν κουβαλάει το άτυχο κορμί του. Κάποιος συνάδελφος δεν κρατιέται και λέει. Βρέ,βρέ καλώς το ύψος!
- Ο εργαζόμενος κάθεται στο πίσω μέρος της καρέκλας κρατώντας σφιχτά τα μπράτσα της έχοντας σταυρωτά τους αστραγάλους των ποδιών του φανερώνοντας την διάθεση για αυτοσυγκράτηση και εσωτερικό έλεγχο. (Τώρα τι του λες του μάπα!).





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>Ο</sup> ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### **6.1 Παράγοντες αναποτελεσματικής Επικοινωνίας.**

Σε μια επιχείρηση/οργανισμό κατά τη διαδικασία επικοινωνίας είναι αναποφευκτό να προκύπτουν κάποια προβλήματα με αποτέλεσμα αυτά να αποτελέσουν τροχοπέδη στην αποτελεσματική επικοινωνία. Σε αυτό μπορεί να οφείλεται η έλλειψη συνειδητοποίησης των ανθρώπων για μια αρκετά καλή επικοινωνία, το γεγονός ότι δεν γνωρίζουν *τί* να μεταδώσουν και *πώς*, όπως επίσης η μη ύπαρξη των κατάλληλων μεσών επικοινωνίας προκειμένου να γίνει σωστή μετάδοση των πληροφοριών. Για όλους αυτούς τους λόγους λοιπόν κρίνεται απαραίτητη η διαμόρφωση μιας στρατηγικής επικοινωνιών η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και οργάνωσης ενός συνεχούς προγράμματος εκπαίδευσης και επιμορφωσης στις τεχνικές επικοινωνίας. Η στρατηγική και τα προγράμματα θα πρέπει να οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να κατανοούνται τα εμπόδια της επικοινωνίας και τελικώς να υπερνικούνται.

Πιο συγκεκριμένα, τα αίτια αναποτελεσματικής επικοινωνίας μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

### **Διαφορές θέσης και εξουσίας**

Προβλήματα μπορούν να προκύψουν, επειδή η εξειδικευμένη πληροφόρηση αποτελεί πηγή εξουσίας και οι αποφάσεις που απορρέουν από τους «ειδικούς» είναι δυνατό να μη γίνονται κατανοητές από τους υπόλοιπους. Εκτός αυτού η διαφορετική θέση τους στην κλίμακα ιεραρχίας (π.χ. το τμήμα έρευνας σε μια επιχείρηση και το λογιστήριο) δημιουργεί εμπόδια στην επικοινωνία.

Τα άτομα που βλέπουν την τυπική δομή μιας επιχείρησης σε διαγραμματική μορφή, παίρνουν μια εντύπωση της σχετικής δύναμης που έχουν οι διάφορες θέσεις. Η εντύπωση αυτή επενεργεί στον τρόπο που λειτουργούν μέσα στην οργάνωση. Αποτέλεσμα αυτού είναι να παρουσιάζονται εμπόδια στην επικοινωνία που βασίζονται στις ακόλουθες αντιλήψεις σχετικά με την οργανωτική δομή και το ρόλο του ατόμου σε αυτή.

Η θέση στην οποία ένα άτομο κατέχει στη δομή του οργανισμού, μπορεί επίσης να επηρεάσει την ποιότητα της επικοινωνίας. Είναι ίσως ευκολότερο για πρόσωπα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας, όπως δύο προϊστάμενοι, να ανταλλάξουν μεταξύ τους πληροφορίες και συναισθήματα από ότι ένας προϊστάμενος και ένας υφιστάμενος.

Τα άτομα που βρίσκονται σε υψηλότερες θέσεις είναι ενδεχόμενο να φοβούνται την απώλεια του κύρους τους σε περίπτωση που εμπλακούν σε ανοικτή επικοινωνία με τους υφισταμένους τους. Εάν ένας προϊστάμενος αισθάνεται ή νομίζει ότι δε θα έχει τον ίδιο βαθμό σεβασμού, είναι επακόλουθο να είναι διστακτικός στην ευρύτερη επικοινωνία. Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι πολλές φορές διστάζουν να στείλουν τις πληροφορίες που δεν είναι ευχάριστες «προς τα επάνω» διότι φοβούνται ότι κάτι τέτοιο δε θα ευχαριστούσε τον προϊστάμενό τους.

Στην επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω η διοίκηση πρέπει να καταβάλει σοβαρές προσπάθειες να μειώσει τα εμπόδια αυτά, ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες.

### **Διατμηματικός ανταγωνισμός**

Περιλαμβάνει περιπτώσεις όπως οι συγκρούσεις «γραμμής-επιτελείου» και η μυστικότητα μεταξύ τμημάτων που έχει σαν απώτερο σκοπό τη μεγαλύτερη αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι που εμπíπτουν σε αυτές τις περιπτώσεις δεν επικοινωνούν διότι φοβούνται ότι κάτι τέτοιο θα ωφελούσε το άλλο τμήμα. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα μεγάλο εμπόδιο στην οριζόντια επικοινωνία.

### **Οχύρωση πίσω από το οργανόγραμμα**

Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος υψώνει έναν τοίχο γύρω από το τετραγωνάκι του οργανογράμματος που βρίσκεται και καταβάλλοντας ενσυνείδητη προσπάθεια να μη

βρεθεί έξω από αυτό, απορρίπτει την επικοινωνία. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό, είναι ο φόβος ανικανότητας ή της μη παραβίασεως περιοχής της ευθύνης του και αρνείται να καλλιεργήσει ιδέες για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης του.

### **Ασαφή σχέδια οργάνωσης**

Στους οργανισμούς συχνά προκύπτει σύγχυση, για το ποιος θα κάνει την επικοινωνία, πώς και πότε. Ο συντονισμός ανάμεσα στα στελέχη πρέπει να είναι άριστος για να είναι πλήρης η παρουσίαση του θέματος και να έχει σωστό στόχο σε σχέση με τη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Η εκλογή των μέσων είναι σημαντική.

### **Παραμόρφωση στην επικοινωνία**

Τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη παίζουν σημαντικό ρόλο. Διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να αντιδράσουν με τελείως διαφορετικούς τρόπους στο ίδιο μήνυμα για διάφορους προσωπικούς λόγους. Επίσης, τα κίνητρα και η προσωπικότητα του ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία αποκωδικοποίησης (που είναι μια μορφή αντίληψης). Για παράδειγμα, ένας αισιόδοξος υπάλληλος, που αισθάνεται έντονη την ανάγκη να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να ερμηνεύσει ένα χαμόγελο και ένα τυχαίο σχόλιο του προϊσταμένου του ως ιδιαίτερης γι' αυτόν εύνοιας.

### **Επαγγελματική διάλεκτος**

Σε όλα τα επαγγέλματα οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη δική τους επαγγελματική διάλεκτο. Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών ή ειδικών όρων, ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν και κάνουν την ίδια δουλειά. Ωστόσο, δεν παύει να είναι σοβαρό και ενοχλητικό εμπόδιο, μεταξύ εκείνων που δε γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή.

### **Όταν οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικού ανθρώπους**

Πρόκειται για εννοιολογικό πρόβλημα. Όπως το διατύπωσαν ο Strauss (1980) και ο Sayles (1963): «Ουσιαστικά η γλώσσα είναι μια μέθοδος χρησιμοποίησης συμβόλων που εκφράζουν γεγονότα και συναισθήματα. Ακριβολογώντας, δε μπορούμε να μεταδώσουμε νοήματα – το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να μεταδίδουμε λέξεις. Και όμως, οι ίδιες λέξεις μπορεί να υποδηλώνουν εντελώς διαφορετικά νοήματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Τα νοήματα βρίσκονται στους ανθρώπους και όχι στις λέξεις».

Τα κέρδη για τη Διοίκηση κάθε επιχείρησης, για παράδειγμα, αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση της επιβίωσης και ανάπτυξής της. Για τους εργαζόμενους, όμως, τα κέρδη κατανοούνται κυρίως σαν χρήματα που αποκτώνται με τη συγκράτηση των μισθών τους σε χαμηλά επίπεδα ή με την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης σε υπερβολικά υψηλές τιμές.

Επίσης, τα «κλειστά συνδικάτα» (closed shops) αποτελούν για ένα συνδικαλιστή το πιο πρόσφορο μέσο για να διατηρηθεί σταθερότητα και ισχύς, και να εξασφαλιστεί ότι οι

εργάτες θα συνεισφέρουν στην οργάνωση. Ενώ για τη Διοίκηση, είναι ένα «στενοκέφαλο» τέχνασμα που περιορίζει την ελευθερία τόσο της διοίκησης όσο και των εργατών.

### **Το μέγεθος της επιχείρησης**

Ένας σημαντικός παράγοντας είναι το μέγεθος της οργάνωσης. Όταν το μήνυμα πρέπει να περάσει από διαφορετικά επίπεδα ή τμήματα, αναπόφευκτο είναι να διαστρεβλωθεί από τα διάφορα είδη φίλτρων που παρεμβάλλονται. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ένα από τα κύρια εμπόδια στην επικοινωνία. Τα μηνύματα πρέπει να «περάσουν» μέσα από αλληπάλληλα διοικητικά στρώματα ή μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών, τμημάτων ή τοποθεσιών. Με τον τρόπο αυτό στρεβλώνονται ή δε φτάνουν ποτέ στον προορισμό τους. Με το μέγεθος έρχεται και η τυποποίηση. Και την τυποποίηση συνοδεύουν περιορισμοί στην ελευθερία με την οποία διεξάγεται η επικοινωνία.

### **Έλλειψη κοινού κώδικα επικοινωνίας**

Ένας μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τη σύνθεση του κοινού στο οποίο απευθύνεται διότι πολλές φορές ορισμένες λέξεις ή εκφράσεις μπορεί να δημιουργήσουν συνειρμικά διαφορετικές έννοιες. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν ιδιαίτερα τα δύο μέρη της επικοινωνίας έχουν διαφορετικό κώδικα επικοινωνίας. Παρατηρήθηκε, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που έχουν μια πολύ-εθνολογική, άρα και πολύ-πολιτισμική διάρθρωση του προσωπικού ότι η χρήση ατμηματοποιήτου λόγου ανάλογα με την εθνική προέλευση του εργαζόμενου δημιουργεί προβλήματα κατανόησης και αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας.

### **Απόρριψη νεωτεριστικών αντιλήψεων**

Σε πολλά στελέχη με ελλιπή επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση είναι σύνηθες φαινόμενο να απορρίπτουν τη νεωτεριστική αντίληψη και την επιστημονική γνώση. Θεωρούν ότι το μόνο στοιχείο στο οποίο πρέπει να στηριχθούν είναι η εμπειρία, πράγμα το οποίο είναι λάθος, και θα πρέπει να τονίζεται σημαντικά η παράλληλη πορεία και συνύπαρξη των δύο αυτών απαραίτητων στοιχείων στην επιχειρησιακή λειτουργία. Η εμπειρία είναι πολύτιμη περισσότερο στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και η επιστημονική κατάρτιση στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.

## **6.2 Επιπτώσεις αναποτελεσματικής Επικοινωνίας.**

Οι κυριότερες επιπτώσεις από μια ατελή επικοινωνία είναι η έλλειψη επαρκούς κατανόησης, η έλλειψη δυνατοτήτων υποκίνησης του προσωπικού, η ανασφάλεια, οι συγκρούσεις και η αδυναμία λήψης ορθών αποφάσεων.

Ο Miller (1992) επισημαίνει επτά πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την υπερφόρτωση. Αυτά είναι:

- Παράλειψη: μια προσωρινή αδυναμία του διευθυντή να επεξεργαστεί μερικές πληροφορίες.

- Σφάλμα: ο διευθυντής μπορεί να επεξεργαστεί λανθασμένες πληροφορίες.
- Συσσώρευση: ο διευθυντής καθυστερεί να δώσει απαντήσεις σε περιόδους συμφόρησης.
- Φιλτράρισμα: ο διευθυντής ξεχνάει να επεξεργαστεί ορισμένου τύπου πληροφορίες.
- Γενίκευση: ο διευθυντής συμπύσσει ορισμένες πληροφορίες
- Πολλαπλά κανάλια: διαχωρισμός των στελεχών κατά ομάδες για την επεξεργασία ορισμένων πληροφοριών όπως μπορεί να συμβεί με την αποκέντρωση.
- Εγκατάλειψη: ο διευθυντής εγκαταλείπει την εργασία.

### **6.3 Τρόποι αντιμετώπισης λαθών Επικοινωνίας.**

#### **Εκπαίδευση και Επιμόρφωση**

Απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των μάνατζερς σε όλα τα επίπεδα, ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης και να εξασφαλιστεί ότι ο πρωταρχικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη, όταν παίρνεται απόφαση, είναι το πώς, το πού, και με ποιόν θα πρέπει να γίνει η επικοινωνία. Επικοινωνία, ουσιαστική διεξάγεται όταν ένας άνθρωπος μεταβιβάζει κάποιο μήνυμα σε έναν άλλο και ακούει την απάντησή. Θα πρέπει βέβαια να υπάρχουν οι τυπικοί δίοδοι επικοινωνίας, αλλά η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τις στάσεις, τις ικανότητες και τον ενθουσιασμό εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τη χρησιμοποίηση του συστήματος.

Οι πομποί πληροφοριών οφείλουν να γνωρίζουν τα εμπόδια στην επικοινωνία και να έχουν την ικανότητα αντίληψης και ανάλυσης που χρειάζεται για το ξεπέρασμά τους. Θα πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια για συγκεκριμένες ικανότητες στην ομιλία, το γράψιμο, τη διεύθυνση ενημερώσεων και στην ακρόαση. Η επιμόρφωση σε πολλές από αυτές τις ικανότητες, μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια παραδοσιακών μαθημάτων. Το μέγιστο βάρος όμως θα πρέπει να δοθεί στις ομαδικές ασκήσεις και στο παίξιμο ρόλων, ώστε να μπορέσουν τα άτομα να εξασκηθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Η εκπαίδευση ευαισθησίας είναι μια από τις μεθόδους με τις οποίες μπορεί ένα άτομο να κατανοήσει καλύτερα με ποιες δυνατότητες έχει να ασκήσει επίδραση σε άλλα άτομα και τον τρόπο με τον οποίο ακούν όσα έχει να τους πει. Η εκπαίδευση ευαισθησίας, όπως υποδηλώνει και το όνομά της, αυξάνει την ευαισθησία των ατόμων όσον αφορά την επίδραση που ασκούν επάνω σε άλλα άτομα και ταυτόχρονα τους προσφέρει εργαλεία για

να αναλύσουν τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται, όταν τα άτομα εργάζονται συλλογικά.

Τα περισσότερα εμπόδια στην επικοινωνία μπορούν να ξεπεραστούν. Κάποιες τακτικές για να ξεπεράσει ένας εργαζόμενος αυτά τα εμπόδια είναι:

- Η κατανόηση του παραλήπτη, η ικανότητα να βλέπει κάποιος τα πράγματα όπως ένα άλλο άτομο, ή <<να μπαίνεις στην θέση του άλλου>>.
- Η χρησιμοποίηση της επικοινωνίας δυο κατευθύνσεων.
- Η ενοποίηση με κοινό λεξιλόγιο. Τα διάφορα τμήματα μπορούν να διατηρούν την επαγγελματική τους γλώσσα και τις μοναδικές τους αντιλήψεις αλλά θα πρέπει να είναι ενοποιημένα μέσω μιας κοινής γλώσσας.
- Η αύξηση των ακουστικών ικανοτήτων.
- Η έξυπνη χρήση της τεχνολογίας.

#### **6.4 Προϋποθέσεις Αποτελεσματικής Επικοινωνίας.**

Η επικοινωνία αποτελεί μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού και μία από τις σοβαρότερες ανθρώπινες ανάγκες. Για να εξασφαλίσουμε τη ναποτελεσματική επικοινωνία μπορούμε να θέσουμε κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες προϋποθέσεις.

Ορισμένα κριτήρια αυτών των προϋποθέσεων είναι (Hoy, Miskel 1978) :

- **Η ποιότητα του μηνύματος και ο τρόπος της παρουσιάσής του :** Η σαφήνεια, η συνοχή, το ενδιαφέρον, η εξάλειψη-περιορισμός των θορύβων αποτελούν επιθυμητά χαρακτηριστικά.
- **Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος :** Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους σε κάποια άλλη χρονική στιγμή μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή. Επίσης πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι παλιάς μόδας, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές.
- **Ο έλεγχος κατανόησης του μηνύματος :** Θα πρέπει να δίνονται οι απαραίτητες αποσαφηνίσεις, να ενθαρρύνονται οι αποδέκτες του μηνύματος για διευκρινιστικές ερωτήσεις, όπως επίσης να αισθάνονται ελεύθεροι να διατυπώσουν οποιεσδήποτε επιφυλάξεις ή αντιρρήσεις ενδέχεται να έχουν.

- **Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα :** Για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.
- **Ο αμοιβαίος σεβασμός πομπού-δέκτη:** Οι διαπροσωπικές σχέσεις αναπτύσσονται καλύτερα σε ένα κλίμα διαλλακτικότητας χωρίς δογματισμούς, οι οποίοι συνήθως βάζουν φραγμούς και δεν αφήνουν περιθώρια για συζήτηση. Επιπλέον, σημαντική προϋπόθεση είναι το κλίμα ισονομίας που επικρατεί στην οργάνωση. Μέσω της έκφρασης και των πράξεων, που δείχνουν το σεβασμό στην αρχή της ισότητας, δημιουργείται θετικό κλίμα για επιτυχή επικοινωνία.
- **Η μέτρηση αποτελεσμάτων:** η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Ο αποδέκτης πρέπει να είναι και να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Πρέπει επίσης να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις όπου χρειάζονται.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup> ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

### **7.1 Σκοπός της έρευνας.**

Ο κύριος σκοπός της εμπειρικής έρευνας ήταν ο έλεγχος και η διάγνωση ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας, μέσα στους οργανισμούς (ΟΤΕ, COSMOTE, WIND, VODAFONE, ΓΕΡΜΑΝΟΣ), με κύριο σκοπό τον εντοπισμό σφαλμάτων της επικοινωνίας που χρίζουν άμεσης βελτίωσης έτσι ώστε ο οργανισμός να είναι βιωσιμότερος, όσον αφορά την ιεραρχημένη και την οριζόντια επικοινωνία. Η ανάγκη του προσωπικού για κατανόηση των προβλημάτων και για σωστή ενημέρωση, ήταν μια κύρια προτεραιότητα μέσα στην εμπειρική έρευνα.

Με βάση τα προαναφερόμενα κεφάλαια της εργασίας, η βελτίωση της επικοινωνίας στον οργανισμό, καταλήγει να είναι η βασικότερη προϋπόθεση για την σωστή λειτουργία του εργασιακού χώρου. Μέσα από την σωστή επικοινωνία προκύπτουν, αλυσιδωτές αντιδράσεις του προσωπικού και κατά συνέπεια των πελατών του οργανισμού. Μέσα από το παράρτημα 1 (service-profit chain) αντιλαμβανόμαστε πως οι αλληλένδετες αντιδράσεις μέσα στον οργανισμό, έχουν ως αποτέλεσμα την καλή εξυπηρέτηση των πελατών και την άμεση ικανοποίηση των προσδοκιών τους. Η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες ακολουθείται από την διασφάλιση των καλών σχέσεων, την εγκυρότητα της κερδοφορίας, της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού μέσα στην σημερινή εποχή.

## **7.2 Υποκείμενα της Έρευνας (ΟΤΕ, COSMOTE, VODAFONE, WIND, ΓΕΡΜΑΝΟΣ).**

Η εμπειρική έρευνα ασχολήθηκε με τα καταστήματα τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και εστιάστηκε στο να διανέμει ερωτηματολόγια στην Κρήτη. Τα καταστήματα με τα οποία ασχοληθήκαμε ήταν τα ΟΤΕ, τα COSMOTE, τα VODAFONE, τα WIND και τα ΓΕΡΜΑΝΟΣ. Τα καταστήματα ΟΤΕ ιδρύθηκαν το 1949, με έδρα το Μαρούσι, απασχολεί περίπου 30.000 εργαζόμενους σε 4 χώρες. Επικρατεί κρατικό μονοπώλιο μέχρι το 1996 όπου ιδιωτικοποιείται και συναλλάσσεται με το χρηματιστήριο Αθηνών και το χρηματιστήριο στο Λονδίνο. Μια από τις θυγατρικές είναι η COSMOTE, όπου ιδρύθηκε το 1998 με έδρα την Αθήνα. Αποκτά θυγατρικές σε Αλβανία, Βουλγαρία και Ρουμανία. Μέσα σε ένα χρόνο αποκτά 1 εκατομμύριο συνδρομητές και αργότερα εξυπηρετεί 20,4 εκατομμύρια πελάτες. Το 1993, ιδρύεται η VODAFONE, έχει ως έδρα την Αθήνα, με παρουσία στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ηπειρωτική Ευρώπη, τις ΗΠΑ και στην Άνω Ανατολή. Επόμενο κατάστημα είναι η WIND, θυγατρική της Wind Telecomunicazioni Spa στην Ιταλία, αρχικά εμφανίζεται με το όνομα Telestet, ενώ στις 5 Ιουνίου 2007 μετονομάζεται σε Wind Hellas. Το 1980 ο Πάνος Γερμανός ίδρυσε το πρώτο κατάστημα ΓΕΡΜΑΝΟΣ στο κέντρο της Αθήνας. Μέχρι το 2006 είναι το μεγαλύτερο δίκτυο λιανικών πωλήσεων κινητής τηλεφωνίας σε ολόκληρη τη Νοτιοανατολική Ευρώπη, με 5000 εργαζόμενους σε 7 χώρες. ( Ελλάδα, Κύπρος, Ουκρανία, Βουλγαρία, Πολωνία, Ρουμανία και Π.Γ.Δ.Μ).

Παρά το γεγονός ότι τα προαναφερθέντα υποκαταστήματα επιβιώνουν σε μια ανταγωνιστική μεταξύ τους σχέση, ο σκοπός παραμένει ίδιος για όλα. Μέσα στις δύσκολες εποχές που διανύουμε, οι εταιρείες αυτές έχουν ως κύριο μέλημα την ικανοποίηση των ήδη υπαρχόντων συνδρομητών και την προσέλκυση καινούργιων. Για να επιτευχθεί λοιπόν ο σκοπός αυτός, οι εταιρείες προσαρμόζονται ανάλογα με την εποχή όσον αφορά τη ζήτηση και τις ανάγκες του πελάτη. Όπως εξηγήθηκε στο θεωρητικό μέρος η κάθε εταιρεία γνωρίζει, πως η απώλεια πελατών θα επιφέρει σιγά σιγά μια σταδιακή πτώση της κερδοφορίας στον οργανισμό, έτσι κάθε υποκατάστημα από κάθε οργανισμό προσπαθεί να μην θέσει σε κίνδυνο την βιωσιμότητα της, μέσα στην σημερινή απελευθερωμένη και αυξητική αγορά.

Κατά συνέπεια λοιπόν, η ανάγκη για εύρεση ενός τρόπου διασφάλισης της ζωτικότητας των οργανισμών, καταλήγει να είναι το σημαντικότερο μέλημα των διευθύνσεων, των οργανισμών που αναφέρθησαν.

## **7.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**



### **7.3.1 Ερωτηματολόγιο.**

Με σκοπό έρευνας, την διερεύνηση και τον εντοπισμό ύπαρξης ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας, όπως και το βαθμό αυτού στους οργανισμούς τηλεπικοινωνιών, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Επιλέξαμε να ολοκληρώσουμε την έρευνά μας με ένα ερωτηματολόγιο γιατί πιστεύουμε πως με αυτό τον τρόπο θα είχαμε πιο γρήγορα, πιο σαφή και πιο ρεαλιστικά αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο μας, δόθηκε σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων.

Το γραπτό ερωτηματολόγιο , είναι πλέον το πιο διαδεδομένο και έγκυρο μέσο συλλογής πληροφοριών . Το κύριο πλεονέκτημα που έχει το συγκεκριμένο μέσο, είναι ότι συλλέγει ένα ικανοποιητικό δείγμα απαντήσεων, από ένα ικανοποιητικό δείγμα πληθυσμού ( Krejcie & Morgan 1970). Έτσι, το ερωτηματολόγιο προσφέρει στον αποδέκτη τη δυνατότητα να μαζέψει τις πληροφορίες που χρειάζεται για να απαντήσει με ειλικρίνεια τις ερωτήσεις, με τον τρόπο λοιπόν αυτόν, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα ακρίβειας στις απαντήσεις και κατά συνέπεια σαφήνεια και ευκρίνεια στα δείγματα. Περαιτέρω, οι ερωτηθέντες έχουν την δυνατότητα να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια στο χώρο εργασίας τους. Σύμφωνα με τον ( Π. Γαλάνης,1996), όταν οι ερωτηθέντες, αντιληφθούν ότι δεν τους ασκείται κάποια πίεση και νιώθουν την ασφάλεια του δικού τους χώρου, απαντούν πιο εύκολα, δίνοντας στον αποστολέα έγκαιρα και γρήγορα αποτελέσματα, οδηγώντας έτσι, στην συλλογή ενός μεγάλου ποσοστού ορθά συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

Η έρευνα που διεξάχθηκε στους προαναφερθέντες οργανισμούς, είχε ως κύριο μέλημα την διανομή ερωτηματολογίων σε ένα ικανοποιητικά αντιπροσωπευτικό δείγμα του προσωπικού, αφού θα ήταν χρονοβόρο και δαπανηρό να διανεμηθούν ερωτηματολόγια σε όλους τους εργαζομένους. Στους οργανισμούς πλέον, εργάζονται χιλιάδες άνθρωποι, τόσο στην Κρήτη, όσο και στην υπόλοιπη Ελλάδα.

### **7.3.2. Τα Αποτελέσματα της Εμπειρικής Έρευνας.**

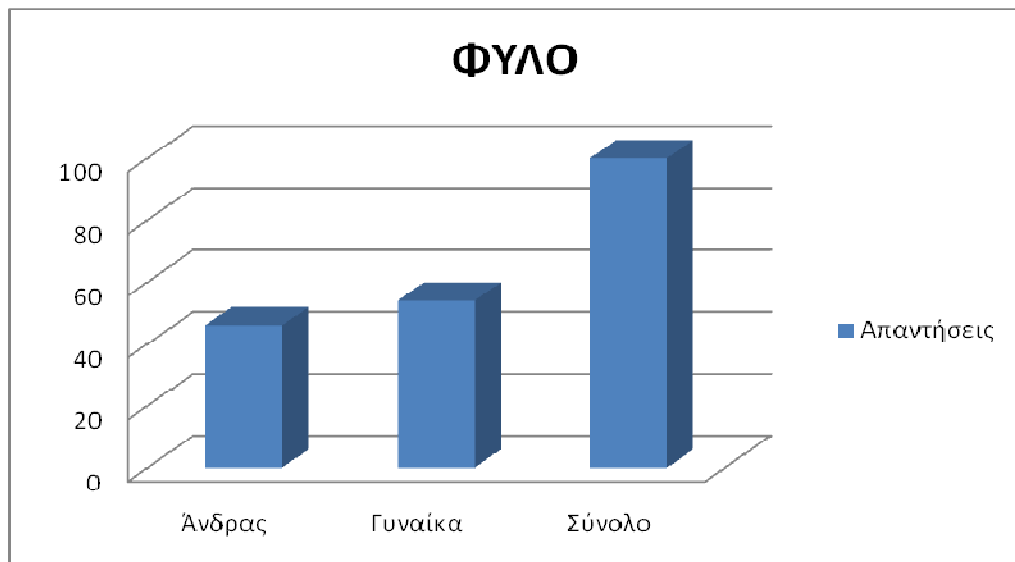
Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκαν στους οργανισμούς ( ΟΤΕ, COSMOTE, VODAFONE, WIND, ΓΕΡΜΑΝΟΣ), παρουσιάζονται στους πιο κάτω πίνακες και γραφήματα με την χρήση Microsoft office ( word, excel , power point).

## **A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

### **Πίνακας 1: Φύλο.**

Όσον αφορά το φύλο των εργαζομένων στους συγκεκριμένους οργανισμούς, το 46% είναι άντρες, και το 54% γυναίκες, δηλαδή πρόκειται για ένα ισορροπημένο δείγμα από την άποψη του φύλου.

Φύλο	Απαντήσεις	%
Άνδρας	46	46
Γυναίκα	54	54
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

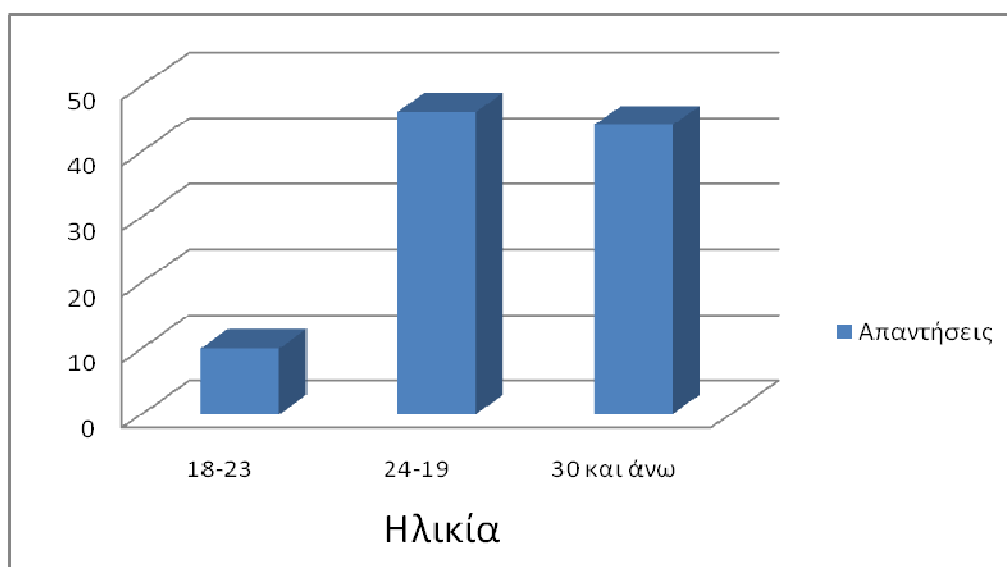


### **Πίνακας 2: Ηλικία.**

Όσον αφορά την ηλικία των εργαζομένων στους οργανισμούς, το μεγαλύτερο ποσοστό υπάρχει στις ηλικίες 24-29 με ( 46%) , με ένα μικρότερο ποσοστό στις ηλικίες 30 και άνω ( 44%) και ένα 10% στις ηλικίες 18-23.

Ηλικία	Απαντήσεις	%
--------	------------	---

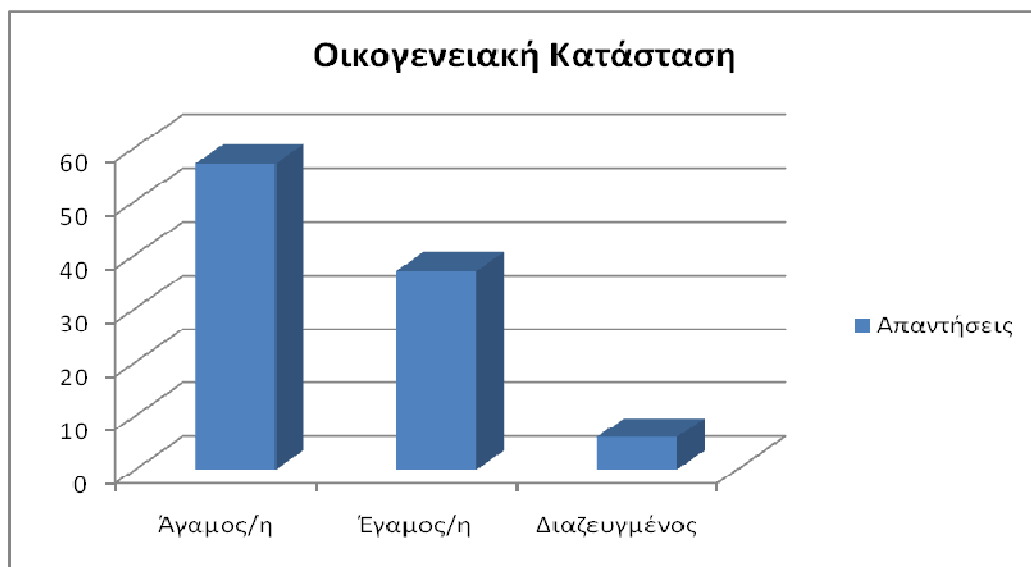
18-23	10	10
24-19	46	46
30 και άνω	44	44
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**Πίνακας 3 : Οικογενειακή κατάσταση.**

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων στους οργανισμούς, άγαμοι 57%, έγγαμοι 37% , διαζευγμένοι 6%.

Οικογενειακή Κατάσταση	Απαντήσεις	%
Άγαμος/η	57	57
Έγγαμος/η	37	37
Διαζευγμένος	6	6
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



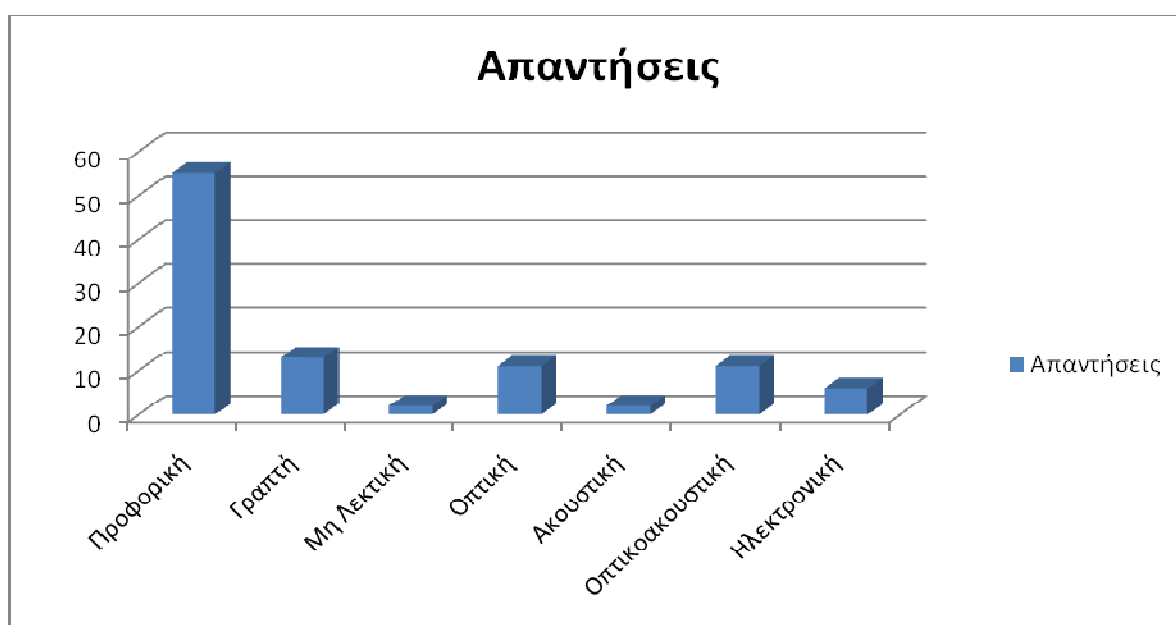
## **Β.ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

**Πίνακας 4 : Ποια είναι η κύρια μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο οργανισμός σας;**

Η κύρια μορφή επικοινωνίας που φαίνεται να χρησιμοποιούν στους οργανισμούς είναι η προφορική με ποσοστό 55%, ακολουθεί η γραπτή με ποσοστό 13%. Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά η οπτική και οπτικοακουστική με 11%, η ηλεκτρονική με 6% και τέλος η μη λεκτική και ακουστική με 2%.

Μορφές Επικοινωνίας	Απαντήσεις	%
Προφορική	55	55

Γραπτή	13	13
Μη Λεκτική	2	2
Οπτική	11	11
Ακουστική	2	2
Οπτικοακουστική	11	11
Ηλεκτρονική	6	6
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

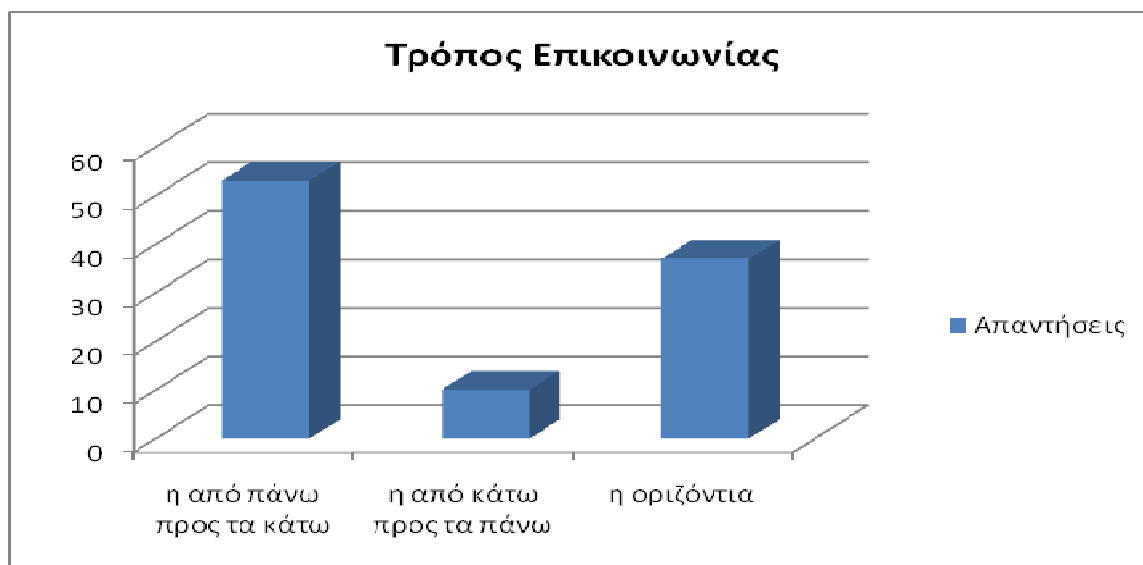


***Πίνακας 5 :*** Ποια πιστεύετε ότι είναι η συχνότερη κυρίως επικοινωνία στον οργανισμό σας;

Με βάση τον πίνακα 5 που ακολουθεί βλέπουμε ότι συχνότερη επικοινωνία στους οργανισμούς είναι η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία με ποσοστό 53% , ακολουθεί η οριζόντια επικοινωνία με 37% και στη συνέχεια η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία με ποσοστό 10%.

Τρόπος Επικοινωνίας	Απαντήσεις	%
---------------------	------------	---

η από πάνω προς τα κάτω	53	53
η από κάτω προς τα πάνω	10	10
η οριζόντια	37	37
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

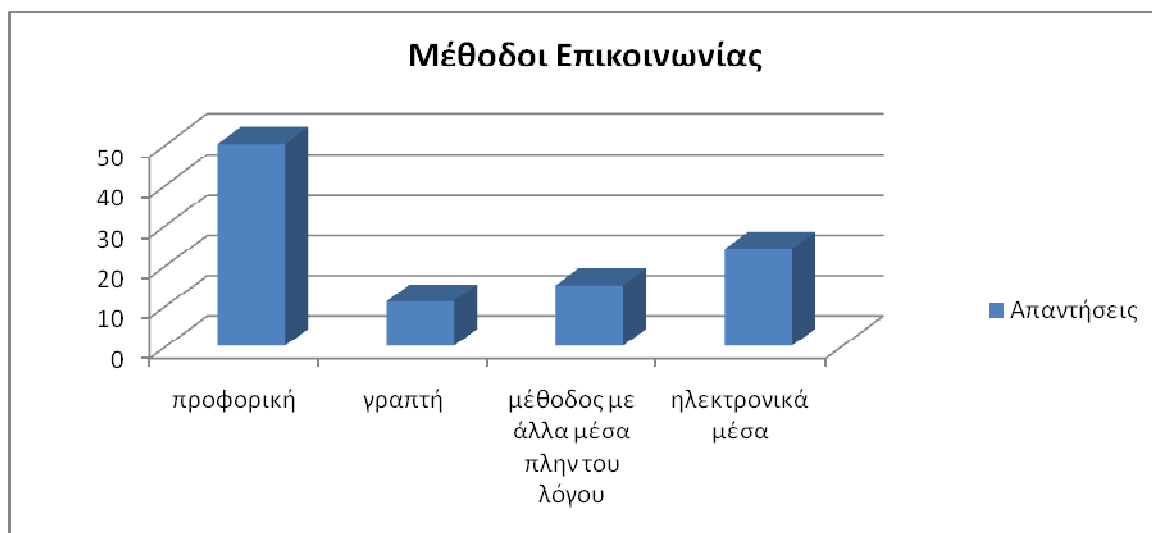


***Πίνακας 6 :*** *Με ποια μέσα επικοινωνίας βγαίνει εις πέρας, καθημερινή επικοινωνία στον οργανισμό σας;*

Σύμφωνα με τον πίνακα 6, οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς έχουν ως κύριο μέσο επικοινωνίας την προφορική μέθοδο με ποσοστό 50%, και ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά η ηλεκτρονική μέθοδος ( 24%) , μέθοδος ε άλλα μέσα ( 15% , πχ : τόνος της φωνής, σωματική γλώσσα ) και τέλος η γραπτή μέθοδος με ( 11%).

Μέθοδοι Επικοινωνίας	Απαντήσεις	%
Προφορική	50	50
Γραπτή	11	11
μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου	15	15

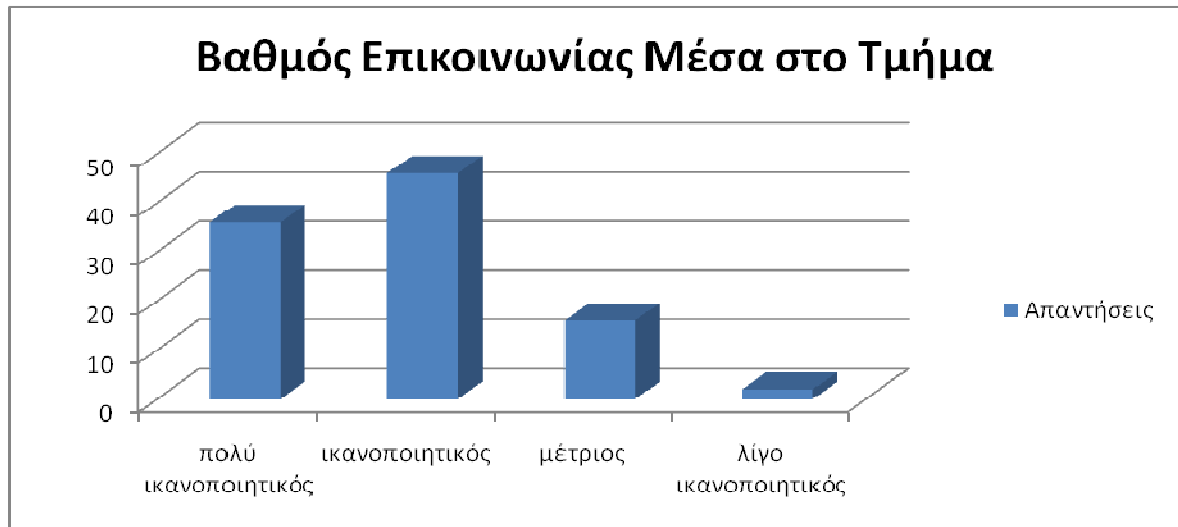
ηλεκτρονικά μέσα	24	24
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**Πίνακας 7: Πως θα κρίνατε το βαθμό επικοινωνίας στον οργανισμό σας;**

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων στους οργανισμούς βλέπουμε στον πίνακα 7 ότι το μεγαλύτερο τμήμα των εργαζομένων πιστεύει πως η επικοινωνία είναι ικανοποιητική με ποσοστό 46%, και ακολουθούν οι απαντήσεις πολύ ικανοποιητική 36%, μέτρια με 16% και τέλος λίγο ικανοποιητική με 2%.

Βαθμός Επικοινωνίας Μέσα στο Τμήμα	Απαντήσεις	%
πολύ ικανοποιητικός	36	36
Ικανοποιητικός	46	46
Μέτριος	16	16
λίγο ικανοποιητικός	2	2
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



***Πίνακας 8: Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ήδη υπάρχουσα επικοινωνία βοηθάει τη καλή λειτουργία του οργανισμού;***

Στην ερώτηση αυτή οι απόψεις διχάστηκαν ανάμεσα στους ερωτηθέντες, αφού ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 43 %, πιστεύει ότι η ήδη υπάρχουσα επικοινωνία με τους συναδέλφους στον οργανισμό είναι πολύ καλή, ακολούθως ένα ποσοστό 38% πιστεύει ότι είναι πολύ καλή και στη συνέχεια ένα ποσοστό 19% ότι είναι λίγο καλή και τέλος καθόλου καλή 0%.

Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ήδη υπάρχουσα επικοινωνία βοηθάει την καλή λειτουργία του οργανισμού;	Απαντήσεις	%
πάρα πολύ	38	38
Πολύ	43	43
Λίγο	19	19
Καθόλου	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

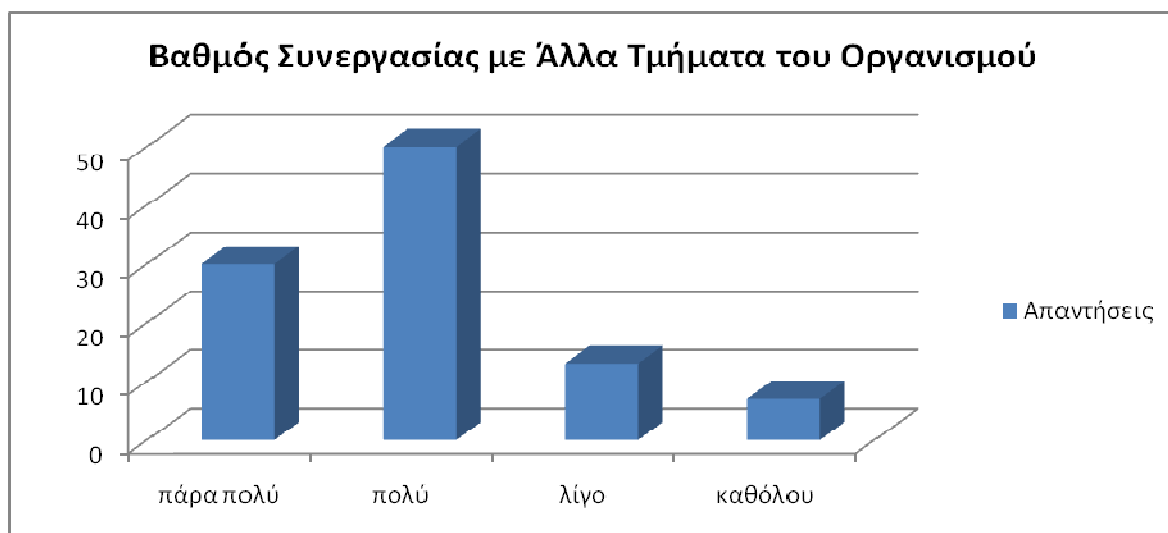




***Πίνακας 9 :*** *Ο βαθμός επικοινωνίας στο δικό σας τμήμα επηρεάζει τη σχέση με άλλους συναδέλφους άλλων τμημάτων του οργανισμού σας;*

Στην συγκριμένη ερώτηση οι απαντήσεις είχαν μια μικρή διαφοροποίηση, καθώς βλέπουμε στον πιο κάτω πίνακα(8). Το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι ο βαθμός επικοινωνίας επηρεάζει πολύ (50%) τη σχέση με άλλα τμήματα στον οργανισμό, ένα 30% ότι επηρεάζει πάρα πολύ, ακολούθως με μικρότερα ποσοστά ένα 17% ότι επηρεάζει λίγο και ένα 7% ότι δεν επηρεάζεται καθόλου.

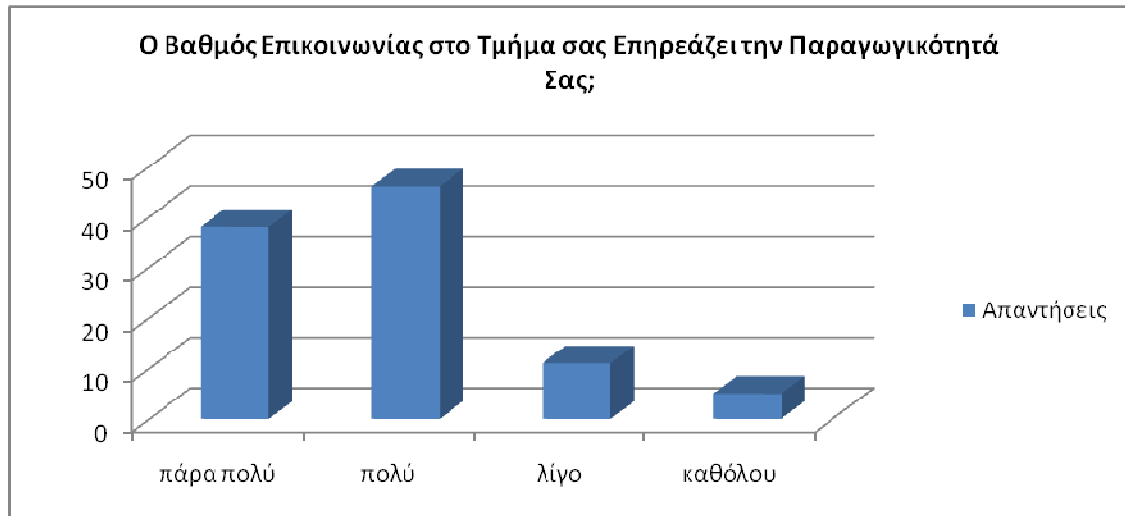
Βαθμός Συνεργασίας με Άλλα Τμήματα του Οργανισμού	Απαντήσεις	%
πάρα πολύ	30	30
Πολύ	50	50
Λίγο	13	13
Καθόλου	7	7
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



***Πίνακας 10 :*** *Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας επηρεάζει τη παραγωγικότητά σας;*

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν εάν η ενδομηματική επικοινωνία που υπάρχει επηρεάζει την παραγωγικότητά τους μέσα στον οργανισμό τους και οι απαντήσεις σημειώθηκαν ως εξής. Το μεγαλύτερο μέρος απάντησε ότι η παραγωγικότητά τους επηρεάζεται πολύ ( 46%) , ένα μικρότερο ποσοστό ότι επηρεάζεται πάρα πολύ (38%), στη συνέχεια κάποια ακόμη πιο μικρά ποσοστά απάντησαν ότι ο επηρεάζεται λίγο και καθόλου με ποσοστά (11%) και (5%) αντίστοιχα.

Ο Βαθμός Επικοινωνίας στο Τμήμα σας Επηρεάζει την Παραγωγικότητά Σας;	Απαντήσεις	%
πάρα πολύ	38	38
Πολύ	46	46
Λίγο	11	11
Καθόλου	5	5
<b>Σύνολο</b>	100	100



***Πίνακας 11: Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία που έχετε με τους συναδέλφους του τμήματός;***

Στην συγκεκριμένη ερώτηση βλέπουμε ξεκάθαρα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι η επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ καλή (37%) , ένα ελάχιστο μικρότερο ποσοστό πιστεύει ότι η επικοινωνία είναι άριστη (32%) , η επικοινωνία είναι καλή, απάντησε ένα (26%), και ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά , η λίγο καλή επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων (4%) και καθόλου καλή επικοινωνία ( 1%).

Επικοινωνία με τους Συναδέλφους του Τμήματός σας	Απαντήσεις	%
Άριστη	32	32
πολύ καλή	37	37
Καλή	26	26
λίγο καλή	4	4
καθόλου καλή	1	1
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**Πίνακας 12 : Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία με την Διεύθυνση;**

Στον πίνακα 12 βλέπουμε να διαμορφώνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι η επικοινωνία με την Διεύθυνση είναι πολύ καλή με ποσοστό ( 45%), και ακολουθούν με ποσοστό (23%) η άριστη και η καλή επικοινωνία, ενώ παρακάτω βλέπουμε τις απαντήσεις λίγο καλή με (6%) και καθόλου καλή με ( 3%).

Επικοινωνία με την Διεύθυνση	Απαντήσεις	%
Άριστη	23	23
πολύ καλή	45	45
Καλή	23	23
λίγο καλή	6	6
καθόλου καλή	3	3
<b>Σύνολο</b>	100	100



***Πίνακας 13:*** Πιστεύετε ότι οι ανθρώπινες σχέσεις επηρεάζονται από την επικοινωνία που επικρατεί μέσα σε έναν οργανισμό;

Στον πίνακα 13 μπορούμε να αντιληφθούμε από τις απαντήσεις, ότι το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού πιστεύει πως οι ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε ένα οργανισμό επηρεάζονται πάρα πολύ (56%), ένα μικρότερο ποσοστό πιστεύει πως οι ανθρώπινες σχέσεις επηρεάζονται πολύ (39%) και στη συνέχεια ένα (35) πιστεύει πως δεν επηρεάζονται καθόλου, ενώ ένα (2%) πιστεύει πως επηρεάζονται λίγο.

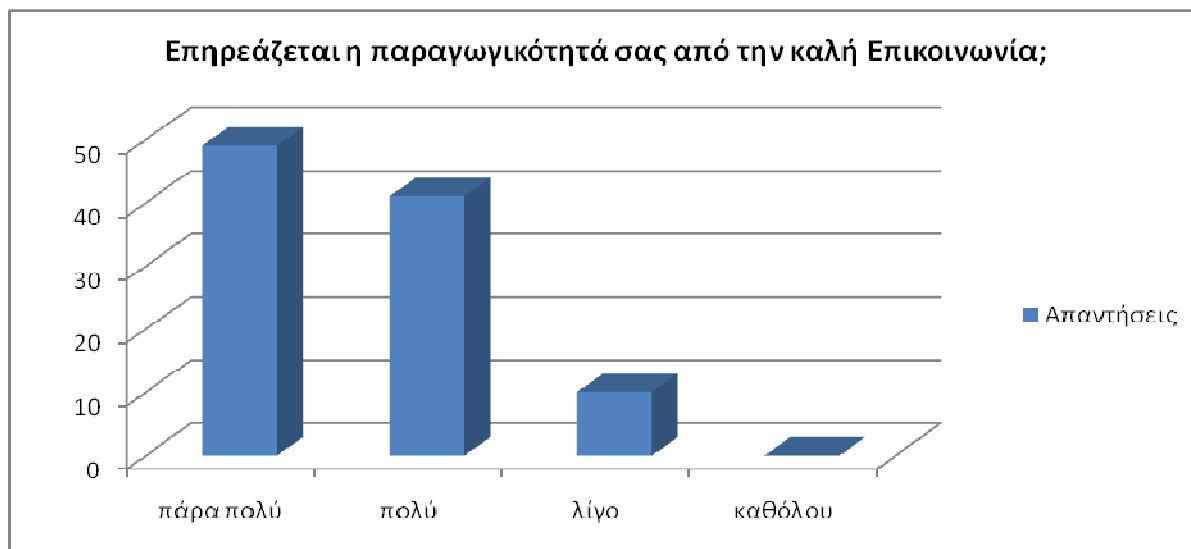
Οι Ανθρώπινες Σχέσεις Επηρεάζονται από την Επικοινωνία που επικρατεί μέσα σε έναν Οργανισμό;	Απαντήσεις	%
πάρα πολύ	56	56
πολύ	39	39
Λίγο	2	2
Καθόλου	3	3
<b>Σύνολο</b>	100	100



***Πίνακας 14:*** Θα λέγατε ότι η παραγωγικότητά σας επηρεάζεται από την καλή επικοινωνία του οργανισμού σας;

Στον παρακάτω πίνακα (14) βλέπουμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η παραγωγικότητά τους επηρεάζεται πάρα πολύ (49%) από την καλή επικοινωνία του οργανισμού τους, ενώ ακολουθούν οι απαντήσεις πολύ με (41%), λίγο(10%) και καθόλου με (0%).

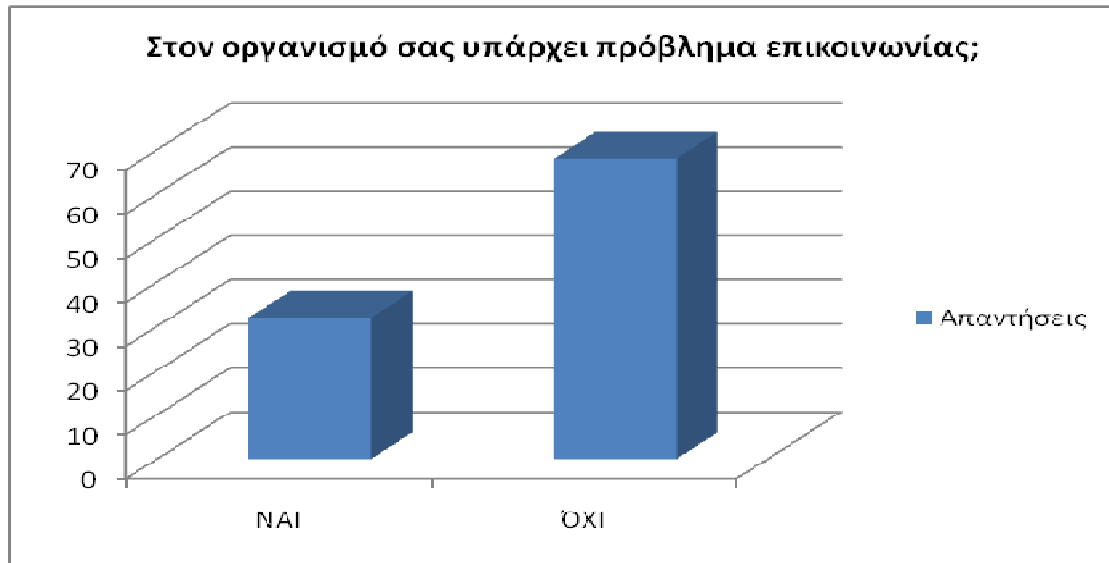
Επηρεάζεται η παραγωγικότητά σας από την καλή Επικοινωνία;	Απαντήσεις	%
πάρα πολύ	49	49
Πολύ	41	41
Λίγο	10	10
Καθόλου	0	0
<b>Σύνολο</b>	100	100



***Πίνακας 15 : Θεωρείται ότι μέσα στο δικό σας οργανισμό υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας ;***

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 15, με μεγάλη διαφορά ποσοστών, το μεγαλύτερο απάντησε πως δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα στον οργανισμό τους, ΟΧΙ (68%) και ένα πολύ μικρότερο ποσοστό απάντησε πως υπάρχει πρόβλημα, ΝΑΙ (32%). Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν στον οργανισμό, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες είναι στην μεταξύ τους επικοινωνιακή κατάσταση.

Στον οργανισμό σας υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας;	Απαντήσεις	%
ΝΑΙ	32	32
ΌΧΙ	68	68
<b>Σύνολο</b>	100	100

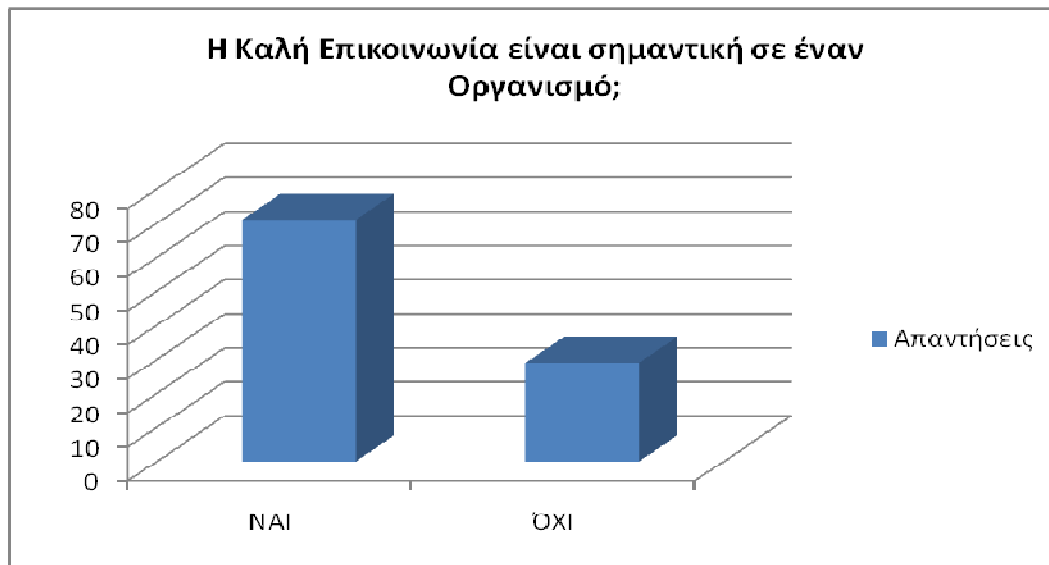


***Πίνακας 16 :*** Πιστεύετε ότι μια καλή επικοινωνία, είναι σημαντική μέσα σε έναν οργανισμό;

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες οι απαντήσεις στον πίνακα 16 μορφοποιήθηκαν ως εξής: ΝΑΙ (71%) απάντησε σχεδόν ομόφωνα το δείγμα, ενώ ένα (28%) απάντησε πως η καλή επικοινωνία στον οργανισμό δεν είναι σημαντική.

Η Καλή Επικοινωνία είναι σημαντική σε έναν Οργανισμό;	Απαντήσεις	%
ΝΑΙ	71	71
ΌΧΙ	29	29
<b>Σύνολο</b>	100	100

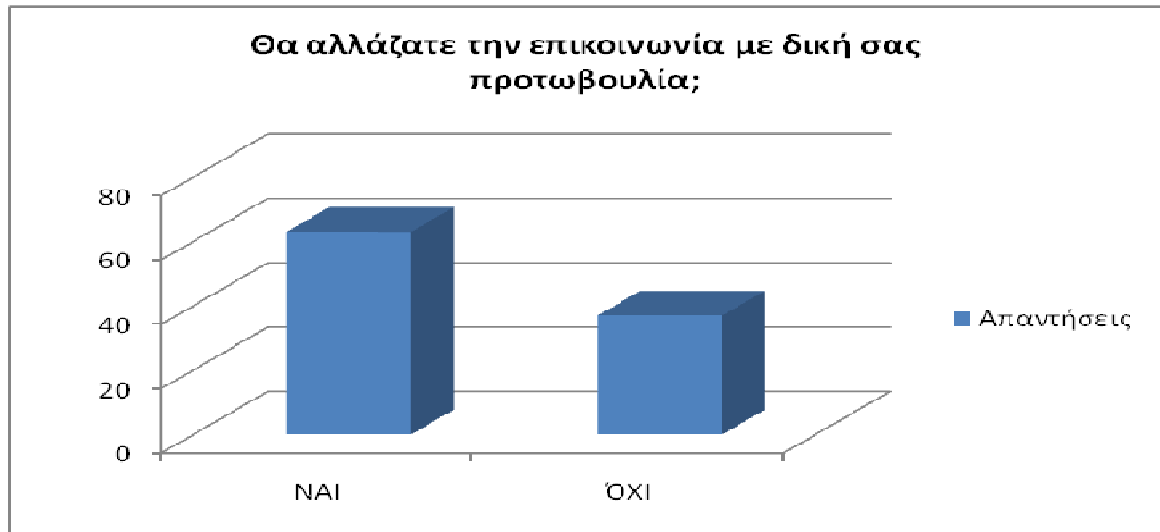




***Πίνακας 18:*** *Θα ήσασταν πρόθυμοι να αλλάξετε την επικοινωνία του οργανισμού σας με τη δική σας πρωτοβουλία;*

Σύμφωνα με το πίνακα 18, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα, εάν είναι διατεθειμένοι να πάρουν κάποια πρωτοβουλία, έτσι ώστε να αλλάξουν τη επικοινωνία στον οργανισμό τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ΝΑΙ με (65%) , ενώ ένα πολύ μικρότερο ποσοστό (37%) απάντησε ΟΧΙ.

Θα αλλάζατε την επικοινωνία με δική σας πρωτοβουλία;	Απαντήσεις	%
ΝΑΙ	63	63
ΌΧΙ	37	37
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



### **Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.**

***Ερώτηση 12.*** *Θεωρείτε ότι μέσα στον οργανισμό σας υπάρχει κάποιο πρόβλημα επικοινωνίας; Αν ναι (υπάρχει κάποιο πρόβλημα επικοινωνίας), αναφέρεται 3 βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζεται στον οργανισμό σας.*

Όπως πρωτοαναφέραμε προηγούμενος στην εργασία μας κάθε εταιρία ανεξαρτήτου μεγέθους ή έκτασης, εφόσον απαρτίζεται από ανθρώπινο δυναμικό είναι λογικό και επόμενο να υπάρξουν κάποια προβλήματα μέσα σε αυτόν. Ένα μεγάλο μέρος εργαζομένων που κλήθηκε να απαντήσει σε αυτήν την ερώτηση του ερωτηματολογίου μας , έδωσε κάποιες απαντήσεις για το που οφείλεται ίσως η λάθος επικοινωνία στους οργανισμούς. Μερικές από αυτές τις απαντήσεις ήταν : α) η κακή επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων. β) η κακή επικοινωνία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων, επικράτηση ισχυρής ιεράρχησης στον οργανισμό, γ) η πίεση οδηγεί σε πολλά προβλήματα μεταξύ των υπαλλήλων, δ) μεγάλος όγκος πληροφόρησης που δεν αφομοιώνεται, ε) δεν υπάρχει πολλές φορές υπομονή, ε) λάθος χειρισμός αρμοδιοτήτων, ζ) αποφυγή αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, η) δεν υπάρχει ίσως η κατάλληλη εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εργαζόμενους. Καταλήξαμε όμως και σημειώσαμε ότι τα μεγαλύτερα ζητήματα που οδηγούν στα προβλήματα επικοινωνίας είναι η ασυνεννοησία μεταξύ των υπαλλήλων και η ευθυνοφοβία των υπαλλήλων.

**Ερώτηση 13 . Ποίες είναι κατά την γνώμη σας οι βασικές προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία μέσα σε ένα οργανισμό;**

Εφόσον και σε αυτόν τον οργανισμό, όπως και σε κάθε άλλο οργανισμό υπάρχουν, αυτού του είδους τα προβλήματα όπως προαναφέραμε, θα ήταν φρόνιμο όπως παρθούν κάποια μέτρα για να γίνουν τα πράγματα πιο συνετά. Μερικές από αυτά τα μέτρα σύμφωνα και με τους εργαζόμενους που απάντησαν είναι : α) ευγένεια, β) καλή επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων, γ) σεβασμός ανάμεσα στους συναδέλφους, δ) αλληλεγγύη, ε) κατανόηση στις ανάγκες και τα δικαιώματα, ζ) σωστή αντιμετώπιση των υπαλλήλων από τους υπεύθυνους και τους διευθυντές, η) σωστή κρίση αποφάσεων, θ) αμεσότητα και ξεκάθαρη δομή σε όλους τους τομείς. Τα κυριότερα μέτρα που σημειώθηκαν από τους εργαζόμενους στους οργανισμούς μας ήταν η ευγένεια, τόσο ανάμεσα σε συναδέλφους όσο ανάμεσα και σε εργαζομένους διαφορετικών τμημάτων, όπως επίσης σημαντικό μέτρο θεωρήθηκε και η κατανόηση, η ευγένεια και η προσπάθεια για καλύτερη συνεννόηση.

Μέσα από τις πιο πάνω μας ερωτήσεις, οι οποίες ήταν ανοιχτού τύπου, συμπεράνουμε ότι μέσα στους οργανισμούς, υπάρχουν κάποια προβλήματα όπως η κακή επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων, η έλλειψη κατανόησης, έλλειψη υπομονής και σεβασμού, όπως και άλλα σοβαρά προβλήματα, που αφορούν την βιωσιμότητα του οργανισμού. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν και αντιλαμβάνονται τα προβλήματα που υπάρχουν και προσπαθούν να αλλάξουν την ήδη υπάρχουσα κατάσταση, προτείνοντας κάποιες λύσεις όπως την απόκτηση σεβασμού, την κατανόηση, την αλληλεγγύη και την υπευθυνότητα όσο αφορά τις υποχρεώσεις, τα καθήκοντα αλλά και τα δικαιώματα του κάθε εργαζόμενου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ**

### **8.1 Συμπεράσματα Θεωρητικής Μελέτης.**

Τα συμπεράσματα που προήλθαν από την θεωρητική ανάλυση του οργανισμού, καταλήγουν να είναι τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά.

Μέσα από το θεωρητικό κομμάτι της μελέτης, κάνουμε λόγο για την σπουδαιότητα της επικοινωνίας μέσα στους οργανισμούς, τόσο όσο αφορά τους εργαζομένους μεταξύ τους, όσο και ανάμεσα με πολλά στελέχη στον ίδιο ή διαφορετικό οργανισμό. Γίνεται μια ανάλυση μέσα στους οργανισμούς με βάση το πώς διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι τα προβλήματα της εργασίας και τι είναι αναγκαίο να γίνεται για να υπάρχει μια σωστή λειτουργία.

Η μελέτη μας πραγματοποιήθηκε με γνώμονα την επικοινωνία στους οργανισμούς, τα μέσα με τα οποία διέπεται η επικοινωνία, τους τρόπους επικοινωνίας όπως και τα προβλήματα που υπάρχουν μέσα σε μια εταιρία. Υπάρχουν διαφορετικά είδη επικοινωνίας,

όπως και διαφορετικοί τρόποι υλοποίησης της επικοινωνίας, ανάλογα βέβαια με το πόσο μεγάλη ή οργανωμένη είναι μια εταιρία, ένας οργανισμός. Η μελέτη μας κάνει λόγο για το τι είναι γενικά η οργανωσιακή επικοινωνία και κατά πόσο γίνεται κύριος παράγοντας βιωσιμότητας και επιβίωσης ενός οργανισμού.

## 8.2 Συμπεράσματα ερευνητικής μελέτης

Επισημαίνουμε ξανά η έρευνα μας έγινε στους οργανισμούς τηλεπικοινωνιών όπως είναι ΓΕΡΜΑΝΟΣ, ΟΤΕ, COSMOTE, WIND, VODAFONE, όπου μοιράστηκε σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων ένα ερωτηματολόγιο όπου θα μας βοηθούσε να κατανοήσουμε τα προβλήματα επικοινωνίας που μπορεί να υπάρξουν σε ένα οργανισμό με ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν και εφόσον υπάρχει πρόβλημα στον οργανισμό ποιο ακριβώς είναι αυτό και σε ποιο μέρος του οργανισμού βρίσκεται. Μέσα από τις απαντήσεις καταλήξαμε πως τα περισσότερα προβλήματα είναι τόσο ενδοτηματικά όσο και μεταξύ υπαλλήλων-υφισταμένων.

Με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων στα ερωτηματολόγια φαίνεται ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό του οργανισμού θεωρεί ότι δεν υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό (68%), ενώ ένα 32% πιστεύει πως ο οργανισμός τους έχει πρόβλημα επικοινωνίας. Τα ζητήματα που αναφέρθηκαν στην έρευνα αξίζουν σημασίας, τόσο γιατί είναι σημαντικά να μην υπάρχουν σε ένα οργανισμό αλλά και γιατί σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθούν τα προβλήματα.

Ένα λοιπόν, κάνουμε μια σύγκριση ανάμεσα στο θεωρητικό κομμάτι τη μελέτης μας και στο ερευνητικό της θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν πολλά κοινά, βλέπουμε δηλαδή τα λόγια σε πράξεις. Στο θεωρητικό κομμάτι εστίασαμε την επικοινωνία στους οργανισμούς και την αναγκαιότητά της, επίσης κάναμε λόγο για τα προβλήματα επικοινωνίας που υπάρχουν. Στη συνέχεια το θεωρητικό κομμάτι ήρθε να επιβεβαιώσει την θεωρία με το δείγμα που κλήθηκε να απαντήσει το ερωτηματολόγιο μας, δίνοντας την απάντηση ότι έχουν ανάγκη για μια καλή επικοινωνία, είναι αναγκαίο να υπάρχει. Τονίζουν επίσης οι εργαζόμενοι, ότι υπάρχουν όντως προβλήματα επικοινωνίας που δυσκολεύουν την καθημερινή ανταπόκριση στη δουλειά τους αλλά και στη επιρροή που έχει η κακή επικοινωνία στην κλίμακα επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα (value chain). Οι εργαζόμενοι επίσης έρχονται να επιβεβαιώσουν την προθυμία που χρειάζεται δίνοντας αυτόβουλα λύσεις ή προτάσεις, έτσι ώστε η επικοινωνία να διορθωθεί και να λειτουργεί σαν ένας μεγάλος σύμμαχος με στόχο την ανάπτυξη και την κερδοφορία του κάθε οργανισμού.

## **8.3 Προτάσεις**

### **1. Πρέπει να υπάρχει σεβασμός.**

Σεβασμός σημαίνει ότι ο κάθε εργαζόμενος σέβεται τις ικανότητες αλλά και τις αδυναμίες του κάθε συναδέλφου του, όπως και τη πείρα που έχει ο καθένας στον αντικείμενο του.

### **2. Πρέπει να υπάρχει κατανόηση.**

Ένα ακόμη σπουδαίο στοιχείο για την καλή επικοινωνία ενός οργανισμού είναι να υπάρχει κατανόηση για τον κάθε εργαζόμενο, ειδικά όταν θα πρέπει να κατανοηθούν τα αισθήματα του και οι ανάγκες του.

### **3. Ειλικρίνεια και ενδιαφέρον στον χώρο εργασίας.**

Είναι αρκετά σημαντικό ότι, όταν μιλάει ο συνομιλητής είναι αναγκαίο να υπάρχει ενδιαφέρον για αυτό που λέει έτσι ώστε να υπάρχει και από τις δύο πλευρές ειλικρίνεια. Θα πρέπει μέσα από την ειλικρίνεια και το ενδιαφέρον να γεννηθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ των ομιλούντων. Η εμπιστοσύνη χτίζεται με σταθερά βήματα όταν ο μάνατζερ είναι ειλικρινής και ευθύς.

### **4. Υπομονή και αντοχή κάτω από πίεση.**

Αναμενόμενο είναι μέσα έναν οργανισμό να υπάρχει κάπου πίεση λόγω φόρτου εργασίας ή λόγω αυξανόμενης δουλειάς στα τμήματα, πόσο μάλλον όταν υπάρχουν διαφορετικοί άνθρωποι μέσα σε ένα χώρο και πρέπει να συνεργαστούν για να βγει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η υπομονή είναι ίσως μια μεγάλη αρετή που θα πρέπει να αντιπροσωπεύει τους εργαζόμενους, όσο και τους υφιστάμενους.

Έτσι λοιπόν, συμπληρωματικά για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα του κάθε οργανισμού είναι αναγκαίο οι ανθρώπινες σχέσεις και το εργασιακό περιβάλλον να φτιάξουν τα προβλήματα επικοινωνίας που υπάρχουν. Όσο πιο καλές είναι οι συνθήκες μέσα στον οργανισμό, τόσο καλές είναι οι εξωτερικές συνθήκες που αφορούν τον οργανισμό (value chain).

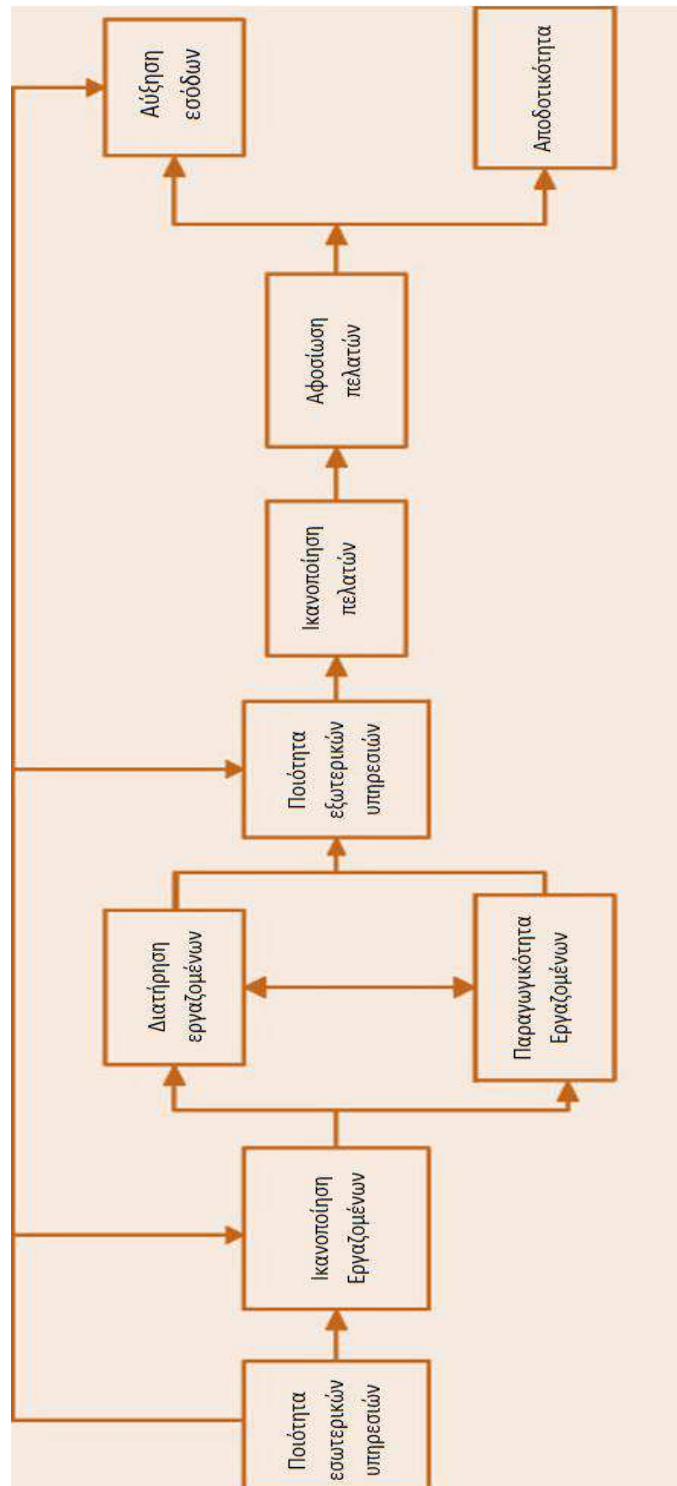
Η συγκεκριμένη έρευνα, επιλέχτηκε να γίνει με βάση ερωτηματολογίου σε κάθε οργανισμό ξεχωριστά. Οι λόγοι που αποφασίσαμε να δώσουμε ερωτηματολόγια στους οργανισμούς είναι ο στόχος μας για καλύτερα αποτελέσματα, εφόσον οι εργαζόμενοι συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο στον χώρο εργασίας τους χωρίς πίεση και άγχος, κρίναμε κατά δεύτερον ικανό το δείγμα του πληθυσμού να συμπληρώσει ερωτηματολόγιο, δηλαδή εάν αναφερόμασταν σε ηλικιωμένους ανθρώπους ή σε ανθρώπους με νοητικά προβλήματα θα επιλέγαμε ένα πιο εύκολο τρόπο, και τρίτον γιατί θέλαμε ένα καλύτερο προϋπολογισμό της έρευνας. Η έρευνα θα μπορούσε να γίνει και με Α) προσωπική

συνέντευξη ( personal interview), Β) τηλεφωνική συνέντευξη και Γ) ταχυδρόμηση ερωτηματολογίων( self-administered questionnaires).

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Haskett et al.'s Service-Profit Chain Model.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Αγαπητοί συνεργάτες,

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε από πτυχιούχους φοιτητές του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ και έχει ως σκοπό να μας βοηθήσει να αξιολογήσουμε την δύναμη της επικοινωνίας μέσα σε ένα οργανισμό. Σας επισημαίνουμε ότι θα ήταν εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε με ειλικρίνεια και σας διαβεβαιώνουμε ότι τα στοιχεία που θα δώσετε θα παραμείνουν ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο και τη συμμετοχή σας.

### **A:ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

#### **ΦΥΛΟ:**

Άντρας

Γυναίκα

#### **ΗΛΙΚΙΑ:**

18-23

24-29

30 και άνω

#### **ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:**

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος

Όνομα οργανισμού: .....

Τμήμα οργανισμού: .....

Χρόνια υπηρεσίας: .....



## **B.ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

**Οδηγίες: Σημειώστε με () ότι αντιστοιχεί περισσότερο στην άποψη σας.**

1. Ποιά είναι η κύρια μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιεί ο οργανισμός σας;

- Προφορική
- Γραπτή
- Μη λεκτική
- Οπτική
- Ακουστική
- Οπτικοακουστική
- Ηλεκτρονική

2. Ποιά πιστεύετε ότι είναι η συχνότερη κυρίως επικοινωνία στον οργανισμό σας;

- Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία
- Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία
- Η οριζόντια επικοινωνία

3. Με ποιά μέσα επικοινωνίας βγαίνει εις πέρας, η καθημερινή επικοινωνία στον οργανισμό σας;

- Προφορική μέθοδος
- Γραπτή μέθοδος
- Μέθοδος με άλλα μέσα (σωματική γλώσσα, τόνος της φωνής)
- Ηλεκτρονικά μέσα

4. Πώς θα κρίνατε το βαθμό επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό σας;

Πολύ ικανοποιητικός      Ικανοποιητικός      Μέτριος      Λίγο ικανοποιητικός

5. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η ήδη υπάρχουσα επικοινωνία βοηθάει την καλή λειτουργία του οργανισμού;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

6. Ο βαθμός επικοινωνίας στο δικό σας τμήμα επηρεάζει τη σχέση με άλλους συναδέλφους άλλων τμημάτων του οργανισμού σας;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

7. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας επηρεάζει την παραγωγικότητά σας;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

8. Πώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία που έχετε με τους συναδέλφους του τμήματος;

Άριστη      Πολύ καλή      Καλή      Λίγο καλή      Καθόλου καλή

9. Πώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία με την Διεύθυνση;

Άριστη      Πολύ καλή      Καλή      Λίγο καλή      Καθόλου καλή

10. Πιστεύετε ότι οι ανθρώπινες σχέσεις επηρεάζονται από την επικοινωνία που επικρατεί μέσα σε έναν οργανισμό;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

11. Θα λέγατε ότι η παραγωγικότητα σας επηρεάζεται από την καλή επικοινωνία του οργανισμού σας;

Πάρα πολύ      Πολύ      Λίγο      Καθόλου

12. Θεωρείται ότι μέσα στο δικό σας οργανισμό υπάρχει κάποιο πρόβλημα επικοινωνίας;

ΝΑΙ                      ΟΧΙ

Αν ναι, παρακαλώ αναφέρεται 3 βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζεται στο φορέα απασχόλησής σας.

- .....
- .....
- .....

13. Ποιες είναι κατά την γνώμη σας οι βασικές προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία μέσα σε ένα οργανισμό;

- .....
- .....
- .....

14. Πιστεύετε ότι η μια καλή επικοινωνία είναι σημαντική μέσα σε έναν οργανισμό;

ΝΑΙ                      ΟΧΙ

15. Εάν ναι, πόσο σημαντική είναι για εσάς μια καλή επικοινωνία;

Εξαιρετικά σημαντική                      Λίγο σημαντική

Αρκετά σημαντική                      Καθόλου σημαντική

16. Θα ήσασταν πρόθυμοι να αλλάξετε την επικοινωνία του οργανισμού σας με δική σας πρωτοβουλία;

ΝΑΙ                      ΟΧΙ

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αντωνάκης, Ι. (2006), Παιδαγωγική επιστήμη , Βιβλιοθήκη ΤΕΙ.

Ζαβλανός, Μ. (2002), Οργανωτική συμπεριφορά, Αθήνα: ΑΘ.Σταμούλης.

Καζάζη Μ. (1995), Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα

Καντάς Ν. (2009) Τμήμα Στατιστικής Επιστήμης

Καραγιάννης, Σ.(2000), Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”.

Κοντάκος Π (2005) Θέματα Επικοινωνίας στην Εκπαίδευση και τη Διοίκηση

Κυριαζόπουλος Π. και Ζαίρης Α. (2001) Σύγχρονες Τεχνικές Πωλήσεων

Λούτας Γ. ( 1996, 2002, 2004) : Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εφαρμογές στην Ελληνική Πραγματικότητα. Εκδόσεις Ελλην

Σταμάτης Α. και Κοντάκος Π.( 2002) Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα

Στάμκος Κ. (2012) Ανάπτυξη Επιχειρήσεων

Στειακάκης Ε. και Κατζός Σ.(2002) Management: Μια Σύγχρονη Άποψη, εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη.

Φαναριώτης Π. (1996) :Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε

Χυτήρης, Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Davis K. (1990), Human Relation at Work, New York: 4th ed., Mc Graw-Hill

Denny Richard (2009) Business and Economics

Haskett J.L. (1994) “Putting the Service-Profit Chain to Work”

Himstreet Baty Lehman (1995) Business Communication

Hoy W. and Miskel C. (1978), Educational Administration: Theory, Research and Practice, New York, Random House

Katz D. and Kahn, R. (1978), The Social Psychology of Organization, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons

Miller Howard Miller (1923-2000) University of Chicago's Booth School of Business.

Sayles L.P. (1963) “Individualism and big business” Mc Graw Hill New York

Winkin Y. (1993) Communication in Organizations

