



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η επικοινωνία σαν βασικός παράγοντας στην
οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων,
οργανισμών και συνεταιρισμών»**



**Φοιτήτριες: Μαρία Κοντογιώργη Α.Μ. 3374
Θεοδοσία Χατζηβασιλείου Α.Μ. 3492**

Επιβλέπων καθηγητής: Παπανδρέου Νικόλαος

Ηράκλειο 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3-4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	
1.1 Η εξέλιξη των ερευνητικών προτεραιοτήτων στην οργανωσιακή επικοινωνία	5-6
1.2 Θεωρητικά υποδείγματα ανάλυσης οργανωσιακής επικοινωνίας.....	6-9
1.3 Η συμβολή της επικοινωνίας στις κλασσικές επικοινωνίες.....	6-11
1.4 Οι επιδράσεις της επικοινωνίας στις θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων.....	11-12
1.5 Οι θεωρίες της συμπεριφοράς και της λήψης αποφάσεων για την επικοινωνία στις οργανώσεις.....	12-16
1.6 Η επικοινωνία στην Συστηματική ανάλυση.....	16
1.6.1 Ανάλυση επικοινωνιακών δικτύων.....	16-17
1.6.2 Ατομικοί επικοινωνιακοί ρόλοι.....	18
1.6.3 Παρεμβολές και παρεμβάσεις στη δομή της επικοινωνίας.....	19
1.6.4 Η θεώρηση του Katz και Kahn για τα ανοιχτά συστήματα της επικοινωνίας στις οργανώσεις.....	19-21
1.7 Ενδεχομενική θεώρηση και επικοινωνιακές πρακτικές.....	21-22
1.8 Εξελικτική προσέγγιση.....	22
1.9 Νέο- θεσμική ανάλυση και επικοινωνιακές διαδικασίες.....	22-23
1.10 Ερμηνευτική προσέγγιση.....	23-24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	25
2.2 Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	25
2.3 Η αποστολή και στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας.....	25-26
2.4 Είδη επικοινωνίας.....	26-27
2.5 Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	27-28
2.6 Εμπόδια στην επιχειρησιακή επικοινωνία.....	28-29
2.7 Κατευθύνσεις για σωστή επικοινωνία.....	29-30
2.8 Κανόνες για καλύτερη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	
3.1 Σημασία και σπουδαιότητα της επικοινωνίας.....	31-33
3.2 Ορισμοί.....	33
3.3 Επικοινωνιακά δίκτυα.....	33-34
3.4 Δίοδοι (ή κανάλια) επικοινωνίας.....	34-36
3.5 Μορφές και είδη επικοινωνίας.....	36-40
3.6 Επικοινωνία τριπλής, διπλής και μονής κατεύθυνσης.....	40-41
3.7 Άμεση και έμμεση οδός επικοινωνίας.....	41
3.8 Επικοινωνιακή λειτουργία.....	41-43
3.9 Επικοινωνιακό κλίμα.....	43
3.10 Επικοινωνιακή πολιτική.....	43-44
3.11 Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία.....	44-45
3.12 Επικοινωνία και Δημόσιες σχέσεις.....	45-46
3.13 Οργανωτική και διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας.....	46-48
3.14 Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας.....	48-50
3.15 Στρατηγική επικοινωνίων.....	50-51
3.16 Σκοποί επικοινωνίας.....	51-52
3.17 Η επικοινωνία ως παράγοντας επίδρασης στη συμπεριφορά.....	52
3.18 Η επικοινωνία ως παράγοντας επίδρασης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.....	53

3.19 Οι επικοινωνιακές ικανότητες ως απαραίτητες ικανότητες για την Διοίκηση Επιχειρήσεων.....	53-54
3.20 Η οργανωτική επικοινωνία ως διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών.....	54
3.21 Η διασπορά της πληροφόρησης μεταξύ των εργαζομένων.....	54-56
3.22 Η διασπορά της πληροφόρησης μεταξύ οργανώσεων και εξωτερικών συνδέσμων.....	56-57
3.23 Προγράμματα επαναπληροφόρησης των εργαζομένων.....	57
3.24 Η κοινωνική θέση μέσα στην οργάνωση και η τάση για επικοινωνία.....	57-58
3.25 Οι υποχρεώσεις για επικοινωνία.....	58
3.26 Επιδράσεις της επικοινωνίας.....	58-61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

4.1 Συστήματα επικοινωνίας.....	62
4.1.1 Συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν το γραπτό λόγο.....	62-63
4.1.2 Συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο.....	63-64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1 Η επικοινωνία ως ψηφιακό προϊόν.....	65-66
5.2 Τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβολές της επικοινωνίας.....	66-67
5.3 Ο ρόλος των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας στην δυνητική οργάνωση.....	68
5.4 Επικοινωνία και Ηλεκτρονικό Επιχειρείν.....	69
5.5 Οι επιδράσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών στην επικοινωνία.....	70
5.6 Το κόστος της σύγχρονης μορφής επικοινωνίας.....	70-71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

6.1 Παθολογία της επικοινωνίας.....	72-73
6.2 Προβλήματα και εμπόδια στην επικοινωνία.....	73
6.3 Αίτια αναποτελεσματικής επικοινωνίας.....	73-77
6.4 Επιπτώσεις αναποτελεσματικής επικοινωνίας.....	77-78
6.5 Τρόποι αντιμετώπισης των λαθών στην επικοινωνία.....	78
6.5.1 Βελτίωση της επικοινωνίας ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του.....	78-79
6.5.2 Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη.....	79
6.5.3 Χρησιμοποίηση ανάδρασης.....	79-80
6.5.4 Χρησιμοποίηση άμεσης, απλής γλώσσας.....	80
6.5.5 Επικύρωση των λόγων με πράξεις.....	80
6.5.6 Χρησιμοποίησή της, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνίας.....	80
6.5.7 Χρησιμοποίηση διαφορετικών τύπων επικοινωνίας ταυτόχρονα.....	81
6.5.8 Μείωση των προβλημάτων μεγέθους.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

7.1 Αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία.....	82-83
7.2 Διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	83-85
7.3 Μέσα επίτευξης αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	85
7.3.1 Επικοινωνία με εργαζομένους.....	85-88
7.3.2 Επικοινωνία με πελάτες.....	88-89

Επίλογος.....	90-91
----------------------	--------------

Παράρτημα.....	92-96
-----------------------	--------------

Βιβλιογραφία

Εισαγωγή

Σε μια επιχείρηση, μια υπηρεσία, έναν οργανισμό ή συνεταιρισμό, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι πολύπλοκα. Όμως, τα διάφορα πειράματα και οι μελέτες οι σχετικές με το θέμα μέχρι σήμερα δείχνουν πως δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις κι ότι ρόλο παίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια ύπαρξης διαφόρων λύσεων που έχει ακολουθήσει μια ομάδα, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες και άλλοι πολλοί παράγοντες που σχετίζονται με τις ειδικές συνθήκες.

Σαν επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση δε θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Δηλαδή ο εργαζόμενος στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του ένας εντελώς λογικός φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος δεν επηρεάζεται από εσωπηρεσιακές σχέσεις του από τα εξωεργασιακά ενδιαφέροντα του και συναισθήματά του. Γι' αυτό η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων.

Η επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους φορέων έργων εκτελείται, με βάση τις εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν στην οργάνωση, οι οποίες είναι δυνατόν να προκύψουν από τη διανομή των έργων σαν υλική σχέση και από τις ιδιαίτερες διοικητικές και επιτελικές σχέσεις. Η επικοινωνία αυτή, δεν εξελίσσεται τυχαία, αλλά πρέπει να συμφωνεί με άλλα συστήματα σχέσεων, τα οποία καθιστούν δυνατόν ένα γενικό συντονισμό θέσεων. Τα διάφορα συστήματα- τα οποία συνδέουν οι επικοινωνίες- που λειτουργούν μέσα σε ένα δεδομένο εργασιακό πλαίσιο, όπως π.χ. τα συστήματα άτομο- ομάδα, προϊστάμενος- υφιστάμενος κλπ., για να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, έχουν ανάγκη από ανταλλαγή πληροφοριών ιδεών και αισθημάτων, γιατί διαφορετικά θα παύσουν να εργάζονται.

Η επικοινωνία είναι μια βασική λειτουργία σε κάθε επιχείρηση. Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών ή στάσεων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη (ή ενός πομπού και ενός δέκτη). Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει προφορικά, γραπτά, τηλεφωνικά ή με ηλεκτρονικά μέσα. Μέσα στην οργανωμένη εργασία η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες:

- 1)Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι που να επιτευχθεί μια συνεργατική ενέργεια.
- 2)Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, όπως όταν ο επόπτης προτρέπει τους υφισταμένους του να αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο.
- 3)Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστσεων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.
- 4)Υποβοηθά στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δεν μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους.
- 5)Σε καταστάσεις μέσα και έξω από την εργασία η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες και στην τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων όντων. Γενικά το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Εάν η διοίκηση αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμείνει ότι και αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις του με τους άλλους, τότε το πνεύμα της ανταλλαγής πληροφοριών θα τείνει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό.

Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνιών εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η Διοίκηση ενός οργανισμού, εν τούτοις η ευθύνη της Διοίκησης δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας μέσα τον κύκλο της ευθύνης τους. Με την έννοια αυτή κανένα επίπεδο της ιεραρχίας ούτε ένα απλό άτομο δεν

είναι δυνατό να αποφύγει την ευθύνη αυτή διότι όλοι μαζί και καθένας χωριστά αποτελούν μέρη από την όλη λειτουργία της Διοίκησης.

Αναμφισβήτητα η προσωπική επικοινωνία είναι , η πλέον ανθρώπινη, ζωντανή όπως και άμεση μέθοδος επαφής (face to face communication). Η προσωπική επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση/οργανισμό ή συνεταιρισμό γίνεται σε μικρές ομάδες από τον προϊστάμενο με τα μέλη της ομάδας που άμεσα διοικεί ή και από ένα διευθυντικό στέλεχος προς όλα τα μέλη της επιχείρησης/οργανισμού ή συνεταιρισμού, εφόσον ο αριθμός τους δεν ανέρχεται σε πολλές εκατοντάδες και εφόσον υπάρχουν οι απαιτούμενοι χώροι και συνθήκες.

Αξιολογώντας τη σημασία της επικοινωνίας στις οργανώσεις(εννοώντας τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και τους συνεταιρισμούς) είναι αξιοσημείωτο ότι μια οργάνωση, δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία. Η επικοινωνία δένει τα μέρη που την απαρτίζουν και επιβάλλει στους εργαζόμενους να ενεργούν γιατί είναι αδύνατο να υπάρξουν ανθρώπινες σχέσεις χωρίς επικοινωνία. Σε μια οργάνωση(επιχείρηση, οργανισμός και συνεταιρισμός), οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μπορούν να είναι διαφορετικοί και να καλύπτουν ποικίλες ανάγκες. Έτσι, οι εργαζόμενοι επικοινωνούν προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτέλεσης της εργασίας, για να διατηρήσουν την ομάδα ή για να καλύψουν τις ατομικές τους ανάγκες.

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

«Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1.1 Η εξέλιξη των ερευνητικών προτεραιοτήτων στην οργανωσιακή επικοινωνία

Η επικοινωνία στις οργανώσεις θεωρήθηκε ήδη από τις κλασσικές θεωρίες της διοίκησης ως ένα στοιχείο που μπορεί να εξυπηρετήσει την εξουσία και να συμβάλει στο να υπάρξει αποδοτικότερος συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της. Είτε πρόκειται για τη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης είτε για τα πρώτα υποδείγματα γραφειοκρατικής οργάνωσης ή για τη ρύθμιση των ανθρωπίνων σχέσεων η επικοινωνία από το 1920 περίπου και τουλάχιστον έως τη δεκαετία του '60 αντιμετωπίζεται ως «παράγοντας» για τη διευθέτηση των προβλημάτων στις οργανώσεις. Στο πλαίσιο της αντίληψης αυτής δημιουργούνται μαθήματα κατάρτισης των ανώτατων στελεχών στη ρητορική των επιχειρήσεων, στα οποία αναλύονται διάφορες μορφές του γραπτού και του προφορικού λόγου, στρατηγικές διαπραγμάτευσης κ.ά., καθώς και μαθήματα που αναλύουν τις επικοινωνιακές ιδιαιτερότητες του κάθε μέσου (π.χ. αφίσες, εκθέσεις προόδου, απολογισμοί, διαφημιστική φυλλάδια κλπ.) και προτείνουν την πλέον ενδεδειγμένη χρήση τους.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60 και ύστερα η έρευνα προσανατολίζεται στους τρόπους με τους οποίους δημιουργείται ένα αποδοτικό «οργανωσιακό κλίμα», δηλαδή μια ευχάριστη ατμόσφαιρα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών, που επιτρέπει καλύτερη και ταχύτερη κατανόηση των σκοπών μιας οργάνωσης. Το οργανωσιακό κλίμα θεωρήθηκε ως το στοιχείο εκείνο που θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά την ατομική συμπεριφορά αλλά και τη συνολική εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω. Η αντιμετώπιση αυτή έθεσε δύο ερωτήματα προς διερεύνηση: α) Ποιες είναι οι δεξιότητες που καθιστούν τα άτομα πιο ικανούς επικοινωνητές στο χώρο των δραστηριοτήτων τους και β) ποιοι είναι οι παράγοντες που επιδρούν γενικά στη βελτίωση ενός δικτύου επικοινωνίας. Κατά την περίοδο αυτή διεξάγονται έρευνες που έχουν περισσότερο ψυχολογική διάσταση και ασχολούνται με την επικοινωνία μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων και δευτερευόντως διαθέτουν κοινωνιολογικό προβληματισμό, λ.χ. όσον αφορά τη σύνθεση, το είδος, την εξάπλωση κλπ. των δικτύων επικοινωνίας, το συντονισμό ομάδων συνεργασίας και τις επιδράσεις νέων τεχνολογιών επικοινωνίας στη συμπεριφορά κ.ά. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των υποστηρικτών του θετικισμού, τόσο η επικοινωνία όσο και η οργάνωση θεωρούνται ως αντικειμενικές οντότητες που είναι δυνατό να αναχθούν σε μετρήσιμες μονάδες, γεγονός που συμβάλλει στο να κατασκευαστούν κάθε είδους ποσοτικοί δείκτες μέτρησης της επικοινωνίας.

Από τη δεκαετία του '80 και μετά παρατηρείται ριζική μεταστροφή στην οργανωσιακή επικοινωνία, όπου το ενδιαφέρον των επιστημόνων αλλάζει προσανατολισμό και από τις καθαρά ποσοτικές εμπειρικές έρευνες καταγραφής χαρακτηριστικών και στάσεων και αντιλήψεων των μελών στρέφεται στις έρευνες που μελετούν το νοηματικό περιεχόμενο των μηνυμάτων, τις συμβολικές πράξεις στις οργανώσεις κλπ. Νέες θεματικές απασχολούν πλέον τους ερευνητές, όπως, λ.χ., οργανωσιακά γεγονότα, στρατηγική αμφισημία, γλώσσα

και γλωσσικοί κώδικες, σύμβολα και εκφράσεις της κουλτούρας στις οργανώσεις, αφανής έλεγχος, δημόσιος λόγος, διαπραγματεύσεις κ.ά.

Στο χώρο της οργανωσιακής επικοινωνίας διακρίνονται δύο βασικές τάσεις θεωρητικής ανάλυσης. Η πρώτη πρόκειται στην ερμηνευτική προσέγγιση, αντλεί τις θεωρητικές της καταβολές από τη συμβολική αλληλόδραση και την εθνομεθοδολογία και εστιάζει το ερευνητικό της ενδιαφέρον στο σύστημα συμβόλων, στις ρυθμίσεις και στους κανόνες που καθορίζουν τις καθημερινές πρακτικές στις οργανώσεις και κατασκευάζουν τις συνήθειες και τις ρουτίνες. Η δεύτερη ακολουθεί τις θέσεις της κριτικής θεωρίας και ασχολείται με τις έννοιες της εξουσίας και του ελέγχου, θεωρώντας ότι η πρόσβαση στην πληροφόρηση ανήκει κατά κύριο λόγο στις ομάδες που διοικούν τις οργανώσεις και τους προσδίδει την ευχέρεια να ερμηνεύσουν τις συνθήκες ταχύτερα και πληρεστέρα από άλλες κοινωνικές ομάδες, γεγονός που ενισχύει την ηγεμονική τους θέση. Σύμφωνα με τη θεωρητική αυτή αντίληψη η επικοινωνία δεν είναι ποτέ «ουδέτερη» αλλά ιδεολογικά φορτισμένη και συμβάλλει σημαντικά στην κατανομή της εξουσίας.

Ένα άλλο σημείο ανάλυσης αποτελεί η απόπειρα να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική μεταβολή και τις επιδράσεις που ασκεί η επικοινωνία κατά τη διαδικασία αυτή, ιδιαίτερα σε καταστάσεις διαπραγμάτευσης. Παράλληλα προς τις έρευνες για τις επικοινωνιακές πρακτικές στις οργανώσεις διεξάγονται και άλλες έρευνες που αφορούν περισσότερο τη γλωσσολογική ανάλυση των μηνυμάτων και τις νοηματικές αλλοιώσεις που υφίστανται τα μηνύματα από τη διαφορετική κατασκευή της πραγματικότητας ανάμεσα στα μέλη μιας οργάνωσης.

1.2 Θεωρητικά υποδείγματα ανάλυσης οργανωσιακής επικοινωνίας

Κατά την περίοδο, που στις θεωρίες της οργάνωσης επικρατούσαν οι κλασσικές προσεγγίσεις των Taylor, Fayol και Weber, η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα μέσα ή τους διαύλους με τους οποίους μεταβιβάζονται οι εντολές από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κατώτερα. Οι οργανώσεις θεωρούνται ως μεγάλες «δεξαμενές» στις οποίες η επικοινωνία επιτελεί το ρόλο του αγωγού για τη μεταβίβαση μηνυμάτων. Την αντίληψη αυτή ενισχύει αφ' ενός το μαθηματικό μοντέλο μετάδοσης πληροφοριών των Shannon (1916-2001, γνωστός ως «ο πατέρας της θεωρίας της πληροφορίας» και της κρυπτογράφησης) και Weaver και οι κατοπινές παραλλαγές του White σχετικά με τη μετάδοση της πληροφορίας και αφ' ετέρου το υπόδειγμα του Lasswell (1902-1978, είναι γνωστός για το σχόλιό του που λέει), τι (να) τους οποίους (σε) τι κανάλι (με) τι αποτέλεσμα), το οποίο εκτός από τη μηχανιστική αναμετάδοση πληροφοριών μεταξύ πομπού και δεκτή εισάγει ορισμένες μεταβλητές που αφορούν το ίδιο το μήνυμα. Η επικοινωνία είναι στην περίπτωση αυτή μονόδρομη διαδικασία από τον πομπό προς το δέκτη, παρ' όλες τις κατοπινές μετατροπές του μοντέλου, ώστε να περιλαμβάνει δυαδική σχέση με ανάδραση. Σύμφωνα λοιπόν με την παραπάνω εκδοχή το στέλεχος μιας οργάνωσης έχει ως στόχο του να επικοινωνήσει με τους υφισταμένους του «αποδοτικά», δηλαδή με όσο το δυνατό λιγότερη σπατάλη ενέργειας. Εμπλοκή στην επικοινωνία διαπιστώνεται, μόνο όταν για τεχνικούς λόγους η πληροφορία δε μεταβιβάζεται ή αν ο δέκτης δεν καταλάβει αυτό που θέλει ο πομπός.

Οι έρευνες της εποχής εκείνης περιστρέφονται γύρω από θεματικές που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ της δομής της οργάνωσης και της υπερπληροφόρησης, τις τυπικές και άτυπες μορφές και διαύλους επικοινωνίας, τις προσαρμογές της επικοινωνίας στα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα και τις δυνατότητες επιλογής του μέσου επικοινωνίας, τα τμήματα μιας οργάνωσης ως κόμβους συλλογής και αναμετάδοσης πληροφοριών κ.ά.

Η ψυχολογική προσέγγιση στη θεωρία της οργάνωσης αντιμετωπίζει την επικοινωνία ως ένα είδος φίλτρου, ως ένα φακό, μέσα από τον οποίο περνά η πληροφόρηση. Η αντίληψη αυτή ακολουθεί τη λογική των κλασικών θεωριών, όσον αφορά τη μετάδοση της πληροφορίας, μόνο που στην περίπτωση αυτή ο δέκτης έχει ενεργό ρόλο, εφ' όσον μπορεί να διερευνήσει τις συνθήκες του περιβάλλοντος, να τις αξιολογήσει και κατόπιν είτε να

αναμεταδώσει την πληροφορία είτε να τη σταματήσει, να την παραποιήσει, να την καθυστερήσει κλπ. Η διαδικασία επιλογής αναμετάδοσης ή όχι μιας πληροφορίας είναι συχνά στοιχείο που δυσκολεύει τη διάδοση καινοτομιών και επιβραδύνει την ενημέρωση, όταν παρεμβάλλονται πολλά φίλτρα (π.χ. τμήματα, γραμματείς, επιτροπές κλπ.), τα οποία μπορούν από τη θέση που κατέχουν να επηρεάσουν τη ροή της πληροφόρησης.

Οι έρευνες που ακολούθησαν τις αντιλήψεις αυτές ασχολούνται με το ρόλο του πυλωρού, με τις σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων- υφισταμένων, με τη διασύνδεση ανάμεσα στην πληροφόρηση και στη λήψη αποφάσεων, με τη διαστρέβλωση της πληροφόρησης ανάλογα με τις σχέσεις εξουσίας που επικρατούν σε μια δεδομένη χρονική περίοδο σε μια οργάνωση κλπ.

Δύο θεματικές μπορούν να διακριθούν:

Πρώτον, η κατεύθυνση της πληρότητας του μέσου, δηλαδή η διερεύνηση ορισμένων μέσων επικοινωνίας που περιορίζουν τη διαπροσωπική επικοινωνία και εισάγουν μορφές επικοινωνίας (π.χ. εγκυκλίους, εκθέσεις επιτροπών κλπ.) που μειώνουν την αβεβαιότητα και αυξάνουν την ομοιομορφία στην αναμετάδοση των μηνυμάτων. Η ψυχολογική θεώρηση υποστηρίζει ότι η πληροφόρηση είναι πάντα ελλιπής, γιατί η αναμετάδοσή της επαφίεται σε άτομα με διαφορετικό κοινωνικό υπόβαθρο και διαφορετικές προσδοκίες, που σημαίνει ότι τα άτομα έχουν την τάση να μετατρέπουν, να απλοποιούν, να συνοψίζουν, να συρρικνώνουν την πληροφορία. Συνεπώς ένα ευρύ πεδίο επιστημονικής διερεύνησης ανοίγεται κατά την εξέταση των παραγόντων που προκαλούν αμφισημία και παρανόηση των μηνυμάτων.

Δεύτερον, η κατεύθυνση σχετικά με τα πληροφοριακά περιβάλλοντα, η οποία ασχολείται με το περιβάλλον ως πηγή πληροφόρησης. Στα πλαίσια της θεματικής αυτής εξετάζονται ζητήματα που αφορούν, π.χ. την επεξεργασία στρατηγικής δράσης και τις δυνατότητες υλοποίησής της σε σχέση με την κατασκευή της δημόσιας εικόνας ενός προσώπου ή μιας οργάνωσης, το συντονισμό των δημοσίων σχέσεων μιας οργάνωσης, την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων των φορέων που στηρίζονται σχεδόν αποκλειστικά στη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών από το περιβάλλον, όπως είναι, λ.χ., οι χρηματιστές κ.ά. Αναλύονται δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους οι οργανώσεις ερμηνεύουν τις πληροφορίες που προέρχονται, αλλά και αφορούν το περιβάλλον τους και πώς οι πληροφορίες αυτές επηρεάζουν τη δράση και τις επιλογές των μελών τους.

Ίσως η πλέον διαδεδομένη προσέγγιση της επικοινωνίας στις οργανώσεις είναι η δομική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η επικοινωνία αποτελεί το συνδετικό κρίκο που ενώνει τα άτομα μεταξύ τους και οι οργανώσεις εκλαμβάνονται ως πεδία στα οποία συνυπάρχουν ή/και εξυφαίνονται διάφορα δίκτυα επικοινωνίας. Οι οργανώσεις θεωρούνται ως δίκτυα επικοινωνίας που συγκροτούνται από τα υποκείμενα συνδεδεμένα μεταξύ τους, όπου η επικοινωνία χρησιμεύει ως συνδετικό στοιχείο που κατασκευάζει συγχρόνως δεσμούς, τύπους επικοινωνιακής επαφής, διασυνδέσεις και εγγύτητες ανάμεσα στο χώρο εργασίας, στον ιδιωτικό χώρο και στον κοινωνικό περίγυρο ενός ατόμου. Οι έρευνες προς την κατεύθυνση αυτή ασχολούνται με θέματα που αφορούν την ποιότητα των διασυνδέσεων των ατόμων μεταξύ τους αλλά και με το είδος, τη μορφή και το μέγεθος που λαμβάνει ένα δίκτυο επικοινωνίας. Όπως και να αναλυθούν τα επί μέρους στοιχεία που μπορούν να συγκροτήσουν τις ιδιότητες ενός δικτύου, το κοινό χαρακτηριστικό παραμένει η προσπάθεια να εξασφαλιστεί κάθε φορά πολυφωνία και ελευθερία έκφρασης και να αποφεύγονται όσο το δυνατό οι επικαλύψεις των διαφόρων δικτύων και των ατόμων που συμμετέχουν σ' αυτά. Με τον τρόπο αυτό προσδοκείται αποδοτικότερος συντονισμός των δραστηριοτήτων της οργάνωσης συνολικά όσο και των μεμονωμένων μελών.

Η θεωρία της αλληλόδρασης δίδει έμφαση στην ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσουν τα άτομα στα πλαίσια της οργάνωσης και γι' αυτό εστιάζει το ενδιαφέρον της στην προβολή των χαρακτηριστικών της οργάνωσης και στις σηματοδοτήσεις που αποκτά από τα μέλη της. Η επικοινωνία είναι μια μορφή κοινωνικής αλληλόδρασης και η οργάνωση εμφανίζεται ως το πεδίο μέσα στο οποίο συντονίζονται και επιτελούνται οι δράσεις. Η οργανωσιακή πραγματικότητα εκφράζεται μέσα από την επικοινωνιακή προβολή, η οποία συντίθεται από αλληλοδιαπλεκόμενες σχέσεις, όπως π.χ., μήνυμα- ανάδραση- απάντηση, δράση- αντίδραση- προσαρμογή, συμβολική δράση- ερμηνεία- αναστοχασμός και δράση- σημασιοδότηση. Η αλληλόδραση είναι λοιπόν μία δυναμική σχέση αλληλοδιαπλοκής

των συμπεριφορών, των σημασιοδοτήσεων, των συνεργασιών, που συνεπάγεται ότι οι οργανώσεις θεωρούνται ως τόπος συντονισμού δράσεων. Επίσης συνεπάγεται ότι κατασκευάζουν τους δικούς τους κανόνες, τις δικές τους δομές και τα δικά τους περιβάλλοντα μέσα από την κοινωνική αλληλόδραση.

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται τα τελευταία χρόνια στο να καταγράφουν οι διαδικασίες σημασιοδότησης και κατασκευής συμβόλων για την ερμηνεία της επικοινωνιακής και της κοινωνικής δράσης γενικότερα. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή επικοινωνία σημαίνει ερμηνεία μέσα από την παραγωγή συμβόλων που προσδίδουν νόημα στην καθημερινή δράση. Η επικοινωνία βασίζεται λοιπόν σε συστήματα αναπαραστάσεων που παραπέμπουν στην εσωτερική συνοχή και στις σχέσεις που έχουν οι ιδέες, οι πράξεις και οι πρακτικές μεταξύ τους και αποσκοπεί στο να προβάλλει τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα σε σχέση με τους θεσμούς με τους οποίους έρχονται σε επαφή και μέσα στους οποίους δρουν.

Ιδιαίτερα πολυάριθμες είναι οι έρευνες που ασχολούνται με το φαινόμενο της κουλτούρας στις οργανώσεις και της χρήσης συμβόλων, για να διευκολυνθεί η επικοινωνία στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Τα χρησιμοποιούμενα σύμβολα δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τις πολιτισμικές καταβολές των ατόμων, αλλά κατασκευάζονται επίσης κατά την πορεία της λειτουργίας μιας οργάνωσης, όταν τα μέλη επινοούν νέες σημασιοδοτήσεις για τα γεγονότα της καθημερινής τους ζωής. Αφηγήσεις, ανέκδοτα, μύθοι, τελετές, τελετουργίες, συνήθειες κ.ά. είναι μερικά από τα συμβολικά εκείνα στοιχεία που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των μελετητών αλλά και της διοίκησης των επιχειρήσεων. Επίσης αντινομίες, παράδοξα, ειρωνείες, δηλαδή αυτοαναιρούμενες καταστάσεις και σημασιοδοτήσεις, αποτελούν παράλληλα πεδίο διερεύνησης της κατασκευής των αναπαραστάσεων των μελών μιας οργάνωσης. Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσει κανείς ότι σύμφωνα με τα πορίσματα των διαφόρων μελετών τα άτομα στις οργανώσεις μαθαίνουν σύντομα να «χειρίζονται» τις αναπαραστάσεις και τις ερμηνείες τους. Επί πλέον οι ερμηνείες ενδέχεται να παρέχουν δυνατότητες διαπραγμάτευσης της θέσης τους αλλά και στοιχεία που να συμβάλλουν στη διατήρηση ενός κλίματος σταθερότητας. Όπως επισημαίνει η L. Putnam, «τα σύμβολα είναι κάτι περισσότερο από εκφράσεις της κουλτούρας μιας οργάνωσης, είναι τα μέσα με τα οποία πραγματώνεται η οργάνωση».

Οι υποστηρικτές της κριτικής θεωρίας διακρίνουν την επικοινωνία στις οργανώσεις ως ένα μέσο εξουσίας, ως μία δυνατότητα, για να εκφραστεί η αντίθεση των συμφερόντων μεταξύ των διαφόρων ομάδων που ανταγωνίζονται μέσα στους κόλπους μιας οργάνωσης. Η επικοινωνία παρέχει ένα μέσο έκφρασης, δημοσιοποίησης ή αποσιώπησης των απόψεων των μελών της τα οποία συνήθως διατυπώνονται συλλογικά, χωρίς βέβαια να αποκλείονται οι μεμονωμένες πρωτοβουλίες. Βασικό ερώτημα είναι ποιος έχει το δικαίωμα να εκφέρει γνώμη και πόσο διατεθειμένοι είναι οι υπόλοιποι να το ακούσουν. Μια τέτοια προβληματική θέτει στο προσκήνιο, εκτός από το ζήτημα της εξουσίας και του συσχετισμού δυνάμεων, το θέμα της συγκυρίας. Στην ερευνητική αυτή κατεύθυνση διερευνώνται οι διαδικασίες που οδηγούν στη δημιουργία της άποψης του κυρίαρχου συνασπισμού που συνήθως είναι εκείνη των ανώτατων στελεχών διοίκησης. Επίσης αναφέρονται στις συνθήκες που επιδρούν, ώστε τα άτομα να είναι σε θέση να ξεχωρίσουν σε κάθε περίπτωση το ατομικό από το συλλογικό συμφέρον και να αντιληφθούν το «πραγματικό» τους συμφέρον, με στόχο να επιτύχουν ένα προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Μια άλλη ερευνητική τάση ασχολείται με την παραποίηση ή διαστρέβλωση των μηνυμάτων που προέρχονται από κοινωνικές ομάδες, οι οποίες δεν έχουν εξασφαλίσει κοινωνική αποδοχή (π.χ. νεολαίοι, φεμινίστριες κ.ά.). Πρόκειται δηλαδή για το ρόλο της επικοινωνίας ως μέσο έκφρασης της ιδεολογίας, των πολιτισμικών αντιλήψεων, των ηγεμονικών τάσεων, της νομιμοποίησης να εκφέρει κάποιος λόγο (και φυσικά τα ρητορικά σχήματα που χρησιμοποιεί) καθώς και του αδιαφανούς ελέγχου που ασκεί η εξουσία. Με άλλα λόγια ο απώτερος σκοπός της επικοινωνίας είναι να προσδώσει με ποικίλους τρόπους νόημα στην άσκηση της εξουσίας.

Τέλος οι μετανεωτερικές προσεγγίσεις αμφισβητούν τη δυνατότητα να προσδιοριστεί το «αντικειμενικό» νόημα ενός φαινομένου καθώς και η δυνατότητα γνώσης της «ουσίας» του. Η γνώση είναι απόρροια της μορφής και των εκφραστικών τρόπων με τα οποία αρθρώνεται

ένα «κείμενο», το οποίο παρέχει πολλαπλές δυνατότητες ανάγνωσης. Η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή αποτελείται από ετερογενή είδη λόγου (genres) χωρίς δυνατότητες διυποκειμενικού ελέγχου της εγκυρότητας τους, εφ' όσον σύμφωνα με τη μετανεωτερική θεώρηση δεν αναγνωρίζεται η δυνατότητα αναγωγής του λόγου σε ένα υπέρτατο «ιδίωμα» που θα περιλάμβανε όλα τα είδη.

Η κατεύθυνση αυτή ανάλυσης του φαινομένου των οργανώσεων είναι σχετικά πρόσφατη (ξεκινάει περίπου στα τέλη της δεκαετίας του '80 με αρχές της δεκαετίας του '90) και οι έρευνες ακόμα λιγοστές. Ασχολούνται κυρίως με τη γλώσσα, τη ρητορική, την ανάλυση διαλόγων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες διαμείφθηκαν, τις επιδράσεις της εξουσίας στη χρήση της γλώσσας κ.ά.

Το ερώτημα κατά πόσο η ερευνητική αυτή κατεύθυνση μπορεί να συνεισφέρει στον προσδιορισμό της αμφίσημης σχέσης μεταξύ επικοινωνίας και οργάνωσης και να προτείνει λύσεις για το χειρισμό διαφόρων καταστάσεων παραμένει ανοικτό και προς το παρόν αποτελεί επίμαχο ζήτημα συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων σχολών σκέψης.

1.3 Η συμβολή της επικοινωνίας στις κλασικές θεωρίες

Στις περισσότερες κλασικές θεωρίες της οργάνωσης, η επικοινωνία αναφέρεται έμμεσα και αφορά συνήθως τα τυπικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων, όπως π.χ., τον καταμερισμό της εργασίας, την εξειδίκευση, τη συγκέντρωση της εξουσίας καθώς και την ιεραρχική διάρθρωση και το στιλ ηγεσίας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι στις κλασικές θεωρίες το κέντρο βάρους της λειτουργίας μιας οργάνωσης τίθεται στην τήρηση των κανόνων και στην τυποποίηση και επανάληψη της εργασιακής δραστηριότητας. Η επικοινωνία συνδέεται κυρίως με το συντονισμό των δραστηριοτήτων και με την άσκηση διαφόρων μορφών ελέγχου.

Είναι προφανές ότι στα κλασικά πρότυπα οργάνωσης η επικοινωνία, παρ' όλο τον έμμεσο τρόπο με τον οποίο αναφέρεται, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απρόσκοπτη λειτουργία των οργανώσεων. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις στην τυπική τους μορφή, ενώ δε διαφαίνονται τρόποι πρόβλεψης ή αντιμετώπισης άτυπων διαπροσωπικών σχέσεων. Η αδυναμία αυτή αποτελεί το έναυσμα, για να μετατεθούν το ενδιαφέρον και οι προσπάθειες των επιστημόνων της επόμενης γενεάς σε ανάλογα θέματα. Παρακάτω παρατίθενται τρία υποδείγματα:

A. Το υπόδειγμα του Taylor

Ο Taylor (Frederick Winslow, 1856-1915, γνωστός ως «πατέρας» της επιστημονικής διαχείρισης κίνησης και απόδοσης) δεν αναφέρθηκε ρητά στις επιδράσεις της επικοινωνίας σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων, όμως από το έργο του προκύπτουν ορισμένες επισημάνσεις που αναφέρονται επιγραμματικά:

- 1) Η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην έμφαση που δίνεται στην «ψυχική επανάσταση», δηλαδή στην αναγκαιότητα να πεισθούν οι εργάτες για τη «φιλοσοφία» της χρονομέτρησης, που σημαίνει το λεπτομερειακό, τεχνικό σχεδιασμό της διαδικασίας παραγωγής.
- 2) Η διαδικασία ενημέρωσης για το σχεδιασμό της εργασίας μιας θέσης θα πρέπει να λάβει χώρα, πριν τεθούν σε εφαρμογή οι μέθοδοι της επιστημονικής διοίκησης.
- 3) Για να αποβάλουν οι εργάτες τις προηγούμενες πρακτικές και δεξιότητες κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, χρειάζεται επικοινωνία, όπως επίσης για να γίνουν κατανοητές οι εντολές της διοίκησης. Χωρίς να κατονομάζεται ρητά, εισάγεται η εκ των άνω επικοινωνία με τη μεταβίβαση εντολών και προδιαγραφών σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων. Η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί γόνιμο πεδίο επικοινωνίας, γιατί εκτός από την εκμάθηση των νέων μεθόδων ενυπάρχει διαρκώς η δυνατότητα επανακατάρτισης στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι

εγκαταλείνουν σταδιακά τις νέες εργασιακές προδιαγραφές και επανέλθουν στις προηγούμενες, παραδοσιακές μεθόδους εκτέλεσης εργασίας.

- 4) Τέλος οι εργάτες είναι πιθανό να λαμβάνουν εντολές από περισσότερους προϊστάμενους. Η αντίληψη αυτή διαφοροποιείται σημαντικά από εκείνη που υποστήριξε ο Fayol για τη γραφειοκρατική διοίκηση, σύμφωνα με την οποία κάθε υφιστάμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές από έναν και μόνο προϊστάμενο.

B. Το υπόδειγμα του Fayol

Συνοπτικά, ο ρόλος της επικοινωνίας στο υπόδειγμα του Fayol (Henri, 1841-1925, ανέπτυξε μια γενική θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων) εντοπίζεται στα εξής σημεία:

- 1) Οι βασικές αρχές της διοίκησης θα πρέπει να εξαγγέλλονται και να αιτιολογούνται στους εργαζόμενους.
- 2) Η σημασία που δίδεται στην επίτευξη συμφωνίας μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και τους όρους εκτέλεσης των καθηκόντων προαναγγέλλουν την καθοριστική σημασία της επικοινωνίας στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης, όπως έχουν πλέον καθιερωθεί στα σύγχρονα πρότυπα διοίκησης.
- 3) Η ενότητα εντολών αποτελεί επίσης νέο πεδίο άσκησης της επικοινωνίας εκ των άνω μεταξύ των διαφορετικών βαθμίδων στην κλίμακα ιεραρχίας.
- 4) Η συγκέντρωση των εντολών προϋποθέτει τη δημιουργία διαφορετικών δικτύων επικοινωνίας και ελέγχου.
- 5) Το προβάδισμα του προφορικού από το γραπτό λόγο, γεγονός που βρίσκεται σε αντίθεση προς άλλα γραφειοκρατικά υποδείγματα, αντλεί την υπεροχή του αφ' ενός από τις ανάγκες που προκύπτουν στις μεγάλες οργανώσεις για ενδιάμεσες επικοινωνιακές πρακτικές, έξω από την προκαθορισμένη ιεραρχική κλίμακα, και αφ' ετέρου από τη δημιουργία αισθήματος του «ανήκειν» σε μια ομάδα, το οποίο διευκολύνεται και εδραιώνεται από την προσωπική επικοινωνία και όχι από τυποποιημένες μορφές ενημέρωσης.

Γ. Το υπόδειγμα του Weber

Όπως και στους προηγούμενους θεωρητικούς της κλασσικής σχολής, έτσι και στον Weber (Max, 1864-1925, θεωρείται ένας από τους τέσσερις κλασσικούς της κοινωνιολογίας) η επικοινωνία δεν αναφέρεται ρητά ως παράγοντας που επιδρά στην οργάνωση ούτε ως στοιχείο το οποίο θα πρέπει να ενστερνισθεί και να ακολουθήσει πιστά ο τυπικός γραφειοκράτης. Σε αντίθεση όμως προς τον Fayol, ο Weber υπογραμμίζει τη σημασία της γραπτής επικοινωνίας μέσα στις οργανώσεις αλλά και στις συναλλαγές της οργάνωσης με το κοινωνικό περιβάλλον. Μολονότι δεν αποδοκιμάζει και δεν αποκλείει την προφορική επικοινωνία, δεν την υποστηρίζει για λόγους αποτελεσματικότητας όπως ο Fayol. Η προφορική επικοινωνία είναι χρήσιμη ως προστάδιο συνεννόησης για τη γραπτή επικοινωνία. Η γραπτή όμως επικοινωνία είναι εκείνη που προσδίδει τυπική υπόσταση στις αποφάσεις και μπορεί να αρχειοθετηθεί, ώστε να εξασφαλίζεται η συνέχιση της λειτουργίας μιας οργάνωσης, όταν τα συγκεκριμένα μέλη θα έχουν αποχωρήσει από τις θέσεις τους.

Επίσης, η γραπτή επικοινωνία αποτελεί το βασικό χαρακτηριστικό των σημερινών οργάνωσεων και καλύπτει μεγάλο ποσοστό των δραστηριοτήτων των απασχολούμενων σε αυτές. Παρ' όλη την τυποποίηση των εγγράφων και τις ευκολίες που προσφέρονται σήμερα από τα επιτεύγματα των νέων τεχνολογιών στον τομέα της επικοινωνίας (π.χ. ηλεκτρονικοί υπολογιστές, νέα τραπεζικά και λογιστικά συστήματα κ.ά.) και μολονότι η γραπτή επικοινωνία εξακολουθεί να είναι χρονοβόρα, θεωρείται απαραίτητο στοιχείο τεκμηρίωσης τόσο των μεμονωμένων ενεργειών των απασχολούμενων όσο και της εξέλιξης της ίδιας της οργάνωσης γενικότερα.

Ένα δεύτερο σημείο επίδρασης της επικοινωνίας έγκειται σε αυτή την ίδια τη γραφειοκρατική αντίληψη σχετικά με τη λειτουργία και την τήρηση των κανόνων. Οι κανόνες θεσπίζονται από την ηγεσία και είναι δεσμευτικοί για τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Γι' αυτό η «γραφειοκρατική επικοινωνία» κατασκευάζει αυτομάτως κανόνες και διέπεται από αυτούς.

Η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή των αρχών της ιεραρχικής κλίμακας και των επιπέδων εξουσίας. Είναι γνωστό ότι η κλίμακα ιεραρχίας με τις διαφοροποιήσεις που τη διακρίνουν, όσον αφορά το κύρος, την αυθεντία και την αρμοδιότητα, προκαλούν ταυτόχρονα την προώθηση αλλά και τη φραγή στην επικοινωνία. Το φαινόμενο μπορεί να συνοψιστεί επιτυχώς με την φράση: «τα καλά νέα ανεβαίνουν, ενώ τα κακά νέα κατεβαίνουν την κλίμακα ιεραρχίας». Δηλαδή, στο γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber η επικοινωνία υφίσταται ιεραρχικές διαβαθμίσεις και η φορά της ακολουθεί συχνότερα την κατεύθυνση από πάνω προς τα κάτω, ενώ σπανιότερα λαμβάνει την αντίθετη φορά. Η φορά της επικοινωνίας είναι δηλαδή, κατευθυνόμενη ανάλογα με τις ανάγκες λειτουργίας του συστήματος. Η αντίληψη αυτή προϋποθέτει αντίστοιχα μια γραμμική σύλληψη της διαδικασίας των επικοινωνιακών πρακτικών με καθορισμένους διαύλους επικοινωνίας, με σαφείς στόχους, ορθολογικούς ως προς το σκοπό και λειτουργικούς ως προς την εξασφάλιση του καταμερισμού της εργασίας.

1.4 Οι επιδράσεις της επικοινωνίας στις θεωρίες ανθρωπίνων σχέσεων

Ο ρόλος της επικοινωνίας στις οργανώσεις σύμφωνα με τους εκφραστές της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων έχει σαφώς εργαλειώδη χαρακτήρα και προϋποθέτει γραμμική σχέση στον πομπό και στο δέκτη του μηνύματος. Η διαφορά με τη σχολή της επιστημονικής διοίκησης συνίσταται στο ότι ο δέκτης διαθέτει τη δυνατότητα να αντιδράσει, δηλαδή να «φιλτράρει» την πληροφόρηση ανάλογα με τις προθέσεις του και την ψυχική κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Έτσι εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια του ατόμου, αν θα μεταδώσει μια πληροφορία ή αν θα την αποσιωπήσει, θα την παραλλάξει, θα τη μεταδώσει με καθυστέρηση κ.ο.κ.

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κατά κύριο λόγο στις ψυχολογικές αντιδράσεις των ατόμων και για το λόγο αυτό καθίσταται σχετικά επιρρεπές σε παρεμβολές και εμπόδια στη μετάδοση της πληροφόρησης.

Για τον Mayo (Elton George, 1880-1949, είναι γνωστός ως ο ιδρυτής του Κινήματος Ανθρωπίνων Σχέσεων) και τους συνεργάτες του, η χρήση γλωσσικών κωδικών που δε γίνεται κατανοητή από τους συμμετέχοντες σε μια επικοινωνιακή διαδικασία, αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα μειονεκτήματα που θα πρέπει να καταπολεμήσει ο πολιτισμός.

Σύμφωνα με τις απόψεις των ερευνητικών της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων η επικοινωνία αποδεικνύεται ως παράγοντας πρωταρχικής σημασίας για την ύπαρξη και λειτουργία των οργανώσεων για τους εξής λόγους:

- ❖ Αποτελεί μέσο προβολής των κανόνων που θα πρέπει να διέπουν τη συμπεριφορά των μελών στις ομάδες εργασίας. Οι ανάγκες των εργαζομένων μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο μέσα από τις δεσμεύσεις των τυπικών ομάδων και από την ηγεσία που λαμβάνει υπόψη της τα μηνύματα και τις απαιτήσεις των μελών της οργάνωσης.

- ❖ Δίνει έμφαση στη διαδικασία καταγραφής αλλά και έμφασης των απόψεων των εργαζομένων. Οι διευθύνοντες θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο, για να πληροφορούνται τις απόψεις των υφισταμένων τους και να έχουν τη δυνατότητα βελτίωσης των τεχνικών συλλογής δεδομένων και πληροφοριών (π.χ. να συνταχθούν ειδικά ερωτηματολόγια, να εκπονηθούν σχεδιαγράμματα συνεντεύξεων, να δημιουργηθούν πρωτόκολλα καταγραφής δραστηριοτήτων κλπ).

- ❖ Επισημαίνει τη μεγάλη σημασία της άτυπης επικοινωνίας για τη λειτουργία των οργανώσεων και επιχειρεί να επεξεργαστεί τρόπους να «χαρτογραφηθούν» οι δαιδαλώδεις διαδρομές που ακολουθούν τα μηνύματα στα δίκτυα άτυπης επικοινωνίας.

Η έμφαση που έδωσε η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων στη δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων

βοήθησε τη διοίκηση να προωθήσει τις επιλογές της υιοθετώντας πιο ήπιους, πιο «ανθρώπινους» τρόπους επιβολής (π.χ. να γίνουν αποδεκτά συστήματα εξειδίκευσης του περιεχομένου διαφόρων θέσεων εργασίας, να προχωρήσουν ταχύτερα οι διαδικασίες αποδοχής τεχνολογικών καινοτομιών κ.ά.).

Η επικοινωνία ως το «υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύσσονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες» ανάγεται σταδιακά σε ουσιαστικό παράγοντα που εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των οργανώσεων. Τα μέλη μιας οργάνωσης αντιδρούν ανάλογα με την προσωπικότητά τους στα διάφορα μηνύματα. Γι' αυτό στο αρχικό σχήμα καταγραφής της διαδικασίας της επικοινωνίας που συνοψίζεται επιγραμματικά: ερέθισμα- αντίδραση, προστίθεται ένας ενδιάμεσος κρίκος, ο οργανισμός (δηλαδή η προσωπικότητα και οι εκφάνσεις της, όπως λ.χ., η δεκτικότητα επιρροής, τα κοινωνικο- δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.ά.). Με την προσθήκη αυτή το υπόδειγμα αποκτά διάσταση της ανάδρασης και δέχεται ότι θα πρέπει να εξασφαλιστούν ορισμένοι βαθμοί ελευθερίας στα υποκείμενα, για να αποβεί γόνιμη η ανάλυση των αντιδράσεών τους σε κάθε ερέθισμα. Η ανθρώπινη επικοινωνία εκλαμβάνεται στη φάση αυτή ως μια συνεχής διαδικασία παραγωγής και αναπαραγωγής (με την έννοια της αντίδρασης) αλυσίδων από ερεθίσματα που επιλέγονται από τη σωρεία των ερεθισμάτων που ενυπάρχουν στο περιβάλλον ή που προστίθενται ως νέα ερεθίσματα σε αυτό.

Μια άλλη ομάδα μελετητών έστρεψε το ενδιαφέρον της στη μελέτη των προσλήψεων των υποκειμένων σχετικά με τις επιδράσεις που ασκεί το οργανωτικό περιβάλλον στη συμπεριφορά τους. Η τάση αυτή ασχολήθηκε με την ανάλυση του «οργανωσιακού κλίματος», δηλαδή με «μια δέσμη γενικευμένων αντιλήψεων που ενστερνίζονται τα υποκείμενα αναφορικά με το περιβάλλον των οργανώσεων στις οποίες ανήκουν». Οι δυνατότητες πρόσβασης στην πληροφόρηση, η ικανοποίηση από τις διάφορες πηγές πληροφόρησης, η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, η συχνότητα επικοινωνιακών επαφών και τέλος η δεκτικότητα επικοινωνίας των μελών μεταξύ τους αποτελούν τις πλέον διαδεδομένες μεταβλητές που περιγράφουν και αξιολογούν το οργανωτικό κλίμα.

1.5 Οι θεωρίες της συμπεριφοράς και της λήψης αποφάσεων για την επικοινωνία στις οργανώσεις

A. Η συμβολή του Chester Barnard

Ο πρώτος θεωρητικός της επικοινωνίας με έμφαση στις οργανώσεις είναι ο Chester Barnard (1886- 1961). Στο έργο του, «The Function of the Executive», για πρώτη φορά αναγνωρίζεται με έμφαση, αλλά και προσδιορίζεται με σαφήνεια ο ρόλος της επικοινωνίας στις οργανώσεις, μολονότι το ενδιαφέρον στρέφεται κυρίως στις τεχνικές της επικοινωνίας.

Επιχείρησε να διαιρέσει το θεωρητικό του υπόδειγμα σε δύο μεγάλες κατηγορίες δράσης: τη δομική και τη δυναμική. Στη δομική κατηγορία κατατάσσει άτομα, το σύστημα συνεργασίας, την τυπική οργάνωση, την άτυπη οργάνωση, και τη σύνθετη τυπική οργάνωση, ενώ στη δυναμική κατηγορία καταχωρεί την ελεύθερη βούληση, τη συνεργασία, την επικοινωνία, την αυθεντία, την ισορροπία.

Ο Barnard εφάρμοσε για πρώτη φορά στη θεωρία των οργανώσεων τη συστηματική ανάλυση. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή «οι τυπικές οργανώσεις είναι συστήματα ενσυνείδητα συντονισμένων πράξεων ή δυνάμεων δύο ή και περισσότερων ατόμων». Αποτελούν δηλαδή ένα «σύστημα συνεργασίας», όπως το ονομάζει, το οποίο δραστηριοποιείται μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Η θεωρητική αυτή αποδοχή παρουσιάζει δύο αξιοσημείωτα στοιχεία:

1. Οι οργανώσεις δεν αποτελούνται πλέον από άτομα αλλά από πράξεις ατόμων, γεγονός το οποίο επιτρέπει να ομογενοποιηθούν μια σειρά από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικών ειδών οργανώσεις (π.χ. εκκλησία, επιχειρήσεις, πολιτικά κόμματα, εκπαιδευτικά ιδρύματα κλπ). Η κοινότητα των προβλημάτων διευκολύνει τη κατανόηση και την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και στην ηγεσία σε διαφορετικού είδους οργανώσεις.

Επίσης, εξασφαλίζει αφ' ενός μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή και αφ' ετέρου ερμηνεύει τη δυνατότητα των ατόμων στις σύγχρονες κοινωνίες να συμμετέχουν ταυτόχρονα σε πολλές και διαφορετικών ειδών οργανώσεις, στις οποίες αφιερώνουν ένα τμήμα του συνόλου των δραστηριοτήτων τους, χωρίς να αποτελούν απαραίτητα συστατικό στοιχείο του συστήματος δράσης των οργανώσεων αυτών. Η επιλογή να συμμετάσχει ένα άτομο σε μια οργάνωση συνοδεύεται αναπόφευκτα από ένα αίσθημα «αποξένωσης» ή «αυτοαναίρεσης» (self-abnegation), αφού το άτομο εγκαταλείπει ορισμένες προσωπικές επιδιώξεις, για να ενσωματωθεί στους σκοπούς της οργάνωσης, οι οποίοι μπορούν να μη συμβαδίζουν με τις προσωπικές ανάγκες και τους στόχους του.

2. Οι οργανώσεις συγκροτούνται από πολλών ειδών «συμμετέχοντες», οι οποίοι καθορίζονται από τη σχέση τους προς την οργάνωση, επειδή συνεργάζονται για τη διατήρησή της και γι' αυτό εισπράττουν υλικές ή άλλου είδους απολαβές. Στον ορισμό αυτό των συμμετεχόντων είναι προφανές ότι περιλαμβάνονται όχι μόνο οι εργαζόμενοι ή τα μέλη, όπως καθορίζονται από το καταστατικό, αλλά και όλα τα άτομα που έχουν οποιαδήποτε συναλλαγή με την οργάνωση.

Βασικό μέλημα της ηγεσίας για την επιβίωση της οργάνωσης κατά τον Barnard θα πρέπει να είναι η διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στις τυπικές και στις άτυπες σχέσεις των μελών και των ομάδων της οργάνωσης καθώς και ανάμεσα στις «εσωτερικές» και «εξωτερικές» σχέσεις που διατηρεί.

Σύμφωνα με την αντίληψη του Barnard «εσωτερική ισορροπία» επιτυγχάνεται, όταν οι προσλήψεις των μελών μια οργάνωσης για τις σχέσεις τους μεταξύ τους ή/ και για τα μέσα που προσφέρει η οργάνωση βρίσκονται σε θετική συσχέτιση, δηλαδή υπερτερούν τα οφέλη από τις υποχρεώσεις. Ενώ «εξωτερική ισορροπία» υπάρχει, όταν οι σκοποί και οι επιδράσεις της οργάνωσης συμβαδίζουν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Μια σημαντική λειτουργία των διευθυντικών στελεχών συνίσταται στο ότι θα πρέπει να φροντίζουν να υπάρχει ισορροπία σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και για το λόγο αυτό θα πρέπει να ακολουθήσουν τις εξής υποδείξεις:

- Να κατασκευάσουν ένα σύστημα επικοινωνίας.
- Να διατυπώσουν ένα σαφές πρόγραμμα επίτευξης των στόχων της οργάνωσης που να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και τη συμμετοχή του προσωπικού.
- Να δημιουργήσουν ένα σύστημα συνεργασίας με επιλογή και υποκίνηση των μελών, με τεχνικές ελέγχου της αποδοτικότητας της εργασίας, που να επιτρέπει την προαγωγή αλλά και τον υποβιβασμό ή την απόλυση των εργαζομένων.
- Να ενθαρρύνουν ένα δίκτυο άτυπης επικοινωνίας που θα επηρεάζει την ανάγκη λήψης τυπικών αποφάσεων.

B. Η άτυπη οργάνωση

Ο ορισμός της «άτυπης οργάνωσης» που δίνει ο Barnard είναι ο ακόλουθος: «ως άτυπη οργάνωση θεωρώ το σύνολο των προσωπικών επαφών και δραστηριοτήτων καθώς και τις συνεταιριστικές ή συντροφικές ομάδες προσώπων».

Ο Barnard έστρεψε ιδιαίτερα τη προσοχή του στην έρευνα των άτυπων οργανώσεων, επηρεασμένος απ' ότι φαίνεται από τα πορίσματα των ερευνών στο Hawthorn. Η άτυπη επικοινωνία αναδεικνύεται συστατικό στοιχείο της συγκρότησης αλλά και της λειτουργίας των οργανώσεων, μια που αποτελεί ίσως τον πιο διαδεδομένο τρόπο, για να αποκρυσταλλωθούν οι νέες ιδέες και να παγιωθούν οι αντιλήψεις. Στο σημείο αυτό παρατηρεί ότι: «παρ' όλο που συνηθίζαμε να πιστεύουμε το αντίθετο, οι άτυπες οργανώσεις είναι εκείνες που δημιουργούν τις τυπικές οργανώσεις και οι τυπικές οργανώσεις είναι απαραίτητες σε κάθε μείζονα κοινωνική οργάνωση».

Με άλλα λόγια, είναι αδύνατο να δημιουργηθούν τυπικές οργανώσεις, αν δεν προηγηθεί επικοινωνία, δηλαδή επαφές, συνεννοήσεις, εκτενείς συζητήσεις κ.ά., μεταξύ των ιδρυτών μιας οργάνωσης. Είναι γεγονός ότι, όταν τελικά καταξιωθούν και καταχωρηθούν θεσμικά, οι τυπικές οργανώσεις δημιουργούν με τη σειρά τους άτυπες οργανώσεις, οι οποίες

είναι εξίσου απαραίτητες για τη λειτουργία της τυπικής οργάνωσης. Διότι αφ' ενός αποτελούν μέσο επικοινωνίας, συνοχής και προώθησης της ενσωμάτωσης των ατόμων σ' αυτές και αφ' ετέρου συνιστούν μοχλό για την ενεργοποίηση των διαδικασιών μεταβολής.

Γ. Η επικοινωνία ως αυθεντία

Μια άλλη διάσταση του ρόλου της επικοινωνίας στις οργανώσεις περιγράφει ο Barnard στον ορισμό και στην ανάλυση της έννοιας της αυθεντίας, η οποία χρησιμοποιείται συνώνυμα με την έννοια της εξουσίας: «Αυθεντία είναι η υφή της επικοινωνίας σε μια τυπικά οργάνωση, η οποία γίνεται αποδεκτή από ένα συνεργάτη ή ένα «μέλος» της οργάνωσης και καθοδηγεί τη δράση και τη συνεισφορά του. Αυτό σημαίνει ότι καθοδηγεί ή καθορίζει όλα όσα πράττει ή δεν πράττει σε σχέση με την οργάνωση. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η αυθεντία περιέχει δύο διστάσεις: πρώτον, την υποκειμενική, δηλαδή την αποδοχή μιας επικοινωνίας ως αυθεντίας, και δεύτερον, την αντικειμενική, δηλαδή την αποδοχή της υφής της ίδιας της επικοινωνίας ως συνέπεια ενός «συστήματος συνεργασίας». Η διαπίστωση αν μια εντολή ενέχει ή όχι εξουσία ή αυθεντία ανήκει στο άτομο στο οποίο απευθύνεται η εντολή και όχι στο άτομο που δίνει την εντολή. Αυτό σημαίνει ότι η αυθεντία αφορά κυρίως τους διευθυνόμενους και τις συνθήκες επικοινωνίας που ισχύουν. Κατά τον Barnard μπορούν να υπάρξουν τέσσερις συνθήκες κάτω από τις οποίες η επικοινωνία μπορεί να εκληφθεί ως αυθεντία. Το άτομο θα πρέπει:

- Να καταλαβαίνει το μήνυμα.
- Κατά τη διάρκεια της απόφασης να θεωρεί ότι η εντολή συμβαδίζει με τους σκοπούς της οργάνωσης.
- Κατά τη διάρκεια της απόφασης να θεωρεί ότι η εντολή συμβαδίζει με τα δικά του προσωπικά συμφέροντα.
- Να είναι ψυχικά και σωματικά σε θέση να υπακούσει.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι φυσικό να συνδέεται στενά με τον έλεγχο του συστήματος επικοινωνίας. Ο Barnard προσεγγίζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από μια σκοπιά που προσδίδει στην επικοινωνία και πάλι καθοριστικό ρόλο, εφ' όσον οι συνθήκες οι οποίες οδηγούν στη λήψη αποφάσεων μπορούν να προέλθουν από τρία κατά τη γνώμη του πεδία της επικοινωνίας από:

- Την επικοινωνία με τους προϊσταμένους.
- Περιπτώσεις που αναφέρονται από τους υφισταμένους.
- Περιπτώσεις που προκύπτουν από τη δραστηριοποίηση των εμπλεκόμενων στελεχών.

Η ανάλυση του συστήματος επικοινωνίας και των συνθηκών που συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων συνεπάγεται σαφή αντίληψη για την ηγεσία και για τους τρόπους άσκησης της εξουσίας. Στο θέμα αυτό, ο Barnard είναι ένας από τους πρώτους θεωρητικούς που διατύπωσε μια συνεκτική πρόταση για την ηγεσία, η οποία μπορεί να συνοψιστεί επιγραμματικά στα ακόλουθα σημεία:

Η λειτουργία των ηγετικών στελεχών θα πρέπει πρώτον, να προσφέρει ένα σύστημα επικοινωνίας, δεύτερον, να προάγει το αίσθημα ασφάλειας ως προς τις βασικές διεκδικήσεις, ώστε να διασφαλίζει ένα σύστημα συνεργασίας, και τρίτον, να προσδιορίζει και να διατυπώνει σκοπούς. Και οι τρεις λειτουργίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία των ηγετικών στελεχών.

Δ. Η θεωρία των March and Simon

Οι March και Simon (1958, το βιβλίο «Οργανισμοί» που θεωρείται ορόσημο στην οργανωτική θεωρία) προσδίδουν μεγάλη σημασία στην επικοινωνία ως συστατικό στοιχείο που συνενώνει και συντονίζει τη λειτουργία των οργάνωσης. Σύμφωνα με την άποψη αυτών των θεωρητικών, η τυπολογία των περιστάσεων, κατά τις οποίες η επικοινωνία συμβάλλει στη διατήρηση και στην απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι:

- Επικοινωνία με μη- προγραμματισμένες δραστηριότητες.
- Επικοινωνία που χρησιμεύει στη δημιουργία προγραμμάτων καθημερινής εφαρμογής και συντονισμού τους.
- Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την επιλογή διαφόρων στρατηγικών.
- Επικοινωνία που επενεργεί κατά κάποιο τρόπο ως ερέθισμα για την επεξεργασία προγραμμάτων.
- Επικοινωνία που παρέχει πληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων.

Οι δύο πρώτες κατηγορίες αφορούν το διαδικαστικό σκέλος, ενώ οι τρεις τελευταίες το ουσιαστικό σκέλος της επικοινωνίας. Η επικοινωνία εκλαμβάνεται στην περίπτωση αυτή ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων, το οποίο θεωρείται κατάλληλο για το χειρισμό προγραμματισμένων και μη- προγραμματισμένων δράσεων. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία θεωρείται μέσο επίτευξης του συντονισμού των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης και έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητά της. Εφ' όσον ο καταμερισμός της εργασίας και η τυποποίηση θεωρούνται ως τα ενδεδειγμένα μέσα για την αύξηση της αποδοτικότητας, είναι φυσικό να επιχειρείται τυποποίηση και στην επικοινωνία με την υποκατάστασή της από σχεδιασμό και προγράμματα. Η δημιουργία τεχνικών συμβόλων πρώτον, επιταχύνει την κατανόηση, δεύτερον, μειώνει την αναγκαιότητα λεκτικής επικοινωνίας και τρίτον, δημιουργεί τις βάσεις για τυποποίηση. Οι τεχνικοί κώδικες σε συνδυασμό με την τυποποίηση των καταστάσεων αποτελούν «εργαλεία» για τη μείωση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πρωταρχικός στόχος είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επικοινωνίας με το να καταστεί εφικτή η διακίνηση ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών με όσο το δυνατό λιγότερα σύμβολα, στόχος ο οποίος βασίζεται σε δραστικές απλοποιήσεις τόσο των ερωτημάτων που τίθενται όσο και των επιλογών που διατίθενται.

Η αναγκαιότητα χειρισμού της αβεβαιότητας προκύπτει από το γεγονός ότι οι πληροφορίες που μεταδίδονται μέσω των δικτύων επικοινωνίας υφίστανται πολλαπλές μεταβολές και αλλοιώσεις που πηγάζουν από τους συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες ανάλογα με τη θέση τους και τους προσωπικούς τους στόχους οδηγούνται σε διαφορετικά συμπεράσματα και ερμηνείες αναφορικά με τις πληροφορίες που λαμβάνουν. Η τυποποίηση της ροής της πληροφόρησης προβάλλει στη θεώρηση αυτή ως συνταγή επιτυχίας για τον περιορισμό της αβεβαιότητας. Όμως, όπως επισημαίνουν οι March και Simon, η τυποποίηση της πληροφορίας και ο έλεγχος των δικτύων πληροφόρησης καταλήγουν στο να παρέχουν περιορισμένη και συχνά αποσπασματική πληροφόρηση, η οποία, αντί να μειώνει, αυξάνει την αβεβαιότητα και τη σύγχυση.

Σημαντικό ρόλο στη διακίνηση της πληροφορίας παίζουν τα δίκτυα επικοινωνίας, τα οποία κατά την άποψη των υποστηρικτών της θεώρησης αυτής, δεν έχουν παγιωμένη διάταξη και μεταβιβάζουν «πληροφορίες και ερεθίσματα, κινούνται από τις πηγές προς τα σημεία λήψης αποφάσεων, οδηγίες και εντολές κινούνται από τα σημεία προς τα σημεία δράσης, πληροφορίες για αποτελέσματα κινούνται από τα σημεία δράσης προς τα σημεία λήψης αποφάσεων και ελέγχου». Όσο πιο αποτελεσματικό είναι ένα δίκτυο, τόσο πιο συχνά χρησιμοποιείται και για το λόγο αυτό, αυξάνει την εμβέλειά του και την αυτοδιατήρησή του. Η άτυπη επικοινωνία είναι φυσικό να αναπτύσσεται παράλληλα προς την τυπική και δεν επιχειρείται να ενσωματωθεί στα προγραμματισμένα δίκτυα επικοινωνίας με την παρατήρηση ότι η άτυπη επικοινωνία είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταγραφεί.

Παρ' όλη τη σπουδαιότητα που προσλαμβάνει η επικοινωνία στα υποδείγματα των Barnard, Simon, March και Cyert (Richard Michael, 1921-1998) τελικά η έμφαση βρίσκεται στη διαδικασία και όχι στην επικοινωνία. Δηλαδή, σημασία αποκτούν οι τρόποι μετάδοσης (π.χ. δίκτυα, τεχνικοί κώδικες, σύμβολα κλπ.) και οι δυνατότητες προγραμματισμού τους και όχι το περιεχόμενο της πληροφόρησης (π.χ. νόημα, σημασιολογικοί κώδικες κλπ.). Το κενό, όσον αφορά το περιεχόμενο, καλύπτεται στην περίπτωση αυτή μόνο ως ένα βαθμό από τις παραδοχές της θεωρίας της συμβολικής αλληλόδρασης, την οποία φαίνεται να υιοθετούν οι υποστηρικτές της συμπεριφορικής λήψης αποφάσεων.

Το γεγονός ότι στην προσέγγιση αυτή οι οργανώσεις θεωρούνται ως ιεραρχικά, λειτουργικά εξειδικευμένα συστήματα λήψης αποφάσεων τα οποία επεξεργάζονται τις πληροφορίες εμφανίζει πολλές ομοιότητες με την αντίληψη ότι οι οργανώσεις αποτελούν συστήματα, για τα οποία μιλάει η Συστηματική Θεώρηση.

1.6 Η επικοινωνία στην Συστηματική ανάλυση

Όπως εύστοχα παρατηρεί η L. Putnam (1893-1972), «όταν οι υποστηρικτές της συστηματικής θεωρίας ασχολούνται με τις οργανώσεις ως συγκεκριμένες δομές, αποδέχονται ασυνείδητα το σχήμα του δοχείου μέσα στο οποίο συντελούνται διάφορες δραστηριότητες. Η επικοινωνία θεωρείται ως μία συγκεκριμένη λειτουργία, η οποία ρέει προς τα επάνω ή προς τα κάτω, τυπικά ή άτυπα, πάντα όμως μέσα στο δοχείο. Δε θα πρέπει να εκπλήσσει λοιπόν το γεγονός ότι τα μηνύματα αντιμετωπίζονται ως ιδιότητες που επηρεάζονται από το χώρο και το χρόνο και υπάρχουν ανεξάρτητα από τα άτομα που τα εκπέμπουν ή τα αποδέχονται. Γι' αυτό η συμβολή της επικοινωνίας επικεντρώνεται στην αναμετάδοση και στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή της».

Επιτυχημένη επικοινωνία είναι εκείνη που αναπέμπει στις ίδιες έννοιες και εικόνες στο μυαλό των αποδεκτών με εκείνες που κατασκεύασε στο μυαλό του ο εκπέμπων το μήνυμα (πομπός). Με άλλα λόγια, είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των ατόμων, με σκοπό την κατασκευή κοινών νοημάτων τα οποία παρουσιάζουν σημαντικό βαθμό αντιστοιχίας.

Με την επικοινωνία λοιπόν επιτυγχάνεται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης και συνεπώς η επίτευξη των σκοπών της. Είναι φυσικό ότι το μέγεθος μιας οργάνωσης επηρεάζει όχι μόνο τη διαφοροποίηση και την εξειδίκευση των δραστηριοτήτων της, αλλά ταυτόχρονα αυξάνει την ανάγκη για ακριβή, σαφή επικοινωνία. Τούτο αποτελεί το ζητούμενο σε όλες τις μορφές επικοινωνίας και ισχύει ιδιαίτερα σε όλων των ειδών τις οργανώσεις. Είτε είναι δημόσιες είτε ιδιωτικές, παρ' όλο που σε πολλές δημόσιες οργανώσεις η επικοινωνία μπορεί να λάβει και χαρακτήρα άσκησης πολιτικής (π.χ. η διάδοση ή η αποσιώπηση πληροφοριών αποτέλεσε ανέκαθεν στοιχείο άσκησης της εξουσίας και ταυτόχρονα μέσο για την απόκτησή της).

Μολονότι η έμφαση στην ανάλυση της επικοινωνίας δίδεται σε ολόκληρη την οργάνωση ως επικοινωνιακό σύστημα, αναγνωρίζονται επίσης ως υποσυστήματα τα επί μέρους τμήματα που συγκροτούν την οργάνωση, δηλαδή ως μικρότερης εμβέλειας πληροφοριακά συστήματα, στα οποία μπορεί να αναλυθεί η ανθρώπινη επικοινωνία και να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στο περιεχόμενο της επικοινωνίας και στις ατομικές συμπεριφορές των μελών.

Η διαπροσωπική επικοινωνία εκλαμβάνεται ως μία διαδικασία αλληλόδρασης, η οποία μπορεί να λάβει τρεις ιδιότητες:

- *Εργαλειακή* (instrumental), επειδή προσανατολίζεται προς τους σκοπούς της επιχείρησης,
- *Συμπληρωματική* (consummatory), διότι πηγάζει από τη συναισθηματική φόρτιση του πομπού, και τέλος
- *Συμπτωματική* (incidental), γιατί μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς την ενσυνείδητη ενεργοποίηση του πομπού.

Εκτός από τη λεκτική και μη- λεκτική επικοινωνία στη συστηματική ανάλυση επιχειρούνται μια σειρά από ταξινομήσεις, όπως, λ.χ., σε αναλογία προς την τυπική και άτυπη μορφή οργάνωσης, στην τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας, στα διάφορα δίκτυα επικοινωνίας, στην κατεύθυνση της ροής των μηνυμάτων, στους ατομικούς επικοινωνιακούς ρόλους και τέλος στις δυσλειτουργίες που εμφανίζονται κατά την επικοινωνιακή διαδικασία.

1.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ

Η πλέον διαδεδομένη ερευνητική μέθοδος για την καταγραφή της επικοινωνίας στις οργανώσεις, η οποία ακολουθήθηκε από τους υποστηρικτές της συστηματικής θεωρήσης,

είναι η ανάλυση των δικτύων επικοινωνίας. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην υπόθεση ότι στις τυπικές οργανώσεις ορισμένα άτομα ή ομάδες συνδέονται μεταξύ τους μέσω σταθερών λίγο πολύ διαύλων διαπροσωπικής επικοινωνίας. Είναι προφανές ότι το μέγεθος ενός δικτύου επικοινωνίας ποικίλλει ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της οργάνωσης και δεν μπορεί να περιλαμβάνει το σύνολο των μελών της.

Οι μελέτες σχετικά με τα δίκτυα επικοινωνίας ακολούθησαν δύο βασικές μεθόδους ερευνητικής προσέγγισης του αντικειμένου τους:

- Το πείραμα σε μικρές ομάδες, και
- Την ανάλυση των δικτύων επικοινωνίας σε ολόκληρη την οργάνωση.

Το πείραμα σε μικρές ομάδες: οι πειραματικές έρευνες που αφορούν τις μικρές ομάδες απέδειξαν ότι από το είδος της επικοινωνίας που επικρατεί μεταξύ των μελών τους είναι δυνατό να επηρεαστούν η θέση, το κύρος και ο ρόλος των μελών μιας ομάδας. Οι επιδράσεις λοιπόν της επικοινωνίας θεωρήθηκαν ως καθοριστικός παράγοντας για τη συγκρότηση διαφορετικών τύπων δικτύων ανάλογα με τις ιεραρχικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη και ανάλογα με το είδος που πρέπει να διεκπεραιωθεί.

Από τα αποτελέσματα που αναφέρονται στον πίνακα (παράρτημα, πίνακας 5) γίνεται εμφανές ότι στα τρία σχήματα ένα άτομο αποτελεί κομβικό σημείο για τη ροή της πληροφόρησης. Τέτοιου είδους δίκτυα χαρακτηρίζονται συγκεντρωτικά και συχνά πρέπει να αντιμετωπίσουν τις αντιδράσεις των μελών που συνθέτουν το δίκτυο. Τα δύο τελευταία σχήματα απεικονίζουν αποκεντρωμένες μορφές επικοινωνίας, όπου δεν υπάρχει κεντρικό πρόσωπο στο οποίο συγκεντρώνονται ή από το οποίο διαχέονται οι πληροφορίες. Τα σχήματα αυτά απολαμβάνουν μεγαλύτερη αποδοχή από τα μέλη της ομάδας. Ως γενικό συμπέρασμα σχετικά με την επικοινωνιακή συμπεριφορά σε μικρές ομάδες μπορεί να υποστηριχθεί ότι περισσότερο εξαρτώνται τα μέλη μιας ομάδας από άλλα μέλη για την ενημέρωσή τους και για τη λήψη αποφάσεων, τόσο λιγότερη ικανοποίηση δείχνουν για τη συμμετοχή τους στην ομάδα. Όσο πιο απλές, τυποποιημένες είναι οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν, τόσο πιο συγκεντρωτική δομή επικοινωνίας υιοθετούν, ενισχύεται η ανάγκη συνεργασίας και συνεπώς η διάχυση της πληροφορίας. Τα συγκεντρωτικά σχήματα αποδεικνύονται επιρρεπέστερα στην υπερπληροφόρηση.

Μολονότι η έρευνα για τα δίκτυα επικοινωνίας στις μικρές ομάδες απέφερε σημαντικές γνώσεις σχετικά με τη ροή της πληροφόρησης και τις επιδράσεις της, ασκήθηκε έντονη κριτική, όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν και τη δυνατότητα των συμπερασμάτων.

Ανάλυση δικτύων στις οργανώσεις: η διαφορά της μεθοδολογικής αυτής προσέγγισης σε σχέση με την προηγούμενη έγκειται στο ότι στην περίπτωση αυτή αναλύονται δίκτυα επικοινωνίας σε πραγματικές περιπτώσεις, δηλαδή σε λειτουργούσες οργανώσεις. Με την παρούσα μέθοδο έγινε προσπάθεια να χαρτογραφηθεί η ροή της πληροφόρησης και να επισημανθούν η ένταση και η επίδραση των τυπικών και άτυπων μορφών επικοινωνίας. Από την εμπειρική ανάλυση προέκυψαν οι ακόλουθες γενικές διαπιστώσεις:

- Κάθε μέλος της οργάνωσης διαθέτει τυπικές και άτυπες επικοινωνιακές σχέσεις ταυτοχρόνως με ποικίλους βαθμούς συχνότητας στην επικοινωνία.
- Οι επικοινωνιακές επαφές μπορούν να λάβουν το σχήμα ακτίνας ή αλληλοδιαδεχόμενων μερών (όλα τα μέρη επικοινωνούν με όλους).
- Η αλληλοδιαδεχόμενη ροή πληροφόρησης μπορεί μεν να εμπλέκει περισσότερα μέλη σε περισσότερες επικοινωνιακές σχέσεις, όμως το γεγονός αυτό ενδέχεται να δημιουργήσει υπερπληροφόρηση και συνεπώς αποδυνάμωση της ποιότητας της πληροφορίας και μείωση της δυνατότητας επεξεργασίας της.

Μία γενικότερη κριτική παρατήρηση που αφορά και στις δύο μεθόδους προσέγγισης της έρευνας για τον προσδιορισμό της πληροφόρησης επισημαίνει ότι δε λαμβάνεται υπόψη η ποιότητα των σχέσεων ούτε ελέγχεται το περιεχόμενό του.

1.6.2 ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

Μία περαιτέρω κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας στις οργανώσεις επιχειρείται λαμβάνοντας υπόψη το κριτήριο της θέσης που κατέχει ένα άτομο σε ένα δίκτυο ροής της επικοινωνίας καθώς και τη λειτουργία που καλείται να επιτελέσει. Ακολουθώντας την κατάταξη αυτή διακρίνονται οι εξής επικοινωνιακοί ρόλοι:

- Ο *πυλωρός* (gatekeeper), ο οποίος ελέγχει τη ροή της πληροφόρησης σε ένα δίκτυο επικοινωνίας. Κάθε άτομο που βρίσκεται σε μία θέση που μπορεί να ελέγξει τη διέλευση ενός μηνύματος μπορεί επίσης να παίξει το ρόλο του πυλωρού, επειδή μπορεί να δράσει ως φίλτρο που συγκρατεί ή επιτρέπει τη διέλευση του μηνύματος. Ο βασικός ρόλος των ατόμων αυτών συνίσταται στο να σταματούν τη διέλευση πληροφοριών κυρίως προς τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια σχηματίζοντας μία ασπίδα που προφυλάσσει τη διοίκηση από την υπερπληροφόρηση. Όμως ακριβώς αυτή η ιδιότητα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στη λειτουργία της οργάνωσης, όταν τα κριτήρια επιλογής των πυλωρών είναι αυθαίρετα ή δεν εφαρμόζονται με την απαιτούμενη συνέπεια. Είναι προφανές ότι στις καθημερινές πρακτικές των οργανώσεων δεν υπάρχει μόνο ένας πυλωρός για κάθε μήνυμα αλλά περισσότεροι. Επίσης ένα μέλος μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να αναλαμβάνει το ρόλο του πυλωρού, ενώ σε άλλες να μην τον αναλαμβάνει.

- *Σύνδεσμοι και γεφυροποιοί* (liaison ή linking pins και bridges) θεωρούνται τα άτομα που συνδέουν επικοινωνιακά δίκτυα ή υποσυστήματα των οργανώσεων μεταξύ τους. Ο σύνδεσμος δεν ανήκει σε κανένα από τα δύο υποσυστήματα ή δίκτυα τα οποία φέρνει σε επαφή, ενώ ο γεφυροποιός είναι μέλος σε ένα από τα δύο υποσυστήματα ή δίκτυα. Η σημασία των συνδέσμων ή γεφυροποιών είναι μεγάλη για τη λειτουργία της οργάνωσης, γιατί διαθέτουν τη δύσκολα υποκαταστάσιμη ιδιότητα και ικανότητα του συνδετικού κρίκου. Όταν ένας σύνδεσμος μετατίθεται ή απομακρύνεται από τη θέση του είναι πιθανό να εμφανιστούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και να τεθεί σε κίνδυνο η σταθερότητα και η αποδοτικότητα του δικτύου, αφού οι επαφές είναι συνήθως προσωπικές.

- Ως *καθοδηγητές γνώμης* (opinion leaders) εκλαμβάνονται τα άτομα που διαθέτουν την ικανότητα να επηρεάζουν με σχετική συχνότητα τις αντιλήψεις ή τη συμπεριφορά των συναδέλφων τους προς μία επιθυμητή κατεύθυνση. Ένας τυπικός ηγέτης (π.χ. συνδικαλιστής) μπορεί να είναι καθοδηγητής γνώμης. Όμως η πλειονότητα των σχετικών ερευνών απέδειξε ότι η καθοδηγητές γνώμης ασκούν τις περισσότερες φορές επίδραση χρησιμοποιώντας άτυπες μορφές επικοινωνίας, εντοπίζονται σε όλα σχεδόν τα επίπεδα ιεραρχίας και χαίρουν μεγάλης εκτίμησης από τα υπόλοιπα μέλη της οργάνωσης. Ένα σημαντικό πεδίο δραστηριοποίησής τους συνίσταται στην κοινωνικοποίηση των νέων μελών και στη διάδοση στην άτυπη λήψη αποφάσεων των ομάδων κυρίως για ζητήματα εργασιακών διαφορών.

- *Κοσμοπολίτες ή διαμεσολαβητές* (cosmopolitans ή boundary spanners) χαρακτηρίζονται τα μέλη εκείνα της οργάνωσης των οποίων η δραστηριότητα περιλαμβάνει πολλές επαφές με άτομα που δεν ανήκουν σ' αυτήν. Προσφέρουν λοιπόν τις γνωριμίες και διασυνδέσεις τους, για να προβάλλουν τους σκοπούς και τις στρατηγικές της οργάνωσης και αποτελούν το σύνδεσμο της οργάνωσης με το κοινωνικό της περιβάλλον. Η δράση τους ποικίλλει ανάλογα με το είδος της διασύνδεσης που προσφέρουν και των ανταμοιβών που προσδοκούν. Συνήθως χρησιμοποιούν τις διασυνδέσεις τους, για να πετύχουν την προσωπική ανέλιξή τους σε υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία. Διαμεσολαβητές που βρίσκονται στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εξασφαλίζοντας διασυνδέσεις που παρέχουν πληροφορίες στρατηγικής σημασίας (π.χ. ανεπίσημες πληροφορίες για επικείμενες πολιτικές αποφάσεις), ενώ οι διαμεσολαβητές που ανήκουν στα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια μπορούν να μεταφέρουν πληροφορίες που αφορούν το δικό τους κύκλο δραστηριοτήτων (π.χ. προθέσεις των πελατών, πληροφορίες για ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες κλπ.). Ο ρόλος των διαμεσολαβητών μπορεί να λάβει και τη διάσταση του πυλωρού, όταν υπάρχει η δυνατότητα να μπει φραγμός στη ροή της πληροφόρησης.

1.6.3 ΠΑΡΕΜΒΟΛΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Χαρακτηριστικό της συστηματικής ανάλυσης είναι ότι προσπαθεί να ανιχνεύσει τις δυσλειτουργίες του εκάστοτε συστήματος και να τις αναιρέσει, είτε επαναπροσδιορίζοντας τη λειτουργία των επί μέρους μερών είτε τροποποιώντας τους στόχους. Σύμφωνα με τη λογική αυτή οτιδήποτε παρεμποδίζει την εύρυθμη ανταλλαγή πληροφοριών και παραποιεί το ακριβές νόημά τους θεωρείται διαστρέβλωση, η οποία- ηθελημένα ή μη- προκαλεί εμπόδια στον έλεγχο και στην επίτευξη των σκοπών μιας οργάνωσης.

Τα συνηθέστερα εμπόδια που παρεμβάλλονται στη ροή της πληροφόρησης σύμφωνα με τη συστηματική ανάλυση προέρχονται, όσον αφορά το προσωπικό επίπεδο, από διαφορές στην κοινωνική θέση και στο κύρος, στη αξιοπιστία της πηγής, στη διαφοροποιημένη πρόσληψη νοημάτων από τα διάφορα υποκείμενα (γεγονός που δεν αφορά μόνο την επικοινωνιακή ροή στις οργάνώσεις αλλά την κοινωνία γενικότερα). Στο επίπεδο της οργάνωσης τα κυριότερα εμπόδια εντοπίζονται στην υπερπληροφόρηση, δηλαδή στον όγκο και στην πολυπλοκότητα της πληροφόρησης την οποία μπορεί να επεξεργαστεί αποδοτικά ένα άτομο, στην πίεση του χρόνου (είτε με ελλείψεις πληροφορίες είτε γιατί οι πληροφορίες εμφανίζονται κατόπιν εορτής), στο εργασιακό κλίμα, δηλαδή κατά πόσο υπάρχει εμπιστοσύνη και δεκτικότητα, ώστε να είναι δυνατό αντιφατικές πληροφορίες να ερμηνευτούν συλλογικά.

Η άτυπη επικοινωνία, η οποία από τη φύση της δεν μπορεί να προσδιοριστεί ορθολογικά, παρουσιάζει επίσης δυσκολίες στην αντιμετώπισή της. Επειδή οι μορφές που μπορεί να προσλάβει είναι ποικίλες. Τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας μεταδίδουν πολλές φορές διαδόσεις, φήμες, κουτσομπολιά, δηλαδή μη επιβεβαιωμένες συνήθως από στόμα και η διάδοση τους είναι ταχύτατη. Η άτυπη διάδοση ανυπόστατων πληροφοριών δεν αφορά μόνο την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης με το περιβάλλον της (π.χ. διάδοση φημών για την κακή ποιότητα ενός προϊόντος). Δεδομένου ότι οι τρόποι διάδοσης που χρησιμοποιούνται κατά την άτυπη επικοινωνία στις οργάνώσεις αφ' ενός μεν στερούνται νομιμοποίησης, αφ' ετέρου δε προσφέρουν ιδιαίτερη προσωπική ικανοποίηση στον κοινώνο μιας μη νομιμοποιημένης πληροφορίας, είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν και αποτελούν κατ' εξοχήν πεδίο το οποίο οι μέθοδοι της συστηματικής προσέγγισης αδυνατούν να ενσωματώσουν στους χειρισμούς τους.

1.6.4 Η ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΩΝ KATZ ΚΑΙ KAHN ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΟΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

Η άποψη ότι οι οργάνώσεις αποτελούν ανοικτά κοινωνικά συστήματα υποστηρίχθηκε μεταξύ άλλων από τους Daniel Katz και Robert L. Kahn, οι οποίοι υιοθέτησαν εν πολλοίς το δομολειτουργικό μοντέλο του Parsons και επιχείρησαν να το θέσουν σε εφαρμογή στο παράδειγμα των οργάνωσης. Στο βιβλίο τους « The social psychology of organizations» (1978) εκλαμβάνουν τις οργάνώσεις ως «μικροκοινωνίες», δηλαδή ως κοινωνικά συστήματα. Τα οποία διακρίνονται από τα υπόλοιπα συστήματα ανάλογα με τη στοχοθεσία τους καθώς επίσης από το γεγονός ότι παράγουν μια εκροή η οποία χρησιμεύει ως εισροή σε κάποια άλλα κοινωνικά συστήματα. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ενεργός αλληλεξάρτηση και διαπλοκή μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της.

Σύμφωνα με την άποψη των συγγραφέων στη λειτουργία των ανοικτών συστημάτων διακρίνονται εννέα κοινά χαρακτηριστικά και είναι τα ακόλουθα:

1. Εισροή ενέργειας από το κοινωνικό σύστημα.
2. Επεξεργασία.
3. Εκροή.
4. Κυκλικότητα της διαδικασίας (επανενεργοποίηση).
5. Αρνητική εντροπία.
6. Εισροή πληροφόρησης, αρνητική ανάδραση και διαδικασία κωδικοποίησης.

7. Σταθερότητα και ομοιοστασία.
8. Διαφοροποίηση.
9. Ομοιοστοχοθεσία.

Από την παράθεση των χαρακτηριστικών μιας οργάνωσης προκύπτει ότι οι σχέσεις των μελών μέσα στην οργάνωση διέπονται από δομημένες δράσεις, οι οποίες ακολουθούν τα πρότυπα δράσης (συχνά τυποποιημένα) της κάθε οργάνωσης, και ταυτόχρονα επηρεάζονται από τις σχέσεις με το κοινωνικό σύστημα.

Οι αξίες ως βάση για τη διατύπωση κανόνων εκφράζονται μέσα από την τυπική ή την άτυπη συμπεριφορά των ατόμων, διαμορφώνονται μέσα σ' ένα δεδομένο οργανωτικό πλαίσιο και χαρακτηρίζουν ως ένα βαθμό την ιδιαιτερότητά του. Επίσης αποτελούν πρότυπα αναφοράς με βάση τα οποία αξιολογούνται οι συμπεριφορές ως αποδέκτες ή μη.

Εκτός από τις αξίες και τον προσδιορισμό των θέσεων και του περιεχομένου των ρόλων που αντιστοιχούν σ' αυτές εξίσου σημαντική για την παρούσα προσέγγιση αποδεικνύεται η συμπεριφορά που υιοθετούν οι φορείς των ρόλων κατά τη διαδικασία αλληλόδρασης. Η διαδικασία της αμοιβαίας ανάθεσης ρόλων στα άτομα (πομποί/ αποδέκτες) και η αξιολόγηση της δράσης τους απασχόλησαν ιδιαίτερα τους Katz και Kahn οι οποίοι διατύπωσαν ένα πρότυπο συμπεριφοράς που το ονόμασαν μοντέλο «των επεισοδίων του ρόλου». Η βασική θεωρητική κατασκευή βασίζεται σε τέσσερα στοιχεία αναφορικά με την εκπομπή και αποδοχή ενός ρόλου.

1. Προσδοκίες από το ρόλο: πρόκειται για κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία εφαρμόζονται για τη συμπεριφορά κάθε ατόμου που κατέχει μια δεδομένη θέση στην οργάνωση.
2. Εκπομπή ρόλου: συνίσταται στην επικοινωνία, η οποία πηγάζει από τις προσδοκίες προς το ρόλο και απευθύνεται από τα άτομα που κατέχουν μια θέση στην οργάνωση προς τους αποδέκτες, με σκοπό να τους επηρεάσει.
3. Αποδοχή ρόλου: αφορά την αντίληψη του αποδέκτη σχετικά με τα μηνύματα που δέχτηκε από τους πομπούς ρόλων καθώς και με εκείνα που έστειλε ο αποδέκτης στον εαυτό του.
4. Ανταπόκριση αποδέκτη σχετικά με το ρόλο: αναφέρεται στις αντιδράσεις του αποδέκτη ενός ρόλου, όσον αφορά την πολυπλοκότητα των πληροφοριών και την επίδραση που άσκησαν επάνω του (π.χ. συμμόρφωση, αντίδραση κ.ά.).

Τα τέσσερα στοιχεία που προαναφέρθηκαν συγκροτούν μια αλληλουχία από επεισόδια ρόλων. Τα δύο πρώτα αφορούν την υποκίνηση, τη γνωστική πρόσληψη και τη συμπεριφορά των ατόμων που κατέχουν ένα ρόλο (πομπός), ενώ τα δύο τελευταία αναφέρονται στην υποκίνηση, στη γνωστική πρόσληψη και στη συμπεριφορά του αποδέκτη.

Βασικός κρίκος που συνδέει την οργάνωση ως σύστημα με τα τμήματά της (υποσυστήματα) και δίνει νόημα στην επιλογή και πραγμάτωση του ρόλου είναι η επικοινωνία. Οι Katz και Kahn θεωρούν ότι η «επικοινωνία – ως ανταλλαγή πληροφορήσης και μετάδοσης νοημάτων είναι η ουσία ενός κοινωνικού συστήματος ή μιας οργάνωσης». Γι' αυτό μια οργάνωση θα πρέπει κατά την άποψη των Katz και Kahn να κρίνει το περιεχόμενο της επικοινωνίας με γνώμονα το κατά πόσο συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων και αναφορικά με την ποιότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας μεταξύ των υποκειμένων, των ομάδων, των υποσυστημάτων κλπ. της οργάνωσης. Κάθε οργάνωση είναι υποχρεωμένη να επιλέξει τις αρχές επικοινωνίας, το είδος της πληροφορήσης και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο απευθύνεται και θεωρεί ότι εξυπηρετεί καλύτερα τη λειτουργία της γι' αυτό και οι τρόποι ενδο- οργανωτικής επικοινωνίας μιας οργάνωσης διαφέρουν από αυτούς που ισχύουν σε μια άλλη παρ' όλο που και οι δύο οργανώσεις αποβλέπουν να επιβάλλουν πειθαρχία στα μέλη τους.

Η επικοινωνία κατά τους Katz και Kahn δεν επιλύει μόνο προβλήματα, αλλά είναι εξίσου ικανή να προκαλέσει νέα. Ένα βασικό πρόβλημα εντοπίζεται στην υπερπληροφόρηση που δημιουργείται, όταν ο όγκος της πληροφορήσης υπερβαίνει τα όρια ή τις αντοχές που διαθέτει μια θέση ή ένα υποσύστημα και συνεπώς δε μπορεί να τις αφομοιώσει και να τις επεξεργαστεί αποδοτικά.

Οι απόψεις αυτές οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία για τους Katz και Kahn είναι πρωτίστως μια διαδικασία επεξεργασίας της πληροφορίας και η σημασία της για

την ομαλή λειτουργία και τη διατήρηση ενός συστήματος είναι σημαντικότερη από το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Το ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται αφ' ενός στο σύστημα κωδικών που πρέπει να κατασκευαστεί, για να τυποποιηθεί η επικοινωνία, και στις δυνατότητες των υποκειμένων να χρησιμοποιήσουν τους κώδικες αυτούς (επεισόδια ρόλων, στρατηγική ρόλου κλπ) και αφ' ετέρου στο κύκλωμα διοχέτευσης της πληροφόρησης και στις επιδράσεις του στη λειτουργία της οργάνωσης.

Μολονότι η θεωρητική αυτή προσέγγιση αποδίδει στην επικοινωνία κεντρική θέση και παρά το γεγονός ότι δίδεται έμφαση στην προσωπικότητα και στην ατομική συμπεριφορά των μελών μιας οργάνωσης, δεν απομακρύνεται εν τέλει από τη στενή συστηματική αντίληψη που υποστηρίζει ότι η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους παράγοντες που εξυπηρετούν τις ανάγκες επιβίωσης και λειτουργίας του συστήματος.

1.7 Ενδεχομενική θεώρηση και επικοινωνιακές πρακτικές

Όσον αφορά την αξιολόγηση της επικοινωνίας και τους τρόπους τους οποίους προτείνει την ανάλυση και τη χρήση της, η ενδεχόμενη θεώρηση ακολουθεί τις βασικές επισημάνσεις της συστηματικής θεωρίας. Ωστόσο, κατ' αναλογία προς τα υπόλοιπα στοιχεία που συνθέτουν την ενδεχόμενη προσέγγιση, ως κεντρικό διαφοροποιητικό στοιχείο της ανάλυσης της επικοινωνίας θεωρείται η εξάρτηση της δομής της από την εκάστοτε ισχύουσα κατάσταση- περίσταση. Για παράδειγμα, ασταθή και μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα χρειάζονται επιφανειακές, ανοικτές και διαφανείς επικοινωνιακές δομές, για να διασφαλίσουν ταχύτερη διακίνηση της πληροφορίας και αποδοτικότερη επεξεργασία της, οι ανοικτές επικοινωνιακές πρακτικές προϋποθέτουν πολλαπλασιασμό των επαφών και των πιθανοτήτων για επικοινωνία, γεγονός το οποίο προσδίδει στη διαδικασία δυνατότητες μείωσης της αβεβαιότητας. Αντίθετα, σε σταθερά περιβάλλοντα, οι επικοινωνιακές πρακτικές μπορούν να λάβουν τυποποιημένες, παραδοσιακές μορφές, γιατί η καταπολέμηση της αβεβαιότητας δε λαμβάνει επιτακτικό χαρακτήρα.

Επίσης, μια άλλη διατύπωση που προβάλλεται από τους μελετητές που ακολουθούν την ενδεχομενική προσέγγιση συνοψίζεται στο γεγονός, ότι τα μέλη μιας οργάνωσης οφείλουν να ικανοποιήσουν ορισμένες επικοινωνιακές απαιτήσεις σε διαφορετικό βαθμό, με διαφορετική ένταση και σε διαφορετικό χρονικό διάστημα. Από τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις διαγράφονται με την πάροδο του χρόνου οι δυνατότητες απόκτησης και άσκησης εξουσίας. Είναι επίσης ενδιαφέρον το ότι η παραπάνω διαπίστωση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κάθε οργάνωση, για να μπορέσει να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα, την πολυμορφία και τη διαρκή μεταβολή του περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσεται, θα πρέπει να εξασφαλίζει σχετική λειτουργική διαφοροποίηση ή ποικιλία στο εσωτερικό της.

Η ενδεχομενική θεώρηση αποδέχεται και προσπαθεί να χειριστεί ανάλογα με τις ισχύουσες περιστάσεις τη γενικότερη διαπίστωση της συστηματικής θεωρίας που υποστηρίζει ότι όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα ενός συστήματος τόσο αυξάνεται ο όγκος των απαραίτητων πληροφοριών που θα πρέπει να επεξεργαστεί μια οργάνωση. Στη λογική αυτή εντάσσονται μόνο οι τομείς που έχουν άμεση σχέση με το άτομο αλλά και εκείνοι που εξαρτώνται άμεσα από την τεχνολογία ή από τις πρώτες ύλες και τα νέα υλικά που συχνά υποκαθιστούν άλλα παλαιότερα. Επίσης, ακολουθώντας τις γενικές παραδοχές της συστηματικής θεωρίας, η οποία θέτει το κέντρο βάρους στις ανάγκες λειτουργίας και επιβίωσης του συστήματος και όχι στο άτομο ως φορέα συγκεκριμένων πράξεων, τα δίκτυα επικοινωνίας θεωρούνται από την ενδεχομενική θεώρηση ως καταγραφή της ροής της επικοινωνίας και ότι καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από το περιβάλλον και όχι από τις ανθρώπινες δραστηριότητες και τους ατομικούς στόχους των συμμετεχόντων.

Ένας περιορισμός στη μελέτη της επικοινωνίας προέρχεται από την προτεραιότητα που δίνεται στο περιβάλλον και στις μεταβολές του εις βάρος της παραδοχής ότι οι οργανώσεις θεωρούνται ανοικτά συστήματα και συνεπώς παρουσιάζουν τη δική τους

ιδιαίτερη ιστορική εξέλιξη μέσα από την οποία γίνεται επεξεργασία ή και αποδοχή των επιδράσεων του περιβάλλοντος. Η πληροφορία και η επεξεργασία της αναλύονται ως στοιχεία που συμβάλλουν στη μείωση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας.

Νεότερες θεωρίες που αφορούν τις οργανώσεις προσπαθούν να αναλύσουν διεξοδικότερα και ίσως πιο σφαιρικά τη σχέση ανάμεσα στην οργάνωση και στο περιβάλλον, όπως είναι π.χ. η θεωρία της εξάρτησης από πόρους ή η θεωρία της πληθυσμιακής οικολογίας. Οι θεωρίες αυτές στρέφουν το ενδιαφέρον τους στις διαδικασίες επιλογής της πληροφόρησης εντάσσοντας στην ανάλυση μια σειρά από καινούριους παράγοντες που επιδρούν στη συγκρότηση των σχέσεων επικοινωνίας στις οργανώσεις.

1.8 Η εξελικτική προσέγγιση

Η επικοινωνία ως συστατικό στοιχείο της θεωρίας της οργανωτικής οικολογίας

Η εξελικτική θεωρία δεν ασχολείται ιδιαίτερα με τις επικοινωνιακές διαδικασίες, με εξαίρεση τις επιδράσεις που μπορεί να ασκήσει η επικοινωνία στη δομική αδράνεια. Η ενέργεια όμως, που καταβάλλεται, για να αποκτηθούν πληροφορίες, καθώς και το κόστος τους μπορεί να ωθήσουν περισσότερο προς μια τάση αδρανοποίησης παρά προς την ενεργή αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων. Η επικοινωνία αντιμετωπίζεται ως μια από τις συνισταμένες που συμβάλλουν στη διατήρηση ή στη διάλυση μιας οργάνωσης.

Η πληθυσμιακή οικολογία συμπεριέλαβε στη διατύπωση της θέσης περί δομικής αδράνειας το γεγονός ότι συχνά ως προστάδιο της αδρανοποίησης εμφανίζεται μια τάση απομόνωσης ενός πληθυσμού, η οποία οδηγεί σε βαθμιαία αποκοπή του από τις διάφορες εξελίξεις και καινοτομίες. Η διατύπωση ότι οι νέες τεχνολογίες συναντούν δυσκολίες στο να επικρατήσουν και να αντικαταστήσουν τις παλιές, ιδίως όταν οι παλιές έχουν αποδειχθεί αποδοτικές, επειδή η οποιαδήποτε αλλαγή προϋποθέτει μεταβολή στη δομή της εξουσίας, είναι μια από τις συνεισφορές της θεωρίας αυτής. Όμως η άποψη αυτή παραγνωρίζει το γεγονός ότι με την πάροδο του χρόνου εξελίσσονται και τα μέσα επικοινωνίας και αυξάνονται οι δυνατότητες χρήσης τους, με αποτέλεσμα τα «εμπόδια» και οι «παρεμβολές» που παρεισφρέουν σε διάφορους πληθυσμούς να μπορούν ολοένα και πιο εύκολα να ξεπεραστούν.

Ο εξελικτικός χαρακτήρας της οργανωτικής οικολογικής θεώρησης (φάσεις ίδρυσης, ανάπτυξης, ωρίμανσης, τυποποίησης, δομικής εξέλιξης) εμφανίζεται και στις αντιλήψεις περί εξέλιξης των δικτύων επικοινωνίας. Τόσο στο αρχικό στάδιο της ίδρυσης όσο και στο ύστερο στάδιο της δομικής εξέλιξης απαιτείται αυξημένη επικοινωνιακή δραστηριοποίηση με το περιβάλλον, ενώ στα ενδιάμεσα στάδια της ωρίμανσης και της τυποποίησης διακρίνεται ενδυνάμωση των τυπικών μορφών επικοινωνίας.

Είναι αξιοσημείωτη η υποτονική ενασχόληση της οικολογικής θεώρησης με ζητήματα που αφορούν τις επικοινωνιακές διαδικασίες. Τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει η προσέγγιση αυτή σχετικά με τις επικοινωνιακές πρακτικές είναι ποια πρότυπα επικοινωνίας ενδείκνυνται σε φάσεις αναδιοργάνωσης και αναπροσαρμογής ενός πληθυσμού και με ποιους τρόπους συμβάλλει η επικοινωνία στη διευθέτηση προβλημάτων και συγκρούσεων μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης. Το ενδιαφέρον να τυποποιηθούν οι διαδικασίες μεταβολής και να διακριθούν οι φάσεις εξέλιξης προσομοιάζει προς τις αντιλήψεις και μεθόδους που ακολουθεί η συστηματική θεωρία.

1.9 Νέο- θεσμική ανάλυση και επικοινωνιακές διαδικασίες

Η μεγάλη σημασία που δίνεται στην «έξωθεν καλή μαρτυρία» των οργανώσεων, δηλαδή οι προσπάθειες τους να διατηρούν τις δραστηριότητές τους σε επίπεδα γενικότερης κοινωνικής και πολιτισμικής αποδοχής, ευνοούν την υιοθέτηση καινοτομιών που αφορούν νέα συστήματα επικοινωνίας, επειδή εντάσσονται σε ένα γενικότερο πλαίσιο αποδοχής της προόδου και εκσυγχρονισμού του τεχνολογικού εξοπλισμού, το οποίο δημιουργεί προϋποθέσεις θετικής αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τις αντιλήψεις αυτές, τα δίκτυα επικοινωνίας δε συγκροτούνται, για να καλύψουν λειτουργικές ανάγκες, με την έννοια ότι θα συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Η επικοινωνία δεν καλύπτει μόνο τις ανάγκες μετάδοσης πληροφοριών. Είναι ταυτόχρονα αναγκαία, για να προβάλλει την εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω.

Από τις βασικές επιλογές της νέο- θεσμικής θεωρίας προκύπτει ότι το βάρος και η δραστηριοποίηση σχετικά με τις διαδικασίες επικοινωνίας τίθενται στο επίπεδο της διαπροσωπικής επικοινωνίας, όπου τα μέλη μιας οργάνωσης έχουν την ευκαιρία και τις δυνατότητες να προβάλλουν τον εαυτό τους τόσο μέσα στην οργάνωση όσο και προς τα έξω.

Η νέο- θεσμική θεωρία προβάλλει διάφορες εκδοχές των δυνατοτήτων επικοινωνίας. Τα δίκτυα επικοινωνίας στη θεωρία αυτή δεν περιορίζονται μόνο στην ομαλή και απρόσκοπτη επικοινωνία μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης, αλλά περιλαμβάνουν και εξωγενείς παράγοντες που όμως έχουν σχέση με τις δραστηριότητές της. Επίσης οι προσδοκίες που θέτει το περιβάλλον στις οργανώσεις αντικατοπτρίζει και στα σύμβολα που επιλέγει η κάθε οργάνωση, για να αυτοπροσδιοριστεί και να προβληθεί προς τα έξω. Είναι βέβαια αναμενόμενο ότι η χρήση συμβόλων αφορά την ενδο- οργανωτική επικοινωνία και έχει ως στόχο να ασκήσει επιδράσεις στην εξισορρόπηση των συμφερόντων.

Η νέο- θεσμική θεωρία εμφανίζει εκλεκτικές συγγένειες με την ερμηνευτική θεώρηση και μάλιστα με την ανάλυση των επιδράσεων της κουλτούρας στις οργανώσεις, όταν εφιστά την προσοχή των επιδράσεων σε τελετουργικές πράξεις και σε συμβολισμούς που αποσκοπούν στο να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών, αλλά διαφοροποιείται στο ότι θεωρεί ότι η επεξεργασία πληροφοριών μπορεί να ελεγχθεί πολύ δύσκολα με παραδοσιακά μέσα και γι' αυτό δυσκολεύει την αποτίμηση των επιδόσεων.

1.10 Η ερμηνευτική προσέγγιση

Η επικοινωνιακή εκδοχή της κουλτούρας στις οργανώσεις

Είναι αναμενόμενο ο αδρός διαχωρισμός στις αντιλήψεις και στην «εργαλειοποίηση» της κουλτούρας, κυρίως ανάμεσα στην επιχειρησιακή άποψη και σε εκείνη που επιχειρεί να διακρίνει τις συμβολικές διαστάσεις του φαινομένου της κουλτούρας, να εκφράζεται επίσης στις απόψεις και στη χρήση της επικοινωνίας στις οργανώσεις. Όλα τα θεωρητικά ρεύματα που συγκαταλέγονται στη θεωρία της οργανωτικής κουλτούρας αναγνωρίζουν την αδιαμφισβήτητη σπουδαιότητα στην κουλτούρα των οργάνωσης, χωρίς ταυτόχρονα να παραγνωρίζουν το γεγονός ότι η κουλτούρα επηρεάζει από την πλευρά της τους τρόπους επικοινωνίας των μελών μιας οργάνωσης.

Η επικοινωνία στις οργανώσεις καλύπτει για τους υποστηρικτές της οργανωτικής και της γνωστικής σχολής σκέψης δύο πρωταρχικές πολιτισμικές ανάγκες. Πρώτον, εξασφαλίζει στα μέλη των οργάνωσης τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα πολιτισμικά πρότυπα που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και δεύτερον, κοινωνικοποιεί τα μέλη στην οργανωτική κουλτούρα. Η οργανωτική κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη της οργάνωσης καθώς επίσης και στο κοινό με το οποίο αυτή έρχεται σε επαφή μέσω ανεπίσημων ή άτυπων μέσων, όπως, π.χ., με την εξιστόρηση συμβάντων, με τη διάδοση φημών, με το κουτσομπολιό, ή με πιο τυπικά μέσα, όπως η διαφήμιση, τα συνθήματα, τα λογότυπα. Τα ενημερωτικά φυλλάδια και γενικά το πληροφοριακό υλικό, οι ετήσιοι απολογισμοί ή άλλα έντυπα ή δημοσιεύματα που αφορούν την οργάνωση, και τέλος μέσα από δημόσιες παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της (π.χ. συμμετοχή σε εκθέσεις κ.ά.) κάθε είδους συναντήσεις ειδικών ή και του ευρύτερου κοινού (ημερίδες, συνέδρια κλπ).

Ένα σημείο στο οποίο οι έρευνες που ασχολούνται με την οργανωτική κουλτούρα έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση από άλλες θεωρητικές τάσεις είναι η σημασία των τυπικών και άτυπων διαύλων επικοινωνίας. Η άτυπη μορφή επικοινωνίας μπορεί να προσλάβει εκτός από τις προαναφερθείσες μορφές και τη μορφή ανεκδότων, αστείων, ιστοριών που αφορούν ενδο-οργανωσιακή θέματα, κατασκευή ενδοοργανωτικής διαλέκτου κλπ. Τα στοιχεία αυτά

χρησιμοποιούνται συχνά από τα μέλη μιας οργάνωσης, για να εκφράσουν πολιτισμικά ζητήματα, όπως, π.χ. ιστορίες που αποδεικνύουν τη φήμη που έχει η οργάνωση στο κοινό. Συχνά, χρησιμοποιούνται «συνθήματα», για να ενθαρρύνουν και να στηρίζουν μια οργάνωση, όταν βρίσκεται σε ανταγωνιστική σχέση προς μια άλλη.

Οι διάλογοι τυπικής επικοινωνίας στις οργανώσεις, όπως, π.χ., η διαφήμιση, το έντυπο και το οπτικοακουστικό υλικό, η αλληλογραφία με το κοινό κ.ά., αποσκοπούν να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν και να επιβάλλουν την επιθυμητή δημόσια εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω.

Βασικός στόχος της ηγεσίας μια οργάνωσης είναι να χρησιμοποιεί την επικοινωνία για να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των μελών της και της πελατείας της. Να δημιουργήσει αισθήματα ταύτισης είτε με την ομάδα συνεργατών ή με το σύνολο τη οργάνωσης, και αφού ενισχυθεί το αίσθημα του «εμείς», τα άτομα να μπορούν να χειριστούν με μεγαλύτερη ευκολία αμφίσημες καταστάσεις και να περιορίσουν τους κινδύνους που δημιουργούνται από την απροσδιοριστία ορισμένων καταστάσεων.

Η μελετητές που ασχολούνται με τη συμβολική νοηματοδότηση των φαινομένων της οργανωτικής κουλτούρας προσπαθούν να καταγράψουν και να αναλύσουν τους διάφορους τρόπους ή τα διάφορα είδη επικοινωνίας που αποτυπώνουν την ανθρώπινη σκέψη, η οποία εκδηλώνεται με συμβολικό τρόπο. Η κατεύθυνση αυτή προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από την κατά βάση δομολειτουργική κατεύθυνση που έχουν λάβει οι έρευνες για την οργανωσιακή κουλτούρα. Ξεκινούν από την υπόθεση ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία, η οποία χρησιμοποιεί ερμηνευτικά σχήματα, για να συνάγει συμπεράσματα σχετικά με το νόημα των μηνυμάτων. Τα ερμηνευτικά σχήματα είναι απόρροια της ταυτόχρονης αλληλεπίδρασης τριών χαρακτηριστικών: πρώτον, των παραγόντων ενός μηνύματος που προκύπτουν κατά τη διαδικασία αλληλόδρασης, δεύτερον, της ερμηνείας των παραγόντων αυτών και τρίτον, του πλαισίου μέσα στο οποίο συντελέστηκε η μετάδοση και η ερμηνεία του μηνύματος. Η ταυτόχρονη ανάλυση των παραγόντων αυτών αφήνει να διαφανούν οι αντιφάσεις και οι λογικές ασυνέχειες που μπορεί να περιέχονται στην επικοινωνιακή δράση σε μικροσκοπικό και μακροσκοπικό επίπεδο μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων κλπ. Προβλήματα στην κατανόηση των μηνυμάτων στο μικροσκοπικό επίπεδο σηματοδοτούν είτε ευρύτερες αντιφάσεις ή απροσδιόριστες σε επίπεδο οργάνωσης ή τέλος διαπροσωπικές δυσκολίες στην επικοινωνία. Στο μακροσκοπικό επίπεδο καταδεικνύουν αντιφάσεις που εντοπίζονται στη σχέση μιας οργάνωσης με το περιβάλλον της. Η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων και των νοημάτων τους δεν επιτρέπει γενικεύσεις και έρευνες στο πεδίο αυτό βρίσκονται ακόμα σε πρωταρχικό στάδιο.

Μολονότι η διαδικασία κατασκευής συμβολικών νοημάτων είναι μια γενικευμένη και ευρύτατα διαδεδομένη πρακτική, η οποία χαρακτηρίζει την ανθρώπινη δράση, είναι πολύ δύσκολο να βρεθούν κοινά τρόποι καταγραφής και απόδοσης των νοημάτων. Η αδυναμία αυτή εκφράζεται με τη σχεδόν καθολική απαίτηση για βελτίωση των συνθηκών επικοινωνίας, παρ' όλο που η επικοινωνία από μόνη της δεν μπορεί να επιλύσει ικανοποιητικά τέτοιου είδους προβλήματα, επειδή η ίδια αποτελεί εγγενές στοιχείο τους. Για το λόγο αυτό η σχεδόν αυτονόητη σχέση επικοινωνίας και κουλτούρας, όταν εκλαμβάνεται ως προσδιοριστικός παράγοντας σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα, αποδεικνύεται όχι τόσο αυτονόητη και σίγουρα όχι χωρίς προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Η Εσωτερική Επικοινωνία αφορά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που εξασφαλίζουν την καλή επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους (επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα άνω). Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανάπτυξη του οργανωσιακού κλίματος και των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των ομάδων των εργαζομένων. Άλλοι στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, η διαμόρφωση κοινών αντιλήψεων, η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και η αμοιβαία προσαρμογή μεταξύ ατόμων και ομάδων.

2.2 Η διαδικασία της επικοινωνίας

Η επικοινωνία ως διαδικασία, αρχίζει όταν ο πομπός του μηνύματος θέλει να πει κάτι, τότε κρίνει πώς θα το πει και με ποιο τρόπο/ μέσο θα το μεταβιβάσει. Η επικοινωνία φτάνει στο δέκτη του μηνύματος, που σχηματίζει μια αντίληψη γι' αυτό που ακούει ή διαβάζει ή βλέπει και το ερμηνεύει σύμφωνα με τις στάσεις και τις εμπειρίες του κι ανάλογα αντιδρά. Τόσο ο πομπός- αποστολέας όσο και ο δέκτης λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον που επηρεάζει, όπως είναι λογικό, τη διαδικασία επικοινωνίας. Με βάση την αντίδραση του δέκτη στο μήνυμα, ο πομπός θα λάβει πληροφόρηση για το πόσο αποτελεσματικά ενήργησε ο δέκτης. Τα στοιχεία, άρα, της επικοινωνίας είναι:

1. Ο πομπός- αποστολέας
2. Το μέσον
3. Ο δέκτης
4. Η ανάδραση
5. Το περιβάλλον

Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το νόημα που παίρνει πραγματικά ένα πρόσωπο μπορεί να μην είναι εκείνο που μεταβιβάζεται. Ο πομπός και ο δέκτης του μηνύματος, είναι διαφορετικά πρόσωπα. Πλήθος πραγμάτων μπορεί να συμβούν τα οποία είναι δυνατό να παραποιήσουν τα μηνύματα που μεταβιβάζονται μεταξύ των ανθρώπων που επικοινωνούν. Οι ανάγκες και οι εμπειρίες των ανθρώπων τείνουν να χρωματίζουν αυτά που βλέπουν και ακούν. Μηνύματα που δεν είναι επιθυμητά απωθούνται, και άλλα μεγαλοποιούνται, δημιουργούνται από το τίποτα ή διαστρεβλώνονται από την πρωτογενή τους πραγματικότητα.

2.3 Αποστολή και στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας

Αποστολή της Εσωτερικής Επικοινωνίας είναι η ουσιαστική υποστήριξη της εκπλήρωσης της αποστολής, της αποτελεσματικής υλοποίησης των επιχειρησιακών στρατηγικών και της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων μέσω της συμβολής στην ανάπτυξη του κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος και κουλτούρας, και στην εξασφάλιση των απαιτούμενων στάσεων και συμπεριφορών όλων των εργαζομένων ως άτομα και ομάδες.

Πιο συγκεκριμένα οι γενικοί στόχοι της Εσωτερικής Επικοινωνίας είναι :

- Η ενημέρωση των εργαζομένων και η κατανόηση, από αυτούς, των εξελίξεων στο περιβάλλον της επιχείρησης και της οργανωτικής τους μονάδας, του οράματος, των

εταιρικών αξιών, των στρατηγικών, των στόχων, των πολιτικών, των σημαντικών αποφάσεων και γεγονότων (π.χ. επιδόσεις, αποτελέσματα, προβλήματα, αλλαγές κ.τ.λ.) ώστε να αντιλαμβάνονται καλύτερα τους ρόλους τους και να αναπτύσσουν τις απαιτούμενες προσπάθειες, στάσεις, συμπεριφορές και ικανότητες.

- Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής ταυτότητας και κουλτούρας και η δημιουργία «πνεύματος εταιρίας».
- Η ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένων, ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων.
- Η συνεχή βελτίωση του οργανωσιακού κλίματος (ηθικό, ανθρώπινες σχέσεις, κλπ.) και της ικανοποίησης των βασικών εργασιακών στάσεων των εργαζομένων όπως δέσμευση και υπευθυνότητα.
- Η εξασφάλιση της συμμετοχής και η αξιοποίηση των γνώσεων και των ιδεών των εργαζομένων μέσω των δυνατοτήτων ελεύθερης έκφρασης, ανησυχιών, παραπόνων, προτάσεων, προβλημάτων, λύσεων κλπ.
- Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις. Τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεων τους, ώστε να πάρουν τις πιο σωστές αποφάσεις. (παράρτημα, πίνακας 1)

2.4 Είδη επικοινωνίας

Με κριτήριο το πλαίσιο που διεξάγεται η επικοινωνία διακρίνεται στα εξής δύο είδη: α) την εσωτερική ή ενδοοργανωσιακή επικοινωνία και β) την εξωτερική ή εξωοργανωσιακή επικοινωνία.

- Η εσωτερική ή ενδοοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται στο εσωτερικό της οργάνωσης. Ανάλογα με την κατεύθυνση διακρίνεται στην οριζόντια και στην κάθετη. Η οριζόντια πραγματοποιείται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο αλλά πιθανόν να απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή σε διαφορετικά τμήματα. Η κάθετη πραγματοποιείται μεταξύ προσώπων που βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και έχει δύο κύριες κατευθύνσεις: την καθοδική και την ανοδική. Η από πάνω προς τα κάτω (καθοδική) περιλαμβάνει την μεταβίβαση μηνυμάτων από προϊσταμένους σε υφισταμένους, συνήθως, με τη μορφή εντολών, οδηγιών, εγκυκλίων, ανακοινώσεων και παρατηρήσεων. Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία (ανοδική) έχει αποστολές μηνυμάτων τους υφισταμένους και αποδέκτες τους προϊσταμένους. Αυτή περιλαμβάνει, συνήθως, την έκφραση παραπόνων και αντιρρήσεων, την προβολή αιτημάτων, τη διατύπωση προτάσεων.
- Η εξωτερική ή εξωοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ προσώπων που ανήκουν στην οργάνωση και άλλων που είναι εκτός αυτής. Συνήθως, η εξωοργανωσιακή επικοινωνία πραγματοποιείται με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διαφημιστές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ .α. Η εξωτερική επικοινωνία, όπως και η εσωτερική, πραγματοποιείται είτε προφορικά (συνομιλία, συνέντευξη) είτε γραπτά (έγγραφα, fax, computers, κ.α.).

Με κριτήριο το μέσο μετάδοσης των μηνυμάτων η επικοινωνία διακρίνεται: α) στη λεκτική και β) τη μη λεκτική. Λεκτική είναι η μορφή της επικοινωνίας που χρησιμοποιεί τη γλώσσα (σύστημα συμβόλων) ως μέσο (όργανο) μετάδοσης των μηνυμάτων, ενώ η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιεί την κίνηση του σώματος ή ορισμένων μελών του ως μέσο μετάδοσης των μηνυμάτων.

Η λεκτική επικοινωνία διακρίνεται σε γραπτή και προφορική. Οι κύριες μορφές της προφορικής λεκτικής επικοινωνίας στο χώρο της εργασίας είναι: ο μονόλογος και ο διάλογος.

- Κατά το μονόλογο ο ένας μιλάει ασταμάτητα και οι άλλοι ακούνε. Με την υπερβολική χρήση του μονολόγου η επικοινωνία γίνεται μονόδρομη, με κατεύθυνση από τον πομπό στο δέκτη, και παθητική για τους παραλήπτες των μηνυμάτων. Ο μονόλογος ως μορφή επικοινωνίας προσφέρεται για ανακοίνωση και εισήγηση ενός θέματος ώστε να δοθεί το έναυσμα για προβληματισμό, ανταλλαγή απόψεων και συζήτηση και όχι ως εξονυχιστική παρουσίασή του.

- Ο διάλογος είναι μια αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων με κύρια δομικά στοιχεία το λόγο και τον αντίλογο. Όταν η αντίθεση των συνομιλητών είναι υπερβολική, υπάρχει ο κίνδυνος μετατροπής του διαλόγου σε λογομαχία. Ουσιαστικό γνώρισμα του διαλόγου είναι η ισοτιμία των συνομιλητών. Η συνομιλία για να είναι επιτυχής και αποτελεσματική, θα πρέπει να είναι κατάλληλη. Κατάλληλη ομιλία σημαίνει από τη μια πλευρά τη χρήση τη γλώσσας που προσαρμόζεται στις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, τις γνώσεις των συνομιλητών και από την άλλη την αποφυγή της γλώσσας που προσβάλλει.

Τα παραγλωσσικά στοιχεία (οι μη λεκτικές πλευρές της γλώσσας) είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Αυτά είναι: ο ρυθμός (αναφέρεται στην ταχύτητα της φωνής), η ένταση (της διακυμάνσεις της φωνής που χρωματίζουν το λόγο), η άρθρωση (η καθαρότητα στην ομιλία), οι παύσεις (χρησιμοποιούνται για να δοθεί συνήθως έμφαση) και το ύφος της ομιλίας (που αποτελεί προσωπικό γνώρισμα της ομιλίας του κάθε ατόμου).

2.5 Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια που μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία, όπως είναι:

- Η ποιότητα του μηνύματος και ο τρόπος παρουσιάσής του (σαφήνεια, συνοχή, ενδιαφέρον, εξάλειψη ή περιορισμός των θορύβων).
- Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος. (για παράδειγμα μια ανακοίνωση μπορεί να γίνει δεκτή σε κάποια χρονική στιγμή, ενώ μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις σε κάποια άλλη).
- Ο έλεγχος κατανόησης του μηνύματος. Να δίδονται αποσαφηνίσεις, να ενθαρρύνονται οι αποδέκτες του μηνύματος για διευκρινιστικές ερωτήσεις, επίσης να αισθάνονται ελεύθεροι για διατύπωση επιφυλάξεων και αντιρρήσεων.
- Η περιγραφική επικοινωνία. Οι σχέσεις αναπτύσσονται καλύτερα σε ένα κλίμα που η επικοινωνία είναι περιγραφική και όχι κριτική ή αξιολογική. Οι αξιολογήσεις είναι πιθανόν να κάνουν τους ανθρώπους επιθετικούς, ιδιαίτερα όταν η αξιολόγηση είναι προσωπική, αρνητική ή αντίθετη με τις αντιλήψεις των άλλων με συνέπεια τη δημιουργία αρνητικού κλίματος επικοινωνίας.
- 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. Ακόμη 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.

Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο της σύγκρουσης κατά την επικοινωνία. Συνήθεις μορφές αντιμετώπισης της είναι:

1. Η υποχώρηση. Αυτή η μορφή απαιτεί φυσική ή ψυχολογική απομάκρυνση από το πεδίο της σύγκρουσης. Κατά την φυσική υποχώρηση το άτομο φεύγει από το πεδίο της σύγκρουσης, ενώ κατά την ψυχολογική μένει αλλά δεν αντιδρά, είναι απαθής ή ασχολείται με κάτι διαφορετικό. Η υποχώρηση είναι μια μορφή παθητικής συμπεριφοράς με αρνητικά συνήθως αποτελέσματα, γιατί δεν γίνεται προσπάθεια επίλυσης της διαφοράς. Η υποχώρηση μπορεί να είναι αποτελεσματική, όταν χρησιμοποιείται προσωρινά με στόχο την αποφόρτιση της έντασης.

2. Η υποταγή. Μερικοί άνθρωποι κάνουν οτιδήποτε προκειμένου να αποφύγουν τη σύγκρουση. Δέχονται την άποψη των άλλων, ενώ διαφωνούν, για να αποφύγουν τα χειρότερα. Η συνεχής υποταγή είναι ένας αρνητικός τρόπος αντιμετώπισης της διαμάχης. Με τη συνεχή υποταγή καταπνίγεται η ελευθερία της συνείδησης και θίγεται η προσωπικότητα του ατόμου.

3. Η βία. Οι άνθρωποι που εφαρμόζουν αυτήν την τεχνική δε νοιάζονται για τα μέσα που χρησιμοποιούν προς επίτευξη του σκοπού τους ούτε για τις αρνητικές συνέπειες που τυχόν θα έχουν στους άλλους, τους ενδιαφέρει μόνο το αποτέλεσμα. Μ' αυτόν τον τρόπο η διαμάχη επισκιάζεται, αλλά δεν αντιμετωπίζεται. Στο χώρο της εργασίας είναι η συνήθης μέθοδος των αυταρχικών προϊσταμένων.

4. Η συζήτηση. Είναι το πιο επιθυμητό και αποτελεσματικό μέσο αντιμετώπισης μιας διαμάχης. Με την ήρεμη συζήτηση, την πειθώ, την επιχειρηματολογία, την ανάλυση των πλεονεκτημάτων/ μειονεκτημάτων εξετάζονται οι λόγοι της σύγκρουσης και αναζητούνται οι τρόποι μείωσης της έντασης και επίλυσης του προβλήματος.

2.6 Εμπόδια στην επιχειρησιακή επικοινωνία

Η επικοινωνία ως διαδικασία έχει μέσα της σύμφυτη τη δυνατότητα της παραμόρφωσης και της διαστρέβλωσης της πληροφορίας εξαιτίας διάφορων εμποδίων τα οποία εμφανίζονται και αποσυντονίζουν τη διαδικασία. Συνήθως στην επιχείρηση υπάρχουν οι εξής τύποι εμποδίων:

✓ Τα εξωτερικά ή φυσικά εμπόδια ή «θόρυβοι» :

Αυτά προέρχονται από φυσικά (ή μηχανικά) αίτια και μπορεί να είναι η απόσταση μεταξύ των προσώπων που επικοινωνούν, κάποιος υπάρχων θόρυβος ή η έλλειψη ή βλάβη των μηχανικών μέσων επικοινωνίας (λ.χ. του τηλεφώνου). Παραδείγματος χάρη σχετικές μελέτες πάνω στο θέμα του θορύβου και της επιδράσεώς του έγιναν σε σπουδαστές κολεγίων στις ΗΠΑ (Miller 1957), στους οποίους ανατέθηκε με αμοιβή ενός δολαρίου ανά ώρα συν bonus η αποστήθιση σε ικανοποιητικό βαθμό απόδοσης μιας σειράς συντόμων τυπικών φράσεων (όπως π.χ. το ύψος του Ολύμπου είναι 6.000 μέτρα). Οι σπουδαστές χωρίστηκαν σε δύο ομάδες, από τις οποίες η μία εργάστηκε κάτω από συνθήκες ησυχίας και η άλλη κάτω από συνθήκες θορύβου (110 decibel). Στη συνέχεια έβλεπαν μια κινηματογραφική ταινία διάρκειας μιας ώρας, μετά από την οποία αμφοτέρες οι ομάδες έπρεπε να θυμηθούν αυτό που έμαθαν. Το συμπέρασμα της μελέτης αυτής ήταν ότι ο θόρυβος δεν επηρέαζε σημαντικά την απομνημόνευση της προφορικής ύλης, παρ' όλων ότων ορισμένοι σπουδαστές δήλωσαν ότι στην αρχή ο θόρυβος τους προκάλεσε εκνευρισμό, διάσπαση της προσοχής και σύγχυση, πλην όμως όλοι γρήγορα προσαρμόστηκαν.

Ανεξάρτητα πάντως από τα ανωτέρω ο θόρυβος σε κάθε περίπτωση έχει δυσμενή αποτελέσματα στο προσωπικό και στην απόδοσή του, βέβαια με κάποιες διαβαθμίσεις ανάλογα με το είδος της εργασίας, π.χ. όταν η εργασία είναι επαναλαμβανόμενη και με περιορισμένο ενδιαφέρον, ο ρυθμός απόδοσης περιορίζεται ραγδαία όταν διεξάγεται κάτω από συνθήκες θορύβου.

Σε άλλη μελέτη (Jerison 1959), οι σπουδαστές ανέλαβαν να παρακολουθούν επί δύο ώρες ένα ωρολόγιο και να πέζον ένα διακόπτη στις περιπτώσεις που ο δείκτης των δευτερολέπτων έκανε διπλούς βηματισμούς, λόγω κάποιας βλάβης. Αυτό συνέβαινε συνήθως μια φορά ανά πρώτο λεπτό. Ορισμένοι από τους σπουδαστές έκαμαν την εργασία αυτή κάτω από κανονικές συνθήκες θορύβου (80 decibels), ενώ μια άλλη ομάδα έκανε το ίδιο έργο κάτω από συνθήκες ισχυρού θορύβου (110 decibels). Το ποσοστό των ορθών απαντήσεων και για τις δύο ομάδες υπολογίζετε ανά μισή ώρα. Τα μέλη της ομάδας που εργαζόταν κάτω από συνθήκες ησυχίας είχαν περίπου το ίδιο ποσοστό ορθών απαντήσεων σε κάθε ένα από τα 4 ημίωρα. Αντίθετα τα μέλη της ομάδας που εργαζόταν κάτω από συνθήκες θορύβου είχαν στο

πρώτο ημίωρο το ίδιο ποσοστό ορθών απαντήσεων, αργότερα όμως η απόδοση άρχισε να περιορίζεται και παρουσίασε σημαντική μείωση κατά τη διάρκεια του τελευταίου ημίωρου. Πάντως πιο πειστική θα ήταν η μελέτη των επιπτώσεων του θορύβου, εάν λάμβανε χώρα σε φυσικό περιβάλλον εργασίας για μια μακρά χρονική περίοδο και με ακριβή συστήματα πειραματικών ελέγχων. Τέτοιες όμως μελέτες είναι περιορισμένες. Παρ' όλα όμως αυτά όσες μελέτες έγιναν (Berrien) απέδειξαν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας είναι ανάλογη με το βαθμό περιορισμού του θορύβου μεταξύ των υπαλλήλων γραφείου. Νεότερες μελέτες (Broadbent and Little 1960), επαλήθευσαν τη διαπίστωση αυτή, δηλαδή τη μείωση της ποιότητας και της ποσότητας της επικοινωνίας καθώς και της παραγωγής, ανάλογα με την ένταση του θορύβου.

✓ **Τα εσωτερικά ή εννοιολογικά εμπόδια:**

Αυτά εμφανώς αναφέρονται στην έννοια των λέξεων και στο περιεχόμενο που προσδίδει εμφανώς κάποιος, που επικοινωνεί, σ' αυτές. Συμβαίνει συχνά στην ανθρώπινη επικοινωνία οι επικοινωνούντες να δίδουν διαφορετικό περιεχόμενο στην ίδια λέξη ή να αγνοούν το περιεχόμενό της. Π.χ. ο όρος « προώθηση πωλήσεων» (sales promotion) αποτελεί συχνά αντικείμενο παρανόησης μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση εξαιτίας του διαφορετικού περιεχομένου που αντιλαμβάνονται αρκετά άτομα.

✓ **Τα ψυχολογικοκοινωνικά εμπόδια:**

Είναι ίσως η σπουδαιότερη και συνηθέστερη κατηγορία εμποδίων, όχι μόνο στην επιχειρησιακή επικοινωνία, αλλά και στην ανθρώπινη επικοινωνία γενικότερα. Αναφερόμαστε βεβαίως στην προσωπικότητα του ατόμου, στην αντίληψή του, στη νοοτροπία του και στις στάσεις- απόψεις που έχει για ορισμένα ζητήματα, στις ανάγκες του, στα ενδιαφέροντά του, στο βαθμό ευφυΐας του και σε άλλα ψυχολογικής φύσης χαρακτηριστικά. Επιπλέον όμως υπάρχουν και άλλα, κοινωνικής και δημογραφικής φύσης, χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την επικοινωνιακή του δυνατότητα προς το καλύτερο ή το χειρότερο. Τέτοια είναι η ηλικία του, η μόρφωση, η θρησκεία που πιστεύει, το επάγγελμα του, η κοινωνική του θέση κ.λπ.

✓ **Υπάρχουν τέλος και τα οργανωσιακής φύσης εμπόδια:**

Αυτά έχουν να κάνουν με την οργανωτική δομή της επιχείρησης και συγκεκριμένα με τον μεγάλο αριθμό των επιπέδων εξουσίας, τις, ενδεχομένως, μακριές γραμμές επικοινωνίας, τις πολύπλοκες σχέσεις μεταξύ γραμμικών και επιτελικών τμημάτων, τον ασαφή τρόπο εκχώρησης της εξουσίας και ευθύνης κ.λπ.

2.7 Κατευθύνσεις για σωστή επικοινωνία

Βασικός στόχος της επικοινωνίας είναι η δημιουργία κλίματος κατανόησης μεταξύ όλων των εργαζομένων, όλων των επιπέδων ιεραρχίας, πρέπει δε να στηρίζεται στην πληροφόρηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Ένα σύστημα επικοινωνίας λοιπόν, σε ένα γενικότερο επίπεδο, απαιτείται να χαρακτηρίζεται από:

- **Βελτιωμένους μηχανισμούς επικοινωνίας**

Αυτό, έχοντας υπόψη μας την διαδικασία επικοινωνίας, σημαίνει να γίνεται σωστή κωδικοποίηση του μηνύματος (απλό, σαφές, ακριβές, περιεκτικό μήνυμα), επιλογή του κατάλληλου καναλιού (π.χ. άλλοτε με προσωπική επαφή, άλλοτε τηλεφωνικά) και ορθή επιλογή του μέσου (γραπτή, προφορική κ.λπ.).

- **Σωστές προσωπικές επαφές**

Αυτές προωθούνται με την αντιμετώπιση ζητημάτων όπως είναι οι εντολές (τρόπος που δίνονται), η πειθαρχία και η επιβολή ποινών, η εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό στρες, οι ομαδικές συζητήσεις, οι διάφορες κοινωνικές επαφές στην εργασία κ.ά.

- **Αποτελεσματική ροή πληροφοριών**

Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ύπαρξη ενός σωστού και αποτελεσματικού Συστήματος Πληροφοριών Διοίκησης.

Σε ένα ειδικότερο, διαπροσωπικό, επίπεδο όμως, πρέπει να δίδεται προσοχή στα ακόλουθα σημεία:

- Να προσδιορίζεται ο σκοπός της επικοινωνίας.
- Αυτός που θέλει να επικοινωνήσει, να έχει ξεκαθαρισμένες ιδέες και απόψεις για το τι θέλει να πει.
- Να υπάρχει ευαισθησία στην προσωπικότητα και στη φιλοσοφία του αποδέκτη, πράγμα που σημαίνει ότι ο αποστολέας θα πρέπει να έχει την ικανότητα να βάζει τον εαυτό του στη θέση του δέκτη του μηνύματος.
- Να λειτουργεί σωστά η αναπληροφόρηση, δηλαδή η ανταπόκριση του δέκτη του μηνύματος, για να διαβεβαιώσει τον αποστολέα ότι το έχει λάβει.
- Να χρησιμοποιείται άμεση, απλή και κατανοητή γλώσσα.
- Συχνά απαιτείται η συνεργασία και με άλλους για να διαμορφώσουμε ένα μήνυμα ευκρινές και γενικότερα μια αποτελεσματική επικοινωνία.
- Να μην αμελούνται ή υποτιμώνται οι μη λεκτικοί παράγοντες στην επικοινωνία, δηλαδή οι κινήσεις και οι χειρονομίες, οι εκφράσεις του προσώπου του αποστολέα, το ντύσιμο κ.λπ.
- Να υπάρχει προσαρμογή και εναρμόνιση των ενεργειών του αποστολέα του μηνύματος στην ουσία και το περιεχόμενο του μηνύματος.
- Να μη λησμονείται ότι η επανάληψη και η υπενθύμιση, σε λογικά πλαίσια, του μηνύματος αυξάνουν τις πιθανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας.
- Η σωστή ακρόαση τέλος, από πλευράς αποστολέα, είναι απαραίτητη δεδομένου ότι η επικοινωνία είναι αμφίδρομη διαδικασία.

2.8 Κανόνες για καλύτερη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία

Συνοψίζοντας, παραθέτουμε μερικούς κανόνες για την επικοινωνία μέσα στις οργανώσεις:

- 1) Δεν υπάρχει απόλυτη ορθότητα στις επιχειρηματικές αποφάσεις και είναι πράγματι σημαντικό να γίνει αυτό κατανοητό από τον καθένα.
- 2) Αν ένα διοικητικό συμβούλιο ή γενικός διευθυντής ή μάνατζερ οποιουδήποτε επιπέδου, δεν μπορεί ή δεν θέλει να γνωστοποιήσει την επιχειρηματική στρατηγική του, τους στόχους και τα προγράμματα του, τότε οι εργαζόμενοι νομιμοποιούνται να υποθέσουν ότι απλώς αυτά δεν υπάρχουν.
- 3) Σε κάθε πληροφοριακό κενό, οι άνθρωποι θα υποθέτουν το χειρότερο.
- 4) Ποτέ δεν πρέπει να θεωρείτε σαν δεδομένο ότι οι άνθρωποι γνωρίζουν για ποιο πράγμα τους μιλάτε.
- 5) Πάντα πρέπει να λαμβάνετε υπόψη σας ότι οι άνθρωποι που κάνουν κάποια δουλειά γνωρίζουν γι' αυτήν, συνήθως, περισσότερα από όσα γνωρίζετε εσείς.
- 6) Το να λέτε στους ανθρώπους, κάπου κάπου, κάτι δεν είναι πολύ καλύτερο από το να μην λέτε τίποτε.
- 7) Οι άνθρωποι, σχεδόν πάντα, δεν λένε κάτι που θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις γι' αυτούς.
- 8) Οι εργαζόμενοι διαβάζουν εφημερίδες, περιοδικά και βιβλία, ακούνε ραδιόφωνο και βλέπουν τηλεόραση. Και, άρα, ενημερώνονται και διαμορφώνουν στάσεις, αντιλήψεις και δυνατότητα άρθρωσης αντίδρασης.
- 9) Να μην διστάζετε να ομολογείτε ότι κάνετε λάθος- έτσι πείθετε τους ανθρώπους ότι ξέρετε τι κάνετε και κερδίζετε την εμπιστοσύνη τους.
- 10) Το να ζητείτε τη βοήθεια και τη συμβουλή των άλλων, το να τους συμβουλευέτε αλλά και να ακούτε προσεκτικά τι λένε, είναι σημάδια μεγάλης δύναμης.
- 11) Η μεταβίβαση καλών ειδήσεων είναι εύκολη, αλλά ακόμη και αυτό συχνά παραμελείται από τη διοίκηση. Τα κακά νέα συχνά παραδίνονται στις φήμες και τις διαδόσεις.
- 12) Η αλλαγή στάσεων, για να αλλάξει η συμπεριφορά, χρειάζεται πολλά χρόνια. Αντιθέτως, η αλλαγή συμπεριφοράς αλλάζει τις στάσεις σε μερικές εβδομάδες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

3.1 Η σημασία και σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Η σημασία που προσδίδουν στην επικοινωνία διάφοροι θεωρητικοί της οργανωτικής συμπεριφοράς είναι ανάλογη με τη γενικότερη τοποθέτησή τους σε θέματα δομής-διαδικασιών και λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων. Ο Barnard Chester σημειώνει ότι «...σε μια διεξοδική θεώρηση της οργάνωσης η επικοινωνία κατέχει την κεντρική θέση ακριβώς επειδή η δομή, τα όρια και οι προοπτικές της οργάνωσης είναι σχεδόν καθολικά προκαθορισμένα από τις τεχνικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη οργάνωση».

Κάποιοι άλλοι θεωρητικοί «αγνοούν» σχεδόν καθολικά το θέμα της επικοινωνίας στις αναλύσεις τους περί οργανώσεων, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι η επικοινωνία ποικίλλει στη σημασία που έχει ανάλογα με το σημείο της οργάνωσης.

Σε σχετική εργασία τους ο Daniel Katz και ο Robert Kahn σημειώνουν ότι: «...καθώς περνάει κανείς από το χώρο της παραγωγής στο διπλανό χώρο των γραφείων, οι αντιθέσεις γίνονται εμφανέστερες. Περνάμε από το θόρυβο στην ησυχία, από παχείς καλωδιώσεις στα κομψά τηλεφωνικά καλώδια, από ένα περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι μηχανές σε ένα περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι άνθρωποι, με άλλα λόγια περνάει κανείς από το χώρο όπου η παραγωγή είναι πρωτεύουσας και η επικοινωνία δευτερεύουσας σημασίας σε ένα χώρο όπου αυτό αντιστρέφεται. Όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο της επιχείρησης, στο κέντρο λήψης αποφάσεων, τόσο πιο εμφανής γίνεται η έμφαση, που επικεντρώνεται στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην επικοινωνία».

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

Ο Harold Wilensky (1923-2001) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες, που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία ή πληροφόρηση για μια οργάνωση, και συγκεκριμένα:

1. Ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την κυβέρνηση ή την κεντρική εξουσία.
2. Ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.
3. Ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις τους εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση.
4. Το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας.

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα από τη συλλογική δράση των ανθρώπων. Ωστόσο, κάθε άτομο ξεχωριστά είναι ικανό να αναλάβει ανεξάρτητη δράση που μπορεί να μην είναι σύμφωνη με την πολιτική ή τις οδηγίες της οργάνωσης στην οποία ανήκει ή μπορεί να μην αναφέρει σωστά, στα άτομα που πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. Η καλή επικοινωνία είναι αυτή που συμβάλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης.

Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων, την απόδοση και την ασφάλειά τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο αν διασφαλίσει ότι τα αίτια που την προκαλούν (αλλά και οι επιπτώσεις της) όχι μόνο θα γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτή, αλλά επίσης θα κατανοηθούν και θα γίνουν αποδεκτά. Τα άτομα παρακινούνται, μεταξύ άλλων, από το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών, αλλά και από τις «εσωτερικές» αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο παρακινούνται, εξαρτάται από το μέγεθος της ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνει η θέση εργασίας τους, αλλά και από την προσδοκία ότι η αμοιβή τους θα είναι εκείνη που επιθυμούν και θα προέλθει από τις προσπάθειες που καταβάλουν. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεδεμένες με αυτήν αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και με άλλες διευθύνσεις, μέσα στην εταιρεία.

Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζομένους που να είναι ενημερωμένοι 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 εταιρείας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Ωστόσο, η έκταση στην οποία οι καλές επικοινωνίες δημιουργούν ικανοποιητικές σχέσεις αντί να μετριάσουν απλώς τις μη ικανοποιητικές, μπορεί να διευρυνθεί. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των διοικητικών πρακτικών, είναι ο τρόπος με τον οποίο εμφανίστηκαν διάφορες θεωρίες για την διοίκηση, που άσκησαν επιρροή για κάποιο χρονικό διάστημα για να αρχίσουν κατόπιν να παρακμάζουν. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνεται και η διοικητική θεωρία της «καλής επικοινωνίας». Η μέθοδος αυτής της προσέγγισης, βασίζεται στις ακόλουθες παραδοχές:

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

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

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

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

Για παράδειγμα, η Johnson & Johnson, εταιρεία γνωστή για τις άριστες εργασιακές της σχέσεις είναι προσηλωμένη σε μια φιλοσοφία σεβασμού του ατόμου. Για να δημιουργήσουν καλές εργασιακές σχέσεις, οι μάνατζερ πρέπει να ακούν και να καταλαβαίνουν τι λένε και

ζουν οι εργαζόμενοι, να τους κρατούν ενήμερους σχετικά με τα σχέδια της διοίκησης για την επιχείρηση και να τους λένε ποια σχέδια ενδέχεται να επηρεάσουν τις θέσεις εργασίας τους. Θα πρέπει επίσης να δίνουν στους εργαζόμενους την ελευθερία να λένε τα παράπονά τους σχετικά με τις αποφάσεις της διοίκησης. Ενδεχομένως να υπάρχουν πολλοί και σοβαροί λόγοι για τους οποίους κάποια απόφαση δεν είναι δυνατόν να αλλάξει, αλλά η διοίκηση θα πρέπει τουλάχιστον να ακούσει τα παράπονά τους.

3.2 Ορισμοί

Επιχείρηση είναι μια ομάδα ανθρώπων, η οποία αξιοποιεί μια επιχειρηματική ευκαιρία, διαχειρίζεται μέσα, πόρους και χρόνο, χρησιμοποιεί το management για να δημιουργήσει προϊόντα ή υπηρεσίες, για να ικανοποιήσει κάποια ή κάποιες ανάγκες και να επιτύχει ένα οικονομικό αποτέλεσμα. Με απλά λόγια, η επιχείρηση ικανοποιεί ανάγκες ανθρώπων, δηλαδή βρίσκει αποτελεσματικές λύσεις στα προβλήματά τους.

Οργανισμός είναι ομάδα ή ομάδες ανθρώπων που συνεργάζονται μεταξύ τους σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη κοινών σκοπών.

Συνεταιρισμός είναι μια συλλογική οικονομική οργάνωση, η οποία προκύπτει από την εθελοντική και ισότιμη συνένωση προσώπων και η οποία, πραγματοποιώντας τις διάφορες οικονομικές δραστηριότητες στο κόστος και με δημοκρατικό έλεγχο, αποβλέπει στην ταυτόχρονη βελτίωση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής θέσης των μελών της.

3.3 Επικοινωνιακά δίκτυα

Με τον όρο δίκτυα επικοινωνίας γίνεται αναφορά στο βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη μιας οργάνωσης στους διαύλους επικοινωνίας ή πιο απλά στο ποιος επικοινωνεί με ποιον. Τα συνηθέστερα δίκτυα επικοινωνίας διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το βαθμό κεντρικότητας- συγκεντρωσης ή αποκεντρωσης- δηλαδή το βαθμό που κάποια άτομα έχουν περισσότερους διαύλους επικοινωνίας από ότι άλλα άτομα στο ίδιο δίκτυο. Έτσι σε ένα δίκτυο επικοινωνίας διακρίνονται οι εξής μορφές: στο δίκτυο τύπου τροχού, ένα άτομο έχει κεντρική θέση και όλα τα μηνύματα προς όλες τις κατευθύνσεις περνούν από το άτομο αυτό. Στο δίκτυο τύπου «Υ» συμβαίνει το ίδιο αλλά σε μικρότερο βαθμό. Στα δίκτυα τύπου κύκλου ή «όλων των διαύλων», όλα τα άτομα έχουν τον ίδιο βαθμό επικοινωνίας. Η κατανόηση των δικτύων επικοινωνίας μιας οργάνωσης μας βοηθάει στην κατανόηση άλλων παραμέτρων της οργάνωσης.

Πειράματα εργαστηρίου έχουν δείξει ότι όταν το έργο είναι σχετικά απλό, τα συγκεντρωτικά δίκτυα είναι πιο αποτελεσματικά, ενώ όταν το έργο είναι σχετικά σύνθετο και χρειάζεται μεγαλύτερος βαθμός ανταλλαγής πληροφοριών, τα αποκεντρωμένα δίκτυα είναι πιο αποτελεσματικά, ακριβώς γιατί επιτρέπουν να γίνει κάτι τέτοιο. Όταν το έργο είναι σύνθετο και το δίκτυο συγκεντρωτικό, η κεντρική θέση υπερφορτίζεται από πληροφορίες, με αποτέλεσμα η ομάδα ως σύνολο να έχει χαμηλότερη απόδοση.

Η επικοινωνία στο χώρο των επιχειρήσεων δε γίνεται μόνο μεταξύ δύο ατόμων, αλλά και μεταξύ πολλών ατόμων και ομάδων. Διακρίνουμε δύο ειδών επικοινωνιακά δίκτυα (1) τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας και (2) τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας.

Στα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας το μήνυμα της επικοινωνίας περνά μέσω ενός κεντρικού ατόμου της ομάδας που ενεργεί ως ηγέτης της. Οι αποφάσεις σε αυτά τα δίκτυα λαμβάνονται ταχύτερα, αλλά η ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι χαμηλή.

Στα αποκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας, το μήνυμα της επικοινωνίας περνά εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε

άλλο μέρος και γι' αυτό τα δίκτυα αυτά είναι αποτελεσματικά για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων.

3.4 Δίοδοι (ή κανάλια) επικοινωνίας

Ως δίοδος ή κανάλι επικοινωνίας ορίζεται εκείνο το μέσον που λειτουργεί ως μεταφορέας του μηνύματος ή της πληροφορίας, που πρέπει από τον πομπό να φθάσει στον δέκτη. Η επιλογή αυτού του μεταφορέα εξαρτάται, κάθε φορά, από τις πληροφορίες που μπορεί να μεταφέρει, έγκαιρα, με ακρίβεια και να εξασφαλίζει την αντίδραση του δέκτη (επαναπληροφόρηση ή ανάδραση). Για παράδειγμα, η προφορική πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι το πλέον πλούσιο κανάλι επικοινωνίας, αφού επιτρέπει την άμεση εμπειρία, την γρήγορη αντίδραση- ανταπόκριση, την εστίαση σε προσωπικό επίπεδο, και την εκδήλωση και κατανόηση της συναισθηματικής κατάστασης πομπού και δέκτη. Στο σχήμα (παράρτημα, πίνακας 6) που ακολουθεί συγκρίνονται διάφορα κανάλια επικοινωνίας ανάλογα με την ποσότητα και την ποιότητα των πληροφοριών που μπορούν να μεταφέρουν.

Σε επίπεδο επιχείρησης η επικοινωνία γίνεται σε τρεις κατευθύνσεις –προς τα κάτω, προς τα επάνω και οριζόντια. Τα στελέχη πρέπει να δημιουργούν και να χρησιμοποιούν τυπικά κανάλια επικοινωνίας και προς τις τρεις κατευθύνσεις. Στην πράξη όμως τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας αποτελούν τις πραγματικές, ουσιαστικές και ίσως περισσότερο αποτελεσματικές διόδους επικοινωνίας.

Τυπικά κανάλια επικοινωνίας

Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας δημιουργούνται και λειτουργούν κατά μήκος της γραμμής εξουσίας, όπως αυτή ορίζεται από την επιχείρηση. Η πλέον συνήθης και φανερή τυπική επικοινωνία, στις επιχειρήσεις, είναι η *προς τα κάτω (ή καθοδική) επικοινωνία*, δηλαδή τα μηνύματα που στέλνονται από την ανώτερη διοίκηση προς τους υφισταμένους. Τα στελέχη μπορούν να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους, χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα, όπως: ομιλίες, εφημερίδες, περιοδικά και επίσημες εκδόσεις- δημοσιεύσεις της επιχείρησης, πίνακας ανακοινώσεων, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κανονισμός εργασίας, βιβλία οδηγοί μηχανών και εκτέλεσης διαδικασιών, τηλέφωνο, fax, video.

Η *προς τα κάτω επικοινωνία*, που γίνεται από συγκεκριμένους και αρμόδιους πομπούς, προς συγκεκριμένους και αρμόδιους δέκτες (υφισταμένους), έχει βασικό σκοπό την επιρροή των υφισταμένων και βοηθά στην:

- 1) Αποσαφήνιση- κατανόηση και υλοποίηση στόχων και στρατηγικών.
- 2) Παροχή οδηγιών εκτέλεσης και συντονισμού των εργασιών.
- 3) Ενημέρωση για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και πρακτικές.
- 4) Ενημέρωση- αναπληροφόρηση για την απόδοση υπαλλήλων και διευθύνσεων.
- 5) Παρακίνηση των εργαζομένων να δεχθούν την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως προφορικές εντολές, εκπαιδευτικές συναντήσεις, εγχειρίδια, γραπτές οδηγίες κλπ. (παράρτημα, πίνακας 2)

Το σοβαρό πρόβλημα (ή μειονέκτημα) της τυπικής ή προς τα κάτω επικοινωνίας είναι η παραμόρφωση- αλλοίωση ή ακόμη και η απώλεια του (ίδιου) του μηνύματος. Λόγω μεγάλης απόστασης ή και των πολλών διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται, είτε για την αποστολή του μηνύματος είτε για την υλοποίηση του (π.χ. εκτέλεση εντολής), είναι σύνηθες και ανθρώπινο το μήνυμα να αλλοιώνεται και περίπου 25% των πληροφοριών να χάνονται.

Η *προς τα επάνω (ή ανοδική) τυπική επικοινωνία* περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα που τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στέλνουν προς τα ανώτερα, με σκοπό την ενημέρωσή τους για τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Τα μηνύματα που οι εργαζόμενοι στέλνουν προς τους ανωτέρους, συνήθως αφορούν:

- 1) Προβλήματα και διαφορετικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στη δουλειά.

- 2) Προτάσεις για βελτίωση διαδικασιών και τρόπου εκτέλεσης εργασιών.
- 3) Αναφορές απόδοσης.
- 4) Παράπονα και διαφορές.
- 5) Πληροφορίες σχετικά με τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά μεγέθη.
- 6) Παράπονα, προτάσεις, σχόλια πελατών.
- 7) Διευκρινίσεις για εφαρμοζόμενα συστήματα και διαδικασίες.

Η κατεύθυνση αυτή της ροής της πληροφόρησης προσφέρει ανάδραση και είναι ιδιαίτερος χρήσιμη στην οργάνωση, αλλά είναι επίσης επιρρεπής σε μια σειρά από αρνητικές επιδράσεις (π.χ. μετάδοση προσωπικών εκδοχών που δεν ανταποκρίνονται στα συμβάντα κ.ά.). Η αμεσότητα και η ελεύθερη διατύπωση απόψεων προωθεί τη μορφή αυτού του είδους της επικοινωνίας, γιατί, εκτός από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργεί μεταξύ των μελών, συμβάλλει επίσης στο να προλαμβάνονται και να αποσοβούνται τυχόν διενέξεις και συγκρούσεις.

Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων της προς τα επάνω επικοινωνίας, είναι: κυτία παραπόνων και υποδείξεων, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS), ερωτηματολόγια, απόλυτα μυστικές (ανώνυμες) έρευνες, τηλέφωνο, ετήσιες- μηνιαίες και εβδομαδιαίες συναντήσεις με τη διοίκηση και τους άμεσους προϊσταμένους, εκτέλεση υπαλληλικών εργασιών από τα στελέχη (για να γνωρίζουν τις πραγματικές συνθήκες και δυσκολίες της δουλειάς των υφισταμένων τους), μια δύο φορές το χρόνο.

Οι δυσκολίες που εμφανίζονται στη προς τα επάνω επικοινωνία σχετίζονται με την άρνηση κάποιων στελεχών να ακούσουν τους υφισταμένους τους, τη χρήση περιορισμένων μέσων αλλά και την επιφυλακτικότητα των ιδίων των εργαζομένων να εμπιστευτούν τους ανωτέρους τους για την επίλυση των προβλημάτων τους. (παράρτημα, πίνακας 3)

Η ανταλλαγή μηνυμάτων, μεταξύ ομοιοβάθμων και απλών εργαζομένων, πλάγια ή και διαγώνια ορίζεται ως *οριζόντια επικοινωνία*. Ο σκοπός της είναι, πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Η οριζόντια επικοινωνία, μέσα στις επιχειρήσεις βοηθά στην:

- Διατμηματική επίλυση προβλημάτων και την καλύτερη εκτέλεση κοινών έργων (μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή διευθύνσεων).
- Επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στην βελτίωση της συνεργατικότητας, μέσα στο ίδιο τμήμα ή διεύθυνση.
- Ταχύτερη και καλύτερη ενημέρωση των γραμμικών στελεχών αλλά και παροχή συμβούλων, από τους επιτελικούς.

Για την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας οι επιχειρήσεις συστήνουν επιτροπές, ομάδες ειδικού έργου ή ακόμα αναπτύσσουν μια οργάνωση κατά μήτρα (matrix structure), και ακόμα καθιερώνουν τακτικές συναντήσεις στελεχών και μηνιαίες αναφορές δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων.

Η *εξωτερική επικοινωνία* αφορά την επικοινωνία μιας επιχείρησης με άτομα ή φορείς που δεν ανήκουν σ' αυτήν. Εκτός από την καθημερινή ανταλλαγή πληροφοριών για τις τρέχουσες διαδικασίες της παραγωγής σημαντικό ρόλο παίζουν και οι πληροφορίες από το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να ασκήσουν επίδραση στη λειτουργία της (π.χ. πληροφορίες επικείμενα πολιτικά ή νομικά μέτρα από πλευράς κράτους, για στρατηγικές επιλογές ανταγωνιστικών οργανώσεων κλπ). Στις επικοινωνιακές επαφές του τύπου αυτού προσλαμβάνει μεγάλη σημασία η εξουσία που διαθέτουν τα συνδιαλεγόμενα μέρη καθώς και οι ανταγωνιστικές σχέσεις που επικρατούν.

Άτυπα κανάλια επικοινωνίας

Η άτυπη επικοινωνία, δηλαδή αυτή η οποία λαμβάνει χώρα έξω από τα καθορισμένα από τη διοίκηση κανάλια, συνυπάρχει με την τυπική και σε αρκετές περιπτώσεις την υποκαθιστά, ιδίως αν η τελευταία είναι ανεπαρκής, ασυνεχής και αναποτελεσματική. Στην άτυπη επικοινωνία λαμβάνουν μέρος πομποί και δέκτες ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου και σπάζοντας την κάθετη (ανοδική ή καθοδική) γραμμή επικοινωνίας.

Τα δύο πιο συνήθη κανάλια άτυπης επικοινωνίας είναι το «Διοίκηση δια περιγήσεως» και το «ράδιο αρβύλα». Στην τεχνική επικοινωνίας «Διοίκηση δια περιγήσεως» (Management by Wandering Around- MBWA) τα στελέχη έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τους υφισταμένους τους, στους χώρους όπου οι τελευταίοι εργάζονται, συζητούν μαζί τους, προτείνουν ιδέες ακούν προτάσεις, παράπονα και προβλήματα. Το άτυπο κανάλι επικοινωνίας, αν χρησιμοποιηθεί σωστά και παράλληλα με τα τυπικά κανάλια, συμβάλλει στην αμεσότητα και την πληρότητα της όλης επικοινωνίας, μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (παράρτημα, πίνακας 4).

Το «ράδιο αρβύλα» (grapevine) είναι το πρόσωπο με πρόσωπο άτυπο δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, όλων των βαθμίδων και αναπτύσσεται προς όλες τις κατευθύνσεις- κάθετα, οριζόντια και διαγώνια. Η από στόμα σε στόμα μετάδοση πληροφοριών υπάρχει πάντα μέσα στις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα των όποιων αποτελεσματικών ή όχι χρησιμοποιούμενων μέσων στα τυπικά κανάλια επικοινωνίας. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα, καθίσταται η κύρια μορφή επικοινωνίας όπως σε επιχειρούμενες αλλαγές, άσχημες οικονομικές συνθήκες, ή αμφιβολιών και ανησυχιών για το μέλλον της επιχείρησης ή τμημάτων/ μονάδων της. Η μετάδοση των μηνυμάτων γίνεται είτε από ένα πρόσωπο σε πολλά, είτε από μερικά πρόσωπα σε κάποια άλλα επιλεγμένα.

Παρά τα όσα υποστηρίζονται, έρευνες έχουν αποδείξει πως η ακρίβεια και η σχετικότητα των μηνυμάτων είναι υψηλή. Περίπου 80% των μηνυμάτων που μεταφέρονται μέσω αυτού του καναλιού έχει να κάνει με θέματα της επιχείρησης παρά με προσωπικά κουτσομπολιά, ενώ το 70% με 90% των πληροφοριών που παρέχονται είναι αληθείς. Αν και πολλά στελέχη είναι αρνητικά απέναντι στο «ράδιο αρβύλα», επειδή πιστεύουν ότι μεταφέρονται φήμες και όχι στοιχεία, με κακές προθέσεις και με κακόβουλο τρόπο για να ενσπείρουν φόβο και ανησυχίες μεγαλοποιώντας τα αρνητικά σημεία, εντούτοις θα πρέπει να γνωρίζουν πως στην πράξη τα πράγματα δεν είναι έτσι. Όταν βέβαια τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας είναι κλειστά, τότε είναι πιθανόν το «ράδιο αρβύλα» να έχει περισσότερες αρνητικές επιδράσεις παρά θετικές. Γι' αυτό θα πρέπει, σε περιόδους κρίσεων, σύγχυσης και ανησυχιών τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας να είναι ανοικτά και να λειτουργούν αποτελεσματικά, με το έτσι και αλλιώς μονίμως ευρισκόμενο σε λειτουργία άτυπο κανάλι του «ράδιο αρβύλα».

3.5 Μορφές και είδη επικοινωνίας

Οι μορφές επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση , ένας οργανισμός ή ένας συνεταιρισμός πρέπει να είναι πολλαπλές. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με το εσωτερικό και το 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) χορήγηση εντολών, 2) υποβολή προτάσεων, 3) εξωτερίκευση σκέψεων ή επιθυμιών, 4) θέση ερωτημάτων και 5) ενημέρωση.

Η επικοινωνία στις σύγχρονες οργανώσεις μπορεί να διακριθεί ως εξής: α) με κριτήριο τον τρόπο πραγματοποίησής της, διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Β) 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 τη 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 τη σύνδεση ενός προσώπου με ένα συλλογικό όργανο (συμβούλιο, επιτροπή) και η τρίτη αφορά τη 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 τη δυνατότητα ανάπτυξης της οργάνωσης. Οι στενές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λειτουργούντων τυπικών και άτυπων πληροφοριακών συστημάτων για την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων γίνεται ως εκ τούτου πολύ σαφής. Για το 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 τη διοχέτευση των μηνυμάτων τους, τμηματοποιούν το κοινό τους σε ομάδες, οι οποίες διακρίνονται από σχετική ομοιογένεια στοιχείων, όπως φύλο, ηλικία, κοινωνική θέση, μόρφωση κλπ. 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 κλπ.

A. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΝΤΟΛΩΝ

Σε όλες τις επιχειρήσεις, οι εκάστοτε προϊστάμενοι μεταβιβάζουν προς τους υφισταμένους τους «έννοιες» με την πρόθεση να κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους. Πρόκειται για εντολές, υποδείξεις, κατευθύνσεις, οδηγίες, οι οποίες είναι περιπτώσεις επικοινωνίας οδηγίων και οι οποίες περιορίζουν με βάση προδιαγεγραμμένους κανόνες την ελευθερία ενέργειας και απόφασης των υφισταμένων, επειδή είναι υποχρεωτικές για τον παραλήπτη και πρέπει να ακολουθηθούν οπωσδήποτε από αυτόν. Με την επικοινωνία εντολών δημιουργούνται κάθετες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις επικοινωνίας εντολών δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου, έκτασης και πρόθεσης της μεταβίβασης. Σε ότι αφορά το περιεχόμενο της επικοινωνίας, πρέπει η εντολή να έχει προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες και τις συνήθειες εργασίας του. Δεν πρέπει να περιέχει περισσότερες λεπτομέρειες από όσες επιτρέπει ο βαθμός και η προσωπικότητα του παραλήπτη και η οργάνωση της εργασίας του, διότι διαφορετικά οι περισσότερες λεπτομέρειες περιορίζουν την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα του παραλήπτη από την άλλη πλευρά πάλι, η υπερβολική έλλειψη αναγκαίων λεπτομερειών προκαλεί πολλές φορές έλλειψη αποτελεσματικότητας των μέτρων και αδυναμία επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων.

B. ΣΥΝΕΝΩΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Στις σύγχρονες μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις με την επικοινωνία, αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης, αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσης των συναδέλφων. Συχνά, σε αυτές τις οργανώσεις, δημιουργούνται επιτροπές οι οποίες δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο σκοπό εργασίας. Το νόημά τους βρίσκεται κυρίως στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων και ακόμα, από τη δημιουργία ενός καλού κοινωνικού κλίματος μπορούν να πηγάσουν οικονομικά αποτελέσματα. Η επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται «επικοινωνία συνένωσης».

Μια άλλη μορφή επικοινωνίας συνένωσης είναι εκείνη η οποία έχει σαν σκοπό όχι την συνένωση των μελών της οργάνωσης μεταξύ τους, αλλά τη συνένωσή τους με την επιχείρηση στο σύνολό της. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η παρουσίαση εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης στοιχείων γύρω από τη δράση της, με μόνο στόχο να αυξήσει τη γενική γνώση των εργαζομένων γύρω από τον οργανισμό, την εργασία τους, με τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσει το αίσθημα συμμετοχής στα κοινά των εργαζομένων.

Γ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μια απόφαση. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων όλες οι πληροφορίες βρίσκονται ήδη στη διάθεση όλων. Έτσι δεν πρόκειται για την απόκτηση νέων πληροφοριών, αλλά ούτε και για δεσμευτικές οδηγίες, αλλά για πρόθεση στάθμισης και σύγκρισης μεταξύ τους των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος, ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων πρόκειται για την συζήτηση διαφόρων συνδυασμών πληροφοριών και ιδεών, οι οποίες βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και εκφράζονται σε λογικά επιχειρήματα, αλλά επίσης πρόκειται για αντιρρήσεις έναντι διαφόρων συζητούμενων προτάσεων, οι οποίες προέρχονται από ορθολογικές σκέψεις. Η επικοινωνία λήψης αποφάσεων, αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς, με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατόν άριστη λύση (μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών λύσεων) για το υπό συζήτηση πρόβλημα.

Σύμφωνα με τους March και Simon υπάρχουν πέντε είδη επικοινωνίας σε έναν οργανισμό:

1. Επικοινωνία σε μη προγραμματισμένες δραστηριότητες.
2. Επικοινωνία που συμβάλλει στον καθορισμό προγραμμάτων, στις καθημερινές προσαρμογές ή γενικότερα στο «συντονισμό» των προγραμμάτων.
3. Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την εφαρμογή μεθόδων, δηλαδή των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση των προγραμμάτων.
4. Επικοινωνία που συντελεί στη δημιουργία προγραμμάτων, δηλαδή επικοινωνία που χρησιμοποιείται σαν ερέθισμα.
5. Επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων.

Ανάλογα με το σκοπό της επικοινωνίας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται, ο Acker διακρίνει τους εξής τύπους επικοινωνίας:

Α) την πληροφοριακή επικοινωνία, που εμφανίζεται όταν πρέπει να μεταβιβαστούν πληροφορίες, μεταξύ δύο φορέων έργων και όταν η θέση που παραλαμβάνει παίρνει μια απόφαση σύμφωνα με τις πληροφορίες που μεταβιβάζονται, όπως π.χ. ο υπάλληλος πωλήσεων που επιλαμβάνεται ορισμένων μέτρων, αφού προηγουμένως λάβει την έκθεση του επιτελείου έρευνας της αγοράς.

Β) την εντέλλουσα επικοινωνία, που προϋπάρχει μιας απόφαση της διοικητικής θέσης, η δε πληροφορία, η οποία μεταβιβάζεται περιλαμβάνει μια αντίστοιχη εντολή για τον παραλήπτη.

Γ) την επικοινωνία για διαμόρφωση βούλησης. Στην περίπτωση αυτή, ο Acker θεωρεί σαν τέτοια επικοινωνία, ένα σύνολο θέσεων που πρέπει να λάβει μια απόφαση. Ο τύπος αυτός επικοινωνίας, μπορεί να εμφανίζεται, τόσο στις σύνθετες διοικητικές θέσεις, όσο και στην περίπτωση των συμβουλίων λήψης αποφάσεων.

Είδη επιχειρησιακής επικοινωνίας

Τα είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις είναι τα εξής:

✓ Η τυπική και άτυπη επικοινωνία

Η τυπική επικοινωνία ταυτίζεται με και εξυπηρετεί την τυπική δομή της επιχείρησης, εφ' όσον εξυπηρετεί τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές που προβλέπονται απ' αυτή, όπως, π.χ., τα οργανογράμματα, τις τυποποιημένες διαδικασίες, τις εντολές, την ανταλλαγή εγγράφων, εκθέσεων, εισηγήσεων κλπ.

Άτυπη επικοινωνία προκύπτει, όταν διαπιστώνεται η ανάγκη να επικοινωνήσουν τα μέλη της οργάνωσης μεταξύ τους και δεν προβλέπεται για την περίπτωση αυτή τυπική επικοινωνία ή η χρήση τυπικών διαύλων επικοινωνίας θα μπορούσε να δημιουργήσει προβλήματα στα προσωπικά συμφέροντα των μελών ή εμπλοκές στις πολιτικές επιλογές της οργάνωσης. Άτυπη επικοινωνία θεωρείται κάθε επικοινωνιακή δραστηριότητα, η οποία δεν είναι τυπικά κατοχυρωμένη και προσδιορισμένη, παρ' όλο που ορισμένες επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες (π.χ. συναντήσεις σε τακτά διαστήματα) μπορούν να αποβούν με την πάροδο

του χρόνου πολύ χρήσιμες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η άτυπη επικοινωνία διαχωρίζεται σε εκείνη που σχετίζεται με τις δραστηριότητες της οργάνωσης και τις αρμοδιότητες των διαφόρων μελών της και σε εκείνη που αφορά καθαρώς προσωπικά θέματα των μελών της. Η μορφή αυτή επικοινωνίας συμβάλλει στην εδραίωση σχέσεων εμπιστοσύνης, κοινωνικής υποστήριξης, κοινωνικοποίησης και εκπαίδευσης, στην κοινοποίηση των σκοπών της οργάνωσης και τέλος προωθεί διαδικασίες ανάδρασης. Είναι προφανές ότι άτυπη επικοινωνία υπάρχει σε όλων των ειδών τις οργανώσεις. Στις οργανώσεις μάλιστα που έχουν ως σκοπό τους την πληροφόρηση ή/ και την ψυχαγωγία η άτυπη επικοινωνία αποδεικνύεται απαραίτητη για τη βελτίωση του παραγόμενου αγαθού.

Πολλές φορές οι προϊστάμενοι (ιδίως σε γραφειοκρατικά δομημένες οργανώσεις) επιχειρούν να περιορίσουν την άτυπη επικοινωνία απαγορεύοντας τις συζητήσεις είτε για ορισμένα θέματα (π.χ. αξιολογώντας τα ως απόρρητα) είτε με ορισμένα άτομα (π.χ. πελάτες, δημοσιογράφους, συνδικαλιστές κ.ά.). Τέτοιου τύπου επεμβάσεις μπορούν να αποφέρουν αποτελέσματα μόνο για περιορισμένο χρονικό διάστημα και εφ' όσον η πληροφόρηση δεν έχει διαρρεύσει σε μεγάλο αριθμό μελών, διότι ο έλεγχος των άτυπων επικοινωνιακών επαφών είναι πρακτικά αδύνατος.

✓ **Η κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που είναι αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής της**

Ως κάθετη επικοινωνία ορίζεται η μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας επιχείρησης. Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Η κάθετη επικοινωνία διακρίνεται σε καθοδική, όπου η ροή της πληροφόρησης ακολουθεί πορεία από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα, και ανοδική, με τα κατώτερα στελέχη να τροφοδοτούν με μηνύματα τους ανωτέρους τους. Στην καθοδική 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 διατρέχει δια μέσου μιας κανονικής οδού επικοινωνίας, δια μέσου της οδού των διοικητικών βαθμίδων κάθετα από τα άνω προς τα κάτω. Από την άλλη η ανοδική επικοινωνία θεωρείται πολύ σημαντική για μια οργάνωση, γι' αυτό πρέπει να ενθαρρύνεται, γιατί ο δισταγμός ή ο φόβος είναι από τους κύριους παράγοντες που την παρεμποδίζουν. Έχει ως σκοπό την ενημέρωση και τις προτάσεις που προέρχονται από τους υφισταμένους και απευθύνονται προς τους προϊσταμένους και προσφέρει ανάδραση.

✓ **Η οριζόντια ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που πηγάζει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων**

Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομοβάθμιων στελεχών που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. τμήμα με τμήμα, προϊστάμενος με προϊστάμενο κλπ.). Αφορά στην 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. Ο σκοπός της είναι πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

✓ **Η ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κλπ.)**

✓ **Η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.)**

✓ **Η επικοινωνία αποφάσεων, οι σκέψεις δηλαδή που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων.**

✓ **Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία που αφορά την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις διαφημιστικές εταιρίες, τις τράπεζες κλπ.**

Οι δύο πιο βασικοί τρόποι επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι μέσω τηλεφώνου και μέσω e-mail.

✓ **Τηλεφωνική επικοινωνία**

Θα πρέπει να έχει κανείς υπ' όψιν του πως η τηλεφωνική επικοινωνία είναι λιγότερο προσωπική, καθώς δεν υπάρχει οπτική επαφή και δεν υπάρχει η δυνατότητα να ληφθούν πληροφορίες από τις εκφράσεις και τις κινήσεις του συνομιλητή.

✓ **Ηλεκτρονική επικοινωνία**

Ολοένα και περισσότερο χρησιμοποιείται στις εταιρίες η ηλεκτρονική επικοινωνία. Υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα σε αυτόν τον τύπο επικοινωνίας, με σημαντικότερο το γεγονός πως μπορούν να σταλούν άμεσα μηνύματα στην άλλη άκρη του κόσμου. Ακόμα, είναι ο προτιμητέος τρόπος επικοινωνίας στις περιπτώσεις που υπάρχει διαφορά ώρας και σε περιπτώσεις που οι επικοινωνούντες χρησιμοποιούν διαφορετική γλώσσα. Στον εργασιακό χώρο λοιπόν η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος.

3.6 Επικοινωνία τριπλής, διπλής και μονής κατεύθυνσης

A. Επικοινωνία τριπλής κατεύθυνσης (Tridimensional communications)

Οι λειτουργίες (εργασίες) κάθε προϊστάμενου μπορούν να περιγραφούν σαν μέσα σ' ένα περιβάλλον διπλής και τριπλής κατεύθυνσης. Είναι τριπλής κατεύθυνσης, υπό την έννοια ότι, ανεξάρτητα από τη θέση του προϊσταμένου στη διοικητική ιεραρχία, επικοινωνεί (1) με τους ανώτερούς του (2) με αυτούς που εποπτεύει άμεσα και (3) και με άλλα τμήματα με τα οποία έχει σχέσεις, για να επιτύχει αποτελέσματα.

B. Επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης (Two-way communications)

Η επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης σημαίνει ότι ο προϊστάμενος πρέπει να ενδιαφέρεται για τη ροή των πληροφοριών προς τα πάνω και προς τα κάτω και γι' αυτό βρίσκεται στο σταυροδρόμι της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Για να επιτευχθεί επικοινωνία πρέπει ο προϊστάμενος να αναλάβει την πρωτοβουλία. Εάν πρέπει να παίρνει από τον προϊστάμενο του τις πληροφορίες, πρέπει να τις ζητήσει. Εάν δεν προωθείται η αναπληροφόρηση από τους υφιστάμενους τους, υπάρχουν θετικές ενέργειες που μπορεί να κάνει για να τη δραστηριοποιήσει. Εάν οι επικοινωνίες σε διατμηματική βάση δεν είναι ικανοποιητικές, θα μπορούσε ίσως να προτείνει βελτιώσεις.

Η τυπική επικοινωνία αποτελεί μια από τις μορφές επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης. Πραγματοποιείται με καθορισμένο τρόπο και γι' αυτό λέγεται τυπική. Μπορεί να είναι μια επικοινωνία της Διοίκησης της Οικονομικής Μονάδας σε καθορισμένο τρόπο και χρόνο με θέματα ημερήσιας διάταξης και αποτελεί τρόπο κάθετης τυπικής επικοινωνίας.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια αλληλοεξαρτώμενη διαδικασία, διότι ο προϊστάμενος δε μπορεί να καλύψει πλήρως την ευθύνη για επικοινωνία, αν δεν καλύπτουν και οι άλλοι εργαζόμενοι τις δικές τους συναφείς ευθύνες. Ο ίδιος πρέπει να παρέχει στους υφιστάμενους του πληροφορίες σχετικά με το τι επιτυγχάνει το τμήμα σε κρίσιμες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας, ποσοτικά και ποιοτικά. Είναι φανερό ότι όταν ο προϊστάμενος του προϊσταμένου δε δίνει τις πληροφορίες που πρέπει, δε μπορεί ο υφιστάμενος προϊστάμενος να τις προωθήσει στους υφιστάμενους του. Για το λόγο αυτό, ο χαρακτήρας αλληλεξάρτησης της επικοινωνίας, δημιουργεί μια κατάσταση στην οποία καθένας μέσα στην επιχείρηση πρέπει να νοιώθει ενσυνείδητα την ανάγκη της επικοινωνίας και να κατανοεί σαφώς τι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια συνεχής αλυσίδα που, όταν σπάσει έχει ευρύτερες συνέπειες. Για το λόγο αυτό απαιτείται γενική και συνδυασμένη προσπάθεια που να διασφαλίζει ότι η διαδικασία είναι πλήρης και αποτελεσματική. Εάν η επικοινωνία είναι διπλής κατεύθυνσης, η μετάδοση της μιας κατεύθυνσης είναι η παραπάνω αναφερθείσα και η μετάδοση της δεύτερης κατεύθυνσης είναι η αντίστροφη. Ο παραλήπτης της πρώτης περίπτωσης γίνεται αποστολέας, ο αποστολέας γίνεται παραλήπτης, η κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση γίνονται στην ίδια γλώσσα και ο διάυλος επικοινωνίας είναι ο ίδιος.

Γ. Επικοινωνία μονής κατεύθυνσης

Όταν η επικοινωνία είναι μονής κατεύθυνσης, η διαδικασία θα είναι:

- Ως προς τον αποστολέα της πληροφορίας: επιδιωκόμενος σκοπός- κωδικοποίηση της πληροφορίας- αποστολή μέσω του διαύλου επικοινωνίας.
- Ως προς τον αποδέκτη: αποκωδικοποίηση της πληροφορίας- κατανόηση του επιδιωκόμενου σκοπού- ενέργεια.

3.7 Άμεση και έμμεση οδός επικοινωνίας

A. Άμεση οδός επικοινωνίας

Άμεση οδός υπάρχει, όταν δεν θίγονται, άλλες θέσεις, ιδιαίτερα σε ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις. Η θεώρηση αυτή παρέχει σύνδεση με το διοικητικό σύστημα, οι σχέσεις εξάρτησης του οποίου μεταβιβάζονται αναλογικά στο σύστημα επικοινωνιών. Στην άμεση επικοινωνία, πρέπει να σταθμιστεί το χαμηλό κόστος, η ταχύτητα και η ελαστικότητα καθώς και ο κίνδυνος ελλιπούς επίβλεψης και κατατοπισμού της ιθύνουσας διοικητικής θέσης, έναντι των υφιστάμενων φορέων έργων.

Έχουν γίνει προσπάθειες να συνδυαστούν και τα δύο είδη επικοινωνίας και ανακάλυψης ενδιάμεσων λύσεων, για την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων κάθε διαδικασίας. Έτσι έχουν προκύψει πολυάριθμοι μικτοί τύποι, τους οποίους ο Acker διακρίνει ως εξής:

- Άμεση επικοινωνία με μεταγενέστερη άτυπη γνωστοποίηση στην αρμόδια διοικητική θέση.
- Άμεση επικοινωνία με ακριβή αναφορά στη διοικητική θέση.
- Επικοινωνία δια των διοικητικών θέσεων, με διαρκείς, ή περιστασιακές με εξαίρεση εγκρίσεις για άμεση επικοινωνία.

B. Έμμεση οδός επικοινωνίας

Έμμεση οδός υπάρχει, όταν η επικοινωνία μεταξύ δύο θέσεων γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατρέχει δια μέσου μιας τρίτης τουλάχιστον θέσης (προϊστάμενη διοικητική θέση). Αν η επικοινωνία εκτελείται με τρόπο που να τηρείται η ιεραρχία, χωρίς χάσματα, τότε η οδός επικοινωνίας ακολουθεί την υπηρεσιακή οδό που έχει προδιαγραφεί, ή την κλίμακα των διοικητικών βαθμίδων. Η πλήρης έμμεση επικοινωνία είναι ανελαστική και δυσκίνητη, αλλά γι' αυτό το λόγο είναι ακριβής και περιεκτική.

3.8 Επικοινωνιακή λειτουργία

Κατά τον Paul Watzlawick (1921-2007, θεωρητικός της επικοινωνίας) κάθε μορφή επικοινωνίας έχει συνεχώς και ταυτόχρονα τόσο μια λειτουργία κατά το περιεχόμενο (μετάδοση μιας επί σκοπώ πληροφορίας ή κατάστασης), όσο και μια κοινωνική λειτουργία (περαιτέρω ανάπτυξη των διανθρώπινων σχέσεων μεταξύ των εταίρων που επικοινωνούν). Η ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων είναι συνεπώς προϋπόθεση για την ικανοποιητική κατανόηση σε επίπεδο περιεχομένου. Ανάλογα με την υφιστάμενη κατάσταση, η κοινωνική λειτουργία της επικοινωνίας κατά περίπτωση ή κατά περιεχόμενο. Σε πολλές περιπτώσεις ορισμένες επικοινωνιακές διαδικασίες έχουν την προφανή λειτουργία και σκοπό, να επεξηγήσουν και να ερμηνεύσουν τις διανθρώπινες σχέσεις (π.χ. συζητήσεις για το περιβάλλον εργασίας, και ανάπτυξη άτυπων επιχειρησιακών σχέσεων).

Στόχος της οργανωτικής επικοινωνίας είναι η βελτίωση της δυνατότητας για αποτελεσματική και ικανοποιητική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Προς την κατεύθυνση αυτή η επικοινωνία εκπληρώνει δύο ουσιαστικές λειτουργίες:

1. Η κατανομή εργασίας, η οποία είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, οδηγεί στο συντονισμό των επιμέρους στόχων. Αυτό είναι δυνατόν να

επιτευχθεί μόνο μέσω των διαφορετικών τύπων επικοινωνίας, όπου η χρήση και αξιοποίηση των επικοινωνιακών τεχνικών αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία.

2. Η ενσωμάτωση, ως μια παραπέρα κεντρική λειτουργία της επικοινωνίας υφίσταται, προκειμένου να προσανατολίσει τα υποκείμενα της επικοινωνίας προς μια κοινή κατεύθυνση και να συμβάλλει με τον τρόπο αυτό στην αύξηση της υποκίνησης για απόδοση.

Η επικοινωνία μέσα σε μια οργάνωση είναι ουσιαστικά επικοινωνία ανάμεσα σε συγκεκριμένα άτομα. Ακόμα και όταν υπάρχει μια γραπτή πληροφορία, όταν η επικοινωνία γίνεται μέσω γραπτού λόγου, το άτομο που είναι αποδέκτης του μηνύματος, άμεσα ενεργοποιεί μέσα του την εικόνα που έχει γι' αυτόν που έχει συντάξει το μήνυμα, δηλαδή για τον πομπό. Για τον λόγο αυτό, συχνά σε επιχειρήσεις, οργανισμούς ή συνεταιρισμούς οι διαδικασίες της επικοινωνίας επηρεάζονται όχι τόσο από τη σημασία του μηνύματος, όσο από την εικόνα που έχει για τον πομπό ο συγκεκριμένος δέκτης του.

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις παίρνει συνήθως την μορφή της ομαδικής επικοινωνίας. Μέσα στα πλαίσια αυτά διαμορφώνονται διάφορες σχέσεις μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, στις οποίες αναπτύσσεται διαπροσωπικής μορφής επικοινωνία.

Στις ομάδες εργασίας που διαμορφώνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων, η επικοινωνία βασίζεται σε σχέσεις δομημένες σε ρόλους. Η επικοινωνία σε τέτοιες ομάδες χαρακτηρίζεται από την ιεραρχική δομή της ομάδας, η οποία είναι συνήθως διαμορφωμένη από τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι ρόλοι που αναλαμβάνει κάθε άτομο σε μία ομάδα εργασίας μιας επιχείρησης είναι συνήθως παγιωμένοι από το ίδιο το «καταστατικό» της δημιουργίας της: η ιεραρχική θέση των μελών της στην εταιρεία «προβλέπει» τόσο τους ρόλους που τα μέλη αναλαμβάνουν, όσο και τους τρόπους με τους οποίους εκφράζονται και συμπεριφέρονται, αναλαμβάνουν ή όχι πρωτοβουλίες, έχουν ή όχι λόγο στις τελικές επιλογές κλπ.

Οι ρόλοι που αναπτύσσονται σε αυτές τις ομάδες περιγράφονται ως «ρόλοι εργασίας», και είναι οι παρακάτω:

- ❖ Ο «φυσικός ηγέτης»,
- ❖ Το άτομο που αναζητά τις απαραίτητες πληροφορίες,
- ❖ Το άτομο που παρέχει ιδέες και απόψεις,
- ❖ Το άτομο που αναλύει τις πληροφορίες και τις απόψεις,
- ❖ Το άτομο που «διεκπεραιώνει» την όλη διαδικασία της εργασίας,
- ❖ Το άτομο που καταγράφει την πορεία και τις ενέργειες της εργασίας, και
- ❖ Ο «ιδανικός άνθρωπος», το άτομο «για όλες τις δουλειές».

Οι Scott & Mitchell έχουν διαπιστώσει και περιγράψει τις κύριες λειτουργίες τις οποίες η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην επιχείρηση. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

α. Συναισθήματα

Ένα μεγάλο μέρος από το 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. Μέσω της επικοινωνίας οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευση και την ικανοποίησή τους στους συναδέλφους τους και στη διοίκηση. Επιπλέον, η επικοινωνία παρέχει ένα μηχανισμό με τον οποίο τα άτομα μπορούν να συγκρίνουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς και να διαλευκάνουν αμφιβολίες τους γύρω από τη δουλειά τους, το ρόλο τους και τις περιοχές των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων.

β. Κίνητρα

Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι να παρακινεί, να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των μελών της επιχείρησης. Η επικοινωνία είναι το κύριο μέσο ελέγχου που διαθέτουν οι ηγέτες. Έτσι οι δραστηριότητες της ηγεσίας, όπως οι εντολές που δίνουν, η ανταμοιβή της συμπεριφοράς και της επίδοσης των υπαλλήλων, η αξιολόγηση αυτής της επίδοσης, η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υφισταμένων, στηρίζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας.

γ. Πληροφορίες

Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μία άλλη ζωτική λειτουργία, την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για τη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα από τα συναισθήματα και την επιρροή, η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή έχει κυρίως τεχνολογικό προσανατολισμό.

δ. Έλεγχος

Η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και την χρησιμοποίηση των επίσημων καναλιών επικοινωνίας. Τα οργανογράμματα αντιπροσωπεύουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση.

3.9 Επικοινωνιακό κλίμα

Ως επικοινωνιακό κλίμα θεωρείται η γενικότερη «περιρρέουσα ατμόσφαιρα» η οποία αποτελεί μια κοινωνικό-συναισθηματική προϋπόθεση για τη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ προσώπων. Κατά τον Paul Watzlawick, η επικοινωνία εμπεριέχει πάντα δύο όψεις: Μία κατά περιεχόμενο και μια κοινωνική. Ενώ με τη πρώτη αναφέρεται στις πραγματικές συνισταμένες του αντικειμένου της επικοινωνίας, η κοινωνική όψη της επικοινωνίας αναφέρεται στο συναισθηματικό επίπεδο. Αυτή η συνισταμένη προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το επικοινωνιακό κλίμα και την ικανοποίηση όλων των λειτουργιών της επικοινωνίας. Εκτός από αυτό, το επικοινωνιακό κλίμα επηρεάζεται σημαντικά και από τις διαθέσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην επικοινωνιακή διαδικασία ατόμων, αλλά και από συντελεστές που έχουν σχέση με τη θέση που κατέχει ο συνομιλητής στην ιεραρχία της οργάνωσης ή από παράγοντες που σχετίζονται με το χώρο, το χρόνο, ή με το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Το επικοινωνιακό κλίμα έχει μεγάλη σημασία εκεί, όπου η επικοινωνιακή σχέση υφίσταται και λειτουργεί αποτελεσματικά για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα στην περίπτωση της ομαδικής και της οργανωτικής επικοινωνίας.

3.10 Επικοινωνιακή πολιτική

Ως «επικοινωνιακή πολιτική» θεωρείται η προγραμματισμένη διαμόρφωση και μετάδοση πληροφοριών για την επιρροή της γνώσης, αντιλήψεων, προσδοκιών, επιθυμιών αλλά και τρόπου συμπεριφοράς του περιβάλλοντος Marketing της επιχείρησης, με βάση ιδιαίτερους και σαφώς προσδιορισμένους αντικειμενικούς στόχους. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, χρησιμοποιούνται συγκεκριμένοι μηχανισμοί, οι οποίοι, μπορούν να αναφερθούν ως μείγμα επικοινωνίας, και είναι:

- ✓ Η διαφήμιση
- ✓ Προώθηση πωλήσεων
- ✓ Δημόσιες σχέσεις (Public Relation)
- ✓ Προσωπική πώληση (Personal Selling)

Εδώ έχουμε να κάνουμε μόνο με μια σαφώς προσδιορισμένη κατάταξη μηχανισμών διάθεσης, στους οποίους εμπεριέχονται επίσης και η συσκευασία προϊόντων, το Design και μάλιστα ο τύπος επικοινωνιακών επιδράσεων. Η σημασία των διαφόρων μηχανισμών επικοινωνίας στο μείγμα επικοινωνίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της αγοράς καθώς και την αξία θέσης στην κλίμακα αξιολόγησης των συγκεκριμένων μορφών επικοινωνίας.

Είναι απαραίτητο η επιχείρηση να κάνει γνωστά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγει στους καταναλωτές και αυτό το κατορθώνει μέσω της διαδικασίας του Marketing, που αποτελεί μια πραγματική μορφή επικοινωνίας.

Οι μορφές επικοινωνίας που προκύπτουν από την οπτική γωνία των προσφερόντων μπορούν να καταταγούν εκτός των άλλων και από το αν υπάρχει άμεση ή έμμεση

επικοινωνία με τους αποδέκτες, δηλαδή αν μεσολαβούν προσωπικοί ή μη προσωπικοί επικοινωνιακοί φορείς. Από όλα αυτά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό, τόσο η επικοινωνιακή ισχύς, όσο και τα κόστη επικοινωνίας.

Η βασική δομή των επικοινωνιακών διαδικασιών αποτυπώνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω του επονομαζόμενου τύπου του Lasswell, ο οποίος ταυτόχρονα χαρακτηρίζει και τους τομείς προβληματισμού της επικοινωνιακής πολιτικής:

Ποιος (ανάλυση του επικοινωνούντος)

Λέει τι (ανάλυση περιεχομένου)

Μέσω ποιας οδού (ανάλυση των Media)

Σε ποιόν (ανάλυση ομάδας στόχου)

Με ποια επίδραση (ανάλυση επίδρασης: σύγκριση επίδρασης επικοινωνίας και κόστους).

3.11 Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία

Μέσα στις επιδιώξεις της οργανωτικής των επιχειρήσεων και ανάλογα με το βαθμό ανάπτυξης των επικοινωνιών, προσδιορίζεται η εφαρμογή αρχών και μεθόδων κατάλληλης κοινωνικής πολιτικής ή συμπεριφοράς των επιχειρήσεων έναντι τρίτων.

Στον τομέα μελέτης της επικοινωνίας, περιλαμβάνονται και οι δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης, δηλαδή οι σχέσεις που διατηρεί με ομάδες έξω από τον τόπο εργασίας, όπως είναι οι ομάδες των καταναλωτών, των προμηθευτών, των μετόχων, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εργοδοτών και εργαζομένων κλπ. Συνεπώς, στο χώρο εργασίας, σκοπός των δημοσίων σχέσεων είναι να δημιουργηθεί με συγκεκριμένα προγράμματα και συστηματική προεργασία, ένα κλίμα επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και κοινού έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια ευνοϊκή διάθεση σε εκείνους που συναλλάσσονται με την επιχείρηση, η οποία θα διευκολύνει τη διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Το στοιχείο που προσφέρουν οι δημόσιες σχέσεις για την επίλυση των προβλημάτων της επιχείρησης, είναι ότι πρέπει να διαδραματίσει ένα κοινωνικό ρόλο με την γνωστοποίηση των προβλημάτων της, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένας αποδοτικός διάλογος, μια επικοινωνία με διπλή κατεύθυνση. Δηλαδή, να ενημερώνει από τη μια η επιχείρηση το κοινό, και από την άλλη να αντλεί πληροφορίες για την εντύπωση που έχει το κοινό έναντι αυτής.

Προκειμένου να πετύχει το πρώτο σκέλος της επικοινωνίας (ενημέρωση του κοινού), χρησιμοποιούνται όλα τα σύγχρονα μαζικά μέσα επικοινωνίας (τύπος, ραδιόφωνο, τηλεόραση, εκθέσεις κ.α.)

Για το δεύτερο σκέλος (δέκτης των αντιδράσεων του κοινού), μεταχειρίζεται την τεχνική της σφυγμομέτρησης της κοινής γνώμης, με την οποία μπορεί να πετύχει μια αναγνώριση του πεδίου δράσης της επιχείρησης, ενημέρωση της επιχείρησης για την εικόνα που το κοινό έχει σχηματίσει γι' αυτήν και να την πληροφορήσει για τα αποτελέσματα της εφαρμογής της πολιτικής της.

Ως βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία των στόχων αυτών θεωρούνται:

A) ύπαρξη καλών ανθρωπίνων σχέσεων στην επιχείρηση.

B) εφαρμογή προγράμματος δημοσίων σχέσεων, αφού προηγουμένως έχει εξασφαλίσει η παραγωγή καλού προϊόντος στην επιχείρηση.

Γ) σωστή και αντικειμενική ενημέρωση του κοινού.

Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία εξαρτάται από το σε ποιον στέλνονται πληροφορίες και από ποιόν λαμβάνονται. Συνήθως η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία γίνεται με πελάτες, προμηθευτές, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, οργανώσεις, επιμελητήρια, συνδικαλιστικές οργανώσεις, διαφημιστικές εταιρείες κλπ.

Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία είναι συνήθως ατομική και γίνεται ανάμεσα σε έναν αρμόδιο εκπρόσωπο της επιχείρησης και ένα πρόσωπο από τους προαναφερθέντες.

Προφορικά γίνεται με συνομιλία και συνέντευξη, γραπτά γίνεται με έγγραφα διαφόρων τύπων, και με τεχνικά μέσα γίνεται μέσω τηλεφώνου, FAX, TELEX, EMAIL κλπ..

Η συλλογική εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε αυτή με ομάδα περιορισμένου αριθμού ατόμων (έως 4-5 άτομα) και με ομάδα μεγάλου αριθμού ατόμων.

Όταν γίνεται με μικρή ομάδα (π.χ. με εκπροσώπους εργατικής συνδικαλιστικής οργάνωσης), η προφορική επικοινωνία παίρνει τη μορφή της σύσκεψης ή της συνεδρίασης. Η γραπτή επικοινωνία παίρνει τη μορφή επιστολής με περιορισμένο αριθμό αντιτύπων (όσα και τα άτομα που εμπλέκονται).

Όταν η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία γίνεται με μεγάλο αριθμό ατόμων, χρησιμοποιούνται τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, όπως διάφορα περιοδικά και εφημερίδες, ραδιόφωνο, τηλεόραση, Prospectuses κλπ..

Για την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα μεγάλο βαθμό τις Δημόσιες Σχέσεις, οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει για την επιχείρηση μεγάλη σημασία.

Η εξωτερική επικοινωνία αφορά την επικοινωνία μιας οργάνωσης με άτομα ή φορείς που δεν ανήκουν σε αυτήν. Εκτός από την καθημερινή ανταλλαγή πληροφοριών για τις τρέχουσες διαδικασίες της παραγωγής σημαντικό ρόλο παίζουν και οι πληροφορίες από το κοινωνικό περιβάλλον της οργάνωσης, οι οποίες μπορεί να ασκήσουν επίδραση στη λειτουργία της (π.χ. πληροφορίες για επικείμενα πολιτικά ή νομικά μέτρα από πλευράς κράτους, για στρατηγικές επιλογές ανταγωνιστικών οργανώσεων κλπ.). Στις επικοινωνιακές επαφές του τύπου αυτού προσλαμβάνει μεγάλη σημασία η εξουσία που διαθέτουν τα συνδιαλεγόμενα μέρη καθώς και οι ανταγωνιστικές σχέσεις που επικρατούν.

3.12 Επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις αποβλέπουν στην προσέγγιση της επιχείρησης με το αγοραστικό κοινό. Αφορούν δραστηριότητες, όπως η παρουσίαση των προϊόντων και του προγράμματος της, καθώς και διάφορες εκδηλώσεις, μέσω των οποίων η επιχείρηση κερδίζει κυρίως σε ενός είδους «ανατροφοδότηση» μετά το διάλογο με το κοινό, αναδιαμορφώνοντας το σχεδιασμό της. Κύριος στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι βέβαια η επιρροή των συνεργατών και των πελατών με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα των δημοσίων σχέσεων αποτελεί ξεχωριστό τμήμα, άλλοτε ανεξάρτητο στο συνολικό οργανόγραμμα της επιχείρησης και άλλοτε σε εξάρτηση με κάποιο άλλο τμήμα (είτε απευθείας με το γενικό διευθυντή είτε με το τμήμα μάρκετινγκ). Ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα του ίδιου του τμήματος μπορεί να περιλαμβάνει το διευθυντή του τμήματος, τον προϊστάμενο επικοινωνίας, τον υπεύθυνο επικοινωνίας με τον Τύπο και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τους συντάκτες πληροφοριακών δελτίων, τους συνεργάτες (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) επικοινωνίας, τους διευθυντές σχέσεων περιφερειακών γραφείων της επιχείρησης, κλπ.

Τα στελέχη δημοσίων σχέσεων υποβοηθούν την αποτελεσματική επικοινωνία της οργάνωσης. Γνωρίζουν τι σκέφτονται οι εργαζόμενοι σε όλα τα κλιμάκια της και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την οργάνωση, ενημερώνει τη Διοίκηση της σωστά, υπεύθυνα και αποτελεσματικά και μεριμνά για τη δημιουργία και βελτίωση του κλίματος εμπιστοσύνης σε μόνιμη, μακροχρόνια βάση.

Η επικοινωνία της Διοίκησης των οργανώσεων με τα στελέχη των Δημοσίων σχέσεων πρέπει να περιλαμβάνει:

1. ειλικρινή συνεργασία.
2. ουσιαστικές προτάσεις που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να αποδίδουν περισσότερο.
3. σαφή σχέδια για όλα τα προγράμματα και τις πολιτικές.
4. ενημέρωση και πληροφόρηση, τόσο για την στάση του κοινού της Οικονομικής Μονάδας πριν από τη λήψη σοβαρών αποφάσεων όσο και μετά τη λήψη των εφαρμογών τους για την ανταπόκριση ή την αντίδραση του κοινού.

5. σαφή σχέδια για όλα τα προγράμματα και τις πολιτικές.
6. προϋπολογισμό, που να είναι ικανός να βοηθήσει το έργο που είναι ανάγκη να γίνει.
7. την ενημέρωση των μελών των οργανώσεων με σωστό και αντικειμενικό τρόπο για τις διατάξεις, τις δυνατότητες επαγγελματικής τους ανάπτυξης, για διάφορα επίκαιρα θέματα.
8. την ενημέρωση του κοινού για τη δραστηριότητα της οργάνωσης.

Συχνά οι απόπειρες απευθείας επικοινωνίας ενός μεσαίου ή και ανώτερου στελέχους με τα μέλη της επιχείρησης, του οργανισμού ή του συνεταιρισμού είναι αρνητικές για δύο τουλάχιστον συγκεκριμένους λόγους: πρώτον, ο ομιλητής δε διαθέτει την απαιτούμενη άνεση στη χρήση του προφορικού λόγου, στην ομιλία μπροστά σε μεγάλο ακροατήριο (με άλλα λόγια παρά τις οποίες διοικητικές ικανότητες ή τεχνικές γνώσεις του το συγκεκριμένο πρόσωπο δεν είναι καλός «ομιλητής») και δεύτερον, οι ψυχολογικές συνθήκες είναι τέτοιες ώστε μια υποτιθέμενη «προσωπική, απ' ευθείας επαφή» να κινδυνεύει να μετουσιωθεί σε ζωντανή αντιπαράθεση με αντεγκλήσεις και διαπληκτισμούς που καταστρέφουν κάθε πιθανό θετικό στοιχείο που αναμένει κανείς από μία ειλικρινή, πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων. Γι' αυτό και μέρος των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων των ατόμων που αναλαμβάνουν καθήκοντα Συμβούλου Δημοσίων Σχέσεων σε κάποια επιχείρηση, οργανισμό ή συνεταιρισμό θα πρέπει να αναφέρονται και σε θέματα «εκπαίδευσης» μεσαίων και ανώτερων στελεχών στους τομείς της επικοινωνίας, δηλαδή των δημοσίων εμφανίσεων, συνεντεύξεων τύπου ή και συμμετοχής σε ραδιοτηλεοπτικά προγράμματα. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει να γίνεται μόνο σε περιπτώσεις που το στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων διαθέτει το απαραίτητο συγκεκριμένο μορφωτικών εμπειριών και προσωπικού ταλέντου για κάτι τέτοιο. Διαφορετικά, μια τέτοια προσπάθεια θα δημιουργήσει υπερβολικό ψυχολογικό βάρος σε ένα άτομο ικανό που είναι υπεύθυνο για τον τομέα των Δημοσίων Σχέσεων αλλά δε διαθέτει την ανάλογη πείρα και ταλέντο στην επικοινωνία.

3.13 Οργανωτική και διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας

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

A. Οργανωτική διάσταση της επικοινωνίας

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις αναπτύσσεται συνήθως σύμφωνα με το ιεραρχικό οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή της επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων που διαμορφώνονται μέσα στα πλαίσια της. Τα διάφορα προβλήματα και οι συγκρούσεις που εμφανίζονται στην επιχείρηση είναι συνήθως αποτέλεσμα προβλημάτων επικοινωνίας, τα οποία συχνά έχουν τις ρίζες τους στην παγιωμένη αντίληψη που επικρατεί στην επιχείρηση όχι μόνο για την όποια επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά και για την όλη λειτουργία της (το πόσο ανταγωνιστικά επιτρέπει ή θέλει να

είναι μεταξύ τους τα στελέχη, το πόση ελευθερία επιτρέπει στους εργαζομένους της για κοινωνικό «συγχρωτισμό», κλπ.).

Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης και συνεργασίας των στελεχών και των εργαζομένων της, παρατηρούνται δύο συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας:

- Το εξωτερικό, το οποίο χαρακτηρίζεται από το επίσημο οργανωτικό διάγραμμα της, και
- Το εσωτερικό, το οποίο αναπτύσσεται από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

Όταν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης βασίζονται στο εξωτερικό σύστημα ως οδηγό συμπεριφοράς, η όλη επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί έως και «γραφειοκρατική». Ωστόσο, ακόμη και οι πιο τυπικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς ένα εσωτερικό οργανωτικό σύστημα επικοινωνίας.

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων επικοινωνίας, που μπορεί να παρουσιάζονται σε ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι σκόπιμο να υπάρχει καταρχάς εκπεφρασμένη επιθυμία για αμοιβαία συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, αλλά κυρίως να γίνεται προσπάθεια ώστε να βρίσκεται πάντοτε σε ισορροπία το «σοζύγιο» μεταξύ των εκρικών του εξωτερικού και του εσωτερικού συστήματος επικοινωνίας στο περιβάλλον του οργανισμού.

B. Διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας

Σε ότι αφορά τη διαπροσωπική επικοινωνία και τις επιμέρους λεπτομέρειες που αφορούν παραμέτρους σχετικές με την επικοινωνία στις επιχειρήσεις ισχύουν όσα αναφέρονται σε σεμινάρια για τις δεξιότητες επικοινωνίας, τα οποία διεξάγονται από την υπηρεσία συμβουλευτικής του γραφείου διασύνδεσης στα πλαίσια των υπηρεσιών ακαδημαϊκής συμβουλευτικής και συμβουλευτικής σταδιοδρομίας.

Δεν είναι δυνατόν να υπάρξει συλλογική δραστηριότητα χωρίς επικοινωνία. Δηλαδή η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο μέρος της ζωής – λειτουργίας κάθε οργάνωσης. Δε νοείται μανάτζμεντ και ηγεσία (και ότι περιλαμβάνει σχέσεις μεταξύ ανθρώπων) χωρίς επικοινωνία.

Η επικοινωνία ενυπάρχει σε όλες τις λειτουργίες του μανάτζμεντ. Τα σχέδια – προγράμματα για να διατυπωθούν απαιτούν συγκέντρωση στοιχείων, ενώ για να υλοποιηθούν πρέπει να γνωστοποιηθούν, να κατανοηθούν και να γίνουν αποδεκτά από αυτούς που θα τα υλοποιήσουν. Η οργάνωση προϋποθέτει κατανόηση του ποιος κάνει τι, ποιος αναφέρεται σε ποιόν.

Η εξέταση του κοινωνικού οργανισμού- επιχείρηση και συνεταιρισμού από δυναμική άποψη, επιτρέπει τη διαμόρφωση αντίληψης για τις σχέσεις μεταξύ των προσώπων που βρίσκονται στην επιχείρηση. Κεντρικό σημείο αυτής της δυναμικής έρευνας είναι η «πληροφορία» (είδηση- μήνυμα), η οποία από τη μία είναι αφορμή και αντικείμενο επικοινωνίας (οι πληροφορίες μεταβιβάζονται από ένα πρόσωπο ή ομάδα σε άλλο πρόσωπο ή ομάδα) κι από την άλλη αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι αποφάσεις στην επιχείρηση (κάθε απόφαση που παίρνεται είναι προϊόν επεξεργασίας πληροφοριών).

Προϋπόθεση των επικοινωνιών μέσα στην επιχείρηση είναι η δημιουργία συνδέσμων, που οφείλεται βασικά στην οργανωτική δομή της επιχείρησης, με την οποία καθορίζονται οι θέσεις εργασίας, οι βαθμίδες και η ιεραρχική πυραμίδα, όπως και ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η κάθε σύνδεση.

Οι συνδέσεις στην επιχείρηση εμφανίζονται με τρεις κυρίως μορφές 1) συνδέσεις εξουσίας, 2) συνδέσεις συνεργασίας, και 3) συνδέσεις εκπροσώπησης.

Οι συνδέσεις εξουσίας με τις οποίες δημιουργούνται οι κάθετες σχέσεις στην επιχειρησιακή δομή, εξαρτώνται από το σύστημα οργάνωσης της δομής (γραμμικό, λειτουργικό, γραμμικό- επιτελικό) και εξετάζεται ποιος συνολικά αριθμός συνδέσεων προκύπτει ανάλογα με την ανάπτυξη των βαθμίδων σε βάθος (κάθετη ανάπτυξη) και σε πλάτος (οριζόντια ανάπτυξη). Ο συνολικός αριθμός των δημιουργούμενων συνδέσεων επιδρά στην απλότητα ή πολυπλοκότητα των επικοινωνιών στην επιχείρηση. Όσο πιο στενός είναι ο κύκλος των συνδέσμων, τόσο πιο περιορισμένη είναι η έκταση των επικοινωνιών.

Οι συνδέσεις συνεργασίας προέρχονται από τις θέσεις εργασίας, που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (είτε αυτό αφορά τη βάση, τους εκτελεστές, είτε οποιαδήποτε

βαθμίδα, δηλαδή τους προϊσταμένους), έχουν οριζόντια διάταξη και εξαρτώνται επίσης από τον αριθμό των θέσεων εργασίας που συνδέονται μεταξύ τους (αριθμό συνεργαζόμενων ανθρώπων).

Οι συνδέσεις εκπροσώπησης αφορούν τα πρόσωπα εκείνα που, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας που κατέχουν, εκπροσωπούν τους εργαζομένους μετά από εξουσιοδότησή τους, τόσο στις σχέσεις ανάμεσά τους, όσο και στις σχέσεις με τα πρόσωπα που κατέχουν θέσεις βαθμίδων, μέχρι την ανώτατη (διοίκηση).

Ακόμα, την διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας επηρεάζουν:

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

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

3.14 Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας

Όταν εξετάζονται οι σχέσεις ανάμεσα στην επικοινωνία στις επιχειρήσεις-οργανισμούς και συνεταιρισμούς, τίθεται συχνά το ερώτημα: Καθορίζουν οι επιχειρήσεις-οργανισμοί, συνεταιρισμοί το είδος, το περιεχόμενο ή τη ροή της επικοινωνίας ή συμβαίνει το αντίστροφο; Μήπως η επικοινωνία προσδιορίζει τα όρια των επιχειρήσεων-οργανισμών και συνεταιρισμών; Με διαφορετική διατύπωση: ακολουθεί η ροή των μηνυμάτων τη δομή της επιχείρησης/του οργανισμού, συνεταιρισμού ή μήπως οι επικοινωνιακές πρακτικές κατασκευάζουν δομές και οριοθετούν καθήκοντα, αρμοδιότητες, υποχρεώσεις κλπ.;

Στην Ελλάδα τα ελάχιστα δημοσιεύματα που κυκλοφορούν αναφέρονται στην «επιχειρησιακή επικοινωνία» περιορίζοντας όχι μόνο το πεδίο των οργανώσεων σε αυτό των επιχειρήσεων αλλά και προσδίδοντας μία εφαρμοσμένη ή πρακτική χροιά στις διαδικασίες «χειρισμού» και «σχεδιασμού» της επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, στην Ελλάδα ο όρος «επιχειρησιακή» επικοινωνία τείνει να προσλάβει μια εφαρμοσμένη ερευνητική κατεύθυνση που καλύπτει ορισμένες τεχνικές του προφορικού και του γραπτού λόγου, τις οποίες χρησιμοποιούν στις δημόσιες σχέσεις και τη διαφήμιση. Οι τεχνικές αυτές αποσκοπούν είτε να ρυθμίσουν αποδοτικότερα τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και του κοινού τους είτε να προωθήσουν και να προβάλουν συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες στην αγορά για διαφημιστικούς λόγους. Μια τέτοια αντίληψη περιορίζει εξαιρετικά το εύρος των εκφάνσεων που μπορεί να προσλάβει η οργανωσιακή επικοινωνία.

Τη σύγχυση ως προς το περιεχόμενο του όρου αλλά και ως προς τις δυνατότητες πρακτικής εφαρμογής του έρχονται να περιπλέξουν ακόμα περισσότερο αφ' ενός τα επιτεύγματα και η εφαρμογή των τεχνολογιών στον τομέα της επικοινωνίας, τα οποία προσφέρουν σαφώς μεγαλύτερες δυνατότητες διασύνδεσης και μετάδοσης πληροφοριών, και αφ' ετέρου η ταχύτατη ανάπτυξη των ραδιοηλεκτρονικών μέσων κατά την τελευταία δεκαετία. Η επικοινωνία, απαλλαγμένη από επιθετικούς προσδιορισμούς, έγινε όρος «διαβατήριο» προς τον εκσυγχρονισμό και τη νεωτερικότητα, με αποτέλεσμα να σημαίνει τα πάντα και τίποτα.

Οι κλασσικοί της θεωρίας των οργανώσεων θεωρούσαν ως επικοινωνία το γραπτό λόγο που προσέδιδε κύρος και εξουσία στα μηνύματα και στις εντολές. Η άποψη αυτή

έστρεψε την προσοχή των ερευνητών προς την κατεύθυνση της επικοινωνίας (π.χ. από πάνω προς τα κάτω), προς την τυπική και άτυπη μορφή της, δηλαδή κατά πόσο διενεργείται μέσα από προκαθορισμένους διαύλους ή αποτελεί τυχαία, διαπροσωπική ενέργεια, αν δημιουργεί ανάδραση και προκαλεί διαδικασίες λήψης αποφάσεων κλπ.

Οι σύγχρονοι θεωρητικοί της οργάνωσης ενδιαφέρονται κυρίως να χαρτογραφήσουν τα δίκτυα επικοινωνίας και συγχρόνως να μελετήσουν τη διαδικασία συμμετοχής των ατόμων σ' αυτά. Το περιεχόμενο των μηνυμάτων και την κατασκευή νοημάτων. Επίσης οι σημερινοί ερευνητές συνειδητοποιούν ότι η χρήση νέων τεχνολογιών στις οργανώσεις έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο πρότυπο της οργανωσιακής επικοινωνίας. Π.χ.: η χρήση προσωπικών υπολογιστών διαφοροποιεί πρώτον, την ίδια τη γραφειοκρατική αντίληψη για τη γραπτή τεκμηρίωση, δεύτερον, αίρει σε μεγάλο βαθμό το απόρρητο και την επιλεκτική ροή της πληροφόρησης που δημιουργεί σχέσεις εξουσίας και τρίτον, θέτει σε νέες βάσεις τις ενδο- οργανωσιακές επικοινωνιακές πρακτικές, γιατί δημιουργούνται νέοι κώδικες επικοινωνίας που απαιτούν απ' ενός υψηλότερο επίπεδο γενικών γνώσεων και απ' ετέρου μεγαλύτερη εξειδίκευση.

Μολονότι η σχέση μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας είναι αμφίδρομη, δυναμική και αλληλοεπηρεαζόμενη, μέχρι τώρα οι θεωρητικοί της επικοινωνίας δεν έχουν επιδείξει το αναμενόμενο ενδιαφέρον για τη μελέτη του φαινομένου της επικοινωνίας στις οργανώσεις. Όταν οι επικοινωνιολόγοι αναφέρονται στην οργάνωση, εστιάζουν συνήθως την προσοχή τους πρώτον, στις επιχειρήσεις των μέσων μαζικής ενημέρωσης και δεύτερον, στην κατανομή των ρόλων, των αρμοδιοτήτων και της εξουσίας, ώστε να παραχθεί καλύτερα το προϊόν που λέγεται είδηση.

Παρόμοιο μειωμένο ενδιαφέρον χαρακτηρίζει και τους επιστήμονες που ασχολούνται με τις θεωρίες των οργάνωσης. Ενώ ασχολούνται και αναφέρονται συχνά στην επικοινωνία και στις δυνατότητες που παρέχει στα μέλη μιας οργάνωσης να κατανοήσουν τα όρια και τις πρακτικές της και να προσδώσουν νόημα στα μηνύματα, ωστόσο έχουν ως τώρα ασχοληθεί πολύ λίγο με τις σύγχρονες θεωρίες της επικοινωνίας καθώς και με τις δυνατότητες που προσφέρουν τα διάφορα μέσα επικοινωνίας.

Κατά πόσο τα δύο αυτά ξεχωριστά επιστημονικά πεδία θα «συναντηθούν» και θα «συνεργαστούν» σε ευρύτερη κλίμακα στο απώτερο μέλλον παραμένει ανοικτό ερώτημα. Το γεγονός όμως ότι η πληροφορία καθίσταται ένα ολοένα και περισσότερο απαραίτητο αγαθό για τη λειτουργία οποιασδήποτε οργάνωσης και η διάχυση πληροφοριών σε παγκόσμιο επίπεδο απαιτεί πλέον οργάνωση αλλά και οργανώσεις που την παράγουν, τη διαχειρίζονται και τη διαθέτουν παγκοσμίως αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο που θα μπορούσε να συνδέσει τις δύο επιστημονικές κοινότητες με πιο στενά δεσμά. Το γεγονός θα συντελέσει, ώστε η οργανωσιακή επικοινωνία να μην περιγράφεται πλέον ως ένα γνωστικό αντικείμενο χωρίς επιστημονικό πεδίο (domain). Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του γνωστικού πεδίου είναι οι θεωρητικές έρευνες και οι εμπειρικές μελέτες να μην περιοριστούν στα στενά πλαίσια που θέτει η διοίκηση των επιχειρήσεων, αλλά να ασχοληθούν με τις σημερινές ανάγκες και τα σύγχρονα ερωτήματα που θέτει η κοινωνική οργάνωση, π.χ. το ζήτημα της παγκοσμιοποίησης.

Είναι λογικό ότι με την παγκοσμιοποίηση δεν αλλάζουν μόνο οι τυπικές δομές μιας οργάνωσης αλλά και συγχρόνως και οι επικοινωνιακές πρακτικές, αφού από τη μια πλευρά επιτυγχάνεται ομογενοποίηση πολλών χαρακτηριστικών τόσο στη δομή και στη λειτουργία των οργάνωσης όσο και στον τρόπο ζωής και στην ιεράρχηση των αναγκών των ανθρώπων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Επίσης με την παγκοσμιοποίηση επέρχεται σταδιακή χωρική και χρονική αποδέσμευση των δραστηριοτήτων. Η οποία συνοδεύεται από την αντίληψη ενός κόσμου στον οποίο κυριαρχεί το στιγμιαίο και το επιφανειακό. Έναν κόσμο όπου εισάγεται ένα νέο «ουδέτερο» διαχειριστικό ύφος στην έκφραση και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, το οποίο σίγουρα επιδρά τόσο στις οργανώσεις όσο και στην επικοινωνία, όπου οι νέοι κώδικες γλωσσικής επικοινωνίας είναι πιο αποδραματοποιημένοι, περισσότερο προσαρμοσμένοι στις πρακτικές εφαρμογές. Η νέα αυτή κατάσταση είναι αναμφισβήτητο ότι θα επιδράσει καταλυτικά στις σχέσεις του υποκείμενου με την επικοινωνία και με την οργάνωση (π.χ. οι κώδικες επικοινωνίας για υπηρεσίες που προσφέρονται μέσα από το internet, οι απευθείας

σύνδεση για τραπεζικές συναλλαγές, η ασύρματη επικοινωνία σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους κλπ.).

3.15 Στρατηγική επικοινωνιών

Η στρατηγική των επικοινωνιών, θα πρέπει να βασίζεται σε αναλύσεις για τα ακόλουθα:

- α. Τι θέλει να πει η διοίκηση
- β. Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι
- γ. Ποιες πληροφορίες πρέπει να παρέχονται και ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται στη μεταβίβαση ή τη λήψη πληροφοριών.

Οι αναλύσεις αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποδειχθούν τα συστήματα επικοινωνίας που πρέπει να αναπτυχθούν και τα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού που θα τους βοηθήσουν να τα υλοποιήσουν. Θα μπορούσαν, επίσης, να δώσουν τις κατευθύνσεις για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει τα συστήματα αυτά να υλοποιηθούν και να αναπτυχθούν διαχρονικά. Ωστόσο, η κακή διοίκηση και ο ανεπαρκής χρονικός καθορισμός είναι συχνά τα θεμελιακά αίτια της αναποτελεσματικής επικοινωνίας.

α. Τι θέλει να πει η διοίκηση

Αυτό που θέλουν να πουν οι μάνατζερ εξαρτάται από την εκτίμησή τους για το τι πρέπει να γνωρίζουν οι υπάλληλοί τους, πράγμα που εξαρτάται με τη σειρά του από το τι θέλουν αυτοί να ακούσουν.

Η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της την επίτευξη τριών πραγμάτων: πρώτον, να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να αποδεχθούν όσα προτίθεται να κάνει η διοίκηση σε περιοχές που τους επηρεάζουν. Δεύτερον, να ωθήσει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν από μόνοι τους περισσότερο με την εταιρεία και τις επιτεύξεις της και να τους βοηθήσει να εκτιμούν, αντικειμενικότερα, τη δική τους συνεισφορά στις επιτεύξεις αυτές. Έτσι, τα όποια συστήματα και διαδικασίες επικοινωνίας αναπτύσσει η Διοίκηση θα πρέπει να εξυπηρετούν τους στόχους συντονισμού, παρακίνησης, πληροφόρησης και ελέγχου εργαζομένων.

Οι επικοινωνίες που εκπορεύονται από τη διοίκηση θα πρέπει, επομένως να αφορούν σε σχέδια, προθέσεις και προτάσεις (προβλέποντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα επαναπληροφόρησης από τους υπαλλήλους), καθώς και σε επιτεύξεις και αποτελέσματα.

Οι παραινέσεις θα πρέπει να διατηρούνται στο ελάχιστο δυνατό επίπεδο μολονότι είναι ακόμα καλύτερα να μην χρησιμοποιούνται καθόλου. Κανένας δεν ακούει τέτοιες παραινέσεις. Προτιμότερο είναι οι επικοινωνίες να περιστρέφονται γύρω από συγκριμένες ανάγκες, αντί να καταφεύγουν σε γενικές εκκλήσεις αφηρημένα πράγματα, όπως η βελτίωση της ποιότητας ή η αύξηση της παραγωγικότητας. Αλλά και η αναφορά στις συγκεκριμένες ανάγκες θα πρέπει να εκφράζεται έτσι που να δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο όλοι οι ενδιαφερόμενοι θα μπορέσουν πράγματι να εργαστούν συλλογικά και στα αμοιβαία οφέλη που μπορούν να προσδοκούν.

β. Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι

Είναι αυτονόητο, ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν πρωτίστως να ακούσουν και να συζητήσουν για τα ζητήματα εκείνα που επηρεάζουν τα συμφέροντά τους. Στα ζητήματα αυτά συγκαταλέγονται οι αλλαγές στις ρυθμίσεις για την υπερωριακή απασχόληση και τις βάρδιες εργασίας, σχέδια της εταιρείας που επηρεάζουν τις αποδοχές ή την ασφάλειά τους και οι αλλαγές στους όρους και στις συνθήκες απασχόλησης. Καθήκον της διοίκησης είναι να κατανοεί τι θέλουν να ακούσουν οι εργαζόμενοι, για να είναι σε θέση να σχεδιάζει τη στρατηγική των επικοινωνιών της, ανάλογα.

Η διοίκηση μπορεί να επιτύχει την κατανόηση των υπαλλήλων της, ζητώντας από αυτούς να συμπληρώσουν τυπικά ερωτηματολόγια, διεξάγοντας έρευνες στάσεων, ακούγοντας προσεκτικά τι λένε, στις ανεπίσημες συζητήσεις τους και αναλύοντας τα παράπονα τους, για να δει αν είναι δυνατό να βελτιώσει την επικοινωνία.

γ. Ποιες πληροφορίες πρέπει να παρέχονται

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν μερικά πράγματα σχετικά με την ιστορία της οργάνωσης όπου εργάζονται. Γνωρίζοντας τι έκανε στο παρελθόν ο φορέας αυτός, τι κάνει τώρα και πώς χρησιμοποιούνται τα προϊόντα του, το «ανήκειν» σε αυτόν αναπτύσσει ένα αίσθημα υπερηφάνειας. Ο βασικός αντικειμενικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι πολύ στενά συνδεδεμένος με την ιστορία της και αποτελεί καλή πολιτική για την επιχείρηση να πληροφορεί τους συνεργάτες της. Οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να πληροφορούνται για τις προοπτικές της οργάνωσης για το μέλλον. Επειδή η διοίκηση σχεδιάζει πάντα για το μέλλον, οι εργαζόμενοι πρέπει να πληροφορούνται όσο το δυνατόν συχνότερα για τον ανταγωνισμό, τις οικονομικές τάσεις που μπορούν να επηρεάζουν τις εργασίες της και τα σχέδια που υπάρχουν για βελτιώσεις στις εγκαταστάσεις ή μεταβολές στις μεθόδους. Έχει πολύ μεγάλη σπουδαιότητα να πληροφορούνται οι εργαζόμενοι για μεταβολές που τους επηρεάζουν άμεσα, επειδή οι αλλαγές που γίνονται χωρίς προηγούμενη προειδοποίηση προκαλούν υποψίες και έλλειψη εμπιστοσύνης. Εάν οι μελλοντικές αλλαγές είναι δυσμενείς, όπως είναι π.χ. η προοπτική προσωρινών απολύσεων, οι απώλειες μπορεί να είναι μεγαλύτερες με την απόκρυψη αυτών των πληροφοριών. Αυτού του τύπου οι πληροφορίες διαδίδονται πολύ γρήγορα και είναι πολύ καλύτερα να ανακοινώνεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα για να μπορούν οι εργαζόμενοι να κάνουν τα σχέδια τους.

Η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει ότι η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί βασικό εργαλείο της καλής διοίκησης και ένας καλύτερος δρόμος επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική υποκινητική δύναμη. Εκτός από αυτό, η στάση και η απόδοση των εργαζομένων βελτιώνονται όταν είναι πληροφορημένοι σχετικά με τις υποθέσεις της επιχείρησης τους και τον τρόπο που τους επηρεάζουν.

3.16 Σκοποί επικοινωνίας

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

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερή της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Πολλοί από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι, εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργασίας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση και την ικανοποίηση από την εργασία.

Καταλήγουμε ότι ο σκοπός της επικοινωνίας είναι:

1. Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.

2. Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή, θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία όπως ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων, και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να

ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

3. Δημιουργία του αναγκαίου πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας. Επειδή με την επικοινωνία ένας προϊστάμενος μπορεί να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού, δίνει σε αυτόν τη δυνατότητα για σύνδεση των συμφερόντων του προσωπικού με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η τελευταία αυτή περίπτωση έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα διότι διαπιστώνεται τελευταία ότι τα σύγχρονα εργασιακά προβλήματα δεν είναι τόσο προβλήματα εμπειρίας και γνώσεων, όσο κυρίως προβλήματα διαθέσεων του προσωπικού και συμπεριφοράς.

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

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

Επίσης, η επικοινωνία εξυπηρετεί δύο βασικούς σκοπούς:

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

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

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

3.17 Η επικοινωνία ως παράγοντας επίδρασης στη συμπεριφορά

Οι March και Simon προσδίδουν μεγάλη σημασία στην επικοινωνία ως συστατικό στοιχείο που συνενώνει και συντονίζει τη λειτουργία των οργανώσεων. Σύμφωνα με την άποψη των παραπάνω συγγραφέων η επικοινωνία συμβάλλει στη διατήρηση και στην λειτουργία των οργανώσεων είναι οι ακόλουθες:

- Επικοινωνία με μη- προγραμματισμένες δραστηριότητες.
- Επικοινωνία που χρησιμεύει στη δημιουργία προγραμμάτων καθημερινής εφαρμογής και συντονισμού τους.
- Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την επιλογή διαφόρων στρατηγικών.
- Επικοινωνία που επενεργεί κατά κάποιο τρόπο ως ερέθισμα για την επεξεργασία προγραμμάτων.
- Επικοινωνία που παρέχει πληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων.

Οι δύο πρώτες κατηγορίες αφορούν το διαδικαστικό σκέλος, ενώ οι τρεις τελευταίες το ουσιαστικό σκέλος της επικοινωνίας. Η επικοινωνία εκλαμβάνεται στην περίπτωση αυτή, ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων, το οποίο θεωρείται κατάλληλο για το χειρισμό προγραμματισμένων και μη- προγραμματισμένων δράσεων. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία θεωρείται μέσο επίτευξης του συντονισμού των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης και έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητά της. Εφ' όσον ο καταμερισμός εργασίας και η τυποποίηση θεωρούνται ως τα ενδεδειγμένα μέσα για την αύξηση της αποδοτικότητας, είναι φυσικό να επιχειρείται τυποποίηση και στην επικοινωνία με την υποκατάστασή της από σχεδιασμό και προγράμματα. Η δημιουργία τεχνικών συμβόλων πρώτον, επιταχύνει την κατανόηση, δεύτερον, μειώνει την αναγκαιότητα λεκτικής επικοινωνίας και τρίτον, δημιουργεί τις βάσεις για τυποποίηση.

3.18 Η επικοινωνία ως παράγοντας επίδρασης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Σημαντικό ρόλο στη διακίνηση της πληροφορίας παίζουν τα δίκτυα επικοινωνίας, τα οποία σύμφωνα με αυτή την άποψη, δεν έχουν παγιωμένη διάταξη και μεταβιβάζουν «πληροφορίες και ερεθίσματα, κινούνται από τις πηγές προς τα σημεία λήψης αποφάσεων, οδηγίες και εντολές κινούνται από τα σημεία αποφάσεων προς τα σημεία δράσης, πληροφορίες για αποτελέσματα κινούνται από τα σημεία δράσης προς τα σημεία λήψης αποφάσεων και ελέγχου». Όσο πιο αποτελεσματικό είναι ένα δίκτυο, τόσο πιο συχνά χρησιμοποιείται και γι' αυτό αυξάνει την εμβέλειά του και την αυτοδιατήρησή του.

Δεδομένου ότι η θεωρία της συμπεριφοράς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στηρίζεται στην εξουσία και στους μηχανισμούς επιρροής και άσκησης της εξουσίας, είναι φυσικό η επικοινωνία να συνδέεται πρώτιστα με τις στρατηγικές αύξησης της επιρροής της εξουσίας. Η αντίληψη αυτή συνοψίζεται στη θέση ότι «επικοινωνία είναι οποιαδήποτε διαδικασία, η οποία μεταβιβάζει προϋποθέσεις για τη λήψη αποφάσεων από ένα μέλος μιας οργάνωσης σε ένα άλλο». Σύμφωνα με την παραπάνω θεώρηση, οι οργανώσεις θεωρούνται ως ιεραρχικά λειτουργικά εξειδικευμένα συστήματα λήψης αποφάσεων τα οποία επεξεργάζονται πληροφορίες.

3.19 Οι επικοινωνιακές ικανότητες ως απαραίτητες ικανότητες για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Οι επικοινωνιακές ικανότητες αποτελούν μια από τις τρεις κατηγορίες των απαραίτητων ικανοτήτων για τη Διοίκηση επιχειρήσεων και κατηγοριοποιούνται ως εξής:

1. *Επικοινωνιακές ικανότητες.* Επηρεάζουν σημαντικά τις συνεργασίες των στελεχών διοίκησης με το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης. Στην ουσία αυτές οι ικανότητες είναι κοινωνικές και συγκεντρώνονται στις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και στην επικοινωνία των στόχων της επιχείρησης από τα στελέχη προς το προσωπικό. Μέσα στις ικανότητες αυτές περιλαμβάνονται η δύναμη για υποκίνηση του προσωπικού και η ηγετική ικανότητα των στελεχών.

2. *Διοικητικές και εννοιολογικές/ συνθετικές ικανότητες.* Περιλαμβάνουν τις ικανότητες ενός μάνατζερ να αναγνωρίσει πολύπλοκες και δυναμικές καταστάσεις και να μπορεί να τις συνθέσει, να εξετάσει τους διάφορους αντιμαχόμενους παράγοντες που επηρεάζουν την επίλυση ενός προβλήματος, καθώς και να επιλύσει κάποιες καταστάσεις προς όφελος της επιχείρησης.

3. *Τεχνικές ικανότητες.* Περιλαμβάνουν ικανότητες υλοποίησης εξειδικευμένων έργων που περιέχουν κάποια μεθοδολογία ή διαδικασία. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ στο τμήμα προώθησης και διάθεσης των προϊόντων (μάρκετινγκ) πρέπει να γνωρίζουν μεθόδους τιμολόγησης, έρευνας και πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Για εκείνον που διοικεί, η δεξιότητα σε ομιλία, σε ακρόαση, σε διάβασμα και γράψιμο είναι ζωτικής σημασίας. Το περιβάλλον και το έργο του βρίσκεται κυριολεκτικά μέσα στη γλώσσα και στην επικοινωνία. Αλληλεπιδρά συνεχώς με άλλους ανθρώπους, με συσκέψεις, συνεντεύξεις και συζητήσεις. Απασχολείται με το διάβασμα αναφορών, εκθέσεων, επιστολών, επίσημων εγγράφων και μελετών. Τα ανώτατα και τα μεσαία στελέχη αφιερώνουν το 60%- 80% του εργάσιμου χρόνου τους σε επικοινωνίες.

Έτσι ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος α) για την επικοινωνία με τους ανώτερους του και τους υπόλοιπους συναδέλφους του, και β) για τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού συστήματος επικοινωνίας ανάμεσα σε αυτόν και στο προσωπικό που υπάγεται σε αυτόν. Είναι δυνατό ένας προϊστάμενος να μεταβιβάσει ένα μέρος της ευθύνης του στους ειδικούς της επιχείρησης. Το να μεταβιβάσει όμως ολόκληρη την ευθύνη αυτή είναι αδύνατο, διότι αυτό θα σήμαινε ότι αποποιείται την ιδιότητα του ηγέτη, καθώς η ηγεσία εκδηλώνεται δια μέσου της επικοινωνίας.

Όταν ο προϊστάμενος διατηρεί καλό σύστημα επικοινωνίας μέσα στην ομάδα του, είναι δυνατό όταν συνδεθεί με τις άλλες μονάδες του οργανισμού να αποκαταστήσουν ένα πλήρες δίκτυο επικοινωνίας που να περιλαμβάνει όλες τις μονάδες και τα μέλη του οργανισμού, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα τη διατήρηση καλής επικοινωνίας μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό.

3.20 Η οργανωτική επικοινωνία ως διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών

Η επικοινωνία μεταξύ των οργανωτικών μονάδων, αποτελεί μια διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών. Έτσι, η μια θέση ενεργεί σαν αποστολέας-πομπός (π.χ. προϊστάμενος) πληροφοριών και η άλλη θέση ενεργεί σαν παραλήπτης-δέκτης (π.χ. υφιστάμενος) πληροφοριών.

Η επικοινωνία σαν μεταβίβαση (χορήγηση-λήψη) πληροφορίας μπορεί να έχει δύο χαρακτήρες: α) επικοινωνία για ενέργεια (μεταβίβαση της πληροφορίας με σκοπό την πρόκληση κάποιας ενέργειας) και β) επικοινωνία οφειλόμενη στο γεγονός ότι οι άνθρωποι που ανήκουν στην επιχείρηση επικοινωνούν μεταξύ τους, γιατί αποτελούν ένα κοινωνικό σύνολο.

Στη διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών, η επικοινωνία μπορεί να έχει το χαρακτήρα της ελεύθερης (που εξαρτάται μόνο από τη βούληση αυτών που επικοινωνούν) ή της αναγκαστικής (όταν η επικοινωνία επιβάλλεται από άλλους λόγους, λ.χ. ιεραρχικής εξάρτησης ή αντικειμένου θέσης).

Η διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών, θεωρείται ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε μια επιχείρηση. Μέσα από τη μετάδοση των πληροφοριών, ιδεών και στάσεων, το προσωπικό και οι δραστηριότητες τους μπορούν να συντονιστούν για να επιδιώξουν την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωτικών σκοπών. Όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται η σημασία και η αξία που έχει η ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους. Αυτή η μορφή επικοινωνίας ολοκληρώνει την αμφίδρομη επικοινωνία (ή διπλής κατεύθυνσης). Αυτός είναι ο μόνος τρόπος που μπορεί να εξασφαλίσει την αμοιβαία κατανόηση ανάμεσα στο μάνατζμεντ και στους υπαλλήλους.

Οι επιστήμονες της συμπεριφοράς που μελετούν την επικοινωνία, ερευνούν τη ροή της πληροφορίας και τις συνέπειές της. Για τη μέτρηση της ροής λαμβάνουν υπόψη α) το είδος της πληροφορίας που μεταδίδεται και το δίκτυο ή κανάλι που χρησιμοποιείται γι' αυτήν καθώς και β) το άτομο που κάνει την αρχή στην επικοινωνία και εκείνον ή εκείνους που τη δέχεται. Τα δίκτυα επικοινωνίας ποικίλλουν από πολύ επίσημα (π.χ. αυτά που ακολουθούν την ιεραρχία) μέχρι τα ανεπίσημα (π.χ. μεταξύ των ατόμων που τρώνε μαζί). Για την μέτρηση των αποτελεσμάτων της επικοινωνίας συνήθως υπολογίζεται και μελετάται η μορφή της συμπεριφοράς και η επίδοση του προσωπικού. Επιπλέον, η μεταβίβαση πληροφοριών μπορεί να επηρεάσει το ηθικό της ομάδας και τη συμπεριφορά που έχουν τα άτομα για τη δουλειά τους, την ηγεσία τους και τους συναδέλφους καθώς και την ατομική και ομαδική απόδοση.

3.21 Η διασπορά της πληροφόρησης μεταξύ των εργαζομένων

Η διασπορά της πληροφόρησης περιλαμβάνει τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών στους αρμόδιους για τη λήψη των αποφάσεων, όπου κι αν βρίσκονται αυτοί. Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση σε πλήθος πληροφοριών είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ενισχυμένοι και καλύτερα προετοιμασμένοι για τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η διασπορά της πληροφόρησης βοηθά επίσης τους μάνατζερ να υιοθετούν πιο συμμετοχικό ύφος διοίκησης, το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων και, τελικά, σε καλύτερες εργασιακές σχέσεις. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στις επιχειρήσεις είναι: α) η προφορική, β) η γραπτή, γ) η μέθοδος με άλλα

μέσα πλην του λόγου, και δ) τα ηλεκτρονικά μέσα. Ας αναλύσουμε τη κάθε μέθοδο ξεχωριστά:

α) Προφορική μέθοδος: Οι συνηθισμένες μορφές προφορικής επικοινωνίας μέσα στις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν: ομιλίες, τυπικές συζητήσεις (ένας προς ένα ή κατά ομάδες) και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις. Τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι η ταχεία διαβίβαση και η ταχεία επαναπληροφόρηση. Ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να διαβιβαστεί και, μετά τη λήψη του, να σταλεί η απάντηση σε ελάχιστο χρόνο. Αυτό βοηθάει αρκετά την επιχείρηση να εξοικονομεί χρόνο άρα και χρήμα και οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εύκολα τα μηνύματα χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες. Επίσης, αν οι αποδέκτες δεν είναι σίγουροι για το μήνυμα, η ταχεία επαναπληροφόρηση επιτρέπει στον αποστολέα να αντιληφθεί την ασάφεια και να τη διορθώσει. Έτσι προλαμβάνονται τυχόν λάθη που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση και να διορθωθούν άμεσα. Επιπλέον, οι ομιλίες και οι συζητήσεις βοηθούν στη συλλογή πληροφοριών για την καλύτερη λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης.

β) Γραπτή μέθοδος: Η γραπτή μέθοδος επικοινωνίας περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, εκδόσεις της επιχείρησης, πίνακες ανακοινώσεων ή οποιαδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα. Τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η γραπτή μέθοδος στην κάθε επιχείρηση και να την βοηθήσει ουσιαστικά στην βελτίωση της οργάνωσής της και της λειτουργίας της είναι αρκετά. Πρώτον, έχει μεγάλη διάρκεια, είναι απτή και επαληθεύσιμη. Τυπικά τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης έχουν ένα αρχείο της επικοινωνίας. Δεύτερον, το μήνυμα μπορεί να αποθηκευτεί για απεριόριστο χρόνο και, αν υπάρχουν ερωτήματα για το περιεχόμενο του, αυτό είναι διαθέσιμο για μεταγενέστερη αναφορά. Αυτή η ιδιότητα του γραπτού λόγου είναι ιδιαίτερα σημαντική για πολύπλοκες ή μεγάλου όγκου επικοινωνίες. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ ενός νέου προϊόντος είναι πιθανόν να περιέχει έναν αριθμό καθηκόντων που η εκτέλεση τους απαιτεί αρκετούς μήνες. Θέτοντας το πρόγραμμα γραπτά, εκείνοι καλούνται να το υλοποιήσουν μπορούν εύκολα να αναφέρονται σε αυτό κατά την διάρκεια της εκτέλεση τους. Ένα τελικό όφελος της γραπτής επικοινωνίας προέρχεται από την ίδια τη διαδικασία. Εκτός από σπάνιες περιπτώσεις, όπως μια επίσημη ομιλία, δίνουμε πιο μεγάλη προσοχή στον γραπτό λόγο παρά στον προφορικό. Όταν κάποιος πρέπει να εκφράσει κάτι γραπτά, τούτο τον υποχρεώνει να σκεφτεί πιο προσεκτικά αυτό που θέλει να μεταδώσει. Επομένως, οι γραπτές επικοινωνίες είναι συνήθως πιο επιμελημένες, λογικές και σαφείς. Φυσικά, τα γραπτά μηνύματα έχουν και τα μειονεκτήματα τους. Πρώτον και κύριο μειονέκτημα είναι ότι η διαδικασία των γραπτών μηνυμάτων είναι χρονοβόρος γιατί μια πληροφορία που μπορεί να μεταδοθεί μέσα σε 15 λεπτά με τον γραπτό λόγο μπορεί να χρειαστεί μια ώρα άρα και οι λειτουργίες της επιχείρησης καθυστερούν. Ένα άλλο κύριο μειονέκτημα είναι η δυσχέρεια ή η έλλειψη της επαναπληροφόρησης. Οι προφορικές επικοινωνίες επιτρέπουν στον αποδεκτή να απαντούν ταχέως σ' αυτό που νομίζουν ότι ακούν. Ωστόσο, οι γραπτές επικοινωνίες δεν έχουν ένα εγγενή μηχανισμό επαναπληροφόρησης. Παραδείγματος χάρη, όταν αποσταλεί ένα υπόμνημα, δεν υπάρχει καμία εξασφάλιση ότι αυτός που το παίρνει θα το ερμηνεύσει έτσι όπως το εννοούσε ο αποστολέας. Ετούτο ισχύει, επίσης στη προφορική επικοινωνία, με τη διαφορά ότι σ' αυτές τις περιπτώσεις, είναι ευκολότερο να ζητήσετε απλώς από τον παραλήπτη να συνοψίσει αυτό που έχει πει. Μία ακριβής σύνοψη εκ μέρους του αποδεικνύει ότι το μήνυμα έχει κατανοηθεί. Τα μειονεκτήματα αυτά μπορούν να φέρουν στην επιχείρηση δυσλειτουργία και ελλιπή οργάνωση διότι τυχόν δυσνόητα μηνύματα καταλήγουν σε λάθος εκτιμήσεις που μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα και σύγχυση στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον.

γ) Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου: Μερικές από τις πιο πλήρεις σε νοήματα επικοινωνίες σε μια επιχείρηση δεν είναι ούτε προφορικές, ούτε γραπτές. Οι επικοινωνίες πλην του λόγου είναι με τη σωματική γλώσσα και τον τόνο της φωνής. Παραδείγματος χάρη, ο ήχος μιας σειρήνας, το κόκκινο φανάρι σε μια διασταύρωση μας επισημαίνει κάτι σημαντικό χωρίς την χρήση λέξεων. Επίσης, το μέγεθος του δωματίου μας ή τα ρούχα που φοράμε εκπέμπουν μηνύματα προς τους άλλους.

Η σωματική γλώσσα αναφέρεται στις χειρονομίες, στις εκφράσεις του προσώπου και σε άλλες κινήσεις του σώματος. Οι ειδικοί έχουν μετρήσει τριάντα τρεις εκφράσεις για το πρόσωπο, τέσσερις για τα φρύδια, τέσσερις για τα βλέφαρα, επτά για το στόμα και τρεις για όλο το κεφάλι. Οι κινήσεις των χεριών, οι εκφράσεις του προσώπου και άλλες κινήσεις μπορούν να μεταβιβάσουν συγκινήσεις ή άλλες ψυχικές διαθέσεις, όπως επιθετικότητα, φόβο, υπεροψία, χαρά, θυμό κ.α.

Ο τόνος της φωνής αναφέρεται στην έμφαση που κάποιος δίνει σε λέξεις ή φράσεις. Για να αντιληφθούμε πως ο τόνος της φωνής μπορεί να αλλάξει το νόημα ενός μηνύματος, ας φανταστούμε ένα διευθυντή μιας επιχείρησης που θέλει να θέσει ένα ερώτημα σε ένα υπάλληλο του. Η απάντηση του υπαλλήλου και ο τόνος της φωνής του θα εξαρτηθεί από τον τόνο της φωνής του διευθυντή όταν του έθετε την ερώτηση. Ένας απαλός, μαλακός τόνος δημιουργεί διαφορετικό νόημα από ένα ξερό, που τονίζει την τελευταία λέξη. Οι περισσότεροι από εμάς θα θεωρούσαν ότι ο πρώτος τόνος της φωνής προέρχεται από κάποιο άτομο που ειλικρινά επιδιώκει την αποσαφήνιση ενώ ο δεύτερος υποβάλλει την ιδέα ότι το άτομο είναι επιθετικό ή σε θέση άμυνας. Αυτοί οι δύο τρόποι επικοινωνίας είναι ευρέως διαδεδομένοι τούς χρησιμοποιούμε στην καθημερινή μας ζωή και κατά ένα μεγάλο ποσοστό μέσα σε επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι συναναστρέφονται με τους συναδέλφους και με ένα πλήθος πελατών και εξωτερικών συνδέσμων. Λογικό είναι αφού υπάρχει συνεχής επικοινωνία μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον αυτές οι μέθοδοι να χρησιμοποιούνται ανά δευτερόλεπτο. Βέβαια, αυτές οι μέθοδοι μπορούν να προκαλέσουν και αντιδράσεις και αρκετή σύγχυση μέσα στην επιχείρηση.

δ) Ηλεκτρονικά μέσα: Εκτός από τα πιο συνηθισμένα μέσα επικοινωνίας του κοινού, το τηλέφωνο και το ταχυδρομείο σήμερα η κάθε επιχείρηση στηρίζεται σε ένα αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουμε τις επικοινωνίες μας, όπως την τηλεόραση κλειστού κυκλώματος, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που ενεργοποιούνται με τη φωνή, τα μηχανήματα φαξ και πλήθος άλλων ηλεκτρονικών μέσων που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε συνδυασμό με την ομιλία ή το γραπτό μήνυμα για να επιτύχουμε πιο αποτελεσματική επικοινωνία. Ίσως το ταχύτερα αναπτυσσόμενο μέσο είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που συνδέονται μεταξύ τους χάρη στο κατάλληλο λογισμικό, επιτρέπουν στους εργαζόμενους της επιχείρησης να μεταβιβάζουν από τη μία στιγμή στην άλλη γραπτά μηνύματα μεταξύ τους. Μηνύματα μεταφέρονται στο τερματικό του παραλήπτη, ώστε να τα διαβάσει όταν έχει χρόνο. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι γρήγορο και φθινό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σταλεί το ίδιο μήνυμα σε δεκάδες ανθρώπους ταυτοχρόνως. Τα δυνατά του σημεία και οι αδυναμίες του είναι παρόμοια με εκείνα των γραπτών επικοινωνιών. Βέβαια τα ηλεκτρονικά μέσα έχουν το μειονέκτημα να έχουν συχνές βλάβες και η αποκατάστασή τους είναι χρονοβόρα λόγω ότι χρειάζεται ειδικευμένο προσωπικό. Η εφαρμογή της τεχνολογίας σε μία επιχείρηση για να αποφέρει οφέλη και διευκόλυνση της επικοινωνίας πρέπει να εκπαιδεύει κατάλληλα το προσωπικό της ώστε τα ηλεκτρονικά μέσα να χρησιμοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να αποφέρουν θετικά αποτελέσματα στην λειτουργία και στην οργάνωση της επιχείρησης. Χωρίς την σωστή κατάρτιση του προσωπικού τα ηλεκτρονικά μέσα είναι «άχρηστα» για την επιχείρηση και ένα επιπλέον κόστος που δεν θα αποφέρει κέρδος προς αυτήν.

3.22 Η διασπορά της πληροφόρησης μεταξύ οργανώσεων και εξωτερικών συνδέσμων

Για να λειτουργήσει και να οργανωθεί σωστά μια επιχείρηση πρέπει να υπάρχει όχι μόνο καλή επικοινωνία μέσα στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον αλλά καλή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και εξωτερικών συνδέσμων όπως είναι πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές, άλλες επιχειρήσεις ακόμα και με το εξωτερικό. Οι τρόποι επικοινωνίας είναι οι

ίδιοι που αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα δηλαδή ο προφορικός λόγος, ο γραπτός, η γλώσσα του σώματος, ο τόνος της φωνής και τα ηλεκτρονικά μέσα. Βέβαια, η γλώσσα του σώματος δεν είναι εφικτό πάντα να χρησιμοποιηθεί διότι η επικοινωνία τις πιο πολλές φορές γίνεται όχι με άμεση επαφή αλλά μέσω κάποιου επικοινωνιακού μέσου στο οποίο δεν είναι δυνατό να δούμε πάντα την εικόνα του άλλου. Στην προκειμένη περίπτωση ο γραπτός λόγος είναι η πιο σίγουρη μέθοδος για έγκυρη επικοινωνία διότι μπορεί να μείνει αναλλοίωτος και να αποθηκευτεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η προφορική μέθοδος μπορεί να αλλοιώσει τα μηνύματα να αποκωδικοποιηθούν λάθος και να υπάρξουν προβλήματα. Η γραπτή μέθοδος είναι χρονοβόρα αλλά πιο αξιόπιστη. Στις μέρες μας τα ηλεκτρονικά μέσα είναι πιο διαδεδομένα σε όλες τις επιχειρήσεις ειδικά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο διότι συνδυάζει γραπτό λόγο και τεχνολογία η οποία εξοικονομεί χρόνο κατά μεγάλο ποσοστό και έχει ο κάθε εργαζόμενος την ευχέρεια να αποστείλει το ίδιο μήνυμα σε πολλούς αποδέκτες. Ειδικά τα ηλεκτρονικά μέσα βοηθούν πολύ την επιχείρηση όταν έχει επικοινωνία με χώρες του εξωτερικού γιατί γίνονται άμεσα και σε λίγο χρόνο.

3.23 Προγράμματα επαναπληρόφρησης των εργαζομένων

Για τη δημιουργία διαύλων επικοινωνίας προς τα πάνω ανάμεσα στους εργαζομένους και την διοίκηση, πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν προγράμματα επαναπληρόφρησης των εργαζομένων. Τα προγράμματα αυτά σχεδιάζονται για να βελτιώσουν τις σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους άρα και την βελτίωση οργάνωσης και λειτουργίας της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό γίνεται με τους εξής τρόπους: 1) δίνοντας στους εργαζομένους φωνή κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων και την διαμόρφωση πολιτικών και 2) εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανταπόκριση σε όποια παράπονα καταθέτουν εναντίον της διοίκησης. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων όχι μόνο σχεδιάζει και συντηρεί προγράμματα επαναπληρόφρησης των εργαζομένων αλλά δείχνει ότι οι υπεύθυνοι του τμήματος τιμούν την εμπιστοσύνη που τους επιφυλάσσουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τον χειρισμό των ευαίσθητων προσωπικών τους ζητημάτων. Οι διοικητικοί προϊστάμενοι των ανθρώπινων πόρων έχουν επίσης το καθήκον να διασφαλίζουν ότι οι υφιστάμενοι δεν υπόκεινται σε αντίποινα από θυμωμένους μανάτζερ. Τα πιο συνηθισμένα προγράμματα επαναπληρόφρησης των εργαζομένων είναι οι έρευνες για το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, οι διαδικασίες ακροάσεων και τα προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων.

3.24 Η κοινωνική θέση μέσα στην οργάνωση και η τάση για επικοινωνία

Όταν μέσα σε μια επιχείρηση ή υπηρεσία δοθεί η ευκαιρία στους εργαζομένους να διαλέξουν τα άτομα με τα οποία θέλουν να επικοινωνούν, παρατηρείται πως, αν δεν υπάρχουν ιδιαίτερες συμπάθειες, για την επικοινωνία τους προτιμούν ανθρώπους της ομάδας τους και άλλα άτομα που κατέχουν θέσεις ανώτερες, αποφεύγοντας εκείνους που έχουν λιγότερη δύναμη, κατώτερες θέσεις και λιγότερο κύρος. Μια εξαίρεση αποτελεί μόνο ο επόπτης, που επικοινωνεί με τους υφισταμένους του, γιατί με αυτούς πετυχαίνει αποτελέσματα στη δουλειά του, κάτι που γνωρίζει καλά ότι εκτιμάται ιδιαίτερα από τον άμεσο προϊστάμενο του που τον κρίνει με βάση την ικανότητα να υποκινεί τους ανθρώπους του για να πετύχουν στην παραγωγή τους στόχους που έχουν τεθεί.

Κι όλα αυτά, γιατί οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν τους σκοπούς τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Έτσι, επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους γιατί έχουν

τα ίδια προβλήματα κι εμπειρίες και με τους άλλους, γιατί έχουν φιλοδοξίες να προοδεύσουν, να προαχθούν να αποκτήσουν μια ανώτερη κοινωνική θέση και να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Γι' αυτό και επιδιώκουν να αποκτήσουν κοινωνικούς δεσμούς με ανθρώπους με δύναμη και επιρροή που θα τους βοηθήσουν στην καριέρα τους και αποφεύγουν ανάμιξη με ανθρώπους κατώτερης θέσης και δύναμης.

3.25 Οι υποχρεώσεις για επικοινωνία

Η πρωτοβουλία για αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να προέρχεται από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης, πολύ συχνά, τα υποδείγματα επικοινωνίας σε ένα τμήμα, ομάδα ή μονάδα, αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά στην επικοινωνία του προϊστάμενου. Εάν ο προϊστάμενος είναι σιωπηλός και απροσπέλαστος, είναι πολύ πιθανό να είναι το ίδιο και οι υφιστάμενοί του. Εάν η στάση του απέναντι στο πρόγραμμα επικοινωνίας είναι αρνητική, είναι εξίσου πιθανό οι υφιστάμενοί του να αντανakλούν την ίδια στάση. Για το λόγο αυτό, η συμπεριφορά στην επικοινωνία στο υψηλότερο επίπεδο αντανakλάται σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Λόγω του ότι οι περισσότερες οργανωτικές δομές είναι σύνθετες, εκ των άνω ή εκ των κάτω αναγκαστικά πρέπει να φιλτράρεται η αρχική μορφή της επειδή περνάει πολλά στρώματα. Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να βλέπουν την πληροφορία που τους δίνεται ως κτήμα τους, που έχουν δικαίωμα να προωθήσουν, εφ' όσον τους ταιριάζει. Πρέπει να συνεργάζονται στη συνολική προσπάθεια επικοινωνίας και να γνωρίζουν την ευθύνη τους στη ροή των πληροφοριών. Η βασική κατευθυντήρια γραμμή για κάθε προϊστάμενο είναι ότι δεν πρέπει να έχει το δικαίωμα να αποφασίζει αν η επικοινωνία είναι αρεστή σε εκείνον ή όχι και αν του γίνεται γνωστό ότι ανάμεσα στα καθήκοντά του περιλαμβάνεται και η τακτική επικοινωνία με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους.

Ίσως το πιο κοινό μειονέκτημα στην επικοινωνία είναι η ροή των πληροφοριών προς τα πάνω. Οι προτάσεις των εργαζομένων και οι γνώμες τους πρέπει να θεωρούνται σαν ένα σημαντικό κεφάλαιο για την επιχείρηση, που μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγής και της αποτελεσματικότητας. Η «ευκαιρία» των εργαζομένων για επικοινωνία προς τα πάνω μπορεί να διευρυνθεί εάν οι προϊστάμενοι επισκέπτονται το περιβάλλον της εργασίας και ακούν τους υφισταμένους τους. Ένα από τα πράγματα που συχνά δεν αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν να βοηθήσουν την επιχείρηση όπου εργάζονται, να λειτουργήσει καλύτερα. Πολλά στελέχη έχουν την τάση αυτή να υποτιμούν την προθυμία των εργαζομένων να βοηθήσουν την επιχείρηση και επίσης τη δύναμη της καλής επικοινωνίας να μετατρέπει αυτή την επιθυμία σε δημιουργική ενέργεια.

3.26 Επιδράσεις της επικοινωνίας

Οι επιδράσεις της επικοινωνίας μπορούν να αναλυθούν από πολλές οπτικές γωνίες. Αρχικά, μπορεί να εξεταστεί, κατά πόσο με τη βοήθεια της επικοινωνίας μπορεί να ικανοποιηθούν καλύτερα οι λειτουργίες εντός ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα συντονισμός και κοινωνική ενσωμάτωση. Από την άλλη πλευρά, σε αυτή την κατεύθυνση, εξετάζεται πώς επιδρούν οι νέες επικοινωνιακές τεχνικές στο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι. Δηλαδή πρόκειται για έναν τομέα επιδράσεων πέντε επιπέδων:

A. Ορθολογισμός

Προπάντων στην επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να διευκρινισθεί, πώς μια νέα επικοινωνιακή τεχνική μπορεί να διαφοροποιήσει το προηγούμενο καθεστώς του κόστους επικοινωνίας και της λειτουργίας της επικοινωνίας. Ενώ το κόστος επικοινωνίας ενός νέου συστήματος τηλεπικοινωνίας κατά κανόνα μπορεί εύκολα να υπολογισθεί, αυτό δεν ισχύει

για την επικοινωνιακή απόδοση. Όμως ανάλογα με την τάση μπορεί να διαπιστωθεί, ότι οι νέες επικοινωνιακές τεχνικές δεν διαφοροποιούν σημαντικά το κόστος (κόστος επένδυσης και λειτουργίας) της τηλεπικοινωνίας (ανάλογα με τον όγκο των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού, μπορούν τα κόστη αυτά να μειωθούν ελαφρώς, να παραμείνουν τα ίδια, ή ακόμη και να αυξηθούν). Όμως αυτές οι νέες τεχνικές επιτρέπουν πάρα πολύ υψηλές και πολλές φορές εντελώς νέες επιδόσεις επικοινωνίας (δυνατότητες μετάδοσης περισσότερων στοιχείων, εικόνων, ήχου κτλ). Επίσης, ανάπτυξη νέων μεθόδων επικοινωνίας όπως η τηλεδιάσκεψη, το telemarketing κτλ. Ενσωμάτωση με κλίμακες και δυνατότητες επεξεργασίας αποθηκευμένων και μη στοιχείων, δυνατότητες επεξεργασίας σύνθετων στοιχείων, ευκαμψία στη χρήση των αρχείων κτλ. Όλα όσα προαναφέρθηκαν δημιουργούν μια σημαντική τάση εξορθολογισμού στην πλευρά της απόδοσης. Προϋπόθεση για την υλοποίηση αυτών των επιδράσεων αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις η διαφοροποίηση της ανάπτυξης της οργάνωσης και ιδιαίτερα της οργάνωσης της ροής, καθώς και της ύπαρξης του κατάλληλου και επαρκούς επικοινωνιακού δικτύου, στο οποίο είναι συνδεδεμένοι οι περισσότεροι επικοινωνιακοί εταίροι.

Β. Διαφοροποίηση της κατανομής εργασίας (ενσωμάτωση)

Μέσω της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών, μπορούν να ξεπεραστούν προβλήματα κατανομής της εργασίας και βελτίωσης της απόδοσης, όχι μόνο σε επίπεδο Διοίκησης, αλλά και Ελέγχου. Η τεχνική υποστήριξη είναι σε θέση να απαλλάξει την επιχείρηση από πολλές σχηματικές δραστηριότητες, όπως δημιουργία εγγράφων, ανατύπωση, διορθώσεις κτλ.. Η πληροφοριακή δικτύωση των επί μέρους εργασιών οδηγεί σε εμπλουτισμό της θέσης (job enrichment). Με τον τρόπο αυτό μετατοπίζεται το κέντρο βαρύτητας στην οργανωτική πρακτική, που σημαίνει: θα πρέπει να απομακρυνθεί από τον προσανατολισμό στις τμηματικές εργασίες, και να δοθεί βαρύτητα σε μια συνολική παρατήρηση και εποπτεία, που να είναι προσανατολισμένη αντικειμενικά στην παραγωγική διαδικασία. Για τους κατόχους των θέσεων απαιτούνται λιγότερες τεχνικές δεξιότητες (σε μια μεταβατική περίοδο είναι απαραίτητη η εξοικείωση με το πληκτρολόγιο του τερματικού), και περισσότερες πνευματικές. Αυτό οδηγεί σε εξειδικεύσεις, οι οποίες θα σχετίζονται με το βαθμό γνώσης των νέων τεχνολογιών με την κατανόηση τους προς υλοποίηση εργασιών. Είναι συνεχώς βελτιωμένο το επίπεδο λογισμικού και μπορεί να βοηθήσει στην αυτοματοποίηση εργασιών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των στόχων της επιχείρησης. Αυτό βοηθά στη μείωση του χρόνου των στελεχών για απασχόληση με τέτοιου είδους θέματα, με παράλληλη εξοικονόμηση χρόνου, προκειμένου αυτός να διατεθεί σε προσωπικές επαφές π.χ. με πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες κτλ.. Μέσω της δημιουργίας μιας πλατιάς βάσης πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα μπορεί και βοηθά στην αποτελεσματικότητα και ποιοτικότερη ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Γ. Αποκέντρωση

Οι τεχνικές της Τηλεπικοινωνίας δίνουν ελπίδες για μεγαλύτερη αποκέντρωση των οικονομικών δραστηριοτήτων, τόσο από την χωροταξική όσο και από την οργανωτική άποψη. Χωροταξικές αποκεντρωτικές επιδράσεις αναμένονται, διότι οι βελτιωμένες δυνατότητες της μεταφοράς πληροφοριών διανοίγουν δυνατότητες ανεξαρτησίας από συγκεκριμένους χώρους. Διότι για να παρθούν πλέον αυτές οι αποφάσεις, δεν πρέπει να υπάρχει συχνή και προσωπική επαφή, αλλά μπορούν να παρθούν με τη βοήθεια σύγχρονων και αποτελεσματικών ηλεκτρονικών διαύλων πληροφόρησης. Αυτού του είδους οι αποκεντρωμένες επιδράσεις, εφόσον βεβαίως υφίστανται και οι απαραίτητες τεχνολογικές υποδομές στα επικοινωνιακά δίκτυα, είναι δυνατό να εμφανιστούν σε εκείνες τις οικονομικές δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να διεξαχθούν σε σχετικά περιορισμένη μορφή επεξεργασίας και σαφώς προσδιορισμένες πληροφοριακές σχέσεις αναφορικά με τους άλλους φορείς δραστηριότητας όπως για παράδειγμα προγραμματισμός,, γραφή κειμένων, επεξεργασία κειμένων, παρακολούθηση λογισμικών προβλημάτων, αποστολή εγγράφων κτλ. Προβλήματα, τα οποία απαιτούν μια περιπλοκότερη μεταφορά πληροφοριών, απαιτούν όπως και πριν την εγγύτητα των συμμετεχόντων προς τον χώρο δραστηριοποίησης (π.χ. Διοίκηση επιχείρησης, Έρευνα και Ανάπτυξη, Προγραμματισμός καινοτομιών προϊόντων, Διοίκηση

ανθρωπίνων πόρων κτλ). Δίπλα στις θέσεις εργασίας μπορούν με τη βοήθεια των τηλεπικοινωνιακών τεχνικών να διαιρεθούν χωροταξικά ευκολότερα, ομάδες εργασίας, τμήματα ή μονάδες παραγωγής. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να δημιουργηθούν κέντρα παραγωγής, επεξεργασίας ή χώροι πώλησης με περισσότερη από πριν συνεκτικότητα και προσανατολισμένα πιο έντονα σε μια διάταξη έντασης εργασίας ή κεφαλαίου, χωρίς να παρουσιάζουν απώλειες αποτελεσματικότητας λόγω χειρότερων πληροφοριακών συνδέσεων και διακοπών. Έτσι μπορεί να δημιουργηθεί μια περιφερειακή δομή δραστηριοτήτων, και να αποσυμφορηθούν ορισμένες παραγωγικές ροές. Στη διανομή και διάθεση τυποποιημένων καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών μετατίθεται ο χώρος της πώλησης με τη βοήθεια νέων τεχνικών επικοινωνίας, πλησιέστερα στις κατοικίες των πελατών, οι οποίοι για παράδειγμα με τη βοήθεια αυτών των τεχνικών μπορούν να προβούν στην αγορά προϊόντων και να κλείσουν συμφωνίες (π.χ. Home banking, Teleshopping κτλ). Σε σχέση με την οργανωτική αποκέντρωση, οι νέες επικοινωνιακές τεχνικές διανοίγουν σημαντικές ευκαιρίες στον τομέα της Διοίκησης, από την έννοια ότι απαλλάσσουν την Ηγεσία από ορισμένες εργασίες εκχωρώντας σε χαμηλότερα επίπεδα Ηγεσίας αυξημένη αυτονομία και εξουσιοδότηση. Αυτές μπορούν να έχουν άμεση και αποτελεσματικότερη πληροφόρηση, και έτσι να παίρνουν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα αποφάσεις. Από την άλλη πλευρά, η κατάλληλα δικτυωμένη Τηλεπικοινωνία δίνει τη δυνατότητα μιας αυξημένης συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων, υπό την έννοια ότι τα βελτιωμένα συστήματα καθιστούν ευκολότερη τη δουλειά της Διοίκησης και του ελέγχου των συγκεκριμένων εργασιών. Ο επιλεκτικός χαρακτήρας των νέων τεχνικών αποδεικνύεται από το ότι δεν προωθεί η τεχνική αυτή καθεαυτή τις αυξημένες ευκαιρίες συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης, αλλά το είδος της χρήσης τους, το οποίο εξαρτάται από το περιεχόμενο των στόχων που θέτει η ίδια η επιχείρηση.

Δ. Υποκατάσταση

Το πόσο μπορούν να συμβάλλουν οι νέες επικοινωνιακές τεχνικές στην υποκατάσταση των παλιών επικοινωνιακών συνηθειών μέσω νέων ΜΜΕ, ή σε έναν εμπλουτισμό του επικοινωνιακού τοπίου, αποτελεί ένα ανοικτό ερώτημα. Ενώ ορισμένοι ισχυρίζονται, και πολλές φορές με σημαντικά επιχειρήματα, ότι η εμφάνιση των τεχνικών ΜΜΕ δημιουργεί μια κοινωνική υστέρηση και πολιτισμική φτώχεια (π.χ. μείωση των πωλήσεων βιβλίων, εφημερίδων, της γραπτής αλληλογραφίας, των άμεσων ανθρωπίνων σχέσεων και επαφών κτλ), άλλοι θεωρούν ότι η εμφάνιση των ΜΜΕ στην παγκόσμια ιστορία εμπλούτισε τον ανθρώπινο πολιτισμό. Τέλος θα πρέπει να λεχθεί ότι αυτού του είδους οι τεχνικές διανοίγουν νέες, έως τώρα άγνωστες δυνατότητες και μορφές διάθεσης αγαθών και υπηρεσιών, οι οποίες έχουν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση (π.χ. βελτίωση του επιπέδου μόρφωσης μέσω των ΜΜΕ, αύξηση της παγκόσμιας κινητικότητας των συντελεστών και πόρων, διευκόλυνση και βελτίωση της κατανόησης διεθνώς κτλ).

Ε. Γέννηση

Στενή εξάρτηση με τον προηγούμενο όρο έχει η παραγωγή νέων αρχών και κανόνων συμπεριφοράς, και η αποκάλυψη έως τώρα άγνωστων δυνατοτήτων και ευκαιριών, με τη βοήθεια αυτών των νέων τεχνικών επικοινωνίας (π.χ. ψηφιακή τηλεόραση, internet, κινητή τηλεφωνία κ.ά.). Αυτές οι επιδράσεις έχουν τεράστια σημασία, όμως πολλές φορές παραβλέπεται συχνά κατά την μελλοντική αξιολόγηση. Για παράδειγμα, οι νέες τεχνικές επικοινωνίας συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση του όγκου της επικοινωνίας, προωθώντας και βελτιώνοντας την άνεση, τη μείωση του κόστους στις συναλλαγές και την αύξηση της απόδοσης στις παραγωγικές διαδικασίες, και αυξάνουν έτσι τις συναλλαγές αγαθών και τις μεταφορικές ή άλλες δραστηριότητες. Οι απαιτήσεις σε Επικαιρότητα, Ποιότητα και Αυθορητισμό στις επαφές, αλλά και σε εφοδιασμό σε πληροφοριακό υλικό να αυξηθούν μέσω των νέων τεχνικών.

Ο νεωτεριστικός χαρακτήρας των νέων τύπων Τηλεπικοινωνίας οδηγεί συχνά στο γεγονός, ότι νέες μορφές της, και έως τώρα μη γνωστές χρήσεις, μπορούν να αναφανούν ή να προωθηθούν. Έτσι μπορούν να υπάρχουν νέα συστήματα διανομής πληροφοριών, Αποκέντρωση της Εργασίας και των άλλων συντελεστών, ομαδική επικοινωνία, δημιουργία νέων ομάδων με βάση τις δυνατότητες στη μεταφορά πληροφοριακού υλικού, καθώς και

νέου είδους οργανωτικής και νομικής μορφής και δομών λόγω των ενσωματωμένων τεχνικών. Όμως πολλές φορές είναι αυτές οι νεωτεριστικές τεχνικές και πολλές φορές μη προβλέψιμα συμπληρωματικά αποτελέσματα, τα οποία δυσκολεύουν τον προσδιορισμό των επιδράσεων των διαφοροποιήσεων στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

4.1 Συστήματα επικοινωνίας

Τα συστήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε εκείνα (1) που χρησιμοποιούν το γραπτό λόγο όπως είναι, παραδείγματος χάρη, το περιοδικό/ εφημερίδα, τα ενημερωτικά, δελτία, τα φυλλάδια, οι πίνακες ανακοινώσεων και (2) εκείνα που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο όπως είναι, παραδείγματος χάρη, οι συσκέψεις, οι ομάδες ενημέρωσης και οι ομιλίες στο κοινό. Πιο αναλυτικά:

4.1.1 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟ ΓΡΑΠΤΟ ΛΟΓΟ

❖ **Περιοδικό/ εφημερίδα**

Το περιοδικό ή η εφημερίδα που διανέμεται σε όλους τους υπαλλήλους είναι ένας σίγουρος τρόπος για να είναι πάντα οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι, όσον αφορά την εταιρεία. Το περιοδικό αυτό χρησιμοποιείται συχνά και για σκοπούς δημοσίων σχέσεων, όπου εγκωμιάζονται και παρουσιάζονται τα συλλογικά επιτεύγματα των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται να αυξηθεί η ταύτισή τους με την εταιρεία, αλλά και η αφοσίωσή τους προς αυτήν. Αν οι υπάλληλοι ενθαρρυνθούν να συνεισφέρουν με κείμενά τους (μολονότι αυτό είναι δύσκολο), το περιοδικό θα γίνει πιο «δικό τους». Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που διατρέχουν τα περιοδικά αυτού του είδους, είναι να εκφυλιστούν σε ένα τυπικό στοιχείο των δημοσίων σχέσεων και να αντιμετωπίζονται από τους εργαζομένους σαν κάτι που ελάχιστη σχέση έχει με τις δικές τους υποθέσεις.

❖ **Ενημερωτικά δελτία**

Τα ενημερωτικά δελτία κυκλοφορούν, συνήθως, συχνότερα και εστιάζονται στα άμεσα ενδιαφέροντα των εργαζομένων περισσότερο από ότι τα στυλιπνά περιοδικά που διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους. Για να είναι όμως τα ενημερωτικά δελτία αποτελεσματικά, πρέπει να περιλαμβάνουν άρθρα που να εξηγούν τι σχεδιάζει να κάνει η εταιρεία και πώς αυτό θα την επηρεάσει. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν περισσότερο υλικό συζητήσεων «ανθρώπινου ενδιαφέροντος» για τις δραστηριότητες των εργαζομένων, ώστε να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των αναγνωστών.

Οι στήλες αλληλογραφίας μπορεί να προσφέρουν μια δυνατότητα έκφρασης των απόψεων των υπαλλήλων και των απαντήσεων που δίνει η διοίκηση, αλλά δεν θα πρέπει να γίνεται καμία λογοκρισία στις απόψεις τους (εκτός κι αν είναι υβριστικές) ούτε να υπάρχει αυτοσυγκράτηση στις απαντήσεις. Οι ανώνυμες επιστολές πρέπει να δημοσιεύονται όταν οι συγγραφείς των επιστολών δίνουν τα ονόματά τους στη διεύθυνση.

Βασικός παράγοντας στην επιτυχία ενός ενημερωτικού δελτίου ή οποιασδήποτε άλλης μορφής εσωτερικού περιοδικού ή εφημερίδας, που διανέμεται στους υπαλλήλους, είναι ο αρχισυντάκτης. Θα πρέπει να είναι κάποιος που γνωρίζει καλά την εταιρεία και τους υπαλλήλους της και τον οποίο εμπιστεύονται όλοι για την ειλικρίνεια και την τιμιότητά του.

Η επαγγελματική ικανότητα είναι φυσικά απαραίτητη, αλλά δεν αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα επιλογής του κατάλληλου αρχισυντάκτη. Αυτός θα πρέπει να ξέρει να γράφει καλά και να έχει σχέσεις με ανθρώπους της δουλειάς, οι οποίοι μπορούν να τον βοηθήσουν να συντάξει και να μορφοποιήσει το έντυπο. Συχνά είναι καλή ιδέα να υπάρχει μια συντακτική επιτροπή αποτελούμενη από εκπροσώπους της διοίκησης και των εργαζομένων, η οποία να συμβουλεύει και να βοηθά τον αρχισυντάκτη.

❖ **Φυλλάδια**

Τα φυλλάδια μπορούν να χρησιμοποιούνται για να δίνονται αμέσως πληροφορίες στους υπαλλήλους, που δεν μπορούν να περιμένουν ως την επόμενη έκδοση του ενημερωτικού δελτίου ή εφημερίδας. Μπορούν να αντικαταστήσουν την κανονική έκδοση περιοδικού ή εφημερίδας, όταν η διοίκηση εκτιμά ότι τα αποτελέσματα δεν δικαιολογούν την δαπάνη αυτή. Τα φυλλάδια είναι χρήσιμα μόνον όταν διανέμονται γρήγορα και φτάνουν στα χέρια όσων των ενδιαφερόμενων υπαλλήλων. Μπορεί να αναρτώνται σε πίνακες ανακοινώσεων ή, πράγμα πιο αποτελεσματικό, να μοιράζονται σε κάθε ενδιαφερόμενο υπάλληλο χωριστά και να χρησιμοποιούνται σαν αφετηρία ενημερωτικών συσκέψεων, να περιέχουν πληροφορίες που αξίζει να εξεταστούν σε πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις.

❖ **Πίνακες ανακοινώσεων**

Οι πίνακες ανακοινώσεων είναι ένα ολοφάνερο μέσο επικοινωνίας, που συχνά όμως χρησιμοποιείται εσφαλμένα. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι να γεμίζει σε σκόρπιες ανακοινώσεις που δεν ενδιαφέρουν κανέναν ή που έχουν ξεπεραστεί από το χρόνο. Έχει μεγαλύτερη σημασία να ελέγχεται τακτικά το υλικό που παρουσιάζεται στους πίνακες ανακοινώσεων. Πρέπει να ανατεθεί σε υπεύθυνους ανθρώπους να ασκούν αυτό τον έλεγχο, απομακρύνοντας τις ξεπερασμένες ανακοινώσεις και τις αυθαίρετες σημειώσεις.

Μια πιο εντυπωσιακή παρουσίαση ανακοινώσεων και άλλου υλικού είναι δυνατό να γίνει αν δημιουργηθεί ένα κέντρο πληροφόρησης στην καντίνα ή σε κάποιο άλλο περισσότερο κατάλληλο μέρος, όπου μπορούν να παρουσιαστούν οι πληροφορίες με αρτιότερο τρόπο από ότι σε έναν πίνακα ανακοινώσεων.

4.1.2 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟ ΛΟΓΟ

❖ **Συμβουλευτικές επιτροπές**

Οι συμβουλευτικές επιτροπές προσφέρουν μια δίοδο αμφίδρομης επικοινωνίας. Μερικές φορές, όμως, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές, είτε επειδή υπονομεύονται οι δυνατότητές τους από τις επιτροπές διαπραγματεύσεων της εργατικής ένωσης, είτε επειδή οι εργασίες τους είναι εξαιρετικά τυποποιημένες και περιορισμένες. Έχει ουσιαστική σημασία να κυκλοφορούν οι πληροφορίες που αποκαλύπτονται στις επιτροπές, σε όλα τα γραφεία και τους τόπους εργασίας, αλλά είναι αδύνατο να ανατεθεί το έργο αυτό σε μέλη των επιτροπών. Πρακτικά των συνεδριάσεων μπορούν να αναρτώνται στους πίνακες ανακοινώσεων, σπανίως όμως διαβάζονται, επειδή συνήθως περιέχουν πολλά, περιττά πράγματα.

❖ **Ομαδική ενημέρωση**

Η ομαδική ενημέρωση είναι μια τεχνική με την οποία γίνεται δυνατό το ξεπέρασμα του περιοριστικού χαρακτήρα των συμβουλευτικών επιτροπών. Με την ομαδική ενημέρωση εξασφαλίζεται η συμμετοχή κάθε εργαζομένου της εταιρείας σε, πρόσωπο με πρόσωπο, συσκέψεις για την παροχή και συζήτηση πληροφοριών. Η ομαδική ενημέρωση έχει ως στόχο να καλύψει τα χάσματα και τις ανεπαρκείς των περιστασιακών ενημερώσεων, που διεξάγονται με την επιβολή κάποιων τυπικών διαδικασιών.

Η ομαδική ενημέρωση είναι «απλή, ελέγξιμη ρουτίνα ή άσκηση, όπου μπορούν να δίνονται εξηγήσεις σε κάθε επίπεδο από τον προϊστάμενο κάθε ομάδας εργασία σε τακτική βάση. Τα θέματα για τα οποία γίνεται ενημέρωση στην ομάδα, εκείνα που βοηθούν τους ανθρώπους να συνεργαστούν».

Η ομαδική ενημέρωση, όσον αφορά την οργάνωσή της, πρέπει να:

- Καλύπτει όλα τα επίπεδα σε μια οργάνωση.
- Περιλαμβάνει τα ελάχιστα, κατά το δυνατό, βήματα μεταξύ κορυφής και βάσης.
- Απευθύνεται από 4 ως 18 μέλη, σε κάθε ομάδα.
- Διευθύνεται από τον άμεσο ηγέτη κάθε ομάδας, σε κάθε επίπεδο (αυτός πρέπει να έχει επιμορφωθεί κατάλληλα και να είναι ενημερωμένος για το έργο του).

Τα θέματα που συνήθως θα πρέπει να καλύπτει μια ομαδική ενημέρωση είναι:

- Πολιτικές – δίνονται εξηγήσεις των νέων ή αλλαγμένων πολιτικών.
- Σχέδια- επεξηγούνται στους εργαζομένους στο βαθμό που επηρεάζουν την οργάνωση σαν σύνολο ή την ενδιαφερόμενη ομάδα.
- Πρόοδος- παρουσιάζεται η πορεία της επιχείρησης και της ομάδας.
- Άνθρωποι- ενημέρωση για τις νέες υπηρεσίες, για τις απόψεις σχετικά με ζητήματα του προσωπικού (αμοιβές, ασφάλεια, διαδικασίες).

Η χρονική συχνότητα και διάρκεια της ομαδικής ενημέρωσης είναι:

- Κατ' ελάχιστο όριο, μία φορά το μήνα για τους επικεφαλής ομάδων εργαζομένων και μια τουλάχιστον φορά κάθε δύο μήνες για όλους τους εργαζομένους- αλλά μόνον αν υπάρχει κάτι για το οποίο πρέπει να γίνει ενημέρωση.
- Διάρκεια όχι μεγαλύτερη από 20 έως 30 λεπτά.

Το πλεονέκτημα των ομαδικών ενημερώσεων είναι ότι επιτρέπει το σχεδιασμό των, πρόσωπο με πρόσωπο και την τυποποίησή τους – σε ένα λογικό βαθμό. Είναι εύκολο, όμως, να εγκαινιαστεί η τεχνική των ομαδικών ενημερώσεων με ενθουσιασμό και αμέσως μετά να αρχίσει μια διαδικασία εκφυλισμού οφειλόμενη σε διάφορους λόγους, όπως: η έλλειψη ουσιαστικών κινήτρων και ενδιαφέροντος από την κορυφή ως τη βάση, η απουσία εκπαιδευμένων μάνατζερ και εποπτών, η απροθυμία της διοίκησης να ανοίγει διάλογο για τα, πραγματικά, σημαντικά προβλήματα της εταιρείας (με όλους τους εργαζομένους) και η έλλειψη επαρκούς επαναπληροφόρησης, από κάθε βαθμίδα προς την κορυφή.

Το σύστημα των ομαδικών ενημερώσεων πρέπει να διευθύνεται και να ελέγχεται αποτελεσματικά από την κορυφή. Γι' αυτό, πρέπει να έχει επιφορτιστεί ένας ανώτερος μάνατζερ με την ειδική ευθύνη να συμβουλεύει για το περιεχόμενο και την προετοιμασία των ενημερώσεων (είναι περιττό να υπογραμμίσουμε τη σημασία που έχει η καλή προετοιμασία του υλικού για την επιτυχία της ενημέρωσης). Επίσης, να εκπαιδεύει στελέχη και επόπτες και να παρακολουθεί το σύστημα, ελέγχοντας την αποτελεσματικότητα και τη συχνότητα των ενημερώσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1 Η επικοινωνία ως ψηφιακό προϊόν

Πολλές επιχειρήσεις διέρχονται μια μεταβατική περίοδο. Ακολουθούν λιγότερο πυραμιδικά σχήματα εσωτερικής οργάνωσης, λειτουργούν περισσότερο με ομάδες και λιγότερο με κλασσικές λειτουργίες και συμβατικά τμήματα, αποκαθιστούν μορφές οριζόντιας επικοινωνίας στο εσωτερικό τους με την δημιουργία εσωτερικών ηλεκτρονικών δικτύων, υιοθετούν πιο ευέλικτο στυλ διοίκησης, επικεντρώνονται σε δραστηριότητες που ακούν με μεγαλύτερη επιτυχία ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν δίκτυα συνεργατών, αγοράζουν υπηρεσίες και προϊόντα που σε προγενέστερες εποχές παρήγαγαν στο εσωτερικό τους, υποκαθιστούν μορφές κάθετης ολοκλήρωσης με μορφές εικονικής ολοκλήρωσης, εξαρτώνται λιγότερο από τις συνθήκες της εσωτερικής αγοράς και περισσότερο προσανατολίζονται σε έναν συνδυασμό παγκόσμιας θεώρησης και περιφερειακής προσαρμογής. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επικοινωνία της παγκόσμιας εταιρείας τόσο στις τεχνολογίες hardware- Intranets, GroupWare, τις συσκευές φαξ και τα μέσα τηλεδιάσκεψης, όσο και στις τεχνολογίες software – περιστροφική εργασία, παγκόσμιες ομάδες, παγκόσμιες διασκέψεις που επιτρέπουν στα μέλη να μοιράζονται και να ανακυκλώνουν τις πληροφορίες. Υπ’ αυτή την έννοια, η επικοινωνιακή δομή της παγκόσμιας εταιρείας είναι αποκεντρωμένη. Όλα τα μέλη του δικτύου μοιράζονται τις ίδιες πληροφορίες και έχουν το δικαίωμα να επικοινωνούν απευθείας μεταξύ τους μειώνοντας τα εμπόδια του χώρου και του χρόνου ανάμεσα στις διευθύνσεις και έχουν μικρύνει την απόσταση ανάμεσα στα διοικητικά κέντρα και τις θυγατρικές σε όλο τον κόσμο. Αναφορικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, οι επιχειρήσεις που καθυστερούν σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριές τους να τις υιοθετήσουν κινδυνεύουν με εξαφάνιση.

Η επιχείρηση συνδέεται με δίκτυα πληροφόρησης και βάσεις δεδομένων, με αποτέλεσμα να διευθύνει τις επιλογές της σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα μπορεί να προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό, ενώ παράλληλα διαμορφώνει ένα ανοιχτό περιβάλλον προμηθευτών το οποίο τη διευκολύνει στην αναζήτηση ποιοτικών προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές. Οι νέα επιχείρηση/ αγορά έχει αυτοματοποιημένα τηλεπικοινωνιακά συστήματα πώλησης τα οποία διοχετεύουν ηλεκτρονικά τις παραγγελίες στην αποθήκη, ενώ οι εξωτερικοί διανομείς οι οποίοι έχουν πολλαπλασιαστεί φροντίζουν να φτάσει το εμπόρευμα στον προορισμό του, χωρίς το άγχος των ληστειών καθώς η πληρωμή έχει γίνει ηλεκτρονικά. Ο υπεύθυνος διοίκησης συντονίζει το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ενώ ασκεί τα καθήκοντά του μέσω της τηλεδιάσκεψης ανεξάρτητα θέσης που βρίσκεται.

Στη νέα οικονομία, οι αγορές παρουσιάζουν στοιχεία δομικής δυναμικότητας. Τα καταναλωτικά πρότυπα μεταβάλλονται συνεχώς, δημιουργώντας την ανάγκη προσαρμογής τόσο των παραγωγικών διαδικασιών όσο και των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Το εύρος του ανταγωνισμού εκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνοντας τον αριθμό των ανταγωνιστών για κάθε επιχείρηση και δημιουργώντας πιο έντονη ανάγκη προσαρμογής τους στις νέες απαιτήσεις που επιτάσσουν τόσο αυτές καθαυτές οι καταναλωτικές ανάγκες όσο και το «ένστικτο αυτοσυντήρησης» των ίδιων των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο και οι ίδιες υπηρετούν. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων δεν έχει στερεότυπη και άκαμπτη μορφή. Το στοιχείο της διασύνδεσης συναντάται στις περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι συχνά αλληλένδετα απαιτώντας τη συνεργασία περισσότερων του ενός εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και παράλληλη δημιουργία ομάδων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανάγκης συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων, τη δημιουργία πιο στενών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην

επιχείρηση, αλλά και την εντονότερη αλληλεξάρτηση της απόδοσης της εργασίας ενός εργαζομένου από αυτήν των υπολοίπων με τους οποίους συνεργάζεται.

Ένας World Wide Web (www) Server μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εικονικό γραφείο πωλήσεων ή ως ένα διαφημιστικό φυλλάδιο, διευκολύνοντας και ενθαρρύνοντας την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με το προϊόν και την επιχείρηση ή ακόμη προσελκύοντας το ενδιαφέρον του υποψήφιου «ηλεκτρονικού» πελάτη με εφαρμογές multimedia. Πληροφορίες, τις οποίες, αν επιχειρούσε να μεταδώσει με έναν από τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας (διαφήμιση τηλεοπτική, ραδιοφωνική, έντυπη), είναι ευνόητο πως το κόστος θα ήταν τεράστιο.

Εφοδιασμένος με έναν υπολογιστή, με ένα modem και με λογισμικό επιλογής και αξιοποίησης δεδομένων, συνδεδεμένος με άλλους χρήστες μέσα σε συνεργατικά δίκτυα ανταλλαγής υπηρεσιών και εμπορευμάτων, η οποία γίνεται σχεδόν δωρεάν, ο τελικός χρήστης είναι ολοένα καλύτερα εξοπλισμένος, προκείμενου να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί την πληροφορία, να επικοινωνεί.

5.2 Τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβολές της επικοινωνίας

Το εύρος και η σημαντικότητα της διείσδυσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις οργανώσεις είναι πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό τους. Οι κυριότερες δυνάμεις είναι τεχνολογικές και οικονομικές. Η ψηφιακή τεχνολογία και η διάδοση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών εκμηδενίζουν τις αποστάσεις. Η πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώση, εικόνες, ήχο και ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες είναι ταχύτερη και οικονομικά προσιτή. Αυτή η ταχεία και φθηνή πρόσβαση δημιουργεί νέες ευκαιρίες και νέες αγορές. Οδηγεί με αβεβαιότητα σε ένα παγκόσμιο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον.

Η επίδρασή τους όσον αφορά τις άλλες οικονομικές δραστηριότητες είναι επίδραση που εξαπλώνεται από την παραγωγή σε όλες τις εμπορικές λειτουργίες και διαδικασίες και στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων. Οι νέες τεχνολογικές και επικοινωνιακές εφαρμογές έχουν ενεργοποιήσει το σύνολο σχεδόν των κλάδων της οικονομίας, έχουν απελευθερώσει τις παραγωγικές δυνάμεις προσδίδοντας τους προστιθέμενη αξία και αναδεικνύουν μια τεράστια γκάμα από νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Η εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων στην παραγωγική διαδικασία, η διαρκής μεταβολή του παραγωγικού μοντέλου με τη συνεχή διείσδυση του τεχνολογικού αυτοματισμού, η σύνδεση των επιχειρηματικών μονάδων με ηλεκτρονικά δίκτυα και η διείσδυσή τους σε νέες δυναμικότερες αγορές, η διεύρυνση των επιλογών που διαθέτουν οι καταναλωτές, και ένα πλήθος άλλων σημαντικών εφαρμογών, δημιουργούν ένα νέο περιβάλλον με απεριόριστες δυνατότητες και σημαντικές ευκαιρίες για όλους.

Είναι γεγονός πως έχει αναπτυχθεί και αναπτύσσεται συνεχώς ένας ικανός αριθμός εφαρμογών, που διαπερνά το σύνολο της κοινωνικής και οικονομικής πραγματικότητας λειτουργώντας υποστηρικτικά σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους της κοινωνίας της πληροφορίας. Οι εφαρμογές αυτές αποτελούν το προϊόν της τεχνολογικής εξέλιξης και ιδιαίτερα της σύζευξης των επικοινωνιών και της πληροφορικής. Το βασικό χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι πως ανοίγουν το δρόμο σε ένα εντελώς διαφορετικό εργασιακό και κοινωνικό μοντέλο. Το σημαντικό είναι ότι δε λειτουργούν προσθετικά σε σχέση με το σήμερα, αντίθετα το ανατρέπουν και το μετασχηματίζουν με απίστευτα γρήγορους ρυθμούς.

Οι οργανωτικές αλλαγές που επιβάλλει η Κοινωνία της Πληροφορίας προβλέπεται ότι θα αναπτυχθούν σε τέσσερις κυρίως κατευθύνσεις: αλλαγές στις βασικές λειτουργίες και διαδικασίες εντός της επιχείρησης, αλλαγές στις εργασιακές ρυθμίσεις (τηλεργασία), διαρθρωτικές αλλαγές σε κλάδους, όπου το προϊόν μπορεί να ψηφιοποιηθεί (π.χ., έντυπη ενημέρωση) και αλλαγές που αφορούν τα προϊόντα που διατίθενται μέσω των νέων εμπορικών διαύλων προώθησης και διανομής. Η επιχείρηση εκείνη που θα αναπτύξει ουσιαστικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της Κοινωνίας της Πληροφορίας θα αντιμετωπίσει αναπόφευκτα αλλαγές των βασικών λειτουργιών της. Η διάθεση στην αγορά και η προώθηση

των προϊόντων, οι πωλήσεις και οι αγορές και η διαχείριση των σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές αποτελούν τους τομείς εκείνους που θα επηρεαστούν περισσότερο από τις νέες πρακτικές των επιχειρήσεων.

Η προβληματική γύρω από την επίδραση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των τεχνολογιών πληροφόρησης στις μορφές και στο περιεχόμενο της εργασίας στις ανεπτυγμένες οικονομικά κοινωνίες αποτελεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες προνομιακό πεδίο ενασχόλησης για διάφορους επιστημονικούς κλάδους. Οι κοινωνικοί επιστήμονες και οι φορείς διαμόρφωσης των πολιτικών οικονομικής μεγέθυνσης και απασχόλησης επικεντρώνονται ιδιαίτερα στις επιπτώσεις των τεχνολογιών πληροφόρησης, στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην ανταγωνιστικότητα των οικονομιών αλλά και στην ποσότητα και την ποιότητα της αναγκαίας εργασίας, αναφερόμενοι σε αυτές συχνά με τον όρο «νέα οικονομία».

Η εκρηκτική αύξηση στη χρήση του διαδικτύου τα τελευταία χρόνια, σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες του κόσμου, έχει δυναμικά τεράστιες επιπτώσεις σε κάθε οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα. Μία από τις σημαντικότερες είναι η επίδραση στο κίνητρο των επιχειρήσεων να εκμεταλλευτούν το διαδίκτυο για την απόκτηση επιχειρηματικού πλεονεκτήματος μέσω της δραστηριοποίησής τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

Το διαδίκτυο προσφέρει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες στις επιχειρήσεις από αυτήν του να πουλάνε τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά (on-line). Όλες οι επιχειρησιακές διαδικασίες συμπεριλαμβανόμενων αυτών των προμηθειών και διανομής ήδη «μεταφέρονται» από πολλές επιχειρήσεις στο διαδίκτυο. Το βασικό χαρακτηριστικό της οικονομίας του διαδικτύου στο μέλλον είναι ότι το διαδίκτυο θα αποτελεί το μέσο για επικοινωνία και για συναλλαγές σε κάθε επιχειρησιακή διαδικασία.

Τα επιτεύγματα των νέων τεχνολογιών και κυρίως των τεχνολογιών των πληροφοριών αποτελούν έναν ακόμα παράγοντα του οποίου τα χαρακτηριστικά επιδρούν πολλαπλασιαστικά στη διαμόρφωση των συνθηκών παραγωγής και των εργασιακών σχέσεων. Πολύ περισσότερο φαίνεται ότι παρέχουν πληθώρα καινούριων δυνατοτήτων, για να λάβει νέα μορφή το σύνολο των παραγωγικών διαδικασιών και των διοικητικών συστημάτων που αλλάζουν σε μεγάλο βαθμό το μέχρι τώρα γνωστό πλαίσιο της δράσης της πλειονότητας των οργανώσεων.

Καινοτομίες των νέων τεχνολογιών και ιδιαίτερα των τεχνολογιών των πληροφοριών σε μπορούν να είναι ουδέτερα, γιατί ο έλεγχος και η εκμετάλλευσή τους αποτελούν πηγή κυριαρχίας που μπορεί να επαναπροσδιορίσει τις εργασιακές σχέσεις και τις παγκόσμιες ισορροπίες ισχύος μεταξύ των οργανώσεων διαφόρων κρατών.

Οι νέες τεχνολογίες και ιδιαίτερα η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών δημιουργεί νέες διαστάσεις στις εμπειρίες των ατόμων στις οργανώσεις και επηρεάζει τις εργασιακές τους επιλογές και πράξεις. Οι on-line τράπεζες δεδομένων, τα συστήματα εμπειρογνωμοσύνης και άλλα μέσα της πληροφορικής καθιστούν πιο διαφανείς απέναντι στον εαυτό τους «τους υπολογισμούς της αγοράς». Η διεθνής χρηματοοικονομική δραστηριότητα αναπτύσσεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα δίκτυα και τις ψηφιακές τεχνολογίες υπολογισμού. Τείνει προς ένα είδος συλλογικής διανεμόμενης (distributed) νοημοσύνης, για την οποία η πληροφορία και το χρήμα γίνονται προοδευτικά ισοδύναμα μεγέθη.

Με την εισαγωγή της τεχνολογίας της πληροφορίας, λαμβάνει χώρα μια σημαντική μεταμόρφωση πολλών πραγματικών υπηρεσιών σε ισοδύναμες ηλεκτρονικές. Μια τέτοια υπηρεσία είναι και η συνεργασία μεταξύ εταιριών για να φέρουν σε πέρας ένα κοινό επιχειρηματικό σκοπό. Αυτή η συνεργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά μέσω δικτύων υπολογιστών (κυρίως μέσω του διαδικτύου) ώστε να δημιουργηθεί μια συμμαχία επιχειρήσεων που έρχονται σε συμφωνία να μοιραστούν τους πόρους και τις ικανότητές τους με σκοπό την καλύτερη ανταπόκριση στις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που αναδύονται στην αγορά. Η εικονική επιχείρηση είναι μια τέτοια προσωρινή συμμαχία ή γενικά ένας οργανισμός διαφόρων ξεχωριστών επιχειρήσεων χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς και με μία συγκεκριμένη αποστολή.

5.3 Ο ρόλος των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας στη δυναμική οργάνωση

Οι δυναμικές οργανώσεις αναφέρονται σε ένα νέο οργανωμένο τύπο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από την προσωρινή ή μόνιμη συγκέντρωση γεωγραφικά διασκορπισμένων ατόμων ή ομάδων ή τμημάτων οργανώσεων που δεν ανήκουν στην ίδια οργάνωση ή και ολόκληρων οργανώσεων οι οποίες εξαρτώνται από την ηλεκτρονική επικοινωνία προκειμένου να διεκπεραιώσουν τις διαδικασίες παραγωγής τους.

Ο όρος δυναμική οργάνωση πρωτοπαρουσιάστηκε στις Αρχές του 1980 και χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψει διαφορετικές οργανωσιακές δυνατότητες μέσα σε διαφορετικά περιβάλλοντα λειτουργίας. Μια δυναμική οργάνωση είναι ένα προσωρινό δίκτυο ανεξάρτητων ιδρυμάτων, εταιρειών ή ειδικευμένων ατόμων που εργάζονται μαζί με τρόπο αυθόρμητο και μέσω της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας με σκοπό να κερδίσουν έναν υφιστάμενο ανταγωνιστικό στόχο. Ενώνονται κάθετα, ενοποιούν τις βασικές ικανότητές τους και λειτουργούν ως μια οργάνωση μια αναγνωρίσιμη ομάδα ατόμων ή οργανώσεων των οποίων η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας είναι σημαντικά μεγαλύτερη και με αυτό τον τρόπο μειώνεται η αναγκαιότητα της φυσικής τους παρουσίας για τη διεκπεραίωση των εργασιών τους ή για να εργαστούν συνεργατικά με σκοπό να πραγματοποιήσουν ικανούς στόχους. Μια δυναμική οργάνωση είναι μια δυναμική συμμαχία μεταξύ οργανώσεων η οποία αποφέρει συμπληρωματικά ικανότητες και πόρους, οι οποίοι είναι συλλογικά διαθέσιμοι σε όλους, με σκοπό τη διανομή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά σαν συλλογικό.

Η ενδοεπιχειρησιακή συλλογική επικοινωνία μέσω μηχανημάτων γίνεται με τη χρησιμοποίηση μικροφώνων και μεγαφωνικών εγκαταστάσεων, ακουστικών σημάτων (κουδούνια, σειρήνες) οπτικών(φωτεινά σήματα, προβολές) και οπτικοακουστικών μέσων όπως τηλεόραση εσωτερικού κυκλώματος κλπ.

Η δυνατότητα πρόβλεψης και προγραμματισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως προτείνεται από την κλασική θεωρία, προσδίδει επίσης μια μηχανιστική αντίληψη στις απόψεις για τη σημασία της επικοινωνίας στις οργανώσεις.

Η χρήση της πληροφορικής και των ηλεκτρονικών υπολογιστών καθώς επίσης και των νέων υπηρεσιών επικοινωνίας που προσφέρουν τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα στις τηλεπικοινωνίες ενίσχυσαν τα τελευταία χρόνια την άποψη αυτή, με αποτέλεσμα να γίνει ευρύτερα αποδεκτό ότι πολλές μορφές διαπροσωπικής επικοινωνίας μπορούν να υποκατασταθούν από τυποποιημένες, συγκεντρωτικές μορφές πληροφόρησης. Είναι προφανές ότι ένας σημαντικός όγκος πληροφοριών μπορεί να μεταδοθεί μέσω τυποποιημένων μορφών επικοινωνίας (π.χ. δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών, βάσεις δεδομένων κ.α.) όμως είναι εξίσου προφανές ότι η χρήση τους δε συνεπάγεται μόνο τυπικούς τρόπους επικοινωνίας αλλά προϋποθέτει (και ενδεχομένως περιπλέκει) τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη μιας οργάνωσης και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι σημερινοί ερευνητές συνειδητοποιούν ότι η χρήση νέων τεχνολογιών στις οργανώσεις έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο πρότυπο της οργανωτικής επικοινωνίας. Π.χ. η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών διαφοροποιεί πρώτον, την ίδια τη γραφειοκρατική αντίληψη για τη γραπτή τεκμηρίωση, δεύτερον, αίρει σε μεγάλο βαθμό το απόρρητο και την επιλεκτική ροή της πληροφόρησης που δημιουργεί σχέσεις εξουσίας και τρίτον, θέτει σε νέες βάσεις τις ενδο-οργανωσιακές επικοινωνιακές πρακτικές γιατί δημιουργούνται νέοι κώδικες επικοινωνίας που απαιτούν αφενός υψηλότερο επίπεδο γενικών γνώσεων και αφ' ετέρου μεγαλύτερη εξειδίκευση.

Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε συνδυασμό με τις αντίστοιχες αλλαγές στην αγορά και τους άλλους οικονομικούς θεσμούς ασκεί σημαντικές επιδράσεις στην οργάνωση, τη λειτουργία και τον προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Κύριο όφελος από την ανάπτυξη των τεχνολογιών των πληροφοριών και επικοινωνίας για τις επιχειρήσεις αποτελεί το γεγονός ότι η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών θα μπορούν πλέον να γίνονται με πιο παραγωγικές μεθόδους μειώνοντας το κόστος της εργασίας και αυξάνοντας την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

5.4 Επικοινωνία και Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

Η είσοδος των νέων τεχνολογιών στη σύγχρονη ζωή είναι πλέον ένα αδιαμφισβήτητο γεγονός, το οποίο είναι ορατό σε διάφορες εκφάνσεις της κοινωνικής και ατομικής δραστηριότητας. Τα άτομα, ως μεμονωμένοι καταναλωτές, οι ιδιωτικοί και δημόσιοι φορείς στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν τις ήδη υπάρχουσες σχέσεις αμφίδρομης επικοινωνίας, συναλλαγής και πληροφόρησης στρέφονται όλο και περισσότερο στη χρήση του internet μέσω της ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Ειδικότερα, σχετικά με την ηλεκτρονική οργάνωση θα πρέπει να διακρίνουμε τις έννοιες του ηλεκτρονικού εμπορίου και του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Ο όρος ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ορθότερος του ηλεκτρονικού εμπορίου, αν και ο δεύτερος έχει γενικότερα επικρατήσει και στην επιστημονική και στην πιο δημοφιλή βιβλιογραφία. Αν και σε πολλές περιπτώσεις οι δύο όροι χρησιμοποιούνται εναλλάξ, το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ευρύτερη έννοια και αναφέρεται τόσο στη διενέργεια συναλλαγών μέσω του διαδικτύου όσο και στη γενικότερη ηλεκτρονική οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης.

Ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business) ορίζεται ως η χρήση των τεχνολογιών του διαδικτύου για την διεξαγωγή, υποστήριξη και αναβάθμιση των επιχειρησιακών διαδικασιών, των συναλλαγών και των σχέσεων της επιχείρησης με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες της. Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει νέες στρατηγικές διαχείρισης που βασίζονται στις εξής δραστηριότητες του: η άμεση σύνδεση αγοραστών-πωλητών, η ταχεία και αξιόπιστη ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα εμπορικά μέρη, η άρση των χρονικών και γεωγραφικών περιορισμών για εμπορικές συναλλαγές, η αλληλεπίδραση με τη συμπεριφορά των πελατών και εν συνεχεία η προσαρμογή με βάση τις συνθήκες τους καθώς και η δυνατότητα συνεχούς ενημέρωσης και προβολής.

Η ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων διευκολύνει την ανταλλαγή της πληροφορίας σε μια οργανωμένη μορφή, μεταξύ των παραγόντων που αποφάσισαν να συναλλαχθούν με αυτόν τον τρόπο.

Έτσι στο ηλεκτρονικό επιχειρείν περιλαμβάνονται: η δημιουργία intranet για την εσωτερική επικοινωνία, extranet για την επικοινωνία με τους προμηθευτές της επιχείρησης και τους διανομείς των προϊόντων της και η χρήση του διαδικτύου για αγοραπωλησίες. Είναι προφανές ότι η διασύνδεση μιας επιχείρησης με το διαδίκτυο και η δημιουργία ενός εμπορικού site είναι μόνο η αρχή της ένταξής της στην ψηφιακή οικονομία.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι οποιαδήποτε μορφή ηλεκτρονικής συναλλαγής, οι συντελεστές της οποίας αλληλεπιδρούν με ηλεκτρονική μορφή περισσότερο παρά με φυσικές συναλλαγές ή διαμέσου φυσικής επικοινωνίας.

Ο όρος ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιείται για να περιγράψει την χρήση τηλεπικοινωνιακών μέσων για κάθε είδους εμπορικές συναλλαγές ή επιχειρηματικές δραστηριότητες μεταξύ επιχειρήσεων και ιδιωτών.

Οι νέες τεχνολογίες και το internet επιτρέπουν στις επιχειρήσεις την καλύτερη αξιοποίηση και διαχείριση του εργατικού δυναμικού τους και της τεχνογνωσίας τους. Εισάγοντας νέες τεχνολογικές πλατφόρμες, που στηρίζονται σε τεχνολογίες βάσης δεδομένων, βιομηχανικών επικοινωνιακών δικτύων, έξυπνου λογισμικού αλλά και εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας, επιτρέπουν την αποθήκευση, τη διαχείριση και τη διάθεση της πληροφορίας και της γνώσης σε όλους τους υπαλλήλους τους, την εισαγωγή νέων και πιο ευέλικτων μεθόδων εργασίας και επαγγελματικής εκπαίδευσης του προσωπικού τους (τηλεργασία, τηλεδιασκέψεις, τηλεκριτική κτλ) αλλά και νέων πρωτοποριακών μεθόδων βιομηχανικής συνεργασίας και σχεδιασμού προϊόντων και εφαρμογών.

Τα τελευταία χρόνια, το διαδίκτυο προσέφερε στις επιχειρήσεις ένα νέο φάσμα δυνατοτήτων επικοινωνίας, διείσδυσης και ανάπτυξής τους. Βασικός μοχλός ήταν οι τεχνολογικές εξελίξεις, με σημαντική καινοτομία την ανάπτυξη εύχρηστων ανιχνευτών ιστοσελίδων (browsers), που διευκόλυναν την πρόσβαση και την πλοήγηση στον κυβερνοχώρο. Παράλληλα, οι τεχνολογικές αυτές εξελίξεις στηρίχθηκαν και από την αναβάθμιση των δικτύων τηλεπικοινωνίας και από την καθιέρωση των απαραίτητων προτύπων επικοινωνίας.

5.5 Οι επιδράσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών στην επικοινωνία

Η τεχνολογία των πληροφοριών έχει επιδράσει σημαντικά στις μεθόδους επικοινωνίας, τις οποίες διαθέτουν οι μανάτζερ και οι υπάλληλοι. Το τελευταίο καιρό έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα επικοινωνίας, όπως ταχυδρομείο φωνής (Voice mail), οι μηχανές Fax, τηλεσυνεδρίαση (tele conferencing), τα κλειστά συστήματα τηλεόρασης και άλλα.

Τα βασικά οικονομικά αποτελέσματα αυτής της διείσδυσης είναι η αυξημένη παραγωγικότητα, η τεράστια βελτίωση στην ταχύτητα με την οποία διεκπεραιώνονται πολλές παραγωγικές και συναλλακτικές (εμπορικές και μη) διαδικασίες και η βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών των οποίων η λειτουργικότητα αντικατοπτρίζει πιο πιστά και με μεγαλύτερη ακρίβεια τις προτιμήσεις των καταναλωτών/χρηστών. Άλλα αποτελέσματα αφορούν τον ανταγωνισμό τη μορφή των αγορών και τις τιμές. Δύο από τα βασικά προβλήματα είναι, πρώτον ότι οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών έχουν κατά κύριο λόγο διεισδύσει στους τομείς υπηρεσιών - τομείς που παρουσιάζουν ιδιαίτερες δυσκολίες μέτρησης αύξησης της παραγωγικότητας και δεύτερον οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών συχνά οδηγούν σε καινοτομίες (και έτσι σε αύξηση της παραγωγικότητας) σε άλλους κλάδους και τεχνολογίες και αυτή η έμμεση επίδραση είναι δύσκολο να μετρηθεί και να αποδοθεί σωστά.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της επίδρασης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, και επομένως βασικό χαρακτηριστικό της Νέας Οικονομίας, είναι η σημαντική αυξητική επίδραση που επιφέρουν στις εισροές επιστημονικής ή εξειδικευμένης γνώσης στο σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας, έτσι ώστε πολλοί να υποστηρίζουν ότι η Νέα Οικονομία είναι η οικονομία «που στηρίζεται όλο και περισσότερο στο μυαλό και όχι στη χειρωνακτική δύναμη» και, για τον λόγο αυτό, αποκαλείται και Οικονομία της Γνώσης.

Η δομή και κυρίως η πρόσβαση στην πληροφόρηση αποτελούν ένα όπλο που εξασφαλίζει την εξουσία στις οργανώσεις. Οι υπάλληλοι, για να εδραιώσουν τη θέση τους και να διευρύνουν τη συνεισφορά τους στην οργάνωση, χρειάζονται πληροφόρηση αλλά και τις απαιτούμενες γνώσεις για να την αποκτήσουν μέσα από το δίκτυο ηλεκτρονικής πληροφόρησης της οργάνωσης.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης, η μετάδοση των δεξιοτήτων και της κουλτούρας, που ήταν στο παρελθόν κυρίαρχες παράμετροι ενσωμάτωσης υποχωρούν και αντικαθίστανται από την ικανότητα συμμετοχής σ' ένα δίκτυο πληροφοριών. Το δίκτυο κωδικοποιεί σε ένα περίπλοκο σύστημα συμβόλων τις κοινωνικές σχέσεις σε τυποποιημένες υπηρεσίες ή πληροφορίες. Σιγά και σταθερά όλες οι βαθμίδες στις κλίμακες ιεραρχίας των μελών στις διάφορες οργανώσεις προϋποθέτουν ότι τα μέλη θα είναι σε θέση να κατανοούν τα διάφορα σύμβολα και τις αλυσίδες από συνδυασμούς συμβόλων που ανασυνθέτουν τις διαδικασίες καταστάσεις, και σχέσεις του πραγματικού κόσμου. Η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των οργανώσεων ενισχύεται από την αύξηση των δικτύων τα οποία επιτρέπουν την εύκολη και άμεση ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε στελέχη των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις με το να συλλέγουν και να συστηματοποιούν πληροφορίες δημιουργούν σταδιακά τη δική τους «εικόνα», τη δική τους ιστορία ως ηλεκτρονικό κείμενο. Η δομή της επιχείρησης περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία αλλά και γύρω από τη χειραγώγηση του «ηλεκτρονικού κειμένου» που καθορίζει τις σχέσεις μιας επιχείρησης αφ' ενός με τα μέλη και αφ' ετέρου με το περιβάλλον της.

5.6 Το κόστος της σύγχρονης μορφής επικοινωνίας

Το κόστος επικοινωνίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αξιολόγηση των επιδράσεων της επικοινωνίας. Στη σύνθεση του κόστους επικοινωνίας συμβάλλουν οι απαραίτητες υποδομές για την κωδικοποίηση, μετάδοση και αποκωδικοποίηση. Μπορούν να ενταχθούν άμεσα σε μια επικοινωνιακή διαδικασία και ροή ή υφίστανται μέσω της προϋπαρξής ενός κρίσιμου επικοινωνιακού δυναμικού (μέσα επικοινωνίας). Ανάλογα με τον τύπο επικοινωνίας, μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν σε κόστη προσωπικού, μεταφοράς,

υλικών, ενέργειας και επενδύσεων, καθώς και σε τέλη επικοινωνίας (χρήση δημόσιων υπηρεσιών επικοινωνίας). Τέλος, σε πολλές περιπτώσεις πρέπει να προστεθούν και κόστη επιμόρφωσης (π.χ. εκμάθηση λογισμικού, χρήσης Η/Υ, επιμόρφωση στο χειρισμό τεχνικών συστημάτων, εκμάθηση μεθόδων προσέγγισης πελατών μέσω τηλεπικοινωνίας κ.α.).

Αυτού του είδους τα κόστη, είναι τότε μόνο άξια μνείας, όταν αναλύεται και αξιολογείται ταυτόχρονα και η πλευρά των επιδράσεων της επικοινωνίας. Ενώ τα κόστη σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να εκτιμηθούν επακριβώς, αυτό δε μπορεί να λεχθεί και για την πλευρά της επικοινωνιακής απόδοσης. Αυτά συντίθεται από μεγέθη όπως ταχύτητα κατανόησης, ασφάλεια μετάδοσης, καθαρότητα μετάδοσης, επιτυγχανόμενο επίπεδο κατανόησης, το αποτέλεσμα συντονισμού, αποτέλεσμα υποκίνησης και δυνατότητα παραπέρα επεξεργασίας των πληροφοριών. Μια αξιολόγηση των παραπάνω αναφερθέντων χαρακτηριστικών και απόδοσης μπορεί να γίνει μόνο μεμονωμένα και αφού ληφθεί υπόψη η κατάσταση των χρηστών. Γι' αυτό το λόγο δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί γενικά η οικονομικότητα και αποδοτικότητα ενός επικοινωνιακού μέσου. Μόνο εφόσον μπορεί να αποτιμηθεί η οριακή ή συνολική βελτίωση της ποιότητας των οργανωτικών εργασιών, που πραγματοποιείται λόγω των νέων μέσων επικοινωνίας, τότε μπορεί να προσδιοριστεί προσεγγιστικά και ένα ισοζύγιο κόστους- οφέλους.

Πρέπει επίσης να παρατηρηθεί ότι στην περίπτωση της αξιολόγησης των νέων τεχνικών επικοινωνίας και μάλιστα από την πλευρά των χρηστών, ο βαθμός χρησιμότητας εξαρτάται άμεσα από τον αριθμό και τη σύνθεση των υφισταμένων ή μελλοντικών συμμετεχόντων σε αυτή, διότι στις νέες επικοινωνιακές τεχνικές δεν υπάρχουν αποκλειστικές χρήσεις.

Αυτό κάνει την εισαγωγή και διάχυση των υπηρεσιών των νέων τεχνικών επικοινωνίας στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις και τους συνεταιρισμούς να είναι συνδεδεμένα με ιδιαίτερα υψηλούς κινδύνους, διότι δεν είναι διασφαλισμένη η χρησιμότητα με την ύπαρξη και μόνο του απαραίτητου δυναμικού σε επικοινωνιακά μέσα. Πολιτική χαμηλών τιμών στον τομέα του κόστους προμήθειας και των τελών, καθώς και η συμβατότητα με τις υφιστάμενες υπηρεσίες μπορούν να μειώσουν το βαθμό έντασης αυτών των δυσκολιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων. Ωστόσο, η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατόν να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι τρόποι επικοινωνίας. Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: η αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία, φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Πολλές φορές, ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη. Οι αποτυχίες αυτές, αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε ποιο καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλασιασμός προσπάθειας, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση.

6.1 Παθολογία της επικοινωνίας

Στις επιχειρηματικές λειτουργίες που προϋποθέτουν την ύπαρξη επικοινωνίας, μπαίνει το ερώτημα πώς πρέπει να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία με το περιβάλλον της επιχείρησης (ενδο- επιχειρησιακό και εξω- επιχειρησιακό). Πολλές φορές ο τρόπος, με τον οποίο επιλέγουν οι ηγεσίες να επικοινωνήσουν με τα στελέχη τους δεν είναι ο κατάλληλος, ή ο τρόπος με τον οποίο διοχετεύουν τις εντολές δεν είναι ο πλέον ενδεδειγμένος. Για παράδειγμα, ενώ στην επιχείρηση υπάρχουν συγκεκριμένα επίπεδα εξουσίας, και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να απευθύνονται ιεραρχικά, πολλές φορές ορισμένοι διευθυντές, που δεν πρέπει να παρεμβαίνουν στις αρμοδιότητες των προϊσταμένων τους για λόγους π.χ. αυτοεπιβεβαίωσης δίνουν άδειες στους εργαζόμενους παρακάμπτοντας την ιεραρχία. Όταν αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αυτό αποτελεί πολιτική της επιχείρησης και καταφεύγουν στον διευθυντή για το παραμικρό, αγνοώντας τους φυσικούς τους προϊσταμένους, γεγονός το οποίο δυσχεραίνει την παραγωγή, την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και τον ίδιο τον διευθυντή, διότι τα υψηλότερα επίπεδα εξουσίας πρέπει να απασχολούνται μόνο με θέματα σοβαρά.

Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν την αποτελεσματικότητα του τρόπου με τον οποίο επικοινωνούν με τους συνεργάτες τους, πράγμα το οποίο προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα του ρόλου τους αλλά και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της επιχείρησης. Δεν χρειάζεται να προβαίνουν σε υπερβολικές κινήσεις. Η αίσθηση του μέτρου και η υποκίνηση της συνειδητής πειθαρχίας των εργαζομένων αποτελεί γέφυρα προσέγγισης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν το περιεχόμενο του μηνύματος και το στόχο που επιδιώκει. Πρέπει ταυτόχρονα να συνειδητοποιούν και το μερίδιο της προσωπικής τους ευθύνης στο σύνολο των στόχων της επιχείρησης. Πρέπει να τους δημιουργηθεί η πεποίθηση ότι είναι υποσύνολο του συνόλου και ότι είναι σημαντικός κρίκος στη όλη διαδικασία σχετικά με την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να διερωτάται τι έκανε στον τομέα αυτό, για να έχει ως απαίτηση την πραγματοποίηση ενός αντικειμενικού της στόχου.

Όταν οι επικοινωνίες αγνοούνται ή παραβλέπονται, η επιχείρηση αποστερείται από μερικά πολύ σημαντικά οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από ένα προοδευτικό πρόγραμμα επικοινωνιών. Οι ανεπαρκείς επικοινωνίες μπορεί να οφείλονται στους εξής

λόγους: σε κακές ή ασαφείς οδηγίες από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους σχετικά με την εργασία που έχουν να κάνουν, ή στην μη παροχή στους εργαζόμενους σημαντικών πληροφοριών οι οποίες μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν.

6.2 Προβλήματα και εμπόδια στην επικοινωνία

Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες/ αιτίες:

1. Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας.
2. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν επακριβώς τι να μεταδώσουν.
3. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν.
4. Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους.

Τα προβλήματα αυτά είναι εξίσου σημαντικά και προκαλούν σοβαρότατες δυσκολίες, που δεν θα είναι καθόλου εύκολο να αντιμετωπισθούν. Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και την οργάνωση ενός συνεχούς προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Η στρατηγική, τα προγράμματα και τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει, όμως, να θεμελιώνονται στη κατανόηση των εμποδίων που υπάρχουν στην επικοινωνία. Είναι τόσο πολλά τα εμπόδια στην επικοινωνία, που δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη η σταθερά επαναλαμβανόμενη άποψη, σε όλες τις επιχειρήσεις, ότι η επικοινωνία είναι κακή/ φτωχή. Αντιθέτως, προκαλεί έκπληξη να διαπιστώνεται ότι ένα μήνυμα μεταδόθηκε χωρίς να υποστεί στρεβλώσεις.

Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμών. Ωστόσο, η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατόν να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας. Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία, φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Πολλές φορές, ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη. Οι αποτυχίες αυτές, αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε ποιο καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλασιασμός προθεσμίας, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση.

6.3 Αίτια αναποτελεσματικής επικοινωνίας

Οργανωτικά εμπόδια υπάρχουν σε κάθε βήμα στη διαδικασία επικοινωνίας στην επιχείρηση/ οργανισμό και συνεταιρισμό. Μεταξύ αυτών είναι τα ακόλουθα:

- Χαμηλή παρακίνηση και ενδιαφέρον. Πολλά μηνύματα δεν φθάνουν ποτέ στο στόχο τους επειδή ο παραλήπτης δεν έχει παρακινηθεί για να ακούσει το μήνυμα ή δεν ενδιαφέρεται.
- Ακατάλληλη γλώσσα χωρίς ευκολία παρακίνησης.
- Φιλτράρισμα δηλαδή ο χρωματισμός και η μεταβολή των πληροφοριών ώστε να γίνουν πιο αποδεκτές από τον παραλήπτη.
- Υπερβολικός όγκος πληροφοριών, που καταβάλλει τον εργαζόμενο όταν

λαμβάνει τόσες πολλές πληροφορίες.

- Προβλήματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Ένα εμπόδιο με το ηλεκτρικό ταχυδρομείο είναι ότι είναι απρόσωπο.

Συνήθως στην πράξη τα εμπόδια λειτουργούν σαν φίλτρα, με την έννοια ότι δεν επιτρέπουν τη διέλευση όλων των πληροφοριών από το ένα επίπεδο στο άλλο, συνιστώντας μια ανεπάρκεια στο σύστημα των επικοινωνιών.

Πολλοί ταυτίζουν την «κατανόηση του μηνύματος» με την αποδοχή του ή ακόμη και την συμφωνία τους με αυτό. Στις περιπτώσεις αυτές, εκείνος που εκπέμπει το μήνυμα θεωρεί ότι ο αποδέκτης δεν έχει κατανόηση ή δεν είναι επιδεκτικός επικοινωνίας. Η στάση αυτή απέναντι στην επικοινωνία σημαίνει απαραίτητα την αποδοχή ενός μηνύματος, μιας ιδέας ή και του στόχου που επιδιώκει ο αποστολέας του. Αυτή η «εγωιστική» στάση δεν είναι επιστημονικά αληθής, διότι η κατανόηση του μηνύματος δεν πρέπει απαραίτητα να ταυτίζεται με τη συμφωνία με αυτό. Το σφάλμα αυτό το διαπράττουν αρκετοί επιχειρηματίες και managers όταν πιστεύουν ότι οι συνεργάτες τους ακούγοντας τις εντολές τους τις κατανοούν και πολύ περισσότερο ότι συμφωνούν με αυτές ή τις αποδέχονται. Για το λόγο αυτό η ενδο- επιχειρησιακή επικοινωνία επιβάλλει την απλότητα, τη μεστότητα και τη συντομία των μηνυμάτων. Ο συνεργάτης πρέπει να κατανοήσει απόλυτα την πληροφορία προκειμένου αυτή να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο επίτευξης στόχων, και όχι να δημιουργήσει αιτία σύγχυσης των εργαζομένων αναφορικά με τους σκοπούς της ηγεσίας.

Ένα βασικό οργανωτικό εμπόδιο δημιουργείται όταν παραλείπεται κάποιος από την αλυσίδα της επικοινωνίας. Αυτό έχει ως συνέπεια την υπονόμηση του ηθικού, του προσώπου που αγνοείται, πράγμα το οποίο δημιουργεί περαιτέρω αρνητικά συναισθήματα με αποτέλεσμα μια στάση μιας μη συνεργασίας.

Ένα άλλο εμπόδιο είναι η ατελής επικοινωνία. Επειδή το άτομο που στέλνει ένα μήνυμα γνωρίζει τι σημαίνει, (συνήθως ο προϊστάμενος) είναι εύκολο για το ίδιο να υπεραπλουστεύσει τα πράγματα και να μη γίνεται συγκεκριμένος. Ο λήπτης (συνήθως ο υφιστάμενος) αφήνεται να καταλάβει μόνος του τι ζητείται. Όταν αντιλαμβάνεται λανθασμένα και δεν επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα που έχει υπόψη του ο αποστολέας, υπάρχει η τάση να κατηγορείται ο λήπτης, ιδιαίτερα αν είναι υφιστάμενος. Το τελικό αποτέλεσμα είναι συνήθως να δημιουργείται ρήξη μεταξύ δύο ανθρώπων οι οποίοι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να συνεργάζονται για να επιτύχουν αποτελέσματα.

Ένα άλλο εμπόδιο πηγάζει από τις εργασιακές σχέσεις. Δύο άτομα που δεν έχουν πλήρως εντυφώσει σε όλες τις αρχές και έννοιες της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι δυνατόν να μην επικοινωνούν εάν δεν συναναστρέφονται ο ένας με τον άλλον ή αν υπάρχει έλλειψη εκτίμησης μεταξύ τους. Για παράδειγμα, μια εργαζόμενη της οποίας ο προϊστάμενος αρνήθηκε να τις δώσει δύο εβδομάδες άδεια (μολονότι την δικαιούται) ενδέχεται να ζητήσει από τον εκπρόσωπο των εργαζομένων να μιλήσει στον προϊστάμενο της και να αποσαφηνίσει το λόγο της άρνησης. Ή, ο προϊστάμενος ενδέχεται να ζητήσει από τον εκπρόσωπο βοήθεια, επειδή υποπτεύεται ότι ένας από τους υφιστάμενους του έχει πρόβλημα αλκοολισμού που επηρεάζει την απόδοσή του στην εργασία. Και στις δύο περιπτώσεις, ο εκπρόσωπος των εργαζομένων θα προσπαθήσει να επιλύσει το πρόβλημα σύμφωνα με το γράμμα και το πνεύμα της κοινά αποδεκτής πολιτικής απασχόλησης, ενώ παράλληλα εξισορροπεί με προσοχή τα συμφέροντα του προϊσταμένου με τα συμφέροντα του εργαζόμενου και της επιχείρησης.

Ένα τελευταίο εμπόδιο είναι η επικοινωνία «της τελευταίας στιγμής». Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να προηγείται των ενεργειών ή των γεγονότων. Η καθυστερημένη επικοινωνία συνοδεύεται συνήθως από πίεση για επίτευξη κάποιων αποτελεσμάτων και σε μια τέτοια περίπτωση σπάνια επιτυγχάνεται πλήρης συνεργασία.

Τα προβλήματα που αφορούν στις διόδους επικοινωνίας μπορούν να αντιμετωπιστούν με την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων συστημάτων επικοινωνίας. Η αδυναμία με ειδική εκπαίδευση και επιμόρφωση, όλων των εργαζομένων αλλά κυρίως των προϊσταμένων και των μελών της Διοίκησης κάθε επιχείρησης.

Η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική, όταν έχει ως αποτέλεσμα τη μεταβολή στη συμπεριφορά του παραλήπτη (γνώσεις, στάσεις, ενέργειες) που σκόπευε να επιτύχει ο αποστολέας. Αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό, γιατί στη διαδικασία της επικοινωνίας

παρεμβαίνει ο θόρυβος (κάθε παρεμβολή που επηρεάζει την επικοινωνία), ή γίνονται σκόπιμες ή μη σκόπιμες διαστρεβλώσεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από διάφορους λόγους.

Το φιλτράρισμα ενός μηνύματος δεν είναι απαραίτητα σκόπιμο, απλώς μετά από διαδοχικές αναμεταδόσεις του μηνύματος απαλείφονται κάποια στοιχεία του, με αποτέλεσμα αυτό να αναμεταδίδεται με μειωμένο περιεχόμενο. Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις που το φιλτράρισμα ενός μηνύματος γίνεται σκόπιμα. Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν οι αποκαλούμενοι «φύλακες των θυμών» (gatekeepers), που παρεμβάλλονται μεταξύ ανώτερων κλιμακίων και αποφασίζουν τι θα μεταδοθεί ή δε θα μεταδοθεί παραπέρα, και προς τις δυο κατευθύνσεις.

Μια άλλη αιτία διαστρέβλωσης των μηνυμάτων ή κακής επικοινωνίας είναι οι διαφορές κύρους θέσης (status) μεταξύ των επικοινωνούντων. Τα ανώτερα και τα κατώτερα κλιμάκια οργάνωσης συνήθως διαφέρουν ως προς την οπτική γωνία που έχουν. Τα ανώτερα κλιμάκια έχουν συνήθως μια πιο μακροπρόθεσμη οπτική, ενώ τα κατώτερα κλιμάκια επικεντρώνονται στο άμεσο αποτέλεσμα («εδώ και τώρα»).

Επίσης, η απόσταση που χωρίζει τον αποστολέα από τον παραλήπτη του μηνύματος (π.χ. διαφορετικά κτίρια ή όροφος) μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην επικοινωνία. Για αποτελεσματική επικοινωνία, βασική σύσταση- προς τα διευθυντικά κυρίως στελέχη- είναι να επιδιώκουν την άμεση προσωπική επαφή, να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να έρχονται σε επαφή μαζί τους, να συζητούν με αυτούς τα προβλήματά τους. Μια πολιτική όμως ανοικτής επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα στο διευθυντικό στέλεχος, που μπορεί να δει στο τέλος να συνωστίζονται καθημερινά στο γραφείο του άτομα που θέλουν να συζητήσουν μαζί του, την ώρα που θα χτυπούν τηλέφωνα ή θα έχει κάποια σύσκεψη. Η λύση είναι, αντί το διευθυντικό στέλεχος να παραμείνει στο γραφείο του με αποτέλεσμα να προκύπτουν παρόμοια προβλήματα, να επιδιώκει όσο πιο συχνά γίνεται, να περιέρχεται στους χώρους της οργάνωσης και να επιδιώκει τις προσωπικές επαφές με τα άλλα στελέχη και τους υφισταμένους. Σε κάτι τέτοιο διευκολύνει και ο «ανοιχτός» σχεδιασμός του χώρου εργασίας, χωρίς ιδιαίτερα γραφεία που διευκολύνει την οπτική αυτή.

Το πιο ενδιαφέρον στοιχείο στη διαδικασία της «γραφειοκρατικής επικοινωνίας» είναι η σταδιακή αφομοίωση των κανόνων από τα υποκείμενα που συνεπάγεται υψηλό βαθμό προβλεψιμότητας στη συμπεριφορά και σχετική δυσκαμψία στον τρόπο σκέψης. Η αρχή της τυπικής, ουδέτερης αντιμετώπισης των θεμάτων που απασχολούν την οργάνωση οδηγεί σε απρόσωπες, άκαμπτες συμπεριφορές, τις οποίες τα μη μέλη της (π.χ. πελάτες, κοινό κλπ.) αισθάνονται ως αποξενωτικές ή «παράλογες» εφ' όσον δεν προβλέπονται περιθώρια απόκλισης στην ερμηνεία των κανόνων.

Η εξειδίκευση των γραφειοκρατών στις θέσεις απασχόλησης, τις οποίες κατέχουν συνήθως για μακρό χρονικό διάστημα, σε συνδυασμό με τους τυπικούς κανόνες είναι δυνατό να δημιουργήσει πρόβλημα επικοινωνίας κυρίως μεταξύ των συναδέλφων τους. Ένα κύριο αίτιο ατελούς επικοινωνίας είναι η υπερφόρτωση των καναλιών με πληροφορίες. Γι' αυτό και πολλοί μάνατζερ, επιθεωρητές και άλλοι, παραπονούνται συχνά για την πληθώρα των εκθέσεων που φτάνουν καθημερινά στα γραφεία τους.

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

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

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 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 τα συναισθήματα.

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 πλευρά, οι εργαζόμενοι πολλές φορές διστάζουν να στείλουν τις πληροφορίες που δεν είναι ευχάριστες «προς τα πάνω» διότι φοβούνται ότι κάτι τέτοιο δε θα ευχαριστούσε τον προϊστάμενό τους.

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

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ:

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

ΟΧΥΡΩΣΗ ΠΙΣΩ ΑΠΟ ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ:

Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος υψώνει ένα τοίχο γύρω από τα η θέση του στο οργανόγραμμα καταβάλλοντας προσπάθεια να μη βρεθεί έξω από αυτό, απορρίπτει την επικοινωνία. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό, είναι ο φόβος ανικανότητας ευθύνης του και αρνείται να καλλιεργήσει ιδέες για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης του.

ΑΣΑΦΗ ΣΧΕΔΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ:

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.

ΠΑΡΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ:

Τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη παίζουν σημαντικό ρόλο. Διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να αντιδράσουν με τελείως διαφορετικούς τρόπους στο ίδιο μήνυμα για διαφορετικούς προσωπικούς λόγους. Επίσης, τα κίνητρα και η προσωπικότητα του ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία αποκωδικοποίησης (που είναι η 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 ιδιαίτερη γι' αυτόν εύνοιας.

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΛΕΚΤΟΣ:

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

ΟΤΑΝ ΟΙ ΛΕΞΕΙΣ ΣΗΜΑΙΝΟΥΝ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ:

Πρόκειται για εννοιολογικό πρόβλημα. Όπως διατύπωσαν ο Strauss και ο Sayles: «Ουσιαστικά η γλώσσα 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 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 εργαζομένους, 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 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ:

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.

ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΟΙΝΟΥ ΚΩΔΙΚΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

Ένας μανάτζερ 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 ατμηματοποιητού λόγου ανάλογα με την εθνική προέλευση του εργαζομένου δημιουργεί προβλήματα κατανόησης και αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας.

ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΝΕΩΤΕΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ:

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 επιχείρησης και η επιστημονική κατάρτιση στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.

6.4 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 (Merton Howard, 1923-2000) επισημαίνει επτά πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την υπερφόρτωση. Αυτά είναι:

1. Παράλειψη: μια προσωρινή αδυναμία του διευθυντή να επεξεργαστεί μερικές πληροφορίες.
2. Σφάλμα: ο διευθυντής μπορεί να επεξεργαστεί λανθασμένες πληροφορίες.
3. Συσσώρευση: ο διευθυντής καθυστερεί να δώσει απαντήσεις σε περιόδους συμφόρησης.
4. Φιλτράρισμα: ο διευθυντής ξεχνάει να επεξεργαστεί ορισμένου τύπου

πληροφορίες.

5. Γενίκευση: ο διευθυντής συμπύσσει ορισμένες πληροφορίες.
6. Πολλαπλά κανάλια: διαχωρισμός των στελεχών κατά ομάδες για την επεξεργασία ορισμένων πληροφοριών όπως μπορεί να συμβεί με την αποκέντρωση.
7. Εγκατάλειψη: ο διευθυντής εγκαταλείπει την εργασία.

6.5 Τρόποι αντιμετώπισης των λαθών στην επικοινωνία

Εκπαίδευση και επιμόρφωση

Απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των μανάτζερ 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 απάντηση. 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 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 ακούν 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 την θέση του άλλου».
- Η χρησιμοποίηση της επικοινωνίας δύο 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.

6.5.1 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ

Οι Hoy και Miskel δίνουν οκτώ οδηγίες – προτάσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του.

1. *Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού:* ας υποθεθεί ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος έχει μια ιδέα ή πληροφορία, την οποία θέλει να μεταδώσει στο προσωπικό του οργανισμού. Το πρώτο βήμα του είναι ο καθορισμός του σκοπού για τον οποίο θέτει αυτή την πληροφορία στο κανάλι της επικοινωνίας.

2. *Προσδιορισμός του ακροατηρίου*: τα χαρακτηριστικά που έχουν οι αποδέκτες επηρεάζουν το νόημα του μηνύματος στην επικοινωνία. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κωδικοποιήσεις και μέσα ανάλογα με τις ομάδες, για τις οποίες προορίζεται η επικοινωνία.

3. *Διαμόρφωση της επικοινωνίας*: η κωδικοποίηση του μηνύματος να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση ανάμεσα στον αποστολέα και στον αποδέκτη και με τελικό σκοπό να μειωθεί η παραμόρφωση από τον αποδέκτη.

4. *Καθορισμός του μέσου (μέσα κανάλια επικοινωνίας)*: το μήνυμα μπορεί να σταλεί με διαφορετικά λεκτικά μέσα, όπως προφορικά, συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο, ή με επιστολή. Ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος για την καλή επικοινωνία.

5. *Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος*: για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει το ερέθισμα να μπορεί γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι φυσιολογικό φαινόμενο που βασίζεται, μεταξύ άλλων, στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και το θόρυβο και στις συνθήκες του περιβάλλοντος του οργανισμού.

6. *Ο χρόνος*: να δίνεται το μήνυμα στην πιο κατάλληλη στιγμή για να έχει μεγάλο ψυχολογικό αντίκτυπο.

7. *Ο όγκος*: τα κανάλια της επικοινωνίας εύκολα υπερφορτώνονται, τόσο με λεκτικό όσο και με έντυπο υλικό. Πρέπει να μειώνεται, όσο γίνεται, το πλήθος των πληροφοριών.

8. *Μέτρηση των αποτελεσμάτων*: η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. Πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις, όπου χρειάζονται.

6.5.2 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΟΥ ΔΕΚΤΗ

Όταν επιχειρεί κανείς να μεταδώσει κάτι σε κάποιον άλλο, η τάση είναι να προσαρμόζει την επικοινωνία αυτή στον εαυτό του. Ωστόσο, αν θέλει κανείς να γίνει καταληπτό το μήνυμά του, οφείλει να προσαρμόζεται στο δέκτη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να σκεφτεί, εκ των προτέρων και να προσπαθήσει να εκτιμήσει πώς ο δέκτης θα δεχτεί το μήνυμα, να κατανοήσει τις ανάγκες και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις του. Σημαίνει, επίσης, να χρησιμοποιήσει τεχνικές επαναπληροφόρησης και ενίσχυσης του μηνύματος.

Ο πομπός του μηνύματος προσπαθεί να προβλέψει ποια θα είναι η επίπτωση αυτών που πρόκειται να μεταδώσει, γραπτά ή προφορικά, επάνω στα συναισθήματα και στις στάσεις του δέκτη. Προσπαθεί να διατυπώσει το μήνυμα έτσι που να ταιριάζει στο λεξιλόγιο του δέκτη, στα συμφέροντα και στις αξίες του, ενώ ταυτόχρονα έχει συνείδηση ότι η πληροφορία που θέλει να μεταβιβάσει είναι δυνατό να παρανοηθεί για πολλούς λόγους: επειδή οι φράσεις συνοδεύονται από συμβολικά νοήματα, επειδή οι άνθρωποι ανήκουν σε ομάδες αναφοράς που τους επηρεάζουν ή επειδή όλοι έχουμε την τάση να απορρίπτουμε ότι δεν θέλουμε να ακούσουμε.

Το ξεπέραςμα των εμποδίων χρειάζεται *ενσυναίσθηση*- δηλαδή την ικανότητα να μπαίνει κανείς στη θέση του άλλου και να κατανοεί πώς θα φτάσει, κατά πάσα πιθανότητα, στα αυτιά του το μήνυμα και πώς, θα το ερμηνεύσει. Το αξίωμα είναι: «μήνυμα είναι ότι καταλαβαίνει ο δέκτης».

6.5.3 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑΔΡΑΣΗΣ

Ανάδραση είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για το πώς αντέδρασε και τι έπραξε ο δέκτης, ώστε να είναι δυνατό να αναληφθεί διορθωτική δραστηριότητα, από τον αποστολέα όταν αυτό είναι αναγκαίο. Στις επικοινωνίες, η ανάδραση ή επαναπληροφόρηση έχει την έννοια ότι εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία, παίρνει από το δέκτη ως

απάντηση ένα μήνυμα που του λέει κατά πόσο έγινε καταληπτή η πληροφορία. Για αυτόν ακριβώς το λόγο οι πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνίες είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τις γραπτές αφού η γραπτή επικοινωνία ελάχιστα περιθώρια αφήνει στο δέκτη της πληροφορίας να απαντήσει και να αντιδράσει άμεσα.

6.5.4 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΑΜΕΣΗΣ, ΑΠΛΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ

Μερικοί άνθρωποι όταν επικοινωνούν χρησιμοποιούν περίπλοκα λεκτικά σχήματα, δυσνόητες λέξεις, πολλά επίθετα, μεγάλες προτάσεις. Ακόμη, χρησιμοποιούν ξένα ορολογία, υπερβολικά επιστημονικούς όρους, πομπώδεις εκφράσεις, επαγγελματική διάλεκτο, κ.ο.κ. Όλα αυτά όμως δεν διευκολύνουν τη μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος, ούτε βέβαια εξασφαλίζουν την προσδοκώμενη αντίδραση από τον δέκτη. Αντιθέτως του δημιουργούν πρόβλημα όπως π.χ. αμφιβολία, αμηχανία, ανησυχία, ανία, φόβο (για το τι πραγματικά θέλει να πει ο πομπός) κ.ά. και δημιουργούν μια αρνητική στάση, προκατάληψη ή και αντίδραση στον πομπό.

Η απλή και λιτή γλώσσα, είτε προφορικά επικοινωνεί κανείς είτε γραπτά, συμβάλλει τα μέγιστα στην καλή και αποτελεσματική επικοινωνία. Η ακρίβεια λέξεων και μηνυμάτων καθώς και η σαφήνεια λόγου αποτελεί μέγιστο προσόν για τον πομπό (ομιλούντα ή γράφοντα).

6.5.5 ΕΠΙΚΥΡΩΣΗ ΤΩΝ ΛΟΓΩΝ ΜΕ ΠΡΑΞΕΙΣ

Η επικοινωνία είναι αποτελεσματική μόνο όταν είναι αξιόπιστη. Όταν η διοίκηση ή ο σύλλογος εργαζομένων ή γενικά ο κάθε πομπός μηνύματος λέγει κάτι πρέπει να το κάνει κιόλας. Την επόμενη φορά έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνει πιστευτός. Το έμβλημα πρέπει να είναι: «Έναρμονίστε τα λόγια με τα έργα».

6.5.6 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ, ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία που διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο είναι πιο αποτελεσματική από εκείνη που διενεργείται γραπτώς, για τους εξής λόγους:

Πρώτο, εκείνος που μεταβιβάζει την πληροφορία, μπορεί να έχει άμεση αντίδραση-ανταπόκριση από το δέκτη της πληροφορίας, μια επαναπληροφόρηση δηλαδή η οποία θα τον ενημερώνει για το τι άκουσε ή δεν άκουσε ο τελευταίος. Χάρη στην αναπληροφόρηση αυτή, μπορεί να προσαρμόσει τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζει το μήνυμα, εκφράζοντάς το με διαφορετικούς όρους ή ενισχύοντάς το. Και αν το κρίνει αναγκαίο, μπορεί να μεταβάλει το ίδιο το μήνυμα, στο φως των άμεσων αντιδράσεων του δέκτη. Σημαντικό στοιχείο στην, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνία είναι και οι δύο (πομπός και δέκτης) να ακούν ο ένας τον άλλον. Γι' αυτό, χρειάζονται δεξιότητες ακρόασης.

Δεύτερο, οι περισσότεροι άνθρωποι εκφράζονται με μεγαλύτερη σαφήνεια και αμεσότητα όταν χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο παρά τον γραπτό.

Τρίτο, ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταδοθεί με πιο ανθρώπινο και καταληπτό τρόπο- και αυτό βοηθά στο να ξεπεραστούν οι προκαταλήψεις εναντίον του ομιλητή. Σημαίνει επίσης ότι και η κριτική μπορεί να εκφραστεί με πιο εποικοδομητικό τρόπο. Μια γραπτή επίπληξη φαίνεται να είναι περισσότερο αυστηρή και καταδικαστική, από ότι όταν η ίδια επίπληξη εκφράζεται προφορικά.

6.5.7 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΤΥΠΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΑΥΤΟΧΡΟΝΑ

Μερικές επικοινωνίες πρέπει να διεξάγονται γραπτώς, για να μεταδίδεται το μήνυμα με ακρίβεια και χωρίς τον κίνδυνο στρεβλώσεων. Επίσης, όταν χρειάζεται να αποδειχθεί ότι ο δέκτης έλαβε το μήνυμα, η γραπτή επικοινωνία πρέπει να προτιμάται. Όταν όμως είναι δυνατόν, η γραπτή επικοινωνία θα πρέπει να συμπληρώνεται με τον προφορικό λόγο. Τούτο χρειάζεται για να δίνεται η δυνατότητα ο πομπός και ο δέκτης να ανταλλάσσουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το μήνυμα. Για τον ίδιο λόγο και η προφορική επικοινωνία θα πρέπει να ενισχύεται με την γραπτή.

6.5.8 ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΜΕΓΕΘΟΥΣ

Τα προβλήματα επικοινωνίας, που προκύπτουν από το μέγεθος, μπορούν να μειωθούν: περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, ελαττώνοντας τα διαστήματα ελέγχου, διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες θα ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ευκολία με την οποία διεξάγεται η αμφίδρομη επικοινωνία (για ζητήματα που τους ενδιαφέρουν) και τέλος, αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες ομάδες. Θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα, σε σχέση με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωσιακής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο η επικοινωνία σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Το ξεπέραςμα των εμποδίων στην επικοινωνία μπορεί να είναι ένα έργο χωρίς αποτελέσματα, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ξαφνική στροφή προς τη φιλοσοφία της «καλής επικοινωνίας», που οδηγεί σε μια εκτεταμένη εκστρατεία ανάπτυξης των επικοινωνιών, δεν θα αντιστρέψει μια κακή κατάσταση, μέσα σε μια νύχτα. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες. Στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση αναδειχθεί ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει εξηγήσεις στους άλλους και να τους ακούει προσεκτικά για τα ζητήματα που τους αφορούν.

Για να αποδώσει καλά αποτελέσματα η επικοινωνία πρέπει να εξεταστεί σαν στρατηγικό ζήτημα, που χρειάζεται σχεδιασμό, ανάπτυξη και έλεγχο με άξονα αναφοράς την κατανόηση των προϋποθέσεων, των προβλημάτων και των αναγκών κάθε μέλους της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

7.1 Αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία

Με την αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- α) Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.
- β) Άμβλυση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.
- γ) Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- δ) Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω.

ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο οργανισμό, μια επιτυχημένη επιχείρηση και έναν επιτυχημένο συνεταιρισμό. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τους πελάτες επηρεάζει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα της εργασίας αλλά επίσης το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Για να εξασφαλίσουμε την αποτελεσματική επικοινωνία μπορούμε να θέσουμε κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες προϋποθέσεις.

Ορισμένα κριτήρια αυτών των προϋποθέσεων είναι :

1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του : Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.

2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων : Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.

3. 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 απαραίτητες, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές..

4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση : 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. Η ακρόαση είναι η σημαντικότερη διάσταση της επικοινωνίας, η οποία όμως θα παραμείνει ατελής στο μέτρο στο οποίο ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης. Η αναπληροφόρηση είναι το σύστημα το οποίο πληροφορεί τη διοίκηση, για το πόσο καλά εκτελούνται αυτά που προγραμματίστηκαν. Το σύστημα πληροφοριών είναι απαραίτητο για να μεταφέρει πληροφορίες και μηνύματα στους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα για να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό να ερμηνευτεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά η αναπληροφόρηση από τα 21 διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

5. Η ειλικρίνεια : Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στην μετάδοση της πληροφορίας ή η έλλειψή της θα φανεί γρήγορα. Αν η διοίκηση είχε πάντα δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.

6. 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. Τα σημαντικότερα σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία είναι τα ακόλουθα :

1. Η επικοινωνία πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η διδασκαλία ή η καθοδήγηση, η αξιολόγηση του ατόμου και η άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του.

2. Τα νοήματα των μηνυμάτων δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου.

3. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση είναι μια διαδικασία διόρθωσης και ρύθμισης και η χρησιμοποίησή της βελτιώνει την επικοινωνία.

4. Επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.

5. Τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πρέπει να είναι κατάλληλα, για να είναι αποτελεσματική η κατανόηση. Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας. Η American Management Association (A.M.A.) εξέδωσε έναν πίνακα για αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση, με τίτλο «10 εντολές για καλή επικοινωνία». Αυτές είναι οι εξής:

1. Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία.
2. Να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. Να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.
4. Στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούγεται η συμβολή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.
5. Να γίνεται εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.
6. Να γίνεται η επικοινωνία για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία απαιτείται την ύπαρξη συνέχειας.
8. Οι πληροφορίες που μεταδίδονται με τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. Οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.

7.2 Διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνίας

Το ξεπέραςμα των εμποδίων στην επικοινωνία μπορεί να είναι ένα έργο χωρίς αποτέλεσμα, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ξαφνική στροφή προς τη φιλοσοφία της «καλής επικοινωνίας», που οδηγεί σε μια εκτεταμένη εκστρατεία ανάπτυξης των επικοινωνιών, δε θα αντιστρέψει μια κακή μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση καταδεικνύει ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει εξηγήσεις στους εργαζομένους και να τους ακούει προσεκτικά για τα ζητήματα που τους αφορούν.

Τα προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν από το μέγεθος της οργάνωσης, μπορούν να μειωθούν περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, ελαττώνοντας τα διαστήματα ελέγχου, διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες θα ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ευκολία με την οποία διεξάγεται η αμφίδρομη επικοινωνία και αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες μονάδες.

Θα πρέπει επίσης, να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα, σε σχέση, με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωτικής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο η επικοινωνία σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Αποτέλεσμα της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.
- Άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.
- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω κλπ.

Ευθύνη του κάθε manager είναι να προσπαθήσει να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους που έθεσε με το χαμηλότερο κόστος, κάνοντας χρήση των μέσων που διαθέτει. Στην προσπάθειά του αυτή σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει η επικοινωνία που ανέπτυξε ιδιαίτερα με τους συνεργάτες του. Στην επιχειρηματική πρακτική δεν μετρά η πρόθεση, αλλά το αποτέλεσμα. Καμία στρατηγική και κανένας αντικειμενικός στόχος δε μπορεί να έχει πιθανότητα επιτυχίας, εάν δεν γίνει κατανοητός και αποδεκτός από εκείνους που θα κληθούν να τον εφαρμόσουν. Και προς την κατεύθυνση αυτή η επικοινωνία παίζει ρόλο κλειδί. Διότι επικοινωνία δε σημαίνει μόνο την καθιέρωση μιας τυπικής ενδο-επιχειρησιακής ή έξω-επιχειρησιακής μορφής αμφίδρομη πληροφόρηση, αλλά παράλληλη λειτουργία σωστού σχεδιασμού, κατάλληλου μέσου, κατανοητού μηνύματος, αλλά και προσωπικού παραδείγματος.

Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους, οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στη μετάδοση των πληροφοριών ή η έλλειψή της γρήγορα θα φανεί. Αν η διοίκηση έχει πάντοτε δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.

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

1. Αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία: για να γίνει αυτό, ο manager πρέπει να λάβει υπόψη του τη σύνθεση του κοινού του από άποψη μόρφωσης, εμπειρίας, ψυχολογική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κλπ.
2. Ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας : ο manager θα πρέπει να μη στοχεύει στην επίτευξη πολλών στόχων μέσω ενός και μόνο μηνύματος ανάλογα με το τι επιθυμεί να πετύχει μέσω της επικοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα και το περιεχόμενο, τον τρόπο και μέσο μετάδοσης του μηνύματος κλπ.
3. Κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία: τέτοιες συνθήκες είναι ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης, οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις κλπ, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αποδοχή ενός μηνύματος.
4. Επικοινωνία δεν είναι μόνο το μήνυμα: για την αποτελεσματικότητά της επικοινωνίας σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και άλλα στοιχεία, όπως η σωστή απόδοση, τόνος φωνής, πίστη στο στόχο που επιδιώκεται, χρησιμοποίηση κατανοητών παραδειγμάτων κλπ.
5. Αποφυγή χρήσης υπερβολικών εκφράσεων: το μήνυμα δεν εντυπωσιάζει με τις υπερβολές, αλλά με τη συνέπεια και την αξιοπιστία του περιεχόμενου του.
6. Σύνδεση της πραγματικότητας με τους επιδιωκόμενους στόχους : πολλοί προσπαθούν να μεταφέρουν τους στόχους που θέλουν να πετύχουν

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

7. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο μετάδοση, αλλά και αποδοχή - αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει έναν manager, είναι όχι μόνο τι θέλει ο ίδιος να μεταδώσει, αλλά και το τι θέλουν να μεταδώσουν οι άλλοι. Δεν υπάρχει ίσως μεγαλύτερη χρησιμότητα για τον αποστολέα από το να κατανοήσει τα πραγματικά «θέλω» του κοινού του.
8. Ενδιαφέρον για την αποδοχή του μηνύματος: ένας manager δε θα πρέπει να τον ενδιαφέρει μόνο η μετάδοση απλά του μηνύματος, αλλά και ο βαθμός αποδοχής του από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον manager- αποστολέα του μηνύματος να κάνει τις απαραίτητες προσαρμοστικές κινήσεις την επόμενη φορά.
9. Το φιλτράρισμα - ο Manager θα πρέπει να έχει την ευθυκρισία και τη δυνατότητα να φιλτράρει και να επιλέγει από τα πολλά μηνύματα που δέχεται τα πιο σημαντικά, και τα πιο απαραίτητα για τη δουλειά του. Επίσης, θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει και να εκμαιεύσει ποιο μπορεί να είναι ή να θεωρηθεί σημαντικό από τους συνεργάτες του. Έτσι θα μπορέσει να κατασκευάσει το καταλληλότερο μήνυμα και μορφή επικοινωνίας, και συνεπώς να προσεγγίσει αποτελεσματικά το κοινό του και να πετύχει το στόχο του.
10. Η αποδοχή του ηγέτη - στον επιχειρησιακό χώρο, η αποδοχή ενός ατόμου από τους συνεργάτες του ως Ηγέτη, του δημιουργεί πλεονέκτημα μεταδοτικότητας και «επιβολής» της πολιτικής του. Η αποδοχή αυτή είναι αποτέλεσμα της ορθής επικοινωνιακής πολιτικής που ασκεί, αλλά και της δυνατότητας αποκωδικοποίησης από τους συνεργάτες του της αίσθησης του ηγέτη που εμπνέει η προσωπικότητά του. Οι μέθοδοι επικοινωνίας οι οποίες χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση και επικοινωνία με τους εργαζόμενους διακρίνονται σε μεθόδους
 - α) μιας κατεύθυνσης: δεν υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση.
 - β) αμφίδρομης επικοινωνίας: υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση και
 - γ) επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.

7.3 Μέσα επίτευξης αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

7.3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Η επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους έχει ζωτική σημασία για την εκάστοτε επιχείρηση και βοηθά να έρθουν κοντά οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων καθώς και να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι τόσο το όραμα, την κουλτούρα όσο και τους στόχους της επιχείρησης. Είναι δύσκολο να βρείτε στελέχη και εργαζόμενους που είναι ικανοποιημένοι από την εσωτερική επικοινωνία μέσα στην εταιρεία τους. Πρόκειται για ένα από τα βασικότερα προβλήματα των επιχειρήσεων. Όταν προσλαμβάνεται ένα νέος υπάλληλος, αυτομάτως μετατρέπεται σε έναν κρίκο της αλυσίδας επικοινωνίας-πληροφόρησης της επιχείρησης. Για να μπορέσει να συμβάλλει με τον τρόπο του στην αποδοτικότερη ενδοεταιρική επικοινωνία πρέπει να κατανοεί αλλά και να συμβαδίζει με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης πράγμα που πρέπει να γίνεται με την στήριξη της διοίκησης. Άλλωστε είναι ευρέως αποδεκτό πως οι επιχειρήσεις που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων τους, τα καταφέρνουν ακόμα και στις περιόδους κρίσης. Η διοίκηση πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό για να αναπτυχθεί ένα συναίσθημα δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους κοινούς σκοπούς και στόχους. Αντίθετα

η κακή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού οδηγεί σε παρεξηγήσεις, χρονικές καθυστερήσεις και χαμηλό ηθικό εντός της επιχείρησης. Όταν τα μηνύματα εντός ενός οργανισμού μεταφέρονται από τους εργαζόμενους στη διοίκηση, πραγματοποιείται η προς τα πάνω επικοινωνία. Αυτό το είδος επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί με μια οργανωμένη έρευνα απόψεων των εργαζομένων βάσει ερωτηματολογίου, με ένα σύστημα υποβολής προτάσεων και ιδεών καθώς και με προσωπικές συνεντεύξεις. Μια αποτελεσματική προς τα πάνω επικοινωνία βοηθά στην δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης αλλά και εκπαιδεύει τα στελέχη να κατανοούν και να αξιολογούν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους. Από την άλλη, όταν τα μηνύματα ξεκινούν από την διοίκηση και απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων, πραγματοποιείται η προς τα κάτω επικοινωνία. Αυτή η μορφή επικοινωνίας επιτυγχάνεται με την χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ανακοινώσεων, εταιρικού περιοδικού, οργανωμένων τακτικών συναντήσεων. Με τον τρόπο αυτό η εκάστοτε διοίκηση επιδιώκει να μεταδώσει στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της τους στόχους, τις αξίες και γενικότερα την φιλοσοφία του οργανισμού. Μια ελεύθερη και ευέλικτη δομή επικοινωνίας, οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους καθώς και σε πιο θετικές αντιδράσεις από αυτούς τόσο σε θέματα οργανωτικών αλλαγών όσο και σε προβλήματα που δημιουργούνται εντός του οργανισμού. Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί όταν είναι πλήρως ενημερωμένοι. Άλλωστε ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να πετύχουν ουσιαστική ανάμιξη των εργαζομένων στους στόχους και στο όραμα της επιχείρησης είναι η ανταλλαγή πληροφοριών –επικοινωνία. Η καλή εσωτερική επικοινωνία βοηθά τους εργαζόμενους να νιώσουν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία τους και στην αποστολή του οργανισμού στον οποίο και απασχολούνται. Νιώθουν ότι συνδέονται με το όραμα της επιχείρησης και ότι είναι σε θέση να προωθήσουν τους στόχους της. Ο αποκλεισμός των εργαζομένων από πληροφορίες που αφορούν στον οργανισμό οδηγεί σε αποξένωση, έλλειψη ικανοποίησης, αρνητική στάση και απώλεια πίστης στην ιεραρχία του οργανισμού. 10.

Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

Σύντομη ενημέρωση των ομάδων (Briefing groups)

Ο επικεφαλής της ομάδας, π.χ. ο προϊστάμενος ενός τμήματος κάνει μία ολιγόωρη συνάντηση με τους εργαζόμενους που αναφέρονται σε αυτόν για να τους ενημερώσει. Η ενημέρωση αυτή είναι η συστηματικότερη μέθοδος επικοινωνίας και πληροφόρησης των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο επόπτης δεν είναι σε θέση να τα γνωρίζει όλα και να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις τους και αυτό διότι δεν ενημερώνεται προηγουμένως από τον προϊστάμενό του. Άλλο μειονέκτημα είναι ότι είναι εφήμερη και επομένως θα πρέπει να ενισχύεται και από γραπτή ενημέρωση.

Κύκλοι Ποιότητας (Quality Circles)

Οι «κύκλοι ποιότητας» βελτιώνουν την ποιότητα της επικοινωνίας, φέρνοντας κοντά μέλη του εργατικού δυναμικού, τα οποία είναι αλληλοεξαρτώμενα και εμπλέκονται για την πραγματοποίηση των εργασιών της επιχείρησης. Βασικό καθήκον των μελών του κύκλου ποιότητας είναι να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τα σπουδαιότερα προβλήματα, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλής ποιότητας προϊόντα. Οι εργαζόμενοι που μετέχουν στους κύκλους ποιότητας προτείνουν λύσεις και ενέργειες οι οποίες παρουσιάζονται επίσημα κατευθείαν στην ανώτατη διοίκηση ή στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης ενώ παράλληλα παρέχουν στους άλλους εργαζόμενους εκπαίδευση στις τεχνικές ανάλυσης των προβλημάτων και λύσης των. Ο Ishikawa θεωρείται ο πατέρας των Κύκλων Ποιότητας. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν μία επανάσταση στη διοικητική σκέψη και προτείνει μία συγκεκριμένη διαδικασία για τη διασφάλιση της Ποιότητας. Στις μέρες μας η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί και μεταλλαχθεί σε μία καινούργια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση, έχει στρατηγικό περιεχόμενο και προοπτική και έχει ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών που μετέχουν στους «κύκλους ποιότητας» είναι το κλειδί για την επίτευξη των σκοπών τους οποίους έχει θέση η επιχείρηση.

Συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους (Mass Meetings)

Είναι μία τεχνική επικοινωνίας όπου γίνονται συναντήσεις με όλους τους εργαζόμενους συνήθως με επικεφαλής τον manager της επιχείρησης ο οποίος έχει τα

περισσότερα χρόνια υπηρεσίας και μεγάλη εμπειρία στη διοίκηση. Στην μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται οπτικά βοηθήματα, όπως slides και ταινίες με επιχειρηματικές δραστηριότητες και συμπεριφορές, νέες τεχνολογίες και μεθόδους της αγοράς και οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να ακούσουν για την πορεία της επιχείρησης μέχρι τώρα και το μέλλον της. Θεωρείται σημαντικό προσόν να υπάρχει επικοινωνιακή ικανότητα από μέρους του ανώτατου διευθυντικού στελέχους. Είναι πάντως πολύ δύσκολο στη μαζική αυτή συνάντηση να έχουμε «διπλής κατεύθυνσης» ή «αμφίδρομη» επικοινωνία.

Συνεντεύξεις (Interviews)

Η προσωπική συνέντευξη είναι ο καλύτερος τρόπος να ασχοληθείς με ατομικά προβλήματα και ερωτήματα. Επειδή όμως είναι διαδικασίες που απαιτούν πολλή ώρα συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται μόνο για εξαιρετικά προβλήματα. Οι σημαντικότεροι τύποι συνεντεύξεων είναι :

1. οι συνεντεύξεις παραπόνων
2. οι συνεντεύξεις πειθαρχικών ποινών
3. οι συνεντεύξεις αξιολόγησης
4. οι συνεντεύξεις αποχώρησης.

Περπατώντας ανάμεσα στους εργαζόμενους (Walking the floor)

Κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει την ομάδα του, θα πρέπει να επισκέπτεται συχνά τον χώρο όπου εργάζεται η ομάδα του για να συναντήσει τα μέλη της και να μιλήσει μαζί τους. Ακόμη και σε επιχειρήσεις με πολυάριθμους εργαζόμενους είναι σημαντικό να έχει ο προϊστάμενος μπει στη διαδικασία να γνωρίσει έστω και τμηματικά ένα μεγάλο κομμάτι των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρησή του, για παράδειγμα, η Creta Farm, παρέχει πολλούς διαύλους επικοινωνίας, οι οποίοι επιτρέπουν στους εργαζόμενους και στους μάνατζερ να συζητούν μεταξύ τους και να ανταλλάσσουν πληροφορίες. Οι μάνατζερ επικοινωνούν με τους εργαζόμενους κυκλοφορώντας μεταξύ τους και κάνοντας μαζί τους άτυπες συζητήσεις. Οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται, παρέχοντας επαναπληροφόρηση στους μάνατζερ μέσω συσκέψεων που λαμβάνουν χώρα κατόπιν, ή με άλλες μορφές επικοινωνίας. Άλλωστε, καθώς οι σημερινές επιχειρήσεις αναθέτουν όλο και περισσότερο ευθύνες και εξουσίες λήψης αποφάσεων στους εργαζόμενους, αυτοί χρειάζεται να έχουν στη διάθεσή τους όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες.

Συμβούλια, επιτροπές και συλλογικές διαπραγματεύσεις

Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και του εργοδότη ή των μετόχων της επιχείρησης και όχι για απευθείας επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Αποτελεί τμήμα του συστήματος εκπροσώπησης των εργαζομένων.

Προγράμματα υποδοχής των εργαζομένων

Σκοπός αυτών των προγραμμάτων υποδοχής είναι να δώσει την ευκαιρία στα καινούργια μέλη της επιχείρησης πληροφορίες και να τα ενημερώσει σχετικά με τον εργοδότη, την επιχείρηση, τις συνθήκες εργασίας.

Διάδοση-φήμη (grapevine) μεταξύ των εργαζομένων

Σε κάθε οργάνωση κυκλοφορούν φήμες και διαδόσεις για διάφορα θέματα, οι οποίες κατασκευάζονται και διαδίδονται από τους εργαζόμενους. Οι διαδόσεις αυτές μπορεί να είναι τελείως παραπλανητικές, αλλά ενδέχεται να είναι και απολύτως αληθινές.

Γραπτή επικοινωνία

Η γραπτή επικοινωνία είναι επικοινωνία «μίας κατεύθυνσης» . Οι μέθοδοι γραπτής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους είναι:

1. Ο Πίνακας Ανακοινώσεων:

Είναι ένα παραδοσιακό σύστημα γρήγορης ενημέρωσης μεγάλου αριθμού ατόμων με πλεονεκτήματα γιατί αποτελεί ένα φτηνό μέσο επικοινωνίας, οδηγεί σε άμεση ενημέρωση, αφορά όλους τους εργαζόμενους και είναι εύκολο για τον αποδέκτη να επανελέγξει το μήνυμα αργότερα. Βεβαίως απαιτείται καθημερινή ενημέρωση και αντικατάσταση των παλαιών ανακοινώσεων.

2. Οι Αναφορές :

Με τις αναφορές είναι δυνατόν ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων να λαμβάνει γνώση των γεγονότων και των αντιρρήσεων οι οποίες υπάρχουν για κάποια θέματα επί των οποίων θα πρέπει να ληφθούν ορισμένες αποφάσεις. Σαν μέθοδος γραπτής επικοινωνίας έχει

το πλεονέκτημα ότι λαμβάνεται γρήγορα από τον αποδέκτη-ενδιαφερόμενο και δεν οδηγεί σε αντιπαραθέσεις και εμπάθειες γιατί δεν περιέχει το στοιχείο του διαλόγου και της κατά πρόσωπο αντιπαραθέσεις.

3. Το Περιοδικό ή η εφημερίδα της επιχείρησης:

Εκδίδεται σε δεκαπενθήμερη ή μηνιαία βάση και αφορά θέματα όπως την πορεία της επιχείρησης στην αγορά εργασίας, επιχειρηματική και χρηματοοικονομική επίδοση, αποτελέσματα στην παραγωγή. Συναντήσεις του προσωπικού με σημαίνοντα πρόσωπα, το προφίλ των στελεχών της επιχείρησης, καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρίας, αθλητικά και κοινωνικά γεγονότα, συνταξιοδοτήσεις, βραβεία για επιτυχημένες προτάσεις και για επιτυχημένες εφαρμογές του συστήματος ασφάλειας της επιχείρησης. Θεωρείται ακριβό μέσο γραπτής επικοινωνίας και γι' αυτό πρέπει να αξιολογηθεί αν τα θετικά αποτελέσματα τα οποία θα έχει δικαιολογούν υψηλό κόστος έκδοσης ενός τέτοιου εντύπου.

4. Το Δελτίο Τύπου :

Με το δελτίο τύπου γίνονται επίσημες ανακοινώσεις της επιχείρησης για σοβαρά θέματα που την αφορούν ή για την πρόοδο και τις επιδόσεις της ή για εκδηλώσεις τις οποίες διοργανώνει και διανέμεται στα μέσα μαζικής ενημέρωσης προς ενημέρωση του κοινού.

5. Το Βιβλίο Προσωπικού:

Περιέχει πληροφορίες για τους εργαζόμενους (κυρίως τους νέους μιας επιχείρησης) και περιλαμβάνει θέματα όπως οι όροι της σύμβασης εργασίας δηλαδή τις ώρες εργασίας, το είδος της εργασίας, ο τίτλος της θέσης, το σύστημα πληρωμής, τους όρους ασφάλειας, το σωματείο του προσωπικού ή την ιατρική περίθαλψη που έχει το προσωπικό. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει: το οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις φωτογραφίες των διευθυντών, εικόνες των προϊόντων και των υπηρεσιών, το προφίλ των πελατών, την ιστορία της επιχείρησης.

6. Ο Ετήσιος απολογισμός στους εργαζόμενους:

Περιλαμβάνει αναφορά στις δραστηριότητες στελέχωσης και διεύθυνσης του προσωπικού της επιχείρησης και ανασκόπηση του χρόνου που πέρασε σε θέματα που αφορούν νέα προϊόντα, επιτυχίες στις πωλήσεις, βραβεία και διακρίσεις, οικονομικός απολογισμός, πραγμάτωση των στόχων της παραγωγής και των πωλήσεων για τη χρονιά που πέρασε.

7.3.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένα διοικητικό εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου συντονίζονται όλες οι σύγχρονες χρησιμοποιούμενες μορφές της επικοινωνίας όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, στο πλαίσιο της «συνολικής εταιρικής επικοινωνίας», η οποία ενσωματώνει διοίκηση, μάρκετινγκ και οργανωσιακή επικοινωνία. Είναι ένα άμεσο εργαλείο ενίσχυσης της εταιρικής φήμης και της εταιρικής ταυτότητας για κάθε επιχείρηση καθώς και ένας τρόπος ικανοποίησης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης της επιχείρησης. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας. Χωρίς ικανοποίηση πελατών δεν υπάρχουν πελάτες, χωρίς πελάτες δεν υπάρχουν έσοδα, χωρίς έσοδα δεν υπάρχει η επιχείρηση. Ένας από τους πλέον βασικούς τρόπους εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη είναι η προσωπική επικοινωνία με σκοπό την ανάπτυξη καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης, την επιβράβευση των πιστών πελατών καθώς και την διεύρυνση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των πωλήσεων. Ο σύγχρονος πελάτης-καταναλωτής είναι σε θέση να αξιολογεί καλύτερα την ποιότητα, την λειτουργικότητα και την ασφάλεια των προσφερόμενων υπηρεσιών. Απαιτεί να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να σχηματίζει μια πιο σφαιρική άποψη σχετικά με τις προσφερόμενες σε αυτόν υπηρεσίες. Κατ' επέκταση η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να πληροφορεί επακριβώς τους πελάτες της σχετικά με τις ιδιότητες, τα συστατικά και τις χρήσεις των προσφερόμενων υπηρεσιών και να απαντά στα τυχόν παράπονα τους. Η εκάστοτε επιχείρηση, με σημείο αναφοράς τον πελάτη, έχει τη δυνατότητα παροχής ενός

ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών επικοινωνίας, το οποίο μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις πραγματικές ανάγκες αλλά και απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης και περιλαμβάνει :

- 1) Διανομή εταιρικού έντυπου υλικού σε στοχευόμενες ομάδες αποδεκτών καθώς επίσης διατήρηση και ενημέρωση σχετικών βάσεων δεδομένων.
- 2) Επικοινωνία με εκπροσώπους ΜΜΕ για την προώθηση του εταιρικού περιεχομένου.
- 3) Αναλυτικές αναφορές αποτελεσμάτων επικοινωνίας (press reporting) και αξιολόγηση τους σύμφωνα με προκαθορισμένους στόχους.
- 4) Συγγραφή επίσημων δηλώσεων και ανακοινώσεων.
- 5) Εταιρικά διαφημιστικά βίντεο.
- 6) Υποστήριξη και οργάνωση συμμετοχής επιχειρήσεων σε εκδηλώσεις και εκθέσεις.
- 7) Διοργάνωση ειδικών εταιρικών εκδηλώσεων, όπως Συνεντεύξεις Τύπου και παρουσιάσεις νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράλληλα για την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα σε μεγάλο βαθμό τις Δημόσιες Σχέσεις, οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει για την επιχείρηση μεγάλη σημασία. Στην ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά, καταγράφεται ένας πελατοκεντρικός προσανατολισμός στη χάραξη στρατηγικής με στόχο την αύξηση των πωλήσεων στα καταστήματα. Πρωταρχικός στόχος εμφανίζεται η δημιουργία προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Επίσης αναγκαίο είναι να προτείνεται στον πελάτη, στο πλαίσιο της προσπάθειας πλήρους κάλυψής του, ποικιλία προϊόντων που όχι μόνο θα του προσφέρουν χρηματοδοτικές λύσεις αλλά και θα τον καλύπτουν σε όλα τα θέματα είτε πρόκειται για ιδιώτη είτε για επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο αποκτά ισχυρούς δεσμούς με την Τράπεζα και δεν είναι πλέον τόσο ευάλωτος στις προσπάθειες προσέλκυσης από τον ανταγωνισμό. Στο πλαίσιο του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οι εφαρμογές πωλήσεων έχουν χαρακτήρα πολυδιάστατο, στο μέτρο που τα τραπεζικά προϊόντα μπορούν να εγγυηθούν ευνοϊκότερες συνθήκες διαβίωσης στο μέλλον καθώς είναι έντονη η αβεβαιότητα που επικρατεί (συνταξιοδοτικό – πορεία επιτοκίων) σε όλες τις κατηγορίες των πολιτών. Στόχος είναι η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ τράπεζας και καταναλωτή, που αποτελεί τη βάση για τη διεύρυνση του πελατολογίου και την αύξηση των πωλήσεων στο κατάστημα. «Η «ποιότητα» της σχέσης που θα δημιουργηθεί εξαρτάται αποκλειστικά από την προσέγγιση της τράπεζας και τον τρόπο με τον οποίο εκείνη θα επικοινωνήσει με τον πελάτη. Οι τράπεζες που αντιλαμβάνονται τους πελάτες ως μέσο επίτευξης της στοχοθεσίας τους, δημιουργούν βραχυπρόθεσμες σχέσεις και πελάτες που θεωρούν εαυτούς δέσμιους της ανάγκης τους ή ενός χαμηλού επιτοκίου. Έτσι με την πρώτη ευκαιρία καταφεύγουν στην τράπεζα του ανταγωνισμού που θα τους υποσχεθεί ευνοϊκότερους όρους συνεργασίας. Η δημιουργία κλίματος ασφάλειας, φερεγγυότητας και ελεύθερης επικοινωνίας μεταξύ τράπεζας και καταναλωτή είναι αναγκαία, για τη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης. Βασικά της χαρακτηριστικά πρέπει να είναι οι ξεκάθαροι όροι σε συνδυασμό με τη διαφάνεια των συναλλαγών για τα προϊόντα που προσφέρονται, καθώς και η όσο το δυνατό αρτιότερη κατάρτιση και ενημέρωση του υπεύθυνου υπαλλήλου αλλά και η μέθοδος επικοινωνίας με τον πελάτη.

Επίλογος

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

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

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

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

Για την αποφυγή των επικοινωνιακών διακοπών και στρεβλώσεων, και τη διασφάλιση απρόσκοπτης ανταλλαγής πληροφορήσης, μεταξύ όλων των επιπέδων, είναι απαραίτητο και αναγκαίο όλα τα μέλη της οργάνωσης να είναι πρόθυμα και έτοιμα για αποτελεσματική συνεργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μέτρων υποστήριξης που να αποβλέπουν στη συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη της οργάνωσης.

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

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

Η επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία των οργανισμών, γιατί επηρεάζει άμεσα όλες τις διοικητικές λειτουργίες, καθώς είναι μια δραστηριότητα στην οποία οι υπάλληλοι, οι μάντζερ, οι πελάτες και άλλοι αξιοποιούν τις διατιθέμενες πληροφορίες. Η επιτυχία πραγματοποίησης των διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού εξαρτάται και από την αποτελεσματική επικοινωνία.

Η επικοινωνία διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, αλλά δεν αποτελεί το μόνο μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Αποτελεί όμως μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού και μια από τις σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες. Η τέχνη αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών που ολοκληρώνεται με την εδραίωση της κατανόησης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη δραστηριότητα κάθε στελέχους σε μια οργάνωση. Σήμερα, καθώς ο τομέας των «ανθρώπινων σχέσεων» στο χώρο εργασίας, χαρακτηρίζεται ολοένα και περισσότερο από το Διοικητικό πνεύμα, η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητο όπλο κάθε προϊσταμένου.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να τονιστεί ότι κατά τη φάση αυτή της μελέτης του φαινομένου της επικοινωνίας στις οργανώσεις, γίνεται πλέον κοινά αποδεκτή η πολυποίκιλη σπουδαιότητα που κατέχει η επικοινωνία για τη λειτουργία των οργανώσεων.

Παράρτημα

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Ομάδες εργαζομένων και Στόχοι Επικοινωνία

Στόχοι Ομάδες	Σύνολο εργαζομένων	Προϊστάμενοι κεντρικών υπηρεσιών	Στελέχη κεντρικών υπηρεσιών	Στελέχη δικτύου	Εργαζόμενοι δικτύου	Συνδικαλιστές
ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	<p>Κατανόηση επιχειρησιακού πλαισίου</p> <p>Κατανόηση ρόλων, μάθηση συνεχής προσαρμογή</p> <p>Υποστήριξη επιχειρησιακών στόχων</p> <p>Εταιρική κουλτούρα</p> <p>Οργανωσιακό κλίμα</p> <p>Πνεύμα \ εταιρείας-δέσμευση</p> <p>Αίσθημα συμμετοχής</p> <p>Εμπιστοσύνη στην εταιρεία</p> <p>Εμπιστοσύνη στη διοίκηση και στα ανώτερα στελέχη</p> <p>Αναγνώριση δομών επικοινωνίας</p> <p>Διευκόλυνση ροής πληροφοριών που αφορούν σε λειτουργικά επιχειρησιακά ζητήματα</p>	<p>Αίσθηση ομάδας Ανώτερης διοίκησης</p> <p>Συνεργασία Συντονισμός-Συναντίληψη</p> <p>Κοινό όραμα Αξίες</p> <p>Κατανόηση επιχειρησιακών στόχων-στρατηγικών</p> <p>Σχέσεις εμπιστοσύνης με διοίκηση</p>	<p>Ενδυνάμωση</p> <p>Αναγνώριση</p> <p>Αίσθηση ρόλου διοικητικών στελεχών</p> <p>Συνεργασία-συντονισμός</p> <p>Βελτίωση ενημέρωσης διοίκησης</p>	<p>Ενδυνάμωση</p> <p>Αναγνώριση</p> <p>Μείωση ψυχολογικής απόστασης</p> <p>Βελτίωση ενημέρωσης ανώτερης διοίκησης</p> <p>Κουλτούρα εξυπηρέτησης πελατών πωλήσεων επιχειρηματικό-τητας</p>	<p>Κουλτούρα εξυπηρέτησης πελατών</p> <p>Κουλτούρα πωλήσεων</p> <p>Ενδυνάμωση</p> <p>Αναγνώριση</p> <p>Υποστήριξη για ανταπόκριση στους ρόλους</p>	<p>Σχέσεις εμπιστοσύνης με ιεραρχία της τράπεζας</p> <p>Βελτίωση της ενημέρωσης της διοίκησης</p> <p>Αντικειμενικότητα ενημέρωσης των συνδικαλιστών</p>

<p>ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΚΟΙ- ΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ</p>	Κατανόηση αναγκαιότητας αλλαγών	Αίσθημα συμμετοχής	Αίσθημα συμμετοχής	Αίσθημα συμμετοχής		Αίσθημα συμμετοχής
	Κατανόηση περιεχομένου αλλαγών					
	Κατανόηση νέων ρόλων					
	Αισιοδοξία για υλοποίηση αλλαγών					
	Υποστήριξη αλλαγών-δέσμευση					
	Μείωση Αισθήματος αβεβαιότητας					

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Κανάλια-Δράσεις Εσωτερικής Επικοινωνίας σε Τράπεζα

ΚΑΝΑΛΙΑ & ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	Σύνολο Εργαζομένων	Διευθυντές Κεντρικών Υπηρεσιών	Στελέχη Κεντρικών Υπηρεσιών	Στελέχη Δικτύου	Εργαζόμενοι Δικτύου	Συνδικαλιστές
Κανάλια Εσωτερικής	Εταιρικό περιοδικό	Μηνιαία σύσκεψη διευθυντών	Εξαμηνιαία σύσκεψη στελεχών	Ετήσια περιφερειακή συνάντηση	Μετασυναντήσεις	Μηνιαία συνάντηση με τη Διεύθυνση Επικοινωνίας
	Εγκύκλιοι	Ανοικτή πόρτα διοικητή	Ανοικτή πόρτα Διοικητή-Υποδιοικητή	AD Hoc θεματικές συναντήσεις	Επισκέψεις στελεχών Κεντρικών Υπηρεσιών στο δίκτυο	AD Hoc συναντήσεις
	Παρουσιάσεις ανωτέρων στελεχών στα εκπαιδευτικά σεμινάρια	Ετήσια σύσκεψη στελεχών Ομίλου		Ανοικτή πόρτα Διοικητή		
	Μηνιαία μετασύσκεψη			Επισκέψεις στελεχών Κεντρικών Υπηρεσιών στο δίκτυο		
	Έρευνα γνώμων					
	Υποστήριξη του επικοινωνιακού ρόλου της ιεραρχίας					
	Ανοικτή γραμμή προτάσεων					
Ειδικές Δράσεις Επικοινωνίας Αλλαγών	Κατανόηση αναγκαιότητας αλλαγών	Συναντήσεις Δ/ση ανασυγκρότησης	Συναντήσεις με Δ/ση ανασυγκρότησης	Ημερίδα	Εκπαιδευτικά προγράμματα «ΝΕΑ ΤΡΑΠΕΖΑ»	Μηνιαία συνάντηση με την ομάδα αλλαγών
	Κατανόηση περιεχομένου αλλαγών	Μηχανισμός υλοποίησης	Ημερίδα	Εκπαιδευτικά προγράμματα «ΝΕΑ ΤΡΑΠΕΖΑ»		
	Κατανόηση νέων ρόλων	Εκπαιδευτικά προγράμματα «ΝΕΑ ΤΡΑΠΕΖΑ»	Εκπαιδευτικά προγράμματα «ΝΕΑ ΤΡΑΠΕΖΑ»			
	Αισιοδοξία για υλοποίηση αλλαγών					
	Υποστήριξη αλλαγών – δέσμευση					
	Μείωση αισθήματος αβεβαιότητας					

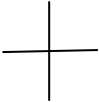




ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Σημαντικότεροι Στόχοι της Προς τα Άνω Επικοινωνίας

Να ενθαρρύνει την ανάληψη ευθυνών και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	49,0%
Να αντιμετωπίζει τα προβλήματα πριν οξυνθούν	43,0%
Να αξιοποιήσει τις προτάσεις και τις ιδέες των εργαζομένων	40,0%
Να ενισχύσει την προσπάθεια για αλλαγή με την συμμετοχή των εργαζομένων	37,0%
Να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση "ακούει" τους ανθρώπους που λειτουργούν πιο κοντά στο πελάτη	29,0%
Να κάνει τους εργαζομένους να νιώθουν ότι μετράνε	28,0%
Να βεβαιώσει ότι οποιαδήποτε συμβολή μπορεί να βοηθήσει στην λήψη αποφάσεων	27,0%
Να συμβάλει στην κουλτούρα ενδυνάμωσης	23,0%
Να αποδέχεται ότι τα ανώτερα στελέχη δεν γνωρίζουν τα πάντα	9,0%
Να λειτουργεί ως δικλείδα ασφάλειας για τα προβλήματα των εργαζομένων	9,0%
Να κατανοεί όλα τα θέματα πριν από το στάδιο της διαπραγμάτευσης	5,0%

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Κανάλια μετάδοσης απόψεων, ιδεών και προβλημάτων από τους εργαζομένους.

Επισκέψεις στο χώρο εργασίας	70,0%
Ενημέρωση και επαναπληροφόρηση ομάδων εργασίας	65,0%
Συμβουλευτικές επιτροπές	49,0%
Ομάδες ποιότητας(quality team/task force)	47,0%
Τακτικές επαφές με σωματεία	44,0%
Προτάσεις εργαζομένων	36,0%
Ανοικτές συναντήσεις με εργαζομένους	33,0%
Τακτικές έρευνες στάσεων εργαζομένων	24,0%
Ομάδες συζητήσεων (focus groups)	2,0%
Σύστημα ελεύθερης έκφρασης απόψεων (speak up system)	10,0%
Άλλο	10,0%

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Είδη δικτύων επικοινωνίας

Σχήμα	Σταυρός	Ύψιλον	Αλυσίδα	Κύκλος	Πλήρης δομή
Κριτήρια*					
Συγκέντρωση	πολύ μεγάλη	μεγάλη	μεσαία	μικρή	πολύ μικρή
Δίαυλοι επικοινωνίας	πολύ λίγοι	πολύ λίγοι	μεσαίοι	πολλοί	πάρα πολλοί
Ηγεσία	πολύ μεγάλη	μεγάλη	μεσαία	μικρή	πολύ μικρή
Ομαδική ικανοποίηση	χαμηλή	χαμηλή	μεσαία	μεσαία	υψηλή
Ατομική ικανοποίηση	πολύ υψηλή	χαμηλή	μεσαία	υψηλή	υψηλή

Κριτήρια:

Συγκέντρωση: η δυνατότητα πρόσβασης ενός μέλους με περισσότερους διαύλους επικοινωνίας

Δίαυλος επικοινωνίας: ο αριθμός διαύλων επικοινωνίας που διαθέτουν τα μέλη

Ηγεσία: βαθμός σιγουριάς με τον οποίο μπορεί να προβλεφθεί ότι ένα συγκεκριμένο μέλος μπορεί να αναλάβει ηγετικό ρόλο

Ικανοποίηση της ομάδας: βαθμός μέσης ικανοποίησης όλων των μελών μιας ομάδας

Ατομική ικανοποίηση: διαφορά ανάμεσα στις απόψεις σχετικά με την ικανοποίηση των μελών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Ιεράρχηση καναλιών επικοινωνίας, ως προς την ικανότητα μεταφοράς μηνυμάτων

Φυσική παρουσία (πρόσωπο με πρόσωπο)	Αλληλεπιδραστικά κανάλια (Τηλέφωνο ηλεκτρονικά μέσα)	Προσωπικά στατικά κανάλια (Σημειώματα, επιστολές)	Διαπροσωπικά κανάλια (πίνακας ανακοινώσεων, γενικές αναφορές)
---	--	--	--

←-----
Κατάλληλα για μη συνήθη,
ασαφή και δύσκολα μηνύματα

-----→
Κατάλληλα για μηνύματα
ρουτίνας και για σαφή και
απλά μηνύματα

Βιβλιογραφία

- Φαναριώτης Π. (2004) «Εργασιακές Σχέσεις».
- Χυτήρης Λ. (2001).«Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις».
- Σαρμανιώτης Χ. (2005)«Μάνατζμεντ».
- Barnard C. (1960) «The Functions of the Executive».
- Κόντη Θ.Γ. (1983) «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», ή Δέλγερη, Ν. (1995) « Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο».
- Goldhader G.M. (1974) «Organizations Communication».
- Kreps G. (1990) «Organizational Communication».
- Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί το σχετικό κεφάλαιο ενός αρκετά διαδεδομένου εισαγωγικού εγχειριδίου στη θεωρία της επικοινωνίας του D. Mc Quail, (1994) «Mass Communication Theory».
- Ντ. ΜακΚουέλ και Βιντάλ Σ. (1991), «Μοντέλα επικοινωνίας».
- Putnam L, (1983) «Organizational Communication. Towards a Research Agenda» στο «Communication and Organization. An Interpretive Approach».
- Pacanowsky M., (1991) «Tradition and translation: National Culture in its Global Context».
- Redding C. W. and Tompkins P. K. (1988), «Organizational Communication- Past and Present Tenses».
- Fisher A. B., (1982), «The Pragmatic Perspective of Human Communication Theory. Comparative Essays».
- Putnam, N. Phillips and P. Chapman, (1996) «Metaphors of Communication and Organization».
- Curran J. and Seaton J.(1981) , «Power Without Responsibility. The Press and the Broadcasting in Britain».
- Bantz C. (1985) , «Naturalistic Research Traditions».
- Deetz S.A and. Kersten A, (1985), «Critical Models of Interpretive Research».
- Λυριντζής Χ., (1989), ό.π. σ. 42, καθώς και για μια ευρύτερη ανάλυση των διαδικασιών κατασκευής αναπαραστάσεων στο βιβλίο του Β. Καραποστόλη, «Στις ρίζες της κοινωνικής εμπειρίας. Κείμενα κοινωνικής φιλοσοφίας».
- Δεμερτζής Ν., (1990) «Ουσιώδης αμφισβητησιμότητα και θεωρίες περί της εξουσίας».
- Cooper R. and. Burrell G, (1993) ό.π. , σς.91-112, M.Alveson and S.Deetz, ό.π. σς. 205-212, K.J. Gergen, ό.π., σς.216-224, J.Hassard, «Post-modernism and Organizational Analysis: an Overview» στο Postmodernism and Organizations, ed. By J.Hassard and M.Parker, Sage Publications London.
- Vecchio R.P., (1991) « Organizational Bahavior».
- Watzlawick, P., Beavin J.H. , D. Jackson Don, (1990), « Menschliche Kommunikation, Formen, Storungen».
- Gortner H. F, Mahler J., Nicholson J. B, (1990), «Organization Theory. A Public Perspective».
- Katz D, and.Kahn R.L, ό.π., σς 239κ.ε., Gortner H.F., et. Al.,ό.π., σσ 261-263, Vecchio R.P. Staehle W., ό.π., σ.285.
- Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία, (2006), σημειώσεις «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων».
- Αντωνάκης Ιωάννης Β., (2008), « Κοινωνιολογία των οργανώσεων».