

ΑΝΕΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΣΣΟΕ

Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΤΩΝ
ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΚΑΡΑΤΣΕΜΗ
ΔΙΑΣΦΟΥΡΑΣ ΓΡΥΛΛΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ
ΕΛΕΝΗ ΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ

ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙ 2007



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3
1.1. Βασικές έννοιες της επικοινωνίας	4
1.1.1. Τι είναι επικοινωνία	5
1.1.2. Ανάγκες της επικοινωνίας	7
1.2. Η χρήση συμβόλων	12
1.3. Η επικοινωνία ως διαδικασία	14
1.4. Σκοποί επικοινωνίας	15
1.4.1. Η Πληροφοριακή επικοινωνία	15
1.4.2. Συναισθηματική επικοινωνία	17
--1.4.3. Επικοινωνία για τη διέγερση της φαντασίας	18
1.4.4. Πειστική επικοινωνία	20
1.4.5. Τελετουργική επικοινωνία	21
1.5. Πλαίσια αναφοράς της επικοινωνίας	23
1.5.1. Αυτοεπικοινωνία	23
1.5.2. Διαπροσωπική επικοινωνία	23
1.5.3. Επικοινωνία μικρών ομάδων	24
1.5.4. Οργανωσιακή επικοινωνία	25
1.5.5. Δημόσια επικοινωνία	26
1.5.6. Μαζική επικοινωνία	26
1.6. Απλά συστήματα επικοινωνίας	27
1.7. Πολύπλοκα συστήματα επικοινωνίας	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	33
2.1. Έννοια και σημασία της επικοινωνίας	34
2.2. Η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση	36
2.3. Τύποι επικοινωνίας	38
2.4. Οι βασικές μορφές επικοινωνίας	40
2.4.1. Εξωλεκτική επικοινωνία	40
2.4.2. Λεκτική επικοινωνία	48

2.5. Ομαδική εργασία	57
2.6. Λειτουργίες και μορφές οργανωσιακής επικοινωνίας	62
2.6.1. Εσωτερική επικοινωνία	63
2.6.2. Εξωτερική επικοινωνία	68
2.7. Διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνίας	72
2.8. Επικοινωνιακή λειτουργία	74
2.9. Επικοινωνιακό κλίμα	75
2.10. Δίκτυα επικοινωνίας	76
2.11. Επικοινωνιακή πολιτική	78
2.12. Επιδράσεις της επικοινωνίας	79
2.13. Παράσιτα ή Διακοπές Επικοινωνίας	83
2.14. Κόστος επικοινωνίας	84

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3^ο

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ

ΛΥΣΕΙΣ	86
3.1. Η διαδικασία της επικοινωνίας	87
3.2. Εμπόδια στην επικοινωνία	95
3.2.1. Διαφορές στην αντίληψη και τη γλώσσα	95
3.2.2. Κακή ακρόαση	96
3.2.3. Συναισθηματική παρεμβολή	96
3.2.4. Πολιτιστικές διαφορές	97
3.2.5. Φυσικοί περισπασμοί	97
3.3. Επικοινωνιακά εμπόδια μέσα στις επιχειρήσεις	97
3.3.1. Πληροφοριακή υπερφόρτωση και ανταγωνισμός μηνυμάτων	98
3.3.2. Εσφαλμένο φιλτράρισμα	98
3.3.3. Κλειστό ή ανεπαρκές επικοινωνιακό κλίμα	98
3.4. Διοίκηση και εργαζόμενοι	99
3.4.1. Η αυταρχική διοίκηση	100
3.4.2. Η συνεργατική διοίκηση	101
3.4.3. Σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων	102
3.5. Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας	104
3.5.1. Υιοθέτηση ενός ανοικτού επικοινωνιακού κλίματος	105
3.5.2. Δέσμευση στην ηθική επικοινωνία	107

3.5.3. Κατανόηση των δυσκολιών που εμπλέκονται στη διαπολιτισμική επικοινωνία	109
3.5.4. Επικοινωνία επικεντρωμένη προς το ακροατήριο	110
3.5.5. Χρήση της τεχνολογίας για την ανάκτηση και τη διανομή πληροφορίας	111
3.5.6. Δημιουργία και επεξεργασία των μηνυμάτων	112
3.5.7. Επιλογή σωστού διαύλου	114
3.5.8. Καλλιέργεια των επικοινωνιακών δεξιοτήτων	115
3.6. Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία	116
Συμπεράσματα	118
Βιβλιογραφία	122

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όλοι οι ζωντανοί οργανισμοί και τα μέλη τους διασυνδέονται με συγκεκριμένο και σταθερό τρόπο. Η τάξη, η οργάνωση της διασύνδεσης αυτής, διατηρείται χάρις στην επικοινωνία. Έτσι η επικοινωνία ανάγεται σε κριτήριο που χαρακτηρίζει την ίδια τη ζωή.

Είναι γεγονός ότι η επικοινωνία αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης δραστηριότητας. Είναι μάλιστα τόσο στενά συνδεδεμένη με αυτήν, ώστε είναι δύσκολο να εντοπίσει κανείς πράξεις που να μη συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με την επικοινωνία.

Επιπλέον, η επικοινωνία είναι ένας ευρύτερος επιστημονικός χώρος. Εκτείνεται από την μελέτη της τεχνολογίας και των μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται για την μετάδοση των μηνυμάτων (καλώδια, οπτικές ίνες, ενισχυτές, κεραίες, δορυφόροι κ.λ.π.), έως τη μελέτη της δημιουργίας μηνυμάτων στις διάφορες μορφές τέχνης και των αποτελεσμάτων τους (ποίηση, λογοτεχνία, θέατρο, μουσική, χορός, ζωγραφική, γλυπτική, αρχιτεκτονική). Ενδιάμεσα παίρνει στοιχεία από την ψυχολογία που μελετά το νου του ανθρώπου, από τη φιλοσοφία που ερευνά τι είναι πραγματικό και τι κατασκευάζεται από τον παρατηρητή, από τη γλωσσολογία, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την πολιτική, την οργάνωση και διοίκηση οργανισμών και άλλους κλάδους.

Ο χώρος της επικοινωνίας αναπτύχθηκε παρακολουθώντας τη δραματική εξέλιξη της τεχνολογίας της επικοινωνίας στον 20^ο αιώνα. Επιταχύνθηκε ραγδαία μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και αποτελεί σήμερα έναν από τους δυναμικότερους κλάδους, τόσο από την άποψη της προόδου της επιστήμης όσο και από την άποψη της απασχόλησης εργατικού δυναμικού. Ως επιστημονικός κλάδος, είναι ιδιαίτερα αναπτυσσόμενη στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όπου πολλά από τα μεγαλύτερα πανεπιστήμια αφιερώνουν στην επικοινωνία ολόκληρες σχολές ή κολέγια. Η ανάπτυξή της οφείλει πολλά στην εξέλιξη των μέσων μαζικής επικοινωνίας και των υπολογιστών και στην αναβάθμιση της σημασίας της εκπαίδευσης με την οποία συνδέεται πολύ στενά. Η επικοινωνία βασίζεται σε δύο άλλους επιστημονικούς κλάδους, τη φιλοσοφία και την ψυχολογία, των οποίων αποτελεί εξέλιξη.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της εσωτερικής επικοινωνίας μέσα στον εργασιακό χώρο και σκοπό έχει να καταδείξει την τεράστια σημα-

σία των ενδοεπικοινωνιακών σχέσεων, οι οποίες συμβάλουν και αυτές στην ανάπτυξη και ουσιαστική αναβάθμιση της ποιότητας των οργανισμών και επιχειρήσεων. Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια το management αναδείχθηκε ο τέταρτος συντελεστής παραγωγής και αυτό διότι αποδείχθηκε ότι οι επιχειρήσεις, για να καταστούν ανταγωνιστικές είναι απαραίτητο να έχουν πληροφορημένους συνεργάτες και εξειδικευμένα στελέχη και πάνω απ' όλα σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει να υπάρχει συνεχής και συνεπής και αμφίδρομη συνεργασία των στελεχών όλων των επιπέδων της. Και η συνεργασία αυτή επιτυγχάνεται μόνο αν υπάρχουν καλές και οργανωμένες ενδοεπικοινωνιακές σχέσεις.

Τα στοιχεία για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας αντλήθηκαν με δευτερογενή έρευνα από τις βιβλιοθήκες του ΤΕΙ Μεσολογγίου και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, όπως επίσης και από διαδικτυακές πηγές.

Η εργασία εκτείνεται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο αναπτύσσεται η έννοια της επικοινωνίας, τα χαρακτηριστικά, οι σκοποί, τα πλαίσια αναφοράς και οι τεχνικές εφαρμογής της. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η σημασία της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, πως αυτή οργανώνεται και πως λειτουργεί στα πλαίσια των οργανισμών. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται η διαδικασία, οι μέθοδοι εφαρμογής και αναλύονται τα εμπόδια και τα προβλήματα που προκύπτουν στην επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις, αλλά και οι λύσεις και τρόποι βελτίωσης των επικοινωνιακών σχέσεων. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων και την καταγραφή της σχετικής βιβλιογραφίας.

Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όσους μας βοήθησαν στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας και ιδιαίτερα την καθηγήτριά μας κ^α Τασσοπούλου Ελένη για την επιλογή του θέματος αλλά και για την πολύτιμη υποστήριξη που μας προσέφερε.-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1. Βασικές έννοιες της επικοινωνίας

Τι το κοινό έχουν η τήρηση ενός ημερολογίου, η παρακολούθηση μιας τηλεοπτικής εκπομπής, μια συζήτηση με φίλους, η τηλεφωνική συνομιλία και η ανάγνωση ενός καταλόγου εστιατορίου; Είναι όλα μορφές επικοινωνίας. Έχει υπολογισθεί ότι οι άνθρωποι δαπανούν περισσότερο χρόνο για επικοινωνία απ' όσο δαπανούν για οποιαδήποτε άλλη σύνθετη δραστηριότητα της ζωής. Παρά ταύτα, η επικοινωνία είναι μια λέξη που πολλοί άνθρωποι δυσκολεύονται να ορίσουν και να περιγράψουν.

Η λέξη επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ορίσει και για δραστηριότητες που δεν αφορούν ανθρώπους, π.χ. η λέξη επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει τούς τρόπους που τα ζώα ανταλλάσσουν μηνύματα μεταξύ τους.

Πάντως, η επικοινωνία συχνά αναφέρεται σε δραστηριότητες που αφορούν ανθρώπους. Έτσι η επικοινωνία μπορεί να ορισθεί ως η δραστηριότητα μέσω της οποίας οι άνθρωποι ανταλλάσσουν αισθήματα και ιδέες μεταξύ τους. Ενώ ο ορισμός αυτός είναι ξεκάθαρος και απλός, πολύ περισσότερα πρέπει να ειπωθούν.

Έτσι η επικοινωνία είναι μία από εκείνες τις ανθρώπινες δραστηριότητες που ο καθένας αναγνωρίζει, αλλά ελάχιστοι μπορούν να την ορίσουν ικανοποιητικά. Επικοινωνία είναι να μιλάει ο ένας στον άλλον, είναι η τηλεόραση, η διάδοση πληροφοριών, ο τρόπος που χτενιζόμαστε, η λογοτεχνική κριτική και ο κατάλογος δεν έχει τέλος.

Η αποτελεσματική επικοινωνία σημαίνει επιτυχημένες διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη του προσωπικού μας περιβάλλοντος, του χώρου εργασίας μας, αλλά και γενικότερα της δημόσιας ζωής μας.

Όλες οι δραστηριότητές μας, όπως και οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους ανθρώπους, εξελίσσονται μέσα σ' ένα «πλαίσιο συμπεριφοράς».

Δηλαδή η «κατάλληλη» συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας μας είναι διαφορετική με τους φίλους ή την οικογένειά μας και είναι επίσης διαφορετική από τη συμπεριφορά μας στους δημόσιους χώρους.

Επιδιώκουμε να περιγράψουμε και να αναλύσουμε έννοιες και τρόπους συμπεριφοράς που «απαιτούνται» για καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι ικανότητες που χρειάζονται είναι να μπορούμε να ερμηνεύουμε τη συμπεριφορά των άλλων. Να δίνουμε την επιθυμητή εικόνα του εαυτού μας. Να

μπορούμε να πείθουμε, να συμμετέχουμε σε ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων, για την υλοποίηση συγκεκριμένων εργασιών ή απλώς για να «παίζουμε».

Οι ικανότητες αυτές είναι κλειδί για την κοινωνικοποίησή μας και το σύνολο των ικανοτήτων της διαπροσωπικής επικοινωνίας αντανακλά στην κουλτούρα, την κοινωνική τάξη, το οικογενειακό περιβάλλον και το θεσμικό πλαίσιο μέσα από το οποίο αναπτυχθήκαμε.

Βέβαια, μπορούμε να θέσουμε το ερώτημα «Που μαθαίνουμε να επικοινωνούμε με τους άλλους κατά τη διάρκεια της ζωής μας» και τι είναι αυτό που μαθαίνουμε;

Η απάντηση σε αυτό είναι: Ένα σύνολο ικανοτήτων, προσεγγίσεων, στάσεων, οι οποίες μπορούν να μελετηθούν, να κατανοηθούν και στη συνέχεια να εφαρμοστούν συνειδητά. Αυτή η συνειδητοποίηση μπορεί να βελτιώσει θεαματικά το αρχικό επίπεδο αποτελεσματικότητας που έχουμε στις διαπροσωπικές μας σχέσεις.

Η εικόνα για τον εαυτό μας γίνεται πιο στερεή, αποκτούμε εμπιστοσύνη στις ικανότητές μας για να χειριζόμαστε τις σχέσεις μας με τους άλλους.

Για να επιτύχουμε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα:

- ❖ Χρειάζεται να αποκτήσουμε γνώσεις για τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπροσωπική μας συμπεριφορά, και για το τι συμβαίνει όταν δυο άτομα αλληλεπιδρούν.
- ❖ Να κατανοούμε τους άλλους. Να έχουμε την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τις στάσεις και τα συναισθήματα τους, να είμαστε καλύτεροι κριτές των κινήτρων και των ικανοτήτων τους. Η προσεκτική παρατήρηση των άλλων ενισχύει αυτή την ικανότητα, όταν ξέρουμε τι πρέπει να παρατηρούμε.
- ❖ Μεγαλύτερη αυτογνωσία - συναίσθηση των ισχυρών μας σημείων, των αδυναμιών μας, των προκαταλήψεων και της εντύπωσης που δίνουμε στους άλλους.
- ❖ Και τέλος, να έχουμε την ευκαιρία πρακτικής σε συνθήκες όπου δεν υπάρχει μεγάλο ρίσκο και είναι δυνατό να έχουμε κριτική επαναπληροφόρηση.

1.1.1. Τι είναι επικοινωνία

Όπως προαναφέραμε, σε κάθε στιγμή της ζωής μας επικοινωνούμε. Εξαρτιόμαστε από αυτή τη δραστηριότητα στην προσωπική, κοινωνική και επαγ-

γευματική μας ζωή. Είναι λοιπόν σημαντικό να ανακαλύψουμε τι επικοινωνούμε, πώς και γιατί. Η μελέτη της επικοινωνίας μάς επιτρέπει να προσδιορίσουμε τα θέματα:

- Γνώση. Τι συμβαίνει όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν με τον εαυτό τους και με τους άλλους.
- Κατανόηση. Πώς η γνώση που αποκτιέται μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να μεταφράσει τις διαδικασίες της επικοινωνίας στην καθημερινή ζωή.
- Ικανότητες. Χρησιμοποιούμε τη γνώση και την κατανόηση για να μπορέσουμε να επικοινωνήσουμε πιο αποτελεσματικά.¹

Όλοι οι άνθρωποι κατέχουν τη φυσική ικανότητα να επικοινωνούν, αν και η τέχνη της επικοινωνίας δεν είναι κάτι με το οποίο γεννιόμαστε. Μαθαίνουμε πώς να επικοινωνούμε. Γι' αυτό το λόγο μπορούμε να διδαχτούμε ώστε να χρησιμοποιούμε τη γνώση πιο αποτελεσματικά. Κάθε επικοινωνία εμπεριέχει τη δημιουργία και την ανταλλαγή «σημασίας». Οι άνθρωποι φαίνεται να έχουν ανάγκη να αναγνωρίσουν μια έννοια σε όλες τις ανθρώπινες ενέργειες. Οι έννοιες μεταδίδονται με αναπαραστάσεις μέσα από «σήματα» και «κώδικες». Οι μελέτες της επικοινωνίας ασχολούνται με την παραγωγή και την κατανόηση των σημάτων.

Η επικοινωνία ικανοποιεί εσωτερικές μας ανάγκες, τη φυσική και την κοινωνική μας επιβίωση. Μέσα από την επικοινωνία προσπαθούμε να αισθανθούμε ασφαλείς, να έχουμε αξία για τους άλλους, να σχετιστούμε, να δώσουμε και να πάρουμε πληροφορίες, να εκφραστούμε, να κατανοήσουμε τον κόσμο. Δε χρειάζεται να επιμείνουμε πολύ προκειμένου να πείσουμε για τη σημασία της επικοινωνίας. Ενώ όμως όλοι αναγνωρίζουν τη σημασία της για την καθημερινή ζωή, σε άμεσο και πρακτικό επίπεδο παρατηρούμε ότι είναι πολύ δύσκολο να έχουμε αποτελεσματική επικοινωνία. Πράγματι, μολονότι η ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι κάτι που μαθαίνεται, αυτό γίνεται αρκετά δύσκολα. Όταν κάποιος μαθαίνει σταδιακά, από την πρώτη στιγμή που έρχεται στον κόσμο, να επικοινωνεί - χωρίς μάλιστα να έχει συνείδηση αυτού του γεγονότος - τότε είναι δύσκολο να βελτιωθεί. Όταν μια ζωή επικοινωνεί, τότε τι μένει να μάθεις;

Ένας άλλος, βαθύτερος λόγος είναι ότι η επικοινωνία είναι ταυτόσημη με τη συμπεριφορά. Αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε σημαίνει ότι αλλάζουμε συμπεριφορά. Αυτό όμως έχει άλλο βαθμό δυσκολίας.

¹ Γιαννουλέας, 1995, σ. 41

1.1.2. Ανάγκες της επικοινωνίας

Οι ανάγκες και οι σκοποί μπορούν να θεωρηθούν ως εικόνες σε έναν καθρέπτη. Η ανάγκη είναι κάτι που προέρχεται από μέσα μας, ο σκοπός αναγνωρίζεται από το αποτέλεσμα που επιδιώκουμε. Τα άτομα πρέπει να έχουν λόγο για να επικοινωνήσουν και είναι δυνατό να επιδιώκονται περισσότεροι του ενός σκοπού ταυτόχρονα: για παράδειγμα, κάποιος σας δίνει πληροφορίες για να σας ενημερώσει, αλλά πιθανόν να θέλει και να σας εντυπωσιάσει.

Οι σκοποί συνδέονται με τις ανάγκες κατά το ότι ο σκοπός είναι αυτό που έχουμε πρόθεση να επιτύχουμε με την επικοινωνία, για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες μας. Δεν έχουμε πάντα συνείδηση των σκοπών μας. Στο παραπάνω παράδειγμα το άτομο πιθανώς να μην είχε συνείδηση του γεγονότος ότι ήθελε να εντυπωσιάσει (να επιδειχθεί), αλλά ο τρόπος που χρησιμοποίησε τη φωνή του, οι χειρονομίες, οι λέξεις του μας έκαναν ενδεχομένως να καταλάβουμε τον πραγματικό του σκοπό. Στη διαπροσωπική επικοινωνία η μη λεκτική πλευρά της επικοινωνίας είναι αυτή που συχνά φανερώνει τους ασυνείδητα εκφρασμένους σκοπούς ή ανάγκες. Γι' αυτό άλλωστε η μετάδοση μερικών αποτελεσμάτων ή απλών πληροφοριών δημιουργεί δυσάρεστα συναισθήματα στον αποδέκτη, παρά το γεγονός ότι δεν υπήρχε τέτοια πρόθεση από την πλευρά του πομπού.

Μερικοί σκοποί της επικοινωνίας που θα λέγαμε ότι είναι συνδεδεμένοι με την ανθρώπινη φύση είναι:

(α) Επιθυμία απόκτησης πληροφορίας. Διαμέσου της πληροφορίας το άτομο μπορεί να έρθει σε «επικοινωνία» προκειμένου να επιτύχει:

- την άσκηση ή ενίσχυση της εξουσίας του πάνω στους άλλους
- την ενίσχυση της ασφάλειας του, της προστασίας του από τους άλλους
- την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης του
- τη συμφωνία με την ομάδα, στην οποία είναι μέλος, ώστε να είναι αποδεκτό
- την κατανόηση των όσων συμβαίνουν γύρω του
- την ανακάλυψη και ενεργοποίηση των δυνατοτήτων του για δράση
- τη δυνατότητα να σχετιστεί, να «παιξει».

(β) Επιθυμία μετάδοσης πληροφορίας στον άλλο. Ένα άτομο μεταδίδει μια πληροφορία προκειμένου:

- να έχει την υποστήριξη, την έγκριση των άλλων σε σχέση με τη συμπεριφορά του και τις αποφάσεις του
- να επιβεβαιώσει το «εγώ» του ή την εξουσία του

- να παίξει ένα ρόλο ή να δείξει ότι αξίζει
- να πάρει σε αντάλλαγμα άλλες-πληροφορίες

Οι ανάγκες πληροφορίας όπως και η εξουσία είναι θέμα ταμπού, ίσως επειδή μας οδηγούν να εξετάσουμε τους ανθρώπους στην ολότητα και την ατομικότητα τους και όχι ως στηρίγματα ρόλων σε ένα ιεραρχικό και οργανωτικό σχήμα.

Γενικά, ο καθένας από εμάς επικοινωνεί εξαιτίας πολλών και ποικίλων λόγων (ανάγκες και σκοποί). Στους παραπάνω λόγους θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και άλλους. Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσαμε να τους ταξινομήσουμε σε τέσσερις μεγάλες ομάδες:

- Προσωπικές ανάγκες
- Κοινωνικοί σκοποί
- Οικονομική ανάγκαιότητα
- Καλλιτεχνική έκφραση.

Αφού εξετάσαμε τους λόγους για τους οποίους επικοινωνούμε, στη συνέχεια θα δούμε τι συμβαίνει όταν επικοινωνούμε.

Κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης λαμβάνει χώρα μια συνεχής ανταλλαγή: ιδέες, γεγονότα, απόψεις μετατρέπονται σε λέξεις. Όταν μιλάμε για επικοινωνία, μιλάμε γι' αυτή την ενεργό ροή που λαμβάνει χώρα μεταξύ των εμπλεκόμενων στη συζήτηση. Θα εξετάσουμε τι συμβαίνει στην επικοινωνία, θεωρώντας την ως μια διαδικασία στην οποία διακρίνουμε διάφορες φάσεις.

Το 1948, ο Harold Lasswell περιέγραψε τη διαδικασία της επικοινωνίας με τους εξής όρους: Ποιος λέει Τι, μέσα από ποιο Κανάλι, σε Ποιον και με τι Επιπτώσεις.

Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε παράδειγμα διαδικασίας επικοινωνίας διακρίνεται:

1. ένας Πομπός
2. που κατευθύνει ένα Μήνυμα
3. μέσα από μια Μορφή/Μέσο
4. σε ένα Δέκτη
5. και έχει ένα Αποτέλεσμα.

Σε αυτά τα πέντε σημεία θα προσθέσουμε δυο επιπλέον παραμέτρους:

(α) Την ιδέα του Πλαισίου. Κάθε πράξη επικοινωνίας συμβαίνει σε ένα χώρο, το φυσικό περιβάλλον - π.χ. σε ένα γραφείο, σε ένα δημόσιο χώρο κ.λπ. Η

ιδέα όμως του πλαισίου περιλαμβάνει και το κοινωνικό και συμβολικό περιβάλλον των εμπλεκομένων.

(β) Η δεύτερη παράμετρος είναι το ζεύγος Σκοπός-Ανάγκη. Αυτό το ζεύγος απαντά στην ερώτηση «Γιατί επικοινωνούμε;». Ο καθένας από μας έχει μια ανάγκη που τον ωθεί να έλθει σε επικοινωνία και έχει ένα ή περισσότερους σκοπούς.

Η δεύτερη παράμετρος μας λέει ότι τα ανταλλασσόμενα μηνύματα σπάνια είναι ουδέτερα, ακόμη και τα πιο απλά που αφορούν γεγονότα. Για παράδειγμα: «Το ποδήλατο έχει δύο τροχούς». Ωστόσο τέτοια μηνύματα σπάνια έρχονται από μόνα τους. Η παραπάνω φράση θα λεχθεί στο πλαίσιο μιας συζήτησης, συνοδευόμενη από μη λεκτικά ή και άλλα λεκτικά μηνύματα. Αυτά θα δώσουν μια διάσταση στο μήνυμα - για παράδειγμα: «Το δικό μου ποδήλατο είναι εντάξει, αλλά το δικό σου δεν είναι, ας πρόσεχες». Αυτό δε σημαίνει ότι υπάρχει μια «ηθική» κρίση για όλα τα μηνύματα. Μερικά είναι σαφή και ανοικτά, άλλα πάλι είναι έμμεσα ή όχι τόσο φανερά. Αυτό είναι ένα ακόμη επιχείρημα για τη μελέτη της επικοινωνίας. Να μάθουμε να εντοπίζουμε αυτό που κρύβεται πίσω από ένα «φανερό» μήνυμα. Κατά πόσο επιτυγχάνεται αυτό εξαρτάται από την αποκωδικοποίηση της επικοινωνίας και βέβαια από την οξυδέρκεια του δέκτη. Για παράδειγμα, μια διαφήμιση μπορεί να λέει ανοικτά ότι «αυτό είναι ένα καλό μαλακτικό για τα μάλλινα, θα τα κάνει απαλά», όμως είναι δυνατό να υπονοεί έμμεσα: «Δεν είσαι καλή νοικοκυρά, αν δεν το χρησιμοποιείς». Άλλες φορές συμβαίνει να εκπέμπονται μηνύματα που δεν απευθύνονται στο δέκτη. Για παράδειγμα, μια φίλη λέει, ανοικτά, ότι τις τελευταίες δύο εβδομάδες δεν έχει συναντήσει κάποιο γνωστό και δεν έχει βγει. Αυτό είναι δυνατό να εκφράζει το συναίσθημα ότι αισθάνεται μόνη και ότι χρειάζεται συντροφιά. Μπορούμε να πούμε λοιπόν ότι η επικοινωνία συνήθως περιέχει την ανταλλαγή περισσότερων του ενός μηνυμάτων ταυτόχρονα.

Σ' αυτό το σημείο θα ήταν σκόπιμο να επιχειρήσουμε να συνοψίσουμε αυτά που αναφέραμε, δίνοντας έναν ορισμό της επικοινωνίας. Ο αναγνώστης γνωρίζει την πολυπλοκότητα της επικοινωνίας και αντιλαμβάνεται ότι δεν είναι δυνατό να την εκφράσουμε με έναν ορισμό. Παρ' όλα αυτά, ο ορισμός έχει τη χρησιμότητά του, αφού μας επιτρέπει να έχουμε τα πιο σημαντικά στοιχεία σε μια σύντομη διατύπωση. Λέμε λοιπόν:

Επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσα από την οποία οι άνθρωποι:

- Προσπαθούν να καταλάβουν τις ανάγκες, τις θέσεις και τις αντιλήψεις των άλλων.
- Προσπαθούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των άλλων, για να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες και επιθυμίες.
- Αξιολογούν την επίδραση που έχει η συμπεριφορά τους πάνω στους άλλους.
- Βελτιώνουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Δεν έχουμε όμως εξαντλήσει όλα τα πλεονεκτήματα που μας προσφέρει η θεώρηση της επικοινωνίας ως διαδικασίας. Ας δούμε λοιπόν τι γίνεται.

Πρώτα απ' όλα υπάρχει ένα σκηνικό, το πλαίσιο. Υπενθυμίζουμε κάτι πολύ σημαντικό: το πλαίσιο δεν είναι μόνον ο φυσικός χώρος μέσα στον οποίο διεξάγεται η συναλλαγή μεταξύ των ατόμων, αλλά είναι φορτισμένος από το κοινωνικό και συμβολικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια το ένα από τα δυο άτομα, ο πομπός, έχοντας ένα σκοπό θέλει να μεταφέρει μια ιδέα, μια αναπαράσταση, που έχει στο μυαλό του, σε ένα άλλο άτομο, το δέκτη.

Ο πομπός θα επεξεργαστεί την ιδέα στο μυαλό του, θα επιλέξει ένα μέσο για τη μετάδοση της και θα τη διατυπώσει χρησιμοποιώντας διάφορα σήματα που έχουν την ιδιότητα, όπως πιστεύει, να έχουν νόημα και για το δέκτη. Για παράδειγμα, τέτοια σήματα είναι οι λέξεις. Λέμε ότι η διεργασία γίνεται από τα φίλτρα που διαθέτει ο οργανισμός, ότι το μήνυμα κωδικοποιείται, δηλαδή εκφράζεται σε μορφή η οποία επιτρέπει τη μετάδοση του.

Το μήνυμα λοιπόν είναι έτοιμο να μεταδοθεί μέσα από ένα κανάλι και να φτάσει στα φίλτρα του δέκτη. Εκεί γίνεται μια αντίστοιχη διεργασία με αυτή του πομπού. Το μήνυμα αποκωδικοποιείται και κατανοείται από το δέκτη.

Σε όλη αυτή τη διαδικασία όμως υπάρχουν διάφοροι θόρυβοι οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τη σωστή επικοινωνία.

Οι θόρυβοι μπορεί να έχουν προέλευση:

- Μηχανική (π.χ. ηχορύπανση)
- Φυσιολογική (π.χ. ακοή)
- Συμβολική (π.χ. χρησιμοποίηση εξεζητημένης γλώσσας για τον πομπό)
- Ψυχολογική.

Η ανταπόκριση του δέκτη στο μήνυμα του πομπού αποτελεί και μήνυμα για τον πομπό, που τον πληροφορεί για το βαθμό κατανόησης του αρχικού μηνύματος. Η ανταπόκριση του δέκτη ονομάζεται επαναπληροφόρηση.

Ο πομπός λοιπόν, με βάση τις ανάγκες, τις προθέσεις, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του, θέλει να μεταφέρει ένα μήνυμα στο δέκτη. Η κωδικοποίηση που θα κάνει είναι αποτέλεσμα μιας σύνθεσης που ενσωματώνει την εικόνα της πραγματικότητας και την εικόνα του δέκτη που έχει στο μυαλό του, καθώς και τις προκαταλήψεις του, διάφορα υπονοούμενα και στοιχεία αυτοαναφοράς. Όλα αυτά καταλήγουν σε μια γλωσσική διατύπωση η οποία παρουσιάζει το μήνυμα.

Ο δέκτης με τη σειρά του θα κατανοήσει γλωσσικά το μήνυμα. Στη συνέχεια, με βάση τις δικές του ανάγκες, προθέσεις, εμπειρίες, αξίες, αλλά και τη δική του εικόνα της πραγματικότητας και της εικόνας που έχει για τον πομπό, θα καταλήξει σε μια υποκειμενική ερμηνεία του μηνύματος. Ως συνέπεια αυτής της υποκειμενικής ερμηνείας θα αντιδράσει στο μήνυμα.

Ένα άλλο καθοριστικής σημασίας σημείο για τη διαπροσωπική επικοινωνία είναι το γεγονός ότι, εκτός της λεκτικής επικοινωνίας, σε κάθε συναλλαγή υπάρχει και η μη λεκτική επικοινωνία. Με αυτό εννοούμε το πλέγμα της συμπεριφοράς που συνοδεύει και ενισχύει τον προφορικό λόγο. Είναι το πλέγμα που σχηματίζεται από:

- την άρθρωση του λόγου,
- τον τόνο της φωνής,
- την έκφραση του προσώπου,
- τις χειρονομίες και τις κινήσεις των ματιών,
- τη στάση του σώματος,
- τη θέση στο χώρο κ.λπ.

Συνέπεια της ύπαρξης μη λεκτικής επικοινωνίας είναι ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σε μεγάλο βαθμό αντανάκλαστική, δηλαδή βρίσκεται έξω από το συνειδητό έλεγχο του ατόμου. Αν από την επαναπληροφόρηση η αίσθησή μας είναι ότι ο δέκτης αντιδρά αρνητικά δείχνοντας σημεία έντασης και πιθανόν επιθετικότητας, λαμβάνοντας αυτό το μήνυμα θα αντιδράσουμε αντίστοιχα. Υπενθυμίζοντας ότι τα μη λεκτικά σήματα είναι ασυνείδητα, μπορούμε να πούμε ότι συχνά θεωρούνται ως το αληθινό σήμα των αισθημάτων κάποιου.

Ένας θεμελιώδης κανόνας της επικοινωνίας είναι ο εξής: Για μια ανοιχτή και σαφή επικοινωνία το προφορικό και μη προφορικό μήνυμα πρέπει να

συμφωνούν μεταξύ τους. Η ασυμφωνία αυτών των δύο μηνυμάτων οδηγεί σε αβεβαιότητα. Θεωρητικά αυτή η αβεβαιότητα οδηγεί σε μια υποκειμενική αξιολόγηση της συγκριτικής αξιοπιστίας των δυο μηνυμάτων. Στην πράξη όμως το μη προφορικό μήνυμα είναι πιο αξιόπιστο και έχει προτεραιότητα².

1.2. Η χρήση συμβόλων

Αντίθετα από τα αντικείμενα, τα αισθήματα και οι ιδέες δύσκολα ανταλλάσσονται. Οι άνθρωποι που επιθυμούν να ανταλλάξουν φυσικά αντικείμενα μπορούν απλώς να τα δώσουν ο ένας στον άλλο. Τα αισθήματα και οι ιδέες, πάντως, δεν έχουν υλική υπόσταση. Δεν μπορούν να δοθούν αμέσως σε κάποιο άλλο πρόσωπο. Μάλλον, πρέπει να ανταλλαγούν μέσω της χρήσεως συμβόλων, πραγμάτων δηλαδή που εκπροσωπούν ή επέχουν θέση άλλων πραγμάτων.

Στην προφορική επικοινωνία, η ομιλία, οι ήχοι χρησιμοποιούνται για να συμβολίσουν άλλα πράγματα. Το μυστικό της εκμάθησης μιας προφορικής γλώσσας είναι η ανακάλυψη της σύνδεσης ηχητικών σημάτων και διαφόρων εννοιών. Βέβαια τα ηχητικά σήματα μπορούν επίσης να συνοδεύονται από εξωλεκτικά σύμβολα. Εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες και οπτική επαφή βοηθούν τους ομιλητές να διευκρινίσουν τα μηνύματά τους.

Ενώ τα εξωλεκτικά σύμβολα συνήθως προστίθενται στα ηχητικά σήματα, τη γλώσσα, μπορεί επίσης να χρησιμοποιούνται και μόνο τους (π.χ. κινήσεις ποδοσφαιριστών κ.τ.λ.). Πολλές χειρονομίες έχουν νόημα όταν χρησιμοποιούνται μόνες τους. Ο άνθρωποι που έχουν σοβαρά προβλήματα ακοής και δεν μπορούν να επικοινωνήσουν ηχητικά, γίνονται ασυνήθιστα επιδέξιοι στα σημεία χρησιμοποιώντας σήματα χεριών για να δείξουν τη σημασία τους. Γίνονται επίσης πολύ επιδέξιοι στο να χρησιμοποιούν την οπτική επαφή και τις εκφράσεις τους προσώπου για να προσθέσουν νόημα στα σήματα.

Ένας ειδικός τύπος εξωλεκτική επικοινωνίας περιλαμβάνει τη χρήση των αντικειμένων ή των σχεδίων μάλλον παρά τις χειρονομίες, τις εκφράσεις του προσώπου ή τις κινήσεις. Τα φανάρια της τροχαίας και τα σήματα στους εθνικούς δρόμους αποτελούν παραδείγματα. Το ίδιο είναι και τα θρησκευτικά σύμβολα, οι εθνικές πολιτειακές και επιχειρηματικές σημαίες.

Τα σύμβολα χρησιμοποιούνται επίσης στην γραπτή επικοινωνία. Είναι σημαντικό να αναγνωρίζει κανείς πάντως ότι τα άτομα και οι κοινωνίες αρχίζουν

² Γιαννουλάς, 1995, σ. 43-48

με την προφορική γλώσσα. Τα παιδιά χρησιμοποιούν τη γλώσσα για να επικοινωνούν μέσω ομιλίας και ακοής πολλά χρόνια προτού μάθουν να διαβάζουν και να γράφουν. Σχεδόν το ένα τρίτο όλων των ανθρώπων του κόσμου πάνω από 15 ετών είναι αγράμματοι, ανίκανοι να διαβάσουν ή να γράψουν. Κι όμως οι άνθρωποι αυτοί χρησιμοποιούν γλώσσα και εξωλεκτικά σύμβολα για να επικοινωνήσουν με τους άλλους.

Κατά παρόμοιο τρόπο, οι κοινωνίες αρχίζουν να επικοινωνούν με προφορικές γλώσσες. Αργότερα μπορεί να προσπαθήσουν να αναπαραστήσουν τις γλώσσες τους με γραπτά σύμβολα. Πολλές κοινωνίες πάντως, δεν έχουν γραπτές γλώσσες. Από τις 2.800 γλώσσες του κόσμου, λιγότερες από τις μισές εκφράζονται με γραπτά σύμβολα. Η πολιτιστική κληρονομιά των «προφορικών» κοινωνιών περνά στις επόμενες γενιές από τους γεροντότερους ανθρώπους της φυλής μέσω προφορικής επικοινωνίας. Στη Βόρεια Αμερική υπήρχαν κάποτε 200 Ινδιάνικες γλώσσες. Πολλές από τις γλώσσες αυτές έχουν εξαφανιστεί για πάντα, επειδή οι γεροντότεροι της φυλής πέθαναν προτού μπορέσουν οι γλώσσες αυτές να γραφτούν.

Στην πράξη, η γραπτή γλώσσα χρησιμοποιεί τυπωμένα σύμβολα που εκπροσωπούν ήχους. Στην αγγλική γλώσσα τα 26 γράμματα της αλφαβήτου είναι τα κύρια σύμβολα που χρησιμοποιούνται για να εκπροσωπούν ήχους. Δεδομένου, όμως, ότι υπάρχουν περίπου 47 ήχοι στην αγγλική γλώσσα, τα γράμματα του αλφαβήτου μόνα τους δεν μπορούν να εκφράσουν όλους τους ήχους. Χρησιμοποιούνται συνεπώς διάφορες ομαδοποιήσεις γραμμάτων για να εκπροσωπήσουν κάποιους ήχους.

Πέραν της χρήσεως γραμμάτων για να εκπροσωπούν ήχους, μια γραπτή γλώσσα περιέχει σημεία στίξεως, που ανήκουν στην παραγλώσσα. Π.χ. η τελεία και το κόμμα σημαίνουν παύση, το ερωτηματικό σημαίνει αλλαγή τόνου ή ήχου και το θαυμαστικό σημαίνει αύξηση έντασης και ήχου.

Εξωλεκτικές όψεις της προφορικής επικοινωνίας δεν έχουν άμεση ανταπόκριση στον γραπτό λόγο. Χάρτες, γραφήματα, εικόνες και σχέδια πάντως μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν τον αναγνώστη να κατανοήσει το γραπτό κείμενο. Οι εικόνες και άλλες μορφές γραφικών μπορεί να έχουν σημασία για ανθρώπους που μιλούν διαφορετικές γλώσσες και που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες. Η φωτογραφία ενός πεινασμένου παιδιού, π.χ. έχει νόημα για ανθρώπους σε όλο τον πλανήτη.

Οι περισσότερες μορφές της ανθρώπινης επικοινωνίας πάντως, απαιτούν κοινό σύστημα συμβόλων. Η γλώσσα, η παραγλώσσα και άλλα εξωλεκτικά σύμβολα πρέπει να είναι κοινά. Επιπλέον, οι άνθρωποι πρέπει να έχουν την ίδια γνώση του τι στην γλώσσα μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα κάτω από διάφορες κοινωνικές συνθήκες. Αυτό ποικίλλει από τη μια κουλτούρα στην άλλη. Έτσι, όταν μαθαίνουμε μια δεύτερη γλώσσα, είναι σημαντικό επίσης να μάθουμε για την ιστορία και την κουλτούρα των λαών που τη χρησιμοποιούν³.

1.3. Η επικοινωνία ως διαδικασία

Μερικές φορές οι άνθρωποι ξεχνούν ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία, μια ακολουθία γεγονότων. Αντίθετα, η επικοινωνία θεωρείται συχνά ως αντικείμενο. Ένα βιβλίο, μια εγκυκλοπαίδεια, ένας μουσικό δίσκος, ένα περιοδικό είναι πράγματι αντικείμενα. Αλλά κανένα από τα πράγματα αυτά δεν αποτελεί αφ'εαυτού επικοινωνία. Είναι μάλλον ένα μήνυμα που αποτελεί μέρος της διαδικασίας επικοινωνίας. Αυτή η διαδικασία ξεκινά όταν ένα πρόσωπο αισθάνεται την ανάγκη να μεταδώσει κάποιο νόημα. Έτσι η διαδικασία της επικοινωνίας διεξάγεται για ανταλλαγή μιας ιδέας ή αισθήματος μεταξύ ατόμων. Στη συνήθη συζήτηση η διαδικασία επικοινωνίας είναι πολύ απίθανο να σταματήσει με μια απλή ανταλλαγή.

Στην καθημερινή μας ζωή η διαδικασία της επικοινωνίας είναι συνήθως διαλογική δηλαδή δύο ή περισσότερα άτομα ανταλλάσσουμε ιδέες. Αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Παραδείγματος χάριν τα περισσότερα βιβλία που διαβάζουμε γράφονται από πρόσωπα που ο αναγνώστης δεν θα συναντήσει ποτέ. Στην έκταση που οι εκδότες των βιβλίων αλλάζουν το περιεχόμενό τους, το μήνυμα είναι εν μέρει και δικό τους. Από κάποιες απόψεις οι μάνατζερ των εκδοτικών οίκων, ο τυπογράφος, μία – δύο γραμματείς και κάποιοι άλλοι αποτελούν επίσης πηγές του μηνύματος. Είναι επίσης απίθανο οι αναγνώστες να προσπαθήσουν να στείλουν μήνυμα στο συγγραφέα. Έτσι, στις περιπτώσεις αυτές η επικοινωνία είναι μια μονόδρομη διαδικασία. Κατά παρόμοιο τρόπο τα προγράμματα του ραδιοφώνου και της τηλεόρασης, οι εφημερίδες, τα κινηματογραφικά έργα, τα περιοδικά είναι συνήθως μονόδρομα μηνύματα που δημιουργούνται από ομάδες ανθρώπων. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις μεγάλο μέρος της επικοινωνίας γίνεται

³ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.9-11

μεταξύ των ανθρώπων που σχεδιάζουν, κωδικοποιούν, αναθεωρούν και εκδίδουν το μήνυμα που διαβάζεται, βλέπεται ή ακούγεται.

Οι ιδέες που περιέχονται σε ένα μονόδρομο μήνυμα παραμένουν μόνο στο μυαλό του αποδέκτη. Οι σπουδαστές χρησιμοποιούν πληροφορίες από τις εγκυκλοπαίδειες για να δημιουργήσουν τα δικά τους προφορικά και γραπτά μηνύματα. Οι άνθρωποι συχνά κωδικοποιούν μηνύματα για άλλα μηνύματα καθώς μιλούν ή γράφουν σε άλλους για πράγματα που είχαν ή διάβασαν ή άκουσαν. Συνεπώς μια διαδικασία επικοινωνία συνδέεται συχνά με μια άλλη διαδικασία επικοινωνίας.

Όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν στην πραγματική ζωή, σπάνια χρησιμοποιούν τους γλωσσικούς τρόπους απομονωμένα. Καθώς γράφουν, μιλούν σε άλλου ανθρώπους για τις ιδέες τους, διαβάζουν έντυπα για να πάρουν επιπρόσθετες πληροφορίες και ακούν επιβοηθητικές εξηγήσεις ή αντιδράσεις. Στην πράξη λοιπόν θα λέγαμε ότι η επικοινωνία αρχίζει συνήθως με ένα σκοπό παρά με έναν τρόπο⁴.

1.4. Σκοποί επικοινωνίας

Εκτός από την αυτοέκφραση, που δεν απευθύνεται σε συγκεκριμένο αποδέκτη, η επικοινωνία υπηρετεί πέντε κύριους σκοπούς: την πληροφόρηση, την έκφραση συναισθημάτων, την διέγερση της φαντασίας, τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων και την ικανότητα της εθιμοτυπίας. Κάθε ένας από τους σκοπούς αυτούς επηρεάζουν την μορφή της επικοινωνίας.

1.4.1. Η Πληροφοριακή επικοινωνία

Η πληροφοριακή επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι μοιράζονται τη γνώση για τον κόσμο στον οποίο ζουν. Τα πληροφοριακά μηνύματα αναμένεται να παρουσιάζουν μίαν αντικειμενική, αληθινή και αμερόληπτη άποψη των θεμάτων που διαπραγματεύονται. Π.χ. εάν ένας φίλαθλος διαβάζει περιγραφές ενός αγώνα μπάσκετ, είναι λογικό να περιμένει ότι οι αναφορές θα συμφωνούν σε όλες τις σημαντικές λεπτομέρειες του αγώνα, το αποτέλεσμα, τη νικήτρια ομάδα, πόσα τρίποντα μπήκαν, ποια ήταν η απόδοση του κάθε παίκτη, τα λάθη που έγιναν και άλλα συμβάντα.

⁴ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.11-12

Η πληροφοριακή επικοινωνία είναι σημαντικό μέρος της ζωής. Οι νέοι εκτίθενται σε πληροφοριακά μηνύματα καθ' όλη τη διάρκεια της σχολικής τους ζωής: είναι ο κύριος τύπος της επικοινωνίας σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα. Καθώς ωριμάζουν οι φοιτητές, αναμένεται να αυξηθεί η ικανότητα τους να κατανοούν και να δημιουργούν πληροφοριακά μηνύματα. Όταν διαβάζουν ή ακούν τέτοια μηνύματα, οι φοιτητές περιμένουν να αναγνωρίσουν το θέμα ή το σκοπό, να βρουν τα κύρια σημεία, να διακρίνουν σημαντικές λεπτομέρειες, να συνοψίσουν πληροφόρηση, να κάνουν υποθέσεις και να βγάλουν πρόσθετα συμπεράσματα.

Η πληροφοριακή επικοινωνία είναι επίσης σημαντική για τους ενήλικες στη δουλειά τους. Έθνη όπως οι Η.Π.Α. ονομάζονταν παλιά βιομηχανικές κοινωνίες καθώς οι περισσότεροι άνθρωποι δούλευαν σε βιομηχανίες που παρήγαν προϊόντα. Σήμερα τα έθνη αυτά ονομάζονται συχνά κοινωνίες της πληροφόρησης, καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός ανθρώπων σταδιοδρομούν στην επεξεργασία της πληροφορίας μάλλον παρά στην επεξεργασία της ύλης (προϊόντων). Όμως, ακόμη και οι άνθρωποι που επεξεργάζονται υλικά αντικείμενα και όχι ιδέες, πρέπει να χρησιμοποιούν πληροφοριακά μηνύματα σχετικά με τη δουλειά τους: περιγραφές καθηκόντων, καταλόγους, εντολές, εγγυήσεις, συμβόλαια, και τιμολόγια.

Οι νέοι και οι ενήλικες χρησιμοποιούν επίσης πληροφόρηση εκτός σχολείου και δουλειάς. Αναζητούν πληροφορίες για τον καιρό, για αθλητικά γεγονότα, για την διαθέσιμη ψυχαγωγία, και για τοπικά, εθνικά και διεθνή νέα. Οι άνθρωποι χρειάζονται πληροφόρηση για να διάγουν τη ζωή τους με έξυπνο τρόπο.

Ευτυχώς, η πληροφορία δεν ήταν ποτέ περισσότερο διαθέσιμη απ' όσο σήμερα. Δημόσιες βιβλιοθήκες υπάρχουν στα περισσότερα μέρη του κόσμου. Τα τμήματα τεκμηρίωσης των βιβλιοθηκών περιέχουν μεγάλη ποικιλία υλικού: εγκυκλοπαίδειες, λεξικά, άτλαντες, βιογραφικά λεξικά, οδηγούς του αναγνώστη για περιοδικά, εγκόλπια και εγχειρίδια για το πώς να κάνεις διάφορα πράγματα.

Μεγάλη ποικιλία εντύπων είναι επίσης στη διάθεσή μας. Περιοδικά περιέχουν πληροφόρηση που ενδιαφέρει τόσο το γενικό αναγνωστικό κοινό όσο και ανθρώπους με ειδικά ενδιαφέροντα. Φθηνά πληροφοριακά βιβλία μπορούν να βρεθούν σε βιβλιοπωλεία, σε γενικά καταστήματα, σε περίπτερα και σούπερ

μάρκετ. Οι εφημερίδες παραμένουν η πιο διαδεδομένη πηγή πληροφόρησης για τρέχοντα θέματα.

Η τηλεόραση έχει γίνει μια σημαντική πηγή ειδησεογραφικής πληροφόρησης παγκοσμίως. Ενώ οι εφημερίδες ήταν η κύρια πηγή ειδήσεων έως το 1960, υποσκελίσθηκαν από την τηλεόραση το 1963. Η τηλεόραση είναι σήμερα η επίλεκτη πηγή για πολιτειακή, εθνική και διεθνή ειδησεογραφία. Μόνο για τα τοπικά νέα θεωρούνται προτιμότερες και πιο αξιόπιστες πηγές οι εφημερίδες.

Η πληροφόρηση γίνεται γρήγορα ακόμη πιο προσιτή χάρις στην τεχνολογική πρόοδο. Οι προσωπικοί υπολογιστές, η επεξεργασία του κειμένου, η καλωδιακή τηλεόραση, οι βιντεοδίσκοι και τα βίντεο βρίσκονται σε όλο και περισσότερα σπίτια, τάξεις κι επιχειρήσεις. Οι υπολογιστές έχουν ήδη αλλάξει δραματικά την αποθήκευση, την ανάλυση και την ανάκληση της πληροφορίας από τις επιχειρήσεις και τις κυβερνητικές υπηρεσίες⁵.

1.4.2. Συναισθηματική επικοινωνία

Η συναισθηματική επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι εκφράζουν τα αισθήματα τους για τα πράγματα, τους εαυτούς τους και τους άλλους. Οι εκφράσεις θετικών και αρνητικών αισθημάτων για τόπους, αντικείμενα, γεγονότα, πολιτικές και ιδέες λέγονται απόψεις. Εκφράσεις ιδίων αισθημάτων είναι γνωστές ως εξομολογήσεις. Η έκφραση θετικών και αρνητικών αισθημάτων προς τους άλλους είναι ζωτική για τη διατήρηση στενών σχέσεων. Η έκφραση θετικών αισθημάτων κάνει τους φίλους και τους εραστές να γνωρίζουν ότι αλληλοεκτιμώνται. Οι εκφράσεις αρνητικών αισθημάτων χρησιμεύουν ως βαλβίδα ασφαλείας σε μια σχέση.

Η συναισθηματική επικοινωνία έχει μεγάλη σημασία στη διαμόρφωση της αυτοεκτίμησης του ατόμου. Μέσω συναισθηματικών ανταλλαγών τα παιδιά διαμορφώνουν απόψεις για τον εαυτό τους. Καθώς οι μαθητές πηγαίνουν στο σχολείο, οι σχέσεις τους με τους δασκάλους και άλλους μαθητές συνεχίζουν να επηρεάζουν την ιδέα που έχουν για τον εαυτό τους. Σε μεγάλη έκταση, ένα άτομο είναι αυτό που οι άλλοι λένε ότι είναι. Οι μαθητές που επαινούν οι γονείς, οι δάσκαλοι και οι γερωντότεροι έχουν συνήθως υψηλή αυτοεκτίμηση. Οι μαθητές που επιπλήττονται, που επικρίνονται, είναι πιθανό να έχουν χαμηλή αυτοεκτίμηση.

⁵ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.13

Ενώ η αυτοεκτίμηση είναι σημαντική καθ' εαυτή, γίνεται ακόμη πιο σημαντική γιατί επηρεάζει την σχολική επίδοση.

Η συναισθηματική επικοινωνία έχει μεγάλη σημασία σε όλη μας τη ζωή. Οι εργοδότες εκτιμούν τους υπαλλήλους που έχουν καλές σχέσεις με τους άλλους, που ανέχονται την κριτική και που είναι εξωστρεφείς και τίμιοι στις συναλλαγές τους με τους άλλους. Η συναισθηματική επικοινωνία είναι επίσης σημαντικός παράγων για μίαν ευτυχισμένη οικογενειακή ζωή. Οι ψυχολόγοι και οι οικογενειακοί σύμβουλοι δίνουν μεγάλη σημασία στην ανοικτή επικοινωνία στο σπίτι. Τα μέλη των ευτυχισμένων οικογενειών μιλούν άνετα για τα θετικά αισθήματα αγάπης, χαράς και εκτίμησης όπως και για τα αρνητικά αισθήματα φόβου, άγχους και απογοήτευσης.

Το βασικότερο συστατικό της συναισθηματικής επικοινωνίας είναι η «συναίσθηση». Συναίσθηση είναι η ικανότητα να βλέπει κανείς τον κόσμο από την πλευρά του άλλου ατόμου, να μοιραστεί τη χαρά ή την απογοήτευση που ένα άλλο άτομο αισθάνεται. Η συναίσθηση έχει δύο πλευρές. Οι άνθρωποι που μπορούν να συναισθανθούν είναι ευαίσθητοι στις συναισθηματικές ανάγκες και τα αισθήματα των άλλων είναι επιδέξιοι στο να αναγνωρίζουν λεκτικές παραλεκτικές και εξωλεκτικές ενδείξεις αισθημάτων, διαισθάνονται ότι ένας φίλος, π.χ. είναι λυπημένος και τον καλούν να μοιραστεί τα αρνητικά του αισθήματα. Επίσης, ο άνθρωπος που μπορεί να συναισθανθεί ανταποκρίνεται στις συναισθηματικές ανάγκες και τα αισθήματα με τρόπο κατάλληλο και ικανοποιητικό για τους άλλους.

Οι δεξιότητες συναισθηματικής επικοινωνίας είναι κεντρικής σημασίας για μερικά επαγγέλματα. Οι ψυχολόγοι, οι ψυχίατροι, οι θεραπευτές, οι γιατροί και οι νοσοκόμες, όλοι πρέπει να βλέπουν τον κόσμο από την οπτική των πελατών τους. Αλλά οι δεξιότητες συναισθηματικής επικοινωνίας είναι σημαντικές και για άλλα επαγγέλματα. Δάσκαλοι, δικαστές, αστυνομικοί, και διευθυντές σχολείων κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους αν «συναισθάνονται» τους άλλους⁶.

1.4.3. Επικοινωνία για τη διέγερση της φαντασίας

Η επικοινωνία που διεγείρει την φαντασία μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία μέσω της οποίας φανταστικές καταστάσεις δημιουργούνται και συνήθως μεταδίδονται σε άλλους. Όταν οι άνθρωποι εφευρίσκουν αστεία, ή ιστορίες, όταν

⁶ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.14-15

φαντάζονται, ονειροπολούν ή υποδύονται ρόλους, ασχολούνται με την φαντασμακλή επικοινωνία. Οι άνθρωποι ασχολούνται με την φαντασμακλή επικοινωνία όταν απολαμβάνουν φανταστικά μηνύματα που βρίσκουν σε βιβλία, περιοδικά, εφημερίδες, φιλμ, θεατρικά ή τηλεοπτικά έργα, και συζητήσεις.

Η φαντασμακλή επικοινωνία παίζει μεγάλο ρόλο στη ζωή όλων των ανθρώπων. Τα παιδιά προσχολικής ηλικίας βλέπουν κινούμενα σχέδια στην τηλεόραση και διαβάζουν βιβλία με εικόνες. Απολαμβάνουν τις ιστορίες που τους διαβάζουν μεγαλύτερα παιδιά και ενήλικες.

Στο δημοτικό, τα παιδιά συναντούν έναν αυξανόμενο αριθμό φαντασμακλών μηνυμάτων καθώς μαθαίνουν να διαβάζουν και να εξερευνούν τη φιλολογία. Μέσα από τα γραπτά τους τα παιδιά δημιουργούν την φιλολογία τους. Χρησιμοποιώντας τη δουλειά των άλλων ως υπόδειγμα οι μαθητές δημιουργούν ποιήματα, ιστορίες, θεατρικά έργα, και κινούμενα σχέδια καθώς εκφράζουν την ατομική τους δημιουργικότητα. Δημιουργικό θέατρο και το παίξιμο ρόλων καθιστά τους σπουδαστές ικανούς να αναπαραστήσουν την ιστορία ή να κατανοούν παρόντα γεγονότα. Στον ελεύθερο χρόνο τους οι μαθητές του δημοτικού και του γυμνασίου συνεχίζουν να απολαμβάνουν τα κινούμενα σχέδια και το θεατρικό παιχνίδι.

Οι μαθητές του γυμνασίου προσεγγίζουν σημαντικά φιλολογικά έργα και σε μερικά σχολεία φιλμ ποιότητας και προγράμματα μέσω επικοινωνίας. Σε πολλά λύκεια πάντως, οι μαθητές ενθαρρύνονται πολύ λίγο να δημιουργούν δικά τους φαντασμακλά μηνύματα. Ταλαντούχοι μαθητές βρίσκουν μια δημιουργική διέξοδο στη συζήτηση, στο θέατρο, στη δημοσιογραφία, στη δημιουργική γραφή και στις δραστηριότητες μέσω επικοινωνίας. Η μεγάλη πλειοψηφία των μαθητών, πάντως, απλώς εκτίθεται στις φαντασιώσεις των άλλων μέσω της φιλολογίας. Στον ελεύθερο χρόνο τους οι μαθητές του λυκείου απολαμβάνουν τηλεοπτικά προγράμματα, θέατρο και κινούμενο σχέδιο. Τα ενδιαφέροντα τους για μουσική και κινηματογράφο αυξάνονται δραματικά κατά την περίοδο αυτή της ζωής τους.

Οι ενήλικες είναι ενθουσιώδεις καταναλωτές φαντασμακλών μηνυμάτων. Υπολογίζεται ότι οι ενήλικες αφιερώνουν 40% του ελεύθερου χρόνου τους στην τηλεόραση. Δυστυχώς, πολύ λίγοι ενήλικες διαβάζουν βιβλία για ψυχαγωγία, πηγαίνουν στο θέατρο και σε συναυλίες ή αναζητούν προγράμματα ποιότητας

στην τηλεόραση. Ακόμη λιγότεροι προσπαθούν να εκφράσουν τις φαντασίες τους δημιουργώντας πρωτότυπα μηνύματα⁷.

1.4.4. Πειστική επικοινωνία

Η πειστική επικοινωνία μπορεί να ορισθεί ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι προσπαθούν να επηρεάσουν τα πιστεύω ή τις πράξεις των άλλων. Σε πολλές περιπτώσεις η πειστική επικοινωνία περιλαμβάνει ανθρώπους που είναι σημαντικοί ο ένας για τον άλλο: οι γονείς επηρεάζουν τα παιδιά, τα παιδιά επηρεάζουν τους γονείς, και οι φίλοι αλληλοεπηρεάζονται. Η πειστική επικοινωνία μπορεί επίσης να περιλαμβάνει και ξένους. Όταν οι πελάτες συγχύζονται για προϊόντα που αγόρασαν, μπορεί να γράψουν γράμματα στους αξιωματούχους της εταιρείας ζητώντας πίσω τα χρήματα τους. Ομοίως, οι πελάτες είναι στόχοι διαφημιστικών μηνυμάτων της τηλεόρασης που έχουν παραχθεί από άγνωστα σ' αυτούς άτομα σε διαφημιστικές εταιρίες.

Οι άνθρωποι αρχίζουν να επηρεάζουν τους άλλους νωρίς στη ζωή τους. Παιδιά προσχολικής ηλικίας μαθαίνουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τα άλλα παιδιά και τους ενήλικες κλαίγοντας, γελώντας, κλαψουρίζοντας, δείχνοντας, χτυπώντας και τελικά μιλώντας. Έως ότου πάνε στο σχολείο, χρησιμοποιούν μια ποικιλία στρατηγικών για να επηρεάσουν τους άλλους.

Στο δημοτικό, η ικανότητα των παιδιών να προσαρμόζουν πειστικά μηνύματα στους ανθρώπους που θέλουν να επηρεάσουν αυξάνεται. Η έρευνα έχει δείξει ότι τα παιδιά στο νηπιαγωγείο και στην πρώτη τάξη τείνουν να χρησιμοποιούν τις ίδιες στρατηγικές όταν προσπαθούν να επηρεάσουν διάφορα άτομα. Τα παιδιά στη δεύτερη και τρίτη τάξη του δημοτικού προσαρμόζουν τα πειστικά τους μηνύματα προσθέτοντας λέξεις όπως «μπορώ» ή «παρακαλώ». Παιδιά στην τετάρτη και πέμπτη τάξη αρχίζουν να προσαρμόζουν τα μηνύματά τους σε ειδικούς ανθρώπους. Π.χ. αρχίζουν να χρησιμοποιούν στρατηγικές όταν προσπαθούν να κερδίσουν την εύνοια των δασκάλων τους που διαφέρουν από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν όταν προσπαθούν να κερδίσουν την εύνοια των φίλων τους. Όταν φθάσουν στην έκτη τάξη, μπορούν να προσαρμόζουν τα πειστικά τους μηνύματα στα ειδικά χαρακτηριστικά του ακροατή. Π.χ. μια μελέτη διαπίστωσε ότι τα περισσότερα δωδεκάχρονα παιδιά χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές όταν προσπαθούν να πάρουν μια μπάλα από την αυλή ενός αγρι-

⁷ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.15

ωπού άντρα από αυτές που χρησιμοποιούν όταν απευθύνονται σε ένα φιλικό άνθρωπο.

Στο γυμνάσιο οι μαθητές συνεχίζουν να αναπτύσσουν τον αριθμό και την ποιότητα των πειστικών στρατηγικών που χρησιμοποιούν. Ο μέσος μαθητής γυμνασίου π.χ. προβλέπει και ανταποκρίνεται σε επιχειρήματα που δεν συμφωνούν με τα δικά του. Οι μαθητές του λυκείου, πάντως έχουν ακόμη πολλά να μάθουν για το πώς πρέπει να επηρεάζουν τους άλλους και να ανταποκρίνονται κριτικά στις προσπάθειες των άλλων να τους επηρεάσουν. Αφού η πειστική επικοινωνία είναι σύνθετη, η εκμάθησή της είναι μια διαδικασία που κρατά μια ολόκληρη ζωή.

Η πειστική επικοινωνία παίζει κεντρικό ρόλο σε μεγάλο αριθμό επαγγελμάτων. Οι δικηγόροι, οι πωλητές, οι διαφημιστές, οι ειδικοί στις δημόσιες σχέσεις και οι πολιτικοί πρέπει να χρησιμοποιούν πειστική επικοινωνία. Ένώ η πειστική επικοινωνία μπορεί να μην είναι το κεντρικό συστατικό πολλών επαγγελμάτων, πολλοί άνθρωποι χρειάζονται την ικανότητα να επηρεάζουν τους άλλους στον επαγγελματικό τους χώρο.

Η πιο πολυσυζητημένη μορφή πειστικής επικοινωνίας στη σύγχρονη ζωή είναι η διαφήμιση. Οι καταναλωτές στην καπιταλιστική κοινωνία βομβαρδίζονται από διαφημίσεις από ποικιλία κατευθύνσεων. Ενώ οι εφημερίδες θεωρούνται ως πηγές πληροφόρησης, η τοπική και εθνική διαφήμιση και οι μικρές αγγελίες καταλαμβάνουν περίπου το 65% του μέσου συνολικού τους χώρου. Σε πολλά περιοδικά το 45-50% του χώρου δίνεται για διαφήμιση. Καθώς οι άνθρωποι πηγαίνουν από και προς τη δουλειά τους, το ραδιόφωνο και η διαφήμιση ταξιδεύουν μαζί τους⁸.

1.4.5. Τελετουργική επικοινωνία

Η τελετουργική επικοινωνία είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι ικανοποιούν την εθιμοτυπία. Κάποτε τα έθιμα ήταν πράξεις θρησκευτικής ή δημόσιας τελετής. Οι άνθρωποι αναμένεται να εκτελούν ορισμένες πράξεις κατά καθορισμένο τρόπο. Οι άνθρωποι έχουν ακόμη συγκεκριμένες προσδοκίες για το πώς οι άλλοι θα έπρεπε να συμπεριφέρονται σε μεγάλο αριθμό κοινωνικών περιστάσεων.

⁸ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.16

Η τελετουργική επικοινωνία είναι σημαντική επειδή οι άνθρωποι που παραβιάζουν τους κανόνες και τα έθιμα της κοινωνικής συναναστροφής δυσκολεύονται στις σχέσεις τους με τους άλλους. Τα παιδιά που δεν αναγνωρίζουν τότε τα άλλα παιδιά κοροϊδεύουν, ή υπεραντιδρούν όταν άλλα παιδιά τα πειράζουν, δυσκολεύονται να προσαρμοσθούν στη σχολική ζωή. Οι νέοι που δυσκολεύονται να συμμετάσχουν σε ελαφριά πλάκα και αντιδρούν σε επιπλήξεις θεωρούνται από τους μεγαλύτερους τους ως παράξενοι. Οι ενήλικες που φαίνονται πολύ αυστηροί και τυπικοί ή πολύ ελαστικοί και άτυποι δυσκολεύονται στις σχέσεις τους με άλλους ενήλικες.

Οι κοινωνικές προσδοκίες διαφέρουν σημαντικά μεταξύ διαφόρων πολιτισμών. Σε μερικές κουλτούρες οι άνδρες αναμένεται να αγκαλιάζονται και να φιλιούνται στο μάγουλο. Σε άλλες κουλτούρες αυτή η συμπεριφορά παρεξηγείται. Στην Αμερική οι περισσότεροι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράζουν τα περισσότερα αισθήματα τους ανοιχτά. Σε ορισμένες ανατολικές χώρες η ανοικτή έκφραση των αισθημάτων προκαλεί δυσφορία.

Υπάρχουν πολλά και διάφορα είδη κοινωνικών τελετουργιών. Στη σύγχρονη ζωή οι άνθρωποι αναμένεται να μιλούν καθημερινά χαιρετώντας αλλήλους, να κουβεντιάζουν, να αποχαιρετούν, να πειράζουν και να λένε αστεία.

Οι άνθρωποι αναμένεται επίσης να συστήνουν τους άλλους με καλά λόγια, να μιλούν στο τηλέφωνο ευγενικά, να δείχνουν καλούς τρόπους στο τραπέζι και να στέλνουν ευχετήριες και ευχαριστήριες επιστολές: Στη συζήτηση αναμένεται να μιλούν με τη σειρά τους, να αλλάζουν θέματα συζήτησης επιδέξια και να δείχνουν ενδιαφέρον για τις ιδέες που εκφράζουν οι άλλοι. Σε ομαδικές συζητήσεις οι συμμετέχοντες αναμένεται να μοιράζονται τους ηγετικούς ρόλους, να ικανοποιούν τις συναισθηματικές ανάγκες των άλλων μελών, να ακολουθούν την ημερήσια διάταξη και να συμβιβάζονται.

Στη γραπτή επικοινωνία, οι άνθρωποι αναμένεται επίσης να συμμορφώνονται με τις κοινωνικές προσδοκίες. Τα προσωπικά γράμματα, τα επαγγελματικά γράμματα, τα γράμματα προς τους εκδότες, τα ποιήματα, τα σονέτα, οι μπαλάντες, οι προσκλήσεις, οι απαντήσεις στις προσκλήσεις, τα διηγήματα, τα μυθιστορήματα και τα κύρια άρθρα διέπονται από κανόνες ή προδοσίες⁹.

⁹ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.17

1.5. Πλαίσια αναφοράς της επικοινωνίας

Τα πλαίσια αναφοράς της επικοινωνίας συντίθενται από ένα συνδυασμό του κοινού στο οποίο απευθύνονται και του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο λαμβάνει χώρα η επικοινωνία. Ενώ το κοινό και το περιβάλλον μπορούν να συζητηθούν χωριστά, μπορεί επίσης να συζητηθούν ταυτόχρονα.

1.5.1. Αυτοεπικοινωνία

Η αυτοεπικοινωνία περιλαμβάνει την επικοινωνία με τον εαυτό μας. Οι άνθρωποι συνήθως επικοινωνούν με τον εαυτό τους όταν είναι μόνοι τους σε ιδιωτικό ή ημι-ιδιωτικό περιβάλλον. Όταν οι άνθρωποι μιλούν στον εαυτό τους δυνατά σε πολυάνθρωπα, δημόσια μέρη, κινδυνεύουν να χαρακτηρισθούν παράφρονες ή το ελάχιστον παράξενοι.

- Οι άνθρωποι επικοινωνούν με τον εαυτό τους για ποικίλους λόγους. Πληροφορούν τον εαυτό τους καταρτίζοντας καταλόγους για ψώνια και σημειώνοντας μελλοντικά γεγονότα στο ημερολόγιό τους. Πριν να γράψουν δοκίμια, μπορούν να πληροφορούν τον εαυτό τους φτιάχνοντας περιγράμματα
- Εκφράζουν τα αισθήματα τους στον εαυτό τους. Η τήρηση ημερολογίου π.χ. απορρέει από την ανθρώπινη ανάγκη για την αυτοέκφραση.
- Οι άνθρωποι επίσης στέλνουν μηνύματα γεμάτα φαντασία στον εαυτό τους. Ονειροπολούν και φτιάχνουν φανταστικές καταστάσεις για διασκέδαση. Οι σπουδαστές σκιασάρουν δημιουργικά παρακολουθώντας τα μαθήματά τους. Μερικοί άνθρωποι γράφουν ποιήματα ή διηγήματα που δεν σκοπεύουν ποτέ να δημοσιεύσουν.
- Τέλος τα άτομα επικοινωνούν τελετουργικά με τον εαυτό τους. Σιωπηρές προσευχές και δεήσεις συχνά αποτελούν απομνημονευμένα εθιμικά¹⁰.

1.5.2. Διαπροσωπική Επικοινωνία

Η διαπροσωπική επικοινωνία περιλαμβάνει ανταλλαγές μεταξύ δύο ατόμων. Είναι το σημαντικότερο και συχνότερα απαντώμενο πλαίσιο επικοινωνίας. Η σημασία του έγκειται στη συμβολή του στη δημιουργία και την τήρηση σημαντικών σχέσεων μεταξύ ατόμων.

Υπάρχουν δύο τύποι διαπροσωπικών πλαισίων. Το πρώτο είναι εκ φύσεως απρόσωπο. Όταν οι άνθρωποι αντιδρούν ο ένας προς τον άλλο σύμ-

¹⁰ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.19

φωνα με τον ρόλο που παίζουν, το πλαίσιο είναι απρόσωπο. Ο σημαντικότερος τύπος διαπροσωπικού πλαισίου πάντως είναι προσωπικής φύσεως. Όταν οι άνθρωποι αντιδρούν ο ένας στον άλλο ως μοναδικά ανθρώπινα όντα με συγκεκριμένες ανάγκες και ενδιαφέροντα, δημιουργείται ένα προσωπικό πλαίσιο και μπορεί να αναπτυχθούν στενές σχέσεις. Σχέσεις όπως η έλξη, η εξομολόγηση και η εμπιστοσύνη φαίνεται να παίζουν σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση και διατήρηση μακροχρόνιων κοινωνικών σχέσεων.

Το μεγαλύτερο μέρος της διαπροσωπικής επικοινωνίας συνίσταται σε ενώπιες ανταλλαγές, τα τηλεφωνήματα και οι επιστολές αποτελούν επίσης μέσα διαπροσωπικής επικοινωνίας. Όταν οι φίλοι και τα αγαπημένα πρόσωπα είναι χωρικά απομακρυσμένα εξακολουθούν να αισθάνονται την ανάγκη να επικοινωνούν μεταξύ τους. Για να αντιμετωπίσουν την έλλειψη φυσικής παρουσίας οι άνθρωποι χρησιμοποιούν προσωπική γλώσσα και παραγλωσσικές ενδείξεις για να αποκαλύψουν τα αισθήματα αγάπης και φιλίας όταν γράφουν γράμματα ή όταν μιλούν στο τηλέφωνο¹¹.

1.5.3. Επικοινωνία μικρών ομάδων

Η επικοινωνία σε μικρές ομάδες περιέχει αμφίδρομες ανταλλαγές μεταξύ ενός σχετικά μικρού αριθμού ατόμων. Μια μικρή ομάδα περιέχει τουλάχιστον τρία άτομα, αλλά δεν έχει ακριβές άνω όριο. Το σημαντικό είναι όχι τόσο πολλά άτομα υπάρχουν αλλά εάν τα άτομα αντιλαμβάνονται το ένα το άλλο ως άτομα και αισθάνονται ότι μπορούν να συμμετάσχουν στη συζήτηση.

Η πρώτη μικρή ομάδα όπου οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνήσουν είναι η οικογένεια. Η οικογενειακή επικοινωνία συχνά γίνεται στο τραπέζι, στο σαλόνι και στο αυτοκίνητο. Καθώς τα παιδιά ωριμάζουν, γίνονται μέλη άλλων μικρών ομάδων όπως ομάδες παιχνιδιού, κατηχητικό και ομάδες στο νηπιαγωγείο ή στον παιδικό σταθμό. Όταν τα παιδιά μπουν στο σχολείο γίνονται μέλη τάξεων. Καθώς προοδεύουν στο σχολείο, επικοινωνούν με ένα συνεχώς αυξανόμενο αριθμό ομάδων όπως πρόσκοποι, τάξεις χορού, μουσικές ομάδες, αθλητικές ομάδες και σχολικά κλαμπ.

Καθώς ενηλικιώνονται δημιουργούν δικές τους οικογένειες, γίνονται μέλη ομάδων ανθρώπων που εργάζονται μαζί, δημιουργούν ομάδες φίλων, εγγράφονται σε ομάδες αναψυχής και αθλητικές και γίνονται ενεργά μέλη κοινοτι-

¹¹ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.20

κών ομάδων. Καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους οι άνθρωποι συνεχίζουν να συμμετέχουν σε μικρές ομάδες.

Οι ακαδημαϊκοί ταξινομούν συνήθως τις ομάδες ανάλογα με τη λειτουργία τους. Μεταξύ των λειτουργικών ομάδων που έχουν εντοπισθεί είναι ομάδες εκμάθησης, κοινωνικές, θεραπευτικές, λύσεως προβλημάτων, πολιτικής δραστηριότητας και ομάδες λατρείας. Δεδομένης της ποικιλίας λειτουργιών, η αποτελεσματική συμμετοχή σε ομάδες απαιτεί μια ποικιλία δεξιοτήτων. Σε οικογενειακές και θεραπευτικές ομάδες π.χ., τα άτομα για να είναι αποτελεσματικά πρέπει να συναισθάνονται τους άλλους. Στις μαθησιακές ομάδες, πάντως, τα άτομα πρέπει να έχουν μίαν ευρεία κλίμακα δεξιοτήτων που χρειάζονται για να στέλνουν και να δέχονται πληροφοριακά μηνύματα.

Ως μέλη, τα άτομα πρέπει να μαθαίνουν να βοηθούν την ομάδα να εκτελεί την αποστολή ή τη λειτουργία της. Οι συμπεριφορές τους σε σχέση με το σκοπό αυτό ονομάζονται ρόλοι καθήκοντος. Αλλά τα άτομα πρέπει επίσης να βοηθούν αλλήλους να αισθάνονται καλά σχετικά με τη συμμετοχή τους στην ομάδα και την ενεργοποίησή τους. Οι συμπεριφορές τους αναφορικά με το σκοπό αυτό λέγονται ρόλοι διατήρησης της ομάδας ή κοινωνικοί ρόλοι. Επιπρόσθετα, τα μέλη της ομάδας μπορούν να συνειδητοποιούν ατομικές ενέργειες που εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Τα καλά μέλη της ομάδας είναι παίκτες της ομάδας που θυσιάζουν τα ατομικά τους συμφέροντα για την ευημερία της ομάδας¹².

1.5.4. Οργανωσιακή επικοινωνία

Πολλές μικρές ομάδες αποτελούν τμήμα μιας μεγαλύτερης ομάδας που ονομάζεται οργάνωση. Μια οργάνωση, απλά είναι ένα σώμα ατόμων οργανωμένο με κάποιο ειδικό σκοπό. Μεταξύ των κυριότερων οργανώσεων στην κοινωνία είναι οι εκκλησίες, τα σχολεία, οι επιχειρήσεις κ.τ.λ.

Επειδή οι οργανώσεις είναι σύνθετες είναι σημαντικό να δημιουργούνται δίκτυα επικοινωνίας. Τα δίκτυα επικοινωνίας σε μια επιχείρηση ή δημόσια υπηρεσία συχνά σχηματίζονται σε κάποιο οργανωτικό χάρτη που εντοπίζει τους τίτλους των ατόμων που έχουν θέσεις στην οργάνωση και δείχνει ποιος είναι υπόλογος σε ποιόν. Τα δίκτυα επικοινωνίας δίνουν και τυπικές και άτυπες ανταλλαγές ιδεών.

¹² Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.9-20

Είναι σημαντικό σε επιχειρήσεις να διαθέτουν δίκτυα επικοινωνίας που προσφέρουν αμφίδρομη πληροφόρηση. Η πληροφόρηση πρέπει να κυκλοφορεί από το γραφείο του προέδρου προς όλα τα άτομα και τις ομάδες που την χρειάζονται. Αλλά θα έπρεπε επίσης να κυκλοφορεί και προς την αντίθετη κατεύθυνση. Οι εργάτες είναι πιο ικανοποιημένοι, όταν αισθάνονται ότι οι ιδέες τους προωθούνται προς άτομα υψηλότερα στον οργανωτικό χάρτη.

Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι σημαντική επειδή συγκρούσεις ανακύπτουν μεταξύ ατόμων και ομάδων. Οι μηχανισμοί σε μια εταιρεία π.χ. μπορεί να παράγουν σχέδια προϊόντων που οι επόπτες παραγωγής θεωρούν πολύ δύσκολο να παραχθούν. Όταν ανακύπτουν τέτοιες διαφορές, τα δίκτυα επικοινωνίας πρέπει να προσφέρουν για τη λύση των συγκρούσεων ένα σύστημα μέσω του οποίου οι εργάτες μπορούν να εξομαλύνουν τις διαφορές τους¹³.

1.5.5. Δημόσια επικοινωνία

Η δημόσια επικοινωνία περιλαμβάνει ενώπιες ανταλλαγές μεταξύ ανθρώπων σε καταστάσεις, όπου οι ρόλοι ομιλητού και ακροατού είναι σχετικά σταθεροί. Μια διάλεξη, μια θεατρική παραγωγή, μια συναυλία, μια λειτουργία, μια δίκη, και μια δικαστική ακρόαση, αποτελούν όλες περιπτώσεις δημόσιας επικοινωνίας.

Αφού η δημόσια επικοινωνία είναι κατ' ουσίαν μια διαδικασία μονόδρομη, αυτοί που παίζουν τους ρόλους των ομιλητών έχουν ειδικές ευθύνες. Οι ομιλητές πρέπει να προετοιμάζονται προσεχτικά για τέτοιες περιστάσεις. Το μήνυμά τους πρέπει να είναι σαφώς οργανωμένο. Το κοινό σε πλαίσια δημόσιας επικοινωνίας έχει το δικαίωμα να προσδοκά από τους ομιλητές ειδικά προσόντα¹⁴.

1.5.6. Μαζική επικοινωνία

Η μαζική επικοινωνία μπορεί να ορίζεται απλά ως μηνύματα που απευθύνονται σε μάζες, ή μεγάλους αριθμούς ατόμων. Η μαζική επικοινωνία πάντως, έχει χαρακτηριστικά που την ξεχωρίζουν από άλλες επικοινωνίες. Τα μηνύματα μαζικής επικοινωνίας προετοιμάζονται από οργανώσεις και άλλες ομάδες ατόμων. Το πρόγραμμα ειδήσεων ενός τοπικού τηλεοπτικού σταθμού, π.χ., απασχολεί τρία ή τέσσερα άτομα που εμφανίζονται στην οθόνη, αλλά επίσης και πολλά άτομα που δεν εμφανίζονται ποτέ: χειριστές των τηλεοπτικών μηχανών, μηχανι-

¹³ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.21

¹⁴ Ο.π., 2002, σ. 21

κούς, διευθυντές του σταθμού και πολλούς άλλους. Η μαζική επικοινωνία απευθύνεται επίσης σε ένα μεγάλο και ανώνυμο κοινό «προς όποιον ενδιαφέρεται!». Το μήνυμα πρέπει να αρέσει σε μεγάλο αριθμό ατόμων, αλλιώς αυτοί που το παράγουν θα μείνουν άνεργοι. Τελικά η πηγή του μηνύματος είναι απομακρυσμένη από το κοινό χρονικά και τοπικά. Κατά συνέπεια, αυτοί στους οποίους απευθύνεται δεν αισθάνονται την ίδια ανάγκη να προσέχουν το μήνυμα, όπως αυτοί που ανήκουν στην εταιρία που είναι η πηγή του μηνύματος. Π.χ. οι θεατές της τηλεόρασης αισθάνονται την ελευθερία να μιλούν ο ένας στον άλλο, να φεύγουν από το δωμάτιο για να πάρουν κάτι να φάνε, να αλλάζουν σταθμό, ή να αποκοιμούνται.

Το γεγονός ότι η μαζική επικοινωνία είναι ιδιωτική επιχείρηση σε πολλές χώρες έχει σημαντικές επιδράσεις. Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας ανταγωνίζονται μεταξύ τους για πωλήσεις, για διαφημιστικά έσοδα, ή και για τα δύο. Με την τεχνολογική πρόοδο ο αριθμός των εναλλακτικών λύσεων αυξάνεται. Οι άνθρωποι έχουν μεγάλη ποικιλία αγαθών επικοινωνίας από τα οποία να επιλέξουν. Η καλωδιακή τηλεόραση, οι βιντεοκασέτες, και τα συστήματα τηλεόρασης επί πληρωμή, π.χ. προσφέρουν έναν αυξανόμενο αριθμό επιλογών στους τηλεθεατές. Καθώς τα άτομα εγκαταλείπουν τα συνήθη δίκτυα και τα προγράμματα των τοπικών σταθμών, οι διαφημιστές μπορεί να αρνούνται να πληρώσουν τις τιμές που τους ζητούνται για διαφημιστικό χρόνο. Στο παρελθόν, οι εκδότες περιοδικών, οι παραγωγοί κινηματογράφου και οι ραδιοφωνικοί σταθμοί θεώρησαν αναγκαίο να βγουν να αναζητήσουν ειδικά κοινά. Λέγεται μάλιστα ότι το γενικό μαζικό κοινό εξαφανίζεται αφήνοντας στη θέση του έναν αριθμό από μικρότερα πιο περιορισμένα μαζικά κοινά¹⁵.

1.6. Απλά συστήματα επικοινωνίας

Όταν υπάρχει ένα άτομο μόνο, το σύστημα επικοινωνίας περιορίζεται σε ένα μοναδικό οργανισμό. Αν έχουμε δύο άτομα, το δίκτυο επικοινωνίας περιλαμβάνει αυτούς τους δύο οργανισμούς. Αν υπάρχουν πολλά άτομα, το δίκτυο αγκαλιάζει όλη την ομάδα και αν θεωρήσουμε πολλές ομάδες, τότε μπορούμε να μιλήσουμε για πολιτιστικό δίκτυο. Στο σύστημα επικοινωνίας ενός μεμονωμένου ατόμου τα σήματα κυκλοφορούν στα κανάλια που βρίσκονται στο σώμα. Σε ένα

¹⁵ Κωνσταντοπούλου Μ., 2002, σ.22

σύστημα δύο ή περισσότερων ατόμων τα σήματα κυκλοφορούν στα κανάλια του σώματος και μέσα από το χώρο μεταξύ των σωμάτων.

Ο οργανισμός ενός ανθρώπου στην ολότητα του μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο, ως μέσο επικοινωνίας. Είναι εφοδιασμένος με αισθητήρια όργανα, δέκτες, πομπούς, εσωτερικούς αναμεταδότες, νευρικό σύστημα. Δεν πρέπει πάντως να σκεπτόμαστε με ανατομικούς όρους το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας. Θα ήταν πιο χρήσιμο να συγκρίνουμε το άτομο με μια κοινωνική οργάνωση. Στο πλαίσιο ενός κράτους, για παράδειγμα, τα μηνύματα που έρχονται από το εξωτερικό και από τα διάφορα μέρη της χώρας μεταφέρονται από ένα πολύπλοκο δίκτυο στην πρωτεύουσα και σε όλα τα υπόλοιπα σημεία. Τα μηνύματα μπορούν να μεταδοθούν από το ραδιόφωνο, διά τηλεφώνου, τηλεγραφικά, από στόμα σε στόμα. Τα έντυπα μηνύματα μεταφέρονται με πλοία, αυτοκίνητα, αεροπλάνα, τρένα, ποδήλατα, με άλογα ή με τα πόδια. Το πρώτο άτομο που μαθαίνει το μήνυμα δεν μπαίνει στον κόπο να μετακινηθεί σημαντικά προκειμένου να μεταδώσει το νέο. Το μήνυμα μεταφέρεται από ένα σύστημα σταθμών αναμετάδοσης σε άλλα μέρη και σε άλλους ανθρώπους. Κάθε σταθμός μπορεί να αλλάξει, να αλλοιώσει ή να συντομεύσει το αρχικό μήνυμα, για να το χρησιμοποιήσει σε τοπικό επίπεδο. Και ίσως το μήνυμα που φτάνει κάπου να διαφέρει από το αρχικό. Αυτή η εικόνα είναι αρκετά αντιπροσωπευτική του ανθρώπινου οργανισμού.

Κάθε φορά που οι δραστηριότητες ενός οργάνου ή ενός οργανισμού γίνονται αντιληπτές από το ίδιο το άτομο ή από τους άλλους, γίνονται στοιχεία της επικοινωνίας και ερμηνεύονται με κάποιο τρόπο. Τα ανώτερα κέντρα του νευρικού συστήματος αξιολογούν τα διάφορα μηνύματα που προέρχονται από τα όργανα και το άτομο μπορεί να ανταποκριθεί συχνά με αυτόματο τρόπο. Ονομάζουμε «reflex» τις αυτόματες απαντήσεις, όταν το κύκλωμα - εκτός ενδεχομένως από το ερέθισμα - βρίσκεται στο εσωτερικό του οργανισμού. Όταν τα μηνύματα μεταδίδονται από το ένα άτομο στο άλλο, η πληροφορία σχετικά με την κατάσταση του οργανισμού συχνά μεταφέρεται χωρίς να έχουν τα ίδια τα άτομα συνείδηση του γεγονότος. Στις κοινωνικές καταστάσεις αξιολογούμε με αυτόματο τρόπο τη στάση των άλλων - για παράδειγμα, αξιολογούμε αν η στάση τους είναι φιλική ή εχθρική. Τα διαπροσωπικά μηνύματα είναι πιο πολύπλοκα, ιδιαίτερα όταν είναι κωδικοποιημένα σε λεκτική μορφή και απαιτούν μια συνειδητή ερμηνεία και αξιολόγηση.

Ως προς την επικοινωνία, λοιπόν, κάθε ενέργεια, κάθε πράξη αποτελεί ένα μήνυμα για μας και για τους άλλους. Στο πλαίσιο της επικοινωνίας, η έκφραση και η μετάδοση των αξιών - δηλαδή των πράξεων που δηλώνουν μια επιλογή - καταλαμβάνουν μια σημαντική θέση. Μια αξία μεταφέρει πληροφορία όχι μόνο για την επιλογή που έγινε, αλλά επίσης για όλα όσα θα μπορούσαν να είχαν επιλεγεί αλλά δεν επιλέχθηκαν. Η ικανότητα του επιλέγειν, της μεγιστοποίησης ή της ελαχιστοποίησης μερικών πλευρών της αντίληψης μας, αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικά του κέντρου επικοινωνίας μας. Το κέντρο αυτό έχει επίσης τη δυνατότητα να διατηρεί ίχνη περασμένων εμπειριών. Είναι προφανές ότι αυτό που διατηρείται είναι μια συμβολική αναπαράσταση και όχι η ίδια η πράξη. Και ο σκοπός αυτών των απεικονίσεων είναι να παίξουν, στο εσωτερικό του ανθρώπινου οργανισμού, το ρόλο μοντέλων σε μικρογραφία όλων των γεγονότων που βιώθηκαν στο παρελθόν.

Ο άνθρωπος διακρίνεται από τους άλλους ζώντες οργανισμούς από το ότι δημιουργεί νέα πράγματα και προσαρμόζεται με τις πράξεις του στο περιβάλλον. Αυτό το χάρισμα, που άλλοι ονομάζουν «εγκέφαλο» και άλλοι αποκαλούν «ψυχισμό», δεν εντοπίζεται σε ένα συγκεκριμένο σημείο. Παρά το γεγονός όμως ότι δε διαθέτει καμιά ιδιαίτερη ανατομική δομή, για να λειτουργήσει έχει ανάγκη από όλα τα κύτταρα και όλες τις δυνατότητες του οργανισμού.

Οι λειτουργίες του νευρικού κέντρου είναι η σύνθεση όλων των επιμέρους πληροφοριών, η αξιολόγηση των διαφόρων γεγονότων, η κρίση του παρελθόντος και η πρόβλεψη του μέλλοντος που δεν υπήρξε ποτέ. Το παιδί από τη γέννηση του διαθέτει όλες αυτές τις δυνατότητες, αλλά η αξιοποίησή τους εξαρτάται από τις εμπειρίες και τις περιστάσεις. Ωθούμενο από μια αχώρταγη επιθυμία αναζήτησης του καινούριου, το παιδί εξερευνά τα πράγματα και τους ανθρώπους, και αυτό αφήνει μόνιμα και ανεξίτηλα ίχνη στο κέντρο του ψυχισμού του. Οι εντυπώσεις γίνονται εμπειρίες, όταν τα γεγονότα καταγράφουν, και αφήνουν ίχνη για μελλοντικές αναφορές. Σιγά-σιγά, τα εξωτερικά γεγονότα αποτυπώνονται στο μυαλό του παιδιού και γίνονται πληροφορία. Ότι συμβαίνει σε ένα άτομο και στο περιβάλλον του καταγράφεται με κωδικοποιημένη μορφή και η σύνδεση των πρόσφατων ιχνών με τα ίχνη των περασμένων εμπειριών διευκολύνει την επιλογή των ανταποκρίσεων.

Λέμε ότι ένα άτομο έμαθε κάτι, όταν οι διαφορετικές απαντήσεις που δίνει ανάλογα με την περίπτωση καθώς και η πρόβλεψη των μελλοντικών γεγονότων δείχνουν τον έλεγχο του εαυτού του και του περιβάλλοντος.

Η ανάπτυξη του ατόμου περιορίζεται από τα βιολογικά όρια, τα οποία με τη σειρά τους οριοθετούν την έκταση του συστήματος επικοινωνίας. Η γενετική κληρονομιά του ανθρώπου τον σπρώχνει να δημιουργήσει κοινωνικές σχέσεις, ενώ η ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας και οι πρώτες κοινωνικές επαφές του καθορίζουν τον «τρόπο χρήσης» και ενδεχομένως τον βοηθούν να τα βελτιώσει. Το κόψιμο του ομφάλιου λώρου είναι το πρώτο βήμα του παιδιού προς την κατάκτηση της ανεξαρτησίας του. Πρόκειται για μια διαδικασία που θα διαρκέσει δεκαπέντε με είκοσι χρόνια. Σ' αυτό το διάστημα το παιδί, που στην αρχή είναι αδύναμο και χωρίς κινητικότητα, μεγαλώνει, μαθαίνει να εξερευνά τον κόσμο και ξεκινά για τις δικές του περιπέτειες. Η κωδικοποίηση των γεγονότων οδηγεί στη συσσώρευση μιας τεράστιας μάζας πληροφοριών. Το παιδί αποκτά την ικανότητα χρησιμοποίησης αυτών των πληροφοριών, σταδιακά αυτονομείται και δεν έχει την ανάγκη των γονιών του. Η επικοινωνία με τους ομοίους του είναι πάντα μια αναγκαιότητα, διότι χρειάζονται αναθεωρήσεις των πληροφοριών που αφορούν τον εαυτό του, τους άλλους και το περιβάλλον. Φτάνει τελικά σε κατάσταση ωριμότητας, όταν επικοινωνεί και συνεργάζεται με τους άλλους, αντί να στηρίζεται στη φυσική και συναισθηματική βοήθεια των γονιών του.

Ο άνθρωπος αποκτά την αντίληψη του για τον κόσμο μέσα από την κοινωνική αλληλεπίδραση και την επικοινωνία. Η απόκτηση της αντίληψης είναι το θεμέλιο πάνω στο οποίο στηρίζεται η μετέπειτα οργάνωση του περιβάλλοντος του. Μεταβάλλοντας το περιβάλλον του, ο άνθρωπος διακρίνεται από τα άλλα όντα. Ξεπερνά τους φυσικούς περιορισμούς προβάλλοντας τον εαυτό του στο χώρο και το χρόνο. Η εφεύρεση της γραφής και του σχεδίου επιτρέπουν στα μηνύματα του παρελθόντος να φτάσουν στις επόμενες γενιές. Η εφεύρεση της μαζικής «διαχρονικής» επικοινωνίας είχε ως αποτέλεσμα το σχηματισμό μιας τεράστιας συσσώρευσης γνώσεων. Η πληροφορία που συγκεντρώνεται αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία στηρίζονται νέα συστήματα αντικειμένων και γεγονότων, που τελικά αποκτούν μια δική τους υπόσταση.

Σε αντίθεση με τα ζώα, ο άνθρωπος βρίσκεται αντιμέτωπος όχι μόνο με άλλους ανθρώπους, αλλά και με μηνύματα και προϊόντα του παρελθόντος.

Στη ρίζα όλων των γεγονότων βρίσκεται η ικανότητα της επικοινωνίας, βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η συνεργασία.

Η ανάγκη για κοινωνική συμπεριφορά κινητοποιεί και υποχρεώνει τον άνθρωπο να ελέγχει τα εργαλεία επικοινωνίας. Χωρίς αυτά δύσκολα θα μπορούσε να συγκεντρώσει πληροφορίες και να ικανοποιήσει τις ζωτικές του ανάγκες. Ένα άτομο εξασφαλίζει την ανωτερότητα του μέσα στην ομάδα του κατά κύριο λόγο χρησιμοποιώντας με επιδεξιότητα τα μέσα επικοινωνίας του.

Το να συγκεντρώνει την πληροφορία, να προσφέρει την πληροφορία που έχουν ανάγκη οι άλλοι, να έχει μια ρεαλιστική αντίληψη των γεγονότων και να ενεργεί με συνέπεια, είναι τα χαρακτηριστικά του ανθρώπου που επιτυγχάνει¹⁶.

1.7. Πολύπλοκα συστήματα επικοινωνίας

Στα σχετικά απλά συστήματα επικοινωνίας οι άνθρωποι μπορούν να παρακολουθήσουν ένα μήνυμα από την προέλευση του μέχρι τον προορισμό του. Είναι λοιπόν δυνατό, αν και δε συμβαίνει πάντα, οι συμμετέχοντες να εντοπίζουν τις παραποιήσεις και να τις διορθώνουν. Σε αυτά τα συστήματα τα χαρακτηριστικά της κυκλικότητας φαίνονται καθαρά. Η μετάδοση του μηνύματος και οι συνέπειες του συνδέονται στενά με το χώρο και το χρόνο, και οι συμμετέχοντες έχουν την αίσθηση ότι ελέγχουν την κατάσταση. Τα «απλά» συστήματα είναι συμμετρικά: όλα τα άτομα που συμμετέχουν είναι εφοδιασμένα με δέκτες, με πομπούς και με κεντρικά όργανα επικοινωνίας που τους επιτρέπουν να διατηρήσουν και να αξιολογήσουν την πληροφορία.

Από τη στιγμή της γέννησης του, το παιδί εισέρχεται σε ένα ασυμμετρικό σύστημα επικοινωνίας, καθώς το δικό του σύστημα επικοινωνίας δεν είναι πλήρως ανεπτυγμένο. Πάντως, ένα καλό ανθρώπινο περιβάλλον διορθώνει σταδιακά αυτή την ασυμμετρία και μόλις η βιολογική ωριμότητα του παιδιού το επιτρέπει, η επικοινωνία γίνεται συμμετρική. Σημειώνουμε εδώ ότι ένα παιδί που αναπτύσσεται σε ένα συμμετρικό περιβάλλον έχει μεγάλες πιθανότητες να είναι σε καλή πνευματική υγεία· αντίθετα, αν ατυχείς περιστάσεις υποχρεώσουν ένα παιδί να μεγαλώσει σε ασυμμετρικά συστήματα, τότε αυτό θα εμφανίσει ως ενήλικας προβλήματα επικοινωνίας.

Τα συστήματα επικοινωνίας που είναι πιο μεγάλα και πιο πολύπλοκα, και τα οποία συμπεριλαμβάνουν μία ή περισσότερες ομάδες ατόμων, είναι συ-

¹⁶ Γιαννουλέας, 1995, σ. 28-32

νήθως ασυμμετρικά. Οι ροές των μηνυμάτων πηγάζουν από ένα κέντρο ή συγκλίνουν σε ένα κέντρο. Σε τέτοια συστήματα είτε πολλά άτομα επικοινωνούν με ένα είτε ένα άτομο επικοινωνεί με πολλά. Αν, για παράδειγμα, ένας πολιτικός απευθύνει ένα λόγο στο κοινό, τότε θα υπάρξει μια μονόπλευρη επικοινωνία, αφού οι ακροατές του δεν έχουν τη δυνατότητα να του απαντήσουν άμεσα. Ανάλογα, όταν μια υπηρεσία υποβάλει μια αναφορά στον προϊστάμενο της για τις δραστηριότητες της, ο υπεύθυνος δεν έχει τη δυνατότητα να δώσει ατομικές απαντήσεις στα ερωτήματα των συνεργατών του. Το σύστημα-δέκτης κάθε ατόμου έχει φυσικά όρια και γι' αυτό το λόγο μπορεί να επεξεργαστεί έναν περιορισμένο αριθμό μηνυμάτων σε μια ημέρα. Αν ο αριθμός των μηνυμάτων ξεπερνάει τη δυναμικότητα του δέκτη, τότε κάθε μήνυμα πρέπει να συμπυκνωθεί και οι περιλήψεις να ομαδοποιηθούν, ώστε ο αποδέκτης να μπορεί να ελέγχει τον αριθμό των στοιχείων που θα θεωρήσει. Αυτά τα ασυμμετρικά συστήματα ονομάζονται «δίκτυα ομάδων» και χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι είτε η πηγή είτε ο αποδέκτης είναι ανώνυμοι. Η διόρθωση λοιπόν των μηνυμάτων γίνεται αργότερα. Για να αναπληρωθούν οι ασυμμετρίες αυτών των συστημάτων, αναπτύσσονται μέθοδοι που συντομεύουν τα κυκλώματα. Από τη μια μεριά αυτό αποφεύγει διαδοχικά βήματα αφαίρεσης στοιχείων της πληροφορίας και, κατά συνέπεια, την παραμόρφωση του μηνύματος. Από την άλλη μεριά αποφεύγει να προσθέσει κάτι στο αρχικό μήνυμα.

Τα πιο πολύπλοκα δίκτυα επικοινωνίας είναι τα πολιτιστικά δίκτυα, στα οποία μεγάλος αριθμός ατόμων επικοινωνούν με άλλα άτομα. Σε αυτές τις περιπτώσεις τόσο η πηγή όσο και ο προορισμός είναι ανώνυμα. Κατά συνέπεια, η διόρθωση των μηνυμάτων είναι αδύνατη. Το άτομο αισθάνεται ανίσχυρο μέσα στα μηνύματα που το πνίγουν. Μάταια αναζητά την πηγή και τον προορισμό τους. Οι άνθρωποι έχουν ένα αίσθημα ανασφάλειας και ανησυχίας όταν κατακλύζονται από ψιθύρους και ανώνυμα μηνύματα, πιθανότατα διότι έχουν ανάγκη να αναγνωρίσουν τα μηνύματα με έναν προσωποποιημένο τρόπο.

Κατά συνέπεια, μπορούμε να πούμε ότι όταν τα μηνύματα έχουν άγνωστη προέλευση και προορισμό, προκαλούν ανασφάλεια, το άτομο αισθάνεται «παράλυτο», όταν αδυνατεί να διορθώσει τις λανθασμένες ερμηνείες¹⁷.

¹⁷ Γιαννουλέας, 1995, σ. 33-34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1. Έννοια και σημασία της επικοινωνίας

Η επικοινωνία αποτελεί τη διαδικασία μέσω της οποίας μεταβιβάζονται πληροφορίες ή ειδήσεις από έναν πομπό προς έναν δέκτη ή διαφορετικά η μεταβίβαση πληροφοριών ή ειδήσεων μεταξύ δύο σημείων. Όλοι οι ζώντες οργανισμοί αντιδρούν στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος. Αυτή η αντίδραση αποτελεί ένα είδος συμπεριφοράς του ενός απέναντι στον άλλο. Τα άτομα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, και αυτή η αλληλεπίδραση προέρχεται από ένα είδος μηνύματος, το οποίο μπορεί να επηρεάσει και άλλα άτομα, τα οποία με τη σειρά τους απαντούν σ' αυτό το μήνυμα ως αποδέκτες του ή ως αρνητές του και έτσι επικοινωνούν μεταξύ τους.

Στην επιστήμη του Management επικοινωνία θεωρείται η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός στόχου ή αποτελέσματος.

Η ελάχιστη λοιπόν προϋπόθεση για την επικοινωνία είναι η ύπαρξη δύο σημείων (πομπού και δέκτη) και ενός διαύλου (μηχανισμού) για την μεταφορά του πληροφοριακού περιεχομένου μεταξύ πομπού και δέκτη.

Όπως και η εξουσία, έτσι και η επικοινωνία προϋποθέτει δυο άτομα, τον αποστολέα και τον αποδέκτη. Ο Διευθυντής επικοινωνεί όχι μόνο με τον εαυτό του, αλλά και με το κοινό, τους συναδέλφους του, τους συνεργάτες του εργαζόμενους κτλ. Στην επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να μεταφέρεται ένα νόημα. Η επικοινωνία δεν έχει εφαρμογή, εκτός εάν ο αποδέκτης κατανοεί επακριβώς την πληροφορία που του μεταδόθηκε. Η κατανόηση όμως είναι θέμα πολύ σχετικό. Χαμηλό επίπεδο κατανόησης μπορεί να συμβεί ανάμεσα σε ανθρώπους που δεν ομιλούν την ίδια γλώσσα ή δεν έχουν τις ίδιες ή παρόμοιες προσλαμβάνουσες παραστάσεις (π.χ. μεταξύ Έλληνα και Τούρκου ή μεταξύ ενός μαθηματικού και ενός φιλόλογου)¹⁸.

Πολλοί ταυτίζουν την «κατανόηση του μηνύματος» με την «αποδοχή» του ή ακόμη και την συμφωνία τους με αυτό. Στις περιπτώσεις αυτές αυτός που εκπέμπει το μήνυμα θεωρεί ότι ο αποδέκτης δεν έχει κατανόηση ή δεν είναι επιδεικτικός επικοινωνίας. Η στάση αυτή απέναντι στην επικοινωνία θεωρεί εντελώς αυθαίρετα ότι καλή 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

¹⁸ Βακόλα Μαρία, 2002, σ. 9-10

δεν πρέπει απαραίτητα να ταυτίζεται και με την 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.

Η επιχείρηση είναι ένα ζωντανό κύτταρο, το οποίο αποτελείται από άτομα και μηχανές, και ότι μόνο ο άριστος συνδυασμός της μεταξύ τους λειτουργίας μπορεί να δημιουργήσει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της. Η αποτελεσματική λειτουργία της επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό, αποτελεί προϋπόθεση για την διοικητική και οργανωτική επιτυχία. Αυτό σημαίνει ότι η επικοινωνία έχει δύο σημαντικές διαστάσεις και ρόλους να επιτελέσει στην 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 το προσωπικό να μην έχει τις επαρκείς ικανότητες επικοινωνίας και έτσι να μην επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί στόχοι. Επίσης μπορεί να ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή τα άτομα να είναι ικανά να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, όμως η οργανωτική δομή να είναι τέτοια, που να μην επιτρέπει ή να παρεμποδίζει ακόμη κάθε μορφής ενδοεπικοινωνία¹⁹.

Κατά καιρούς δόθηκαν πολλοί ορισμοί στην έννοια της Επικοινωνίας. Ένας σύντομος και περιεκτικός είναι αυτός που δόθηκε από τους Katz και Kahn, που αναφέρει ότι «Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η μετάδοση νοημάτων».

Στην επιχειρησιακή πρακτική η επικοινωνία έχει να κάνει με την αμφίδρομη πληροφόρηση μεταξύ των διαφόρων επιπέδων Διοίκησης. Η Ηγεσία της Επιχείρησης μέσω αυτής επιδιώκει τη μεταφορά και αφομοίωση των στόχων και των επιδιώξεων της στους συνεργάτες τους στα διάφορα επίπεδα διοίκησης, εντός και εκτός της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι εάν ο εργαζόμενος δεν κατανοήσει τους στόχους της επιχείρησης και δεν τους αποδεχτεί, είναι σίγουρο ότι

¹⁹ Αποσπάρη Άννα, 2002, σ. 31-34

δεν θα αφοσιωθεί στην υλοποίηση τους. Επίσης 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. Απαραίτητη είναι επίσης η επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω, δηλαδή η διοχέτευση πληροφοριών από τους συνεργάτες της βάσης προς ανώτερα επίπεδα διοίκησης, προκειμένου αυτή να λάβει τις ορθές αποφάσεις²⁰.

2.2. Η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση

Η διευθυντική λειτουργία είναι η λειτουργία, η οποία κατευθύνει τη δράση μιας επιχείρησης μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας και συντονισμού καθώς και μέσα από την καθιέρωση ορισμένων θεμελιωδών αρχών και κανόνων που αποβλέπουν στην εξασφάλιση της υποκίνησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Το θέμα αφορά κατά βάση στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, μέσα στο οποίο οι ατομικές ανάγκες ενοποιούνται σε μία ενιαία σύνθεση με τις ανάγκες του οργανισμού. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία ενός επιχειρησιακού κλίματος μέσα στο οποίο το άτομο ικανοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο τους στόχους του και τις επιδιώξεις τους, εργαζόμενο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Βασικό στοιχείο στην αποτελεσματική διεξαγωγή της διευθυντικής λειτουργίας αποτελεί ο συνδυασμός ηγετικών ικανοτήτων, οι οποίες όπου υπάρχουν συντελούν στην ανάπτυξη ενός ευνοϊκού πλαισίου διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες οδηγούν στην αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Αν και η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρηματικού κλίματος επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, εν τούτοις η επικοινωνία και η συμμετοχή, αποτελούν δύο τομείς με ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η έκταση και ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, προσδιορίζει και το βαθμό επιτυχίας των προσπαθειών του για άσκηση αποδοτικής διεύθυνσης και ηγεσίας. Ο ρόλος του προϊσταμένου στο πλαίσιο της συνεργασίας με τους υφισταμένους του είναι καθοδηγητικός, ταυτόχρονα δε και συμβουλευτικός, ώστε να τους υποβοηθεί στην ολοκλήρωση

²⁰ Μάντζαρης, 2003. σ.431-432

των εργασιακών τους στόχων και να τους υποκινεί ώστε να διαθέτουν το μέγιστο του δυναμικού τους στην επίτευξη των στόχων αυτών.

Σήμερα είναι παραδεκτό από όλους ότι η σωστή επικοινωνία μιας επιχείρησης, εσωτερική και εξωτερική, είναι αυτή που θα φέρει παραγωγικότητα και κέρδος στην επιχείρηση.

Πολλές εταιρείες κάνουν ότι μπορούν για να εξασφαλίσουν ότι η επικοινωνία τόσο μέσα όσο και έξω από την εταιρεία είναι ανοικτή, ειλικρινής και σαφής. Κατανοούν ότι η επιτυχία τους εξαρτάται από την ικανότητα των υπαλλήλων και των στελεχών τους να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά και γνωρίζουν ότι επικοινωνία και αποτελεσματική επικοινωνία δεν είναι το ίδιο πράγμα. Η επικοινωνία είναι η διαδικασία αποστολής και λήψης μηνυμάτων. Αποτελεσματική επικοινωνία, όμως, συντελείται όταν τα άτομα καταλήγουν σε μια κοινή κατανόηση, παρακινούν τους άλλους να αναλάβουν δράση και ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να σκέφτονται με νέους τρόπους.

Η ικανότητα της διοίκησης της επιχειρήσεως να επικοινωνεί αποτελεσματικά αυξάνει την παραγωγικότητα τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Η διοίκηση μπορεί να προβλέπει προβλήματα, να λαμβάνει αποφάσεις, να συντονίζει τις εργασίες, να επιβλέπει τους άλλους, να αναπτύσσει σχέσεις και να προωθή προϊόντα και υπηρεσίες. Μπορεί να διαμορφώσει τις εντυπώσεις που κάνει στους συνεργάτες, της υπαλλήλους, τους προϊσταμένους, τους επενδυτές και τους πελάτες. Μπορεί να αντιληφθεί και να ανταποκρίθει στις ανάγκες αυτών των ενδιαφερομένων (τις διάφορες ομάδες με τις οποίες έρχεται σε επαφή)²¹.

Μάλιστα από τον επί κεφαλής οικονομικό διευθυντή ως το διευθυντή παραγωγής, από τον κύριο οικονομολόγο έως τον διευθυντή προσωπικού, από τον επικεφαλής των αντιπροσώπων πωλήσεων ως τον αγοραστή προμηθειών, οι θέσεις αυτές θα πρέπει να πληρούνται από άτομα που μπορούν να επικοινωνήσουν καλά.

Μάλιστα η σωστή επικοινωνία θα πρέπει να εστιαστεί αρχικά στο προσωπικό – εργαζομένους της επιχείρησης, που είναι αυτοί που στηρίζουν ουσιαστικά την επιχείρηση και μάλιστα στην προσπάθεια ενεργοποίησης των εργαζομένων η ηγεσία θα πρέπει να έχει ως βάση την αρχή ότι η επικοινωνία θα πρέπει να συντελείται με τους ανθρώπους και όχι από τους ανθρώπους. Ο ίδιος ο ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τις ανθρώπινες αδυναμίες και τις ανθρώπινες ανάγκες

²¹ Αποσπάρη Άννα, 2002, σ. 37

σε κάθε ένα χωριστά εργαζόμενο και να προσπαθεί να «συγκεράσει» τις ανάγκες αυτές με την εξυπηρέτηση των στόχων της επιχείρησης σαν συνόλου²².

2.3. Τύποι επικοινωνίας

Ως τύποι Επικοινωνίας θεωρούνται γενικά οι διαφορετικές δυνατότητες και μορφές επικοινωνίας. Σε αυτούς μπορούμε να κατατάξουμε για παράδειγμα την προσωπική επικοινωνία, την μαζική Επικοινωνία, την face-to-face επικοινωνία, την ομαδική επικοινωνία, την Τηλε - Επικοινωνία κτλ. Υπό τον όρο «τύποι Επικοινωνίας» μπορεί να θεωρηθεί στο σημείο αυτό και ο τρόπος και το είδος μεταβίβασης μηνυμάτων στην περίπτωση της διανθρώπινης Επικοινωνίας.

Καταρχάς η επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί κατά τρόπο ψηφιακό ή αναλογικό. Η ψηφιακή επικοινωνία χρησιμοποιείται για την μεταβίβαση του επικοινωνιακού μηνύματος των όρων, που περιγράφουν την πραγματική συμπεριφορά. Αυτοί διαθέτουν ανάλογα χαρακτηριστικά (διακριτικά), τα οποία βασίζονται σε ένα συγκεκριμένο κώδικα κατανόησης μιας γλώσσας (τυπικό χαρακτηριστικό). Έτσι, μόνον όποιος διαθέτει ένα παρόμοιο τυπικό χαρακτηριστικό στοιχείο, μπορεί να κατανοήσει το περιεχόμενο της δυαδικής Επικοινωνίας. Συνεπώς η Γλώσσα αποτελεί απαραίτητη και αναγκαία συνθήκη για την ψηφιακή Επικοινωνία, και ως εκ τούτου αποτελεί προϋπόθεση για μεταφορά Πληροφοριών σε διαύλους Επικοινωνίας.

Με τον αναλογικό τύπο επικοινωνίας αντίθετα μεταβιβάζονται επικοινωνιακά περιεχόμενα στην ολότητα τους, δηλαδή εικονικά ή ακουστικά. Αυτός ο τύπος έκφρασης μπορεί ως εκ τούτου να κατανοηθεί τότε, όταν δεν τηρείται κανένα τυπικό χαρακτηριστικό όσον αφορά την σημασία στοιχείων (Γλώσσα), μεταξύ των υποκειμένων που επικοινωνούν. Η αναλογική επικοινωνία συνεπώς μετράται από την έκφραση των φαινομένων της συμπεριφοράς και της σχέσης, ενώ η ψηφιακή Επικοινωνία είναι καταλληλότερη για την μεταφορά ακριβέστερων και μη εικονικών περιεχομένων (abstract)²³.

Στο ψηφιακό τρόπο επικοινωνίας μπορούμε να κατατάξουμε κυρίως τις γραπτές και προφορικές παραλλαγές της επικοινωνίας, ενώ οι μη-προφορικοί τύποι εκφράζονται κυρίως από τον αναλογικό τρόπο. Μπορούμε να κατατάξουμε στον τομέα της ρηματικής επικοινωνίας τους προφορικούς (ακουστικούς-φωνητικούς -γλωσσικούς) καθώς και τους μη-προφορικούς (ακουστικούς-μη φωνητι-

²² Βακόλα Μαρία, 2002, σ. 12-13

²³ Ο.π., 2002, σ. 27

κούς-γλωσσικούς) τύπους επικοινωνίας. Οι μη-ρηματικοί τύποι Επικοινωνίας μπορούν -να διαιρεθούν στις Ομάδες των οπτικά προσλαμβανόμενων (π.χ. οπτική επαφή), και στους μη οπτικά προσλαμβανόμενους (π.χ. δια της αφής, όσφρησης, γεύσης κτλ.) τύπους Επικοινωνίας όπως άμεση Επαφή, Μυρουδιές, Γεύσεις κτλ.

Αυτή η πρωτογενής δυνατότητα ανθρώπινης επαφής και επικοινωνίας μπορεί να συμπληρωθεί με αναπαραγόμενους τύπους επικοινωνίας. Αναφερόμαστε στη δυνατότητα παρουσίασης οπτικών τύπων (γραφίστικη), η οποία μπορεί να παρουσιάσει μια πραγματική κατάσταση αναλογικά. Από αυτό τον τύπο αναπτύχθηκαν η οπτικοποιημένη γραφή και τελικά, σε ένα ανώτερο αφαιρετικό επίπεδο, η αντίστοιχη στον ψηφιακό τύπο επικοινωνίας. Ο νεώτερος τύπος Επικοινωνίας μπορεί να χαρακτηριστεί και ως υποστηρικτικός, περιγράφει δηλαδή εκείνες τις επικοινωνιακές δυνατότητες, οι οποίες εξυπηρετούνται από τεχνικές εγκαταστάσεις²⁴.

Το περιεχόμενο της επικοινωνίας προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό τον τύπο Επικοινωνίας και αυτό με τη σειρά του τον δίαυλο επικοινωνίας. Εάν για παράδειγμα ένας επικοινωνιακός εταίρος θελήσει να μεταδώσει στον άλλο ακριβή στοιχεία για ένα αντικείμενο επικοινωνίας, τότε αυτό είναι προτιμότερο να γίνει γραπτά (ψηφιακός τύπος επικοινωνίας). Εάν αντίστροφα πρέπει να μεταδοθεί μια μορφή επικοινωνίας που απαιτεί επαφή, τότε πρέπει να προτιμηθεί ένας αναλογικός τύπος επικοινωνίας. Εάν οι τύποι επικοινωνίας και το περιεχόμενο δεν συμφωνούν μεταξύ τους, τότε είναι απαραίτητο να γίνουν περικοπές και περιορισμοί, προκειμένου να αποκλεισθούν επικοινωνιακές διακοπές και να μειωθούν οι πιθανότητες εμφάνισης παρασίτων.

Εάν είναι απαραίτητη η ταυτόχρονη χρήση αναλογικού και ψηφιακού τύπου επικοινωνίας, τότε μπορεί να γίνει χρήση της επικοινωνίας face-to-face, κατά την οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί τύποι επικοινωνίας και δίαυλοι (π.χ. προφορικοί, γραπτοί, τεχνικοί κτλ). Σήμερα φυσικά μπορούμε να κάνουμε χρήση πολλαπλών ενσωματωμένων τεχνικών επικοινωνίας, όπου γίνεται ταυτόχρονη μετάδοση διαφόρων μηνυμάτων (ψηφιακή τηλεόραση, Τηλεδιάσκεψη, κινητή τηλεφωνία, Internet κτλ.)²⁵.

²⁴ Βακόλα Μαρία, 2002, σ. 33

²⁵ Μάντζαρης, 2003, σ.433-434

2.4. Οι βασικές μορφές επικοινωνίας

Η επικοινωνία στην επιχείρηση γίνεται με πολλές μορφές. Μια τηλεφωνική συνομιλία, μια ομιλία, ένα μαγνητοφωνημένο μήνυμα, ένα γραπτό σημείωμα είναι είδη επικοινωνίας. Ακόμα και ένα χαμόγελο είναι ένα είδος επικοινωνίας. Η μορφή και ο τρόπος με τον οποίο μεταβιβάζεται ένα μήνυμα είναι αυτός που αλλάζει ακόμα και το περιεχόμενο του μηνύματος. Για το λόγο αυτό θα εξετάσουμε παρακάτω δύο μορφές επικοινωνίας που εφαρμόζονται στην επιχείρηση την εξωλεκτική επικοινωνία και τη λεκτική επικοινωνία.

2.4.1. Εξωλεκτική επικοινωνία

Εξωλεκτική επικοινωνία είναι η διαδικασία επικοινωνίας χωρίς λόγια. Θα λέγαμε ότι είναι η πιο βασική μορφή επικοινωνίας. Όλες οι νύξεις, οι χειρονομίες, οι μορφασμοί, οι χωροταξικές σχέσεις και στάσεις προς τον χρόνο που επιτρέπουν στους ανθρώπους να επικοινωνήσουν χωρίς λέξεις. Οι ανθρωπολόγοι θεωρούν ότι πολύ πριν να χρησιμοποιήσουν λέξεις οι άνθρωποι για να συνεννοηθούν, οι πρόγονοί μας επικοινωνούσαν μεταξύ τους χρησιμοποιώντας τα σώματά τους. Έτριζαν τα δόντια τους για να δείξουν οργή, χαμογελούσαν και άγγιζαν ο ένας τον άλλο για να δείξουν στοργή.

Αν και προσδεύουμε πολύ από εκείνα τα πρώτογωνα χρόνια χρησιμοποιούμε ακόμη εξωλεκτικά σημεία για να εκφράσουμε ανωτερότητα, εξάρτηση, απέχθεια, σεβασμό, αγάπη και άλλα αισθήματα.

Η εξωλεκτική επικοινωνία διαφέρει θεμελιωδώς από τη λεκτική επικοινωνία. Κατά πρώτον, είναι λιγότερο δομημένη, κι είναι έτσι πιο δύσκολο να μελετηθεί. Δεν μπορούμε να πάρουμε ένα βιβλίο για την εξωλεκτική επικοινωνία και να μάθουμε το λεξιλόγιο των χειρονομιών, εκφράσεων και της φωνητικής χροιάς που να είναι κοινά σε μια κουλτούρα. Ακόμη και οι εμπειρογνώμονες αγνοούν πραγματικά με ποιόν τρόπο οι άνθρωποι μαθαίνουν την εξωλεκτική συμπεριφορά. Κανένας δε μαθαίνει ένα μωρό να κλαίει ή να χαμογελάει, κι όμως οι μορφές αυτές αυτό-έκφρασης είναι σχεδόν παγκόσμιες. Άλλοι τύπου όμως εξωλεκτικής επικοινωνίας όπως το νόημα των χρωμάτων και μερικών χειρονομιών, διαφέρουν από κουλτούρα σε κουλτούρα.

Η εξωλεκτική επικοινωνία διαφέρει από τη λεκτική όσον αφορά την πρόθεση και τον αυθορμητισμό. Προγραμματίζουμε γενικά τα λόγια μας. Όταν λέμε «Παρακαλώ, επιτρέψτε μου την παραγγελία αυτή μέχρι την Παρασκευή»

έχουμε ένα συνειδητό σκοπό. Όταν όμως επικοινωνούμε εξωλεκτικά μερικές φορές το κάνουμε ασυνείδητα. Δεν έχουμε σκοπό να υψώσουμε το φρύδι μας ή να κοκκινίσουμε. Οι ενέργειες αυτές έρχονται φυσικά. Χωρίς να το θέλουμε, τα συναισθήματα γράφονται σε όλο το πρόσωπό μας²⁶.

Είναι σημαντικό να πούμε ότι τα εξωλεκτικά στοιχεία προσφέρουν το 93% του νοήματος που ανταλλάσσεται σε κάθε διάδραση; 35% από τον τόνο της φωνής και 58% από τις χειρονομίες, την έκφραση και τη γλώσσα του σώματος.

Μάλιστα ένα παλιό ρητό έλεγε ότι οι πράξεις των ανθρώπων συχνά μιλούν δυνατότερα από τα λόγια τους. Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να ξεγελούν τους άλλους ευκολότερα με τα λόγια τους παρά με το σώμα τους. Τα λόγια είναι σχετικά εύκολο να ελεγχθούν, η γλώσσα του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου και τα φωνητικά χαρακτηριστικά δεν είναι. Παρατηρώντας λοιπόν τα εξωλεκτικά αυτά στοιχεία, μπορούμε να ανιχνεύουμε την ανειλικρίνεια ή να επιβεβαιώνουμε την ειλικρίνεια του ομιλητή.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία που παραθέσαμε για την εξωλεκτική επικοινωνία δεν είναι άσχετα με την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Μια χειρονομία, ένα νεύμα, ή ακόμα και ένα χαμόγελο του ηγετικού στελέχους μιας επιχείρησης είναι αυτά που ή θα προκαλέσουν την άμεση κακή αντίδραση και δυσφορία του εργαζομένου, ο οποίος νοιώθει να επικρίνουν το έργο και τη στάση του στην εργασία ή θα τον ωθήσουν να παράγει περισσότερη εργασία νιώθοντας ικανοποίηση και ευχαρίστηση για την αποδοχή της εργασίας του αυτής.

Και επειδή η εξωλεκτική επικοινωνία είναι τόσο αξιόπιστη, οι περισσότεροι των εργαζομένων, πελατών κ.τ.λ. έχουν γενικά περισσότερη εμπιστοσύνη στα εξωλεκτικά στοιχεία απ' ό τι στα λεκτικά μηνύματα. Αν ένα πρόσωπο λέει ένα πράγμα αλλά μεταδίδει το αντίθετο εξωλεκτικό μήνυμα, οι ακροατές σχεδόν πάντα πιστεύουν το εξωλεκτικό σημείο. Η έννοια της εξωλεκτικής επικοινωνίας ερμηνεύεται από τον παρατηρητή, που διαβάσει τα ειδικά σημεία και τα ερμηνεύει στο πλαίσιο της ειδικής περίπτωσης και της συγκεκριμένης κουλτούρας. Αν μπορούμε να διαβάσουμε τα εξωλεκτικά μηνύματα των άλλων ανθρώπων σωστά, θα μπορούμε να ερμηνεύσουμε τις κρυφές στάσεις και προθέσεις τους και να αντιδράσουμε αναλόγως.

Η εξωλεκτική επικοινωνία είναι σημαντική και για έναν άλλο λόγο. Μπορεί να είναι αποτελεσματική από την άποψη και του αποστολέα και του παραλή-

²⁶ Κωσταντοπούλου, 2002, σ.3-4

πτη. Μπορούμε να μεταδώσουμε ένα εξωλεκτικό μήνυμα χωρίς να το σκεφτούμε και το ακροατήριό μας μπορεί να γράψει τη σημασία ασυνείδητα. Την ίδια στιγμή, όταν έχουμε κάποιο συνειδητό σκοπό, μπορούμε συχνά να τον επιτύχουμε πιο οικονομικά με μια χειρονομία απ' ό,τι μπορούμε με τα λόγια. Ένα νεύμα με το χέρι, ένα χτύπημα στην πλάτη, ένα κλείσιμο του ματιού είναι όλα οργανωμένες εκφράσεις της σκέψης. Αν κι η εξωλεκτική επικοινωνία μπορεί να σταθεί αφ' εαυτής, αναμιγνύεται συχνά με την ομιλία, μεταδίδοντας μέρος του μηνύματος. Μαζί, οι δύο τρόποι έκφρασης αποτελούν ένα ισχυρό συνδυασμό, όπου ο έναν επαυξάνει επιτείνει και διευκρινίζει τον άλλο.

Όπως προείπαμε, η εξωλεκτική επικοινωνία διενεργείται μέσω παραστατικών κωδικών, όπως οι χειρονομίες, οι κινήσεις των ματιών ή η ποιότητα της φωνής. Αυτοί οι κώδικες μεταδίδουν μηνύματα μόνο στον παρόντα χρόνο και χώρο. Ο τόνος της φωνής κάποιου μπορεί να υποδηλώσει την στάση του ως προς το αντικείμενο και τον ακροατή, δεν μπορεί να μεταδώσει μήνυμα σχετικά με τα συναισθήματά του της περασμένης εβδομάδας. Οι παραστατικοί κώδικες, λοιπόν, περιορίζονται στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία ή στην επικοινωνία όπου ο επικοινωνιός είναι παρών. Οι λειτουργίες τους είναι δύο:

Η πρώτη είναι να μεταφέρουν ενδεικτική πληροφορία. Πρόκειται για πληροφορία σχετική με τον ομιλητή και την κατάσταση του, μέσω της οποίας ο ακροατής πληροφορείται για την ταυτότητα, τα συναισθήματα, τις στάσεις, την κοινωνική θέση κ.λπ. του ομιλητή. Η δεύτερη λειτουργία τους είναι ο χειρισμός της αλληλόδρασης. Χρησιμοποιούνται για τη ρύθμιση της σχέσης που ο κωδικοποιός θέλει να έχει με τον άλλον. Χρησιμοποιώντας κάποιες χειρονομίες, τη στάση του σώματος και τον τόνο της φωνής του, προσπαθεί να κυριαρχήσει πάνω στους άλλους να είναι διαλλακτικός μαζί τους ή να τους αποφύγει. Μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιους τέτοιους κώδικες για να υποδηλώσει το τέλος της ομιλίας του και τη σειρά του επόμενου να μιλήσει, ή την επιθυμία του να τερματιστεί η συνάντηση. Αυτοί οι κώδικες είναι ακόμη, κατά μία έννοια, ενδεικτικοί, χρησιμοποιούνται όμως για να μεταφέρουν πληροφορίες για τη σχέση μάλλον παρά για τον ομιλητή.²⁷

Αυτές οι δύο λειτουργίες των παραστατικών κωδικών μπορούν επίσης να επιτελεστούν και από τους αναπαραστατικούς, στο βαθμό που παραστατικοί κώδικες ενυπάρχουν στα αναπαραστατικά μηνύματα. Ένα γραπτό κείμενο μπορεί

²⁷ Κοβέη Φράγκλιν, 2001, σ.47

π.χ. να έχει «τόνο φωνής»), μια φωτογραφία μπορεί να μεταδίδει θλίψη ή χαρά. Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι ωστόσο αναγνωρίζουν και μια τρίτη λειτουργία των κωδίκων, η οποία μπορεί να επιτελεστεί μόνο από τους αναπαραστατικούς. Πρόκειται για τη γνωστική ή ιδεατική λειτουργία, δηλαδή τη λειτουργία μεταβίβασης πληροφοριών ή ιδεών για απόντα πράγματα, μέσω μηνύματος ή κειμένων ανεξάρτητων από τον επικοινωνό και την κατάσταση. Η γλώσσα των λέξεων και η φωτογραφία είναι παραδείγματα αναπαραστατικών κωδίκων. Η διαφορά ανάμεσα στους δύο τύπους κωδίκων είναι ότι οι αναπαραστατικοί κώδικες είναι οι μοναδικοί που μπορούν να επιτελέσουν την αναφορική λειτουργία, ενώ οι παραστατικοί είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στις βουλευτικές και συγκινησιακές λειτουργίες. Και οι δύο τύποι κωδίκων λειτουργούν στο αισθητικό και φαικικό επίπεδο, ενώ το μεταγλωσσικό περιορίζεται στους αναπαραστατικούς κώδικες²⁸.

Είναι γεγονός ότι οι δεξιότητες της ομιλίας και της ακρόασης είναι σημαντικές σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, αλλά είναι ιδιαίτερα ζωτική γι' αυτούς που διευθύνουν και συμμετέχουν σε συσκέψεις. Στην πραγματικότητα η πιο σημαντική δουλειά που έχει να κάνει ένας αρχηγός για να ετοιμάσει και να διευθύνει μια πετυχημένη σύσκεψη (καθορισμός του στόχου, κατάρτιση της ημερήσιας διάταξης, διεξαγωγή της σύσκεψης, συνόψιση των αποτελεσμάτων) είναι να βοηθήσει τα μέλη να ακούσουν πιο αποτελεσματικά.

Αν για παράδειγμα ένας πρόεδρος μιλάει περισσότερο από το 15 ή 20% του χρόνου, δεν είναι αποτελεσματικός και τα μέλη της σύσκεψης έχουν πιθανόν σταματήσει να ακούν από ανία. Αντίθετα, ο πρόεδρος μιας σύσκεψης θα έπρεπε να ξοδεύει τον περισσότερο χρόνο του ακούγοντας τους άλλους, επειδή ο ρόλος του καταλύτη είναι να βοηθά τους άλλους να εκφράσουν τις απόψεις τους ή τα ερωτήματα τους και να πάρουν απάντηση.

Επιπλέον ο πρόεδρος μιας σύσκεψης μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να ακούν χρησιμοποιώντας οπτικά βοηθήματα που επιτρέπουν στα μέλη να οπτικοποιήσουν και να συγκρατήσουν την πληροφορία. Η προσκόλληση στην ημερήσια διάταξη βοηθάει επίσης, και η σύνοψη των αποτελεσμάτων ενισχύει αυτό που ο καθένας έχει ακούσει. Βέβαια, η μισή ευθύνη για τη διεξαγωγή μιας επιτυχημένης σύσκεψης ανήκει στα μέλη.

Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν εξωλεκτικά σημεία για να υποστηρίξουν και για να διευκρινίσουν τη λεκτική επικοινωνία. Το πρόσωπο και τα μάτια προ-

²⁸ Φισκέ Τζόν, 1992, σ. 88-89

σελκύνουν ειδική προσοχή ως πηγή εξωλεκτικών μηνυμάτων. Και εδώ αναγνωρίζεται η αλήθεια του παλιού ρητού: οι πράξεις των ανθρώπων συχνά μιλούν δυνατότερα από τα λόγια τους. Στην πραγματικότητα, οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να ξεγελούν τους άλλους ευκολότερα με τα λόγια τους παρά με το σώμα τους. Τα λόγια είναι σχετικά εύκολο να ελεγχθούν, η γλώσσα του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου και τα φωνητικά χαρακτηριστικά δεν είναι. Παρατηρώντας τα εξωλεκτικά αυτά στοιχεία, μπορεί κάποιος να ανιχνεύσει την ανειλικρίνεια ή να επιβεβαιώσει την ειλικρίνεια του ομιλητή.

Επειδή η εξωλεκτική επικοινωνία είναι τόσο αξιόπιστη, οι άνθρωποι έχουν γενικά περισσότερη εμπιστοσύνη στα εξωλεκτικά στοιχεία απ' ό,τι στα λεκτικά μηνύματα. Αν ένα πρόσωπο λέει ένα πράγμα αλλά μεταδίδει το αντίθετο εξωλεκτικό μήνυμα, οι ακροατές σχεδόν πάντα πιστεύουν το εξωλεκτικό σημείο. Η έννοια της εξωλεκτικής επικοινωνίας ερμηνεύεται από τον παρατηρητή, που διαβάσει τα ειδικά σημεία και τα ερμηνεύει στο πλαίσιο της ειδικής περίπτωσης και της συγκεκριμένης κουλτούρας. Αν μπορεί κάποιος να διαβάσει τα εξωλεκτικά μηνύματα των άλλων ανθρώπων σωστά, θα μπορεί να ερμηνεύσει τις κρυφές στάσεις και προθέσεις τους και να αντιδράσει αναλόγως.

Η εξωλεκτική επικοινωνία είναι σημαντική και για έναν άλλο λόγο. Μπορεί να είναι αποτελεσματική από την άποψη και του αποστολέα και του παραλήπτη. Μπορεί κάποιος να μεταδώσει ένα εξωλεκτικό μήνυμα χωρίς ούτε να το σκεφθεί, και το ακροατήριο του μπορεί να εγγράψει τη σημασία ασυνείδητα. Την ίδια στιγμή, όταν έχει κάποιο συνειδητό σκοπό, μπορεί συχνά να τον επιτύχει πιο οικονομικά με μια χειρονομία απ' ό,τι μπορεί με τα λόγια. Ένα νεύμα με το χέρι, ένα χτύπημα στην πλάτη, ένα κλείσιμο του ματιού - είναι όλα οργανωμένες εκφράσεις της σκέψης. Αν κι η εξωλεκτική επικοινωνία μπορεί να σταθεί αφ' εαυτής, αναμιγνύεται συχνά με την ομιλία, μεταδίδοντας μέρος του μηνύματος. Μαζί, οι δύο τρόποι έκφρασης αποτελούν έναν ισχυρό συνδυασμό, όπου ο ένας επαυξάνει, επιτείνει και διευκρινίζει τον άλλο²⁹.

Σύμφωνα με μια εκτίμηση, υπάρχουν περισσότερες από 700.000 μορφές εξωλεκτικής επικοινωνίας. Για τους σκοπούς της συζήτησης, πάντως, οι μορφές αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν στις επόμενες γενικές κατηγορίες:

Εκφράσεις του προσώπου και συμπεριφορά των ματιών. Το πρόσωπο είναι το κέντρο έκφρασης των συναισθημάτων μας. Αποκαλύπτει και τον

²⁹ Κώσταντοπούλου, 2002, σ.38-39

τύπο και την ένταση των αισθημάτων μας. Τα μάτια μας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στο να δείχνουν προσοχή και ενδιαφέρον, να επηρεάζουν άλλους, να ρυθμίζουν τη διάδραση, και να επικυρώνουν την κυριαρχία. Στην πραγματικότητα, το βλέμμα είναι τόσο σημαντικό στις Η.Π.Α. που ακόμη κι όταν τα λόγια μας στέλνουν ένα θετικό μήνυμα, το να κοιτάζουμε αλλού μπορεί να οδηγήσει το ακροατήριο να το ερμηνεύσει ως αρνητικό. Αν και τα μάτια και το πρόσωπο αποτελούν συνήθως μίαν αξιόπιστη πηγή νοήματος, οι άνθρωποι αλλάζουν μερικές φορές τις εκφράσεις τους για να προσποιηθούν μια συγκίνηση που δεν αισθάνονται ή για να συγκαλύψουν τα πραγματικά τους αισθήματα. Όμως, η διατήρηση της επαφής των ματιών δεν είναι σημαντική σε κάποιες κουλτούρες. Στην πραγματικότητα, μπορεί να αποδοθεί σε αγένεια.

Χειρονομίες και στάσεις. Κινώντας το σώμα μας, μπορούμε να εκφράσουμε και ειδικά και γενικά μηνύματα, μερικά εκούσια και μερικά ακούσια. Πολλές χειρονομίες - ένα νεύμα του χεριού, παραδείγματος χάριν - έχουν μια ειδική και ηθελημένη έννοια, όπως το «γεια σας». Άλλοι τύποι κινήσεων του σώματος είναι ακούσιοι και εκφράζουν ένα πιο γενικό μήνυμα. Η αδεξιότητα, το σκωψιμο μπροστά, η νευρικότητα, και το γοργό περπάτημα είναι όλα ασυνείδητα σήματα και αποκαλύπτουν αν αισθανόμαστε εμπιστοσύνη, νευρικότητα, αν έχουμε φιλική ή εχθρική διάθεση, αν αντιδρούμε ενεργητικά ή παθητικά, αν αισθανόμαστε ισχύ ή αδυναμία.

Επομένως η γλώσσα του σώματος και ο τόνος της φωνής αποκαλύπτουν πολλά για τα συναισθήματα και για τις στάσεις κάποιου ατόμου. Η χροιά της φωνής, η στάση του έναντι του χρόνου και η χρήση του χώρου (που όλα τους επηρεάζονται από την κουλτούρα) βοηθούν να επικυρώνει κάποιος τις κοινωνικές του σχέσεις. Ως παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το γεγονός ότι είναι αγενές να σταυρώνεις τα χέρια σου μπροστά σε κάποιον στην Τουρκία. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να προκαλέσει άσχημες αντιδράσεις και να προκαταβάλει αρνητικά τον συνομιλητή.

Φωνητικά χαρακτηριστικά. Όπως η γλώσσα του σώματος, η φωνή μας μεταφέρει εκούσια και ακούσια μηνύματα. Ενσυνείδητα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τη φωνή μας για να δημιουργήσουμε διάφορες εντυπώσεις. Π.χ. η φράση «Τι κάνετε;» Αν επαναλάβουμε την ερώτηση τέσσερις ή πέντε φορές, αλλάζοντας τη χροιά της φωνής και τονίζοντας τη διαφορετικά, μπορούμε να μεταδώσουμε πολύ διαφορετικά μηνύματα. Πάντως, τα φωνητικά χαρακτηριστικά

αποκαλύπτουν επίσης πολλά πράγματα που δεν συνειδητοποιούμε. Ο τόνος και ο όγκος της φωνής μας, η προφορά και ο ρυθμός ομιλίας, και όλες οι μικρές χασμαδιές που παρεισφύουν στην ομιλία μας λένε πολλά για το ποιοι είμαστε, τη σχέση μας με το ακροατήριο και τις συγκινήσεις που σοβούν κάτω από τα λόγια μας.

Ατομική εμφάνιση: Η εμφάνιση κάποιου βοηθά να επικυρώσει την κοινωνική του ταυτότητα. Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στους άλλους με βάση την σωματική τους εμφάνιση. Επειδή βλέπει κάποιος τον εαυτό του όπως τον βλέπουν οι άλλοι, οι προσδοκίες αυτές αποτελούν συχνά αυτοεπαληθευόμενη προφητεία. Όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι κάποιος είναι ικανός και ελκυστικός, αυτός αισθάνεται ωραία για τον εαυτό του και το αίσθημα αυτό επηρεάζει τη συμπεριφορά του, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει το πώς τον βλέπουν οι άλλοι. Αν κι ο τύπος του σώματος και τα χαρακτηριστικά του προσώπου επιβάλλουν περιορισμούς, οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να ελέγχουν την ελκυστικότητά τους σε κάποιο βαθμό. Το χτένισμα, το ντύσιμο, τα αξεσουάρ, το «στυλ» - όλα αυτά μεταβάλλουν την εμφάνιση του ατόμου. Αν ο στόχος κάποιου είναι να κάνει καλή εντύπωση, θα πρέπει να υιοθετήσει το στυλ των ανθρώπων που θέλει να εντυπωσιάσει.

Επομένως η σωματική εμφάνιση και το προσωπικό στυλ συμβάλλουν στην ταυτότητα του ατόμου.

Απτική συμπεριφορά: Η αφή είναι σημαντικό μέσο για την μετάδοση θαλπωρής, ανακούφισης και ηρεμίας. Ακόμη και η πιο περιστασιακή επαφή μπορεί να δημιουργήσει θετικά συναισθήματα. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώθηκε με ένα πείραμα όπου βιβλιοθηκονόμοι άγγιζαν ή απέφευγαν τα χέρια των φοιτητών όταν τους επέστρεφαν τις κάρτες τους για τη βιβλιοθήκη. Αν και η επαφή κρατούσε μόνο μισό λεπτό, οι φοιτητές που είχαν αγγιχτεί ανέφεραν πολύ πιο θετικά αισθήματα για τον εαυτό τους και τη βιβλιοθήκη, παρά το γεγονός ότι δεν θυμόντουσαν να τους έχει κάποιος αγγίξει. Ίσως επειδή υπονοεί στενή σχέση, η απτική συμπεριφορά διέπεται σε διάφορες περιστάσεις από σχετικά αυστηρά έθιμα που καθορίζουν ποιος μπορεί να αγγίξει ποιόν, που και πώς. Τα παραδεδομένα πρότυπα διαφέρουν, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, τη σχετική κοινωνική θέση, και το πολιτιστικό υπόβαθρο των ατόμων. Στον επαγγελματικό χώρο το άγγιγμα μαρτυρεί κυριαρχία, ούτως ώστε ένα πρόσωπο ψηλότερα στην ιεραρχία είναι πιθανότερο να αγγίξει ένα πρόσωπο χαμηλότερα στην ιεραρχία παρά το αντίθετο.

Το άγγιγμα μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα, πάντως, επειδή μπορεί μερικές φορές να ερμηνευθεί ως σεξουαλική παρενόχληση.

Χρήση χρόνου και χώρου: Όπως η αφή, ο χρόνος και ο χώρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επικυρώσει την εξουσία. Μερικοί άνθρωποι επιδεικνύουν τη σπουδαιότητά τους κάνοντας τους άλλους να περιμένουν. Άλλοι δείχνουν σεβασμό τηρώντας με ακρίβεια τα ραντεβού. Οι άνθρωποι μπορούν επίσης να επιβεβαιώνουν την κοινωνική τους θέση καταλαμβάνοντας τον καλύτερο χώρο. Στις αμερικανικές εταιρίες, ο ανώτατος αξιωματούχος έχει συνήθως το γωνιακό γραφείο και την ωραιότερη θέα. Εκτός από το γεγονός ότι αποτελεί σύμβολο κοινωνικής θέσης, ο χώρος μπορεί να καθορίσει πόσο άνετα αισθάνονται οι άνθρωποι μιλώντας μεταξύ τους. Όταν οι άλλοι στέκονται πάρα πολύ κοντά ή πάρα πολύ μακριά, είναι πιθανό να αισθάνεστε άβολα. Οι στάσεις έναντι της τήρησης των τύπων και των ζωτικών χώρων ποικίλλουν από κουλτούρα σε κουλτούρα.³⁰

Έχοντας κάνει παραπάνω μια εκτεταμένη αναφορά για το είδος και τους τύπους των εξωλεκτικών επικοινωνιών, οι οποίοι συνδέονται άρρηκτα και με τον εργασιακό χώρο θα θέλαμε να τονίσουμε τα εξής.

Για να μπορέσει ένα ηγετικό στέλεχος να βελτιώσει τις εξωλεκτικές επικοινωνιακές του δεξιότητες, πρέπει να δώσει περισσότερη προσοχή στα είδη των σημείων που μόλις αναφέραμε. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να αποφύγει να δώσει σε άλλους αντιφατικά σημεία. Παραδείγματος χάριν, αν πει σε μια υπάλληλο του ότι είναι ελεύθερος να συζητήσει για την αύξηση του μισθού της, ενώ τα εξωλεκτικά του σημεία μαρτυρούν ότι αυτή δεν είναι η καλύτερη στιγμή για να συζητήσουν το θέμα, θα μπερδευτεί. Γι' αυτό θα πρέπει να προσπαθήσει να είναι όσο πιο ειλικρινής γίνεται όταν εκφράζει τα συναισθήματα του.

Έτσι λοιπόν θα πρέπει:

- ❖ Να χαμογελά γνήσια. Ένα ψεύτικο χαμόγελο μπορεί να προδοθεί επειδή ο χρόνος δεν είναι κατάλληλος και δεν ταιριάζουν οι ρυτίδες
- ❖ Να έχει συνείδηση ότι οι άνθρωποι μπορεί να δώσουν ψεύτικα εξωλεκτικά στοιχεία.
- ❖ Να κρατά κατάλληλη απόσταση και χρησιμοποιεί την επαφή μόνο όταν πρέπει.

³⁰ Φισκέ Τζόν, 1992, σ. 94-95

- ❖ Να σεβαστεί την κοινωνική θέση του συνομιλητή του με το βλέμμα του και τόνος
- ❖ Να υιοθετήσει μια χειραψία που ταιριάζει με την προσωπικότητα και τις προθέσεις του³¹.

2.4.2. Λεκτική επικοινωνία

Αν και μπορούμε να εκφράσουμε πολλά πράγματα εξωλεκτικά υπάρχουν όρια στο τι μπορούμε να επικοινωνήσουμε χωρίς τη βοήθεια της γλώσσας. Αν θέλουμε να συζητήσουμε παλιότερα γεγονότα, ιδέες ή αφηρημένες σκέψεις, χρειαζόμαστε σύμβολα για να εκπροσώπουν τις ιδέες μας. Η ελληνική γλώσσα περιλαμβάνει σήμερα χιλιάδες λέξεις αν και πολλοί σήμερα από μας γνωρίζουμε λίγες εκατοντάδες. Η λεκτική επικοινωνία αποτελείται από λέξεις δομημένες σε σχήματα και νόημα. Για να δημιουργήσουμε μια σκέψη με τις λέξεις αυτές, τις δομούμε σύμφωνα με τους κανόνες της γραμματικής βάζοντας τα διάφορα μέρη του λόγου στην κατάλληλη σειρά. Ύστερα μεταδίδουμε το μήνυμα σε γραπτή ή προφορική μορφή, προσδοκώντας ότι κάποιος θα ακούσει ή θα διαβάσει αυτό που έχουμε να πούμε.

Ομιλία και γραφή

Οι άνθρωποι στον επαγγελματικό χώρο βασίζονται περισσότερο στην προφορική παρά στην γραπτή επικοινωνία για την καθημερινή μετάδοση πληροφοριών, αλλά συχνά στέλνουν τα σημαντικότερα μηνύματα γραπτά.

Οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις προτιμούν διαύλους της προφορικής αντί της γραπτής επικοινωνίας. Γενικά, μιλάς με κάποιον γρηγορότερα και πιο βολικά αντί να γράψεις ένα σημείωμα ή ένα γράμμα. Επιπλέον, όταν μιλάς ή ακούς μπορεί να πάρεις πρόσθετη πληροφορία από εξωλεκτικές ενδείξεις και να επωφεληθείς από την άμεση ανάδραση.

Παρά το γεγονός ότι η προφορική επικοινωνία είναι το προτιμότερο μέσο, υπάρχουν περιπτώσεις που η γραπτή επικοινωνία είναι καταλληλότερη και πιο αποτελεσματική. Όταν η πληροφορία που μεταδίδετε είναι μεγάλη και γεωγραφικά κατεσπαρμένη και όταν η άμεση διάδραση με το ακροατήριο είναι είτε ασήμαντη, είτε ανεπιθύμητη. Οι πιο κοινοί τύποι γραπτής επικοινωνίας είναι οι επιστολές, τα σημειώματα, οι εκθέσεις και οι προτάσεις³².

³¹ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.40-42

³² Ο.π., 2002, σ.4-5

Η προφορική επικοινωνία εξοικονομεί χρόνο και προσφέρει ευκαιρίες για ανάδραση και κοινωνικές σχέσεις. Το να μιλάς παίρνει λιγότερο χρόνο και δεν χρειάζεται τόσο σύνθεση, πληκτρολόγηση, ξαναγράψιμο, επανάληψη και διάνομή.

Πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι η προφορική επικοινωνία προσφέρει την ευκαιρία για ανάδραση. Όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν προφορικά, μπορούν να θέσουν ερωτήματα και να ελέγξουν αν κατάλαβαν το μήνυμα. Μπορούν να μοιράζονται ιδέες και να συνεργάζονται για να λύσουν προβλήματα. Η συζήτηση θεμάτων βοηθάει τους ανθρώπους στις επιχειρήσεις να διατηρούν ψηλά το ηθικό τους και να δημιουργούν ομαδικό πνεύμα. Επιπλέον, η προφορική επικοινωνία ικανοποιεί την κοινή μας ανάγκη να ανήκουμε σε μια ανθρώπινη κοινότητα και μας κάνει να αισθανόμαστε ωραία.

Είτε χρησιμοποιούμε το τηλέφωνο, για μια γρήγορη διαπροσωπική συζήτηση με ένα συνάδελφο, είτε συμμετέχουμε σε μια σύσκεψη, η προφορική επικοινωνία είναι το μέσο που χρησιμοποιούμε για να μεταδώσουμε το μήνυμά μας. Όταν επικοινωνούμε προφορικά, θέτουμε ως στόχο μας να εργασθούμε για να βελτιώσουμε δύο κύριες δεξιότητες: την ομιλία και την ακρόαση.

Επειδή η ομιλία είναι τόσο βαθιά ριζωμένη, πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο τα ηγετικά στελέχη αυτή να μιλούν χωρίς πολλή σκέψη, αλλά αυτή η ασυνείδητη προσέγγιση μπορεί να αποτελεί πρόβλημα στον επαγγελματικό χώρο.

Έχουν πολύ λιγότερες ευκαιρίες να αναθεωρήσουν τα λόγια που λένε από ότι να αναθεωρήσουν τα γραπτά τους. Δεν μπορούν να σβήσουν αυτό που μόλις είπαν και να αρχίσουν απ' την αρχή. Τα πιο άνοητα σχόλια τους θα χαραχθούν στη μνήμη των άλλων, όσο κι αν προσπαθήσουν να εξηγήσουν ότι αυτό που πραγματικά εννοούσανε ήταν εντελώς διαφορετικό. Επιπλέον, δεν μπορούν να επιστρέψουν και να ξαναδιαβάσουν αυτό που είπαν. Αν αφήσουν την προσοχή τους να περιπλανηθεί την ώρα που μιλάει κάποιος άλλος, θα χάσουν κάποιο κύριο σημείο. Θα πρέπει συνεπώς ή να πάρουν το λόγο χωρίς να ξέρουν τι είπε ο άλλος, ή να παραδεχτούν ότι κοιμόντουσαν όρθιοι και να ζητήσουν να τους επαναλάβουν το σχόλιο. Ο αυθορμητισμός της προφορικής επικοινωνίας περιορίζει την ικανότητά τους να ανασυντάσσουν τις σκέψεις τους.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να συνδέουν το προφορικό μήνυμα του ηγέτη με αυτόν ως άτομο. Είναι πιθανό να κρίνουν το

περιεχόμενο αυτού που πραγματικά λέει από την εμφάνιση του και από το στυλ μετάδοσης του. Κανένας δεν θα απορρίψει μια επιστολή του για πωλήσεις επειδή φοράει άσπρες κάλτσες με το σκούρο σακάκι του ή επειδή κάνει πολλές χασμωδίες. Κι όμως οι ίδιοι εργαζόμενοι μπορεί πιθανότατα να απορρίψουν την προφορική του παρουσίαση για τους λόγους αυτούς.

Έτσι λοιπόν θα λέγαμε ότι οι άνθρωποι συχνά κρίνουν την ουσία μιας παρατήρησης από την εμφάνιση και το στυλ τον ομιλητή.

Για να βελτιώσει ένας ηγέτης τις δεξιότητες ομιλίας του, πρέπει να έχει συνείδηση ότι χρησιμοποιεί τη γλώσσα ως εργαλείο για να επιτυγχάνει τους στόχους του στο πλαίσιο της επιχείρησης. Τί να πετύχει, πρέπει να πάψει να μιλάει αυθόρμητα, χωρίς να σχεδιάζει τι θα πει ή πώς θα το πει. Προτού μιλήσει, πρέπει να σκεφθεί το στόχο του, την κύρια ιδέα του, και το ακροατήριο του. Πρέπει να οργανώσει τις σκέψεις του, να αποφασίσει ποιο στυλ ταιριάζει στην περίπτωση (παραδείγματος χάριν, επίσημο ή ανεπίσημο, διάλεξη ή συζήτηση) και στο ακροατήριο του (προϊστάμενος ή βοηθός, πελάτης ή συνάδελφος), και συνθέσει τις παρατηρήσεις του νοερά. Ίσως το πιο σημαντικό πράγμα που μπορεί να κάνει είναι να θυμάται τη στάση του «εσείς», για να κερδίσει την προσοχή των άλλων και την καλή τους διάθεση επικεντρώνοντας την προσοχή του σε αυτούς. Πρέπει να προσπαθήσει να προβλέψει πώς θα αντιδράσουν οι άλλοι και να διαμορφώσει ανάλογα το μήνυμά του. Καθώς μιλά, πρέπει να παρατηρεί τον άλλο, κρίνοντας από τη λεκτική και εξωλεκτική του αντίδραση αν το μήνυμά του κάνει την επιθυμητή εντύπωση. Αν δεν την κάνει, πρέπει να αναθεωρήσει και να προσπαθήσει ξανά.³³

Ανάγνωση και ακρόαση

Πέραν της υπογράμμισης της σημασίας της προφορικής επικοινωνίας υπάρχει και ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο επικοινωνίας. Οι άνθρωποι ξοδεύουν περισσότερο χρόνο για να λάβουν πληροφορίες παρά για να τις μεταδώσουν. Η ακρόαση και η ανάγνωση είναι εξ ίσου σημαντικές όσο η ομιλία και η γραφή.

Δυστυχώς, οι περισσότεροι από μας δεν είμαστε καλοί ακροατές. Μετά το τέλος μιας δεκάλεπτης ομιλίας, θυμόμαστε κατά κανόνα μόνο τα μισά από όσα ελέχθησαν. Μερικές ημέρες αργότερα, ξεχνούμε τα τρία τέταρτα του μηνύματος. Ακόμη χειρότερα, μας διαφεύγει εντελώς το ραφινάτο, θεμελιώδες μήνυμα. Σε κάποια έκταση, τα προβλήματα ακρόασής μας προέρχονται από την εκπαίδευσή

³³ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.43

μας ή από την έλλειψή της. Ξοδεύουμε χρόνια για να μάθουμε να εκφράζουμε τις ιδέες μας, αλλά πολλοί λίγοι από μας έχουν ποτέ-εκπαιδευτεί στην ακρόαση. Όμως η ανάπτυξη την ικανότητας ακρόασης είναι κρίσιμη για οποιονδήποτε θέλει να προωθήσει την κατανόηση και την συνεργασία που είναι αναγκαία για το σημερινό χώρο εργασίας³⁴.

Οι εργοδότες που δεν ακούν δημιουργούν προφανή προβλήματα για τις επιχειρήσεις. Μερικά από τα πιο εκλεπτυσμένα επιμορφωτικά μαθήματα στην επικοινωνία γίνονται στην αεροπορική βιομηχανία, όπου η αποτυχία της ορθής επεξεργασίας της πληροφορίας μπορεί να έχει μοιραίες συνέπειες. Για να μάθουν από τα σφάλματα των άλλων, οι νέοι πιλότοι στις περισσότερες μεγάλες αεροπορικές εταιρίες αναλύουν τις μαγνητοφωνήσεις των συζητήσεων στο πιλοτήριο αεροπλάνων που έχουν συντριβεί.

Η ακρόαση όμως είναι μια από τις πιο παραγνωρισμένες δεξιότητες στην οικονομική ζωή. Στην πραγματικότητα οι επιχειρήσεις χάνουν εκατομμύρια δολάρια κάθε χρόνο λόγω των παρανοήσεων που προέρχονται από την αποτυχία της ακρόασης και κατανόησης των αναγκών των πελατών.

Επειδή το να ακούς είναι τόσο συνηθισμένη, καθημερινή δραστηριότητα, πολύ λίγοι άνθρωποι σκέφτονται να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους για ακρόαση. Κι όμως, αντίθετα από την ακοή, η ακρόαση απαιτεί ολική συγκέντρωση. Είναι μια ενεργός αναζήτηση νοήματος. Πολλοί άνθρωποι συγχέουν την ακοή με την ενεργό ακρόαση. Η ακοή είναι μια αυτόματη φυσική λειτουργία. Επειδή ακούσατε τα λόγια δεν σημαίνει αναγκαία ότι ακούσατε το μήνυμα. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν έχουμε την πρόθεση να ακούμε με ολόκληρο το μυαλό μας. Σημαίνει απλώς ότι οι περισσότεροι από μας έχουν τόσα πράγματα που απασχολούν τα εγκεφαλικά τους κύτταρα ανά πάσα στιγμή που δεν δίνουν συχνά την πλήρη προσοχή τους στον ομιλητή.

Αποτελεσματική ακρόαση σημαίνει να ακούμε σαν να είμαστε γιατρός που συλλέγει νέα συμπτώματα από έναν ασθενή ή σαν να είμαστε πιλότος που συνεννοείται με τον πύργο ελέγχου κατά τη διάρκεια μιας καταιγίδας. Οι καλοί ακροατές καλωσορίζουν νέες πληροφορίες και νέες ιδέες και η ανταμοιβή τους είναι ότι παίρνουν πληροφορίες, είναι ενημερωμένοι και δεν έχουν προβλήματα επικοινωνίας. Η καλή ακρόαση αυξάνει την επιρροή μας όταν μιλάμε και μας δίνει διαπραγματευτικό πλεονέκτημα. Η αποτελεσματική ακρόαση στηρίζει τις αποτελε-

³⁴ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.5

σμαντικές σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό, αυξάνει την παραγωγικότητα του οργανισμού, προειδοποιεί τον οργανισμό για τις καινοτομίες που γεννιούνται από εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις, και επιτρέπει στον οργανισμό να διαχειρίζεται την αύξουσα ποικιλία τόσο στο εργατικό δυναμικό και στους πελάτες που υπηρετεί.

Οι περισσότεροι άνθρωποι χρειάζεται να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους για ακρόαση.

Κάποιοι επιστήμονες-ερευνητές ειδικοί στα θέματα επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι αν θέλεις να αλλάξεις μια γραφειοκρατία από μέσα, το πιο σημαντικό πράγμα που πρέπει να κάνεις είναι να ακούς. Πρέπει να δώσεις στους ανθρώπους την ευκαιρία να εκτονώσουν τις απογοητεύσεις που τους προξενεί το νέο σύστημα, και ύστερα να οικοδομήσεις πάνω στη βάση αυτή. Μάλιστα συμβουλεύουν τους ανθρώπους να ρωτούν τις κατάλληλες ερωτήσεις και να ενδιαφέρονται ειλικρινά για τις απαντήσεις.

Στην ουσία όμως οι περισσότεροι άνθρωποι ακούν κακά. Στην πραγματικότητα έχει αποδειχθεί επανειλημμένα ότι οι άνθρωποι θυμούνται περίπου τα μισά από αυτά που λέγονται κατά τη διάρκεια μιας δεκάλεπτης συζήτησης και ξεχνούν τα μισά από αυτά μέσα σε 48 ώρες. Επιπλέον, όταν ερωτηθούν για το υλικό που μόλις άκουσαν, οι άνθρωποι είναι πιθανό να μπερδέψουν τα γεγονότα. Αυτό συμβαίνει επειδή η αποτελεσματική ακρόαση απαιτεί μια συνειδητή προσπάθεια και ένα πρόθυμο μυαλό. Εδώ που τα λέμε, οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να μιλούν παρά να ακούν. Μερικοί διευθυντές παραδέχονται ακόμη ότι παίρνουν σημειώσεις στις συναντήσεις για να φανεί ότι ακούν. Δεν φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι η αποτελεσματική ακρόαση, παρά το γεγονός ότι είναι μια δύσκολη δεξιότητα για να την μάθεις καλά, είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους για να βελτιώσεις τις επικοινωνιακές σου δεξιότητες και να ανελιχθείς. Υψώνει την επίδοση και η καλύτερη επίδοση οδηγεί σε αυξήσεις, προαγωγές, υψηλή κοινωνική θέση και ισχύ.

Πλέον τούτων θα λέγαμε ότι υπάρχουν τρεις τύποι ακρόασης:

- (α) Η ακρόαση περιεχομένου που επιτρέπει την κατανόηση του μηνύματος
- (β) Η κριτική ακρόαση που επιτρέπει την αξιολόγηση της πληροφορίας
- (γ) Η ενεργός ακρόαση η οποία χρησιμοποιείται κυρίως για να μπορεί ο ομιλητής να «ανοίξει» την καρδιά του και να εκφραστεί ελεύθερα.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τα παραπάνω θα λέγαμε ότι διαφορετικές περιστάσεις απαιτούν διαφορετικές δεξιότητες ακρόασης³⁵.

Όταν το άτομο - εργαζόμενος συμμετέχει σε μια ενημερωτική συνάντηση για την νέα ασφάλιση υγείας της εταιρίας που εργάζεται, ακούει κυρίως το περιεχόμενο. Θέλει να μάθει ποια είναι η πολιτική. Καθώς ο ομιλητής - εργοδότης περιγράφει το πρόγραμμα για τα συνταγογραφούμενα φάρμακα, αρχίζει να ακούει πιο επικριτικά, αξιολογώντας τα πλεονεκτήματα του νέου προγράμματος σε σχέση με τις δικές του ανάγκες. Αν κάποιος εργαζόμενος απευθυνθεί προς τον εργοδότη και του μιλήσει για τα δικά του προβλήματα υγείας, ο εργοδότης πρέπει να ακούει με συναίσθηση προσπαθώντας να κατανοήσει τα αισθήματα του.

Στόχος λοιπόν της ακρόασης περιεχομένου είναι να κατανοήσει το κάθε άτομο και να διατηρήσει το μήνυμα του ομιλητή. Ο ακροατής μπορεί και πρέπει να θέσει ερωτήσεις και να εντοπίσει τα κύρια σημεία του μηνύματος. Δεν ενδιαφέρει αν συμφωνεί ή διαφωνεί, αν εγκρίνει ή απορρίπτει - μόνο ότι καταλαβαίνει.

Ο στόχος της κριτικής ακρόασης είναι τόσο το άτομο (στην προκειμένη περίπτωση εργαζόμενος) να κατανοήσει όσο και να αξιολογήσει τη έννοια του μηνύματος του ομιλητή (εργοδότη) σε διάφορα επίπεδα: τη λογική του επιχειρήματος, τη δύναμη των αποδεικτικών στοιχείων και την αξιοπιστία των συμπερασμάτων, τις επιπτώσεις του μηνύματος για αυτόν και για την εταιρεία, τις προθέσεις και τα κίνητρα του ομιλητή, την παράλειψη κάποιων σημαντικών ή σχετικών σημείων.

Η κριτική ακρόαση συνεπάγεται γενικά διαδράσεις καθώς προσπαθεί να αποκαλύψει την άποψη του ομιλητή. Πρέπει επίσης να αξιολογήσει την αξιοπιστία του ομιλητή.

Το ίδιο πρέπει να συμβαίνει και από την πλευρά του εργοδότη όταν π.χ. ο περιφερειακός διευθυντής πωλήσεων παρουσιάζει τις προβλέψεις πωλήσεων για τους επόμενους μήνες, πρέπει να ακούει κριτικά, αξιολογώντας αν οι εκτιμήσεις είναι θεμελιωμένες και ποιες είναι οι συνέπειες για το τμήμα παραγωγής της εταιρείας του.

Ο στόχος της ενεργού ή συναισθητικής ακρόασης από την πλευρά του εργοδότη είναι να κατανοήσει τα αισθήματα του ομιλητή, τις ανάγκες και τις

³⁵ Φισκέ Τζόν, 1992, σ. 102

επιθυμίες του ούτως ώστε να μπορεί να εκτιμήσει την άποψη του, άσχετα από το αν συμφωνεί με την άποψη αυτή. Ακούγοντας ενεργά ή συναισθητικά, βοηθάει το άτομο να εκτονώσει τα αισθήματα που εμποδίζουν μια προσέγγιση του θέματος απαλλαγμένη από πάθη. Πρέπει να αποφύγει τον πειρασμό να δώσει συμβουλές. Πρέπει να προσπαθήσει να μην κρίνει τα αισθήματα του ατόμου. Απλώς να αφήσει τον άλλο να μιλήσει. Πρέπει να ακούει συναισθητικά όταν π.χ. ο περιφερειακός διευθυντής πωλήσεων του μιλά για το πρόβλημα που είχε με το αυτοκίνητο του εκεί που πήγε για διακοπές με την οικογένεια του κ.τ.λ.

Ασχέτως αν η περίπτωση καλεί ακρόαση περιεχομένου, κριτική ή ενεργό, και οι τρεις τύποι ακρόασης μπορεί να είναι χρήσιμοι στις περιστάσεις που συνδέονται με εργασία, γι' αυτό πρέπει να μάθουν τα άτομα, είτε αυτά είναι εργαζόμενοι ή εργοδότες, πώς να τους εφαρμόζουν.

Τέλος θα πρέπει να αναφέρουμε ότι κατά τη διάρκεια των μερικών δεκαετιών που πέρασαν, οι τεχνολογικές πρόοδοι οδήγησαν στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Το ταχυδρομείο φωνής, η τηλεσυνέντευξη, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τα δίκτυα υπολογιστών επέφεραν επανάσταση τόσο στην προφορική όσο και στη γραπτή επικοινωνία και εξελίχθηκαν σε ζωτικά στοιχεία για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Πάντως κάθε μορφή επικοινωνίας έχει τους δικούς της περιορισμούς. Για να χρησιμοποιήσει κανείς κάθε μέσο πρέπει να ακολουθήσει πρωτόκολλα και να μάθει για ποιους σκοπούς είναι πιο κατάλληλο³⁶.

Επομένως η κατανόηση της διαδικασίας ακρόασης θα βοηθήσει τον εκάστοτε επιχειρηματία να αρχίσει να κατανοεί γιατί τα προφορικά μηνύματα χάνονται τόσο συχνά. Η ακρόαση επιπλέον συνεπάγεται πέντε σχετικές ενέργειες, από τις οποίες οι περισσότερες συμβαίνουν συχνά εν σειρά.

- Απορρόφηση: η φυσική ακρόαση του μηνύματος και αντίληψη του. Η παραλαβή του μηνύματος μπορεί να μπλοκάρει από θορύβους που παρεμβαίνουν, προβλήματα ακοής ή από έλλειψη προσοχής.
- Ερμηνεία: η απόδοση νοημάτων στους ήχους ανάλογα με τις αξίες του ομιλητή, τις πεποιθήσεις, τις ιδέες, τις προσδοκίες, τους ρόλους, τις ανάγκες και την προσωπική ιστορία. Το πλαίσιο αναφοράς του ομιλητή μπορεί να είναι πολύ διαφορετικό από αυτό του συνομιλητή, έτσι ώστε να χρειάζεται να καθορίσει ο συνομιλητής τι εννοεί πραγματικά ο ομιλητής.

³⁶ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.43-46

- Ενθύμηση: αποθήκευση ενός μηνύματος για μελλοντική αναφορά. Καθώς ο επιχειρηματίας ακούει, διατηρεί αυτό που ακούει κρατώντας σημειώσεις ή κάνοντας ένα νοητικό περίγραμμα των κυρίων σημείων του ομιλητή.
- Αξιολόγηση: εφαρμογή κριτικής σκέψης για στάθμιση των παρατηρήσεων του ομιλητή. Θα πρέπει ο ακροατής να διαχωρίζει τα γεγονότα από τις υποκειμενικές απόψεις και αξιολογεί την ποιότητα της μαρτυρίας
- Αντίδραση: αντίδραση μετά την αξιολόγηση του μηνύματος του ομιλητή. Αν επικοινωνεί ο επιχειρηματίας διαπροσωπικά ή σε μικρή ομάδα, η αρχική αντίδραση παίρνει γενικά τη μορφή λεκτικής ανάδρασης. Αν είναι όμως ένας από πολλούς σε ένα ακροατήριο, η αρχική του αντίδραση μπορεί να πάρει τη μορφή χειροκροτήματος, γέλιου, ή σιωπής. Αργότερα, μπορεί να δράσει ανάλογα με αυτό που άκουσε.³⁷

Επειδή η ακρόαση προαπαιτεί ένα μείγμα σωματικών και πνευματικών δραστηριοτήτων, υπόκειται σε μια ποικιλία σωματικών και πνευματικών εμποδίων. Μεγάλη σημασία για να γίνει κάποιος καλός ακροατής έχει η ικανότητα του να αναγνωρίσει και να διορθώσει τα εμπόδια αυτά.

Η προκατάληψη είναι ένα από τα κοινότερα και δυσκολότερα εμπόδια στην ακρόαση επειδή αποτελεί αυτόματη διαδικασία. Οι άνθρωποι δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν στη ζωή τους χωρίς να κάνουν κάποιες υποθέσεις. Αλλά, σε νέες καταστάσεις, οι υποθέσεις αυτές είναι συχνά λανθασμένες. Επιπλέον, μερικοί άνθρωποι ακούν αμυντικά, βλέποντας κάθε σχόλιο σαν προσωπική επίθεση. Αν κάποιος πει, «κάνει ζέστη εδώ μέσα», οι αμυντικοί ακροατές μπορεί να υποθέσουν ότι το πρόσωπο τους κατηγορεί για κακοδιαχείριση του θερμοστάτη. Η έμμεση αντίδραση τους είναι να αποδείξουν ότι ο ομιλητής κάνει λάθος κι εκείνοι έχουν δίκιο. Για να προστατέψουν την αυτοεκτίμησή τους, μπορεί να διαστρεβλώνουν ένα μήνυμα αφαιρώντας οτιδήποτε δεν συμφωνεί με την άποψη που έχουν για τον εαυτό τους. Μάλιστα οι ακροατές που είναι επικεντρωμένοι στον εαυτό τους μεταφέρουν την προσοχή τους από τον ομιλητή στον εαυτό τους.

Πολλοί ακροατές είναι επίσης εγωπαθείς. Παραδείγματος χάριν, μόλις κάποιος ομιλητής αναφερθεί στα δικά του προβλήματα, οι εγωπαθείς ακροατές μπαίνουν στη συζήτηση και μιλούν για το δικό τους πρόβλημα. Ελαχιστοποιούν τις ανησυχίες του ομιλητή δείχνοντας ότι οι δικές τους δυσκολίες είναι πολλαπλά-

³⁷ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.49-50

σιες. Μπορούν επίσης να ανταγωνιστούν και τις θετικές εμπειρίες. Ό,τι κι αν συζητιέται, ξέρουν περισσότερα από τον ομιλητή - και είναι αποφασισμένοι να το αποδείξουν.

Άλλο ένα κοινό εμπόδιο στην αποτελεσματική ακρόαση είναι κάποιος να ακούει επιλεκτικά, κάτι που είναι γνωστό ως αφαίρεση. Αφαιρείται όταν π.χ. συμμετάσχει σε μια συνάντηση και αφήνει το μυαλό του να περιπλανηθεί σε άλλα άσχετα πράγματα και παραμένει εκτός - ώσπου να ακούσει μια λέξη, μια φράση που ελκύει την προσοχή του ξανά. Το πρόβλημα με την αφαίρεση είναι ότι δεν έχει ανάμνηση του τι είπε πραγματικά ο ομιλητής αλλά αυτού που νομίζει ότι πιθανόν να είχε ο ομιλητής και επομένως το μυαλό μπορεί να επεξεργαστεί πληροφορίες τέσσερις φορές πιο γρήγορα από το ρυθμό της ομιλίας.

Ένας από τους λόγους που τα μυαλά των ανθρώπων τείνουν να περιπλανιούνται είναι ότι σκέφτονται γρηγορότερα απ' όσο μιλούν. Πολλοί άνθρωποι μιλούν με ταχύτητα 120-150 λέξεων ανά λεπτό τις περισσότερες φορές. Πάντως, οι μελέτες δείχνουν ότι ανάλογα με το θέμα και το άτομο, οι άνθρωποι μπορούν να επεξεργαστούν την πληροφορία με ταχύτητα 500-800 λέξεων το λεπτό. Η διάσταση αυτή μεταξύ του ρυθμού ομιλίας και του ρυθμού σκέψης επιτρέπει στο μυαλό του ακροατή να περιπλανηθεί. Μερικοί άνθρωποι χρησιμοποιούν το χρόνο αυτό για να συγκεντρώσουν τα επιχειρήματά τους, άλλοι απλώς αφαιρούνται.

Το επόμενο πράγμα είναι να αναγνωρίσει ο εκάστοτε επιχειρηματίας τις αντιπαραγωγικές τάσεις στον εαυτό του και να εφεύρει τρόπους για να βελτιώσει τις ακροαστικές του δεξιότητες. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί αν συνειδητοποιήσει τις πρακτικές που διαφοροποιούν τους καλούς από τους κακούς ακροατές.

Ένας τρόπος αξιολόγησης των ακροαστικών του δεξιοτήτων είναι να προσέχει πώς ακούει. Όταν μιλά κάποιος άλλος, ακούει πράγματι αυτό που λέγεται, ή κάνει νοερές πρόβες για το πώς θα αντιδράσει; Πάνω απ' όλα, θα πρέπει να προσπαθήσει να είναι ανοιχτός στην πληροφορία που θα οδηγήσει σε αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας, και να προσπαθήσει να δεχθεί τα αισθήματα που θα δημιουργήσουν κατανόηση και αμοιβαίο σεβασμό. Το να γίνει καλός ακροατής θα τον βοηθήσει σε πολλές επαγγελματικές περιστάσεις - ειδικά σε αυτές που είναι συναισθηματικά φορτισμένες και δύσκολες.

2.5. Ομαδική εργασία

Οι δεξιότητες κάποιους σε ομιλία και ακρόαση δοκιμάζονται όταν δουλεύει σε ομάδες. Μια ομάδα είναι μια μονάδα δύο ή περισσότερων ανθρώπων που συνεργάζονται για να πετύχουν ένα στόχο. Τα μέλη της ομάδας έχουν μια κοινή αποστολή και είναι συλλογικά υπεύθυνα για τη δουλειά τους.

Σε μια πρόσφατη επισκόπηση που έκανε το περιοδικό Fortune σε 1000 στελέχη, το 83% είπαν πως οι εταιρίες τους δουλεύουν ομαδικά ή κινούνται προς την κατεύθυνση αυτή. Μια αιτία για την αύξουσα αυτή τάση είναι ότι οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να ελευθερώσουν τεράστιες ποσότητες δημιουργικότητας και ενεργητικότητας των εργαζόμενων αγκαλιάζοντας την έννοια της συμμετοχικής διοίκησης ή εμπλέκοντας τους υπαλλήλους στην διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρίας. Οι εταιρίες αναζητούν ανθρώπους που μπορούν να διαδρούν με επιτυχία σε μικρές ομάδες και να κάνουν χρήσιμες συμβολές ενώ συνεργάζονται. Όταν η Hewlett-Packard μελέτησε τους πιο πετυχημένους μάνατζερ της για να εντοπίσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά τους, η εταιρία βρήκε ότι όλοι αυτοί οι μάνατζερ είχαν ταλέντο στη δημιουργία ομάδων. Το εύρημα αυτό οδήγησε την εταιρία να δώσει έμφαση στις δεξιότητες δημιουργίας ομάδων στο πρόγραμμα ανάπτυξης μάνατζερ.

Στην καλύτερη περίπτωση, οι ομάδες μπορεί να είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο περιβάλλον για να λαμβάνονται σημαντικές αποφάσεις. Θεωρητικά, η διάδραση των συμμετεχόντων θα έπρεπε να οδηγήσει σε ορθές αποφάσεις βασισμένες στην συνδυασμένη ευφυΐα της ομάδας. Δηλαδή, οι ομάδες πετυχαίνουν γενικά επίπεδα επίδοσης που υπερβαίνουν αυτά που θα είχαν επιτευχθεί, αν τα μέλη δούλευαν ανεξάρτητα. Είτε η ομάδα είναι οργανωμένη για να λύσει ένα πρόβλημα είτε για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, τα μέλη κερδίζουν μια αίσθηση εμπλοκής και κύρους. Επειδή συμμετέχουν στο τελικό προϊόν, έχουν συμφέρον να το δουν να επιτυγχάνει.

Στη χειρότερη περίπτωση, οι ομάδες είναι αντιπαραγωγικές και απογοητευτικές, και χάνουν το χρόνο τους. Μερικές μπορεί πραγματικά να είναι αντιπαραγωγικές, επειδή μπορεί να καταλήξουν σε κακές αποφάσεις. Όπως θα δούμε, όταν οι άνθρωποι πιέζονται να συμμορφωθούν, μπορεί να εγκαταλείψουν την αίσθηση της προσωπικής τους ευθύνης και να συμφωνήσουν σε κακοφτιαγμένα σχέδια

Οι διαδράσεις και οι διαδικασίες που συντελούνται όταν η ομάδα συναντάται, η δυναμική των ομάδων, επηρεάζουν επίσης το αποτέλεσμα. Αν και οι ομάδες συνέρχονται για να επιτύχουν αποστολές σχετικές με την εργασία που τους έχει ανατεθεί, μερικά μέλη μπορεί να έχουν μια κρυφή ατζέντα -ιδιωτικά κίνητρα που επηρεάζουν τη διάδραση της ομάδας. Έτσι π.χ. ένας συμμετέχων μπορεί να θέλει να αποδείξει ότι είναι ισχυρότερος από κάποιον άλλον ή μπορεί να προσπαθεί να μοιραστεί τον κίνδυνο της λήψης απόφασης ή ακόμη μπορεί να αναζητά μιαν αιτία για να αναβάλει την εκτέλεση πραγματικού έργου και τέλος μπορεί να αναζητά αποδοχή από τους συναδέλφους του και χίλιες δυό άλλες αιτίες. Τα κρυφά κίνητρα κάθε προσώπου είτε προσθέτουν είτε αφαιρούν από τη δυνατότητα της ομάδας να εκτελεί την αποστολή της. Είναι φυσικά ανήθικο για κάποιο μέλος της ομάδας να παίρνει αποφάσεις αποκλειστικά επί τη βάση των προσωπικών του κινήτρων. Επιπλέον τα προσωπικά κίνητρα των μελών της ομάδας μπορεί να συγκρούονται με τις προσπάθειες της ομάδας να επιτύχει την αποστολή της³⁸.

Οι ρόλοι που παίζουν οι άνθρωποι σε μικρές ομάδες κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες. Τα μέλη που παίζουν ρόλους εγωστρεφείς έχουν κίνητρο να ικανοποιήσουν κυρίως τις προσωπικές τους ανάγκες. Τείνουν να είναι λιγότερα παραγωγικοί από τους άλλους δύο τύπους. Είναι πολύ πιο πιθανό να συμβάλλουν στους στόχους της ομάδας αυτοί που παίζουν ρόλους διατήρησης της ομάδας για να βοηθήσουν τα μέλη να συνεργάζονται καλά μεταξύ τους κι αυτοί που παίζουν ρόλους διευκόλυνσης εργασιών για να βοηθήσουν τα μέλη να λύσουν προβλήματα ή να παίρνουν αποφάσεις.

Σε μεγάλη έκταση, οι ρόλοι που υποδύονται τα άτομα σε μια ομάδα εξαρτώνται από τη θέση τους στην ομάδα αυτή. Άτομα με υψηλότερες θέσεις παίζουν κυρίαρχους ρόλους. Αυτοί με λιγότερο κύρος υποδύονται πιο παθητικά μέρη. Το κύρος εξαρτάται από πολλές μεταβλητές, στις οποίες περιλαμβάνονται και η προσωπική γοητεία, η αξιοσύνη τους σε κάποιο ειδικό τομέα, οι παλιές τους επιτυχίες, η μόρφωση, η ηλικία, η κοινωνική καταγωγή, και η θέση στον οργανισμό. Ποικίλλει επίσης από ομάδα σε ομάδα: μπορεί κάποιος να έχει μεγάλο κύρος σε μια ομάδα (π.χ. σε μια κολεγιακή αδελφότητα) και λιγότερο κύρος σε κάποια άλλη (π.χ. μια εταιρία από τις 500 του Fortune). Επομένως κάθε μέλος της

³⁸ Κοντής Θεμιστοκλής, 2002, σ. 31-33

ομάδας παίζει ένα ρόλο που επηρεάζει το αποτέλεσμα των ενεργειών της ομάδας.

Στις περισσότερες ομάδες, μια κάποια ποσότητα «πολιτικής» παρεμβαίνει καθώς οι άνθρωποι προσπαθούν να επικυρώσουν το σχετικό τους κύρος. Κανα-δύο άνθρωποι αναδύονται τυπικά ως αρχηγοί, αλλά συχνά ένα υπόγειο ρεύμα έντασης παραμένει καθώς τα μέλη της ομάδας αγωνίζονται για καλύτερες θέσεις στη διανομή των ωφελειών. Αυτοί οι αγώνες ισχύος, εμποδίζουν συχνά την πραγματική δουλειά. Ένα άτομο μπορεί να αρνηθεί να συμφωνήσει με μια απόφαση απλώς επειδή προτάθηκε από κάποιον αντίπαλο. Όσπου να σταθεροποιηθούν οι ρόλοι και το κύρος, η ομάδα μπορεί να δυσκολευτεί να επιτύχει τους στόχους της.

Μια ομάδα που συναντάται συχνά αναπτύσσει άγραφους κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των μελών της. Σε κάποιο βαθμό, οι άνθρωποι αναμένεται να συμμορφώνονται σε τέτοια πρότυπα. Παραδείγματος χάριν, μπορεί να υπάρχει μια σιωπηρή συμφωνία ότι δεν υπάρχει πρόβλημα αν αργούν 10 λεπτά για τις συναντήσεις αλλά όχι 15. Στα πλαίσια της δουλειάς, οι πιο παραγωγικές ομάδες τείνουν να αναπτύσσουν πρότυπα που συντείνουν στη δουλειά. Επιπλέον επειδή αισθάνονται πίεση για συμμόρφωση, τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να συμφωνήσουν σε παράλογες αποφάσεις

Μερικές ομάδες είναι πιο συμπαγείς από άλλες. Όταν η ομάδα έχει ισχυρή ταυτότητα, τα μέλη τηρούν όλα τα πρότυπα με ευλάβεια. Ενοχλούνται από τις αποκλίσεις και αισθάνονται μεγάλη πίεση για συμμόρφωση. Αυτή η αίσθηση πίστης προς την ομάδα μπορεί να είναι θετική. Τα μέλη γενικά έχουν ισχυρούς δεσμούς μεταξύ τους και έχουν ισχυρά κίνητρα να δουν ότι η ομάδα επιτυγχάνει. Πάντως, μια τέτοια πίστη προς την ομάδα μπορεί επίσης να οδηγήσει τα μέλη σε αίσθημα αφοσίωσης, στη θέληση των επί μέρους μελών να θέσουν κατά μέρος τις προσωπικές τους απόψεις και να συμφωνήσουν με τους άλλους, ακόμη κι αν σφάλλουν, απλώς επειδή το να ανήκει κανείς στην ομάδα γίνεται πιο σημαντικό γι αυτόν από το να παίρνει σωστές αποφάσεις. Επειδή οι αποφάσεις που απορρέουν από την συλλογική σκέψη τείνουν να καταλήγουν σε αφοσίωση προς την ομάδα και συμμόρφωση και όχι σε προσεκτικά σταθμισμένη σκέψη και αναζήτηση δεδομένων, η συλλογική σκέψη μπορεί να οδηγήσει σε αποφάσεις χαμηλής ποιότητας και άφρονες ενέργειες. Η συλλογική σκέψη μπορεί ακόμη να ωθήσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν αντίθετα προς την αίσθηση ηθικής τους.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να πούμε ότι η ομαδική λήψη αποφάσεων περνά από τις τέσσερις φάσεις: προσανατολισμός, σύγκρουση, ανάδυση λύσεως και ενίσχυση.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ότι περνάει από τέσσερις φάσεις. Στη φάση του προσανατολισμού, τα μέλη κοινωνικοποιούνται, οριστικοποιούν τους ρόλους τους και αρχίζουν να ορίζουν την αποστολή τους ή το στόχο τους. Στη φάση της σύγκρουσης, τα μέλη αρχίζουν να συζητούν τις θέσεις τους πάνω στο πρόβλημα. Αν τα μέλη της ομάδας έχουν επιλεγεί προσεκτικά ώστε να εκπροσωπούν μια ποικιλία απόψεων και εμπειρίας, οι διαφωνίες αποτελούν ένα φυσιολογικό χαρακτηριστικό της φάσεως αυτής. Σκοπός είναι να καταγιγισθούν με ιδέες ή να εκφράσουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις και να συζητήσουν εξαντλητικά τα υπέρ και τα κατά. Στο τέλος της φάσεως αυτή, τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να κατασταλάζουν σε μια μοναδική λύση για το πρόβλημα.

Στη φάση της ανάδυσης, τα μέλη παίρνουν μίαν απόφαση. Τα μέλη φθάνουν σε συναίνεση όταν βρουν μια λύση που είναι αρκετά αποδεκτή για να την υποστηρίξουν όλοι (ακόμη κι αν έχουν επιφυλάξεις). Με άλλα λόγια, κανένα μέλος δεν αντιτίθεται ενεργά σε αυτήν. Αυτοί που υποστήριζαν διαφορετικές λύσεις αφήνουν κατά μέρος τις αντιρρήσεις τους, είτε επειδή πείθονται ότι η λύση της πλειοψηφίας είναι καλύτερη ή επειδή αναγνωρίζουν ότι η αντίθετη επιχειρηματολογία είναι μάταιη. Αυτή η συναίνεση επέρχεται συνήθως αφού όλα τα μέλη είχαν την ευκαιρία να επικοινωνήσουν τις θέσεις τους και αισθάνονται ότι έχουν ακουσθεί. Τελικά, στη φάση της ενίσχυσης η αίσθηση της ομάδας οικοδομείται ξανά και η λύση συνοψίζεται. Τα μέλη αναλαμβάνουν τις αποστολές τους για εκτέλεση της ομαδικής απόφασης και κάνουν τις απαραίτητες διευθετήσεις για να εκτελέσουν τις αποστολές αυτές.

Οι τέσσερις αυτές φάσεις συμβαίνουν σχεδόν πάντα, ανεξαρτήτως του τύπου της απόφασης που εξετάζεται. Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν φυσικά αυτή τη διαδικασία λήψης αποφάσεως, ακόμη κι όταν δεν έχουν εμπειρία ή εκπαίδευση στην ομαδική επικοινωνία.

Τέλος η χρήση της βιντεοσυνέντευξης - που επιτρέπει στους ανθρώπους σε διαφορετικές τοποθεσίες να «συναντώνται» μέσω βίντεο και ηχητικών συνδέσεων - έχει χρησιμοποιηθεί πολύ στον επαγγελματικό χώρο καθώς οι εταιρίες προσπαθούν να μειώσουν τις δαπάνες ταξιδιών και επιταχύνουν την είσοδο προϊόντων στην αγορά. Πράγματι, η αύξουσα δημοτικότητα τους σημαίνει ότι

μπορεί τώρα να ζητηθεί από τον υποψήφιο για μια θέση να δώσει μια συνέντευξη μέσω βιντεοσύνδεσης με έναν πιθανό εργοδότη σε άλλη πόλη. Ομοίως, μπορεί να ζητηθεί από έναν πωλητή να κάνει παρουσίαση σε μίαν αίθουσα γεμάτη καταναλωτές μέσω βιντεοσύνδεσης, ή μια νεοσύστατη ομάδα εργασίας με μέλη από αντιπροσωπείες σε όλο τον κόσμο μπορεί να προβεί σε καταιγιισμό ιδεών μπροστά στη κινηματογραφική μηχανή³⁹.

Το λογισμικό ομαδικής λήψης αποφάσεων (που ονομάζεται επίσης ηλεκτρονικό σύστημα συναντήσεων) είναι μια μορφή τεχνολογίας βιντεοσυνεντεύξεων που σχεδιάζεται για να εξοικονομήσει χρόνο και για να δώσει στρωτή ροή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τέτοια συστήματα μπορούν να κάνουν τη διαδικασία πιο δημοκρατική τοποθετώντας τον καθένα στην ίδια θέση. Η έννοια είναι απλή. Τα θέματα παρουσιάζονται στους συμμετέχοντες, που πληκτρολογούν ύστερα με τη σειρά τους τα σχόλια τους, τα οποία επιδεικνύονται ανώνυμα σε μια μεγάλη οθόνη προβολής στην αίθουσα.

Τα κύρια πλεονεκτήματα του λογισμικού λήψης ομαδικής απόφασης είναι η ανωνυμία, η ειλικρίνεια και η ταχύτητα. Οι συμμετέχοντες μπορούν ανώνυμα να πληκτρολογούν οποιοδήποτε μήνυμα θέλουν και εμφανίζεται στην οθόνη για να το δουν όλοι. Η ανωνυμία επιτρέπει στους ανθρώπους να είναι ωμά ειλικρινείς ατιμώρητα. Επιπλέον, οι εμπειρογνώμονες ισχυρίζονται ότι η προσέγγιση αυτή είναι 55% ταχύτερη από τις παραδοσιακές προσωπικές συναντήσεις, επειδή εξαλείφονται οι μικροσυζητήσεις. Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα. Πρώτον, πρέπει να δακτυλογραφείτε καλά. Επίσης, αυτοί που έχουν τις καλύτερες ιδέες δεν αναγνωρίζονται. Τελικά, η διαδικασία δεν έχει τον πληροφοριακό πλούτο της προσωπικής προφορικής επικοινωνίας.

Ενώ το παραδοσιακό λογισμικό groupware και παρόμοια εργαλεία δικτυακής συνεργασίας υπάρχουν εδώ και πολύ καιρό, όλο και περισσότερες εταιρίες αναπτύσσουν τώρα μεγάλης κλίμακας χώρους εργασίας στο Διαδίκτυο. Οι χώροι αυτοί χρησιμοποιούνται για ζωντανές συζητήσεις, βιντεοσυνεντεύξεις και συμμετοχή σε δεδομένα. Τα κύρια πλεονεκτήματα της συνεργασίας που βασίζεται στο διαδίκτυο είναι ότι είναι η ευκολία, το χαμηλό κόστος, και η δυνατότητα που προσφέρει για εκτέλεση πολλαπλών εργασιών με ομαλό τρόπο. «Υπάρχει εντονότερη αίσθηση ότι συνεργάζεστε με άλλους επειδή είναι εύκολο να παρακολουθείτε

³⁹ Κοντής Θεμιστοκλής, 2002, σ. 37-39

το νήμα της συζήτησης και να βλέπετε τις διαδράσεις» σημειώνει η Mellanie Hills, συγγραφέας του «Intranet ως Groupware».

Παραδείγματος χάριν, στην εταιρία συμβούλων KPMG, η διαδικτυακή συνεργασία έχει ήδη προοδεύσει πέραν της απλής συμμετοχής σε πληροφορίες. Πρόσφατα, οκτώ υπάλληλοι της KPMG, διεσπαρμένοι σε όλο τον κόσμο έγραψαν, διόρθωσαν και σχολίασαν μίαν έκθεση χρησιμοποιώντας το λογισμικό WebFlow Corp's SamePage. Το λογισμικό αυτό επιτρέπει στους χρήστες, ζωντανά, να γράφουν διάφορα τμήματα ενός κειμένου ενώ διορθώνουν άλλα τμήματα και συμμετέχουν σε μια διαδικτυακή συζήτηση για το κείμενο - όλα την ίδια στιγμή⁴⁰.

2.6. Λειτουργίες και μορφές οργανωσιακής επικοινωνίας

Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της προσέγγιση στη μετάδοση της πληροφορίας, τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και προς τον εξωτερικό κόσμο

Είτε μεγάλη είναι μία επιχείρηση, είτε μικρή, η κοινωνία της πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, καθώς και μεταξύ της επιχείρησης και του έξω κόσμου, είναι το συνδετικό υλικό που δένει την επιχείρησης. Ως μέλος ο εργαζόμενος ή ο εργοδότης μιας επιχείρησης, είναι ένας σύνδεσμος την αλυσίδα της πληροφορίας. Είτε είναι ανώτατο διευθυντικό στέλεχος, είτε εργάτης νεοεισερχόμενος, έχει πληροφορία που οι άλλοι χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους. Συγχρόνως, οι άλλοι έχουν πληροφορία που είναι κρίσιμη για τον νεοεισερχόμενο εργάτη ή τον εργοδότη.

Σε μίαν επιχείρηση που έχει μόνο πέντε ή έξι εργαζομένους, η πληροφορία μπορεί να ανταλλαγεί περιστασιακά και άμεσα με το λόγο, το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το φαξ, ή με ενδοεπιχειρησιακά σημειώματα. Σε μια γιγάντια οργάνωση, με εκατοντάδες χιλιάδες απασχολούμενους κατεσπαρμένους σε όλο τον κόσμο, η μετάδοση της απαραίτητης πληροφορίας στους κατάλληλους ανθρώπους την κατάλληλη στιγμή είναι μια πραγματική πρόκληση. Για να αντιμετωπίσουν την πρόκληση αυτή, οι οργανώσεις επαφίενται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς διαύλους⁴¹.

⁴⁰ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.50-61

⁴¹ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.6

2.6.1. Εσωτερική επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφορίας και ιδεών μέσα σε μια επιχείρηση. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης είναι ουσιώδης για την αποτελεσματική λειτουργία της. Το άτομο ως εργαζόμενος, είναι σε θέση να παρατηρεί από πρώτο χέρι πράγματα που οι προϊστάμενοί του και οι συνεργάτες του δεν μπορούν να δουν, π.χ. την άμεση αντίδραση ενός πελάτη στην επίδειξη ενός προϊόντος, το στιγμιαίο δισταγμό ενός προμηθευτή πριν συμφωνήσει σε κάποια ημερομηνία παράδοσης, τον παράξενο θόρυβο κάποιου μέρους του εξοπλισμού, ή την επιβράδυνση της ροής πελατών. Τα διευθυντικά στελέχη και οι συνεργάτες χρειάζονται αυτούς τους μικρούς κόκκους πληροφορίας για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους. Αν δεν τους περάσει ο εργαζόμενος την πληροφορία αυτή, κανείς δεν θα το κάνει -επειδή κανείς άλλος δε θα την ξέρει.

Φυσικά, μερικές εταιρίες είναι καλύτερες στη μετάδοση πληροφορίας από άλλες. Σε εταιρίες υψηλής επίδοσης, η επικοινωνία είναι μέρος της ζωής. Πολλές μάλιστα προσφέρουν πληροφορίες σε διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους προσφέροντας στους καλούντες μίαν επιλογή αναφορών για συγκεκριμένα θέματα. Άλλες πάλι διανέμουν επίσης ένα ημερήσιο ενημερωτικό δελτίο στους υπαλλήλους ή και ταχυδρομούν μηνιαίο περιοδικό στα σπίτια των υπαλλήλων τους.

Άλλες πάλι όπως η IBM, ενθαρρύνουν όλους τους υπαλλήλους να επικοινωνούν οποιεσδήποτε ανησυχίες τους ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας εμπιστευτικά και ασφαλή συστήματα on line. Επειδή τα διευθυντικά στελέχη και οι υπάλληλοι σε τέτοιες εταιρίες επικοινωνούν ελεύθερα, οι υπάλληλοι αναπτύσσουν μια σαφή αίσθηση της αποστολής της οργάνωσης και τα διευθυντικά στελέχη είναι ικανά να εντοπίζουν και να αντιδρούν τάχιστα σε πιθανά προβλήματα. Στις εταιρίες αυτές, η διοίκηση είναι επικοινωνία. Για να διατηρήσουν μια υγιή ροή πληροφορίας, οι αποτελεσματικοί διευθυντές χρησιμοποιούν και τυπικούς και άτυπους επικοινωνιακούς διαύλους.

(Α) Επίσημοι επικοινωνιακοί δίαυλοι

Το επίσημο επικοινωνιακό δίκτυο ευθυγραμμίζεται με την επίσημη δομή της επιχείρησης, που εμφανίζεται κατά κανόνα ως οργανόγραμμα. Τέτοια οργανογράμματα συνοψίζουν τις γραμμές εξουσίας: κάθε κουτί εκπροσωπεί ένα σύνδεσμο στη γραμμή εξουσίας, και κάθε γραμμή εκπροσωπεί έναν επίσημο δίαυλο

για τη μεταβίβαση των επίσημων μηνυμάτων. Η πληροφορία μπορεί να ταξιδεύει προς τα κάτω, προς τα άνω, και διαγώνια κατά μήκος μιας επίσημης ιεραρχικής οργάνωσης.

Όταν τα διευθυντικά στελέχη εξαρτώνται από επίσημους διαύλους για να επικοινωνήσουν, κινδυνεύουν να συναντήσουν διαστρέβλωση, ή παρανόηση. Κάθε σύνδεσμος στην αλυσίδα επικοινωνίας ανοίγει μια πιθανότητα σφάλματος. Έτσι καθώς ένα μήνυμα διατρέχει προς τα άνω ή προς τα κάτω την αλυσίδα, μπορεί να χάσει την ομοιότητα του προς την αρχική ιδέα.

Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι σε χαμηλότερα επίπεδα μπορεί να έχουν μόνο αόριστη ιδέα αυτού που η διοίκηση περιμένει από αυτούς, και τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να έχουν ατελή εικόνα αυτού που συμβαίνει στα χαμηλότερο τμήμα της αλυσίδας.

Το επικοινωνιακό κλίμα υποφέρει όταν η πληροφορία διαστρεβλώνεται ή αγνοείται ή όταν η διοίκηση περιορίζει τη ροή της πληροφορίας από και προς τους υπαλλήλους.

Η επίσημη επικοινωνιακή αλυσίδα έχει κι άλλο ένα δυνητικό μειονέκτημα. Η πληροφορία μπορεί να κατατμηθεί. Εκτός αν η διοίκηση ενθαρρύνει την επικοινωνία διαμέσου της οργάνωσης και την επιβάλλει σε όλη την ιεραρχία, μόνο ο άνθρωπος στην κορυφή μπορεί να δει τη «συνολική εικόνα». Οι άνθρωποι πιο χαμηλά στον οργανισμό παίρνουν μόνο τόση πληροφορία όση χρειάζεται για να εκτελέσουν τα ιδιαίτερα καθήκοντα τους. Δε μαθαίνουν πολλά για άλλους χώρους, ούτως ώστε η ευελιξία τους περιορίζεται και δεν είναι ικανοί να προτείνουν ιδέες, που υπερβαίνουν τα οργανωτικά όρια.

Έτσι από έρευνες που έχουν γίνει σε επιχειρήσεις, πολλοί υπάλληλοι διατύπωσαν το παράπονο ότι είχαν καλές ιδέες για το πώς οι εταιρείες τους θα μπορούσαν να λειτουργήσουν πιο πετυχημένα. Κι όμως οι περισσότεροι από τους μισούς είπαν ότι η έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά της διοίκησης και η ανυπαρξία αποτελεσματικών μέσων για τη μεταβίβαση των ιδεών τους εμπόδισε να μεταφέρουν τις ιδέες τους στην διοίκηση. Ένας τρόπος ενθάρρυνσης της συμβολής των υπαλλήλων είναι να εξασφαλίσει κανείς ότι η επικοινωνία ρέει ελεύθερα προς τα κάτω, προς τα πάνω και από το ένα σημείο του οργανογράμματος προς το άλλο.

Έτσι τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων που ελέγχουν τις ενέργειες των υπαλλήλων χαμηλότερου επιπέδου πρέπει να στέλνουν μηνύματα προς τα κάτω μέσω επίσημων διαύλων.

Ροή πληροφόρησης προς τα κάτω

Στις περισσότερες επιχειρήσεις, οι αποφάσεις λαμβάνονται στην κορυφή και ύστερα ρέουν προς τα κάτω στους ανθρώπους που θα τις εκτελέσουν. Αυτή η ροή πληροφοριών προς τα κάτω μπορεί να γίνει σε περιστασιακή συζήτηση ή σε μια επίσημη συνέντευξη μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός μεμονωμένου εργαζόμενου, ή μπορεί να συμβεί σε μια συνάντηση, σε σεμινάριο, με βίντεο ή με ταχυδρομείο φωνής. Η ροή προς τα κάτω γίνεται επίσης μέσω γραπτών μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σημειωμάτων, εγχειριδίων επιμόρφωσης, δελτίων, ανακοινώσεων, και εγκυκλίων. Από την κορυφή ως τη βάση, κάθε άτομο στον οργανισμό πρέπει να φροντίζει να κατανοεί κάθε μήνυμα, να το εφαρμόζει και να το μεταφέρει πιο πέρα.

Μάλιστα πολλοί υποστηρίζουν ότι τα ηγετικά στελέχη μια επιχείρησης θα πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν καλά με όλους τους εργαζομένους, με τις σκέψεις τους και τις αρχές τους. Το «χαμόγελο της καλημέρας» πρέπει να διαπερνά όλη την επιχείρηση.

Τα περισσότερα από τα μηνύματα που προωθούνται προς τα κάτω έχουν σκοπό να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να κάνουν τη δουλειά τους. Ακόμη κι αν η τάση σήμερα είναι να αναμιγνύονται όσο περισσότεροι άνθρωποι γίνεται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όταν ληφθεί η απόφαση, είναι κατά κανόνα υποχρέωση της διοίκησης να εξασφαλίσει ότι η απόφαση γνωστοποιείται. Τα τυπικά μηνύματα περιλαμβάνουν ενημέρωση για την αποστολή της επιχείρησης και για τις στρατηγικές της, εντολές για το πώς θα εκτελεσθούν διάφορες εργασίες, διευκρινίσεις για τις πολιτικές και για τις διαδικασίες, ανάδραση για την επίδοση των υπαλλήλων και ομιλίες για την ανύψωση του ηθικού. Σε δύσκολους καιρούς, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να πληροφορεί τους υπαλλήλους πώς πάει η επιχείρηση, ποια προβλήματα αντιμετωπίζει, και τι αναμένεται να συμβεί. Ομοίως, στους καλούς καιρούς είναι σημαντικό να μοιράζεται την επιτυχία της επιχείρησης με αυτούς που την κατέστησαν δυνατή.

Ροή πληροφόρησης προς τα άνω

Εκτός όμως από την προς τα κάτω επικοινωνία δηλαδή των εργοδοτών – ηγετικών στελεχών των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους θα πρέπει

να υπάρχει και η προς τα άνω επικοινωνία. Μηνύματα που κατευθύνονται προς τα άνω (ηγεσία) προσφέρουν στους διευθυντές την πληροφορία που χρειάζονται για να πάρουν έξυπνες αποφάσεις.

Έτσι θα λέγαμε ότι η προς τα άνω επικοινωνία είναι εξ ίσου ζωτική όσο η πληροφορία προς τα κάτω. Για να λύσουν τα προβλήματα και να πάρουν έξυπνες αποφάσεις οι διευθυντές πρέπει να μαθαίνουν τι γίνεται στον οργανισμό. Επειδή δεν μπορούν να είναι πανταχού παρόντα την ίδια στιγμή, τα διευθυντικά στελέχη εξαρτώνται από τους κατώτερους υπαλλήλους για να τους προμηθεύσουν με ακριβείς, έγκαιρες εκθέσεις για προβλήματα, διαφαινόμενες τάσεις, ευκαιρίες για βελτίωση, παράπονα και επίδοση.

Ο κίνδυνος, βέβαια, είναι ότι οι υπάλληλοι θα αναφέρουν μόνο τα καλά νέα. Οι άνθρωποι φοβούνται συχνά να παραδεχτούν τα λάθη τους ή να αναφέρουν δεδομένα που υπονοούν ότι ο διευθυντής τους έκανε λάθος. Οι εταιρίες προσπαθούν να προστατευθούν από αυτό το σύνδρομο, που ονομάζεται σύνδρομο των ροζ γυαλιών, δημιουργώντας συστήματα αναφορών όπου απαιτείται να προσφέρουν οι υπάλληλοι πληροφορίες ζωτικής σημασίας σε μόνιμη βάση. Παραδείγματος χάριν, η Southwest Airlines βασίζεται στους 14.000 υπαλλήλους της για να αναφέρουν στη διοίκηση οτιδήποτε λένε οι πελάτες. Και, αν οι υπάλληλοι θέλουν να φέρουν ένα θέμα ως την κορυφή χωρίς να μιλήσουν πρώτα στον προϊστάμενο τους, μπορούν.

Άλλες πάλι εταιρείες επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να τους κάνουν υποδείξεις τις οποίες αποδέχονται. Οι άνθρωποι που υποβάλλουν προτάσεις θα πρέπει να τιμούνται δημοσίως σε συναντήσεις τμημάτων. Αυτοί που υποβάλλουν τις πιο σημαντικές ιδέες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να μπουν στον «Όμιλο Ιδεών» που τα μέλη του προσκαλούνται σε ειδικό ετήσιο δείπνο με τον διευθύνοντα σύμβουλο. Οι αποταμιεύσεις ή τα κέρδη που δημιουργούνται από τις προτάσεις αυτές θα πρέπει να κατατίθενται σε ειδικό λογαριασμό και ξοδεύονται για κάτι που ωφελεί όλους τους υπαλλήλους⁴².

Οριζόντια πληροφορία

Πέραν της προς τα άνω και προς τα κάτω διακίνησης κατά μήκος της αλυσίδας της εξουσίας, η επικοινωνία ρέει από το ένα τμήμα προς το άλλο, είτε οριζόντια είτε διαγώνια. Αυτή η οριζόντια ροή πληροφορίας βοηθά τους υπαλ-

⁴² Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.11

λήλους να μοιράζονται την πληροφορία και να συντονίζουν τις εργασίες και είναι χρήσιμη ειδικά για την επίλυση σύνθετων και δύσκολων προβλημάτων.

Παραδείγματος χάριν, ο διευθυντής πωλήσεων μπορεί να γράψει ένα σημείωμα ή να στείλει ηλεκτρονικό μήνυμα στον αντιπρόεδρο χρηματοδότησης, υπογραμμίζοντας τις προβλέψεις για την ερχόμενη περίοδο, ή ο διευθυντής εργοστασίου μπορεί να τηλεφωνήσει στο διευθυντή διαφήμισης και προώθησης για να συζητήσει αλλαγές στο πρόγραμμα παραγωγής.

Ο όγκος της οριζόντιας επικοινωνίας που διέρχεται μέσω τυπικών διαύλων εξαρτάται από το βαθμό εξάρτησης μεταξύ τμημάτων. Η πιο πρόσφατη τάση υπήρξε προς περισσότερη διατμηματική διάδραση. Παραδείγματος χάριν, η εταιρεία Boeing χρησιμοποίησε εκατοντάδες μικτές ομάδες «σχεδιασμού-παραγωγής» που συντόνισαν τους μηχανολόγους και τους εργάτες παραγωγής για να αναπτύξουν το μοντέλο 777. Στο παρελθόν, οι δύο ομάδες δούλεψαν ανεξάρτητα, και οι μηχανολόγοι έφτιαξαν σχέδια που οι εργάτες παραγωγής πίστευαν ότι ήταν πολυδάπανα και δεν μπορούσαν να υλοποιηθούν. Χρησιμοποιώντας μικτές ομάδες, πάντως, η Boeing αντιμετώπισε αυτό τον τύπο προβλημάτων νωρίς, εξοικονομώντας για την εταιρεία χρόνο και χρήμα⁴³.

(B) Άτυποι δίαυλοι επικοινωνίας

Εκτός των επίσημων διαύλων επικοινωνίας υπάρχει και το άτυπο πληροφοριακό δίκτυο το οποίο μεταφέρει πληροφορίες κατά μήκος των άτυπων γραμμών εξουσίας και όρασης τον οργανισμού.

Τα επίσημα οργανογράμματα δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο υποτίθεται ότι ρέει η πληροφορία. Στην πράξη, όμως, οι γραμμές και τα κουτιά σε ένα κομμάτι χαρτί δε μπορούν να εμποδίσουν τους ανθρώπους να μιλούν μεταξύ τους. Κάθε επιχείρηση έχει ένα άτυπο επικοινωνιακό δίκτυο - μια κληματαριά (ή ράδιο αρβύλα) - που συμπληρώνει τα επίσημα δίκτυα. Καθώς οι άνθρωποι κάνουν τη δουλειά τους, κάνουν περιστασιακές συζητήσεις με τους φίλους τους στο γραφείο. Αστεριεύονται, πειράζουν ο ένας τον άλλο και μιλούν για διάφορα θέματα: για τα σπίτια τους, για τις οικογένειες τους, για τα εστιατόρια, για τα φιλμ, για αθλητικά και για άλλους ανθρώπους στην εταιρία. Αν και πολλές από τις συζητήσεις αυτές έχουν να κάνουν με προσωπικά θέματα, περίπου το 80% της πληροφορίας που κυκλοφορεί στην «κληματαριά» αφορά την επιχείρηση.

⁴³ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.12

Μερικά διευθυντικά στελέχη είναι επιφυλακτικά έναντι του άτυπου επικοινωνιακού δικτύου, ίσως επειδή απειλεί την εξουσία τους να ελέγχουν τη ροή της πληροφορίας. Πάντως, οι έμπειροι μάντζερ εκμεταλλεύονται την «κληματαριά», χρησιμοποιώντας την για να μεταδίδουν και για να παίρνουν άτυπα μηνύματα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι μια υπηρεσία, με όνομα In Touch βοηθάει τα διευθυντικά στελέχη να μαθαίνουν τα νέα της κληματαριάς προσφέροντας έναν αριθμό χωρίς χρέωση που μπορούν οι υπάλληλοι να καλέσουν ανώνυμα για να αναφέρουν προβλήματα ή ανησυχίες. Τα μαγνητοφωνημένα μηνύματα συνοψίζονται ή απομαγνητοφωνούνται επί λέξει για τη Διοίκηση. Επειδή η εξάλειψη της κληματαριάς είναι ουσιαστικά αδύνατη, οι εκλεπτυσμένες εταιρίες ελαχιστοποιούν τη σημασία της εξασφαλίζοντας τη γνωστοποίηση της επίσημης εκδοχής.⁴⁴

2.6.2. Εξωτερική επικοινωνία

Όπως και η εσωτερική επικοινωνία μεταφέρει πληροφορία προς τα πάνω, προς τα κάτω και διαμέσου του οργανισμού, η εξωτερική επικοινωνία την μεταφέρει μέσα και έξω από τον οργανισμό. Οι εταιρίες ανταλλάσσουν συνεχώς μηνύματα με τους πελάτες, τους πωλητές, τους διανομείς, τους ανταγωνιστές, τους επενδυτές, τους δημοσιογράφους και τους αντιπροσώπους των τοπικών αρχών. Μερικές φορές αυτή η εξωτερική επικοινωνία ενορχηστρώνεται προσεκτικά - ειδικά κατά τη διάρκεια μιας κρίσεως. Σε άλλες εποχές συμβαίνει άτυπα ως τμήμα των συνήθων εργασιών της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν το εξωτερικό επικοινωνιακό δίκτυο συνδέει τον οργανισμό με τον έξω κόσμο των πελατών, των προμηθευτών, των ανταγωνιστών και των επενδυτών.

Όπως και στην εσωτερική επικοινωνία έτσι και στην εξωτερική υπάρχουν ανεπίσημες και επίσημες επαφές τις οποίες αναλύουμε παρακάτω:

(Α) Ανεπίσημες επαφές με εξωτερικούς

Κάθε υπάλληλος συσσωρεύει γνώση για ανεπίσημα γεγονότα και εντυπώσεις που συμβάλλουν στη συλλογική γνώση του οργανισμού για τον εξωτερικό κόσμο.

⁴⁴ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.17

Ως μέλος μια επιχείρησης, αποτελεί αυτόματα έναν ανεπίσημο κόμβο επικοινωνίας με τον έξω κόσμο. Στη διάρκεια των καθημερινών του ενεργειών, απορροφά ασυνείδητα διάφορες πληροφορίες που προσθέτουν στην συλλογική γνώση της εταιρίας του. Επιπλέον, κάθε φορά που μιλάει εκ μέρους ή υπέρ της εταιρίας του, στέλνει ένα μήνυμα. Πολλοί εξωτερικοί παρατηρητές μπορεί να σχηματίζουν εντύπωση για επιχείρησή του με βάση τις λεπτές, ασυνείδητες νύξεις που μεταδίδει μέσω του τόνου της φωνής του, των εκφράσεων του προσώπου του και της γενικής του παρουσίας.

Οι ανώτατοι μάνατζερ βασίζονται πολύ στις ανεπίσημες επαφές με εξωτερικούς για να ανταλλάξουν πληροφορίες που μπορεί να είναι χρήσιμες για τις εταιρίες τους. Αν και μεγάλο μέρος της επικοινωνίας περιλαμβάνει διάδραση με άλλα στελέχη, πολλοί μάνατζερ υψηλού επιπέδου αναγνωρίζουν την αξία του να διατηρούν επαφή με τον «πραγματικό κόσμο».

Παραδείγματος χάριν τα ανώτερα στελέχη της εταιρείας Xerox ξοδεύει μια μέρα κάθε μήνα αντιμετωπίζοντας τα παράπονα των πελατών. Οι μάνατζερ της Disney φορούν με τη σειρά τους όλοι στα θεματικά πάρκα τα κουστούμια των διαφόρων χαρακτήρων της Disney που ζυγίζουν 40 και 50 κιλά⁴⁵.

(B) Επίσημες επαφές με εξωτερικούς

Φυσικά, αν κι οι ανεπίσημες επαφές με τους εξωτερικούς αποτελούν ένα σημαντικό μέσο πληροφόρησης για τις ανάγκες των πελατών, οι εταιρίες πρέπει συχνά να επικοινωνούν με τους εξωτερικούς φορείς με ένα επιστημότερο τρόπο.

Προσεκτικά συντεταγμένα γράμματα μεταδίδουν ένα σημαντικό μήνυμα προς τους εξωτερικούς για την ποιότητα μιας επιχείρησης. Είτε γίνεται τηλεφωνικά, με φαξ, με βίντεο, ή με επιστολή, η καλή επικοινωνία είναι το πρώτο βήμα στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εντύπωσης.

Έτσι για παράδειγμα ότι γίνεται συγχώνευση δύο επιχειρήσεων και ειδικά όταν αυτές είναι επώνυμες, με μεγάλο τζίρο, ξοδεύονται μεγάλα χρηματικά ποσά, σκέψη και προγραμματισμός για ανακοινώσεις τύπου και επικοινωνία με τους μετόχους κ.τ.λ. Πράγματι, επειδή μηνύματα όπως οι ανακοινώσεις τύπου, οι επιστολές προς τους επενδυτές, οι διαφημίσεις, οι ανακοινώσεις αυξήσεων τιμών και οι ενημερώσεις για αντιδικίες απαιτούν προσεκτικό προγραμματισμό, γράφονται συνήθως από μίαν ομάδα ατόμων που η μόνη τους δουλειά είναι να δημιουρ-

⁴⁵ Αποσπάρη Άννα 2002, σ. 49-50

γούν και να διαχειρίζονται τη ροή των επίσημων μηνυμάτων προς τους εξωτερικούς φορείς. Έτσι τα τμήματα αυτά που είναι τα τμήματα μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων είναι υπεύθυνα για την επίσημη επικοινωνία τον οργανισμού με τους εξωτερικούς φορείς.

Ως καταναλωτές, λαμβάνουμε μηνύματα μάρκετινγκ, μέσω προσωπικών ή τηλεφωνικών συζητήσεων με πωλητές, μέσω προσφορών άμεσου ταχυδρομείου, μέσω τηλεοπτικών και ραδιοφωνικών διαφημίσεων, μέσω καταχωρίσεων σε εφημερίδες και περιοδικά, μέσω διαφημιστικών λαβάρων στο διαδίκτυο, μέσω φυλλαδίων προϊόντων και καταλόγων τηλεπαραγγελιών. Αν και τα μηνύματα αυτά είναι ιδιαίτερα περίοπτα, εκπροσωπούν άπλως την κορυφή του παγόβουνου όταν μιλάμε για επικοινωνία μάρκετινγκ. Πέραν της διαφήμισης και της πώλησης προϊόντων, το τυπικό τμήμα μάρκετινγκ είναι επίσης υπεύθυνο για την ανάπτυξη προϊόντων, για τη φυσική διανομή, για την έρευνα αγοράς και τη εξυπηρέτηση καταναλωτών, που όλα αυτά περιλαμβάνουν και την αποστολή και την λήψη πληροφοριών.

Το Μάρκετινγκ επικεντρώνεται στην πώληση αγαθών και υπηρεσιών, ενώ οι δημόσιες σχέσεις ενδιαφέρονται περισσότερο με την ανάπτυξη της γενικής φήμης της εταιρίας

Οι δημόσιες σχέσεις σχετίζονται στενά με το μάρκετινγκ και πολλές φορές συγχέονται με αυτό, αλλά το επίκεντρο των δημοσίων σχέσεων είναι διαφορετικό. Το μάρκετινγκ έχει αυτές τις βασικές υπευθυνότητες: να ανακαλύψει ποιοι είναι οι πελάτες και τι θέλουν, να αναπτύξει προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές, και να φέρει το προϊόν στα χέρια του πελάτη. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων (που ονομάζεται επίσης τμήμα εταιρικής επικοινωνίας) διαχειρίζεται την καλή φήμη της επιχείρησης έναντι διαφόρων ομάδων περιλαμβανομένων των υπαλλήλων, των πελατών των επενδυτών, των δημοσίων υπηρεσιών και του γενικού κοινού. Οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων μπορεί να έχουν υπόβαθρο σε δημοσιογραφία, αντί για μάρκετινγκ. Βλέπουν το ρόλο τους ως διασπορά ειδήσεων για την επιχείρηση προς τα διάφορα εταιρικά ακροατήρια την καλή φήμη του οργανισμού έναντι διαφόρων ομάδων, περιλαμβανομένων των υπαλλήλων, των πελατών των επενδυτών, των δημοσίων υπηρεσιών και του γενικού κοινού. Οι επαγγελματίες των δημοσίων σχέσεων μπορεί να έχουν υπόβαθρο σε δημοσιογραφία, αντί για μάρκετινγκ, βλέπουν το ρόλο τους ως διασπορά ειδήσεων για την επιχείρηση προς τα διάφορα εταιρικά ακροατήρια

Αν και τα μηνύματα μάρκετινγκ μεταδίδονται συνήθως επί πληρωμή και πληρώνονται από την εταιρία, τα μηνύματα δημοσίων σχέσεων μεταδίδονται από τα μέσα, αν θεωρούνται ενδιαφέροντα. Τα επικοινωνιακά εργαλεία που χρησιμοποιούν τα τμήματα δημοσίων σχέσεων περιλαμβάνουν δελτία τύπου, προγράμματα λόμπι, ειδικές παραστάσεις, βιβλία και μπροσούρες για τον οργανισμό, επιστολές, ετήσιες εκθέσεις, οπτικοακουστικό υλικό, ομιλίες και τοποθετήσεις, περιοδικές, και εσωτερικές δημοσιεύσεις για τους υπαλλήλους⁴⁶.

Μια από τις πιο προφανείς λειτουργίες του τμήματος δημοσίων σχέσεων είναι να βοηθά τη διοίκηση να προγραμματίζει και να αντιδρά σε κρίσεις. Οι κρίσεις αυτές μπορούν να κυμαίνονται από τα περιβαλλοντικά ατυχήματα ή τις καταστάσεις υπονόμευσης έως τις απεργίες, τις μαζικές αποτυχίες προϊόντων, τις σημαντικές αντιδικίες, ή ακόμη και απότομες μεταβολές της διοίκησης. Αν δεν αντιμετωπισθεί κατάλληλα, μια κρίση μπορεί να καταστρέψει την φήμη μιας εταιρίας, να εξαντλήσει την οικονομική της ισχύ, να διαβρώσει τη αξιοπιστία της, να προκαλέσει μακρές ανακρίσεις, βαρεία πρόστιμα και αρνητική δημοσιότητα.

Ο τρόπος που η εταιρία διαχειρίζεται μια κρίση μπορεί να έχει σοβαρή επίπτωση στην μελλοντική επίδοση του οργανισμού

Οι περισσότεροι εμπειρογνώμονες συνιστούν διαχείριση της κρίσης με ειλικρίνεια και τιμιότητα.

Έτσι για να αποφύγουν τη σύγχυση, οι περισσότεροι εμπειρογνώμονες της επικοινωνίας προτείνουν να επιλεγεί (εκ των προτέρων) μια ομάδα επικοινωνίας και ένα εκπρόσωπος που να γνωρίζει το θέμα για να διαχειριστεί τα πολλά αιτήματα πληροφόρησης που γεννώνται κατά τη διάρκεια μιας κρίσεως. Τα επιλεγμένα άτομα θα πρέπει να μιλούν ειλικρινά και να παραμένουν ήρεμα όταν χτυπά η κρίση.

Επιπλέον, οι εμπειρογνώμονες συνιστούν να είναι ορατός ο επί κεφαλής μάντζερ στις ώρες που θα ακολουθήσουν αμέσως μετά την αρχική κρίση για να δείξει ότι η εταιρία θα κάνει ό,τι χρειάζεται για να ελέγξει την κατάσταση, για να ανακαλύψει την αιτία και για να αποφύγει επανάληψη της στο μέλλον. Τελικά, οι εμπειρογνώμονες συνιστούν στους μάντζερ να ελαχιστοποιούν την επίπτωση της κρίσεως στους υπαλλήλους επικοινωνώντας τίμια, ανοικτά και τακτικά - με προσοχή όταν ανακοινώνουν προσωπικές απόψεις⁴⁷.

⁴⁶ Αποσπάρη Άννα 2002, σ. 52-53

⁴⁷ Κωνσταντοπούλου, 2002, σ.13-16

2.7. Διαμόρφωση αποτελεσματικής επικοινωνίας

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 προσπάθεια 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 κανείς αντικειμενικός στόχος δεν μπορεί να έχει πιθανότητα επιτυχίας, εάν δεν γίνει κατανοητός και αποδεκτός από εκείνους που θα κληθούν να τον εφαρμόσουν. Και προς τη κατεύθυνση αυτή η επικοινωνία παίζει ρόλο κλειδί. Όπως αναφέραμε, επικοινωνία δεν σημαίνει μόνο την καθιέρωση μιας τυπικής ενδο- ή εξω-επιχειρησιακής μορφής αμφίδρομη πληροφόρηση. Επικοινωνία σημαίνει την παράλληλη λειτουργία σωστού σχεδιασμού, κατάλληλου μέσου, κατανοητού μηνύματος, αλλά και προσωπικού παραδείγματος. Ο Manager θα πρέπει να επικοινωνεί πρώτα με το προσωπικό παράδειγμα του. Πώς μπορεί κάποιος να πείσει τους εργαζόμενους να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις του, όταν αυτός ο ίδιος δεν δίνει το καλό παράδειγμα. Πώς μπορεί ο γιατρός να πείσει τους ασθενείς του για τις βλαπτικές συνέπειες του καπνίσματος, όταν ο ίδιος είναι αρειμάνιος καπνιστής;

Στη διαδικασία αποτελεσματικής επικοινωνίας, υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές που πρέπει να τηρεί αυτός, που επιθυμεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με το κοινό του, και οι οποίες είναι:

Η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία. Όσο πιο σαφείς και κατανοητές είναι οι σκέψεις και οι ιδέες, τις οποίες επιθυμεί κάποιος να μεταδώσει στον αποδέκτη, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία που μπορεί να πετύχει. Βεβαίως για να γίνει αυτό, ο Manager πρέπει να λάβει υπόψη του τη σύνθεση του κοινού του από άποψη μόρφωσης, εμπειρίας, την ψυχολογική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία ευρίσκεται, κτλ.

Ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας. Ανάλογα με το τι επιθυμεί να πετύχει κάποιος μέσω της επικοινωνίας, πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα και το περιεχόμενο, τον τρόπο και μέσο μετάδοσης κτλ. του μηνύματος. Βέβαια θα πρέπει να μην στοχεύουμε στην επίτευξη πολλών στόχων μέσω ενός και μόνο μηνύματος.

Κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος, υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία. Οι περιβαλλοντικές συνθήκες, υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία, παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αποδοχή

ενός μηνύματος. Τέτοιες συνθήκες είναι ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης (Timing), η ψυχολογία του αποστολέα και του αποδέκτη, οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις κτλ.

Η επικοινωνία πρέπει να διαμορφώνεται συστηματικά και από γνώστες του κοινού. Πολλές φορές την επικοινωνία την αναλαμβάνουν ή την σχεδιάζουν άτομα, τα οποία δεν έχουν καμία σχέση με το κοινό. Αυτό δημιουργεί πολλές φορές ακαταλληλότητα του μηνύματος και μη αποδοχή από το κοινό, διότι το μήνυμα πολλές φορές γίνεται αποδεκτό, όταν είναι αποδεκτός αυτός που το μεταδίδει.

Επικοινωνία δεν είναι μόνο το μήνυμα. Για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος αυτό καθ' αυτό, αλλά και άλλα στοιχεία, όπως σωστή απόδοση, τόνος φωνής, πίστη στο στόχο που επιδιώκεται, χρησιμοποίηση της γλώσσας του σώματος, χρησιμοποίηση κατανοητών παραδειγμάτων στο ακροατήριο κτλ.

Αποφυγή χρήσης υπερβολικών εκφράσεων. Θα πρέπει να αποφεύγονται υπερβολικές εκφράσεις και λέξεις που θέλουν μόνο να εντυπωσιάσουν. Ιδιαίτερα να αποφεύγονται εκφράσεις και λέξεις, οι οποίες δεν είναι σε καθημερινή χρήση αλλά είναι ξένες προς τον κώδικα καθημερινής επικοινωνίας του ομιλούντος και του ακροατηρίου. Το μήνυμα δεν εντυπωσιάζει με τις υπερβολές, αλλά με την συνέπεια και την αξιοπιστία του περιεχομένου του.

Η συμβατότητα λόγων και πράξεων. Κανένα μήνυμα δεν είναι αποτελεσματικό, όταν η συμπεριφορά και το ήθος αυτού που το εκφράζει δεν είναι συμβατό με το περιεχόμενο του μηνύματος.

Ενδιαφέρον για την αποδοχή του μηνύματος. Δεν πρέπει να μας ενδιαφέρει μόνο η μετάδοση απλά του μηνύματος, αλλά και ο βαθμός αποδοχής του από το κοινό. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον αποστολέα του μηνύματος να κάνει τις απαραίτητες προσαρμοστικές κινήσεις την επόμενη φορά.

Συνδέστε την πραγματικότητα με τους στόχους που θέλετε να πετύχετε. Πολλοί προσπαθούν να μεταφέρουν τους στόχους που θέλουν να πετύχουν αποκόπτοντας τους από την υφιστάμενη κατάσταση. Η πρόθεση αυτή δεν 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 το στόχο που επιδιώκουμε.

Μην υπόσχεστε πράγματα που δεν μπορείτε να υλοποιήσετε. Πολλές φορές κάτω από το κράτος της έπαρσης, λόγω της επαφής με το κοινό, πολλοί υπόσχονται πολλά, είτε για να εντυπωσιάσουν, είτε για να αποφύγουν τις τυχόν δυσκολίες και πιέσεις, είτε επειδή έτσι θεωρούν ότι θα γίνουν αρεστοί. Και πολλές φορές υπόσχονται αναληθή και ανέφικτα αντικειμενικώς πράγματα. Αυτό όμως δημιουργεί αναξιοπιστία στο κοινό για το πρόσωπο αυτού που μεταδίδει το μήνυμα.

Επικοινωνία δεν είναι μόνο μετάδοση, αλλά και αποδοχή. Για την αποτελεσματική επικοινωνία δεν θα πρέπει να μας ενδιαφέρει μόνο το τι θέλουμε εμείς να μεταδώσουμε, αλλά και το τι θέλουν να μας μεταδώσουν οι άλλοι, π.χ. με τις αντιδράσεις τους. Δεν υπάρχει ίσως μεγαλύτερη χρησιμότητα για τον αποστολέα του μηνύματος, από το να κατανοήσει τα πραγματικά «θέλω» του κοινού του. Από αυτά μπορεί πράγματι να διδαχτεί πολλά. Είναι γεγονός ότι από την κριτική διδασκόμαστε περισσότερο, παρά από τις κολακευτικές γνώμες⁴⁸.

2.8. Επικοινωνιακή λειτουργία

Κατά τον Paul Watzlawick, 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 (παραπέρα 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 λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι υπερέχει κατά περίπτωση η κατά το περιεχόμενο, ή η κοινωνική λειτουργία της επικοινωνίας. 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 οργανωσιακής 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 της εργασίας**, η οποία είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, οδηγεί στον συντονισμό των επιμέρους στόχων. Αυτό εί-

⁴⁸ Μάντζαρης, 2003, σ.459-461

ναι 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 συμβάλει με τον τρόπο αυτό στην αύξηση της υποκίνησης για απόδοση. Αυτή η λειτουργία αφορά στην δημιουργία κοινών αξιών, στην δημιουργία και ολοκλήρωση μιας συγκεκριμένης επιχειρησιακής φιλοσοφίας καθώς και στην παγίωση του συναισθήματος κοινωνικότητας, κοινής πλεύσης και της αίσθησης ότι τα μέλη ανήκουν και αποτελούν μια συνεκτική και κοινή ομάδα (π.χ. μέσω της ομαδικής επικοινωνίας, της βελτίωσης του οργανωτικού κλίματος κτλ.). Η λειτουργία του συντονισμού και της ολοκλήρωσης της επικοινωνίας σε Οργανισμούς, θα πρέπει συνεπώς να ορισθεί ανάλογα με τις γενικότερες λειτουργίες της επικοινωνίας κατά τον ορισμό του Watzlawick, και να εκτιμηθούν όλα αυτά ισομερώς κατά την διαμόρφωση της οργανωσιακής στρατηγικής⁴⁹.

2.9. Επικοινωνιακό κλίμα

Ως επικοινωνιακό κλίμα θεωρούμε την γενικότερη «περιρρέουσα ατμόσφαιρα», η οποία αποτελεί μια κοινωνικο-συναισθηματική προϋπόθεση για τη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ προσώπων. Κατά τον οικονομολόγο Paul Watzlawick η επικοινωνία εμπεριέχει πάντα δύο όψεις: Μια κατά περιεχόμενο και μια κοινωνική. Ενώ με την πρώτη αναφερόμαστε στις πραγματικές συνισταμένες του αντικείμενου της επικοινωνίας (Τι πρέπει να γίνει αντικείμενο επικοινωνίας;), η κοινωνική όψη της επικοινωνίας αναφέρεται στο συναισθηματικό επίπεδο (πώς γίνεται η επικοινωνία;). Αυτή η συνισταμένη προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το επικοινωνιακό κλίμα και την ικανοποίηση όλων των λειτουργιών της επικοινωνίας. Εκτός τούτου, 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 κάποιος (π.χ. στην Ιεραρχία της Οργάνωσης), ή από παράγοντες που σχετίζονται με το χώρο, το χρόνο ή με το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

⁴⁹ Μάντζαρης, 2003, σ.434

Το επικοινωνιακό κλίμα έχει μεγάλη σημασία εκεί, όπου η επικοινωνιακή σχέση υφίσταται και λειτουργεί αποτελεσματικά για μεγαλύτερα χρονικά διαστήματα, δηλαδή στην περίπτωση της ομαδικής και της οργανωσιακής επικοινωνίας⁵⁰.

2.10. Δίκτυα επικοινωνίας

Με τον όρο «δίκτυα επικοινωνίας» εννοούμε τα μοντέλα σχέσεων (δομών) μεταξύ των υποκειμένων επικοινωνίας (π.χ. ομαδική επικοινωνία, οργανωσιακή επικοινωνία κτλ.). Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στα τεχνικά δίκτυα επικοινωνίας, τα οποία αποτελούν στοιχείο της επικοινωνιακής τεχνικής στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Οι τεχνικοί δίαυλοι μεταφοράς σημάτων ή μηνυμάτων, μέσω του πομπού και του δέκτη, με τους οποίους επιτυγχάνεται τηλεπικοινωνία, αποτελούν ένα δίκτυο, δηλαδή την απαραίτητη ελάχιστη υποδομή, προκειμένου να ολοκληρωθεί τεχνικά η επικοινωνία.

Με βάση τον φορέα που ελέγχει τα δίκτυα επικοινωνίας (δηλαδή αυτό που έχει την ευθύνη για την εγκατάσταση, λειτουργία και παραπέρα ανάπτυξη τους), αυτά μπορεί να χαρακτηρισθούν ως Δημόσια ή Ιδιωτικά δίκτυα. Στα περισσότερα κράτη της Ευρώπης, για πολλά χρόνια, η μετάδοση και μεταφορά πληροφοριών γινόταν από αυτοδύναμους οικονομικά και αυτόνομους νόμικα Οργανισμούς και επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούσαν κρατικό μονοπώλιο (Τηλεφωνικά μονοπώλια, ταχυδρομικά μονοπώλια κτλ.). Για το λόγο αυτό, ο τομέας αυτός της Τηλεπικοινωνίας, αναπτύχθηκε μέσω δημοσίων δικτύων επικοινωνίας. Σε άλλες χώρες (π.χ. Ιαπωνία, ΗΠΑ, Μεγάλη Βρετανία κτλ.), αυτό αποτελεί ίσως μια περιορισμένη πραγματικότητα, όπου ο δημόσιος τομέας είχε περιορισμένες δραστηριότητες. Όμως υπάρχουν παράλληλα και ιδιώτες χρήστες (π.χ. αεροπορικές εταιρίες), που χρησιμοποιούν κλειστά εθνικά ή διεθνή δίκτυα επικοινωνίας. Η τεχνική επικοινωνία εντός νομικά αυτόνομων και αυτοδύναμων οικονομικά μονάδων (προπώντων επιχειρήσεων) δεν υπόκειται βασικά στον έλεγχο των δημοσίων μονοπωλίων, αλλά ανήκει στους ιδιωτικούς φορείς. Έτσι μπορεί κανείς να μιλήσει κανείς για ιδιωτικά δίκτυα. Η σύνδεση μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων δικτύων ονομάζεται συνήθως και ως «Gateway» (Local area networks).

Σε σχέση με τις δικτυακές δομές (επικοινωνιακή δομή), μπορεί κανείς να διακρίνει δίκτυα διανομής και δίκτυα μετάδοσης της επικοινωνίας.

⁵⁰ Ο.π., 2003, 434

Τα δίκτυα Διανομής έχουν μεγάλη σημασία προπάντων για την μαζική επικοινωνία. Με αυτά εκπέμπονται και κατανέμονται μόνο σήματα από ένα Κέντρο προς μια κατεύθυνση και σε πολλούς τελικούς αποδέκτες (π.χ. κλασική ραδιοφωνική και τηλεοπτική δομή). Τα καλωδιακά δίκτυα διανομών παρουσιάζουν μια δομή της μορφής δέντρου (π.χ. κατανομή του σήματος ενός τηλεοπτικού σταθμού από μια κεντρική κεραία μέσω καλωδιακής σύνδεσης ή αποκωδικοποιητή σήματος στα συμβεβλημένα νοικοκυριά ή χρήστες).

Τα δίκτυα μετάδοσης κάνουν δυνατή μια επί σκοπώ ανάπτυξη σύνδεσης μεταξύ δύο ή περισσότερων συμμετεχόντων, και αποκλείουν όλους τους υπόλοιπους δυνητικούς συμμετέχοντες σε αυτή (φυσικά υπό κανονικές συνθήκες, ή όταν δεν πληρούν τις προϋποθέσεις ή τις απαιτήσεις που θέτουν οι κάτοχοι χρήσης του δικτύου). Για το λόγο αυτό έχουν πολύ μεγάλη σημασία για την ατομική τηλεπικοινωνία (π.χ. Τηλέφωνο, Datex κτλ.). Στο σημείο αυτό μπορεί κανείς να ομιλήσει για αστεροειδή δίκτυα, όπου όλες οι πληροφορίες μεταδίδονται μέσω ενός κεντρικού δικτύου μετάδοσης στους τελικούς αποδέκτες (τυπικό παράδειγμα αποτελεί η Τηλεόραση), και για δικτυακά (ring) ή Bus- δίκτυα, όπου οι μεταδιδόμενες ειδήσεις διοχετεύονται μέσω ενός δίαυλου, από τον οποίο οι συνδεδεμένοι τελικοί δέκτες απολαμβάνουν τις εκπομπές που προορίζονται γι' αυτούς (συνήθως στα πλαίσια των Local area networks).

Με βάση την δυνατότητα μετάδοσης μπορούμε να διακρίνουμε τα δίκτυα σε περιορισμένης ή τοπικής, και εκτεταμένης ή διεθνούς εμβέλειας. Τα περιορισμένης εμβέλειας δίκτυα έχουν την δυνατότητα για μετάδοση στοιχείων, κειμένων, σταθερών εικόνων και απλής ακουστικής. Τα εκτεταμένα δίκτυα είναι σε θέση εκτός τούτων να μεταδίδουν σύνθετη ακουστική αλλά και κινούμενες εικόνες.

Με βάση το είδος μετάδοσης μπορούμε να διακρίνουμε τα αναλογικά και τα ψηφιακά δίκτυα. Στην αναλογική Τηλεπικοινωνία για παράδειγμα, οι διακυμάνσεις της τάσης του ρεύματος στο τηλεοπτικό δίκτυο αντιστοιχούν σε κάθε θέση σε ακουστικές διακυμάνσεις του ήχου, ενώ στο ψηφιακό δίκτυο κάθε ένταση του ήχου έχει έναν αντίστοιχο ψηφιακό κωδικό. Η δυνατότητα των αναλογικών δικτύων μετάδοσης μετράται σε Hertz/sec. και των ψηφιακών δικτύων σε Bits/sec. Υπάρχει βέβαια δυνατότητα μετατροπής μετάδοσης αναλογικών μηνυμάτων σε ψηφιακά, με τη χρήση ειδικών μετατροπέων (Modems)⁵¹.

⁵¹ Μάντζαρης, 2003, σ.436-437

2.11. Επικοινωνιακή πολιτική

Ως «επικοινωνιακή πολιτική» θεωρούμε την 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 και ως μείγμα Επικοινωνίας, και είναι:

- ♦ Η διαφήμιση
- ♦ Προώθηση πωλήσεων
- ♦ Δημόσιες Σχέσεις
- ♦ Προσωπική πώληση

Έχουμε να κάνουμε εδώ μόνο με μια σαφώς προσδιορισμένη κατάταξη μηχανισμών διάθεσης, στους οποίους εμπεριέχονται επίσης και η συσκευασία προϊόντων, το Design και μάλιστα ο τόπος 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.

Στα πλαίσια του μείγματος Marketing, οι επικοινωνιακοί μηχανισμοί αποκτούν μια εξαιρετική σημασία, διότι λειτουργούν ως δίαυλος επικοινωνίας, που ενεργοποιεί στην αγορά τους υπόλοιπους υποβοηθητικούς τομείς του Marketing. Ως εκ τούτου η ενεργητική επικοινωνιακή πολιτική των προσφεροντων αποτελεί ένα βασικό και αναντικατάστατο στοιχείο των συστημάτων που προσανατολίζονται στην οικονομία της αγοράς. Η πολυπλοκότητα της οδήγησε στην ανάπτυξη μιας πολύ διαφοροποιημένης και σε συνολικό οικονομικό επίπεδο συνολικής επικοινωνιακής οικονομίας, η οποία ξεκινά από τα τμήματα διαφήμισης των επιχειρήσεων, εξελίσσεται μέσα από διαφημιστικά γραφεία, MME, εκθεσιακούς χώρους και επιχειρήσεις, και καταλήγει σε θεσμούς Προστασίας και υποστήριξης καταναλωτών.

Οι μορφές επικοινωνίας που προκύπτουν από την οπτική γωνία των προσφεροντων μπορούν να καταταγούν εκτός των άλλων και από το αν υπάρχει άμεση ή έμμεση επικοινωνία με τους αποδέκτες, δηλαδή αν μεσολαβούν προ-

σωπικοί ή μη προσωπικοί επικοινωνιακοί φορείς. Από όλα αυτά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό, τόσο η επικοινωνιακή ισχύς, όσο και τα κόστη επικοινωνίας⁵².

2.12. Επιδράσεις της επικοινωνίας

Οι επιδράσεις της επικοινωνίας μπορούν να αναλυθούν από πολλές οπτικές γωνίες. Καταρχάς μπορεί να εξεταστεί, κατά πόσο με τη βοήθεια της επικοινωνίας μπορεί να ικανοποιηθούν καλύτερα οι λειτουργίες εντός ενός οργανισμού, όπως π.χ. Συντονισμός και κοινωνική ενσωμάτωση. Από την άλλη πλευρά, σε αυτή τη κατεύθυνση, εξετάζεται πώς επιδρούν οι νέες επικοινωνιακές τεχνικές στο κοινωνικό και οικονομικό γίγνεσθαι. Έχουμε δηλαδή να κάνουμε κατ' ουσία με ένα τομέα επιδράσεων πέντε επιπέδων:

(α) 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 και για την επικοινωνιακή απόδοση. Όμως ανάλογα με την τάση μπορούμε να διαπιστώσουμε, ότι οι νέες επικοινωνιακές τεχνικές δεν διαφοροποιούν σημαντικά το κόστος (Κόστος επένδυσης και λειτουργίας) της τηλεπικοινωνίας (ανάλογα βέβαια 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. και μάλιστα με ταχύτερο τρόπο). Επίσης ανάπτυξη μέχρι τώρα άγνωστων μεθόδων επικοινωνίας (τηλεδιάσκεψη, Telemarketing κτλ.). Ενσωμάτωση με κλίμακες και δυνατότητες επεξεργασίας αποθηκευμένων και μη στοιχείων, δυνατότητες επεξεργασίας σύνθετων στοιχείων, ευκαμψία στη χρήση των αρχείων κτλ. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν μια σημαντική τάση εξορθολογισμού στη πλευρά της απόδοσης (καταρχάς ως δυνατότητα). Προϋπόθεση για την υλοποίηση αυτών των επιδράσεων αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις η διαφοροποίηση της ανάπτυξης της οργάνωσης και ιδιαίτερα της οργάνωσης της ροής (δηλ. αναδιοργάνωση), καθώς και της ύπαρξης του κατάλληλου και επαρκούς επικοινωνιακού δικτύου, στο οποίο είναι συνδεδεμένοι οι περισσότεροι επικοινωνιακοί εταίροι.

⁵² Μάντζαρης, 2003, σ. 438

(β) Διαφοροποίηση της κατανομής εργασίας (Ενσωμάτωση): Μέσω της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών, μπορούν να ξεπεραστούν προβλήματα κατανομής της εργασίας και βελτίωσης της απόδοσης (π.χ. με βάση τις αρχές του Taylor), 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. Με τον τρόπο αυτό μετατοπίζεται το κέντρο βαρύτητας στην οργανωσιακή 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 (βεβαίως 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 και με την κατανόηση των προς υλοποίηση εργασιών. Ένα συνεχώς βελτιούμενο επίπεδο λογισμικού 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 αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

(γ) Αποκέντρωση: Οι τεχνικές της Τηλεπικοινωνίας διεγείρουν ελπίδες για μεγαλύτερη αποκέντρωση των οικονομικών δραστηριοτήτων, τόσο από την χωροταξική όσο και από την οργανωσιακή 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 σχε-

τικά περιορισμένη μορφή επεξεργασίας και σαφώς προσδιορισμένες πληροφοριακές σχέσεις αναφορικά με τους άλλους φορείς δραστηριότητας (π.χ. 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 καινοτόμων προϊόντων, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κτλ.). Δίπλα στις θέσεις εργασίας μπορούν με την βοήθεια των τηλεπικοινωνιακών τεχνικών να διαιρεθούν χωροταξικά ευκολότερα, ομάδες εργασίας, τμήματα ή μονάδες παραγωγής. Με αυτό το τρόπο μπορούν 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 την βοήθεια νέων τεχνικών επικοινωνίας, πλησιέστερα στους τόπους κατοικίας των πελατών, οι οποίοι π.χ. με την βοήθεια αυτών των τεχνικών μπορούν να προβούν στην αγορά προϊόντων και να κλείσουν συμφωνίες (π.χ. Home banking, Teleshopping κτλ.). Σε σχέση με την οργανωσιακή αποκέντρωση, οι νέες επικοινωνιακές τεχνικές διανοίγουν σημαντικές ευκαιρίες στον τομέα της Διοίκησης, υπό 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 δίδει την δυνατότητα μιας αυξημένης συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων, υπό την έννοια ότι τα βελτιωμένα συστήματα καθιστούν ευκολότερη την δουλειά της Διοίκησης και του Ελέγχου των συγκεκριμένων εργασιών. Με τα παρακάτω λόγια αποδεικνύεται ο επιλεκτικός χαρακτήρας των νέων τεχνικών: Δεν προωθεί η Τεχνική αυτή καθαυτή 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 πολιτιστική φτώχεια (π.χ. μείωση των πωλήσεων βιβλίων, εφημερίδων, της γραπτής αλληλογραφίας, των άμεσων ανθρώπινων σχέσεων και επαφών κτλ.), άλλοι θεωρούν ότι η εμφάνιση των ΜΜΕ στην παγκόσμια ιστορία εμπλούτισε τον ανθρώπινο πολιτισμό (συμπλήρωση παλαιών με νέα ΜΜΕ). Τέλος θα πρέπει να λεχθεί ότι αυτού του είδους οι τεχνικές διανοίγουν νέες, έως τώρα άγνωστες ή αχρησιμοποίητες δυνατότητες και μορφές διάθεσης αγαθών και υπηρεσιών, οι οποίες έχουν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση (π.χ. βελτίωση του επιπέδου μόρφωσης μέσω νέων 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 την βοήθεια αυτών των νέων τεχνικών επικοινωνίας (π.χ. ψηφιακή τηλεόραση, Internet, κινητή τηλεφωνία κ.α.). 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 ανταλλαγές αγαθών και τις μεταφορικές ή άλλες δραστηριότητες. Οι απαιτήσεις σε Επικαιρότητα, Ποιότητα και Αυθορμητισμό στις επαφές, αλλά και σε εφοδιασμό σε πληροφοριακό υλικό μπορούν 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 μπορούμε να έχουμε 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 οργανωσιακής και νομικής μορφής και δομών λόγω των ενσωματωμένων τεχνικών. Όμως

πολλές φορές είναι ακριβώς αυτές οι νεωτεριστικές τεχνικές και πολλές φορές μη προβλέψιμα συμπληρωματικά αποτελέσματα, τα οποία δυσκολεύουν τον προσδιορισμό των επιδράσεων των διαφοροποιήσεων στον τομέα των Τηλεπικοινωνιών⁵³.

2.13. Παράσιτα ή Διακοπές Επικοινωνίας

Ως διακοπές ή παράσιτα στην επικοινωνία χαρακτηρίζεται η κατάσταση κατά την οποία μια Πληροφορία, την οποία ένας πομπός στέλνει σε έναν δέκτη, λαμβάνεται από τον τελευταίο σε ατελή ή παραμορφωμένη μορφή. Με βάση τον τόπο εκπομπής μπορούμε να διακρίνουμε:

Διακοπές στον δίαυλο Επικοινωνίας: Παρατηρούνται φυσικές διακοπές, τα λεγόμενα παράσιτα, κατά την μετάδοση των μηνυμάτων. Μπορούν να περιορισθούν ή να αντιμετωπισθούν μέσω τεχνικών παρεμβάσεων, όπως π.χ. φιλτράρισμα ή μετατροπή (διαμόρφωση, Modulation). Μια παραπέρα δυνατότητα προκειμένου να περιορισθούν οι ζημίες μιας τέτοιας διακοπής έχουμε, όταν τις διαθέσιμες πληροφορίες τις αναμεταδίδουμε με έναν ικανοποιητικά επαναλαμβανόμενο τρόπο, προκειμένου αυτές ακόμη και σε ένα δίαυλο που παρουσιάζει διακοπές, να είναι δυνατόν να κατανοηθούν από τον παραλήπτη τους. Μια παραπέρα πηγή διακοπών μπορεί να έχουμε και στην περίπτωση της μεσολαβητικής και των πολλαπλών επιπέδων Επικοινωνίας στο επίπεδο του επικοινωνιακού μεσάζοντα, εάν αυτός ηθελημένα ή άθελα δεν διαθέτει φίλτρα ή ενεργεί εντός ενός υπερφορτωμένου δικτύου πληροφόρησης. Διακοπές αυτού του είδους μπορούν να αποφευχθούν μέσω παράκαμψης της κλίμακας μετάδοσης για παράδειγμα, μέσω μεταβολής της ιεραρχίας στις επικοινωνίες εντός των οργανισμών ή μέσω ανάληψης άμεσων επαφών.

Διακοπές στην επικοινωνία λόγω δομών: Αφορούν διακοπές, των οποίων οι αιτίες οφείλονται στην δομή της επικοινωνίας, και εμφανίζονται κυρίως στην τυπική Επικοινωνία, όταν η υφιστάμενη δεν συμφωνεί με την πραγματική και δεν παρουσιάζει καμία σχέση με την άτυπη επικοινωνία. Και αυτό διότι η επικοινωνία της Οργάνωσης διαμορφώνεται με βάση τις απαιτήσεις της, αλλά και τις κοινωνικές ανάγκες επικοινωνίας μεταξύ των μελών της. Η διαμόρφωση και εφαρμογή της οργανωσιακής επικοινωνίας, αλλά και των κοινωνικών σχέσεων διαφοροποιείται με βάση μια συνεχώς μεταβαλλόμενη διαδικασία, έτσι που είναι πάντα

⁵³ Μάντζαρης, 2003, σ.443-446

απαραίτητη μια προσαρμογή της τυπικής επικοινωνιακής δομής, εάν η τελευταία επιθυμεί να αναπτύξει παραπέρα την λειτουργία της. Μια ανάλυση του δικτύου επικοινωνίας, ως τμήμα της επικοινωνιακής ανάλυσης, θεωρείται ως το κατάλληλο μέσο για την αποκάλυψη αυτού του είδους της διακοπής.

Σημειωτικές διακοπές επικοινωνίας: Οι διακοπές στην Επικοινωνία, που αναφέρονται στο επίπεδο της Σημειωτικής, αφορούν στην κατανόηση του περιεχομένου της επικοινωνίας. Οι πληροφορίες που μεταδίδονται δεν μπορούν να γίνουν κατανοητές ή και να παρερμηνευτούν από το άτομο, τόσο σε συντακτικό (κατάταξη των στοιχείων), όσο σε σημαντικό (σημασία των στοιχείων, κοινή γλώσσα), αλλά και σε πραγματιστικό επίπεδο (στόχοι συνδεδεμένοι με το περιεχόμενο της επικοινωνίας). Αυτές οι διακοπές μπορεί να οφείλονται είτε στην αδυναμία μετάδοσης των πληροφοριών από τον πομπό, ή στην αδυναμία αποδοχής και επεξεργασίας αυτών εκ μέρους του αποδέκτη.

Μια λειτουργική και αποτελεσματική Επικοινωνία είναι τότε μόνο δυνατή, όταν οι διακοπές στην επικοινωνία μπορούν να αποφευχθούν και στα τρία επίπεδα. Προϋπόθεση για την αποφυγή ή περιορισμό των διακοπών αποτελεί η ανάλυση επικοινωνίας, η οποία δεν διερευνά μονομερώς το τμήμα των διακοπών και παραμελεί τα υπόλοιπα.

Δυνατότητες για την παράκαμψη ή αποφυγή των επικοινωνιακών διακοπών μπορεί να παρατηρηθούν μέσω της αύξησης των επαναλήψεων, της βελτίωσης των εξοπλισμών με επικοινωνιακή τεχνική καθώς και μέτρα που στοχεύουν στην αναδιοργάνωση και βελτίωση του οργανωσιακού προγραμματισμού, της εξέλιξης της οργάνωσης αλλά και της επιμόρφωσης και επιστημονικής κατάρτισης⁵⁴.

2.14. Κόστος 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

⁵⁴ Μάντζαρης, 2003, σ.441-442

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 δεν μπορεί να λεχθεί και για την πλευρά της επικοινωνιακής απόδοσης. Αυτά συντίθενται από μεγέθη όπως Ταχύτητα μετάδοσης, ασφάλεια μετάδοσης, καθαρότητα μετάδοσης, επιτυγχανόμενο επίπεδο κατανόησης, το αποτέλεσμα συντονισμού, αποτέλεσμα υποκίνησης και δυνατότητα παραπέρα επεξεργασίας των πληροφοριών. Μια αξιολόγηση των παραπάνω αναφερθέντων χαρακτηριστικών Κόστους και Απόδοσης μπορεί να γίνει μόνο μεμονωμένα και αφού ληφθεί υπόψη η κατάσταση των χρηστών. Εξ αυτού του λόγου δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί γενικά η Οικονομικότητα και Αποδοτικότητα ενός επικοινωνιακού μέσου. Μόνο εφόσον μπορεί να αποτιμηθεί η οριακή ή η συνολική βελτίωση της ποιότητας των οργανωσιακών εργασιών, που πραγματοποιείται λόγω των νέων μέσων επικοινωνίας, τότε μπορεί να προσδιοριστεί προσεγγιστικά και ένα Ισοζύγιο Κόστους - Οφέλους.

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

Αυτό κάνει την εισαγωγή και διάχυση των υπηρεσιών των νέων τεχνικών επικοινωνίας στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, να είναι συνδεδεμένες 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 τον βαθμό έντασης αυτών των δυσκολιών⁵⁵.

⁵⁵ Μάντζαρης, 2003, σ.447

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ

3.1. Η διαδικασία της επικοινωνίας

Από όλα όσα στα παραπάνω κεφάλαια αναφέραμε συμπεραίνουμε ότι το επικοινωνία είναι το «αίμα» της επιχείρησης, το ζωοποιό κύτταρό της. Περιλαμβάνει τη δομή μέσω της οποίας διακινούνται μηνύματα και τον τρόπο που παρουσιάζεται η πληροφορία, όπως και το περιεχόμενο των μηνυμάτων καθ' εαυτό. Είτε μιλάμε, είτε γράφουμε, είτε ακούμε ή διαβάζουμε, η επικοινωνία είναι περισσότερο από μια και μόνη πράξη. Είναι μια δυναμική, διαδραστική διαδικασία που μπορεί να αναλυθεί σε έξι φάσεις:

(α) Ο αποστολέας έχει μια ιδέα την οποία θέλει να μοιραστεί και να προωθήσει.

(β) Ο αποστολέας μετατρέπει την ιδέα σε μήνυμα. Από τη στιγμή που υπάρχει μια ιδέα, στέλνεται στον αποδέκτη ως μήνυμα που ο ίδιος πρέπει να κατανοήσει. Για το λόγο αυτό κωδικοποιείτε, αποφασίζοντας ο αποστολέας (στην προκειμένη περίπτωση η εταιρία) τη μορφή που θα πάρει (λέξεις, μορφασμοί, χειρονομίες), το μήκος, την οργάνωση, τον τόνο και το στυλ και όλα αυτά εξαρτώνται από την ιδέα, το ακροατήριο, την προσωπικότητα του αποστολέα ή τη διάθεσή του.

(γ) Ο αποστολέας μεταδίδει το μήνυμα. Για να μεταδώσει ο αποστολέας φυσικά το μήνυμα προς τον παραλήπτη, επιλέγει έναν επικοινωνιακό δίαυλο (λεκτικό ή μη λεκτικό, προφορικό ή γραπτό) και ένα μέσο (τηλέφωνο, υπολογιστή, επιστολή, σημείωμα, έκθεση, προσωπική συνέντευξη, κ.λ.π.). Ο δίαυλος και το μέσο που επιλέγει εξαρτώνται από το μήνυμα, τη θέση του ακροατηρίου του, την ανάγκη ταχύτητας, και την επισιμότητα της περίπτωσης.

(δ) Ο παραλήπτης παίρνει το μήνυμα. Για να συντελεσθεί η επικοινωνία, ο παραλήπτης πρέπει πρώτα να πάρει το μήνυμα. Αν στέλνει ο αποστολέας μια επιστολή, ο παραλήπτης πρέπει να τη διαβάσει προτού την καταλάβει. Αν δίνει μια ομιλία, τα μέλη του ακροατηρίου του πρέπει να μπορούν να τον ακούσουν και πρέπει να δώσουν προσοχή.

(ε) Ο παραλήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Ο παραλήπτης πρέπει να συνεργασθεί αποκωδικοποιώντας το μήνυμα του αποστολέα, απορροφώντας το και κατανοώντας το. Τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα πρέπει να αποθηκευτεί στο μυαλό του παραλήπτη. Αν όλα πάνε καλά, το μήνυμα ερμηνεύεται σωστά, δηλαδή, ο παραλήπτης προσδίδει το ίδιο βασικό νόημα στις λέξεις που θέλει ο αποστολέας και αντιδρά με τον επιθυμητό τρόπο.

(στ) Ο παραλήπτης αντιδρά και στέλνει ανάδραση στον αποστολέα. Η ανάδραση είναι η αντίδραση του παραλήπτη, ο τελικός σύνδεσμος στην αλυσίδα της επικοινωνίας. Αφού πάρει το μήνυμα ο παραλήπτης αντιδρά κατά κάποιον τρόπο και σημειώνει την αντίδραση του προς τον αποστολέα. Η ανάδραση είναι το κύριο στοιχείο στη διαδικασία επικοινωνίας επειδή επιτρέπει στον αποστολέα να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του μηνύματος του. Αν το ακροατήριο του δεν κατανοεί τι εννοεί, μπορεί να το καταλάβει από την αντίδραση και να εκλεπτύνετε το μήνυμά του.

Η επικοινωνιακή αυτή διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου και οι δύο ομάδες σταματήσουν να εκφράζονται. Η διαδικασία είναι αποτελεσματική μόνο όταν κάθε βήμα της είναι πετυχημένο. Με άλλα λόγια, οι ιδέες δεν μπορούν να μεταδοθούν σωστά αν κάποιο από τα βήματα στη διαδικασία αυτή παραλειφθεί ή αν εκτελεσθεί λανθασμένα⁵⁶.

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η βασική διαδικασία επικοινωνίας αποτελείται από τα εξής βήματα: μήνυμα, κωδικοποίηση και αποστολή, παράσιτα, λήψη, αποκωδικοποίηση και αναπληροφόρηση. Πιο αναλυτικά:

(α) Το μήνυμα: Ως μήνυμα αναφέρουμε οποιοδήποτε ερέθισμα, από το οποίο περιμένουμε κάποιας μορφής ανταπόκριση. Οι συνηθέστεροι τρόποι επικοινωνίας είναι η προφορική, η γραπτή, η οπτική και οι συνδυασμοί τους. Η προφορική επικοινωνία, που χαρακτηρίζεται και ως διαπροσωπική, διακρίνεται σε:

Άτυπο διάλογο, που αποτελεί την πλέον βασική μορφή επικοινωνίας, αλλά και την πλέον κατάλληλη για την διατήρηση της καθημερινής επαφής με το προσωπικό, για την ανταλλαγή πληροφοριών, τη διεξαγωγή συσκέψεων, αλλά και για την εξασφάλιση της πειθαρχίας και του ελέγχου εντός της επιχείρησης. Προϋπόθεση βέβαια είναι ότι το άτομο που επικοινωνεί γνωρίζει τις ειδικές συνθήκες με τις οποίες μεταδίδεται ένα μήνυμα. Έτσι ο τόνος της φωνής, η διάθεση, η έκφραση του προσώπου και οι χειρονομίες είναι δυνατόν να επηρεάσουν σοβαρά τον τρόπο αντίδρασής του.

Προγραμματισμένες συναντήσεις. Η μορφή αυτή επικοινωνίας είναι κατάλληλη για τη συνήθη επισκόπηση της κατάστασης, για τη διεξαγωγή μιας από κοινού εκτελούμενης εργασίας κτλ. Στις περιπτώσεις αυτές τα μέρη πρέπει να

⁵⁶ Βακόλα Μαρία, 2002, σ. 6-8

είναι επαρκώς προπαρασκευασμένα, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη του αντικειμενικού στόχου της συνάντησης.

Τηλεφωνικές συνδιαλέξεις, τηλεδιασκέψεις κτλ. Αυτές χρησιμεύουν για την άσκηση ενός επείγοντος ελέγχου, για τη μεταβίβαση επείγουσών πληροφοριών, οδηγιών, εμπορικών συμφωνιών κτλ. Η συμμετοχή τους αυξάνεται καθημερινά, και λόγω του ότι μειώνουν σημαντικά το κόστος μεταφοράς πληροφοριών και γενικά το ενδιάμεσο κόστος, αλλά και αυξάνουν σημαντικά τη ταχύτητα μετάδοσης των πληροφοριών και συνεπώς τη ταχύτητα λήψης αποφάσεων/πιστεύουμε ότι θα έχουν μεγάλη εξέλιξη στο μέλλον.

Η γραπτή επικοινωνία. Η μορφή αυτή επικοινωνίας περιλαμβάνει τα κάθε είδους γραπτά κείμενα, με τα οποία ανταλλάσσονται ή μεταβιβάζονται πληροφορίες, οδηγίες και διατυπώνονται οι αποφάσεις της Διοίκησης. Κάθε είδους μήνυμα που έχει επίσημο χαρακτήρα είναι σημαντικό για την πορεία της επιχείρησης και προκειμένου να αποτελέσει πολιτική και πηγή άντλησης οδηγιών, πρέπει να είναι γραπτό. Ο κανόνας εδώ είναι ότι κάθε πρότερη οδηγία που είναι γραπτή, μπορεί να τροποποιηθεί ή να ανακληθεί μόνο με γραπτή επικοινωνία και σε καμία περίπτωση από προφορική. Μορφές γραπτής επικοινωνίας είναι:

- ♦ **Ενδο-υπηρεσιακές ανακοινώσεις.** Χρησιμοποιούνται στην περίπτωση που περισσότερα πρόσωπα πρέπει να λάβουν ένα μήνυμα ή όταν το μήνυμα είναι εκτεταμένο, ή όταν τα στοιχεία είναι πολλά και περίπλοκα.
- ♦ **Επιστολές.** Μορφή εξατομικευμένης επικοινωνίας, που αποτελεί επίσημη μορφή επικοινωνίας και μέσω αυτής μεταφέρονται σημαντικές ανακοινώσεις. Αποτελούν μορφή επικοινωνίας, με την οποία μπορούν να εκφραστούν απόψεις, σκέψεις, ιδέες ή αποφάσεις για σημαντικά θέματα.
- ♦ **Εκθέσεις.** Οι εκθέσεις ή αναφορές έχουν κατά κανόνα απρόσωπο χαρακτήρα, σε σχέση με τις επιστολές. Με αυτές γίνεται μεταφορά πληροφοριών και είναι πιο επίσημες από τις επιστολές, όταν αυτές συνδέονται με αξιολογήσεις, εισηγήσεις, έρευνες αγοράς, μετρήσεις και αναλύσεις στοιχείων κτλ. Η σύνταξη εκθέσεων κρίνεται απαραίτητη στην περίπτωση συσκέψεων, επιθεωρήσεων, μελετών και ερευνών.

Η οπτική επικοινωνία εφαρμόζεται στην περίπτωση που παίρνουμε μηνύματα όταν κοιτάζουμε κάτι. Το κόκκινο χρώμα για παράδειγμα στις περισσότερες περιπτώσεις αποτελεί σήμα κινδύνου και χρησιμοποιείται ως απαγορευτικό

στην οδική σήμανση, ενώ το πράσινο είναι προτρεπτικό. Η μετάδοση του μηνύματος γίνεται χωρίς την ταυτόχρονη μετάδοση προφορικού ή γραπτού λόγου.

Τα οπτικά και τα προφορικά μηνύματα μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα αποτελεσματικότητας στην επικοινωνία. Μπορεί κάποιος να διατυπώσει προφορικά κάποιο μήνυμα, όμως η γλώσσα του σώματος του να μεταδίδει άλλο οπτικό μήνυμα. Σε πολλές περιπτώσεις ορισμένα στελέχη, εκφράζοντας τις θετικές και παραιναιτικές τους απόψεις σε κάποιο συνεργάτη τους, δείχνουν να είναι απόμακρα και αδιάφορα, λόγω ακριβώς της στάσης του σώματος τους, του βλέμματος τους, της φωνής τους κτλ. Αυτό δημιουργεί αμφιβολία στον εργαζόμενο για την «βαρύτητα» του μηνύματος που θέλει να μεταδώσει ο επιχειρησιακός ηγέτης.

Επίσης και οι άλλες αισθήσεις μπορούν να βοηθήσουν στη μετάδοση ή στην ανταπόκριση σε μηνύματα. Η αφή, ή όσφρηση αλλά και η γεύση αποτελούν τέτοια παραδείγματα. Η αφή μέσω της γραφής Braille, ή οι ανάγλυφες παραστάσεις σε νομίσματα ή χαρτονομίσματα (ΕΥΡΩ, κέρματα κτλ.) αποτελούν τρόπο μετάδοσης πληροφόρησης. Η όσφρηση αποτελεί ίσως το μοναδικό μέσο μετάδοσης χαρακτηριστικών ορισμένων προϊόντων (π.χ. αρώματα, κατεστραμμένα προϊόντα κτλ.). Πολλές φορές η ύπαρξη τέτοιων οσμών μπορεί να δημιουργήσει στον καταναλωτή την αίσθηση την ύπαρξης ορισμένων χαρακτηριστικών τους, π.χ καινούργια αυτοκίνητο, φρέσκο ψωμί, φρέσκα φρούτα κτλ. Και για τη γεύση μπορούμε να πούμε το ίδιο, διότι είναι σε όλους γνωστό πως ορισμένα συντηρημένα ή και χωρίς γεύση προϊόντα (Fast food, τσιγάρα κτλ.), μέσω χημικών στοιχείων, γίνονται οσφρητικά και γευστικά αποδεκτά από τους καταναλωτές.

Το μήνυμα θα πρέπει να είναι απλό, σύντομο, εύκολο στη κατανόηση και να μπορεί να αποθηκευτεί στη μνήμη του αποδέκτη. Ο κύριος λόγος ύπαρξης αυτών των χαρακτηριστικών των μηνυμάτων είναι η διαπίστωση, ότι οι περισσότεροι αποδέκτες απεχθάνονται τα σύνθετα, δυσνόητα και περίπλοκα μηνύματα. Οι περισσότεροι αποδέκτες μηνυμάτων θεωρούν ενοχλητικό ένα μήνυμα που χρειάζεται επιπλέον επεξεργασία για να γίνει κατανοητό και να αποθηκευτεί. Η ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία επιβάλλει την απλότητα, την μεστότητα και την συνομία 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 ηγεσίας⁵⁷.

(β) Κωδικοποίηση και αποστολή: Η κωδικοποίηση αναφέρεται στον προσδιορισμό του περιεχομένου του μηνύματος, αλλά και στην επιλογή του αποτελεσματικότερου μέσου για την αποστολή του. Το περιεχόμενο και το μέσο αποτελούν σημαντικά στοιχεία στην κατανόηση του, και στη προσέγγιση του κοινού που επιθυμούμε να προσεγγίσουμε. Συνεπώς τα βασικά στοιχεία ενός μηνύματος είναι το περιεχόμενο του και το μέσο, με το οποίο θα διοχετευτεί στους αποδέκτες, και τα οποία πρέπει να αλληλοσυμπληρώνονται. Βεβαίως το άριστο αποτέλεσμα της επικοινωνίας θα προκύψει όταν όλα τα επιμέρους στοιχεία που την αποτελούν θα διαμορφωθούν με τον πλέον κατάλληλο και αποτελεσματικό τρόπο. Στις επιχειρηματικές λειτουργίες που προϋποθέτουν την ύπαρξη επικοινωνίας, μπαίνει το ερώτημα πώς πρέπει να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία με το περιβάλλον της επιχείρησης (ενδο-και εξωεπιχειρησιακό). 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 δίδουν άδειες στους εργαζόμενους παρακάμπτοντας την ιεραρχία. Όταν αυτό συμβεί μια φορά, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αυτό αποτελεί πολιτική της επιχείρησης και στρέφονται στον διευθυντή για το παραμικρό, αγνοώντας τους φυσικούς τους προϊσταμένους, κάτι που δυσχεραίνει την παραγωγή, την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και φυσικά τον ίδιο τον διευθυντή, διότι τα υψηλότερα επίπεδα εξουσίας πρέπει να απασχολούνται μόνο με σοβαρά θέματα.

Επίσης είναι σύνηθες το φαινόμενο τα στελέχη να αντιμετωπίζουν ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο επικοινωνίας με τους συνεργάτες τους. Επικοινωνούν προφορικά ενώ θα έπρεπε να υπάρχουν γραπτές εντολές, δεν επικοινωνούν θεωρώντας ότι αυτό είναι αυτονόητο, ή απαιτούν πολύ έλεγχο για κάτι σύνηθες, γεγονός που εκλαμβάνεται από τους συνεργάτες τους ως καταπίεση. Επίσης και ο τρόπος με τον οποίο εκφράζεται το μήνυμα αποτελεί στοιχείο αποδοχής, κατανόησης και υλοποίησης. Πολλές φορές χρησιμοποιούνται βαρύ-

⁵⁷ Μάντζαρης Γιάννης, 2003, σ. 452-454

γδουπες εκφράσεις και δυσνόητες έννοιες για καθημερινά πράγματα, ή γίνεται χρήση μεθόδων πειθαρχίας και αυστηρότητας χωρίς να υπάρχει λόγος, απλά και μόνο για να τρομάξουν οι εργαζόμενοι. Τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα του τρόπου, με τον οποίο επικοινωνούν με τους συνεργάτες τους εντός και εκτός της επιχείρησης, προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα του ρόλου τους αλλά και την αποτελεσματικότητα λειτουργίας της επιχείρησης τους. Δεν χρειάζεται να προβαίνουν σε υπερβολικές κινήσεις και να χρησιμοποιούν ακραίους τρόπους. Η αίσθηση του μέτρου και η υποκίνηση της συνειδητής πειθαρχίας και ευαισθησίας των εργαζομένων αποτελεί γέφυρα προσέγγισης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν το περιεχόμενο του μηνύματος και τον στόχο που επιδιώκει. Πρέπει ταυτόχρονα να συνειδητοποιούν και το μερίδιο της προσωπικής τους ευθύνης στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Πρέπει να τους εμψυχηθεί η πεποίθηση ότι αποτελούν υποσύνολο του συνόλου και ότι είναι σημαντικός κρίκος στην όλη διαδικασία. Όλα αυτά έχουν φυσικά σχέση με την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να διερωτάται τι έκανε στον τομέα αυτό, για να έχει ως απαίτηση την υλοποίηση ενός αντικειμενικού της στόχου.

Τα βασικά μέσα μετάδοσης μηνυμάτων είναι οι εφημερίδες, τα περιοδικά, τα διάφορα πλακάτ, οι πινακίδες, και φυσικά το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, το Internet που κερδίζει συνεχώς έδαφος στις μέρες μας. Η επιλογή του μέσου μετάδοσης έχει να κάνει με το μέγεθος του κοινού, τη διασπορά του, την δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό, το κόστος μετάδοσης κτλ. Ιδιαίτερα στοιχεία των μέσων αυτών δεν θα μας απασχολήσουν στο σημείο αυτό⁵⁸.

(γ) Φιλτράρισμα: Με τον όρο φιλτράρισμα εννοούμε την δυνατότητα που έχει κάθε άτομο να απομονώνει και να συλλαμβάνει τα μηνύματα που δέχεται από το περιβάλλον του, να απομονώνει αυτό που θεωρεί απαραίτητο και να αποθηκεύει επιλεκτικά αυτό που θεωρεί σημαντικό. Είναι μια διαδικασία που σχετίζεται τόσο με τον αποστολέα, όσο και με τον αποδέκτη του μηνύματος.

Το φίλτρο του κάθε αποδέκτη έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με ψυχολογικούς παράγοντες, με τις εμπειρίες του, τις στάσεις του και γενικότερα με τις ηθικές, κοινωνικές, περιβαλλοντικές, πολιτισμικές κ.α. αξίες που μεταφέρει. Είναι γεγονός ότι ένα ευαισθητοποιημένο περιβαλλοντικά άτομο μπορεί να κατανοήσει καλύτερα τις απαιτήσεις των εργαζομένων και των καταναλωτών για βιολογικά

⁵⁸ Μάντζαρης Γιάννης, 2003, σ. 458-459

προϊόντα, ή για μεθόδους παραγωγής φιλικές προς το περιβάλλον. Οι προκαταλήψεις επίσης αποτελούν στοιχείο που εμποδίζει ή και στρεβλώνει τον τρόπο μετάδοσης της ουσίας του μηνύματος. Σε πολλά στελέχη με ελλιπή επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση είναι σύνηθες φαινόμενο να απορρίπτουν την νεωτεριστική αντίληψη και την επιστημονική γνώση. Θεωρούν ότι το μόνο στοιχείο στο οποίο πρέπει να στηριχθούν είναι η εμπειρία. Φυσικά αυτό είναι λάθος, και θα πρέπει να τονίζετε σημαντικά η παράλληλη πορεία και συνύπαρξη των δύο αυτών απαραίτητων στοιχείων στην επιχειρησιακή λειτουργία. Η εμπειρία είναι πολύτιμη περισσότερο στα κατώτερα στρώματα της ιεραρχίας και η επιστημονική κατάρτιση στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα. Ο Manager θα πρέπει να έχει την ευθυσία και την δυνατότητα, να φιλτράρει και να επιλέγει από τα πολλά μηνύματα που δέχεται τα πιο σημαντικά, και τα πιο απαραίτητα για την δουλειά του. Επίσης θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει και να εκμαιεύσει και ποιο μπορεί να είναι ή να θεωρηθεί σημαντικό από τους συνεργάτες του. Έτσι θα μπορέσει να κατασκευάσει το καταλληλότερο μήνυμα και μορφή επικοινωνίας, και συνεπώς να προσεγγίσει αποτελεσματικά το κοινό του και να πετύχει το στόχο του.

(δ) Παράσιτα: Στην επικοινωνιακή πρακτική παράσιτα θεωρούνται εκείνα τα στοιχεία που μεσολαβούν μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη ενός μηνύματος, και τα οποία μπορούν να το αλλοιώσουν. Μπορούν να θεωρηθούν και ως διαταρακτικοί όροι, που σημαίνει ότι το μήνυμα εξαιτίας τους δεν μπορεί να μεταβιβαστεί σωστά στους παραλήπτες του και έτσι δεν επιτυγχάνει στον απόλυτο βαθμό το στόχο του. Παράσιτα μπορεί να είναι πολλά πράγματα: Μπορεί να είναι ο υπερβολικός θόρυβος κατά την μετάδοση ενός προφορικού μηνύματος, μπορεί να είναι μια κακοτυπωμένη εικόνα στην περίπτωση διαφήμισης προϊόντων, αλλά και οι αντιλήψεις ή προκαταλήψεις κατά το φιλτράρισμα ενός μηνύματος. Τα παράσιτα προφανώς δεν δημιουργούνται ενσυνείδητα από τους ενδιαφερόμενους. Μπορεί να οφείλονται και σε προσπάθειες επί σκοπώ παραμόρφωσης του μηνύματος από τρίτους. Για το λόγο αυτό είναι υποχρέωση και καθήκον του αποστολέα, αλλά και του ενδιαφερόμενου αποδέκτη του μηνύματος, να ελαχιστοποιήσει την αρνητική επίδραση των παρασίτων. Μόνο έτσι μπορεί να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας⁵⁹.

(ε) Αποκωδικοποίηση: Σημαίνει την ερμηνεία και κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη. Μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη μπορεί το μήνυμα να

⁵⁹ Μάντζαρης Γιάννης, 2003, σ. 462-463

έχει υποστεί διαφοροποιήσεις κατά το φιλτράρισμα είτε από τον αποστολέα είτε από τον αποδέκτη, διότι αυτοί έτσι το κατανοούν. Επίσης είναι πιθανόν να το έχουν διαφοροποιήσει ή να έχουν αποδυναμώσει την ένταση του τα παρεμβλλόμενα παράσιτα. Όμως επειδή το κάθε μήνυμα δεν αποκωδικοποιείται απομονωμένο από το περιβάλλον, αλλά ταυτόχρονα με άλλα ερεθίσματα που δέχεται ο αποδέκτης, μπορεί να έχουμε αλληλεπιδράσεις μηνυμάτων και αντιδράσεων. Είναι πιθανό ένα αποτελεσματικό μήνυμα να έχει διαφορετικές επιδράσεις στο άτομο ανάλογα με την συναισθηματική φόρτιση της στιγμής, ανάλογα με το χρόνο λήψης και ανάλογα με σύμπλευση οπτικού ή ακουστικού τρόπου επικοινωνίας. Παρατηρείται συχνά το ίδιο γεγονός να το αφηγούνται δύο διαφορετικά άτομα, και η μια αφήγηση να είναι ανιαρή και η άλλη ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, ανάλογα με τις δεξιότητες του αφηγητή.

Στον επιχειρησιακό χώρο η αποδοχή ενός ατόμου από τους συνεργάτες του ως Ηγέτη, του δημιουργεί πλεονέκτημα μεταδοτικότητας και «επιβολής» της πολιτικής του. Η αποδοχή όμως 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 προσωπικότητα του.⁶⁰

(στ) Αναπληροφόρηση ή ανάδραση: Επικοινωνία είναι αμφίπλευρη πληροφόρηση. Μπορεί όμως να συμβεί, ο αποστολέας να δέχεται μήνυμα από τον αποδέκτη, που να τον οδηγεί στην ανάγκη διαφοροποίησης ή αλλαγής του μηνύματος. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε διότι το αρχικό μήνυμα δεν σχεδιάστηκε σωστά, είτε δεν χρησιμοποιήθηκε το κατάλληλο μέσο, είτε διότι άλλαξαν σημαντικά εν τω μεταξύ οι περιβαλλοντικές συνθήκες. Η αναπληροφόρηση είναι σημαντικό στοιχείο γνώσης της αποτελεσματικότητας του μηνύματος του εκ μέρους του αποστολέα. Του δίνει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόσει το μήνυμα και να κάνει αποτελεσματικότερη την επικοινωνία, διότι οι συνθήκες συνεχώς διαφοροποιούνται και συνεπώς και τα επικοινωνιακά μέσα θα πρέπει να προσαρμόζονται στις υφιστάμενες κάθε φορά συνθήκες. Επίσης είναι πιθανό το μήνυμα να έχει αλλοιωθεί από κάποιο διαταρακτικό όρο, οπότε είναι απαραίτητη μια προσαρμοστική κίνηση. Αυτή την αναγκαιότητα την καθιστά απόλυτη η διαπίστωση και μόνο της στρέβλωσης, η οποία πραγματοποιείται μέσω της «κεραίας» αναπληροφόρησης που πρέπει να διαθέτει ο αποστολέας. Τρόποι αναπληροφόρησης

⁶⁰ Κωνσταντοπούλου Μαρία, 2002, σ. 134-137

μπορεί να είναι η καθιέρωση διαύλων επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη, με την επανάληψη του αρχικού μηνύματος.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας της Επικοινωνίας εξετάζονται τα στοιχεία της Επικοινωνίας και η Επικοινωνία της μονής ή της διπλής κατεύθυνσης⁶¹.

3.2. Εμπόδια στην επικοινωνία

Εμπόδια στην επικοινωνία, υπάρχουν μεταξύ ατόμων και μέσα στην επιχειρήσεις. Ακόμη κι αν ένα ηγετικό στέλεχος μια επιχείρησης συμπληρώσει με επιτυχία τα έξι αυτά βήματα που προαναφέραμε, άλλα εμπόδια μπορεί να παρακωλύσουν την αποτελεσματική του επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι πετυχημένη μόνον όταν ο παραλήπτης κατανοεί το μήνυμα όπως ήθελε ο αποστολέας. Θόρυβος είναι κάθε παρεμβολή στη διαδικασία επικοινωνίας που διαστρεβλώνει ή συσκοτίζει το νόημα του αποστολέα. Ο θόρυβος παίρνει τη μορφή διαφόρων επικοινωνιακών εμποδίων και μπορεί να υπάρχει μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ επιχειρήσεων.

Από τη στιγμή που το ηγετικό στέλεχος μιας επιχείρησης στέλνει ένα μήνυμα, η πρόθεση του είναι να μεταδώσει νόημα. Πολλές φορές το μήνυμα καθαυτό δεν περιέχει νόημα. Το νόημα υπάρχει στο μυαλό του και στο μυαλό του παραλήπτη. Για να καταλάβει ο ένας τον άλλο, ο αποστολέας και ο παραλήπτης πρέπει να μοιράζονται όμοιες έννοιες για λέξεις, χειρονομίες, τόνο της φωνής και άλλα σύμβολα.

Η αποτελεσματικοί επικοινωνιοί κάνουν ότι μπορούν για να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια όπως είναι οι διαφορές στην αντίληψη και τη γλώσσα, η κακή ακρόαση, οι συναισθηματικές παρεμβολές, οι πολιτιστικές διαφορές και οι φυσικοί περισπασμοί, τα οποία θα πρέπει να αναλύσουμε εκτενέστερα.

3.2.1. Διαφορές στην αντίληψη και τη γλώσσα

Αρχικά θα πρέπει να πούμε ότι αντίληψη είναι η ατομική ερμηνεία του κόσμου των αισθήσεων γύρω μας. Ο κόσμος μας βομβαρδίζει συνεχώς με εικόνες, ήχους, αρώματα και ούτω καθεξής. Τα μυαλά μας οργανώνουν αυτό το ρεύμα αισθήσεων σε έναν νοητικό χάρτη που αποτελεί την αντίληψη μας για την πραγματικότητα. Ακόμη όταν δύο άνθρωποι έχουν βιώσει το ίδιο γεγονός οι νοητικές τους εικόνες για το γεγονός αυτό δεν θα είναι ταυτόσημες. Επειδή οι αντιλή-

⁶¹ Μάντζαρης Γιάννης, 2003, σ. 474

ψεις μας είναι μοναδικές, οι ιδέες που θέλουμε να εκφράσουμε διαφέρουν από αυτές άλλων ατόμων. Ως αποστολέας, επιλέγουμε τις λεπτομέρειες που φαίνονται σημαντικές για μας, μια διαδικασία γνωστή ως επιλεκτική αντίληψη. Ως παραλήπτης, προσπαθούμε να ταιριάξουμε νέες λεπτομέρειες στο υπάρχον σχήμα. Αν οι λεπτομέρειες δεν ταιριάζουν ακριβώς, έχουμε την τάση να διαστρεβλώνετε την πληροφορία μάλλον παρά να αναδιαμορφώνουμε το σχήμα.

Άλλοτε πάλι οι ορισμοί που δίνουμε στις λέξεις μπορεί να διαφέρουν δραματικά από αυτούς άλλων ανθρώπων

Η γλώσσα είναι ένας αυθαίρετος κώδικας που εξαρτάται από κοινούς ορισμούς. Πάντως, υπάρχει όριο στο πόσο τέλεια δύο τυχαίοι άνθρωποι μπορούν να μοιράζονται το ίδιο νόημα για μια δεδομένη λέξη. Παραδείγματος χάριν παίρνουμε την απλή λέξη μπισκότο. Η ιδέα που έχουμε εμείς για ένα μπισκότο είναι ένα συνθετικό όλων των μπισκότων που έχουμε δοκιμάσει ή δει ποτέ: μπισκότα με αλεύρι, με σοκολάτα, με ζάχαρη και ούτω καθ' εξής. Κάποιος από μίαν άλλη κουλτούρα μπορεί να έχει ένα εντελώς διαφορετικό φάσμα εμπειριών για μπισκότα: μαρέγκες, φλωρεντινές, σπριτς. Και οι δύο συμφωνούμε στην γενική έννοια του μπισκότου, αλλά οι ακριβείς εικόνες στα μυαλά μας είναι διαφορετικές⁶².

3.2.2. Κακή ακρόαση

Η δεξιότητα ακρόασης μειώνεται όταν η πληροφορία είναι δυσνόητη και όταν δεν ενδιαφέρει τους ακροατές

Μολονότι οι περισσότεροι από μας νομίζουμε ότι ξέρουμε πώς να ακούμε, στην πραγματικότητα πολλοί από μας είναι κακοί ακροατές. Αφήνουμε το μυαλό μας να περιπλανάται που και που, και έχουμε ισχυρότερη τάση να παρασυρθούμε όταν υποχρεούμαστε να ακούμε πληροφορίες που είναι δύσκολο να κατανοηθούν ή που έχουν μικρή σχέση με τη ζωή μας. Αν είμαστε κουρασμένοι ή απασχολημένοι με άλλα θέματα, είναι ακόμη πιο πιθανό να χάσουμε το ενδιαφέρον μας⁶³.

3.2.3. Συναισθηματική παρεμβολή

Είναι δύσκολο να φτιάξουμε ένα μήνυμα όταν είμαστε αναστατωμένοι, εχθρικοί ή φοβισμένοι. Οι ιδέες και τα αισθήματα μας εμποδίζουν συχνά να είμαστε αντικειμενικοί. Ομοίως, αν το άλλο πρόσωπο είναι συναισθηματικό, μπορεί να

⁶² Κωνσταντοπούλου Μαρία, 2002, σ. 139

⁶³ Ο.π., 2002, σ. 140

αγνοήσει ή να διαστρεβλώσει το μήνυμά μας. Αν και είναι πρακτικά αδύνατον να αποφύγουμε κάθε επικοινωνία, όταν τα αισθήματα μπαίνουν στο δρόμο μας, θα έπρεπε να έχουμε συναίσθηση της μεγάλης πιθανότητας παρεξήγησης που ακολουθεί τα συναισθηματικά μηνύματα⁶⁴.

3.2.4. Πολιτιστικές διαφορές

Η επικοινωνία με κάποιον από άλλη χώρα είναι ίσως το πιο ακραίο παράδειγμα του πώς διαφορετικά υπόβαθρα και κουλτούρες μπορεί να εμποδίζουν την επικοινωνία. Στην πραγματικότητα, μπορεί να είναι ένα από τα επικοινωνιακά εμπόδια που είναι δυσκολότερο να υπερπηδήσετε - ειδικά όταν η ηλικία του παραλήπτη μας, η εκπαίδευση, η κοινωνική θέση, η οικονομική θέση, η θρησκεία, ή τα βιώματα επίσης διαφέρουν ουσιωδώς από τα δικά μας. Οι κοινές εμπειρίες συμβάλλουν σε κοινά νοήματα και κατανόηση⁶⁵.

3.2.5. Φυσικοί περισπασμοί

Τα εμπόδια επικοινωνίας είναι συχνά φυσικές κακές ενώσεις, κακή ακουστική, δυσανάγνωστα αντίγραφα. Αν και ο θόρυβος του είδους αυτού μοιάζει ασήμαντος, μπορεί να μπλοκάρει ένα κατά τα άλλα αποτελεσματικό μήνυμα. Ο παραλήπτης μπορεί να περισπάται από μια άβολη καρέκλα, από κακό φωτισμό, από προβλήματα υγείας και άλλες συνθήκες εκνευρισμού. Οι παρενοχλήσεις αυτές μπορεί να μην εμποδίζουν την κατανόηση αλλά μπορεί να μειώνουν τη συγκέντρωση του παραλήπτη⁶⁶.

3.3. Επικοινωνιακά εμπόδια μέσα στις επιχειρήσεις

Η επιχειρηματική επικοινωνία ιδιαίτερα υπόκειται σε θόρυβο επειδή το υλικό είναι συνήθως περίπλοκο και αμφισβητούμενο. Επιπλέον, ο αριθμός των επιχειρηματικών μηνυμάτων που μεταδίδονται καθημερινά είναι εκπληκτικός, και οι ευκαιρίες για ανάδραση είναι συχνά περιορισμένες, δυσκολεύοντας την άρση παρεξηγήσεων όταν συμβούν. Η κατανόηση των τύπων επικοινωνιακών εμποδίων που υπάρχουν στις επιχειρήσεις, μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες του ηγετικού στελέχους της να τα ξεπεράσει.

⁶⁴ Κωνσταντοπούλου Μαρία, 2002, σ. 141

⁶⁵ Ο.π., 2002, σ. 141

⁶⁶ Ο.π., 2002, σ. 141

3.3.1. Πληροφοριακή υπερφόρτωση και ανταγωνισμός μηνυμάτων

Μια πρόσφατη μελέτη βρήκε ότι, σε μια τυπική ημέρα, ο μέσος υπάλληλος γραφείου παίρνει και στέλνει περίπου 190 μηνύματα. Το πρόβλημα είναι ότι η νέα τεχνολογία δεν αντικαθιστά τις πιο παραδοσιακές μορφές, απλώς προσθέτει κι άλλες. Ως αποτέλεσμα, άνθρωποι κατακλύζονται από μηνύματα, και αγνοούν αυτά που θεωρούν ασήμαντα, καθυστερούν να ανταποκριθούν σ' αυτά, ή τα απαντούν ατελώς ή ανακριβώς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό ενός στελέχους εταιρίας, ο οποίος όταν γύρισε από διακοπές βρήκε 2000 ηλεκτρονικά μηνύματα να τον περιμένουν και το μόνο που έκανε απλώς τα έσβησε όλα⁶⁷.

3.3.2. Εσφαλμένο φιλτράρισμα

Φιλτράρισμα είναι το κοσκίνισμα ή η συνόψιση της πληροφορίας προτού το μήνυμα διοχετευθεί σε κάποιον. Στις επιχειρήσεις τα φίλτρα ανάμεσα σε στο ηγετικό στέλεχος και τον παραλήπτη του είναι πολλά: γραμματείες, βοηθοί, αυτόματοι τηλεφωνητές, τηλεφωνικό ταχυδρομείο για να ονομάσουμε μερικά. Και μόνο για να συνεννοηθεί τηλεφωνικά μπορεί να πάρει μίαν εβδομάδα αν καλεί κάποιον που προστατεύεται από τους θυροφύλακες αυτούς, ή τα φίλτρα. Ακόμη χειρότερα, η θεωρία πληροφορίας μας λέγει ότι «κάθε κόμβος διπλασιάζει το θόρυβο και μειώνει το μήνυμα στο μισό». Αυτό σημαίνει ότι το μήνυμα του μπορεί να διυλιστεί και πιθανόν να διαστρεβλωθεί προτού περάσει στον προτιθέμενο παραλήπτη⁶⁸.

3.3.3. Κλειστό ή ανεπαρκές επικοινωνιακό κλίμα

Ένα στυλ διοίκησης που είναι διευθυντικό και αυταρχικό μπλοκάρει την ελεύθερη και ανοιχτή ανταλλαγή πληροφορίας που χαρακτηρίζει την αποτελεσματική επικοινωνία. Ομοίως, το να έχει μια επιχείρηση πολύ λίγους διαύλους θα μπλοκάρει την επικοινωνία, ενώ το να έχει πάρα πολλούς διαύλους θα διαστρεβλώσει τα μηνύματα καθώς κινούνται προς τα πάνω, προς τα κάτω, ή οριζόντια μέσα στον οργανισμό⁶⁹.

⁶⁷ Μάντζαρης Γιάννης, 2003, σ. 497

⁶⁸ Ο.π., 2003, σ.298

⁶⁹ Ο.π., 2003,σ.299

3.4. Διοίκηση και εργαζόμενοι

Από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να σχηματίζουν ομάδες για να εκπληρώσουν στόχους, που δεν κατάφεραν να επιτύχουν σαν άτομα, η διοίκηση κατέστη αναγκαία για την εξασφάλιση του συντονισμού των ατομικών προσπαθειών. Καθώς δε η κοινωνία έφθασε σιγά-σιγά στο σημείο να στηρίζεται ολοένα και περισσότερο στην ομαδική προσπάθεια και καθώς πολλές οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλώσει, η σπουδαιότητα των διοικητικών στελεχών έχει αυξηθεί.

Φυσιολογική συνέπεια αυτής της πραγματικότητας, είναι η στροφή του ανθρώπινου ενδιαφέροντος γύρω από την ανεύρεση ενός μοντέλου διεύθυνσης των επιχειρήσεων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα της οικονομίας, στο πλαίσιο του οποίου μπορούν να νοηθούν, διαφορετικά μεν αλλά συναφή, αντικείμενα που σηματοδοτούν τη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης.

Η σύγχρονη διοίκηση είναι αναγκαία σε κάθε μορφή οργανωμένης συνεργασίας που παράγει έργο, σε όλα τα επίπεδα της επιχειρησιακής δραστηριότητας και παρά τις μεθοδολογικές δυσχέρειες στη διάκριση μεταξύ διοικητικών στελεχών και διευθυντών, προϊσταμένων και επιβλεπόντων, έχει ένα κύριο στόχο: τη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για την όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική προσπάθεια της ανθρώπινης ομάδας που έχει αναλάβει το έργο.

Κατά συνέπεια, όλοι όσοι με τον έναν ή τον άλλο τρόπο αναλαμβάνουν την πραγμάτωση του παραπάνω αναφερόμενου στόχου, μπορούν να αποκληθούν με τον όρο «διοικητικά στελέχη».

Η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και διοικητικής λειτουργίας είναι πρωταρχικής σημασίας για τη διοίκηση κάθε επιχείρησης.

Κυρίως το ψυχολογικό υπόβαθρο αυτής της λειτουργίας βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το ρόλο της διοίκησης στη σύγχρονη επιχείρηση, αφού από το είδος και τη μορφή της θα δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα για την επίτευξη των προκαθορισμένων από αυτή στόχων.

Στα πλαίσια αυτά σημαντική στην πράξη για λόγους γενικότερους αλλά και κυρίως ψυχολογικούς που μας ενδιαφέρουν εδώ, είναι η διάκριση ανάμεσα στην αυταρχική και στη συνεργατική (ή συμμετοχική) διοίκηση⁷⁰.

⁷⁰ Φαναριώτης Παναγιώτης, 2001, σ. 55-57

3.4.1. Η αυταρχική διοίκηση

Πρόκειται για το είδος εκείνο της διοίκησης, κατά την οποία το διευθυντικό στέλεχος δεν έχει καθιερώσει σχέσεις συνεργασίας με τους υφιστάμενούς του και αποτελεί το μόνο και καθοριστικό παράγοντα στη λήψη των αποφάσεων, που αφορούν την επιχείρηση.

Πρόκειται για ένα συχνά αποτυχημένο μοντέλο διοίκησης των επιχειρήσεων, που βασίζεται στη θεωρία σχετικά με την έννοια της πειθαρχίας. Θεωρία, που στηρίζεται σε αφορισμούς του τύπου «το άτομο αποστρέφεται την εργασία και μόνο με την απειλή της τιμωρίας την εκτελεί σωστά, ενώ ο μέσος πολίτης βρίσκεται πιο κοντά στην υπακοή παρά στην επιβολή».

Η ψυχολογική επιβάρυνση των υφισταμένων μια τέτοιας μορφής αντίληψη σε σχέση με τη διοίκηση, δημιουργεί σωρεία βλαπτικών ενεργειών αναφορικά με τη δημιουργία του ευνοϊκού κλίματος, που απαιτεί η εργασία και τις οποίες παραθέτω στη συνέχεια:

- 1) Υποταγή του εργαζόμενου στη διοίκηση και εκπλήρωση του έργου μόνο εξαιτίας της «δαμόκλειος σπάθης», που επικρέμεται επάνω του, χωρίς δηλαδή να υπάρχει οργανική σύνδεση εργασίας και ικανοποίησης
- 2) Έλλειψη επικοινωνίας, με άμεσο αντίκτυπο στον εργαζόμενο, στην επιχείρηση αλλά και στον πελάτη.
- 3) Έλλειψη ενδιαφέροντος για αύξηση της παράδοσης, νευρικότητα και άγχος το οποίο, ειδικά σε ορισμένες επιχειρήσεις, αντανακλάται και προς τα έξω, δηλαδή στους πελάτες, με δυσμενείς επιπτώσεις για τους εργαζομένους και για τους καταναλωτές.
- 4) Έλλειψη στοιχειωδών αντιρρήσεων των υφισταμένων σχετικά με το παραγόμενο έργο, στοιχείο κατ' εξοχή αποτρεπτικό για την καλύτερη αντιμετώπιση των θεμάτων που απασχολούν μια σύγχρονη επιχείρηση και τούτο, αφ' ενός διότι το εύρος των θεμάτων είναι τεράστιο και αφ' ετέρου διότι είναι και μαθητικά βέβαιο, ότι η μοναδική σκέψη υστερεί έναντι των περισσότερων, ειδικά στις περιπτώσεις έκτακτων προβλημάτων.
- 5) Πιθανότητα δημιουργίας αλυσιδωτών αντιδράσεων με στόχο την αυταρχική διοίκηση, η επίπτωση των οποίων δεν μπορεί να προβλεφθεί στην επιχείρηση, λ.χ. στάση εργασίας, απεργία, δολιοφθορά, εμπορικός αποκλεισμός κ.λ.π. που ειδικά για την παροχή υπηρεσιών μπορεί να είχε δυσανάλογο κόστος.

Είναι απόλυτα βέβαιο, ότι έλλειψη επικοινωνίας σε αυτού του είδους τη διοίκηση θα έχει αρνητικά αποτελέσματα. Εργαζόμενοι και διοίκηση θα αποτελούν δύο εντελώς ξεχωριστά κομμάτια αυτής με αποτέλεσμα η έλλειψη επικοινωνίας αλλά και συγκερασμού των απόψεων να αποβεί καταστροφική για την επιχείρηση⁷¹.

3.4.2. Η συνεργατική διοίκηση

Στον αντίποδα ακριβώς της προηγούμενης μορφής διοίκησης, βρίσκεται αυτή της λεγόμενης συνεργατικής διοίκησης, η οποία, εξαιτίας της συμμετοχής μέρους του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, αποκαλείται και συμμετοχική.

Στην περίπτωση αυτή, η πειθαρχική μετατρέπεται σε μία σχέση αποδοχής κάποιων προκαθορισμένων κανόνων συμπεριφοράς, που είναι κατά βάση αποδεκτοί από το σύνολο των εργαζομένων.

Μάλιστα θα λέγαμε ότι στηρίζεται στην άποψη ότι ο μέσος άνθρωπος όχι μόνο δέχεται ευθύνες αλλά και τις επιδιώκει, ο δε έλεγχος και η τιμωρία δεν αποτελούν τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού, διότι οι άνθρωποι αναπτύσσουν αυτοέλεγχο και αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργάνωσης.

Στο πλαίσιο αυτό, η συμμετοχική διοίκηση βάζει νέα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς, τα οποία για τη σύγχρονη επιχείρηση έχουν μεγάλη σημασία διότι:

- 1) Υπάρχει άμεση επικοινωνία μάντζερ-υφισταμένων δίχως εμφανή εθιμοτυπία, η οποία αφ' ενός μεν απλοποιεί τις διαδικασίες αφ' ετέρου δε συμβάλλει στο σχεδιασμό των ενεργειών και στην ορθολογική λήψη των αποφάσεων,
- 2) Δίνεται η ευκαιρία στους υφισταμένους να αναπτύξουν πρωτοβουλίες καθώς και δημιουργικό πνεύμα, εκεί που οι περιστάσεις το απαιτούν, οι οποίες μάλιστα γίνονται αντικείμενο ανταλλαγής απόψεων, θέσεων και γνώμων προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της
- 3) Αξιοποιείται το έμπυχο υλικό, είτε με βάση τα ιδιαίτερα ψυχολογικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είτε με βάση τις γνώσεις του, μπορεί να συμβάλλει όχι μόνο στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά

⁷¹ Φαναριώτης Παναγιώτης, 2001, σ. 59-62

και στη δημιουργία επαγγελματικής συνείδησης και για το υπόλοιπο προσωπικό.

- 4) Παρατηρείται καλό εργασιακό κλίμα, μέσα στο οποίο ξεχωρίζει η διάθεση για καλά επιχειρησιακά αποτελέσματα, για εκπόνηση προγραμμάτων και λύσεων που κάτω από άλλες συνθήκες δεν θα ήταν νοητό.
- 5) Επικρατούν αισθήματα αμοιβαίου σεβασμού, εμπιστοσύνης, κατανόησης και ειλικρίνειας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων, στοιχεία που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό στην αρμονική συνεργασία,
- 6) Δημιουργούν το πλαίσιο του σύγχρονου τουριστικού μάντζερ, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει βασικές τουλάχιστον γνώσεις ψυχολογίας γενικά και τουριστικής ψυχολογίας ειδικότερα.
- 7) Τέλος, υπάρχουν όλες οι απαραίτητες ψυχολογικές προϋποθέσεις για την άσκηση ορθολογικής, μακρόπνοης και χρηστής διοίκησης.

Συμπερασματικά, έχει γίνει νομίζω φανερό, ότι οι σύγχρονες συνθήκες και απαιτήσεις και οι ιδιομορφίες της μοντέρνας επιχείρησης οδηγούν αναμφίβολα στην επιλογή της συμμετοχικής διοίκησης. Τουλάχιστον ως προς τη συμβολή της στο ψυχολογικό επίπεδο στον χώρο της εργασίας, η συμμετοχική διοίκηση έχει μεγάλη σημασία για τον κλάδο των εργασιακών σχέσεων⁷².

3.4.3. Σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων

Έχοντας αναφερθεί προηγουμένως στα είδη και στις μορφές διοίκησης της σύγχρονης επιχείρησης, περνάμε στις σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων, που αποτελούν ασφαλώς ένα κρίσιμο σημείο ανάλυσης του κλάδου των εργασιακών σχέσεων.

Με την έννοια, ότι ακριβώς επάνω σ' αυτές τις σχέσεις κρίνεται αυτή καθ' αυτή η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων αρχικά, η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας στη συνέχεια και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων τελικά, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα διαβίωσής του.

Έτσι λοιπόν θα μπορούσαμε να πούμε αρχικά ότι η ηγεσία ενός οποιουδήποτε οργανισμού είναι υπεύθυνη για την οργάνωση των όρων της παραγωγής (δηλαδή ανθρώπους, χρήματα, μηχανολογικό εξοπλισμό, μεθοδολογία, πρακτικές τεχνικές και εφόδια)

⁷² Φαναριώτης Παναγιώτης, 2001, σ. 67-70

Οι εργαζόμενοι από την άλλη πλευρά δεν είναι κατ' αρχήν ούτε αδιάφοροι, ούτε αρνητικοί απέναντι στις ανάγκες της επιχείρησης. Γίνονται αδιάφοροι και αρνητικοί συντελεστές, κάθε φορά που οι εμπειρίες τους «εκ των έσω» τους αναγκάζουν ή κάθε φορά που η ηγεσία αδυνατεί να τους κατευθύνει ορθολογικά.

Είναι λάθος να πιστεύουμε, ότι η ηγεσία (η καλύτερη δυνατή υπάρχουσα) μπορεί να προσδώσει χαρακτηριστικά προσωπικότητας στον εργαζόμενο, που δεν τα διαθέτει. Αντίθετα, όμως, κύριο μέλημα και καθήκον της ηγεσίας είναι η ανίχνευση και η αναγνώριση αυτών των χαρακτηριστικών, που στη συνέχεια θα αναπτυχθούν στη λειτουργία της επιχείρησης.

Εκτός βέβαια των ανωτέρω η εκάστοτε διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί για τη βελτίωση των όρων εργασίας και συνεπώς διαβίωσης του εργαζομένων, άλλως η όλη προσπάθεια διεύθυνσης, καθοδήγησης, επηρεασμού και ελέγχου είναι καταδικασμένη.

Η σωστή διοίκηση όμως εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τον ηγέτη αυτής, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει μια ειδική προσοντολογία η οποία, όπως δείχνουν τουλάχιστον οι έρευνες, δεν είναι προσιτή ή εφικτή στη μεγάλη πλειοψηφία των ατόμων.

Βέβαια θα πρέπει να πούμε ότι οι βαθμίδες της ηγεσίας (ανώτατης, μέσης, κατώτερης) είναι κατασκευάσμα του ανθρώπινου νου και συνεπώς οι εμφανιζόμενες στο χώρο αυτό τυπολογίες, δεν είναι τίποτε άλλο παρά η ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών της διοικητικής ιεραρχίας ενός οργανισμού, όπως αυτές έχουν καθοριστεί, ειδικά όταν γίνεται λόγος για «business plan».

Ο προσδιορισμός τώρα της αποτελεσματικότητας του ηγέτη σήμερα, που το επίπεδο των εργαζομένων έχει ήδη ανεβεί αισθητά σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες, είναι συνάρτηση και σωστή αναλογία του δυναμικού, του συναισθηματικού και του λογικού μέρους της προσωπικότητας. Τα προβλήματα βέβαια που παρουσιάζονται όπως αυτά του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου είναι κοινά για όλους τους ηγέτες κάθε οργανισμού και κάθε επιχείρησης. Εκείνο που διαφοροποιείται κάθε φορά είναι το είδος της αντιμετώπισης από τον ηγέτη, που κάνει τη διαφορά⁷³.

⁷³ Σακαλάκη Μαρία, 1994, σ.32-34

3.5. Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας

Η επικοινωνία λοιπόν που διενεργείται μέσα αλλά και έξω από την επιχείρηση αποτελεί το ζωογόνο κύτταρό της, αυτό που θα την βοηθήσει να επιβιώσει, να αναπτυχθεί και να επιβληθεί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον των αγορών. Η σωστή χρήση και εφαρμογή της κάτω από κάποιους κανόνες και μεθόδους θα φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην επιχείρηση. Σε αντίθετη περίπτωση, λάθη, παραλήψεις, κακή στάση και ανωριμότητα στην λήψη αποφάσεων μπορεί να αποβεί μοιραία για την εκάστοτε επιχείρηση.

Έτσι λοιπόν η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί αντίληψη ακρίβεια αξιοπιστία έλεγχο και κοινωνικότητα.

Πως όμως ένας επιχειρηματίας θα υπερπηδήσει τα εμπόδια για να βελτιώσει την επικοινωνία;

Ποια θα είναι η πρώτη σκέψη του, η οποία θα αποτελέσει τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχθεί το πρόγραμμα της επικοινωνίας που προτίθεται να εφαρμόσει;

Αρχικά θα λέγαμε θα πρέπει να σκεφτεί τα πρόσωπα που γνώριζε. Ποια από αυτά θεωρεί επιτυχημένα στην επικοινωνία; Τι κοινό έχουν οι άνθρωποι αυτοί;

Το πιθανότερο είναι, ότι τα άτομα στον κατάλογο του μοιράζονται αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά:

- ❖ Αντίληψη. Είναι ικανά να προβλέψουν πώς θα λάβουν οι παραλήπτες το μήνυμά τους. Προβλέπουν την αντίδραση τους και διαμορφώνουν το μήνυμα αναλόγως. Διαβάζουν την αντίδραση του σωστά και προσαρμόζουν συνεχώς το μήνυμα για να διορθώσουν τις παρανοήσεις.
- ❖ Ακρίβεια. Δημιουργούν μια «συνάντηση εγκεφάλων». Όταν πάψουν να εκφράζονται, μοιράζονται αποστολέας και παραλήπτης την ίδια νοητική εικόνα.
- ❖ Αξιοπιστία. Είναι πιστευτοί. Ο παραλήπτης πιστεύει το περιεχόμενο του μηνύματός τους, έχει εμπιστοσύνη στις πληροφορίες που του δίνουν και στις προθέσεις τους.
- ❖ Έλεγχος. Διαμορφώνουν την αντίδραση του παραλήπτη. Ανάλογα με το σκοπό τους, μπορούν να κάνουν τον παραλήπτη να γελάσει ή να κλάψει, να ηρεμήσει, να μεταβάλλει άποψη ή να δράσει.
- ❖ Κοινωνικότητα. Διατηρούν φιλικές, ευχάριστες σχέσεις με τους παραλήπτες των μηνυμάτων τους. Ανεξάρτητα με το αν συμφωνούν οι παραλήπτες μαζί

τους, οι καλοί επικοινωνιοί απολαμβάνουν του σεβασμού και της ευμείνιάς τους. Οι παραλήπτες θέλουν να συνεργασθούν μαζί τους ξανά, παρά τις διαφορές τους.

Οι αποτελεσματικοί επικοινωνιοί εργάζονται σκληρά για να τελειοποιήσουν τα μηνύματα που μεταδίδουν. Όταν κάνουν σφάλματα, μαθαίνουν από αυτά. Αν ένα κακογραμμένο σημείωμα δεν έχει την αντίδραση που προσδοκούσαν, αλλάζουν την προσέγγιση τους την επόμενη φορά. Αν μια συνάντηση που κάνουν βγαίνει εκτός ελέγχου ή γίνεται μη παραγωγική, αλλάζουν τακτική την επόμενη φορά. Αν βρουν ότι έχουν να εξηγηθούν πολλές φορές, επαναξιολογούν τις επιλογές τους για το μέσο επικοινωνίας ή επεξεργάζονται ξανά το μήνυμά τους.

Τα κείμενα αυτά έχουν σκοπό να διδάξουν τον επιχειρηματία τι σημαίνει να επικοινωνεί αποτελεσματικά. Παρουσιάζουν πραγματικά παραδείγματα καλής και κακής επικοινωνίας εξηγώντας τι είναι καλό και τι κακό σ' αυτά. Μετά από λίγο θα αρχίσει να βλέπει ένα σχέδιο. Θα παρατηρήσει ότι έξι θέματα εμφανίζονται συνεχώς ως αποτελεσματικοί κανόνες για την υπερπήδηση των εμποδίων και για τη βελτίωση των επικοινωνιακών του δεξιοτήτων:

1. υιοθέτηση ενός ανοικτού κλίματος επικοινωνίας
2. δέσμευση προς την ηθική επικοινωνία
3. κατανόηση των δυσκολιών που εμπλέκονται στην διαπολιτισμική επικοινωνία
4. υιοθέτηση μιας προσέγγισης προς την επικοινωνία επικεντρωμένης προς το ακροατήριο
5. φρόνιμη και υπεύθυνη χρήση της τεχνολογίας για την ανάκτηση και τη διανομή πληροφορίας
6. δημιουργία και επεξεργασία των μηνυμάτων αποτελεσματικά και δραστικά⁷⁴.

Για να έχουμε μια πιο καλή εικόνα το τι σημαίνουν οι κανόνες αυτοί, τι περιλαμβάνουν και πως θα πρέπει να εφαρμόζονται, κρίναμε σκόπιμο να αναλύσουμε τον κάθε ένα από αυτούς ξεχωριστά και δη:

3.5.1. Υιοθέτηση ενός ανοικτού επικοινωνιακού κλίματος

Το επικοινωνιακό κλίμα του οργανισμού επηρεάζει την ποσότητα και την ποιότητα της πληροφορίας που διακινείται μέσω των διαύλων

⁷⁴ Κωνσταντοπούλου Μαρία, 2002, σ. 23-25

Το επικοινωνιακό κλίμα μιας επιχείρησης αντανακλάται στην εταιρική της κουλτούρα: ένα μείγμα αξιών, παραδόσεων, και συνηθειών που δίνουν τόπο στην ατμόσφαιρα ή την προσωπικότητα. Μερικές εταιρίες τείνουν να καταπνίγουν τη προς τα άνω ροή της επικοινωνίας, πιστεύοντας ότι η συζήτηση είναι χρονοβόρα και αντιπαραγωγική. Άλλες εταιρίες, εργάζονται για να διατηρούν ένα ανοικτό επικοινωνιακό κλίμα. Ενθαρρύνουν την ειλικρίνεια και την τιμιότητα, και οι υπάλληλοι τους αισθάνονται ελεύθεροι να ομολογούν τα λάθη τους, να διαφωνούν με το αφεντικό τους και να εκφράζουν τη γνώμη τους.

Για τη διατήρηση της επαφής με τους υπαλλήλους και για την ενθάρρυνση ανοικτού κλίματος οι αποτελεσματικοί μάνατζερ πρέπει να βγαίνουν από τα γραφεία τους, να μιλούν και ακούν μικτές ομάδες στις οποίες συμμετέχουν και μέλη της διοίκησης

Ένας τρόπος για να υιοθετήσει ο επιχειρηματίας ανοικτό κλίμα επικοινωνίας είναι να μειώσει τον αριθμό των επιπέδων στη δομή της επιχείρησης. Όσο λιγότεροι οι κρίκοι στην επικοινωνιακή αλυσίδα, τόσο λιγότερο πιθανό είναι ότι θα συμβούν παρεξηγήσεις. Με άλλα λόγια, μια επίπεδη δομή (που έχει λιγότερα επίπεδα) και ένα μεγάλο εύρος ελέγχου (που έχει περισσότερα άτομα που αναφέρονται σε κάθε προϊστάμενο) είναι λιγότερο πιθανό να εισαγάγει στρέβλωση από μια υψηλή δομή με στενό εύρος ελέγχου

Μολονότι το να είναι η δομή επίπεδη δεν είναι αναγκαία καλύτερο, όλο και περισσότερες εταιρίες κάνουν τη δομή τους επίπεδη σε μια προσπάθεια να μειώσουν το κόστος, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να πλησιάσουν τους πελάτες τους. Οι πιο επίπεδες δομές επιτρέπουν στους μάνατζερ να μοιράζονται πληροφορίες με τους συνεργάτες και τους υπαλλήλους τους και να εισάγουν τους υπαλλήλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τη στοχοθεσία και την επίλυση προβλημάτων.

Από την άλλη πλευρά, ο σχεδιασμός πολύ λίγων επίσημων διαύλων και το να έχει κανείς πολλούς ανθρώπους να αναφέρονται σε κάποιο άτομο μπορεί να μπλοκάρει την αποτελεσματική επικοινωνία. Για να υπερπηδήσει τα εμπόδια δομής, για να προσφέρει ευκαιρίες για επικοινωνία προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια (χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως οι αξιολογήσεις υπαλλήλων, οι πολιτικές ανοικτής πόρτας, τα ενημερωτικά δελτία, τα υπομνήματα, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και οι ομάδες εργασίας).

Πλέον τούτων ο επιχειρηματίας θα πρέπει να δώσει την ευκαιρία στο ακροατήριό του να προσφέρουν ανάδραση που είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση ανοικτού κλίματος επικοινωνίας.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα το στοιχείο που οι υπάλληλοι ήθελαν περισσότερο από τους εργοδότες τους ήταν προσωπική ανάδραση (τα χρήματα έρχονταν δεύτερα). Αλλά, στην προσπάθεια τους να αποφύγουν τη σύγκρουση ή να παίξουν το ρόλο του κακού αφεντικού, πολλοί μάνατζερ αποφεύγουν να δίνουν ειλικρινή ανάδραση στους υπαλλήλους που δεν έχουν καλή επίδοση μέχρι που να είναι πολύ αργά.

Επίσης, η ανάδραση δεν είναι πάντα εύκολο να ληφθεί, ακόμη και αν ο εργοδότης την ενθαρρύνει. Σε μερικές περιπτώσεις, μπορεί να χρειασθεί να παρσύρει το άλλο άτομο θέτοντας ερωτήσεις. Αν θέλει να μάθει κάτι συγκεκριμένο, πρέπει να κάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις, αλλά ενθαρρύνει επίσης το ακροατήριο του να εκφράσει γενικές αντιδράσεις. Μπορεί συχνά να συλλέξει χρήσιμη πληροφορία με τον τρόπο αυτό.

Βέβαια, αν ενθαρρύνει τους ανθρώπους να είναι ειλικρινείς και να του λένε τι πραγματικά σκέπτονται και αισθάνονται, τότε πρέπει να ακούει και τα σχόλια τους, και πρέπει να το κάνει αντικειμενικά. Δεν μπορεί να πει «Παρακαλώ, πείτε μου τι σκέπτεστε» και μετά να θυμώσει στο πρώτο τους επικριτικό σχόλιο. Ο στόχος του είναι να βρει αν οι άνθρωποι στο ακροατήριο του έχουν κατανοήσει και δεχθεί το μήνυμά του. Αν βρει ότι δεν έχουν, δεν πρέπει να χάνει την ψυχραιμία του, και προσπαθεί να μην αντιδράσει αμυντικά. Στο κάτω-κάτω το σφάλμα είναι εν μέρει δικό του. Αντί να λέει το ίδιο πράγμα συνεχώς, μόνο πιο δυνατά αυτή τη φορά, θα πρέπει να προσπαθήσει να βρει την πηγή της παρεξήγησης. Και αναθεωρεί το μήνυμά του. Αργά ή γρήγορα, αν συνεχίσει, θα επιτύχει. Μπορεί να μην πάρει το ακροατήριο με το μέρος του, αλλά τουλάχιστον θα διευκρινίσει το μήνυμά του και θα χωρίσει με ένα αίσθημα αμοιβαίου σεβασμού⁷⁵.

3.5.2. Δέσμευση στην ηθική επικοινωνία

Η δεύτερη αρχή αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η δέσμευση προ την ηθική, προς τις αρχές που διέπουν τη συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Οι ανήθικοι άνθρωποι είναι κατά βάση εγωιστές και ασυνείδητοι, λένε ή κάνουν οτιδήποτε χρειάζεται για να πετύχουν το σκοπό τους. Τα ηθικά άτομα είναι

⁷⁵ Γιαννουλέα Μ., 1995, σ.121-125

γενικά αξιόπιστα, δίκαια και αμερόληπτα, σέβονται τα δικαιώματα των άλλων και ενδιαφέρονται για την επίπτωση των ενεργειών τους στην κοινωνία.

Η ηθική παίζει κρίσιμο ρόλο στην επικοινωνία. Η ίδια η γλώσσα συνίσταται από λέξεις που μεταφέρουν αξίες. Έτσι απλώς με το να προφέρουμε κάποια πράγματα με κάποιον τρόπο, επηρεάζουμε το πώς οι άλλοι αντιλαμβάνονται το μήνυμά μας, και διαμορφώνουμε προσδοκίες και συμπεριφορές. Η ηθική επικοινωνία παρέχει κάθε σχετική πληροφορία, είναι αληθής από κάθε άποψη και δεν σκοπεύει να παραπλανήσει κανέναν από καμιά άποψη.

Όταν λοιπόν ο επιχειρηματίας στέλνει ένα ηθικό μήνυμα, πρέπει να είναι ακριβής και ειλικρινής. Πρέπει να αποφεύγει τη γλώσσα που παραπλανά, να κάνει διακρίσεις, ή να υπερβάλλει. Δεν κρύβει την αρνητική πληροφορία πίσω από μια αισιόδοξη στάση, δεν διατυπώνει απόψεις ως γεγονότα, και εμφανίζει τα δεδομένα με έντιμα γραφικά. Πρέπει να είναι έντιμος με τους υπαλλήλους, τους συνεργάτες και τους πελάτες, χωρίς να αναζητά προσωπικό όφελος κάνοντας τους άλλους να φαίνονται καλύτεροι ή χειρότεροι απ' όσο είναι. Δεν πρέπει να επιτρέπει στις προσωπικές προτιμήσεις να επηρεάζουν την αντίληψη του ή την αντίληψη των άλλων, και να ενεργεί καλόπιστα. Στην επιφάνεια, τέτοιες ηθικές πρακτικές φαίνεται πολύ εύκολο να αναγνωρισθούν. Αλλά το να αποφασίσει τι είναι ηθικό μπορεί να είναι πολύ σύνθετο.

Κάθε εταιρία έχει ευθύνες έναντι διαφόρων ομάδων: πελατών, υπαλλήλων, μετόχων, προμηθευτών, γειτόνων, της τοπικής κοινωνίας και έναντι της χώρας. Δυστυχώς, αυτό που είναι σωστό για μια ομάδα μπορεί να είναι εσφαλμένο για μίαν άλλη. Επιπλέον, καθώς προσπαθεί ο επιχειρηματίας να ικανοποιήσει τις ανάγκες μιας ομάδας, μπορεί να του προσφερθούν επιλογές που φαίνονται επιφανειακά ορθές αλλά κατά κάποιον τρόπο αισθάνεται ότι είναι εσφαλμένες. Όταν οι άνθρωποι πρέπει να επιλέξουν μεταξύ συγκρουσμένων πίστευων και σταθμίζουν δύσκολες ανταλλαγές, αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα.

Ένα ηθικό δίλημμα συνεπάγεται την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών επιλογών που δεν είναι σαφείς (ίσως δύο συγκρουόμενες εναλλακτικές λύσεις είναι και οι δύο ηθικές και βάσιμες, ή ίσως οι εναλλακτικές βρίσκονται κάπου στον τεράστιο γκριζο χώρο μεταξύ ορθού και εσφαλμένου). Αν υποθέσουμε ότι είμαστε π.χ. πρόεδρος ή διευθυντικό στέλεχος μιας εταιρίας που έχει ζημιές. Έχουμε υποχρέωση προς τους μετόχους μας να προσπαθήσουμε να μειώσουμε τις ζημιές μας και προς τους υπαλλήλους μας να είμαστε δίκαιοι και έντιμοι. Αφού εξετά-

σουμε διάφορες επιλογές, καταλήγουμε να απολύσουμε αμέσως 500 άτομα. Υποψιαζόμαστε ότι μπορεί να χρειαστεί να απολύσουμε και άλλους. Ποια είναι η θέση μας;

Ένα μέρος για να ζητήσουμε βοήθεια είναι ο νόμος. Αν το να λέμε ή να γράφουμε κάτι είναι σαφώς παράνομο, δεν υπάρχει δίλημμα. Υπακούουμε το νόμο. Όμως, ακόμη κι αν οι νομικές απόψεις θα λύσουν μερικά ηθικά θέματα, σύντομα θα πρέπει να βασιστούμε στη δική μας κρίση και τις δικές μας αξίες. Αν η πρόθεση μας είναι τίμια, η διατύπωση είναι ηθική, ακόμη κι αν μπορεί να φαίνεται λανθασμένη. Αν η πρόθεση μας είναι να παραπλανήσουμε ή να επηρεάσουμε το ακροατήριό, το μήνυμα είναι ανήθικο, ανεξάρτητα από το αν είναι αληθές. Θα έπρεπε να κοιτάξουμε τις συνέπειες της απόφασής μας και να διαλέξουμε τη λύση που προσφέρει το μεγαλύτερο όφελος στον μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων, εφ' όσον η λύση είναι τέτοια που μπορούμε να την αντέξουμε.

Μερικές εταιρίες θέτουν μια ρητή πολιτική ήθους χρησιμοποιώντας ένα γραπτό κώδικα ηθικής για να βοηθά τους υπαλλήλους να καθορίσουν ποια συμπεριφορά είναι αποδεκτή. Επιπλέον, πολλοί μάνατζερ χρησιμοποιούν ελέγχους ηθικής για να παρακολουθήσουν την πρόοδο ήθους και για να σημειώσουν οποιεσδήποτε αδυναμίες πρέπει να αντιμετωπισθούν. Γνωρίζουν ότι το να είσαι ηθικός είναι απλώς αυτό που επιβάλλεται. Επιπλέον, είναι κολλητικό. Οι άλλοι θα ακολουθήσουν το παράδειγμα μας όταν μας βλέπουν να είμαστε ηθικοί και θα δουν την επιτυχία που βιώνουμε τόσο στις διαπροσωπικές μας σχέσεις όσο και στη σταδιοδρομία μας⁷⁶.

3.5.3. Κατανόηση των δυσκολιών που εμπλέκονται στη διαπολιτισμική επικοινωνία

Οι αυξήσεις στις διεθνείς συναλλαγές και στην ποικιλία του εργατικού δυναμικού δημιουργούν επικοινωνιακές προκλήσεις. Η τρίτη λοιπόν αρχή που συμβάλλει στο θετικό επικοινωνιακό κλίμα είναι η κατανόηση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Όχι μόνο όλο και περισσότερες επιχειρήσεις περνούν τα εθνικά σύνορα για να ανταγωνιστούν σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά η σύνθεση του παγκόσμιου και του ντόπιου εργατικού δυναμικού αλλάζει ραγδαία. Ευρωπαϊκές, ασιατικές και αμερικανικές εταιρίες εγκαθιστούν γραφεία σε όλο τον κόσμο και δημι-

⁷⁶ Γιαννουλέα Μ., 1995, σ.127-130

ουργούν διεθνείς σχέσεις μέσω παγκόσμιων εταιριών, συνεταιρισμών και θυγατρικών εταιριών.

Οι παγκόσμιες εταιρίες πρέπει να καταλάβουν τους νόμους, τις συνήθειες και τις επιχειρηματικές πρακτικές πολλών χωρών, και πρέπει να χειριστούν επιχειρηματικούς εταίρους και υπαλλήλους που μιλούν ίσως πολλές διαφορετικές γλώσσες. Εγχωρίως, οι εταιρίες εργάζονται επίσης με όλο και περισσότερους υπαλλήλους διαφόρων πολιτιστικών υποβάθρων. Στις Η.Π.Α., γυναίκες και εθνικές μειονότητες μπαίνουν στο εργατικό δυναμικό με μεγάλη ταχύτητα. Το 2005, το 47,7% του αμερικανικού εργατικού δυναμικού θα είναι γυναίκες, το 11,6% θα είναι αφροαμερικάνοι, το 11% θα είναι ισπανικής καταγωγής και 5,5% θα είναι ασιατικής καταγωγής και άλλες μειονότητες. Έτσι είτε δουλεύει ο επιχειρηματίας στο εξωτερικό είτε στις Η.Π.Α., για να ανταγωνιστεί με επιτυχία στο σημερινό διαπολιτισμικό περιβάλλον, θα χρειαστεί να υπερπηδήσει τα επικοινωνιακά εμπόδια όχι μόνο στη γλώσσα αλλά και στην κουλτούρα.

Η ανάγκη για διαπολιτισμική κατανόηση έχει μεγαλώσει, είτε μια εταιρία λειτουργεί μέσα σε εθνικά σύνορα είτε κάνει συναλλαγές με όλο τον κόσμο. Υπάρχουν ειδικές διαπολιτισμικές διαφορές οι οποίες επηρεάζουν την επικοινωνία. Η κατανόηση του υποβάθρου των άλλων, των σφαιρών γνώσης, της προσωπικότητας, και των αντιλήψεων τους βοηθά να υπερβούμε τα εμπόδια που δημιουργούν οι πολιτιστικές διαφορές⁷⁷.

3.5.4. Επικοινωνία επικεντρωμένη προς το ακροατήριο

Η χρησιμοποίηση μιας προσέγγισης στην επικοινωνία που είναι επικεντρωμένη στο ακροατήριο σημαίνει ότι λαμβάνεται υπόψη πάντοτε το ακροατήριο όταν γίνεται μια επικοινωνία.

Έτσι η τέταρτη αρχή που συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία είναι η υιοθέτηση μιας προσέγγισης επικεντρωμένης στο ακροατήριο από τον αποστολέα-επιχειρηματία ή το να λαμβάνει υπόψη του ο επιχειρηματίας το ακροατήριο του πάντοτε κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Επειδή όντως ενδιαφέρετε ο επιχειρηματίας για το ακροατήριο του, πρέπει να κάνει ότι μπορεί για να περάσει το μήνυμά του με τρόπο κατανοητό σε αυτούς. Στην πράξη, το να μπαίνει ο επιχειρηματίας στη θέση τους και το να είναι ευαίσθητος στα συναισθήματα του ακροατηρίου του είναι ο καλύτερος τρόπος για να υπερπηδήσει τέτοια επικοινωνία.

⁷⁷ Αποσπάρη Άννα 2002, σ. 174-176

νιακά εμπόδια όπως είναι οι διαφορές στην αντίληψη και η συναισθηματική παρεμβολή. Αν έχει ο επιχειρηματίας συνείδηση των συναισθημάτων των άλλων, θα μπορεί να επιλέξει ουδέτερες λέξεις, θα καταλαβαίνει τις απόψεις τους, και ίσως να μπορέσει να καταλάβει τη θέση τους προσπαθώντας να δει την κατάσταση με τα δικά τους μάτια.

Η προσέγγιση επικέντρωσης στο ακροατήριο θα τον βοηθήσει να ενσωματώσει στα μηνύματα του τους άλλους τέσσερις παράγοντες αποτελεσματικής επικοινωνίας: ανοικτό κλίμα ηθική δέσμευση διαπολιτισμική κατανόηση και αποτελεσματικό και δραστικό μήνυμα

Στην πραγματικότητα, η προσέγγιση που επικεντρώνεται στο ακροατήριο είναι κάτι παραπάνω από προσέγγιση επιχειρηματικής επικοινωνίας. Είναι όντως η σύγχρονη προσέγγιση στις επιχειρήσεις γενικά (πίσω από έννοιες όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας και η ολική ικανοποίηση του πελάτη). Επικεντρώνοντας την προσοχή του στο ακροατήριο του, δημιουργεί τους άλλους συντελεστές που συμβάλλουν στην αποτελεσματική επικοινωνία. Επειδή θέλει να ξέρει ποιες είναι οι ανάγκες του ακροατηρίου του και τι σκέφτονται για το μήνυμά του, δουλεύει για ένα ανοικτό επικοινωνιακό κλίμα μέσα και έξω από την επιχείρησή του. Επειδή ειλικρινά επιθυμεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ακροατηρίου του, προσεγγίζει τις επικοινωνιακές καταστάσεις με καλές προθέσεις και υψηλά ηθικά πρότυπα. Επειδή χρειάζεται να καταλαβαίνει το ακροατήριο του, πρέπει κάνει οτιδήποτε χρειάζεται για να καταλαβαίνει τις διαπολιτισμικές διαφορές και εμπόδια. Τελικά, επειδή πρέπει να εκτιμά το χρόνο του ακροατηρίου του και κάνει πρακτική την πρόβλεψη των προσδοκιών του ακροατηρίου του, πρέπει να δημιουργεί και επεξεργάζεται τα δικά του προφορικά και γραπτά μηνύματα αποτελεσματικά και δραστικά και να χρησιμοποιεί την τεχνολογία φρόνιμα και υπεύθυνα για να αντλήσει και να διανείμει πληροφορίες, υιοθετώντας την πέμπτη αρχή για αποτελεσματική επικοινωνία⁷⁸.

3.5.5. Χρήση της τεχνολογίας για την ανάκτηση και τη διανομή πληροφορίας

Η τεχνολογία, όπως είναι κοινά αποδεκτό, έχει τόση επίδραση στην επιχειρησιακή επικοινωνία που ο επιχειρηματίας δεν έχει άλλη επιλογή παρά να την μάθει τέλεια.

⁷⁸ Κωνσταντοπούλου Μαρία, 2002, σ.128-130

Στο σημερινό κόσμο η πληροφορία κινείται μέσα από ένα φάσμα μέσων με την ταχύτητα των νευρωνικών ερεθισμάτων. Καθώς τα σήματα κινούνται αστραπιαία προς, από και πέρα από μια επιχείρηση, θα πρέπει όχι μόνο να σκεφθεί ο επιχειρηματίας αυτό που πρέπει να πει και πώς θα το πει, αλλά επίσης πρέπει να αποφασίσει ποια τεχνολογικά εργαλεία θα χρησιμοποιήσει για να το κάνει⁷⁹.

3.5.6. Δημιουργία και επεξεργασία των μηνυμάτων

Η δημιουργία ενός αποτελεσματικού μηνύματος είναι δύσκολη αν δεν γνωρίζει ο επιχειρηματίας καλά το ακροατήριο του ή αν δεν γνωρίζει πώς το μήνυμα του θα χρησιμοποιηθεί. Παραδείγματος χάριν, αν γράφει μια έκθεση για την καταναλωτική αγορά αθλητικού εξοπλισμού και δεν γνωρίζει τον στόχο της έκθεσης, είναι δύσκολο να αποφασίσει τι θα πείτε. Ποιο είδος αθλητικού εξοπλισμού θα έπρεπε να καλύψει; Θα έπρεπε να περιλάβει τα ομαδικά αθλήματα και τα ατομικά αθλήματα; Θα έπρεπε να υποδιαιρέσει την αγορά γεωγραφικά ή ανάλογα με τις τιμές; Πόσο μεγάλη θα πρέπει να είναι η έκθεση; Θα έπρεπε να προσφέρει συμπεράσματα και υποδείξεις ή απλώς γεγονότα και στοιχεία; Εκτός αν γνωρίζει γιατί χρειάζεται η έκθεση, δεν μπορεί πραγματικά να απαντήσει τις ερωτήσεις αυτές έξυπνα, κι έτσι είναι υποχρεωμένος να δημιουργήσει ένα πολύ γενικό έγγραφο, ένα που θα καλύπτει λίγο απ' όλα.

Παρομοίως, χρειάζεται να ξέρει κάτι για τις προκαταλήψεις, την παιδεία, την ηλικία, την κοινωνική θέση και το στυλ των παραληπτών για να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό μήνυμα. Αν απευθύνετε σε ξένους, θα πρέπει να προσπαθήσει να μάθει περισσότερα γι αυτούς. Αν αυτό είναι αδύνατο θα πρέπει να προσπαθήσει να προβάλει τον εαυτό του στη θέση τους χρησιμοποιώντας την κοινή του λογική και την φαντασία. Όποια τακτική κι αν ακολουθήσει, το σημαντικό είναι να γράψει και να μιλήσει από την πλευρά του ακροατηρίου του.

Θα πρέπει επιπλέον να ελαχιστοποιήσει τα γλωσσικά εμπόδια χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες και ακριβείς λέξεις - λέξεις που το ακροατήριο του θα καταλάβει. Αποφάσεις για το περιεχόμενο, την οργάνωση, το στυλ και τον τόνο του μηνύματος του, όλα εξαρτώνται, τουλάχιστον σε κάποια έκταση, από τη σχέση μεταξύ του και του ακροατηρίου του. Αν δεν γνωρίζει το ακροατήριο του,

⁷⁹ Κοντής Θεμιστοκλής, 2002, σ.62

θα αναγκασθεί να πάρει τις αποφάσεις αυτές στο σκοτάδι και τουλάχιστον μέρος του μηνύματος του μπορεί να αστοχήσει.

Η απόφαση του τι να πει είναι το πρώτο εμπόδιο στην επικοινωνιακή διαδικασία. Πολλοί άνθρωποι κάνουν το σφάλμα να προσπαθούν να μεταδώσουν ότι γνωρίζουν για ένα θέμα. Δυστυχώς, όταν ένα μήνυμα περιέχει πάρα πολλή πληροφορία, είναι δύσκολο να απορροφηθεί. Καθώς αποφασίζει τι να περιλάβει και τι να παραλείψει, θα πρέπει να έχει κατά νουν ότι αν προσπαθήσει να εξηγήσει κάτι χωρίς να δώσει στον παραλήπτη επαρκές υπόβαθρο, θα δημιουργήσει σύγχυση. Παρομοίως, αν συστήσει ενέργειες χωρίς πρώτα να εξηγήσει γιατί είναι δικαιολογημένες, το μήνυμά του μπορεί να προκαλέσει μια συναισθηματική αντίδραση που εμποδίζει την κατανόηση.

Είναι επίσης σημαντικό να κάνει τα γραπτά μηνύματα οπτικά ελκυστικά και ευνόητα εξισορροπώντας γενικές έννοιες με συγκεκριμένα παραδείγματα. Όταν φθάνει σε ένα σημαντικό σημείο, πρέπει να το πει. Πρέπει να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένες λεπτομέρειες όπως οι αριθμοί, οι πίνακες, και τα στοιχεία και να προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει αξιομνημόνευτες λέξεις που αναφέρονται σε χρώματα, αντικείμενα, αρώματα, ήχους και γεύσεις για να δημιουργήσει μιαν εικόνα στο μυαλό του ακροατηρίου του. Μπορεί επίσης να ελκύσει την προσοχή σε μιαν ιδέα οπτικά χρησιμοποιώντας κύριους τίτλους, έντονα γράμματα, και καταλόγους με εσοχές και χρησιμοποιώντας γραφήματα, σχέδια, διαγράμματα και εικόνες.

Επιπλέον, πρέπει να βεβαιωθεί ότι δείχνει πώς νέες ιδέες σχετίζονται με έννοιες που υπάρχουν ήδη στα μυαλά του ακροατηρίου του π.χ. «και όπως οι οικογένειες φωνάζουν τα παιδιά τους, οι λύκοι ουρλιάζουν μερικές φορές για να κρατήσουν το κοπάδι ενωμένο». Τέτοιες παρομοιώσεις συντελούν στην αποδοχή των εννοιών.

Επιπλέον πρέπει να κρατήσει τα μηνύματα του όσο μικρότερα και σαφέστερα γίνεται. Με λίγες εξαιρέσεις, μια σελίδα είναι ευκολότερο να απορροφηθεί από δύο σελίδες, ειδικά σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον όπου τόσα πολλά μηνύματα ανταγωνίζονται για να αποσπάσουν την προσοχή. Πάντως, επειδή είναι σημαντικό να αναπτύξει κάθε κύρια ιδέα επαρκώς θα ήταν καλύτερο να καλύψει πλήρως π.χ. τρία σημεία παρά να αναφέρει επιφανειακά π.χ. οκτώ σημεία. Να πρέπει να θυμάται ότι, τονίζοντας και συνοψίζοντας τα κύρια σημεία του, βοηθάει το ακροατήριό του να κατανοήσει και να θυμηθεί το μήνυμά.

Ο περιορισμός του αριθμού των μηνυμάτων που στέλνει είναι ένας άλλος τρόπος για να κάνει τα μηνύματα που στέλνει πιο αποτελεσματικά. Ένας χρήσιμος τρόπος να μειώσει τον αριθμό των μηνυμάτων είναι να σκεφθεί δύο φορές προτού να στείλει ένα. Απαιτεί χρόνο και πόρους η παραγωγή επιστολών και υπομνημάτων, γι αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να ενδιαφέρονται για το πόσα μηνύματα δημιουργούν. Αν ένα γραπτό μήνυμα απλώς προσθέτει στον πληροφοριακό φόρτο, είναι πιθανόν καλύτερα να μην το στείλει ή να το χειριστεί με κάποιον άλλο τρόπο - π.χ. με ένα γρήγορο τηλεφώνημα ή με μια προσωπική συζήτηση. Διατηρώντας χαμηλό τον αριθμό των μηνυμάτων οι οργανισμοί μεγιστοποιούν τα οφέλη των επικοινωνιακών τους ενεργειών⁸⁰.

3.5.7. Επιλογή σωστού διαύλου

Ακόμη και τα πιο προσεκτικά κατασκευασμένο μήνυμα δε θα μπορέσει να παράγει αποτελέσματα αν δεν φθάσει στο ακροατήριο του επιχειρηματία. Θα πρέπει να προσπαθήσει, όσο το δυνατόν, να εξαφανίσει τη δυνητική πηγή παρέμβασης. Πρέπει να αρχίσει εξαλείφοντας τον αριθμό των διαύλων που πρέπει ένα μήνυμα να περάσει προτού φθάσει το προτιθέμενο στόχο του. Ύστερα να βεβαιωθεί ότι η επιλογή του επικοινωνιακού διαύλου και μέσου που έκανε δεν εμποδίζει το μήνυμά του.

Όταν σχεδιάζει ένα μήνυμα, πρέπει να σκεφθεί την έκταση της ανάδρασης που θέλει να ενθαρρύνει, και να επιλέξει μια μορφή επικοινωνίας που ικανοποιεί τις ανάγκες του. Μερικοί δίαυλοι και μέσα είναι πιο συμβατά με την ανάδραση από άλλα. Πλούτος μέσων είναι η αξία ενός μέσου σε μια δεδομένη επικοινωνιακή κατάσταση. Ο πλούτος καθορίζεται από τη δυνατότητα ενός μέσου να:

- ❖ μεταδώσει ένα μήνυμα μέσω περισσότερων από μιας πληροφοριακών νύξεων (οπτικών, λεκτικών, προφορικών),
- ❖ διευκολύνει την ανάδραση, και
- ❖ δημιουργεί προσωπική σχέση.

Η προσωπική επικοινωνία είναι το πλουσιότερο μέσο επειδή είναι προσωπικό, προσφέρει και άμεση λεκτική και εξωλεκτική ανάδραση, και μεταδίδει τη συγκίνηση πίσω από το μήνυμα. Αλλά είναι επίσης ένα από τα πιο περιοριστικά,

⁸⁰ Κοντής Θεμιστοκλής, 2002, σ.68-72

επειδή ο επιχειρηματίας και το ακροατήριο του πρέπει να συνευρεθεί στον ίδιο χώρο και στον ίδιο χρόνο.

Η επιλογή ενός επικοινωνιακού διαύλου και μέσου εξαρτάται από: το μήνυμα, το ακροατήριο, την ανάγκη για ταχύτητα, την περίσταση.

Η επιλογή του επιχειρηματίας μεταξύ διαπροσωπικής συζήτησης, ενός τηλεφωνήματος, ή ενός γραπτού κειμένου εξαρτάται από την θέση του ακροατηρίου, την σημασία του μηνύματος, και πόσο χρειάζεται την εξωλεκτική ανάδραση που μόνο η γλώσσα του σώματος μπορεί να αποκαλύψει. Πρέπει να επιλέξει τα πλουσιότερα μέσα για ασυνήθιστα, σύνθετα μηνύματα. Πρέπει να χρησιμοποιήσει πλούσια μέσα για να επεκτείνει και για να ανθρωποποιήσει την παρουσία του σε όλο την επιχείρηση, για να μεταδώσει το ενδιαφέρον του για τους υπαλλήλους και για να κερδίσει την αφοσίωση υπαλλήλων προς τους στόχους του οργανισμού. Πρέπει να χρησιμοποιήσει λιγότερα μέσα για να μεταδώσει απλά μηνύματα ρουτίνας. Μπορεί να στείλει πληροφορία όπως στατιστικές, γεγονότα, αριθμοί και συμπεράσματα μέσω υπομνημάτων, σημειωμάτων, ή γραπτών εκθέσεων κ.λ.π.

Τέλος για να εξασφαλίσει αποτελεσματική επικοινωνία, πρέπει να χρησιμοποιήσει πλούσια μέσα για τα μηνύματα που είναι σύνθετα, διαφορούμενα και ασυνήθιστα⁸¹.

3.5.8. Καλλιέργεια των επικοινωνιακών δεξιοτήτων

Η αναγνώριση της σημασίας της αποτελεσματικής επικοινωνίας οδηγεί πολλές εταιρίες σήμερα στο να επιμορφώνουν τους υπαλλήλους τους σε επικοινωνιακές δεξιότητες. Μερικές εταιρίες προσφέρουν σεμινάρια και εργαστήρια στη διαχείριση κοινών προφορικών επικοινωνιακών καταστάσεων (όπως η διδασκαλία με πελάτες, η διαχείριση των υφισταμένων, και οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους), όπως η επιμόρφωση στους υπολογιστές και άλλα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας.

Παρά το γεγονός ότι μπορεί τελικά να επιμορφωθεί ο υπάλληλος στη δουλειά του ή και ο επιχειρηματίας, μπορεί να αρχίσει να τελειοποιεί τις επικοινωνιακές του δεξιότητες αμέσως. Ίσως το καλύτερο μέρος για να αρχίσει είναι με μια ειλικρινή εκτίμηση της σημερινής του κατάστασης. Στις επόμενες λίγες ημέρες, πρέπει να προσέξει πώς θα διαχειριστεί τις επικοινωνιακές καταστάσεις που

⁸¹ Κωνσταντακοπούλου Μαρία, 2002, σ. 132-134

εμφανίζονται. Πρέπει να προσπαθήσει να φαντασθεί τι κάνει σωστά και τι κάνει λάθος. Έτσι στους επόμενους μήνες, θα προσπαθήσει να επικεντρωθεί στην καλλιέργεια των δεξιοτήτων του σε χώρους όπου χρειάζεται την περισσότερη δουλειά.

Ένας τρόπος για να βελτιώσει τις δεξιότητες του είναι να εξασκηθεί. Η έλλειψη εμπειρίας στο να γράφει ή να μιλάει μπορεί να τον εμποδίσει να αναπτύξει αποτελεσματικά μηνύματα. Ίσως έχει περιορισμένο λεξιλόγιο ή έχει αμφιβολίες σε θέματα γραμματικής, τονισμού και στυλ. Ίσως να είναι απλώς φοβισμένος με την ιδέα να γράφει κάτι ή να εμφανιστεί μπροστά σε μια ομάδα. Οι άνθρωποι δεν είναι «γεννημένοι» συγγραφείς ή ομιλητές. Οι δεξιότητες τους βελτιώνονται όσο περισσότερο μιλούν και γράφουν. Κάποιος που έχει γράψει δέκα εκθέσεις είναι συνήθως καλύτερος στο γράψιμο από κάποιον που έχει γράψει μόνο δύο εκθέσεις. Πρέπει λοιπόν να μάθει από την εμπειρία και μερικά από τα σημαντικότερα μαθήματα μαθαίνονται από τις αποτυχίες.

Μαθαίνοντας τι να μην κάνει είναι εξίσου σημαντικό όσο το να μάθει τι να κάνει. Ένα από τα μεγάλα πλεονεκτήματα του να παρακολουθήσει μαθήματα επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι ότι έχει τη δυνατότητα να ασκηθεί σε ένα περιβάλλον που προσφέρει έντιμη και δημιουργική κριτική. Ένα μάθημα του είδους αυτού του επιτρέπει να κατανοήσει αποδεκτές τεχνικές, ώστε να μπορεί να αποφεύγει να κάνει ακριβά λάθη στη δουλειά του.

Το μάθημα της επιχειρησιακής επικοινωνίας έχει σχεδιαστεί για να προσφέρει το είδος της επικοινωνιακής πρακτικής που θα αυξήσει τις πιθανότητες μας να πάρουμε τη δουλειά που θέλουμε, για να προαχθούμε στη δουλειά μας, για να αρχίσουμε μια νέα επιχείρηση, ή για να επιτύχουμε σε οτιδήποτε επιλέγουμε να κάνουμε στο μέλλον⁸².

3.6. Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία

Αυτή εξαρτάται από το σε ποιον στέλνονται πληροφορίες και από ποιον λαμβάνονται.

Συνήθως η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία γίνεται με πελάτες, προμηθευτές, συνεργαζόμενες Επιχειρήσεις, Οργανώσεις, Επιμελητήρια, συνδικαλιστικές Οργανώσεις, διαφημιστικές εταιρίες κτλ.

⁸² Κωνσταντακοπούλου Μαρία, 2002, σ. 139-140

Η εξωεπιχειρησιακή Επικοινωνία είναι συνήθως ατομική και γίνεται ανάμεσα σε έναν αρμόδιο εκπρόσωπο της Επιχείρησης και ένα πρόσωπο από τα παραπάνω που αναφέραμε.

- ♦ Προφορικά γίνεται με συνομιλία και συνέντευξη.
- ♦ Γραπτά γίνεται με έγγραφα διαφόρων τύπων.
- ♦ Με τεχνικά μέσα γίνεται μέσω τηλεφώνου, FAX, TELEX, E-mail κτλ.

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).

Και η Επικοινωνία με τεχνικά μέσα γίνεται με την αποστολή είτε μαγνητοταινιών, είτε Video, ή δισκετών που περιέχουν μηνύματα της Επιχείρησης. Όταν η εξωεπιχειρησιακή Επικοινωνία γίνεται με μεγάλο αριθμό προσώπων, χρησιμοποιούνται τα Μαζικά Μέσα Ενημέρωσης, όπως διάφορα περιοδικά και Εφημερίδες, ραδιόφωνο, Τηλεόραση, Prospectuses κτλ.

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 σημασία⁸³.

⁸³ Μάντζαρης Γιάννης, 2006, σ. 486

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

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 αυτοσυντήρηση της, όσο και για την εκπλήρωση των στόχων της οργάνωσης. Η οργανωσιακή επικοινωνία λοιπόν αφορά στην παρουσίαση, διατύπωση και διαμόρφωση της ανάπτυξης και ροής επικοινωνιακών διαδικασιών στην επιχείρηση.

Εάν εμφανιστούν αδυναμίες στον τομέα της οργανωσιακής επικοινωνίας, π.χ. ασυμφωνίες μεταξύ των οργανωσιακών δομών και των επικοινωνιακών δομών ή μεταξύ των επικοινωνιακών απαιτήσεων των θέσεων και των κατόχων αυτών των θέσεων, τότε αυτές οι επικοινωνιακές αδυναμίες, λόγω της μεγάλης σημασίας της επικοινωνίας στην συνολική επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και επιτυχία, επιδρούν αρνητικά στην συνολική προσπάθεια της επιχείρησης να πετύχει τους στόχους της. Παρά αυτή την αλληλεξάρτηση, η σημασία της οργανωσιακής επικοινωνίας άρχισε να γίνεται αντικείμενο έρευνας από τότε που αναπτύχθηκαν σημαντικά οι επικοινωνιακές τεχνικές και τηλεπικοινωνίες, δηλαδή ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως ακολούθως:

Πρώτον, η επικοινωνία αποτελεί ένα χαρακτηριστικό φαινόμενο δια-θρώπων σχέσεων. Έτσι, εντός της επιστήμης Οργάνωσης και Διοίκησης, μια αποτελεσματικά λειτουργούσα επικοινωνία αποτελεί αναμφίβολα μια προϋπόθεση για την διαμόρφωση των οργανώσεων. Από την άλλη στερείται η επικοινωνία μιας απλουστευμένης παρατήρησης των επιμέρους στοιχείων όπως σε μια δομή. Οι επιδράσεις και τα αποτελέσματα της επικοινωνίας μπορούν να περιγραφούν μόνο σε δικτυακά μοντέλα. Τα προκύπτοντα προβλήματα μέτρησης επηρεάζουν άμεσα την αξιολόγηση της επικοινωνίας ως μεταβλητής για τη διαμόρφωση της οργάνωσης. Έτσι για παράδειγμα, η εγκατάσταση ενός συστήματος τηλεδιάσκεψης για την επιτυχία μιας επιχείρησης, δεν μπορεί να αξιολογηθεί κατάλληλο για τόσο διάστημα, όσο δεν υφίσταται μια ανάλογη κατάλληλη δικτυακή δομή επίσης στον δια-οργανωσιακό τομέα. Συνεπώς μορφές σκέψης Stand-alone εμφανίζουν μια αντίφαση στον τομέα της επικοινωνίας.

Εάν πρέπει να αποτιμηθεί κατάλληλα η σημασία της επικοινωνίας για την οργάνωση, τότε με βάση τα προαναφερθέντα είναι απαραίτητο να προηγηθεί μια ποιοτική και ποσοτική ανάλυση της επικοινωνίας. Με μια τέτοια ανάλυση,

και κατά την 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 οργανωσιακής επικοινωνίας μπορεί να επιβαρύνει και να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

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

Για την αποφυγή των επικοινωνιακών διακοπών και στρεβλώσεων και την διασφάλιση απρόσκοπτης ανταλλαγής πληροφόρησης 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 στην συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη της οργάνωσης. Σε ατομικό επίπεδο υπάρχουν συχνά σε προβλήματα κατανόησης (πραγματική διάσταση της Σημειωτικής). Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί την σύμπτωση στην κατανόηση της Γλώσσας και της Πρόθεσης από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία. Αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την πρόσληψη και τοποθέτηση των συνεργατών. Ανάλογα με την σημασία της επικοινωνίας για την υλοποίηση των καθηκόντων, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να προσεχθεί επίσης και μια συγκριτική δυνατότητα επεξεργασίας πληροφοριών σχετιζόμενη με τους επικοινωνιακούς εταίρους.

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

Στην επιχείρηση, που είναι μια συλλογική δράση για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού στόχου, ο ρόλος της επικοινωνίας είναι σημαντικότατος. Επίσης αναφέραμε ότι η επικοινωνία αποτελεί μια δράση που έχει συγκεκριμένο αντικειμενικό στόχο και λαμβάνει χώρα μεταξύ δύο ή περισσότερων υποκειμένων. Ο όρος «αντικειμενικός στόχος» αναφέρεται σε σχέση με τον προς επίτευξη τελικό στόχο, το περιεχόμενο ή το σημείο αναφοράς της Επικοινωνίας.

Στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων δεν έχουμε μόνο μορφές τυπικής επικοινωνίας, οι οποίες έχουν ως αντικειμενικό στόχο την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης και κινούνται εντός σαφώς προσδιορισμένων κανόνων, αλλά και μορφές άτυπης επικοινωνίας, η οποία λαμβάνει χώρα χωρίς την ύπαρξη προηγούμενης διατύπωσης κανόνων και πλαισίων δράσης και υπηρετεί ιδιαίτερα τους ατομικούς στόχους των μελών της οργάνωσης. Διασφαλίζει την ύπαρξη και διατήρηση της άτυπης μορφής Οργάνωσης και εξυπηρετεί την προσπάθεια υποκίνησης των μελών της Οργάνωσης αλλά και την δυνατότητα ανάπτυξης της Οργάνωσης. Οι στενές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λειτουργούντων τυπικών και άτυπων πληροφοριακών συστημάτων για την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων γίνεται 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 προσπαθούν 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 μεταξύ δύο μηχανών.

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

1. Η Συγκέντρωση και η κατανομή πληροφοριών μεταξύ προσώπων που θα τις χρησιμοποιήσουν για επίτευξη συγκεκριμένου στόχου.
2. Ο Εφοδιασμός με πληροφορίες (σε ποσότητα και ποιότητα) εκείνων, που πρόκειται να λάβουν σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις.
3. Η έγκαιρη διοχέτευση των λαμβανομένων αποφάσεων σε όλα τα πρόσωπα που καλούνται να τις εφαρμόσουν.
4. Η υποβολή αναφορών και προτάσεων των κατωτέρων στελεχών και των εργαζομένων της βάσης προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.
5. Η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλλουν στη στενότερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία εντός και εκτός της Επιχείρησης.
6. Η γνωστοποίηση πληροφοριών στους αρμοδίους που αφορούν σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες ή σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.
7. Η παροχή πληροφοριών που αφορούν στη βελτίωση της Ποιότητας και στη θέσπιση στόχων.
8. Η γνωστοποίηση πληροφοριών που αφορούν στην υποκίνηση των εργαζομένων.
9. Η αναγκαία αναδιοργάνωση ενός τμήματος ή τομέα ή όλης της Επιχείρησης.
10. Η αποφυγή συγχύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων μέσα στην Επιχείρηση.
11. Η διαμόρφωση Στρατηγικής, Πολιτικής και Σχεδίων Δράσης.
12. Η εφαρμογή ανθρώπινων Σχέσεων από όλους τους Managers.
13. Η εφαρμογή των Δημόσιων σχέσεων, ως σχέσεων Επικοινωνίας μεταξύ της Επιχείρησης και των παραγόντων έξω από αυτή.
14. Ο κατάλληλος χειρισμός των άτυπων Ομάδων αλλά και τυπικών Ομάδων.

Από την παρουσίαση μέρους των δυνατοτήτων της επικοινωνίας κατανούμε καθαρά πόσο μεγάλη είναι η σημασία της Επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό - επιχείρηση για την κατανόηση των προβλημάτων και την λήψη αποφάσεων και γενικά για την υλοποίηση των στόχων της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αποσπάρη Άννα: «Διαπολιτισμική επικοινωνία», σημειώσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, εκδόσεις Οικ. Παν. Αθηνών, Αθήνα 2002
2. Βακόλα Μαρία: «Κατανόηση της επιχειρησιακής επικοινωνίας», σημειώσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, κεφ. 2 εκδόσεις Οικ. Παν. Αθηνών, Αθήνα 2002
3. Γιαννουλέας Μ – Βαγιάτης Γ.: «Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο», εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995
4. Κοβέη Φράγκλιν: «Η ηγεσία επικεντρωμένη σε αρχές», εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2001
5. Κοντής Θεμιστοκλής: «Επιχειρησιακές επικοινωνίες», εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2002
6. Κωνσταντοπούλου Μαρία: «Εισαγωγή στην επικοινωνία», σημειώσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, εκδόσεις Οικ. Παν. Αθηνών, Αθήνα 2002
7. Μάντζαρης Γιάννης: «Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα 2003
8. Σακαλάκη Μαρία: «Ψυχολογία της επικοινωνίας», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1994
9. Τασοπούλου Ελένη: «Εισαγωγή στις εργασιακές σχέσεις», σημειώσεις ΤΕΙ Μεσολογγίου, εκδόσεις ΤΕΙ Μεσολογγίου, Μεσολόγγι 2000
10. Φαναριώτης Παναγιώτης: «Αρχές οργάνωσης και διοικήσεως επιχειρήσεων», εκδόσεις Σταμούλης, τόμος Α', Αθήνα 2001
11. Φερούσης Δημήτριος: «Το κατόρθωμα της επικοινωνίας», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1992
12. Φισκέ Τζόν: «Εισαγωγή στην επικοινωνία», εκδόσεις Επικοινωνία και Κουλτούρα, Αθήνα 1992

Διαδίκτυο

1. www.mbc.aueb.gr/greek/mrkt_new.htm
2. www.eommex.gr/greek/services/activities/entypa/
3. www.di.uoa.gr/share/postg/mathimata.htm
4. alpha.it.teithe.gr/tei_old/ects/dept/accountancy/sem4_gr.htm
5. www.di.uoa.gr/share/postg/mathimata.htm