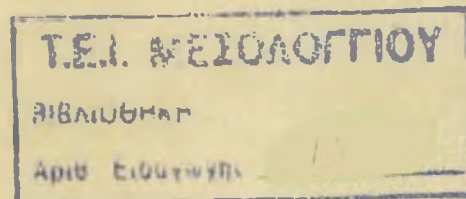


Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ



Καθηγητής: Κος Γεώργιος Γάτσιος  
Όνομα: Μαρία Χριστοδούλου  
Α.Μ.: 7562

Μεσολόγγι 2004

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	5
---------------	---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1 Εισαγωγή.....	6
1.2 Έννοια της επικοινωνίας.....	7
1.3 Σκοποί της επικοινωνίας.....	8
1.4 Επικοινωνία και αποτελεσματικότητα.....	9
1.5 Μέσα επικοινωνίας.....	10
1.6 Εκπαίδευση και επιμόρφωση στην επικοινωνία.....	11
1.7 Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	12

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

#### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία.....	15
2.2 Επικοινωνία μονής ή διπλής κατεύθυνσης.....	15
2.3 Μέθοδοι επικοινωνίας.....	17
2.4 Μορφές επικοινωνίας.....	18
2.4.1 Κάθετη επικοινωνία.....	19
2.4.2 Οριζόντια επικοινωνία.....	21
2.5 Τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας.....	21
2.6 Αποδέκτες των επιχειρησιακών μηνυμάτων.....	23
2.7 Εμπόδια στην επικοινωνία.....	23
2.8 Βελτίωση της επικοινωνίας.....	26
2.8.1 Διαδικασία μετάδοσης του μηνύματος.....	27
2.8.2 Μετάδοση του μηνύματος – Μη λεκτική επικοινωνία.....	27
2.8.3 Κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη.....	28
2.8.4 Βελτίωση του μηνύματος.....	28
2.8.5 Αποτελεσματική ακοή.....	29

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

#### ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1 Γενικά.....	31
3.2 Επιχειρησιακές επιστολές.....	31

3.3	Κύρια μέρη των επιστολών.....	32
3.3.1	Επικεφαλίδα.....	32
3.3.2	Ημερομηνία.....	32
3.3.3	Τίτλος της αρμόδιας υπηρεσίας.....	33
3.3.4	Διεύθυνση του αποδέκτη.....	33
3.3.5	Το θέμα.....	33
3.3.6	Προσφώνηση.....	33
3.3.7	Το σώμα της επιστολής.....	33
3.3.8	Ο τελικός χαιρετισμός.....	34
3.4	Σχεδιασμός της επιστολής.....	34
3.5	Αρχιτεκτονική της επιστολής.....	35
3.6	Το κείμενο της επιστολής.....	36
3.6.1	Ελκυστικότητα του κειμένου.....	36
3.6.2	Το ευανάγνωστο του κειμένου.....	36
3.6.3	Η σαφήνεια και η ζωηρότητα του κειμένου .....	37
3.7	Προσαρμογή του κειμένου στις ειδικές συνθήκες επικοινωνίας.....	37
3.7.1	Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες και ανάγκες του αποδέκτη.....	38
3.7.2	Προσαρμογή της γλώσσας και του ύφους.....	38
3.7.3	Προσαρμογή στην αρχή της αξιοπρέπειας και του αμοιβαίου σεβασμού..	38
3.7.4	Προσαρμογή στις αρχές της καλής πίστεως.....	39
3.7.5	Προσαρμογή στο πνεύμα αισιοδοξίας.....	40
3.10	Φάκελοι επιστολών.....	40
3.11	Συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν τον γραπτό λόγο.....	41

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΑΛΛΗΛΟΓΡΦΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1	Χαρακτηριστικά της αλληλογραφίας των δημόσιων υπηρεσιών.....	43
4.2	Δημόσια έγγραφα.....	43
4.2.1	Συνήθη υπηρεσιακά έγγραφα.....	43
4.2.2	Έγγραφοι εισηγήσεις.....	43
4.2.3	Αποφάσεις.....	45
4.2.4	Εγκύκλιοι.....	46
4.2.5	Διαταγές ή Εντολές.....	46
4.2.6	Σημειώματα (Υπηρεσιακά – Ενημερωτικά).....	47
4.2.7	Τηλεγραφήματα, TELEX, τηλεφωνικά σήματα, FAX.....	48
4.2.8	Πρακτικά συλλογικών οργάνων (Συμβουλίων ή Επιτροπών).....	48
4.2.9	Προσωπικά έγγραφα (Αιτήσεις – Αναφορές).....	49
4.2.10	Υπηρεσιακές εκθέσεις.....	49
4.3	Υπηρεσιακές εκθέσεις.....	50

4.4	Τα μέρη της έκθεσης.....	50
4.4.1	Το διαβιβαστικό έγγραφο.....	50
4.4.2	Ο τίτλος.....	51
4.4.3	Η σελίδα των περιεχομένων.....	51
4.4.4	Η περίληψη.....	51
4.4.5	Η εισαγωγή.....	51
4.4.6	Το σώμα της έκθεσης.....	52
4.4.7	Οι προσθήκες.....	54
4.5	Κατηγορίες εκθέσεων.....	54
4.5.1	Διάκριση κατά μέγεθος.....	54
4.5.2	Διάκριση κατά τον σκοπό.....	54
4.5.3	Διάκριση κατά το περιεχόμενο.....	55
4.5.4	Διάκριση ανάλογα με το φορέα.....	55
4.5.5	Διάκριση κατά το βαθμό εμπιστευτικότητας.....	55
4.5.6	Διάκριση ως προς το βαθμό επιστημότητας και τυπικότητας.....	55
4.5.7	Διάκριση κατά το βαθμό συχνότητας.....	55

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

5.1	Γενικά.....	57
5.2	Ομιλία και Ακρόαση.....	57
5.3	Συζητήσεις.....	58
5.4	Δημόσιες Ομιλίες.....	59
5.5	Προσόντα Ομιλητών.....	60
5.5.1	Κατάλληλες διαθέσεις και προοπτικές.....	60
5.5.2	Προσωπική ικανότητα για προφορική παρουσίαση ιδεών.....	61
5.5.3	Ικανοποιητικό σύστημα εφαρμογής της επικοινωνίας.....	61
5.5.4	Ικανότητα αξιολόγησης της επικοινωνίας.....	61
5.6	Συνέντευξη.....	62
5.7	Προσωπική Αναφορά.....	63
5.8	Υπαγόρευση.....	63

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

6.1	Η έννοια της ομάδας.....	65
6.2	Η δημιουργία των ομάδων.....	65
6.3	Είδη εργασιακών ομάδων.....	67
6.4	Τυπικές και Άτυπες εργασιακές ομάδες.....	68
6.5	Τα κύρια χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ομαδικής επικοινωνίας.....	69
6.6	Η επικοινωνία στις επιτροπές και στα συμβούλια.....	72
6.7	Οι συζητήσεις στις επιτροπές.....	73
6.7	Συστήματα ομαδικής επικοινωνίας.....	73
6.8	Αξιολόγηση της ομαδικής επικοινωνίας.....	75

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

7.1	Η ηλεκτρονική επικοινωνία στο χώρο των επιχειρήσεων.....	77
7.2	Το διαδίκτυο και η επιχείρηση.....	77
7.3	Τηλεπικοινωνίες.....	78
7.4	Τεχνολογικά μέσα επικοινωνίας.....	80
7.5	Τεχνολογία των δικτύων.....	81
7.6	Δίκτυα.....	82
7.7	Χρησιμότητα των δικτύων.....	83
	Επίλογος.....	85
	Βιβλιογραφία.....	86

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στη σχετική βιβλιογραφία συχνά συναντάται η άποψη ότι το φαινόμενο της επικοινωνίας έχει και άλλα πεδία εκτός από την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, όπως π.χ. την επικοινωνία μεταξύ της φύσης και του ανθρώπου, μεταξύ ζώων και ανθρώπων, μεταξύ μηχανής και ανθρώπου. Σ' αυτή την εργασία θα εξεταστεί μόνο η επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων και μάλιστα μεταξύ ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση, γι' αυτό ο όρος επικοινωνία θα καθοριστεί ανάλογα.

Οι επικοινωνία ως βασικό στοιχείο της διοίκησης κάθε οργανισμού, αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητες και εξασφαλίζεται τόσο ο συντονισμός, κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του προσωπικού, όσο και η αναγκαία επαφή μεταξύ των οργανισμών, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και αισθημάτων.

Στις σημερινές διεθνείς επιχειρησιακές συνθήκες, η λειτουργία της επικοινωνίας μιας επιχείρησης με τους πελάτες της, τους προμηθευτές της, τους εργαζόμενους, τους επενδυτές, τις οικονομικές και κοινωνικές ομάδες, τα θεσμικά όργανα και άλλους φορείς είναι στρατηγικής σημασίας, όχι μόνο για την ανταγωνιστικότητά της αλλά και για τη δημιουργία μιας γενικότερης θετικής εικόνας της επιχείρησης στην αγορά. Η λειτουργία της επικοινωνίας γίνεται ιδιαίτερα επίκαιρη εάν λάβει κανείς υπόψη του τη ραγδαία εξέλιξη των μέσων μαζικής επικοινωνίας, τη σημασία που έχουν στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης και τη σημαντική πρόοδο που έχει επιτευχθεί στην τεχνολογία τους.

Για την πλήρη ανάπτυξη όλων των πλευρών της επικοινωνίας, θα χρειαζόταν μακροχρόνια και μεγάλοι όγκους εργασία, γι' αυτό καταβλήθηκε προσπάθεια για το περιορισμό της πτυχιακής αυτής εργασίας, στα σημεία εκείνα τα οποία έχουν άμεση σχέση με τις πρακτικές ανάγκες των επιχειρήσεων και που αναφέρονται τόσο στη γραπτή, όσο και στην προφορική επικοινωνία. Η ανάπτυξη των θεμάτων γίνεται κατά τρόπο κατανοητό, χωρίς κουραστικές περιττολογίες και με προσπάθεια οι αναγνώστες αυτής της εργασίας να πάρουν την ουσία και όχι άσκοπες λεπτομέρειες.

Επιθυμώ να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ.Γεώργιο Γάτσιο, ο οποίος συνετέλεσε σημαντικά στη βελτίωση της πτυχιακής εργασίας καθώς και όλους εκείνους που βοήθησαν ποικιλόμορφα, ο καθένας από τη δική του θέση και με τη δική του ικανότητα, στην παραγωγή αυτής της πτυχιακής εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1.1 Εισαγωγή

Ένα πολύ σημαντικό μέρος του χρόνου των ανθρώπων αφιερώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, προσδοκιών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Στο χώρο της επιχείρησης, έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη «δαπανούν» πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία. Η ικανότητα τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία τους, αφού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των αποφάσεων και των ανθρώπινων σχέσεων, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, της καθοδήγησης κ.λπ. Συχνά, τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, συγκρούσεων, κακής συνεργασίας, λανθασμένων αποφάσεων, έλλειψης συντονισμού, παρακίνησης κ.λπ. έχουν τις ρίζες τους στην ανεπαρκή επικοινωνία. Η αποτελεσματική επικοινωνία προσδιορίζει σ' ένα σημαντικό βαθμό, την ανάπτυξη και την μορφή των ανθρώπινων σχέσεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αποτελεί λοιπόν, ένα από τα κεντρικά ζητήματα της Διοίκησης, το οποίο όμως συχνά υποβαθμίζεται.

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία η οποία δένει τα μέλη που την απαρτίζουν και είναι αδύνατο να έχουμε ανθρώπινες σχέσεις χωρίς επικοινωνία. Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα ουσιαδότερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

Η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, έλλειψη της δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Μέσα στην οργανωμένη εργασία η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες:

1. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι που να επιτευχθεί μια συνεργατική ενέργεια.
2. Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, όπως όταν ο προϊστάμενος προτρέπει τους υφιστάμενους του να αναλάβουν ένα έργο.
3. Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστεων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.
4. Υποβοηθάει στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δεν μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους.
5. Σε καταστάσεις έξω από την εργασία, η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες όπως είναι η ψυχαγωγία και η τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων.

Μιλώντας για επικοινωνία, έχει αξία να τονιστεί πως περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τη διαβίβαση εντολών από ένα άτομο στο άλλο. Μπορεί κάποιος να λάβει μια εντολή ή ένα μήνυμα, αλλά να μην καταλάβει τη σημασία του. Γι' αυτό για να πούμε πως μια επικοινωνία έλαβε χώρα πρέπει ο δέκτης να κατανοήσει το μήνυμα, παρόλο που

δεν έχει την υποχρέωση να συμφωνήσει με το περιεχόμενο του ή με την άποψη που εκφράζει.

Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία ή φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Οι αποτυχίες δε αυτές αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση. Αποτέλεσμα λοιπόν της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι εμφανές.

Χρειάζονται λοιπόν επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη βελτίωση της επικοινωνίας. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται:

A) Μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας και κοινωνική συμβίωση, αρμονία.

B) Αλλά επίσης:

- Άμβλυση αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και επιχειρήσεων.

- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.

- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων.

## 1.2 Έννοια της επικοινωνίας

Την επικοινωνία άλλοι την θεωρούν σαν τη τέχνη της έκφρασης ιδεών και της ανταλλαγής ιδεών με γραπτό ή προφορικό λόγο. Άλλοι την ορίζουν σαν τη πράξη ή το γεγονός της μετάδοσης πληροφοριών, μια διαδικασία με την οποία μια έννοια ή έννοιες ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων, μέσω ενός συστήματος συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα, οι χειρονομίες κ.λπ.

Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται συχνά από τον κάθε άνθρωπο στη σημερινή κοινωνία. Όμως δεν υποδηλώνει μια συγκεκριμένη έννοια για όλους. Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών χωρίς όμως να μπορεί κανείς να περιγράψει συνολικά το περιεχόμενο του όρου. Αυτοί θα μπορούσαν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει εκείνους που περιορίζουν την έννοια της επικοινωνίας στη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Αυτή η προσέγγιση, χωρίς να είναι λανθασμένη, δεν λαμβάνει υπόψη της την ουσία της επικοινωνίας που είναι η επίδραση της ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών στη συμπεριφορά των επικοινωνούντων. Η δεύτερη κατηγορία ορισμών έρχεται να τονίσει αυτή τη συμπεριφορά, σύμφωνα με την οποία η επικοινωνία είναι η διαδικασία, με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας που λίγο ή πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί του πλήθους ορισμών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω:



- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από ένα άνθρωπο σε άλλον.
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άτομο, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ακόμη και ενέργεια, σε ένα δέκτη Β (άτομο, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του.

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι επίσης διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή ομάδων.

### 1.3 Σκοποί της επικοινωνίας

Σκοπός της επικοινωνίας είναι η ουσιαστική υποστήριξη της εκπλήρωσης και της αποτελεσματικής υλοποίησης των επιχειρησιακών στόχων. Πιο συγκεκριμένα η επικοινωνία εξυπηρετεί τους εξής στόχους :

- Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις. Τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους της επιχείρησης. Η ενημέρωση των εργαζομένων και η κατανόηση από αυτούς των εξελίξεων στο περιβάλλον της επιχείρησης, των εταιρικών αξιών, των στρατηγικών, των πολιτικών, των σημαντικών αποφάσεων και γεγονότων ( π.χ. επιδόσεις, αποτελέσματα, αλλαγές κ.λπ.) ώστε να αντιλαμβάνονται καλύτερα τους ρόλους τους και να αναπτύσσουν τις απαιτούμενες προσπάθειες, στάσεις, συμπεριφορές και ικανότητες.
- Βοηθά στον έλεγχο, αφού αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα και οι εξουσίες. Γίνεται η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών και η αναγκαία κατανόηση των εργαζομένων για ομαδική εργασία. Έτσι, είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων.
- Βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας, τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης. Η επικοινωνία επιτρέπει την εκδήλωση των συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών για να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία μεταξύ της διοίκησης και εργαζομένων, ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

## 1.4 Επικοινωνία και αποτελεσματικότητα

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία. Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη, κατά μέσο όρο, «δαπανούν» πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς δεν είναι ποτέ δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεση τους, η κατανόηση των στόχων από τους εργαζομένους των πολιτικών, των τακτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης, η «ενοποίηση» των αντιλήψεων, η γνώση και η κατανόηση από τον προϊστάμενο και την επιχείρηση των στόχων, των απόψεων, των αναγκών, των αδυναμιών και των δυνατοτήτων των εργαζομένων κ.λ.π. δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς επικοινωνία. Επίσης, η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία με το περιβάλλον.

Σε ό,τι αφορά ιδιαίτερα τη χρησιμότητα της επικοινωνίας για την ηγετική λειτουργία του προϊσταμένου, αυτή είναι απαραίτητη για :

- να ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεση τους,
- να περάσουν οράματα, να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τον υφιστάμενο οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης,
- να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοση τους και να γίνει η επιβράβευση της,
- να «ενοποιούνται» οι αντιλήψεις και να διαμορφώνεται εταιρική κουλτούρα,
- να επιτευχθεί η εκπαίδευση και συνολική εκπαίδευση του ατόμου,
- να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων,
- να αναπτυχθούν καλές σχέσεις, κλίμα και ομαδικό πνεύμα,
- να λυθούν οι διαφορές και να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.

Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και της επιχείρησης, λίγη προσοχή δίδεται σε αυτή, τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο πρακτικής. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας, από την πλευρά των στελεχών, και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Έτσι, πολλές φορές, τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, έλλειψης συντονισμού, κακών αποφάσεων, έλλειψης παρακίνησης, δημιουργίας παρεξηγήσεων, ύπαρξης φτωχών ανθρώπινων σχέσεων και κοινωνικών συγκρούσεων έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα γεγονός που διαπιστώθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι ένα μήνυμα (100%) που στέλνεται από τον πρόεδρο της εταιρείας, φθάνει μόνο το 20% του νοήματος του στο τελευταίο ιεραρχικό επίπεδο. Το υπόλοιπο 80% αλλοιώνεται στα ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα.

Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας από τη μια, και τα προβλήματα που δημιουργούνται ως προς αυτή από την άλλη, κάνουν φανερή την ανάγκη για καταβολή σημαντικών προσπαθειών από πλευράς διοικητικών στελεχών για να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους, ώστε να επικοινωνούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της καθημερινής τους πρακτικής και να βελτιώνουν έτσι τη συνολική τους αποτελεσματικότητα. Ιδιαίτερα, ο προϊστάμενος δεν μπορεί να προσδοκά να φθάσει σε ικανοποιητικά αποτελέσματα μέσω των υφισταμένων του αν ο πρώτος δεν αναπτύξει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους και μεταξύ των μελών της ομάδας. Η ανάπτυξη ικανοτήτων επικοινωνίας των στελεχών, που σήμερα είναι από τις πλέον σημαντικές, απαιτεί την κατανόηση της διαδικασίας μέσω της οποίας αυτή πραγματοποιείται, τους παράγοντες και τα εμπόδια που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της και ασφαλώς τις βασικές αρχές ή προϋποθέσεις που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία.

## **1.5 Μέσα Επικοινωνίας**

### **α. Η γλώσσα**

Η γλώσσα είναι ένα σύστημα συμβόλων που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία. Μέσω της γλώσσας, ο άνθρωπος κατασκευάζει σύμβολα που του επιτρέπουν να μεταδίδει μηνύματα, ιδέες, συναισθήματα. Η γλώσσα μπορεί να εκφράζεται είτε προφορικά, είτε γραπτά. Από την ορθή χρησιμοποίηση της γλώσσας εξαρτάται ο βαθμός αποκωδικοποίησης των μηνυμάτων. Χρησιμοποιούμε τα σύμβολα για να προσδιορίσουμε, να χαρακτηρίσουμε και να ορίσουμε σκέψεις, συναισθήματα, αντικείμενα, ανθρώπους και εμπειρίες. Δεν υπάρχουν όμως τα ίδια σύμβολα για όλους τους ανθρώπους, επειδή αποδίδουμε διαφορετικές έννοιες στις λέξεις και υπάρχουν διάφορες γλώσσες που χρησιμοποιούμε.

### **β. Πράξεις – Ενέργειες**

Ένα τεράστιο μέρος των μηνυμάτων αποτελείται από ενέργειες που εκπέμπουν μηνύματα αρνητικά ή θετικά. Οι κινήσεις, οι μορφοσμοί αποτελούν μέσα επικοινωνίας. Η αποχώρηση από μια συνεδρίαση λόγω διαφωνίας, η απουσία και η μη προσέλευση σε μια συνάντηση, υπονοεί άρνηση και μπορεί να εκφράζει διαφωνία ή δυσαρέσκεια. Με την πραγματοποίηση πράξεων άλλοτε τα μηνύματα είναι θετικά (π.χ. κίνηση της κεφαλής σε ένδειξη κατάφασης), και άλλοτε αρνητικά (π.χ. αποχώρηση από συνεδρίαση λόγω διαφωνίας).

### **γ. Φαντασία**

Τα δημιουργήματα της ανθρώπινης φαντασίας μεταδίδουν μηνύματα. Με μια καλά σχεδιασμένη εικόνα μπορούμε να μεταδώσουμε πολύ περισσότερα από ένα γραπτό μήνυμα. Η χρήση εικόνων και διαφόρων άλλων παραστάσεων συνδυαζόμενη με τη γλώσσα, αποτελεί άριστο μέσο μετάδοσης πληροφοριών, ιδεών και εννοιών. Η χρήση των εικόνων ή άλλων δημιουργημάτων της φαντασίας στην επιχειρησιακή επικοινωνία, εξαρτάται από το είδος του μηνύματος που θέλουμε να αποστείλουμε, (π.χ. δεν

μπορούμε εύκολα να αποστείλουμε πληροφορίες νομικού περιεχομένου ή ερμηνείες νόμων με εικόνες), ενώ είναι εύκολη η απεικόνιση ενός τόξου που δείχνει την διέλευση ή όχι των οχημάτων.

#### **δ. Κινήσεις**

Η χρησιμοποίηση των κινήσεων σαν μέσο μετάδοσης μηνυμάτων στην επικοινωνία, σε συνδυασμό με τις λέξεις, είναι συνηθέστατη και βοηθάει στην μετάδοση μηνυμάτων και στην αποκωδικοποίηση. Η οπτική επαφή, οι εκφράσεις του προσώπου, οι χειρονομίες και η στάση του σώματος είναι τα τέσσερα είδη των σωματικών κινήσεων. Χρησιμοποιούμε τις κινήσεις των χεριών ή των δακτύλων για να περιγράψουμε ή για να δώσουμε έμφαση. Οι εκφράσεις του προσώπου φανερώνουν συναισθηματικές καταστάσεις ή αντιδράσεις στα μηνύματα και καθρεφτίζουν τις σκέψεις ή τα συναισθήματα μας. Οι συσπάσεις του προσώπου μπορούν να φανερώσουν χαρά, στενοχώρια, έκπληξη, φόβο, θυμό και αηδία.

#### **ε. Ήχοι**

Οι ήχοι μπορούν να μεταφέρουν κάποιο μήνυμα, όπως ο ήχος του κουδουνιού στο σχολείο καλεί τους μαθητές στην τάξη, ο ήχος της σφυρίχτρας του διαιτητή σε ένα ποδοσφαιρικό αγώνα, σημαίνει την έναρξη του αγώνα, ο ήχος του πλοίου ότι πρόκειται να αποπλεύσει κ.λπ. περιέχουν μηνύματα. Ακόμα και οι λέξεις μεταδίδονται με ήχους ανάλογα με τον τόνο της φωνής που ομιλεί ο ομιλητής. Σε τέτοιες περιπτώσεις φαίνεται να ο ομιλητής είναι ενδιαφέρον, αν είναι κουραστικός, αν είναι συμπαθητικός κ.λπ.

### **1.6 Εκπαίδευση και επιμόρφωση στην επικοινωνία**

Επικοινωνία, ουσιαστική, διεξάγεται όταν ένας άνθρωπος μεταβιβάζει κάποιο μήνυμα σε έναν άλλο και ακούει την απάντησή του. Θα πρέπει φυσικά να υπάρχουν οι τυπικοί δίοδοι επικοινωνίας, αλλά και η αποτελεσματικότητα τους εξαρτάται από τις σχέσεις, τις ικανότητες και τον ενθουσιασμό εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τη χρησιμοποίηση του συστήματος.

Απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των μάνατζερ σ' όλα τα επίπεδα, ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης και να εξασφαλιστεί ότι ο πρωταρχικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη όταν παίρνεται απόφαση, είναι το πως, το που και με ποιον θα πρέπει να γίνει η επικοινωνία.

Οι πομποί πληροφοριών οφείλουν να γνωρίζουν τα εμπόδια στην επικοινωνία και να έχουν την ικανότητα αντίληψης και ανάλυσης που χρειάζεται για το ξεπέραςμα τους. Θα πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια για συγκεκριμένες ικανότητες επικοινωνίας, στην ομιλία, στο γράψιμο, και σημαντικότερο στην ακρόαση. Το μέγιστο βάρος, όμως, πρέπει να δοθεί στις ομαδικές ασκήσεις, ώστε να μπορέσουν οι άνθρωποι να εξασκηθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Η εκπαίδευση ευαισθησίας είναι μια από τις μεθόδους με τις οποίες μπορεί ένας άνθρωπος να κατανοήσει καλύτερα ποιες δυνατότητες έχει να ασκήσει επίδραση σε άλλους ανθρώπους, και τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αυτοί ακούνε όσα έχει να

τους πει. Η εκπαίδευση ευαισθησίας, όπως άλλωστε δηλώνει το όνομα της, αυξάνει την ευαισθησία των ανθρώπων όσον αφορά στην επίδραση που ασκούν επάνω σε άλλα άτομα και ταυτόχρονα τους προσφέρει εργαλεία για να αναλύσουν τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται, όταν οι άνθρωποι εργάζονται συλλογικά.

## **1.7 Η διαδικασία της επικοινωνίας**

Η επικοινωνία, ως διαδικασία, αρχίζει όταν ο πομπός (άτομα ή ομάδα) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη κ.λπ. Στη συνέχεια, ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων, σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών μεταβιβάζει το μήνυμα στον δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά κ.λπ. Τέλος με το μηχανισμό ελέγχου-*feed-back*-ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματος.

Αναλυτικότερα η διαδικασία της επικοινωνίας ακολουθεί φάσεις που είναι συνεχείς και η μια επηρεάζει την άλλη, αφού η επιτυχία της μιας συνδέεται με την επιτυχία της άλλης. Πιο κάτω παραθέτουμε τις φάσεις της επικοινωνιακής διαδικασίας με τη χρονική σειρά που ακολουθούν:

### **α) Συγκέντρωση πληροφοριών και η σύλληψη της ιδέας**

Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η τακτοποίηση τους σε μια ή πολλές ιδέες, είναι έργο της ανθρώπινης αντίληψης. Η επιλογή των πληροφοριών και η ερμηνεία που δίνει σ' αυτές ο άνθρωπος εξαρτώνται από την προηγούμενη εμπειρία του, δηλαδή από τα προηγούμενα μηνύματα που έχει λάβει και από τις τρέχουσες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του, που είναι καθοριστικά της δυνατότητας του να συλλάβει τις πληροφορίες. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους, επομένως η συλλογή πληροφοριών διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Η φάση αυτή στη διαδικασία της επικοινωνίας αποτελεί μια νοητική λειτουργία, κατά την οποία στο νου του ανθρώπου αποθηκεύεται ποικιλία πληροφοριών που υπέπεσαν στην αντίληψη του και οι οποίες συνδέονται με το μήνυμα που αυτός σκοπεύει να αποστείλει.

### **β) Κωδικοποίηση των πληροφοριών σε μήνυμα**

Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή ενός μηνύματος. Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση ή αναπαράσταση του νοήματος. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τη φωνή (τόνος, ένταση, χρώμα), τη γλώσσα (το σύνολο των λέξεων), τα σύμβολα, τις κινήσεις του σώματος, την οπτική επαφή και τις στάσεις του σώματος. Στην επικοινωνία υπάρχουν ορισμένοι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και το περιεχόμενο του κωδικοποιημένου μηνύματος, όπως ο τρόπος σκέψης. Οι ειδικές και γενικές γνώσεις πομπού και δέκτη, και το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον που ζουν.

### γ) Μετάδοση του μηνύματος

Η μετάδοση του μηνύματος συντελείται μέσα από κανάλια επικοινωνίας. Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η φωνή, τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών, τα γραπτά κείμενα ή η διαπροσωπική επαφή. Αυτοί είναι οι αγωγοί μέσα από τους οποίους περνάει το μήνυμα με προορισμό το λήπτη, για τον οποίο προορίζεται και κυρίως από τη δυνατότητα του λήπτη να αποκωδικοποιεί το μεταδιδόμενο μήνυμα. Ο λήπτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο με τις υπόλοιπες, συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει.

### δ) Αποκωδικοποίηση του μηνύματος

Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και μέσω διανοητικής διεργασίας αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή σε νόημα, δίνοντας σημασίες στα κωδικοποιημένα στοιχεία του μηνύματος. Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος ισχύουν αυτά που αναφέρθηκαν στην κωδικοποίηση του μηνύματος. Ο λήπτης αντιλαμβάνεται τις λέξεις, τις φράσεις, τις οποίες έλαβε, τις συνδέει με το γνωστικό του πεδίο, δηλαδή με τον κόσμο των εμπειριών και των γνώσεων του και μέσω αυτής της σύνδεσης και με τον αλληλοεπηρεασμό μεταξύ του γνωστικού πεδίου και του ληφθέντος μηνύματος δίδεται κάποια κατανοητή έννοια στο τελευταίο. Δηλαδή ο λήπτης αντιλαμβάνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις ψυχολογικές του θέσεις.

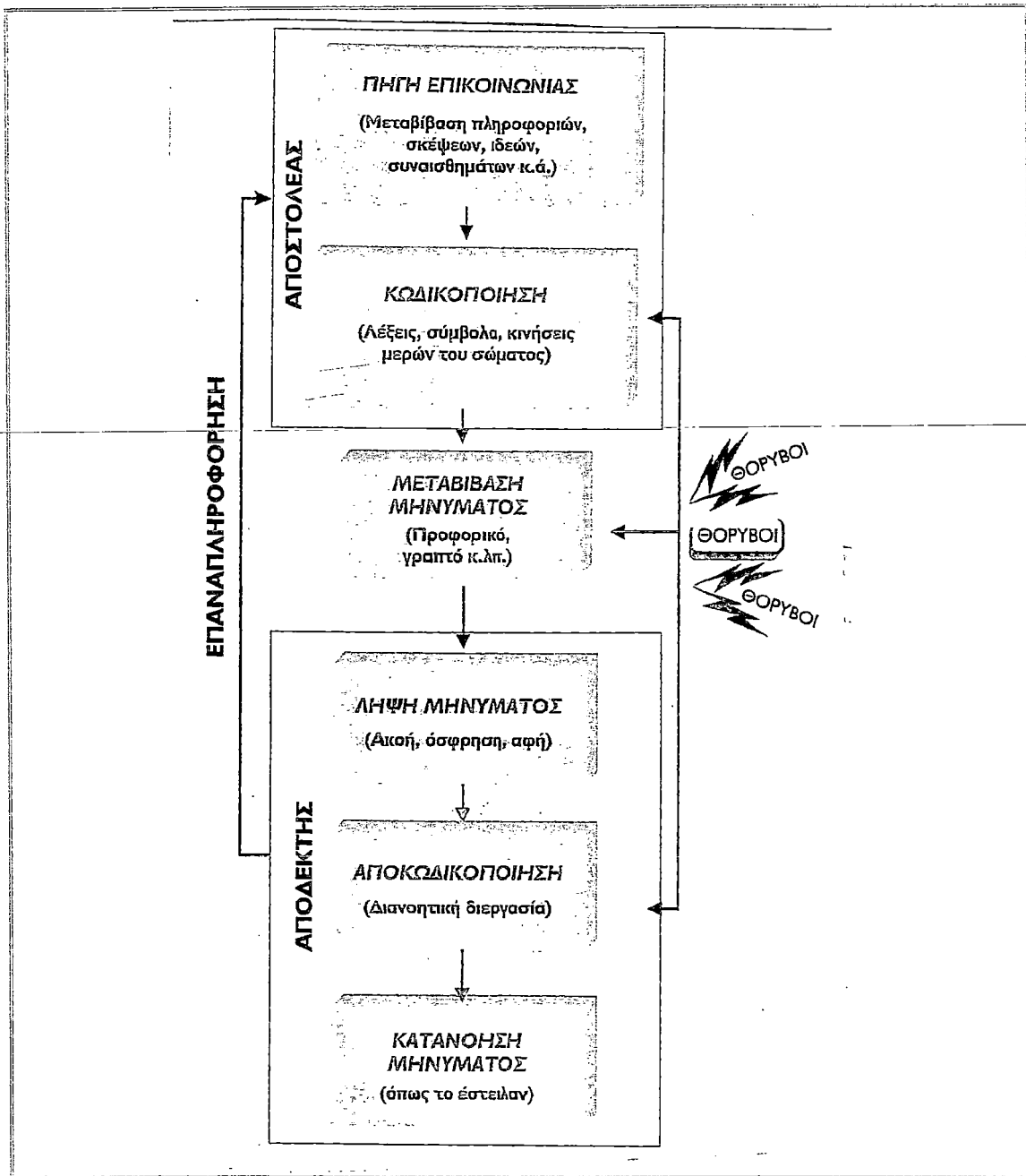
### ε) Ανταπόκριση στο μήνυμα

Ο δέκτης Μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κ.λπ., που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στον πομπό, με το μηχανισμό ελέγχου της επαναπληροφόρησης (feed back). Δηλαδή την αποστολή από το λήπτη προς τον εκδότη του μηνύματος με το οποίο επιβεβαιώνεται και η λήψη του πρώτου. Έτσι αντιστρέφονται οι όροι και ο λήπτης γίνεται εκδότης. Η επαναπληροφόρηση δείχνει και το βαθμό αποκωδικοποίησης του πρώτου μηνύματος.

Στη διαδικασία της επικοινωνίας παρουσιάζονται και οι θόρυβοι, οι διαταραχές που παρεμβαίνουν κατά τη μεταβίβαση του μηνύματος. Χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη παρεμβαίνουν από μόνοι τους και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από το δέκτη. Τυπικά παραδείγματα θορύβου είναι το μη αναγνώσιμα μήνυμα, τα παράσιτα στην τηλεφωνική επικοινωνία, η απροσεξία του αποδέκτη κ.α. Ο θόρυβος μπορεί να προκαλέσει παραμόρφωση, σε οποιοδήποτε σημείο, στη διαδικασία της επικοινωνίας.

Η τελείωση της διαδικασίας της επικοινωνίας με την επαναπληροφόρηση συμπληρώνει τον κύκλο μιας σωστής επικοινωνίας, όταν δηλαδή ο εκδότης και ο λήπτης έχουν τη

δυνατότητα να αλλάξουν ρόλους. Η επικοινωνία αυτή λέγεται επικοινωνία δύο κατευθύνσεων .



Σχήμα 1.1 Η διαδικασία της επικοινωνίας

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 2.1 Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία

Η *εσωτερική επικοινωνία* αφορά την άμεση επικοινωνία μεταξύ στελεχών της επιχείρησης, μετόχων, ηγεσία κ.λπ. Η εσωτερική επικοινωνία είναι αυτή που μπορεί να θεμελιώσει την αρμονία στις σχέσεις όλων των μελών της επιχείρησης και το οργανωσιακό κλίμα. Μπορεί να εναρμονίσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, την αλληλοκατανόηση, την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών μονάδων, την επικοινωνία των εργαζομένων με τη Διοίκηση της επιχείρησης ή τις οργανωτικές μονάδες.

Η *εξωτερική επικοινωνία* αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της επιχείρησης και άλλων επιχειρήσεων, δημοσίων υπηρεσιών, των πελατών, των προμηθευτών, του κοινού με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, με πρόσωπα ή εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες στην επιχείρηση ( π.χ. συνεργεία επισκευών, διαφημιστικές εταιρίες, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες), με διάφορες αρχές ( διοικητικές, δημοτικές, αστυνομικές), κ.λπ. Με την εξωτερική επικοινωνία η επιχείρηση εξασφαλίζει το κοινωνικό της γόητρο, την υποστήριξη του κοινού και των αρχών και γενικότερα την παραδοχή της από το κοινωνικό σύνολο, μέσα στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιείται.

Τέλος, οι επιχειρησιακές επικοινωνίες διακρίνονται σε γραπτές και προφορικές, σε τυπικές και άτυπες, για τις οποίες αναφερόμαστε σε άλλα μέρη.

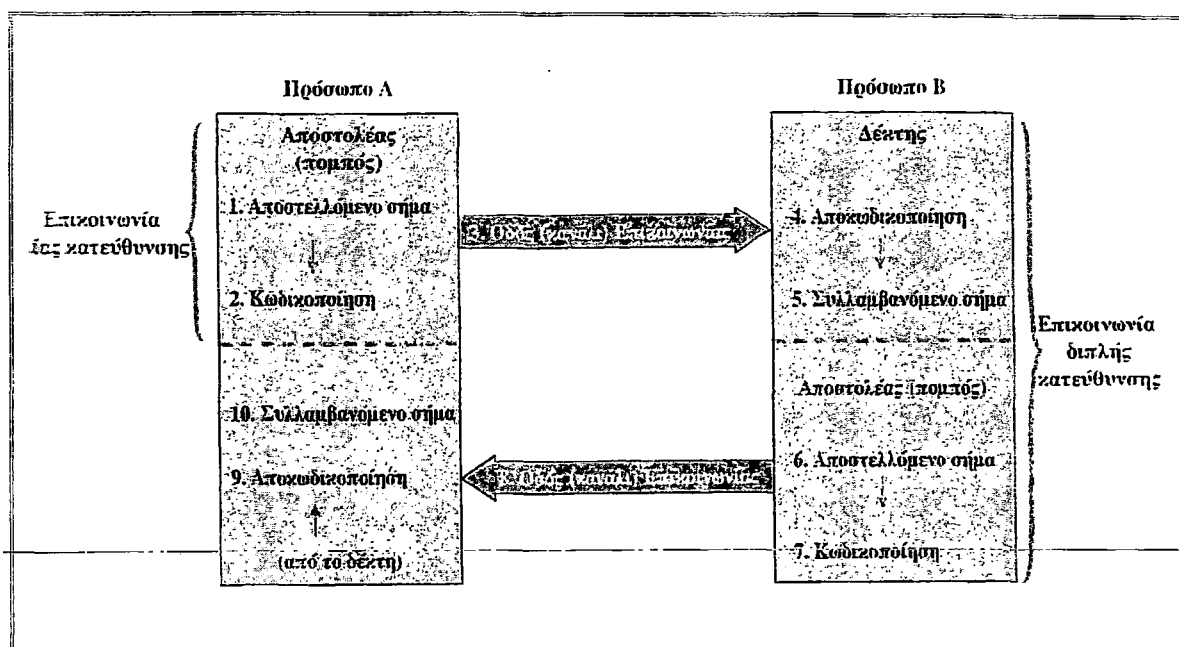
### 2.2 Επικοινωνία μονής ή διπλής κατεύθυνσης

Αν η επικοινωνία είναι **μονής κατεύθυνσης** (One way communication) η διαδικασία είναι:

- Ως προς τον αποστολέα της πληροφορίας: ο επιδιωκόμενος σκοπός – η κωδικοποίηση της πληροφορίας και η αποστολή της μέσω κάποιου καναλιού επικοινωνίας.
- Ως προς τον αποδέκτη της πληροφορίας : αποκωδικοποίηση της πληροφορίας - κατανόηση του επιδιωκόμενου σκοπού – ενέργεια.

Αν η επικοινωνία είναι **διπλής κατεύθυνσης** ( Two ways communication), η μετάδοση της μιας κατεύθυνσης είναι η παραπάνω και η μετάδοση της δεύτερης κατεύθυνσης είναι η αντίστροφη. Ο παραλήπτης της πρώτης περίπτωσης γίνεται αποστολέας , ο αποστολέας γίνεται παραλήπτης , η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση γίνεται στην ίδια γλώσσα και το κανάλι επικοινωνίας είναι το ίδιο. Υπόδειγμα διαδικασίας επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης εμφανίζεται στο σχήμα 2.1.





Σχήμα 2.1 Υπόδειγμα διαδικασίας επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης.

Ο ρόλος του αποδέκτη στην επικοινωνία μονής κατεύθυνσης είναι παθητικός και όχι ενεργητικός. Στη μονοδρομική επικοινωνία η επαναπληροφόρηση είναι ατελής η δεν ολοκληρώνεται, π.χ. ο εκφωνητής της τηλεόρασης μιλάει σε απροσδιόριστο αριθμό ακροατών χωρίς να γνωρίζει αν οι αποδέκτες άκουσαν το μήνυμα, αν το κατανόησαν ή αν ανταποκρίνονται θετικά ή αρνητικά σ' αυτό, αφού δεν έχει σήματα ανταπόκρισης. Αντίθετα, αν ο ομιλητής μιλάει σε αίθουσα διαλέξεων, η ανταπόκριση πραγματοποιείται μέσω ερωτήσεων, παρατηρήσεων κ.λπ.

Η μονοδρομική επικοινωνία δεν είναι πλήρης επικοινωνία, γιατί ο ρόλος του αποδέκτη του μεταδιδόμενου μηνύματος ελαχιστοποιείται, αν δεν εκμηδενίζεται. Στη μονοδρομική επικοινωνία διακρίνεται η αυταρχικότητα του αποστολέα και η παθητική θέση του αποδέκτη. Στην επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης χαρακτηριστικό είναι η συμμετοχικότητα και το αυξανόμενο ηθικό των αποδεκτών. Ακόμη, στη μονοδρομική επικοινωνία διακρίνουμε ταχύτητα, χωρίς πολλές φορές, δυνατότητα ακρίβειας και σαφήνειας, στοιχεία που συναντούμε στην επικοινωνία δύο κατευθύνσεων

Η επικοινωνία δύο κατευθύνσεων είναι αποτελεσματικότερη από της μονής κατεύθυνσης γιατί :

- Διευκολύνεται η καθαρότητα και η κατανόηση,
- Μια εντολή αποκτά νόημα, αν ο αποδέκτης έχει την ευκαιρία να απαντήσει,
- Οι αμφιβολίες κλονίζονται, η στάση του αποδέκτη γίνεται ευνοϊκότερη και η αποδοχή του μηνύματος βελτιώνεται.

Στην απουσία επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης, οι αντιδράσεις του δέκτη γίνονται παθητικές ( απογοήτευση, απροθυμία, μνησικακία) και αισθάνεται απωθημένος. Γενικά αυτοί που αισθάνονται πως δεν ακούγονται τείνουν να γίνονται απρόθυμοι να ακούσουν.

## 2.3 Μέθοδοι επικοινωνίας

- ▶ **Προφορική μέθοδος :** Περιλαμβάνει την ομιλία μεταξύ δύο προσώπων και την ομαδική επικοινωνία. Οι συνηθισμένες μορφές προφορικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν ομιλίες, τυπικές συζητήσεις ( ένας προς έναν ή κατά ομάδες ) και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις. Η επικοινωνία που διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο είναι πιο αποτελεσματική από εκείνη που διενεργείται γραπτώς, για τους εξής λόγους :

Πρώτο, εκείνος που μεταβιβάζει μια πληροφορία, μπορεί να έχει άμεση αντίδραση – ανταπόκριση από το δέκτη της πληροφορίας, μια επαναπληροφόρηση δηλαδή, η οποία επιτρέπει στον αποστολέα να αντιληφθεί την ασάφεια και να την διορθώσει. Χάρη στην επαναπληροφόρηση αυτή, ο αποστολέας μπορεί να προσαρμόσει τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζει το μήνυμα και μπορεί να το μεταβάλει το ίδιο το μήνυμα στο ως των άμεσων αντιδράσεων του δέκτη.

Δεύτερο, οι περισσότεροι άνθρωποι εκφράζονται, με μεγαλύτερη σαφήνεια και αμεσότητα όταν χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο παρά τον γραπτό, κάνοντας έτσι την επικοινωνία να παίρνει προσωπικό χαρακτήρα και να αποβάλλει την τυπικότητα των γραπτών μηνυμάτων.

Τρίτο, η προφορική επικοινωνία, προσφέρει ταχύτητα στην ανταλλαγή των πληροφοριών και των ιδεών μεταξύ του εκδότη και του αποδέκτη και αντίθετα. Ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταφερθεί, και μετά τη λήψη του, να σταλεί απάντηση σε ελάχιστο χρόνο.

Τα κύρια μειονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας αναδύονται όταν ένα μήνυμα μπορεί να διαβιβαστεί μέσω ενός αριθμού ανθρώπων. Όσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα παραμόρφωσης του μηνύματος. Το κάθε άτομο ερμηνεύει το μήνυμα με τον δικό του τρόπο και μέχρι να φτάσει στον προορισμό του, γίνεται πολύ διαφορετικό από το αρχικό. Επίσης, α προφορικός λόγος, δεν προσφέρεται για ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν δεδομένα πολύπλοκα και μακροσκελή.

- ▶ **Γραπτή μέθοδος :** Γίνεται με την χρησιμοποίηση εγγράφων, εντύπων, επιστολών, ανακοινώσεων ή οποιοδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα.

Οι γραπτές επικοινωνίες συχνά είναι πιο επιμελημένες, λογικές και σαφείς, γιατί όταν κάποιος θέλει να εκφράσει κάτι γραπτά, υποχρεώνεται να σκεφτεί πιο προσεκτικά αυτό που θέλει να μεταβιβάσει. Οι γραπτές επικοινωνίες μας δίνουν τη βεβαιότητα του μηνύματος, όταν μια ιδέα κωδικοποιείται σε γραπτό μήνυμα δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ούτε από τον εκδότη, ούτε και από τον λήπτη. Ένα άλλο όφελος της γραπτής επικοινωνίας είναι ότι διευκολύνει στην κατανόηση μακρών και πολύπλοκων μηνυμάτων. Μηνύματα με περιεχόμενο μεγάλο και με τεχνικούς όρους π.χ. νομικούς όρους ή μηχανολογικούς όρους, εκφράζονται γραπτά και αυτό διευκολύνει την κατανόηση τους.

Φυσικά, τα γραπτά μηνύματα έχουν και τα μειονεκτήματά τους. Το πιο σημαντικό μειονέκτημα, είναι η χρονοβόρα διαδικασία των γραπτών μηνυμάτων. Η μεσολάβηση χρονικού διαστήματος μεταξύ της λήψης και της αναγνώρισης,

δημιουργεί βραδύτητα στην ανταλλαγή μηνυμάτων. Θα μπορούσατε για παράδειγμα, να πείτε μέσα σε δεκαπέντε λεπτά το ίδιο πράγμα για το οποίο θα χρειαστείτε μία ώρα για να το γράψετε. Ένα άλλο κύριο μειονέκτημα, είναι ο κίνδυνος μη κατανόησης του μηνύματος. Παρά τη δυνατότητα της σαφούς διατύπωσης, το γραπτό μήνυμα περικλείει τον κίνδυνο να μην κατανοηθεί από τον αποδέκτη αφού αυτός δεν μπορεί να υποβάλει ερώτηση στον αποστολέα, δεν μπορεί να ακούσει τον τόνο του προφορικού λόγου και ούτε μπορεί να δει την έκφραση του.

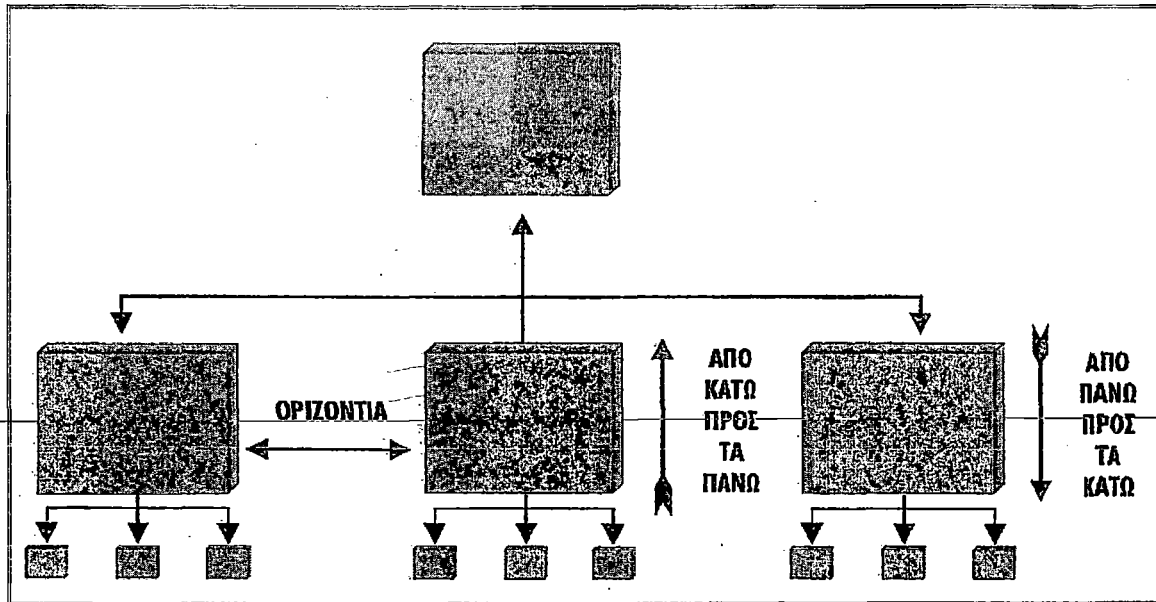
- ▶ **Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕ ΑΛΛΑ ΜΕΣΑ ΠΛΗΝ ΤΟΥ ΛΟΓΟΥ :** Μερικές από τις πιο πλήρεις σε νόημα επικοινωνίες δεν είναι ούτε οι προφορικές, ούτε και οι γραπτές. Στην προσπάθεια μας να κατανοήσουμε τι μας λένε οι άνθρωποι, αξιολογούμε και άλλα στοιχεία πέρα από τις λέξεις. Ο ήχος μιας σειρήνας ή το κόκκινο φως σε μια διασταύρωση σας λέει κάτι σημαντικό χωρίς τη χρήση των λέξεων. Το κοίταγμα στα μάτια, τα χαμόγελο, οι χειρονομίες, οι συσπάσεις του προσώπου, κάθε στάση του σώματος, μπορεί να μας αποκαλύπτουν περισσότερα πράγματα από ότι νομίζουν μας λένε με τα λόγια τους οι άνθρωποι που μας μιλούν. Οι κινήσεις των χεριών, οι εκφράσεις του προσώπου και άλλες κινήσεις μπορούν να μεταβιβάσουν συγκινήσεις ή άλλες ψυχικές διαθέσεις, όπως επιθετικότητα, φόβο, υπεροψία, χαρά, θυμό κ.ά. Ο τόνος της φωνής είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που μπορεί να αλλάξει το νόημα ενός μηνύματος. Εξαρτάται από την έμφαση που κάποιος δίνει σε λέξεις ή φράσεις.
- ▶ **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΜΕΣΑ :** Εκτός από τα συνηθισμένα κοινά μέσα επικοινωνίας - το τηλέφωνο και το ταχυδρομείο - σήμερα στηρίζομαστε σε ένα αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουμε τις επικοινωνίες μας, όπως τηλεόραση κλειστού κυκλώματος, τους υπολογιστές που ενεργοποιούνται με τη φωνή, τα μηχανήματα φαξ κ.ά. Ίσως το ταχύτερα αναπτυσσόμενο μέσο είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές που συνδέονται μεταξύ τους με το κατάλληλο λογισμικό, επιτρέπουν σε άτομα να μεταβιβάσουν στιγμιαία γραπτά μηνύματα μεταξύ τους. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι γρήγορο και φθινό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να στείλει το ίδιο μήνυμα σε δεκάδες ανθρώπους ταυτόχρονα.

## 2.4 Μορφές επικοινωνίας

Για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση, πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η μεταβίβαση δε των πληροφοριών στη σημερινή επιχείρηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα παρά ποτέ άλλοτε, γιατί τα δεδομένα, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα.

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα, απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα. Οι πιο

συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας είναι η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία και η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία, οι οποίες αποτελούν την κάθετη επικοινωνία, και η οριζόντια επικοινωνία. Στο σχήμα 2.2 παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές επικοινωνίας.



Σχήμα 2.2 Ροή των πληροφοριών σε μια επιχείρηση

### 2.4.1 Κάθετη επικοινωνία

Κάθετη επικοινωνία είναι κάθε μορφή κατακόρυφης μετακίνησης πληροφοριών και οδηγιών, μέσα στα τμήματα του οργανισμού, ανεξάρτητα από τη φορά της.

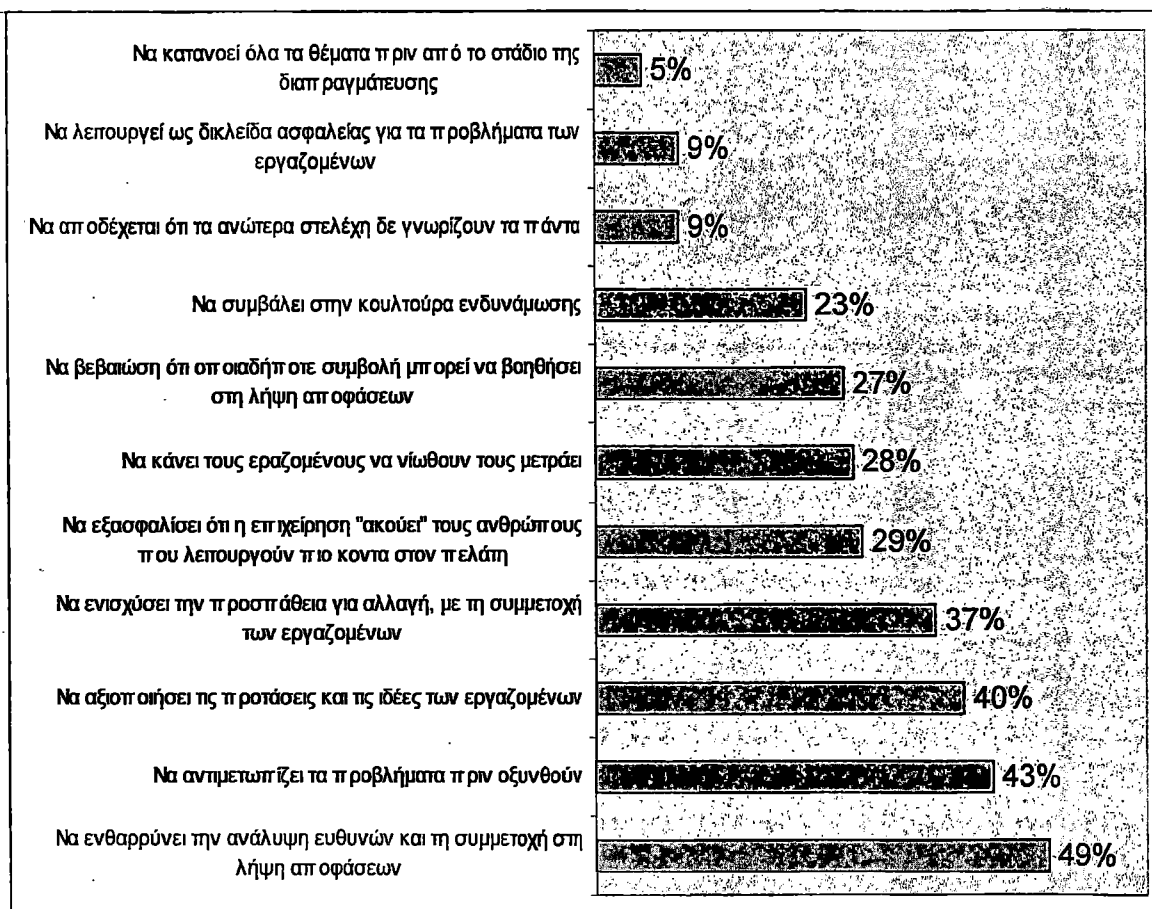
- Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Η κάθετη αυτή μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Πρόκειται ουσιαστικά για τη μεταβίβαση μηνυμάτων, υπό μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, αποφάσεων κ.λπ. από προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους. Οι εντολές αυτές συνήθως αποβλέπουν στην προώθηση νέων μέτρων πολιτικής, στην εισαγωγή νέων διαδικασιών ή μεταβολών, στην οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού σε προγράμματα λειτουργίας, σε προϋπολογισμούς ή οδηγίες εκτέλεσης της εργασίας.

Οι υφιστάμενοι όμως, δεν έχουν τη δυνατότητα να στείλουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, τις προσωπικές τους ανάγκες, τα προβλήματα ή τα παράπονα τους, κάνοντας έτσι τους ίδιους να αισθάνονται δυσαρεστημένοι. Τα πιο συνήθη μέσα αυτής της επικοινωνίας είναι οι γραπτές διαταγές και κανονισμοί, οι ανακοινώσεις, τα ενημερωτικά φυλλάδια, οι επιστολές, και βέβαια η προφορική, από “στόμα σε στόμα” επικοινωνία.

• **Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία**

Οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτή η κάθετη μορφή επικοινωνίας, συμπληρώνει την προηγούμενη και είναι πολύ σημαντική γιατί δίνει τη δυνατότητα και στους υφιστάμενους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν, τα προβλήματα και τις ανάγκες τους και να αισθάνονται ικανοποίηση. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν να είναι ενήμερα για την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης, ιδίως σε θέματα που αναφέρονται στις δυσαρέσκειες, την κριτική και τις ιδέες των υπαλλήλων, ενώ μπορούν να ενημερωθούν γρήγορα σε θέματα αποστολής προϊόντων, παραγωγής, κόστους και ποιότητας. Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κυρίως τακτικές συναντήσεις προϊστάμενων με τους υφιστάμενους τους, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων και προτάσεων, τα διάφορα έντυπα, τα εταιρικά συνέδρια κ.λπ. Στο διάγραμμα 2.1 φαίνονται οι κυριότεροι στόχοι της από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας.



Διάγραμμα 2.1 : Σημαντικότεροι στόχοι της από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας

## 2.4.2 Οριζόντια επικοινωνία

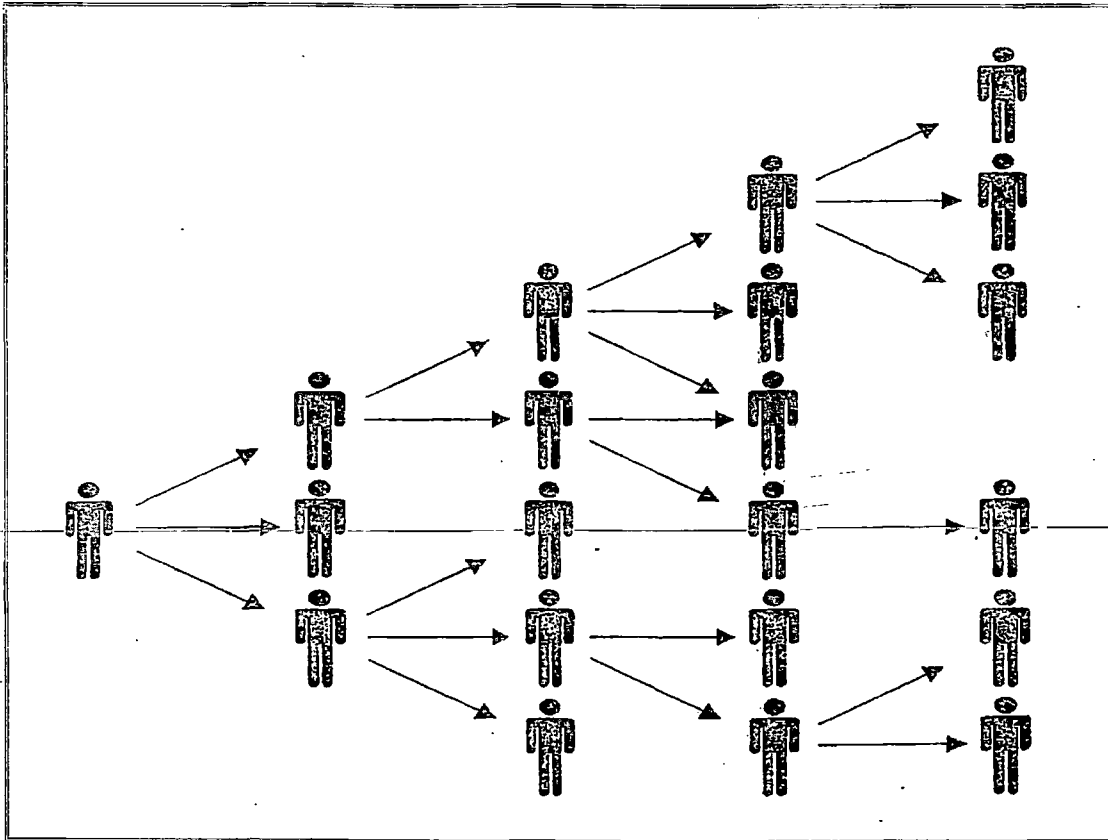
Είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Αυτή την επικοινωνία την επιθυμεί η διοίκηση, γιατί αποτελεί συντονισμό και συνεργασία στην επιχείρηση. Όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που είναι κοινói για όλα. Και αυτό για να συμβεί προϋποθέτει αναμφισβήτητη την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων. Είναι συνεπώς απαραίτητο να εξαλειφθούν οι φραγμοί και να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και των υποτμημάτων της επιχείρησης.

## 2.5 Τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας

Στην **τυπική επικοινωνία** τα μηνύματα περνούν μέσα από τα τυπικά κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας και συνθέτουν το δίκτυο της τυπικής επικοινωνίας που καλύπτει όλες τις οργανικές θέσεις των εργαζομένων. Η τυπική μορφή επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιείται μέσω των διαδικασιών με την ανταλλαγή γραπτών μηνυμάτων, μεταξύ των τμημάτων αυτού του επιπέδου, με τη κυκλοφορία αντιγράφων των διαφόρων γραπτών κειμένων ή με τη δημιουργία κυκλοφορούντων φακέλων, οι οποίοι περιφέρονται μεταξύ των μελών του ίδιου οργανωτικού επιπέδου ( τμήματος ή διευθύνσεως) για ενημέρωση. Η καθιέρωση κατάλληλων διαύλων οριζόντιας επικοινωνίας μέσα σε ένα οργανισμό, θεωρείται ως ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένα σύστημα διοικήσεως.

Παράλληλα με την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που η τυπική οργάνωση αναγνωρίζει και νομιμοποιεί, υπάρχει πάντα και παντού η **άτυπη επικοινωνία**. Η επικοινωνία δηλαδή που δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Για παράδειγμα, οι φήμες, που συνήθως διαδίδονται δεν είναι παρά μια μορφή άτυπης επικοινωνίας.

Το φαινόμενο αυτό θεωρείται σαν αρνητικό για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανώσεων. Κύριο χαρακτηριστικό μειονέκτημα της άτυπης επικοινωνίας είναι η διασπορά της πληροφορίας και η αλλοίωση της. Οι πληροφορίες διαδίδονται ανακριβείς ή μερικώς ανακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν τους ανθρώπους και να παρεμποδίζουν την αποτελεσματική καθοδήγηση και τον έλεγχο. Οι πληροφορίες ταξιδεύουν από άτομο σε άτομο, οπότε το καθένα μεταφέρει στο άλλο την πληροφορία προσθέτοντας περισσότερα, διαστρεβλώνοντας κ.ο.κ. Αντίθετα πλεονέκτημα της άτυπης επικοινωνίας είναι η ταχύτητα στη μετάδοση των πληροφοριών. Παρέχουν μεταβίβαση και λήψη ταχύτερη, σπουδαιότερη και πιο αξιόπιστη από την τυπική και η κατανόηση των μηνυμάτων πολλές φορές είναι πιο σωστή. Στο σχήμα 2.3 παρουσιάζεται ένα άτυπο σύστημα επικοινωνίας, όπου κάποιες πληροφορίες διαδίδονται σε πολλούς ανθρώπους και κάθε φορά που μεταδίδονται από πρόσωπο σε πρόσωπο, διαστρεβλώνονται και πιο πολύ.



Σχήμα 2.3 Άτυπο δίκτυο επικοινωνίας

Το σύστημα της άτυπης επικοινωνίας ενοχλεί τους διοικούντες, γιατί συντελεί στη διάδοση φημών και ιστοριών που είναι απόλυτα ή εν μέρει ψεύτικες και γιατί ακόμη τους κάνει να αισθάνονται πως αυτό σπάζει το ηθικό και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς τη διοίκηση. Η διοίκηση όμως μπορεί να πάρει μέτρα για να περιορίσει τις φήμες, δεν μπορεί όμως να τις εξαφανίσει, επειδή οι ενέργειες των ανθρώπων να μιλάνε, να συζητούν, ανταποκρίνονται στην ανθρώπινη φύση. Σοβαρά προβλήματα άτυπων επικοινωνιακών σχέσεων αντιμετωπίζονται ως αποτέλεσμα των συγκρούσεων των διαφόρων ομάδων που σχετίζονται μέσα σε κάθε οργάνωση. Διαφορές απόψεων, εκπαιδευτικής στάθμης, καταγωγής, επιπέδων θέσεως, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την συγκρότηση άτυπων ομάδων. Στην πραγματικότητα, η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά, είναι συμπληρωματική της τυπικής και ο καλύτερος τρόπος για περιορισμό των διαδόσεων είναι η παροχή άμεσων και ακριβών πληροφοριών στους υπαλλήλους και η δημιουργία ενός σταθερού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο να αισθάνονται ότι είναι αποδεκτοί και ασφαλείς.

## 2.6 Αποδέκτες των επιχειρησιακών μηνυμάτων

Για να πραγματοποιηθεί μια επικοινωνία είναι απαραίτητη η ύπαρξη τουλάχιστο δύο προσώπων, από τα οποία ο ένας είναι ο αποστολέας και ο άλλος ο αποδέκτης του μηνύματος. Η επιχείρηση επικοινωνεί με τέσσερις ομάδες αποδεκτών :

- **Επικοινωνία με το κοινό**

Το κοινό της επιχείρησης αποτελείται από τον κοινωνικό και επιχειρηματικό περίγυρο, μέσα από τον οποίο η επιχείρηση φέρει εις πέρας το σύνολο των συναλλακτικών της δραστηριοτήτων και αποτελεί ταυτόχρονα την πηγή της άντλησης των πελατών της. Με το κοινό η επιχείρηση ανταλλάζει επιστολές, καταρτίζει συμβάσεις, διεξάγει τηλεφωνικές επικοινωνίες, ανταλλάζει μηνύματα με μέσα ηλεκτρονικής επεξεργασίας κ.α. Στην κατηγορία αυτή, εντάσσεται το πλήθος των οργανισμών με τους οποίους η επιχείρηση συναλλάσσεται όπως τους προμηθευτές, τα πιστωτικά ιδρύματα, τα διαφημιστικά γραφεία, τους σύμβουλους επιχειρήσεων, τις εταιρίες μεταφορών, όπως επίσης και κάθε άλλο άτομο ή οργανισμός ο οποίος έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση.

- **Επικοινωνία με τους πελάτες ή καταναλωτές**

Πελάτες θεωρούνται όλα τα άτομα ή οργανισμοί, στους οποίους η επιχείρηση διοχετεύει τα προϊόντα της. Βασική επιδίωξη της επιχείρησης πρέπει να είναι η σταθεροποίηση και διεύρυνση της πελατείας. Για να επιτύχει αυτό, χρησιμοποιεί ένα ευρύτατο φάσμα μέσων επικοινωνίας όπως είναι οι επιστολές, τα διαφημιστικά έντυπα, οι αφίσες, οι ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές εκπομπές κ.ά.

- **Επικοινωνία με τους μετόχους ή τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης**

Η επικοινωνία αυτή της επιχειρήσεως γίνεται μέσω των προγραμμάτων, των προϋπολογισμών, των ετήσιων ή περιοδικών εκθέσεων, καθώς και σχετικό προγραμματισμό για την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων, με γενικές συνελεύσεις των μετόχων, με τακτικές ή έκτακτες συνεδριάσεις των οργανισμών διοικήσεως κ.λπ.

- **Επικοινωνία με το προσωπικό**

Η επιχείρηση αποστέλλει καθημερινά ποικιλία μηνυμάτων, ραπτών και προφορικών, όπως εγκυκλίους, οδηγίες, ανακοινώσεις που καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος της δραστηριότητας της. Επίσης, η επιχείρηση οργανώνει τακτικές συσκέψεις, εξετάζει τα υποβαλλόμενα παράπονα, οργανώνει ειδικά προγράμματα ενημέρωσης κ.ά.

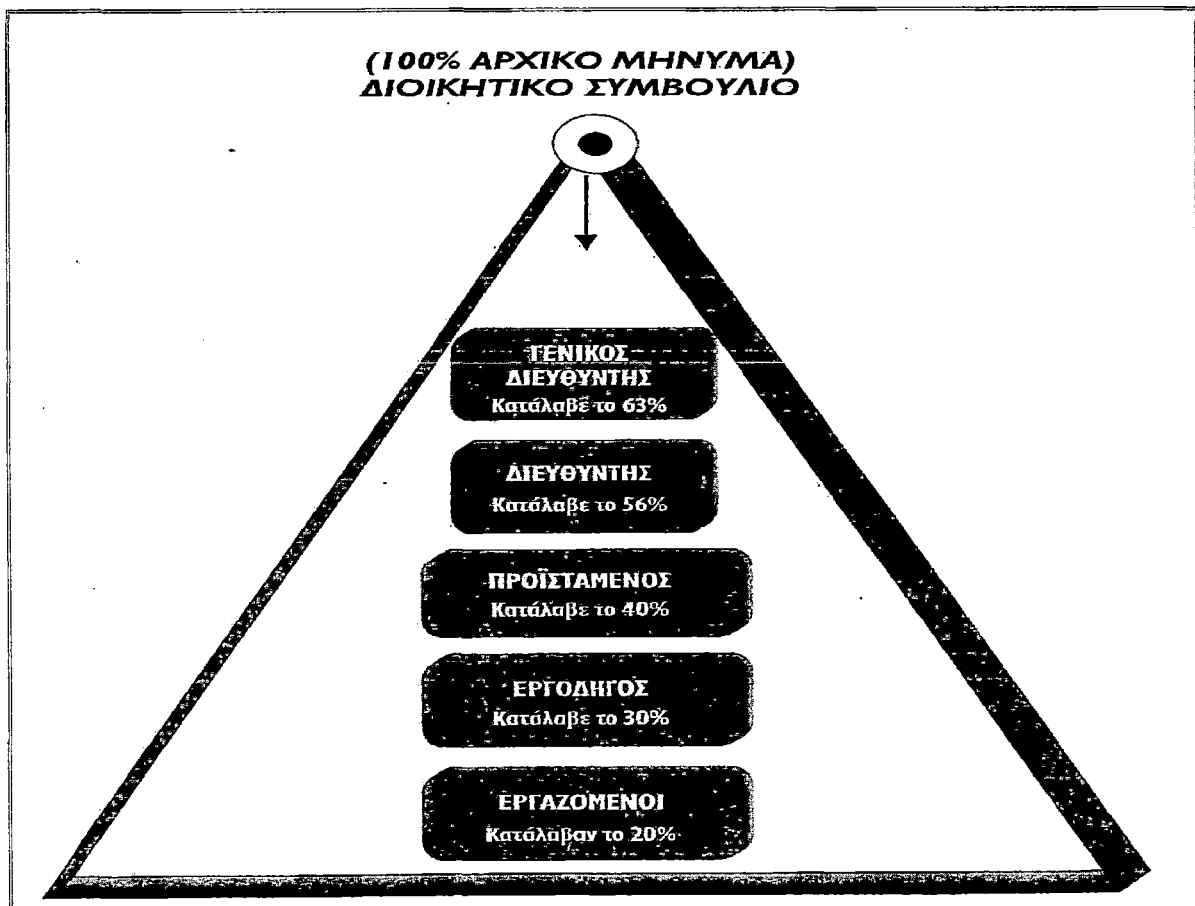
## 2.7 Εμπόδια στην επικοινωνία

Μια ιδανική επικοινωνία με τη μορφή που αναφέραμε προηγουμένως, προϋποθέτει τη λήψη και τη πλήρη κατανόηση των μηνυμάτων, σε ποσοστό εκατό επί τις εκατό. Κάτι



τέτοιο όμως είναι δύσκολο να συμβεί στην πραγματικότητα ή αν συμβαίνει, οι περιπτώσεις είναι ελάχιστες και αυτό διότι, δεν εξασφαλίζεται πλήρης επικοινωνία μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη του μηνύματος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στην επικοινωνία παρεμβάλλονται εμπόδια διαφόρων μορφών και μειώνουν την αποτελεσματικότητά της. Σύμφωνα με τη διαδικασία της επικοινωνίας, εμπόδια μπορούν να τίθενται σε όλα τα στάδια και να πηγάζουν τόσο από τον πομπό και το δέκτη, όσο και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή λαμβάνει χώρα.

Σε μια επιχείρηση όσο πιο πολλά είναι τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας τόσο πιο πολύς χρόνος χρειάζεται για να φτάσει το μήνυμα στον τελικό προορισμό του. Και ακόμα, όταν το μήνυμα φτάσει στον προορισμό του, αυτό δεν είναι πάντα ακριβές. Στην πραγματικότητα τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας επενεργούν σαν φίλτρα, τα οποία παραμορφώνουν τη μεταβίβαση των μηνυμάτων και γενικά των πληροφοριών. Μια έρευνα που έγινε για τη μεταβίβαση πληροφοριών σε 100 βιομηχανίες, έδειξε πως αυτό που μεταβιβάζεται το Διοικητικό Συμβούλιο είναι τελείως διαφορετικό από εκείνο που τελικά φτάνει στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Στο σχήμα 2.4 παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Το 100% που ήταν η αρχική μορφή του μηνύματος, όταν ξεκίνησε από την πηγή του – το Διοικητικό Συμβούλιο – έγινε 20% όταν έφτασε στους εργαζόμενους του πέμπτου.



Σχήμα 2.4 Ποσοστά πληροφοριών που έγιναν κατανοητά κατά τη μεταβίβαση των πληροφοριών διαμέσου

πέντε επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.

Πράγματι, η έλλειψη ικανοτήτων επικοινωνίας των ανθρώπων, είτε ως πομποί, είτε ως δέκτες, αποτελεί την πηγή μιας σειράς εμποδίων ( ικανότητα μετάδοσης και σύλληψη μηνύματος, κόπωση ) που ονομάζονται φυσιολογικά. Επίσης, η ψυχολογική κατάσταση του ατόμου δημιουργεί σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία ( διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα ), τα οποία ονομάζονται κοινωνικοψυχολογικά. Παράλληλα, το περιβάλλον αποτελεί πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων, τα περιβαλλοντολογικά εμπόδια ( δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα ), τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία. Πιο κάτω, γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των πιο σημαντικών εμποδίων που αφορούν τον πομπό, τον δέκτη και το περιβάλλον, έτσι ώστε να επιτραπεί στο διοικητικό στέλεχος να βελτιώσει την επικοινωνία στην πράξη περιορίζοντας ή εξαφανίζοντας αυτά τα εμπόδια.

- **Ασαφείς στόχοι :** Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας, το σημείο εκκίνησης της ή ο λόγος που αυτή λαμβάνει χώρα είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη για να επιτύχει κάποιο σκοπό ή στόχο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενο ( δέκτης ), με σκοπό να του επηρεάσει τη συμπεριφορά, μέσω των οδηγιών, των παροτρύνσεων, των επαίνων, ώστε να φθάσει σε αποτέλεσμα. Όταν ο στόχος της επικοινωνίας δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματική η επικοινωνία. Αντίθετα, αν η εντολή είναι σαφής και επιλεγεί το πιο κατάλληλο μέσο επικοινωνίας και η πιο κατάλληλη χρονική στιγμή, όλα αυτά θα βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση του μηνύματος.
- **Μη σωστά μηνύματα :** Συχνά, στην πίεση του χρόνου αλλά και για άλλους λόγους ( αδιαφορία, ικανότητες ), ο πομπός δεν διαμορφώνει τα σωστά μηνύματα με την έννοια ότι είτε δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει, είτε είναι δύσκολο να συλληφθούν και να κατανοηθούν από το δέκτη. Συνήθως τα προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η μη ακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση.
- **Έλλειψη αξιοπιστίας :** Ο δέκτης πληροφοριών όχι μόνο αξιολογεί ότι άκουει σύμφωνα με τις γνώσεις και τις αντιλήψεις που ήδη έχει, αλλά παίρνει επίσης υπόψη του ποιός είναι εκείνος που του μεταδίδει την πληροφορία. Όταν ο πομπός χαρακτηρίζεται από έλλειψη αξιοπιστίας σε ότι αφορά τις πληροφορίες, τις γνώσεις, την κρίση που διαθέτει, τότε οι δέκτες ενδιαφέρονται λίγο να τον ακούσουν, να τον πιστέψουν και να τον κατανοήσουν.
- **Προδιάθεση / Προκατάληψη :** Εκείνο που ακούμε όταν κάποιος μας μιλά, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δικές μας εμπειρίες και γνώσεις. Αντί να ακούμε αυτό που πραγματικά μας λέει ο άλλος, συχνά ακούμε εκείνο που μας λέει το μυαλό μας. Έτσι αυτός που λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και των προκαταλήψεων του, με συνέπεια να μην κατανοείτε το πραγματικό νόημα του μηνύματος.
- **Έννοιολογικό πρόβλημα:** Τα εμπόδια αυτά προκύπτουν από την ανάγκη για χρησιμοποίηση συμβόλων. Αυτό σημαίνει ότι για να επικοινωνούμε με τους άλλους

χρησιμοποιούμε ορισμένα σύμβολα, τα οποία περικλείουν ορισμένες έννοιες. Τα σύμβολα αυτά μπορεί να είναι ήχοι, σήματα ή λέξεις. Οι λέξεις αυτές μπορεί να έχουν συμβολική σημασία για κάποιους, με αποτέλεσμα να δημιουργούν στο δέκτη εντελώς διαφορετική εντύπωση από την έννοια που θέλει να μεταδώσει ο πομπός της πληροφορίας. Πολλές φορές, οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λέξεις, όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική.

- **Συναισθηματικό πλαίσιο:** Τα συναισθήματα που μας διακατέχουν, επηρεάζουν την ικανότητα μας να μεταβιβάζουμε ή να αποδεχόμαστε το πραγματικό μήνυμα. Όταν είμαστε ανασφαλείς ή φοβισμένοι, αυτό που ακούμε και βλέπουμε μας φαίνεται περισσότερο απειλητικό από ό,τι όταν είμαστε ασφαλείς. Όταν είμαστε εξοργισμένοι ή καταπονημένοι, θα τείνουμε να απορρίπτουμε, χωρίς δεύτερη σκέψη, πράγματα που σε άλλη περίπτωση, θα μπορούσαμε να δεχτούμε ως λογικά αιτήματα ή καλές ιδέες. Στη διάρκεια συζητήσεων μπορεί να λέγονται πολλά πράγματα που δεν κατανοούνται ή διαστρεβλώνονται λόγω συναισθηματικού πλαισίου.
- **Κακή επιλογή χρόνου και χώρου:** Ο πομπός είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. Η καλή επιλογή χρόνου και χώρου επικοινωνίας μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της.
- **Βιαστικά συμπεράσματα:** Συχνά παρατηρείται το άτομο ως δέκτης να έχει την τάση, λόγω έλλειψης υπομονής και πίεσης χρόνου, να σπεύδει να βγάλει συμπεράσματα σε ό,τι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοση του. Έτσι με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ενός μηνύματος, ο δέκτης βγάζει λανθασμένα συμπεράσματα για το νόημα του μηνύματος.
- **Κακή επιλογή τρόπου και μέσου:** Συχνά εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του πομπού σε ό,τι αφορά τον τρόπο (γραφτό, προφορικό, οπτικό) και τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κ.λπ.) επικοινωνίας. Στον κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες κ.λπ. επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα. Όταν δεν επιλέγονται οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.
- **Δομές / Διαδικασίες:** Εμπόδια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται. Η στεγανοποίηση των διαφόρων τμημάτων, τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, πολύπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, έγγραφα κ.λπ.) δεν διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνήσουν σωστά.

## 2.8 Βελτίωση της επικοινωνίας

Η συνεχής αντιμετώπιση των εμποδίων ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση της επικοινωνίας, θα πρέπει να είναι βασικός στόχος κάθε διοικητικού στελέχους, αφού η

σωστή επικοινωνία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες τόσο στη λήψη αποφάσεων, όσο και στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Για τους μάνατζερ και την ηγετική λειτουργία η εν λόγω βελτίωση θα πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα και φροντίδα. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές ή κανόνες που αν εφαρμοσθούν σωστά στην πράξη, θα μπορούσαν να βελτιώσουν αισθητά την επικοινωνία. Ασφαλώς, για την εφαρμογή τους δεν αρκεί μόνο η γνώση αυτών αλλά κυρίως χρειάζεται άσκηση και πειθαρχία σε αυτές.

Οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες. Πρώτον, υπάρχουν μια σειρά από ζητήματα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος, και δεύτερον, υπάρχουν μια σειρά από ζητήματα που αφορούν τον δέκτη και την αποτελεσματική “ακοή” του. Με αυτή τη διαδοχική σειρά γίνεται στη συνέχεια η παρουσίαση αυτών των βασικών αρχών ή κανόνων.

### 2.8.1 Διαδικασία μετάδοσης του μηνύματος

---

Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος από τον πομπό βελτιώνεται σημαντικά αν ακολουθεί μια σωστή διαδικασία. Βασικά βήματα μιας τέτοιας διαδικασίας είναι:

- *Προετοιμασία επικοινωνίας.* Περιλαμβάνει τον καθορισμό του στόχου της επικοινωνίας, τον έλεγχο του δέκτη (ψυχική διάθεση, ανάγκες, αξίες, μόρφωση κ.λπ.) και την επιλογή του κατάλληλου τρόπου, χρόνου, χώρου και μέσου για τη μετάδοση του μηνύματος. Ένα από τα βασικότερα βήματα για την αποτελεσματική επικοινωνία είναι το ξεκαθάρισμα του σκοπού του μηνύματος, καθώς και ο προγραμματισμός όλων εκείνων των ενεργειών προκειμένου το μήνυμα να φτάσει στον επιθυμητό προορισμό.
- *Μετάδοση του μηνύματος.* Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται η μετάδοση του μηνύματος. Η αποτελεσματικότητα αυτού του σταδίου εξαρτάται από την προετοιμασία αλλά και τις ικανότητες μετάδοσης του πομπού όπως είναι ο τόνος, το χρώμα της φωνής και η γλώσσα του σώματος, δηλαδή οι στάσεις, οι χειρονομίες, οι μορφασμοί του σώματος.
- *Έλεγχος.* Μετά την μετάδοση του μηνύματος, ο πομπός είναι χρήσιμο να ελέγχει αν τελικά το μήνυμα του ελήφθη, ερμηνεύτηκε και κατανοήθηκε από το δέκτη όπως αυτός επιθυμούσε. Είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για το πως αντέδρασε και τι έπραξε ο δέκτης, ώστε να είναι δυνατό να αναληφθεί διορθωτική δραστηριότητα, από τον αποστολέα όταν αυτό είναι αναγκαίο.

### 2.8.2 Μετάδοση του μηνύματος – Μη λεκτική επικοινωνία

Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της προφορικής επικοινωνίας αφού μέσω αυτής δεν μεταβιβάζονται μόνο πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα συναισθήματα και ενέργειες. Ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η γλώσσα του σώματος και στη συνέχεια

ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής. Δηλαδή, το πιο σημαντικό δεν είναι “τι λέμε” αλλά “πώς το λέμε”. Με την έννοια “γλώσσα του σώματος” νοούνται όλες οι στάσεις και οι κινήσεις του προσώπου, των ματιών, των χεριών κ.λπ. κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Οι άνθρωποι συνειδητά ή αυθόρμητα όταν επικοινωνούν χρησιμοποιούν αρκετά το σώμα τους για να δώσουν σημασία στα λόγια, να μεταβιβάσουν πράγματα, όπως τα συναισθήματα που δεν μεταβιβάζονται με λόγια. Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο με το χρώμα, την ένταση και τον τόνο της φωνής αλλά και με τις εκφράσεις του σώματος του ατόμου. Η γλώσσα του σώματος συνήθως είναι πιο ειλικρινής από τη “γλώσσα του λόγου” αφού το άτομο μπορεί να ελέγχει πολύ καλύτερα τα λόγια του από ότι την έκφραση του σώματος του.

### 2.8.3 Κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη

Η καλή επικοινωνία μεταξύ δύο ανθρώπων προϋποθέτει την κατανόηση από αυτούς των διαφορών τους. Η διαφορά της προσωπικότητας μεταξύ των ανθρώπων τους κάνει να βλέπουν το γύρω τους κόσμο διαφορετικά. Απαιτείται λοιπόν ο πομπός να προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται το γύρω κόσμο του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του, τις γνώσεις του, την ψυχολογική και φυσιολογική του κατάσταση. Η ίδια προσπάθεια απαιτείται και από την πλευρά του δέκτη. Αυτό θα έχει ως συνέπεια ο πομπός να γνωρίζει καλύτερα τι μπορεί ο δέκτης να αντιληφθεί από αυτά που του μεταβιβάζει και αντίστροφα, ο δέκτης να αντιληφθεί καλύτερα αυτό που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει. Σε αυτή την περίπτωση η χρησιμοποίηση απλής γλώσσας, λέξεων, που αφήνουν ελάχιστα περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας, βελτιώνουν αναμφισβήτητα την επικοινωνία.

### 2.8.4 Βελτίωση του μηνύματος

Το μήνυμα προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η σύνταξη, η μορφή, το ύφος, το μέγεθος του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησης του. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα.

*Σαφήνεια – ακρίβεια.* Κάθε μήνυμα για να είναι εύκολα κατανοητό από τον αποδέκτη, πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια. Για να είναι σαφές ένα μήνυμα, πρέπει η γλώσσα που χρησιμοποιείται να είναι εκείνη που κατανοεί ο αποδέκτης. Και οι δύο δηλαδή, πρέπει να “μιλάνε την ίδια γλώσσα”. Επίσης προτάσεις πολυσύνθετες και αφηρημένες κάνουν δυσκολονόητο το μήνυμα και έχουν αρνητική χρησιμότητα.

*Πληρότητα.* Το μήνυμα πρέπει να έχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για να γίνει κατανοητό από το δέκτη αυτό που θέλουμε να του μεταβιβάσουμε. Η κάθε λέξη ή φράση που χρησιμοποιούμε πρέπει να είναι η κατάλληλη και να συμβάλει άμεσα στην επίτευξη του αντικειμενικού σκοπού. Όταν οι πληροφορίες είναι ελλειπείς, ο δέκτης έχοντας την τάση να συμπληρώνει από μόνος του τα πληροφοριακά κενά μπορεί, χωρίς να το θέλει, να διαστρεβλώσει ουσιαστικά το νόημα του μηνύματος.

*Περιεκτικότητα – συντομία.* Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνουν τις δυνατότητες σύλληψης του από τον αποδέκτη. Οι επαναλήψεις και οι φλυαρίες κουράζουν τον αποδέκτη και επιδρούν αρνητικά στη σωστή επικοινωνία. Πρέπει να

γίνεται περιορισμός του κειμένου στα απολύτως αναγκαία στοιχεία στα οποία πρέπει να δίνεται και η μεγαλύτερη έμφαση.

*Ορθότητα – αλήθεια.* Μηνύματα με αναληθές και μη ορθό περιεχόμενο πολύ σύντομα θα θέσουν το πρόβλημα της εμπιστοσύνης μεταξύ των συνομιλητών που είναι βασική προϋπόθεση της ουσιαστικής επικοινωνίας. Από τη στιγμή που υπάρχει δυσπιστία προς την πηγή του μηνύματος, δεν υπάρχει και σωστή επικοινωνία.

### 2.8.5 Αποτελεσματική ακοή

Από την πλευρά του δέκτη, η βελτίωση της επικοινωνίας αφορά κυρίως την αποτελεσματική ακοή. Η αποτελεσματική ακοή απαιτεί τόσο τη σωστή “παθητική ακοή”, όσο και τη σωστή “ενεργητική ακοή”.

*Παθητική ακοή.* Η παθητική ακοή συνιστάται στη σωστή σύλληψη, επεξεργασία και ερμηνεία από το δέκτη των μηνυμάτων που του στέλνει ο πομπός. Η επιτυχής παθητική ακοή απαιτεί τις παρακάτω βασικές ενέργειες από την πλευρά του δέκτη:

- Εξάλειψη των ενοχλήσεων που εμποδίζουν τον πομπό να εκφραστεί και προκαλούν αλλοιώσεις και παρερμηνείες του μηνύματος.
- Συγκέντρωση της προσοχής του δέκτη για τη σωστή σύλληψη του μηνύματος και αποφυγή βιαστικών συμπερασμάτων.
- Οπτική επαφή και νεύματα έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται ο πομπός ότι ο δέκτης τον παρακολουθεί.
- Έλεγχο των προκαταλήψεων και των άλλων φίλτρων και της πιθανής ευαισθησίας ως προς λέξεις ή χαρακτηριστικά του πομπού, έτσι ώστε να γίνεται κατανοητό το πραγματικό νόημα του μηνύματος.

*Ενεργητική ακοή.* Η ενεργητική ακοή συνιστάται στην προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί. Επίσης, η ενεργητική ακοή περιλαμβάνει την προσπάθεια του δέκτη να κατανοήσει και να αισθανθεί το μήνυμα και από την πλευρά του πομπού. Οι βασικές ενέργειες τις ενεργητικής ακοής είναι:

- Ενθάρρυνση του πομπού να εκφράσει άνετα αυτό που επιθυμεί. Αυτή η ενθάρρυνση επιτυγχάνεται με το καλό κλίμα επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργήσει ο δέκτης.
- Έλεγχο από το δέκτη αν έχει συλλάβει και κατανοήσει σωστά το μήνυμα συνήθως μέσω ερωτήσεων προς τον πομπό και παραφράζοντας τα λόγια του.
- Εμπάθεια. Ο δέκτης ακούει και κατανοεί από τη θέση του πομπού τα όσα ο τελευταίος του μεταβιβάζει. Δηλαδή, ο δέκτης προσπαθεί να “ακούσει” και να “δει” μπαίνοντας ο ίδιος στη θέση του πομπού.

Στον πίνακα 2.1 παραθέτονται οι οδηγίες για μια αποτελεσματική ακρόαση.

**“ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΔΥΟ ΑΥΤΙΑ, ΤΟ ΕΝΑ ΓΙΑ ΝΑ ΑΚΟΥΕΙ  
ΚΑΙ ΤΟ ΑΛΛΟ ΓΙΑ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ”**

• **ΣΤΑΜΑΤΑ ΝΑ ΜΙΛΑΣ.**

Δεν μπορείς να ακούς όταν μιλάς.

• **ΒΟΗΘΗΣΕ ΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ ΑΝΕΤΑ.**

Βοήθησέ τον να αισθάνεται πως έχει την ελευθερία να μιλήσει.

• **ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΕ ΤΙΣ ΕΝΟΧΛΗΣΕΙΣ.**

Μην ψάχνεις τα χαρτιά σου, κλείσε την πόρτα για περισσότερη ησυχία.

• **ΔΕΙΞΕ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΠΩΣ ΘΕΛΕΙΣ ΝΑ ΤΟΝ ΑΚΟΥΣΕΙΣ.**

Μη διαβάζεις όταν μιλά.

• **ΒΑΛΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ.**

Έτσι μόνο θα μπορέσεις να δεις την άποψή του.

• **ΚΑΝΕ ΥΠΟΜΟΝΗ.**

Δώσ' του χρόνο, μην τον διακόπεις.

• **ΚΑΝΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

Αυτό τον ενθαρρύνει, του δείχνει πως τον ακούς.

• **ΜΗ ΔΕΙΧΝΕΙΣ ΨΥΧΡΟΣ.**

• **ΜΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΟΛΟΓΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗΝ ΚΑΝΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΠΟΛΥ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ.**

Ίσως βάλεις τον ομιλητή σου σε αμυντική θέση. Έτσι θα διακόψεις τον κύκλο της επικοινωνίας μεταξύ σας.

Πίνακας 2.1 Οδηγίες για αποτελεσματική ακρόαση.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

## ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 3.1 Γενικά

Με τον όρο έγγραφη επικοινωνία εννοούμε τη μορφή της επικοινωνίας, η οποία διεξάγεται μέσα από γραπτά κείμενα. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας, αποτελεί την κυριότερη μορφή επικοινωνίας, λόγω της φύσεως της γραφειοκρατικής οργάνωσης της οποίας κύριο χαρακτηριστικό είναι η τήρηση γραπτών κειμένων, τα οποία αποτελούν και τη μνήμη των οργανισμών. Χαρακτηριστικότερη μορφή της έγγραφης επικοινωνίας, είναι τα έγγραφα που ανταλλάσσονται καθημερινά μεταξύ των διάφορων οργανισμών και έχουν την μορφή των επιστολών. Για το λόγο αυτό εξετάζουμε κατ' αρχήν την επιστολή ως το αντιπροσωπευτικότερο έγγραφο που κινείται μεταξύ των οργανισμών και καταλαμβάνει το μεγαλύτερο τμήμα της έγγραφης επικοινωνίας.

### 3.2 Επιχειρησιακές επιστολές

Επιστολή είναι ένα γραπτό κείμενο, το οποίο ακολουθώντας τις βασικές αρχές της επιχειρηματικής επικοινωνίας, απευθύνεται σε πρόσωπα με μια αμφίδρομη σχέση, καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα επιδιώξεων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό, όσο και για τις σχέσεις που αναπτύσσονται έξω από αυτόν.

Με την έννοια αυτή, ως επιστολές θεωρούνται όλα τα έγγραφα που συνδυάζουν τα πιο πάνω χαρακτηριστικά, ανεξάρτητα από το αν αναφέρονται σε έκφραση θέσεων, υποβολή προτάσεων ή απάντηση σε άλλες επιστολές, ενώ ταυτόχρονα καλύπτουν εξ' ίσου αποτελεσματικά όλους τους τομείς της επιχειρηματικής δράσεως, ανεξάρτητα από το αν αυτοί αναφέρονται στον τομέα της παραγωγής, του Marketing, του προσωπικού, της διαφήμισης και κάθε άλλης μορφής επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι επιχειρησιακές επιστολές αποτελούν το βασικότερο μέσο για την ανταλλαγή πληροφοριών. Οι επιστολές αποτελούν μηνύματα που έχουν ενσωματωμένη την εικόνα του αποστολέα – οργανισμού. Προδίδουν την τιμότητα, το σεβασμό, την αξιοπιστία, τη σοβαρότητα και τις θέσεις γενικά του επιχειρησιακού οργανισμού απέναντι στους αποδέκτες. Η σημασία των επιστολών ως μέσο επικοινωνίας είναι τόσο κεφαλαιώδης, αφού είναι δυνατή η πρόκληση τεράστιων ζημιών σε χρηματικές αξίες, από την κακή σύνθεση μιας επιστολής. Η επιχειρηματική επιστολή προδίδει την ιστορία της επιχείρησης και είναι η εικόνα της ζωής και της λειτουργίας της.

Τα ποιοτικά κριτήρια των επιστολών, τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία ευνοϊκής προδιαθέσεως του αποδέκτη, είναι τα εξής:

- α. Η εμφάνιση (τι βλέπει ο αποδέκτης)
- β. Η πειστικότητα (πως ενεργεί ο αποδέκτης)



γ. Το περιεχόμενο (τι διαβάζει ο αποδέκτης) και

δ. Η καλή πίστη (πώς αισθάνεται ο αποδέκτης) .

Με την έννοια αυτή και για να αξιολογήσουμε την καλή ποιότητα μιας επιστολής, πρέπει να είμαστε σε θέση να απαντήσουμε με τρόπο ικανοποιητικό στα πιο κάτω ερωτήματα:

α. Είναι η εμφάνιση του εγγράφου μας ευχάριστη;

β. Είναι το περιεχόμενο του εγγράφου μας ενδιαφέρον, σαφές και απαλλαγμένο από λέξεις με αμφισβητούμενη σημασία;

γ. Ακολουθεί τις βασικές αρχές της πειστικότητας;

δ. Αντανακλά την καλή πίστη και τη θέληση για εξυπηρέτηση;

Αυτό σημαίνει ότι πέρα από την καλή εμφάνιση, μια επιστολή για να γίνει πειστική πρέπει το περιεχόμενο της:

1. Να είναι σαφές, να ακολουθεί δηλαδή τους κανόνες του συντακτικού και της γραμματικής και να μην περιλαμβάνει λέξεις που δημιουργούν εννοιολογικές αμφισβητήσεις.
2. Να είναι ελκυστικό, με την έννοια ότι πρέπει να τονίζονται τα οφέλη που πρόκειται να αποκομίσει ο αποδέκτης από την ανάγνωση του, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να ακολουθούνται οι κανόνες της ψυχολογίας, και
3. Να αντανακλά την καλή πίστη του αποστολέα, να αφήνεται δηλαδή να διαφανεί από το κείμενο του εγγράφου, η εντιμότητα και η διάθεση του αποστολέα, να παράσχει στον αποδέκτη την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση.

### 3.3 Κύρια μέρη των επιστολών

Σε μια συνήθη επιχειρησιακή επιστολή μπορούμε να διακρίνουμε τα εξής μέρη:

**3.3.1 Επικεφαλίδα:** Η επικεφαλίδα περιλαμβάνει την επωνυμία της επιχείρησης και τη διεύθυνση αυτής. Η αναγραφή της επωνυμίας στην κορυφή της επιστολής, αποτελεί συνήθως εξειδικευμένη εργασία, και οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν τη σχεδίαση αυτή, πρέπει να γνωρίζουν καλά την ποιότητα που θα έχει το χαρτί στο οποίο θα εκτυπωθεί η επιστολή, την χρήση των χρωμάτων και το σχέδιο. Η επικεφαλίδα εκτυπώνεται και παραμένει ως μόνιμο στοιχείο της επιστολής που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί βασικό στοιχείο προβολής της επιχείρησης και για το λόγο αυτό δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην όλη εμφάνιση της. Στην επικεφαλίδα αναγράφονται εκτός από την επωνυμία ή τον τίτλο της επιχείρησης και διάφορα συνθήματα, ονόματα επιχειρήσεων, εμβλήματα της επιχείρησης και λοιπά σύμβολα. Όπως π.χ. το σήμα κατατεθέν, το έτος ιδρύσεως, το όνομα του ιδρυτού της επιχείρησης κ.λπ. Η διεύθυνση πρέπει να περιλαμβάνει την οδό, τον αριθμό, την πόλη, τον ταχυδρομικό τομέα. Ακόμα μπορεί να περιέχει την τηλεγραφική και τηλετυπική διεύθυνση της επιχείρησης.

**3.3.2 Ημερομηνία:** Η ημερομηνία αναγράφεται συνήθως κάτω από την επικεφαλίδα. Μερικές φορές η ημερομηνία τοποθετείται το πάνω μέρος της επιστολής, στο κέντρο ή στο δεξιό μέρος αυτής και κάτω από τη γραμμή που είναι η επικεφαλίδα. Η αναγραφόμενη ημερομηνία είναι η ημερομηνία έκδοσης της επιστολής και όχι η

ημερομηνία σύνταξης, γιατί ο συντάκτης μπορεί να τη φέρει για υπογραφή στον εκδότη σε άλλη ημερομηνία.

**3.3.3 Τίτλος της αρμόδιας υπηρεσίας:** Η αναγραφή του τίτλου της αρμόδιας υπηρεσίας ενδείκνυται για τις μεγάλες επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς που υπάρχει μεγάλος καταμερισμός έργων, ώστε να γίνεται από τη πρώτη στιγμή σαφές, ποιος είναι ο πραγματικός αποστολέας του εγγράφου. Ο τίτλος της υπηρεσίας γράφεται κάτω από τη διεύθυνση του αποστολέα και περιλαμβάνει κυρίως το όνομα της υπηρεσίας από όπου στέλνεται π.χ. Τμήμα Προμηθειών, Διεύθυνση πωλήσεων κ.λπ. Πρέπει να σημειωθεί ότι σε όσες περιπτώσεις ο υπογράφων είναι πρόσωπο διαφορετικό από το συντάκτη, τότε κάτω από τον τίτλο της υπηρεσίας μπαίνει το όνομα του συντάκτη.

π.χ. Διεύθυνση Πωλήσεων

Αρμόδιος: Νικόλαος Παπανικολάου

**3.3.4 Διεύθυνση του αποδέκτη:** Η διεύθυνση του αποδέκτη γράφεται κάτω από τη διεύθυνση του αποστολέα. Περιλαμβάνει το όνομα και τον πλήρη τίτλο του αποδέκτη, το όνομα της επιχείρησης, την οδό, την πόλη και τον αριθμό που είναι εγκατεστημένος ο αποδέκτης. Ο τρόπος που γράφεται η διεύθυνση του αποδέκτη ποικίλει ανάλογα με το βαθμό γνωριμίας, με την ιδιότητα του παραλήπτη, με το φύλο κ.λπ. Συνήθως χρησιμοποιούνται τέσσερις γραμμές στην επιστολή για τη διεύθυνση του αποδέκτη π.χ.

Κον Αντρέα Δημητρίου

Διευθυντή πωλήσεων Linote AEBE

Δημοσθένους 152

121 31 Αθήνα

**3.3.5 Το θέμα:** Το θέμα αποτελείται από μια σειρά λέξεων με τις οποίες εκτίθεται σε περίληψη το περιεχόμενο της επιστολής. Η αναγραφή του θέματος προηγείται της προσφώνησης. Σκοπός του θέματος είναι η υποβοήθηση του αναγνώστη να αντιληφθεί το νόημα της επιστολής, χωρίς να είναι ανάγκη να διαβαστεί ολόκληρο το κείμενο. Διευκολύνει τον αναγνώστη και τον προετοιμάζει για το τι πρόκειται να επακολουθήσει. Η αναγραφή του θέματος έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμη και πρέπει να μην αποφεύγεται.

**3.3.6 Προσφώνηση:** Η προσφώνηση μπαίνει στο αριστερό μέρος της επιστολής και κάτω από τη διεύθυνση του αποδέκτη. Την προσφώνηση ακολουθεί ένα κόμμα, π.χ. “Αγαπητέ κύριε, ”. Οι λέξεις που χρησιμοποιούμε στην περίπτωση αυτή πρέπει να ανταποκρίνονται στο τίτλο και την ιδιότητα του παραλήπτη. Αυτό σημαίνει ότι ο τρόπος της προσφώνησης εξαρτάται από τη θέση του αποδέκτη και το βαθμό γνωριμίας. Οι κυριότερες μορφές προσφώνησης είναι Κε υπουργέ, Κε Γενικέ, Κε Επιθεωρητά. Οι προσφωνήσεις όπως “Αγαπητέ μου Κε”, “Αγαπητή μου Κύρια” κ.λπ. χρησιμοποιούνται σε εντελώς ειδικές περιπτώσεις.

**3.3.7 Το σώμα της επιστολής:** Το κυρίως κείμενο, το σώμα της επιστολής, αρχίζει κάτω από την προσφώνηση. Το σώμα της επιστολής περιέχει το μεταδιδόμενο μήνυμα και αποτελεί το βασικότερο μέρος της επιστολής. Η σύνταξη του κυρίως σώματος μιας επιστολής πρέπει να αποτελεί αντικείμενο της προσοχής του συντάκτη. Πρέπει να δίνουμε ιδιαίτερη προσοχή στην κατανομή του κειμένου μιας επιστολής. Σκοπός στην

όλη δομή του κείμενου είναι η βελτίωση της ικανότητας του παραλήπτη για μελέτη της επιστολής. Οι χρησιμοποιούμενες αρχικά λέξεις στο κύριο σώμα είναι του είδους τούτου: “αναφερόμενοι”, “σε σχέση”, “έχουμε την τιμή”, “παρακαλούμε”, “κατόπιν”, “σχετικά”, “σε απάντηση” κ.λπ.

**3.3.8 Ο τελικός χαιρετισμός:** Η χρησιμοποιούμενη φράση στο τέλος της επιστολής επισφραγίζει το περιεχόμενο της επιστολής. Ο τύπος της φράσης που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από το βαθμό γνωριμίας με το λήπτη. Συνήθως χρησιμοποιούνται οι φράσεις: Με ιδιαίτερη τιμή, Με ευχαριστίες, Ευχαριστούμε θερμά κ.λπ. Μετά τη φράση στο τέλος της επιστολής γράφουμε με κεφαλαία γράμματα την επωνυμία της επιχείρησης και ακολουθεί στη συνέχεια η υπογραφή του αποστολέα και κάτω από αυτή το όνομα και την ιδιότητα του αποστολέα, π.χ.

Μετά τιμής

A.E. Γ. ΙΩΑΝΝΙΔΗΣ ΚΑΙ ΣΙΑ

(διάστημα για υπογραφή)

I. Ιωαννίδης

---

Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου

### 3.4 Σχεδιασμός της επιστολής

Ο καλός σχεδιασμός εξασφαλίζει την ενότητα της ύλης, τη συνοχή του κειμένου και κρατά αδιάπτωτο το ενδιαφέρον του αποδέκτη. Όταν γράφουμε μια επιστολή, πρέπει να τονίζουμε ιδιαίτερος τα σημεία που στοχεύουν στην αναμενόμενη απάντηση. Για να εξασφαλισθεί ένας καλός σχεδιασμός, πρέπει να απαντήσουμε τα πιο κάτω ερωτήματα:

1. Ποιο είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα της επιστολής;

Στην περίπτωση αυτή, πρέπει αυτό που θέλουμε να συμβεί ως αποτέλεσμα της επιστολής μας να το κάνουμε κεντρικό σκοπό και το σκοπό αυτό να τον καταστήσουμε σαφή στον αποδέκτη. Αν δεν έχουμε δεδομένο τον κεντρικό σκοπό, θα είναι αδύνατη η εξασφάλιση καλής οργάνωσης και ενότητας στο κείμενο της επιστολής. Όταν ο στόχος της επικοινωνίας δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματική η επικοινωνία.

2. Ποιος είναι ο αποδέκτης της επιστολής;

Πρέπει να ξεκαθαριστεί στη σκέψη μας ποιος είναι ο αποδέκτης για να προσπαθήσουμε να προσαρμόσουμε το κείμενο της επιστολής σύμφωνα με τα ειδικά χαρακτηριστικά και ενδιαφέροντα του αποδέκτη. Επειδή κάθε αποδέκτης αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα πρέπει η επιστολή να προσαρμόζεται σύμφωνα με τη δική του προδιάθεση, την προκατάληψη του και τις αντιλήψεις του.

3. Ποια γεγονότα, σκέψεις και ιδέες πρέπει να παρουσιάσουμε;

Για να προκαλέσουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα, είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε όχι μόνο τα θετικά σημεία του κειμένου, π.χ. γεγονότα, σκέψεις και ιδέες, αλλά και τις πιθανές αντιδράσεις του αποδέκτη ώστε να φροντίσουμε να τις ξεπεράσουμε. Στη συνέχεια, αφού προσδιορίσουμε τα θετικά σημεία, πρέπει να επιλέγει μια ενδεδειγμένη σειρά παρουσίασης των σημείων αυτών.

Αν απαντήσουμε ορθά στα πιο πάνω ερωτήματα, είναι δυνατό να πούμε ότι έχουμε κάνει το πρώτο βήμα προς την καλή οργάνωση του κειμένου.

### 3.5 Αρχιτεκτονική της επιστολής

Η αρχιτεκτονική της επιστολής υποδηλώνει το γενικό περίγραμμα και αναφέρεται στον τρόπο ένταξης του κειμένου και των συναφών στοιχείων μέσα στην επιστολή. Στην περίπτωση αυτή, είναι απαραίτητο, κυρίως όταν πρόκειται για δακτυλογραφημένη επιστολή, να καταβάλλεται προσπάθεια, ώστε τα μέρη να τοποθετούνται πάνω στο χαρτί με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσομοιάζει με ζωγραφισμένο πίνακα, τοποθετημένο μέσα στο πλαίσιο. Δεν υπάρχουν καθορισμένα περιθώρια που πρέπει να αφήνονται σε κάθε μια από τις πλευρές του χαρτιού, πλην όμως, αυτό μπορεί να κριθεί από τον συντάκτη του εγγράφου, και κυρίως από το δακτυλογράφο, ανάλογα με την έκταση και τα ειδικότερα χαρακτηριστικά του. Πιο κάτω παρουσιάζεται μια επιστολή μαζί με τα κύρια μέρη που την αποτελούν.

<b>ΦΙΡΜΑ</b>	
<b>Επωνυμία &amp; Διεύθυνση Αποστολέα</b>	<b>Ημερομηνία</b>
<b>Στοιχεία Αποδέκτη</b> ..... .....	
<b>ΘΕΜΑ : “.....”</b>	
<b>Προσφώνηση</b>	
<b>Κύριο μέρος της επιστολής</b> _____ _____ _____ _____ _____	
<b>Χαιρετιστήριο Κλεισιμο</b>	
<b>Υπογραφή</b>	

## 3.6 Το κείμενο της επιστολής

### 3.6.1 Η ελκυστικότητα του κειμένου

Να είναι ελκυστικό με την έννοια ότι πρέπει να τονίζονται τα οφέλη που πρόκειται να αποκομίσει ο αποδέκτης από την ανάγνωση του. Για να είναι ενδιαφέρον και ελκυστικό το κείμενο του εγγράφου πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον αποδέκτη να εννοήσει ότι αυτό περικλείει κάποιο όφελος για τον ίδιο. Το δε όφελος πρέπει να προσδιορίζεται και να περιγράφεται με σαφήνεια. Με την χρησιμοποίηση των εμφαντικών λέξεων τονίζεται η ιδέα που επιδιώκει ο συντάκτης να τονίσει ιδιαίτερα. Η χρήση κεφαλαίων γραμμάτων, η υπογράμμιση λέξεων, η χρήση χρωμάτων κ.λπ. αποτελούν τεχνικές υποδηλώσεις των λέξεων ή προτάσεων στις οποίες ο συντάκτης δίνει ιδιαίτερη σημασία. Οι απλές και μικρές προτάσεις, η χρήση δεύτερου προσώπου στα ρήματα, αποτελούν μεθόδους για τον τονισμό της εμφαντικότητας μιας ιδέας. Αν κατά τη σύνταξη μιας επιστολής πωλήσεων περιοριζόμαστε στην απλή περιγραφή των φυσικών χαρακτηριστικών του προϊόντος που θέλουμε να προωθήσουμε ( π.χ. μέγεθος, σχήμα, χρώμα, πρώτη ύλη), τότε υπάρχει κίνδυνος το κείμενο της επιστολής να γίνει ανιαρό, με αποτέλεσμα ο αποδέκτης να αδιαφορήσει και να μη δώσει την προσοχή που χρειάζεται. Αν όμως αναφέρουμε τα χαρακτηριστικά αυτά, σε συνδυασμό με τα οφέλη που προκύπτουν για τον παραλήπτη από την αγορά του προϊόντος, τότε το περιεχόμενο αποκτά ενδιαφέρον γι 'αυτόν.

### 3.6.2 Το ευανάγνωστο του κειμένου

Η ανάγνωση και η κατανόηση του κειμένου εξαρτάται από τον τρόπο μετάδοσης του. Η χρήση απλών λέξεων και μικρών προτάσεων συμβάλλει στη κατανόηση του κειμένου και αποτρέπει την επανάληψη της ανάγνωσης. Η σύνταξη μιας επιστολής, θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη δυνατότητα την οποία έχει ο λήπτης να κατανοήσει εύκολα την επιστολή. Είναι προτιμότερο ο συντάκτης να αναλώσει περισσότερο χρόνο για την απλοποίηση και βελτίωση του τρόπου μετάδοσης του μηνύματος ( κωδικοποίηση) από τη σε σύντομο χρόνο σύνταξη ενός κειμένου, το οποίο δύσκολα θα κατανοήσει ο λήπτης.

Για να είναι ευανάγνωστο ένα κείμενο πρέπει να συνδυάζει δύο προϋποθέσεις:

α. Να είναι καλογραμμένο και

β. Να τονίζει ιδιαίτερα τα κύρια σημεία, στα οποία εστιάζεται το ενδιαφέρον του αποδέκτη.

Επειδή το περιεχόμενο της επιστολής είναι το σπουδαιότερο μέσο για την προσέλκυση του ενδιαφέροντος του αποδέκτη, είναι απαραίτητο στις βασικότερες ιδέες του κειμένου να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση.

Οι βασικότεροι τρόποι για τον τονισμό μιας ιδέας είναι:

α. Η τοποθέτηση των βασικών ιδεών μέσα στο κείμενο.

β. Τα διαστήματα που χρησιμοποιούμε

γ. Το λεξιλόγιο και τέλος

δ. Η όλη δομή της προτάσεως.

Οι σημαντικές ιδέες, από τις οποίες εξαρτάται η προσέλκυση του ενδιαφέροντος του αποδέκτη, πρέπει να μπαίνουν σε επιλεγμένα σημεία στην αρχή ή στο τέλος της επιστολής, της παραγράφου ή της προτάσεως.

### 3.6.3 Η σαφήνεια και η ζωηρότητα του κειμένου

Για να είναι σαφές το κείμενο της επιστολής, πρέπει να συγκεντρώνουμε όλο τον ενδιαφέρον στη σωστή περιγραφή του θέματος στο οποίο αναφερόμαστε. Η σαφήνεια συνυπάρχει με την απλότητα και την συντομία. Μακροσκελή και δυσνόητα κείμενα, περιπλέκουν στη σκέψη του αποδέκτη και δημιουργούν συγχύσεις και αμφισβητήσεις, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται ο σκοπός της επιστολής.

Για να είναι σύντομη η επιστολή μας πρέπει:

1. Να αποφεύγουμε την έκφραση ιδεών ή σκέψεων που είναι άσχετες με το σκοπό της επιστολής και
2. Να ελέγχουμε πάντοτε τα πρώτα σχέδια με σκοπό τη διαγραφή άσχετων λέξεων ή λέξεων κενών περιεχομένου.

Στη σαφήνεια συμβάλλει και η ζωηρότητα του κειμένου, η οποία συναρτάται με τον τρόπο που διατυπώνουμε τα νοήματα μας. Ο τρόπος διατύπωσης των νοημάτων αποτελεί και το βασικό κριτήριο γνώρισμα για το αν το κείμενο της επιστολής θα είναι ενδιαφέρον ή όχι.

Για να εξασφαλισθεί η ζωηρότητα του κειμένου πρέπει:

- α. Να αναφερόμαστε πάντοτε σε πρόσωπα εν δράσει. Αυτό έχει την έννοια ότι πρέπει παρεμβάλλουμε τα πρόσωπα ως αντικείμενα ή υποκείμενα πολλών από τις προτάσεις μας.
- β. Να χρησιμοποιούμε περισσότερο την ενεργητική φωνή από την παθητική.
- γ. Να χρησιμοποιούμε εξειδικευμένες και συναφείς με το θέμα λέξεις και φράσεις και
- δ. Να δίνουμε πάντοτε λεπτομέρειες όσες είναι απαραίτητες για να αποσαφηνίζουν τα σημεία εκείνα που είναι δυνατό να δημιουργήσουν αμφισβητήσεις.

### 3.7 Προσαρμογή του κειμένου στις ειδικές συνθήκες της επικοινωνίας

Για να είναι πειστικό το κείμενο της επιστολής, πρέπει να επιδιώκουμε να προκαλούμε θετική αντίδραση του αποδέκτη. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να τον πείσουμε ότι η πρόταση μας ( ανεξάρτητα από το αν αφορά σε προσφορά προϊόντος, υπηρεσίας ή ιδέας), θα είναι επωφελής γι' αυτόν και ότι η επιχείρησή μας είναι η καταλληλότερη για την παροχή της. Η πειστικότητα εξασφαλίζεται καλύτερα όταν το ύφος της επιστολής είναι προσαρμοσμένο στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στις απαιτήσεις και δυνατότητες του αποδέκτη. Η προσαρμογή αυτή περιλαμβάνει :

#### 3.7.1 Προσαρμογή στις ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις του αποδέκτη

Η ανάγκη της προσαρμογής στις ανάγκες του αποδέκτη, ισχύει τόσο για την προφορική, όσο και για τη γραπτή επικοινωνία. Με την προσαρμογή του λεξιλογίου επιδιώκουμε να δώσουμε έμφαση στους παράγοντες που πιστεύουμε ότι θα ασκήσουν επίδραση πάνω στον παραλήπτη του μηνύματος, ώστε να δράσει ή να αντιδράσει, σύμφωνα με τον τρόπο που θέλουμε. Όταν πρόκειται να πουλήσουμε ένα αυτοκίνητο, αν ο αγοραστής είναι άντρας τονίζουμε περισσότερο την οικονομία, την αντοχή και τις δυνατότητες χειρισμού, ενώ αν είναι γυναίκα τονίζουμε περισσότερο την εμφάνιση και την άνεση. Κατά τον ίδιο

τρόπο προσαρμόζουμε την επικοινωνία μας και στην περίπτωση της συνομιλίας με τον αποδέκτη.

### 3.7.2 Προσαρμογή της γλώσσας και του ύφους

Το είδος αυτό της προσαρμογής, αφορά στη διατύπωση της επιστολής με τρόπο ανάλογο με την ηλικία, το επίπεδο μορφώσεως, το επάγγελμα και λοιπά χαρακτηριστικά του αποδέκτη. Η επιστολή μας έχει μεγαλύτερη απήχηση όταν μπορούμε να επικαλούμαστε τις κοινές εμπειρίες. Η κοινή εμπειρία αποστολέα και αποδέκτη, μπορεί να αναφέρεται στο επάγγελμα, σε γεωγραφικά στοιχεία, κοινωνική ή οικογενειακή κατάσταση ή εν πάση περιπτώσει σε οποιαδήποτε δραστηριότητα από την οποία είμαστε βέβαιοι ότι ο αποδέκτης έχει σχετική εμπειρία. Το γεγονός αυτό δημιουργεί στον αποδέκτη τη βεβαιότητα ότι κατά την ώρα της συντάξεως της επιστολής είχαμε στη σκέψη μας τον αποδέκτη.

Το ύφος της επιστολής μας έχει ιδιαίτερη σημασία, διότι ασκεί μεγάλη επίδραση στον αποδέκτη. Όπως στην περίπτωση της ομιλίας οι διακυμάνσεις της φωνής, οι εκφράσεις του προσώπου, οι χειρονομίες κ.λπ. διαμορφώνουν την εντύπωση που σχηματίζει ο συνομιλητής μας, κατά τον ίδιο τρόπο και στην περίπτωση των επιστολών ο τρόπος με τον οποίο διατυπώνουμε κάτι, επηρεάζει τη γενική εντύπωση που σχηματίζει ο αποδέκτης για τον αποστολέα. Για το λόγο αυτό πρέπει να καταβάλλεται μια ενσυνείδητη προσπάθεια για τον έλεγχο του ύφους.

### 3.7.3 Προσαρμογή στην αρχή της αξιοπρέπειας και του αμοιβαίου σεβασμού

Ο αμοιβαίος σεβασμός έχει την έννοια ότι κάθε τι που λέμε δεν πρέπει να θίγει, ούτε να υπερεκτιμά τον αποδέκτη της επιστολής μας, γιατί σε αντίθετη περίπτωση διαταράσσεται η ισορροπία που υπάρχει ανάμεσα στις προσωπικότητες του αποστολέα και του παραλήπτη.

Το πιο κάτω παράδειγμα ως μειωτικό της προσωπικότητας και της αξιοπρέπειας του αποστολέα, πρέπει να απορρίπτεται.

#### Παράδειγμα

“ Λυπάμαι πολύ γιατί παίρνω το θάρρος να σας ενοχλήσω με την παρούσα επιστολή μου και να σας αφαιρέσω ένα μέρος από τον πολύτιμο χρόνο σας, αφού είναι γνωστές οι πολλές ασχολίες σας.

Βρίσκομαι όμως στη δύσκολη θέση να σας πω ότι χωρίς την βοήθεια σας δεν μπορώ να αντιληφθώ πως θα μπορούσα να προχωρήσω στη συγγραφή της διατριβής μου. Επειδή γνωρίζω καλά ότι είστε αυθεντία στα θέματα της ηλεκτρονικής, πράγμα που με υποχρεώνει να αποκαλύπτομαι μπροστά σας ...”

Συναφής με το παραπάνω παράδειγμα είναι και η κολακεία, η οποία αποτελεί ένα πρόσθετο λόγο για τον οποίο πολλοί αποδέκτες επιστολών αμφισβητούν την ειλικρίνεια και την αξιοπιστία των συντακτών τους. Έτσι κείμενα όπως τα πιο κάτω, εκτός από το ότι υποτιμούν την νοημοσύνη του αποδέκτη, δεν μπορεί να έχουν κανένα αποτέλεσμα.

## Παραδείγματα

“ Απ’όσα γνωρίζουμε κύριε Γεωργιάδη, μόνο εσείς είστε σε θέση να μας δώσετε τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε, διότι μόνο εσείς κατέχετε τις τεχνικές γνώσεις που είναι απαραίτητες για τη λήψη μιας τεκμηριωμένης απόφασης. ”

ή

“ Η εξέχουσα θέση που κατέχετε κ. Νικολάου στην εταιρεία, αποτελεί αντικείμενο μεγάλου θαυμασμού.”

Η αποφυγή της κολακείας δεν σημαίνει ότι πρέπει να χρησιμοποιούμε σκληρή γλώσσα στην επιστολή μας. Αυτό που χρειάζεται είναι η ευγένεια να χαρακτηρίζει την επιστολή μας, η οποία προδιαθέτει ευνοϊκά τον αποδέκτη.

### 3.7.4 Προσαρμογή στις αρχές της καλής πίστεως

Η εκδήλωση της καλής πίστεως, συνδυάζεται με την εντιμότητα και την ειλικρίνεια, από μέρους του αποστολέα και δημιουργεί από την αρχή ένα ευχάριστο συναίσθημα στον αποδέκτη, ενώ τον προδιαθέτει ευνοϊκά στην αποδοχή του μηνύματος που του διαβιβάζουμε με την επιστολή μας. Η καλή πίστη προϋποθέτει μεταξύ άλλων μια φιλική συμπεριφορά, που δημιουργεί στον αποδέκτη αισθήματα φιλίας, άνεσης και εμπιστοσύνης.

Η έκφραση καλής πίστεως, προϋποθέτει τη χρησιμοποίηση του κατάλληλου ύφους, όπως τονίσαμε πιο πάνω, από το οποίο θα προκύπτει ο σεβασμός και η έκφραση διάθεσης για εξυπηρέτηση του αποδέκτη, στα πλαίσια των υφιστάμενων δυνατοτήτων μας. Το υποτιμητικό ύφος, σημαίνει ότι ο συντάκτης της επιστολής θεωρεί ότι υπερέχει έναντι του αποδέκτη, πράγμα που έρχεται σε ευθεία αντίθεση με την αρχή του σεβασμού της προσωπικότητας.

Βασικό στοιχείο της καλής θελήσεως είναι η ευγένεια, την οποία χρησιμοποιούμε στην επικοινωνία μας. Η ευγένεια αντανακλά πάντοτε την καλή θέληση και βοηθά στην αμοιβαία κατανόηση. Η ευγένεια ταυτίζεται με την καλοσύνη, η οποία από μόνη της αποδεικνύει ότι λαμβάνουμε σοβαρά υπ’ όψιν τα αισθήματα των άλλων.

Μεταξύ των ειδικών μορφών συμπεριφοράς που προκαλεί δυσάρεστα συναισθήματα στον αποδέκτη και καταστρέφουν αυτό το απαραίτητο στοιχείο της καλής θελήσεως, περιλαμβάνεται και ο θυμός, ο οποίος πολλές φορές όταν αντικατοπτρίζεται στην επιστολή, αποτελεί ένα βέβαιο και σαφή τρόπο αποτυχίας της επικοινωνίας.

Με τα δεδομένα αυτά, φράσεις όπως οι παρακάτω αποτελούν παραδείγματα για αποφυγή.



## Παραδείγμα

“ Δεν μπορούμε να αντλήφθούμε γιατί καθυστερείτε τόσο πολύ την εξόφληση των λογαριασμών σας.”

### 3.7.5 Προσαρμογή στο πνεύμα αισιοδοξίας

Η αισιοδοξία συνοδεύεται πάντοτε από την πίστη προς την επιείχεια, η οποία, δημιουργεί μια σταθερή συναισθηματική κατάσταση στον αποστολέα που αποκρυσταλλώνεται σε μια συνείδηση επιτυχίας για κάθε αποστολή που αναλαμβάνει. Η πεποίθηση αυτή για να είναι βάσιμη πρέπει να ανταποκρίνεται σε ορισμένες απαιτήσεις της επικοινωνίας, οι οποίες έχουν ως εξής:

- α. Για κάθε πρόταση που γίνεται στον αποδέκτη, πρέπει να δίνονται αρκετές εξηγήσεις, ώστε να μην αφήνονται ασάφειες.
- β. Κάθε πρόταση που κάνουμε, πρέπει να είναι νόμιμη και επωφελής για τον αποδέκτη και
- γ. Κάθε πρόταση πρέπει να είναι τεκμηριωμένη και λογική.

Έτσι όσο περισσότερο βέβαιοι είμαστε για κάθε τι που αποφασίζουμε, τόσο περισσότερο βέβαιοι πρέπει να είμαστε γι' αυτό που γράφουμε.

### 3.10 Φάκελοι των επιστολών

Είναι γνωστό ότι, σε όσους ανοίγουν τις επιστολές μόνοι τους, ο φάκελος δημιουργεί την πρώτη εντύπωση. Γι' αυτό ο φάκελος θα πρέπει να είναι της ίδιας ποιότητας, όπως και η πρώτη σελίδα της επιστολής. Τα στοιχεία της επιχειρήσεως, τίτλος κ.λπ. πρέπει να είναι τυπωμένα στην άνω αριστερή γωνία του φακέλου. Όσον αφορά στο φακέλωμα των επιστολών, πρέπει να τονισθεί ότι τελευταία έχει καταβληθεί προσπάθεια για όσο το δυνατόν μεγαλύτερο περιορισμό της γραφικής εργασίας, με την καθιέρωση φακέλων, που έχουν στην πρόσοψη τους διαφανή χώρο, ώστε να γίνεται εμφανής η διεύθυνση που γράφεται στην επιστολή, ύστερα από κατάλληλη δίπλωση. Οι φάκελοι αυτοί είναι γνωστοί ως θυριδωτοί φάκελοι και χρησιμοποιούνται για τις περιπτώσεις μαζικής επικοινωνίας, όπως π.χ. για αποστολή λογαριασμών, ανακοινώσεων κ.λπ. , ουδέποτε όμως για επίσημη αλληλογραφία, για την οποία χρησιμοποιούμε κανονικούς φακέλους άριστης ποιότητας.

### 3.11 Συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν το γραπτό λόγο

#### α. Περιοδικό / εφημερίδα

Το περιοδικό ή η εφημερίδα που διανέμεται σε όλους τους υπαλλήλους, είναι ένας σίγουρος τρόπος για να είναι πάντα οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι όσον αφορά την εταιρεία. Το περιοδικό αυτό χρησιμοποιείται συχνά και για σκοπούς δημοσίων σχέσεων, όπου εξηγούνται τα συλλογικά επιτεύγματα των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο

επιδιώκεται να αυξηθεί η ταύτιση τους με την εταιρεία, αλλά και η αφοσίωση τους προς αυτήν. Αν οι υπάλληλοι ενθαρρυνθούν να συνεισφέρουν με κείμενα τους ( μολονότι αυτό είναι δύσκολο), το περιοδικό θα γίνει πιο “δικό τους”. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που διατρέχουν τα περιοδικά αυτού του είδους, είναι να εκφυλιστούν σε ένα τυπικό στοιχείο των δημοσίων σχέσεων, και να αντιμετωπίζονται από τους εργαζομένους σαν κάτι που ελάχιστη σχέση έχει με τις δικές τους υποθέσεις.

## **β. Ενημερωτικά δελτία**

Τα ενημερωτικά δελτία κυκλοφορούν, συνήθως, συχνότερα και αναζητούν τα περιεχόμενα τους στα άμεσα ενδιαφέροντα των εργαζομένων περισσότερο από ό,τι τα στυλιανά περιοδικά που διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους. Για να είναι όμως τα ενημερωτικά δελτία αποτελεσματικά, πρέπει να περιλαμβάνουν άρθρα που να εξηγούν τι σχεδιάζει να κάνει η επιχείρηση και πως αυτό θα την επηρεάσει. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν περισσότερο γλυκό συζητήσεων « ανθρώπινου ενδιαφέροντος » για τις δραστηριότητες των εργαζομένων ώστε, να προσελκύουν το ενδιαφέρον των αναγνωστών. Οι στήλες αλληλογραφίας μπορεί να προσφέρουν μια δυνατότητα έκφρασης των απόψεων των υπαλλήλων και των απαντήσεων που δίνει η διοίκηση, αλλά δεν θα πρέπει να γίνεται καμία λογοκρισία στις απόψεις τους (εκτός και αν είναι υβριστικές), ούτε να υπάρχει αυτοσυγκράτηση στις απαντήσεις.

Βασικός παράγοντας στην επιτυχία ενός ενημερωτικού δελτίου ή οποιασδήποτε άλλης μορφής εσωτερικού περιοδικού ή εφημερίδας που διανέμεται στους υπαλλήλους, είναι ο αρχισυντάκτης. Θα πρέπει να είναι κάποιος που γνωρίζει καλά την εταιρεία και τους υπαλλήλους της και τον οποίο εμπιστεύονται όλοι για την ειλικρίνεια και την τιμιότητα του. Η επαγγελματική ικανότητα είναι φυσικά απαραίτητη, αλλά δεν αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα επιλογής του κατάλληλου αρχισυντάκτη. Αυτός θα πρέπει να ξέρει να γράφει καλά και να έχει σχέσεις με ανθρώπους της δουλειάς, οι οποίοι μπορούν να τον βοηθήσουν να συντάξει και να μορφοποιήσει τον έντυπο. Συχνά είναι καλή ιδέα να υπάρχει μια συντακτική επιτροπή αποτελούμενη από εκπροσώπους της διοίκησης και των εργαζομένων, η οποία να συμβουλεύει και να βοηθά τον αρχισυντάκτη.

## **γ. Φυλλάδια**

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

#### δ. Πίνακες ανακοινώσεων

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

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 4.1 Χαρακτηριστικά της αλληλογραφίας των δημόσιων υπηρεσιών

Όπως και στην περίπτωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων, έτσι και στην περίπτωση των Δημοσίων Υπηρεσιών η επικοινωνία διεξάγεται σε ένα μεγάλο μέρος με γραπτά κείμενα. Η διαφορά έγκειται στο ότι οι Δημόσιες Υπηρεσίες, επειδή διέπονται από γενικούς και ομοιόμορφους κανόνες δράσεως, τουλάχιστον όσον αφορά στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη των διοικητικών αυτών δραστηριοτήτων, ακολουθούν μια ειδική μορφή τυποποίησης στην αλληλογραφία τους, ώστε να εξασφαλίζεται η ελαχιστοποίηση του απαιτούμενου για σύνταξη των διαφόρων εγγράφων χρόνου και ταυτόχρονα η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

#### 4.2 Δημόσια έγγραφα

Τα δημόσια έγγραφα είναι τα μέσα με τα οποία διεξάγεται η καθημερινή εργασία των διοικητικών υπηρεσιών, οι οποίες ανάλογα με τις ειδικότερες επιδιώξεις τους, αναπτύσσουν και το ανάλογο πλαίσιο επαφής με το κοινό.

Στα πλαίσια αυτά οι προϊστάμενοι των δημοσίων υπηρεσιών εκδίδουν οδηγίες προς το προσωπικό, επιβάλλουν κυρώσεις, χορηγούν άδειες, οργανώνουν συσκέψεις, απαντούν σε ερωτήματα του κοινού, παίρνουν αποφάσεις κ.λπ. Για όλες αυτές τις δραστηριότητες αναπτύσσεται ένα ευρύτατο φάσμα αλληλογραφίας, η οποία εκφράζεται με τα γραπτά κείμενα. Από την πλευρά αυτή τα δημόσια έγγραφα διακρίνονται ως εξής:

##### ▶ Συνήθη Υπηρεσιακά Έγγραφα

Τα έγγραφα αυτά απευθύνονται τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό των υπηρεσιών, αποβλέπουν δε στη μεταβίβαση υπηρεσιακών εντολών ή στοιχείων, στη ζήτηση πληροφοριών, στην παροχή διευκρινίσεων και οδηγιών, στην επισήμανση γεγονότων και καταστάσεων καθώς και στην έκφραση σκέψεων και απόψεων πάνω σε υπηρεσιακά θέματα.

Το είδος των εγγράφων αυτών περιλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό της γραφικής εργασίας μιας υπηρεσίας, είναι δε αντίστοιχο με τις επιστολές που χρησιμοποιούνται στην περίπτωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων, γι' αυτό και σε ορισμένες περιπτώσεις λέγονται υπηρεσιακές επιστολές.

##### ▶ Έγγραφοι Εισηγήσεις

Οι έγγραφοι εισηγήσεις έχουν τη μορφή των προτάσεων, διέπονται δε από τους ίδιους κανόνες που διέπουν στις προτάσεις στην περίπτωση των επιχειρήσεων. Οι εισηγήσεις

είναι προκατασκευασμένα έγγραφα τα οποία με τις πληροφορίες που περιέχονται σ' αυτά υποβοηθούν τη λήψη αποφάσεων από ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.

Οι έγγραφες εισηγήσεις συντάσσονται με πρωτοβουλία των υφισταμένων και αποβλέπουν στο να διευκολύνουν ή να ενημερώσουν τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια του υπουργείου ή της υπηρεσίας, στην οποία έχει ανατεθεί η αρμοδιότητα για τη λήψη αποφάσεων. Οι έγγραφες εισηγήσεις συντάσσονται επίσης και στην περίπτωση συζητήσεων σοβαρών θεμάτων από συμβούλια. Τα θέματα αυτά ανατίθενται σε ειδικούς εισηγητές, οι οποίοι αναλαμβάνουν να μελετήσουν το θέμα και να υποβάλλουν σχετική πρόταση. Οι εισηγήσεις αυτές πρέπει οπωσδήποτε να αναφέρονται στην ανάλυση της υφιστάμενης καταστάσεως στο συγκεκριμένο θέμα, στα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει και φυσικά στην υποβολή σχετικής πρότασης, η οποία εκφράζει την άποψη του εισηγητού, χωρίς να δεσμεύει τα λοιπά μέλη του συμβουλίου. Ο τύπος αυτός της εισηγήσεως έχει την πιο κάτω ενδεικτική μορφή.

**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ  
ΕΜΠΕΡΕΥΤΙΚΩΝ**

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ  
ΤΜΗΜΑ**

Αθήνα.....1996

**ΕΠΕΙΓΟΝ  
ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΙΣΗΓΗΣΗΣ**

**Συντάκτης  
Τηλέφωνο  
Σχετικά:**

Προς τον Γενικό Γραμματέα του Υπουργείου

**Ιστορικό:** Περιλαμβάνει σύντομη εισαγωγή στο θέμα που εξετάζεται.

1.  
2.

**Παράγοντες:** Αναγράφονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το υπό εξέταση θέμα.

3.  
4.

**Προϋποθέσεις:** Είναι τα απαραίτητα δεδομένα πάνω στα οποία βασίζεται μια λογική ανάπτυξη.

5.  
6.

**Ανάλυση:** Αναλύονται και συσχετίζονται όλοι οι παράγοντες και αξιολογούνται οι διάφορες δυνατές λύσεις του υπό εξέταση προβλήματος.

8.  
9.

**Συμπέρασμα:** Διατυπώνονται τα συμπεράσματα που συνάγονται από την ανάλυση των δεδομένων.

10.  
11.

**Προτάσεις:** Αναγράφονται οι προτάσεις που προκύπτουν από τα συμπεράσματα και πρέπει να βασίζονται σε αυτά.

12.  
13.

**Συνημμένα**

1.  
2.

Ο Συντάξας

Σχολίαση

1.....2.....3.....

## Αποφάσεις

Η απόφαση είναι ένα συμπέρασμα, στο οποίο καταλήγουμε, μετά από στάθμιση διαφόρων στοιχείων, ως προς τις ενέργειες στις οποίες πρόκειται να προβούμε για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος. Η απόφαση μπορεί να είναι απλά διατυπωμένη σ' ένα φύλλο χαρτιού στο οποίο να αναγράφεται η ενέργεια στην οποία πρέπει να προβούν τα πρόσωπα που θα αναλάβουν την εφαρμογή της, ο χρόνος, τα μέσα που διατίθενται και τα αποτελέσματα τα οποία αναμένονται.

Η απόφαση ως κείμενο χωρίζεται συνήθως σε δύο μέρη, από τα οποία το ένα περιλαμβάνει το προοίμιο, στο οποίο περιέχονται τα στοιχεία στα οποία βασίστηκε το Διοικητικό όργανο για να λάβει την απόφαση, και το άλλο το διατακτικό μέρος, δηλαδή την απόφαση καθ' εαυτή. Το κύριο μέρος της απόφασης αρχίζει με την φράση "Έχοντας υπ' όψιν", η οποία υποδηλώνει ότι η απόφαση δεν είναι μια αυθαίρετη πράξη, αλλά βασίζεται σε συγκεκριμένα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι νομικά και πραγματικά.

### ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ.....  
Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ  
ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αθήνα.....2003

Ταχ. Δ/ση :  
Πληροφορίες :  
Τηλέφωνο :

ΠΡΟΣ :

ΘΕΜΑ : Προσαύξηση λόγω τριετών του βασικού μισθού του..... με βαθμό .....

#### ΑΠΟΦΑΣΗ

Έχοντας υπ' όψιν :

1. Τις διατάξεις :

- α. Του άρθρου 36 του Ν.Δ. 4242/1962 " περί τροποποίησης και συμπλήρωσης φορολογικών και άλλων τινών διατάξεων" με τις οποίες κυρώθηκαν οι Πράξεις του Υπουργικού Συμβουλίου 1020/25-11-58 (ΦΕΚ 231/58) και 129/8-10-69 (ΦΕΚ245/59) " περί αποδοχών των δημοσίων εν γένει υπαλλήλων".
- β. Του άρθρου 1 του Β.Δ. 882/1962
- γ. Του άρθρου 1 του Ν.Δ. 807/1971
- δ. Του άρθρου 2 του Ν.Δ. 1240/1972 και
- ε. Του άρθρου 4 του Ν. 283/1976

2. Την απόφαση του Υπουργείου Οικονομικών 138000/6617/17-9-74 " περί μεταβίβασης αρμοδιοτήτων εις τον Γενικό Διευθυντή, τους Διευθυντές κ.λπ του Γ.Λ. του κράτους (ΦΕΚ 915/Β/74) ".

#### αποφασίζουμε

Χορηγούμε προσαύξηση ..... δέκα τοις εκατό (10%), δηλαδή συνολικά ..... τοις εκατό (.....%), στο βασικό μισθό του ..... με βαθμό ..... του κλάδου ..... και από ..... ημερομηνία κατά την οποία σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.Δ. 807/19714 συμπλήρωσε ..... έτη ευδόκιμης υπηρεσίας στον ..... βαθμό.

Με εντολή Υπουργού  
Ο Διευθυντής

## ■ Εγκύκλιοι

Οι εγκύκλιοι είναι έγγραφα με ομοιόμορφο περιεχόμενο, τα οποία απευθύνονται σε μεγάλο αριθμό προσώπων ή οργάνων της κεντρικής ή της περιφερικής διοικήσεως και εξυπηρετούν τους εξής σκοπούς:

1. Την κοινοποίηση βασικών διοικητικών εντολών ή οδηγιών γενικού ή ειδικού ενδιαφέροντος.
2. Την ερμηνεία ή παροχή οδηγιών, σχετικά με την εφαρμογή διατάξεων νόμων, διαταγμάτων κ.λπ.
3. Την ανακοίνωση διοικητικών πράξεων κανονιστικού χαρακτήρα, που αφορούν στη λειτουργία των υπηρεσιών ή στο ευρύτερο κοινό.

Οι εγκύκλιοι, ανάλογα με το περιεχόμενο τους ανακοινώνονται είτε στο σύνολο των υπαλλήλων των Υπηρεσιών στις οποίες κοινοποιούνται, είτε σε ορισμένους, κατά περίπτωση, αρμοδίους υπαλλήλους.

### ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΓΚΥΚΛΙΟΥ

<b>ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΓΚΥΚΛΙΟΥ</b> <b>ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ – ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ</b>	
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ</b> <b>ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ</b> <b>ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ</b> <b>ΤΜΗΜΑ</b>	Αθήνα.....2003
ΠΡΟΣ	
ΘΕΜΑ: Κοινοποίηση του υπ' αριθμ. .... Ν.Δ/τος και παροχή οδηγιών εφαρμογής του.	
Κείμενο.....	
.....	
.....	
	Τίτλος και Ονοματεπώνυμο Υπογραφή
ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ	
.....	
Εσωτερική Διανομή	
.....	
.....	

## ■ Διαταγές ή Εντολές

Διαταγές είναι τα έγγραφα εκείνα, τα οποία απευθύνονται σε υφιστάμενες υπηρεσίες ή όργανα με τα οποία εντέλλονται τα αρμόδια όργανα να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες για εκπλήρωση συγκεκριμένων προθέσεων της προϊστάμενης αρχής.

Οι διαταγές διέπονται από τους εξής κανόνες:

1. Εκδίδονται έγκαιρα, προκειμένου οι εκτελεστές τους να έχουν τον απαιτούμενο χρόνο για την εμπρόθεσμη εκτέλεση τους.

2. Έχουν προστακτικό χαρακτήρα, με την έννοια της εντολής προς συγκεκριμένο όργανο, προκειμένου να προβεί σε κάποια ενέργεια ή αποχή από ενέργεια. Στις περιπτώσεις αυτές, το διατακτικό εκφράζεται με τις λέξεις “παρακαλούμε να” ή “παρακαλούμε όπως”.
3. Περιλαμβάνουν όλα τα αναγκαία στοιχεία που πρέπει να γνωρίζει ο παραλήπτης, ώστε να αντιλαμβάνεται το πνεύμα τους.
4. Προσδιορίζουν με ακρίβεια τα όρια δράσεως και ενέργειας του εκτελεστικού οργάνου, χωρίς να υπεισέρχονται σε λεπτομέρειες, που μπορεί να στερήσουν την καλώς εννοούμενη πρωτοβουλία του υπαλλήλου στα πλαίσια του κύκλου δράσεως.

**• Σημειώματα (Υπηρεσιακά – Ενημερωτικά)**

Τα σημειώματα αποτελούν μορφή εγγράφων, τα οποία χρησιμοποιούνται για ζητήματα ή ενέργειες προσωρινού ενδιαφέροντος ή δευτερεύουσας σημασίας, χωρίς να υπάρχει ανάγκη κοινοποίησης τους σε άλλες υπηρεσίες.

Τα σημειώματα διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. Τα Υπηρεσιακά Σημειώματα με τα οποία διαβιβάζονται διάφορα θέματα ή ανταλλάσσονται πληροφορίες μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών του ίδιου του οργανισμού.
2. Τα Ενημερωτικά Σημειώματα, τα οποία χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση είτε των προϊσταμένων των υπηρεσιών, είτε των λοιπών ανωτάτων κλιμακίων μέσα στην ίδια υπηρεσία.

Τα ενημερωτικά σημειώματα συντάσσονται συνήθως για την εξυπηρέτηση των πιο κάτω σκοπών:

- α. Να αποτελέσουν περίληψη μακροσκελών εγγράφων, σε περίπτωση στην οποία ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται για την ουσία και όχι για τις λεπτομέρειες του θέματος.
- β. Να εκθέσουν το ιστορικό ενός θέματος, ώστε να είναι κατανοητό από τον προϊστάμενο, εάν τυχόν δεν γνωρίζει τις λεπτομέρειες, κατά την εξέλιξη του.
- γ. Να διατυπώσουν απόψεις και εισηγήσεις σχετικές με τη ρύθμιση ενός θέματος ή να αιτιολογήσουν τους λόγους που επέβαλαν την έκδοση ενός εγγράφου.

**ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ**

<p><b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ</b>  <b>ΓΡΑΦΕΙΟ</b>  <b>ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ</b>  <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ</b>  <b>ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ</b></p>	<p>Αθήνα.....2002</p>
<p><b>ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ</b>  <b>ΠΡΟΣ</b></p>	
<p>Κείμενο.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	



## • Τηλεγραφήματα, TELEX, Τηλεφωνικά Σήματα, FAX

Αποτελούν ειδικό τύπο εγγράφου και χρησιμοποιούνται, όπου και όταν επιβάλλεται η γρήγορη διαβίβαση ή λήψη πληροφοριών, διαβίβαση εντολής ή προώθηση επείγοντος θέματος. Συνήθως συντάσσονται σε ειδικό έντυπο.

Χαρακτηριστικό στοιχείο των τηλεγραφημάτων είναι η συντομία, χάριν της οποίας παραλείπονται λέξεις ( άρθρα, προθέσεις, αντωνυμίες και κάθε άλλη περιττή λέξη), εφ'όσον δεν παραβλάπτεται η σαφήνεια του κειμένου. Τα ίδια ισχύουν και για τα λοιπά συναφή κείμενα, όπως είναι τα TELEX, τα τηλεφωνικά σήματα. Τα FAX (εφ'όσον δεν αφορούν σε αποστολή ολοκληρωμένων κειμένων), ακολουθούν και αυτά τις ίδιες αρχές.

### ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΟΣ

<b>ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑ</b>
Αθήνα 20/12/2002-3
ΠΡΟΣ Χρίστον Νικολάου
ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΠΡΟΣΕΛΘΕΤΕ ΑΥΡΙΟ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ 21/12/2003 ΩΡΑ 11.00 ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΤΑΚΤΗ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ, ΧΩΡΟΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ ΑΙΘΟΥΣΑ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ.
ΑΝΤΡΕΑΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ ΔΗΜΑΡΧΟΣ

## • Πρακτικά Συλλογικών Οργάνων (Συμβούλιων ή Επιτροπών)

Τα κείμενα της κατηγορίας αυτής, αποτελούν περιγραφή των συζητήσεων επί των θεμάτων που συζητούνται και των αποφάσεων που λαμβάνονται, κατά τη συνεδρίαση των Συλλογικών Οργάνων. Η σύνταξη, η υπογραφή, η τήρηση καθώς και η κοινοποίηση των πρακτικών, γίνεται με μέριμνα του γραμματέα του Συλλογικού Οργάνου.

Τα πρακτικά κατά κανόνα περιέχουν την ημερομηνία, το έτος, τον τόπο της συνεδριάσεως, τον προεδρεύσαντα, τα παρόντα μέλη και την ιδιότητα, τα μέλη που απουσιάζαν αν και είχαν κληθεί, την ύπαρξη απαρτίας, τα θέματα που συζητήθηκαν, τις αποφάσεις οι οποίες ελήφθησαν καθώς και την τυχόν γνώμη της μειοψηφίας.

Τα πρακτικά υπογράφονται από όλους εκείνους που έλαβαν μέρος στη σύσκεψη καθώς και από το γραμματέα. Όπως είναι ευνόητο, τα ανωτέρω αποτελούν κατευθυντήριες γραμμές και δεν αποκλείουν αποκλίσεις ή ιδιοτυπίες, ανάλογα με την περίπτωση. Πάντως στην πράξη τα πρακτικά αριθμούνται και καταχωρούνται σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις, σε αριθμημένα, ειδικά, βιβλία πρακτικών ή φακέλους με αριθμημένα πρακτικά.

## ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΣ

**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ  
ΤΡΙΜΕΛΕΣ Ή ΠΕΝΤΑΜΕΛΕΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

**ΠΡΑΚΤΙΚΟ Νο ...**

Εν ..... σήμερα ..... την ..... 200..., ημέρα ..... και ώρα .....  
Συνήλθε στο γραφείο του ..... του Υπουργείου ..... εις τακτική συνεδρίαση  
το τριμελές ..... Υπηρεσιακό Συμβούλιο, που συγκροτήθηκε με την υπ' αριθμό .....  
απόφαση .....

Στην παρούσα συνεδρίαση προσήλθαν και παρέστησαν νομίμως κληθέντες οι:

1. .... με βαθμό ..... ως Πρόεδρος
2. .... με βαθμό ..... Τακτικό Μέλος
3. .... με βαθμό ..... Τακτικό Μέλος
4. .... με βαθμό ..... Εισηγητής άνευ ψήφου

Κατά τη συνεδρίαση προσήλθε και παρέστη ως Γραμματέας του Συμβουλίου ο υπάλληλος .....  
με βαθμό ..... Αφού διαπιστώθηκε απαρτία των παρόντων ..... των τακτικών μελών του Συμβουλίου,  
ο Πρόεδρος καλεί τον εισηγητή να προβεί στην ανάπτυξη καθενός από τα θέματα της Ημερήσιας Διάταξης, η οποία έχει  
ως εξής:

1. Περί .....
2. Περί .....
3. Περί .....

Εν συνέχεια ο εισηγητής θέτει υπ' όψιν του Συμβουλίου (κείμενο).....  
.....  
.....

Μετά ταύτα ελύθη η Συνεδρίαση

### ► Προσωπικά Έγγραφα (Αιτήσεις – Αναφορές)

Οι αιτήσεις αποτελούν μορφή εγγράφων που υποβάλλονται προς τα ανώτερα όργανα της ιεραρχίας και περιέχουν αιτήματα, όπως προκύπτει και από τον τίτλο τους, ενώ οι αναφορές απευθύνονται προς την καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. Τα έγγραφα αυτά αποβλέπουν, όπως προκύπτει και από τον τίτλο τους, στη διαβίβαση ορισμένων γραπτών κειμένων σε άλλα τμήματα, τα οποία λόγω της αποστολής τους είναι αρμόδια για το χειρισμό τους. Τα έγγραφα αυτά έχουν μεγάλη συχνότητα στο χώρο των οργανισμών διότι εξασφαλίζουν την απλότητα, την ταχύτητα και την αποφυγή πολύπλοκων γραφειοκρατικών διαδικασιών, όπως π.χ. πρωτοκόλλου, διεκπεραίωσης, δακτυλογράφησης κ.λπ.

### ► Υπηρεσιακές Εκθέσεις

Η υπηρεσιακή έκθεση αποτελεί μια μορφή επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επιπέδων ιεραρχίας της επιχείρησης και συμβάλλει στην επιτυχία των σκοπών της δημόσιας υπηρεσίας ή της επιχείρησης, με την παροχή πληροφοριών οι οποίες διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων. Ειδικότερη ανάλυση επί των εκθέσεων στο παρακάτω κεφάλαιο.

### 4.3 Υπηρεσιακές Εκθέσεις

Οι υπηρεσιακές εκθέσεις, όπως έχουμε αναφερθεί πιο πάνω, αποτελούν μια μορφή ή και υπηρετούν τους σκοπούς της επιχείρησης ή της δημόσιας υπηρεσίας, εντός των οποίων υφίστανται. Η υπηρεσιακή έκθεση, αποτελεί μια μορφή λογικής γραπτής μετάδοσης αντικειμενικών πληροφοριών από τον ένα τομέα της οργάνωσης στο άλλον, με συνέπεια την ενημέρωση των αρμοδίων για τη λήψη αποφάσεως ή αποφάσεων.

Η μετάδοση αυτή των πληροφοριών μπορεί να αφορά στη διάγνωση και περιγραφή μιας κατάστασης, που αφορά στην επιχείρηση ή τη δημόσια υπηρεσία, ή την παρουσίαση ενός προβλήματος, ή πρότασης για αντιμετώπιση και επίλυση προβλημάτων. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η ανάπτυξη των υπηρεσιακών εκθέσεων είναι πολύ διαδεδομένη, και συνδέεται στενά με την ικανοποίηση βασικών αναγκών της διοίκησης.

Η επιτυχής εφαρμογή ενός συστήματος υπηρεσιακών εκθέσεων εξυπηρετεί όπως αναφέρθηκε, τους σκοπούς της διεύθυνσης. Αν θεωρηθεί ότι η έννοια της Διοίκησης, εμπεριέχει τα στοιχεία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου, η άσκηση των οποίων σχετίζεται με τις λειτουργίες της διοίκησης, στην περίπτωση αυτή οι υπηρεσιακές εκθέσεις υπάρχουν για να εξυπηρετούν τις πιο πάνω λειτουργίες της διοίκησης. Με την έννοια αυτή οι υπηρεσιακές εκθέσεις εκκινούν από το κατώτερο διοικητικό επίπεδο της ιεραρχίας π.χ. των τμημάτων ή γραφείων των διαφόρων λειτουργικών διευθύνσεων (π.χ. Διεύθυνση παραγωγής, πωλήσεων, χρηματοοικονομικής) και καταλήγουν μέσω του γενικού διευθυντή, μέχρι το Διοικητικό Συμβούλιο ή ακόμη και τους μετόχους.

### 4.4 Τα μέρη της έκθεσης

#### 4.4.1 Το διαβιβαστικό έγγραφο

Με το έγγραφο αυτό αποστέλλεται η έκθεση προς τον αποδέκτη. Σκοπός του διαβιβαστικού εγγράφου είναι η επαφή της έκθεσης με τον αποδέκτη της, για τον οποίο συντάχθηκε. Το διαβιβαστικό έγγραφο εκτελεί αποστολή μεταφορέα ο οποίος μεταφέρει ένα αντικείμενο από ένα πρόσωπο στο άλλο.

Για τη διευκόλυνση του αναγνώστη είναι σκόπιμη η παράθεση μικρής περίληψης του θέματος της έκθεσης και η αναγνώριση της συμβολής εκείνων οι οποίοι συνεργάστηκαν για τη σύνταξη της έκθεσης ή των υπηρεσιών οι οποίοι συνέβαλαν στην επιτυχία της έρευνας. Τέλος, η χρησιμοποίηση πρώτου προσώπου και η αποφυγή του ψυχρού επίσημου ύφους κατά τη διατύπωση του εγγράφου προδιαθέτει ευμενώς αυτόν προς τον οποίο απευθύνεται η έκθεση.

#### 4.4.2 Ο τίτλος

Στα στοιχεία του τίτλου της έκθεσης περιλαμβάνεται ο τίτλος του περιεχομένου της έκθεσης, ο τίτλος της υπηρεσίας στην οποία ανήκει ο συντάκτης της έκθεσης και το ονοματεπώνυμο με την ιδιότητα αυτού. Απαραίτητα στοιχεία είναι η ημερομηνία, το ονοματεπώνυμο και η ιδιότητα αυτού για τον οποίο απευθύνεται η έκθεση.

Η σημασία του τίτλου έχει ιδιαίτερη σημασία για την επικοινωνία μεταξύ του συντάκτη και του αποδέκτη και αποτελεί την πρώτη επαφή του αναγνώστη με τη σκέψη του συντάκτη. Ο τίτλος παρουσιάζει το αντικείμενο της έκθεσης και προδιαθέτει καλώς ή κακώς τον αναγνώστη.

Στην περίπτωση κατά την οποία ο τίτλος της έκθεσης δεν δίνει σαφή εικόνα του περιεχομένου της έκθεσης, θα ήταν σκόπιμο, να αναγράφεται κάτω από τον τίτλο με μικρότερα γράμματα, μια παράγραφος που να επισημαίνει τον τίτλο π.χ.

#### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΝΤΥΠΩΝ

Μια διεξοδική έρευνα για τον τύπο της υφιστάμενης κατάστασης των εντύπων του ελέγχου αυτών, με σχετικές προτάσεις και υποδείξεις.

#### 4.4.3 Η σελίδα περιεχομένων

Η σελίδα των περιεχομένων αποτελεί, κατά κάποιο τρόπο την απεικόνιση της οργάνωσης της έκθεσης, γι' αυτό πρέπει να σχεδιαστεί με ιδιαίτερη επιμέλεια. Η σελίδα των περιεχομένων περιλαμβάνει τα μέρη και τις υπόλοιπες υποδιαίρεσεις της έκθεσης, με τους αριθμούς των σελίδων στις οποίες αναφέρονται. Η σελίδα αυτή, δίνει τη δυνατότητα στον αναγνώστη να ανακαλύψει, πριν διαβάσει την έκθεση, τα πιο ουσιαστικά μέρη της.

#### 4.4.4 Η περίληψη

Η περίληψη ακολουθεί τον πίνακα περιεχομένων και στο μέρος αυτό περιγράφεται η έκθεση με όσο το δυνατό λίγες λέξεις και τον ενημερώνει για το τι ακριβώς είναι η έκθεση. Στην περίληψη φαίνεται η ικανότητα του συγγραφέα να συνθέσει το περιεχόμενο της έκθεσης. Η περίληψη της έκθεσης είναι πολύ χρήσιμη, ειδικά όταν απευθύνεται σε πρόσωπα που κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία και δεν έχουν στη διάθεση τους χρόνο για ανάγνωση. Με την περίληψη είναι δυνατόν, να ζητήσουν στη συνέχεια τα στοιχεία που είναι για αυτούς χρήσιμα.

#### 4.4.5 Η εισαγωγή

Η εισαγωγή ακολουθεί την περίληψη και αποτελεί το πρώτο τμήμα του σώματος της κύριας έκθεσης. Με την εισαγωγή δίδεται μια εικόνα για ότι πρόκειται, στη συνέχεια, να ακολουθήσει στο κύριο σώμα της έκθεσης. Η εισαγωγή περιγράφει τις περιστάσεις, τις συνθήκες και τις πτυχές του εξεταζόμενου προβλήματος και αποτελεί την υποδομή και θεμελίωση στην οποία θα οικοδομηθεί η έκθεση.

#### 4.4.6 Το σώμα της έκθεσης

Το σώμα της έκθεσης αποτελεί το κυριότερο τμήμα αυτής στο οποίο αναλύεται πλήρως το πρόβλημα και εισάγονται πιθανές λύσεις. Παρακάτω αναλύουμε τα μέρη ενός σχεδίου έκθεσης:

- ♦ Σκοπός

Το τμήμα αυτό περιέχει τον προσδιορισμό και την ανάλυση του σκοπού της έκθεσης, τη σπουδαιότητα του εξεταζόμενου προβλήματος και πώς αντιμετωπίζεται η έρευνα του συντάκτη και το γενικό σκοπό της έκθεσης. Στο μέρος αυτό της έκθεσης, συνήθως αναφερόμαστε αναλυτικότερα στο πρόβλημα η λύση του οποίου αποτελεί και το συγκεκριμένο σκοπό της ανάλυσης η οποία θα ακολουθήσει.

- ♦ Μέθοδος

Εδώ περιέχονται οι μέθοδοι τις οποίες χρησιμοποίησε ο συντάκτης προκειμένου να προσεγγίσει το θέμα. Ακόμη περιγράφονται τα μέσα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν. Στο τμήμα αυτό αναφέρονται οι πηγές των συλλεγόμενων πληροφοριών (βιβλιοθήκες, συνεντεύξεις με το προσωπικό κ.λπ.).

- ♦ Ευρεθέντα δεδομένα

Στο τμήμα αυτό, περιγράφονται όλα τα συλλεγόμενα δεδομένα που σχετίζονται με το πρόβλημα. Επιβάλλεται η παράθεση ακριβών γεγονότων – δεδομένων, τα οποία είναι ελεγμένα και δεν υπόκεινται σε αμφισβητήσεις. Η ταξινόμηση των δεδομένων σε κεφαλαία, υποκεφαλαία, παραγράφους πρέπει να γίνεται με τρόπο απλό και συστηματικό.

- ♦ Συμπεράσματα

Στο σημείο αυτό του σώματος της έκθεσης επιχειρείται η ανακεφαλαίωση των περιεχομένων των δεδομένων και των εκτιμήσεων αυτών. Το συμπέρασμα στην έκθεση μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απάντηση στο τιθέμενο στην αρχή πρόβλημα και απάντηση με αιτιολογία. Τα συμπεράσματα αποτελούν το αποτέλεσμα των διατυπώσεων του προηγούμενου τμήματος.

- ♦ Προτάσεις

Αν και όλες οι εκθέσεις περιέχουν συμπεράσματα, πολλές από τις εκθέσεις δεν περιέχουν προτάσεις. Αυτό παρατηρείτε ιδιαίτερα στις εκθέσεις για τις οποίες δεν ζητούνται οι πιθανές λύσεις ενός προβλήματος αλλά μόνο η ανάλυση και η εκτίμηση του. Συνήθως παρατηρείτε η διατύπωση αόριστων προτάσεων, όπως προτάσεις που επισημαίνουν την ανάγκη βελτίωσης, ή προτείνουν την τροποποίηση μιας κατάστασης, χωρίς να αναφέρονται σε συγκεκριμένες λύσεις και δεν προσφέρουν τίποτε χρήσιμο για τους αποδέκτες των εκθέσεων.

#### 4.4.7 Οι προσθήκες

Οι προσθήκες αποτελούν υλικό από στοιχεία τα οποία έχει συλλέξει ο ερευνητής, πριν από τη σύνταξη της έκθεσης του. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν δεδομένα τα οποία έχει χρησιμοποιήσει ο συντάκτης της έκθεσης και παρατίθενται μετά το κύριο σώμα της έκθεσης. Τα στοιχεία αυτά των προσθηκών είναι κύρια τα παρακάτω:

♦ Παραρτήματα

Περιέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες και δεν περιλαμβάνονται στην κύρια έκθεση. Τα παραρτήματα αποτελούν οι εκτιθέμενοι πίνακες δεδομένων, πίνακες πάσης φύσεως στατιστικών πληροφοριών, οι χάρτες οι οποίοι εμφανίζουν πληροφορίες που σχετίζονται προς το εκτιθέμενο θέμα, διαγράμματα κ.λπ.

♦ Βιβλιογραφία

Στη βιβλιογραφία αναγράφονται όλες οι έντυπες πηγές όπως βιβλία, άρθρα, περιοδικές εκδόσεις κ.λπ. Οι πηγές αυτές πρέπει να αναφέρονται αναλυτικά και αλφαβητικά. Στα αναγραφόμενα στοιχεία της βιβλιογραφίας συνήθως περιλαμβάνονται ονοματεπώνυμο συγγραφέα, εκδότη, έτος έκδοσης, τόπος έκδοσης, τίτλος βιβλίου, περιοδικού κ.λπ., και ότι αναγκαίο στοιχείο. Η σημασία της βιβλιογραφίας είναι μεγάλη για τον αναγνώστη, το οποίο βοηθά να ανατρέξει στις πηγές από όπου ο συντάκτης άντλησε στοιχεία.

♦ Αλφαβητικά ευρετήρια

Σε πολλές υπηρεσιακές εκθέσεις το αλφαβητικό ευρετήριο δεν περιέχεται, και είναι σκόπιμο να υπάρχει, όταν πρόκειται για μακροσκελή έκθεση, η οποία καλύπτει θέματα μεγάλης σπουδαιότητας και η σελίδα των περιεχομένων δεν μπορεί να διευκολύνει τον αναγνώστη στην αναζήτηση των αιτουμένων πληροφοριών. Η σύνταξη του ευρετηρίου ακολουθεί την ολοκλήρωση της έκθεσης.

### ΔΙΑΒΙΒΑΣΤΙΚΟ ΕΓΓΡΑΦΟ

#### ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

- 1.Σελίδα τίτλων
- 2.Πίνακας περιεχομένων
- 3.Περίληψη

.....

#### ΚΥΡΙΟ ΣΩΜΑ:

- 1.Εισαγωγή
- 2.Σκοπός
- 3.Μέθοδος
- 4.Δεδομένα
- 5.Συμπεράσματα
- 6.Προτάσεις

.....

#### ΠΡΟΣΘΗΚΕΣ:

- 1.Παραρτήματα
- 2.Βιβλιογραφία
- 3.Ευρετήριο

Σχέδιο διάρθρωσης μιας υπηρεσιακής έκθεσης.

## 4.5 Κατηγορίες εκθέσεων

Οι υπηρεσιακές εκθέσεις μπορούν να διακριθούν σε πολλές κατηγορίες:

### 4.5.1 Διάκριση κατά μέγεθος

Οι εκθέσεις που ανήκουν στην κατηγορία αυτή διακρίνονται σε μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Οι εκθέσεις μικρού μεγέθους αποτελούν συνοπτικά κείμενα και δεν χρησιμοποιούν πίνακες, γραφικές παραστάσεις κ.λπ. ο διαθέσιμος χρόνος σύνταξης τους είναι μικρός και δεν επιτρέπει μακροσκελές περιγραφές του θέματος. Η δυσκολία σύνταξης των μικρών εκθέσεων είναι μεγάλη επειδή πολλές πληροφορίες πρέπει να περιληφθούν σε μικρό μέγεθος. Οι μεσαίες σε μέγεθος εκθέσεις, αποτελούν τη συνηθέστερη κατηγορία εκθέσεων και συναντώνται σε όλες τις επιχειρήσεις και τις δημόσιες υπηρεσίες. Οι εκθέσεις μεγάλου μεγέθους συντάσσονται κατά την έρευνα σοβαρών προβλημάτων τα οποία από τη φύση τους απαιτούν πλήρη έρευνα και ανάλυση.

### 4.5.2 Διάκριση κατά τον σκοπό

Με κριτήριο το σκοπό, οι εκθέσεις μπορούν να διακριθούν σε εκθέσεις ελέγχου και σε λειτουργικές εκθέσεις. Οι εκθέσεις ελέγχου παρέχουν στοιχεία τα οποία καθιστούν δυνατή και διευκολύνουν την άσκηση ελέγχου στους υφιστάμενους τομείς της υπηρεσίας π.χ. ο έλεγχος της απόδοσης εργασίας, η μέτρηση της εργασίας, κ.λπ. Οι λειτουργικές εκθέσεις αφορούν στην έρευνα στοιχείων λειτουργίας μιας υπηρεσίας, παροχή στατιστικών πληροφοριών κινήσεως της υπηρεσίας και γενικότερα πληροφορίες οι οποίες αφορούν στην τρέχουσα λειτουργία της υπηρεσίας. Επίσης, με κριτήριο το σκοπό οι εκθέσεις διακρίνονται σε εξωτερικές, οι οποίες απευθύνονται σε πρόσωπα εκτός της υπηρεσίας ή της επιχείρησης, και σε εσωτερικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται από πρόσωπα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση.

### 4.5.3 Διάκριση κατά το περιεχόμενο

Οι διακρίσεις με κριτήριο το περιεχόμενο των εκθέσεων μπορούν να υποδιαιρεθούν σε πολλές κατηγορίες. Βασική διάκριση με κριτήριο το περιεχόμενο είναι οι τεχνικές και μη τεχνικές εκθέσεις. Λαμβάνοντας υπόψη τη διάκριση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή του δημοσίου τομέα της διοίκησης, σε τεχνικές ή μη, στις οποίες περιλαμβάνονται όλα τα είδη εκθέσεων, δηλαδή εμπορικές, οργανωτικές. Οι εκθέσεις μπορούν να χαρακτηριστούν από άποψη του λειτουργικού περιεχομένου τους, ειδικότερα στις επιχειρήσεις, σε εκθέσεις παραγωγής, εκθέσεις χρηματοοικονομικές, εκθέσεις πωλήσεων και διανομής, εκθέσεις επί των προμήθειών και εκθέσεις διοικητικές. Τέλος, με βάση το κριτήριο αυτό, οι εκθέσεις διακρίνονται σε γενικής φύσεως και εκθέσεις ειδικές. Οι εκθέσεις γενικής φύσεως, υποβάλλονται στα ανώτατα όργανα της επιχείρησης και αφορούν θέματα ισολογισμού, κόστος πωλήσεων, αποτελέσματα χρήσεως, εκθέσεις προϋπολογισμού, έκθεση προς τους μετόχους. Οι ειδικές εκθέσεις αφορούν δραστηριότητες οι οποίες δεν περιέχονται στις γενικές – εκτελεστικές εκθέσεις, αφορούν θέματα ειδικού περιεχομένου και περιλαμβάνουν εκθέσεις οι οποίες συντάσσονται από ειδικούς ή επιτελείς που ανήκουν στις επιτελικές λειτουργίες της επιχείρησης.

#### **4.5.4 Διάκριση ανάλογα με το φορέα**

Με κριτήριο το φορέα, οι εκθέσεις διακρίνονται σε εκθέσεις επιχειρήσεων και εκθέσεις κρατικών υπηρεσιών. Οι εκθέσεις κρατικών υπηρεσιών πληροφoρίες σε όλες τις δραστηριότητες μιας δημόσιας υπηρεσίας και συντάσσονται από τα υφιστάμενα κλιμάκια της διοίκησης και υποβάλλονται ιεραρχικά προς τα ανώτατα. Όταν οι εκθέσεις κρατικών υπηρεσιών, υποβάλλονται υπό τύπον αναφοράς, περιέχουν πρόγραμμα δράσης με τις σχετικές αναλύσεις τους για έγκριση.

#### **4.5.6 Διάκριση κατά το βαθμό εμπιστευτικότητας**

Οι εκθέσεις που ανήκουν στο πιο πάνω κριτήριο, διακρίνονται σε εκθέσεις κοινές, εκθέσεις περιορισμένης χρήσης, εμπιστευτικές εκθέσεις και απόρρητες εκθέσεις. Οι εκθέσεις περιορισμένης χρήσης περιέχουν πληροφορίες απευθυνόμενες σε περιορισμένο κύκλο προσώπων. Οι εμπιστευτικές και οι απόρρητες εκθέσεις απευθύνονται σε πολύ περιορισμένο αριθμό προσώπων, στο Γενικό Διευθυντή και στο συμβούλιο της επιχείρησης.

#### **4.5.7 Διάκριση ως προς το βαθμό επιστημότητας και τυπικότητας**

Από άποψη βαθμού επιστημότητας και τυπικότητας, τις εκθέσεις μπορούμε να τις διακρίνουμε σε τυπικές και μη τυπικές. Οι τυπικές εκθέσεις ακολουθούν ορισμένες αρχές κατά τη σύνταξη και τις συναντάμε πολύ συχνά στις δημόσιες υπηρεσίες. Οι μη τυπικές εκθέσεις δεν ακολουθούν καθορισμένους τύπους κατά τη σύνταξη και το ύφος τους δεν είναι επίσημο. Στην κατηγορία των μη τυπικών εκθέσεων συμπεριλαμβάνονται και τα υπηρεσιακά υπομνήματα, τα οποία αποτελούν μικρογραφία μικρών ανεπίσημων εκθέσεων και κυκλοφορούν μέσα στην υπηρεσία από διεύθυνση σε διεύθυνση ή από τμήμα σε τμήμα.

#### **4.5.8 Διάκριση κατά βαθμό συχνότητας**

Οι εκθέσεις από άποψη συχνότητας μπορούν να διακριθούν σε μακροχρόνιες, σε μεσοχρόνιες και σε βραχυχρόνιες. Οι μακροχρόνιες εκθέσεις, είναι εκθέσεις που περιέχουν μακροχρόνιες προβλέψεις και προγνώσεις επί των πωλήσεων, επί της οικονομικής θέσης της επιχείρησης κ.λπ. Η υποβολή τέτοιων εκθέσεων δεν πραγματοποιείται σε χρονικό διάστημα μικρότερο του ενός έτους. Οι μεσοχρόνιες εκθέσεις αφορούν τη δραστηριότητα των υπηρεσιών, η οποία καλύπτει το έτος. Οι εκθέσεις αυτές αφορούν τα πεπραγμένα μιας υπηρεσίας κατά τον περασμένο χρόνο και τα αναλύουν λεπτομερώς με τα σχετικά συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική βελτίωση. Οι βραχυχρόνιες εκθέσεις υποβάλλονται μηνιαίως από τις διευθύνσεις της επιχείρησης και καλύπτουν διάφορες λειτουργίες της. Τέτοιες εκθέσεις είναι της χρηματοοικονομικής διεύθυνσης, της διεύθυνσης παραγωγής, της διεύθυνσης προμηθειών κ.λπ. Άλλη διάκριση των εκθέσεων είναι οι τακτικές εκθέσεις, οι οποίες υποβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, δηλαδή, μηνιαίως, ετησίως, εβδομαδιαίως



κ.λπ., και οι έκτακτες εκθέσεις, οι οποίες υποβάλλονται σε έκτακτες περιπτώσεις όταν συμβεί κάποιο έκτακτο γεγονός.

# Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ε Μ Π Τ Ο

## ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 5.1 Γενικά

Όπως είναι γνωστό η προφορική επικοινωνία έχει ζωτική σημασία για την ορθή δραστηριοποίηση ενός σύγχρονου οργανισμού. Πράγματι σήμερα, τόσο από άποψη όγκου όσο και από άποψη σπουδαιότητας, η προφορική επικοινωνία, τείνει να υποσκελίζει το ρόλο της γραπτής επικοινωνίας, σε ότι αφορά την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων, και στα θέματα μακροπρόθεσμης προοπτικής. Η προφορική επικοινωνία, έχει κεφαλαιώδη σημασία για την επιχείρηση. Εκείνοι που ανήκουν στην κατηγορία αυτών που έχουν την ικανότητα να πείθουν, είναι αυτοί που ομιλούν καλά. Αν υπολογίσει κανείς ότι το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση και ένα μεγάλο μέρος της επικοινωνίας εκτός της επιχείρησης, διεξάγεται προφορικά, μπορεί να εκτιμήσει τη σημασία της καλής προφορικής επικοινωνίας για την επιτυχία των σκοπών της επιχείρησης.

Κατά συνέπεια είναι άκρως απαραίτητη η κατανόηση της σπουδαιότητας της προφορικής επικοινωνίας, ώστε να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε πως θα την χρησιμοποιούμε κάθε φορά, με τρόπο ικανοποιητικό και αποτελεσματικό. Η προφορική επικοινωνία έχει το πλεονέκτημα της ταχύτητας κατά την οποία μεταδίδεται το μήνυμα και προσφέρεται στη λήψη άμεσων αποφάσεων. Ο συνδυασμός δε της προφορικής επικοινωνίας με τα χρησιμοποιούμενα τεχνικά μέσα, όπως τηλέφωνα, μηχανήματα υπαγόρευσης, μειώνει το κόστος της επικοινωνίας γενικότερα.

Εν όψει του γεγονότος ότι η πραγματοποίηση της προφορικής επικοινωνίας προϋποθέτει την ύπαρξη δύο τουλάχιστον προσώπων, μπορούμε με κριτήριο των αριθμών των ανθρώπων που συμμετέχουν να διακρίνουμε την προφορική επικοινωνία σε δύο βασικές κατηγορίες, στην Διαπροσωπική και στην Ομαδική επικοινωνία, και ανάλογα με τον τρόπο τον οποία διεξάγεται μπορούμε να την διακρίνουμε σε εσωτερική και δημόσια. Διαπροσωπική είναι η επικοινωνία που διεξάγεται μεταξύ δύο προσώπων και αποτελεί τη συνηθέστερη μορφή προφορικής επικοινωνίας.

### 5.2 Ομιλία και Ακρόαση

Η ομιλία και η ακρόαση αποτελούν τους δύο πόλους της διαδικασίας της συνομιλίας. Αν σκεφτεί κανείς ότι ο άνθρωπος που εργάζεται στην επιχείρηση και μάλιστα όταν ανήκει στα στελέχη αυτής, δαπανά ποσοστό 40 – 60% του χρόνου του συνομιλώντας, η σημασία της συνομιλίας είναι προφανής.

Η ομιλία και η ακρόαση συνδέονται στενά μεταξύ τους. Μια ομιλία για να είναι επιτυχής πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ακρόασης. Ειδικότερα η ακρόαση προϋποθέτει καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας για την κατανόηση του μηνύματος του ομιλητή ο οποίος συνήθως έχει αναλώσει περισσότερο χρόνο στη σύλληψη και

κωδικοποίηση της ιδέας, από το χρόνο που διαθέτει ο ακροατής για να ακούσει και ταυτόχρονα να αποκωδικοποιήσει την ιδέα. Από αυτό δε συνάγεται ότι όσο χειρότερη είναι η κωδικοποίηση του μηνύματος από τον ομιλητή ( κακή γλώσσα, κακή σύνταξη κ.λπ.), τόσο περισσότερο χρόνο χρειάζεται ο λήπτης για να κατανοήσει το μήνυμα του ομιλητή.

Η επιτυχής συνομιλία επιτυγχάνεται, εφ' όσον ο ομιλητής λαμβάνει υπόψη τη δυνατότητα του ακροατή, αλλά και τη δυσκολία του να ανταποκριθεί στη μεταβίβαση του εκπεμπόμενου μηνύματος. Η οργάνωση και η μεθοδευόμενη παρουσίαση των ιδεών του συνομιλητή, αποτελεί τη βάση της επιτυχούς επικοινωνίας. Η ταξινόμηση και η ιεράρχηση των μεταδιδόμενων πληροφοριών διευκολύνει την ακρόαση. Ο καλός ομιλητής δεν μεταδίδει ξερές πληροφορίες, αλλά εμπνέει τον ακροατή και τον διευκολύνει στη κατανόηση των μεταδιδόμενων πληροφοριών. Η χρήση σαφούς γλώσσας βοηθά τον ακροατή να λάβει τα ίδια νοήματα με αυτά που ήθελε ο ομιλητής – η διαύγεια μειώνει τις διαφορούμενες εκφράσεις και το μπέρδεμα. Οι συγκεκριμένες και σαφείς λέξεις δημιουργούν ένα νόημα στο μυαλό του κοινού που είναι όσο το δυνατό πιο κοντά στο νόημα που είναι ο στόχος.

Ο ομιλών για να πετύχει η μετάδοση του μηνύματος του πρέπει να έχει υπόψη:

1. Τις δυνατότητες του συνομιλητή του, δηλαδή τις εμπειρίες, τη διάθεση, τις φυσικές δυνατότητες αυτού κ.λπ.
2. Το αντικείμενο της συνομιλίας, δηλαδή να έχει σχεδιάσει ορθολογικά το περιεχόμενο της συνομιλίας, οι δε ιδέες να τακτοποιούνται κατά τρόπο κατανοητό.
3. Το σκοπό για τον οποίο θα γίνει η ομιλία.

### 5.3 Συζητήσεις

Η μετάδοση ιδεών και αισθημάτων ξεκινά με την αρχή μιας συζήτησης. Οι άνθρωποι έλκονται από τον καθένα που είναι καταρτισμένος, του αρέσουν οι αλληλεπιδράσεις και είναι πρόθυμος να συζητήσει. Οι καλοί συζητητές γνωρίζουν πως να κρατήσουν μια συζήτηση καλά οργανωμένη. Το να είσαι αποτελεσματικός συζητητής δεν είναι και τόσο απλό. Οι αποτελεσματικοί συζητητές είναι πιθανό να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Οι αποτελεσματικοί συζητητές διαθέτουν πληροφορίες ποιότητας. Χρειάζεται να είναι ικανοί να συμμετέχουν, όταν η συζήτηση είναι ουσιαστική. Το κλειδί στη συζήτηση είναι να υπάρχουν πληροφορίες που όλοι εκτιμούν. Οι συζητήσεις ζωντανεύουν όταν ένας ή περισσότεροι άνθρωποι έχουν γνώσεις ή εμπειρίες να μοιραστούν. Δεν χρειάζεται να είσαι ειδικός πάνω σ' ένα θέμα για να κάνεις μια αξιόλογη συζήτηση. Γενικά παρ' όλα αυτά, όσο περισσότερα γνωρίζεις για μια σειρά θεμάτων, τόσο μεγαλύτερη πιθανότητα θα υπάρχει να είστε ενδιαφέροντες συζητητές. Εάν εκθέτετε τον εαυτό σας σε μια εντυπωσιακή παράθεση γεγονότων, πληροφοριών και εμπειριών, το γεγονός αυτό σας επιτρέπει να αναπτύξετε ιδέες που οι άλλοι θα βγουν ενδιαφέρουσες .

2. Οι αποτελεσματικοί συζητητές έχουν ένα στρατηγικό σχέδιο συζήτησης. Παρόλο που πολλά θέματα συζήτησης απλώς “εμφανίζονται” , περισσότερες από τις συζητήσεις έχουν ένα καθορισμένο σκοπό. Τέτοιες συζητήσεις με συγκεκριμένο σκοπό οφείλονται

στο σχέδιο συζήτησης δηλαδή σε έναν ή περισσότερους συνειδητά κατασκευασμένους τρόπους δράσης που στοχεύουν στην επιτυχία του σκοπού. Λόγω του ότι η συζήτηση είναι μια δυναμική διαδικασία για την οποία δεν μπορείτε να σχεδιάσετε κάθε πιθανή ανταπόκριση, το σχέδιο συνήθως απαιτεί μια προσέγγιση έναρξης και κάποιες ιδέες για το πώς να συνεχίσετε με τις περισσότερες πιθανές αντιδράσεις ακροατών. Έτσι, οι αποτελεσματικοί συζητητές πρέπει να προσδοκούν τις πιθανές αντιδράσεις και να έχουν εμφανείς αιτίες και πληροφορίες στήριξης να προσφέρουν στο σχέδιο τους.

3. Οι αποτελεσματικοί συζητητές απολαμβάνουν τη διαλογική συζήτηση των πληροφοριακών συζητήσεων. Οι καλύτερες συζητήσεις συνήθως γίνονται όταν οι άνθρωποι απολαμβάνουν την αλληλεπίδραση. Απολαμβάνουν τις συζητήσεις που κάνουν, τους αρέσει να σχολιάζουν, να ακούνε τους άλλους να παρουσιάζουν ιδέες. Επιπλέον, με αυτούς που συζητάνε μπορούν να αισθανθούν την ευχαρίστηση τους, μέσω των μη λεκτικών μηνυμάτων που στέλνουν.

4. Οι αποτελεσματικοί συζητητές διατυπώνουν καλές ερωτήσεις. Πολλές φορές η ποιότητα της συζήτησης εξαρτάται από το πόσο καλά μπορούν να πείσουν τον άλλο άνθρωπο να μιλάει. Ακόμη κι όταν κάποιος είναι η κύρια πηγή των πληροφοριών σε μια συζήτηση, η αλληλεπίδραση θα είναι ικανοποιητική σε όλους μόνο αν ο άλλος άνθρωπος αντιδρά στο θέμα που συζητήθηκε. Για να ενθαρρύνετε αυτό το είδος των συναλλαγών, χρειάζεται να αναπτύξετε τις ικανότητες σας ως ερωτών.

5. Οι αποτελεσματικοί συζητητές ακούν τις ιδέες των άλλων. Παρόλο που ορισμένοι άνθρωποι αναγνωρίζουν ως επιτυχημένη μια συζήτηση όταν αυτοί μιλούν μόνο, οι άλλοι συμμετέχοντες είναι πιθανό να νιώθουν εκνευρισμένοι. Μια αληθινή συζήτηση δεν είναι μονόλογος αλλά μια αλληλεπίδραση που αναπτύσσει ένα κοινό νόημα.

6. Οι αποτελεσματικοί συζητητές είναι πρόθυμοι να προσπαθήσουν. Κανένας δεν γίνεται ενδιαφέρον, πνευματώδης, προκλητικός και διεγερτικός σε μια νύχτα. Το να γίνεις καλός συζητητής απαιτεί εξάσκηση και κάποιο ρίσκο. Μην παραμελείτε τις ευκαιρίες για να αναπτύξετε τις ικανότητες συζήτησης – αποτέλεσμα αυτών που συμβαίνουν κάθε μέρα.

## 5.4 Δημόσιες Ομιλίες

Δημόσιες είναι οι ομιλίες που απευθύνονται σε ανοικτό ακροατήριο και αποτελούν μια μορφή μαζικής επικοινωνίας. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας αποτελεί ουσιαστικά ένα μονόλογο κατά τον οποίο ένα πρόσωπο μεταφέρει ιδέες σε μια μικρότερη ή μεγάλη ομάδα ακροατών.

Ανεξάρτητα όμως από το αν οι ομιλητές είναι ένας οι περισσότεροι, εφ' όσον ομιλούν εκ περιτροπής, η σχέση τους είναι πάντοτε σχέση ενός προς πολλούς. Όταν η ομιλία, όπως συμβαίνει συνήθως, γίνεται μέσα σε κλειστούς χώρους, τότε υπάρχει αμοιβαία και άμεση επίδραση μεταξύ ομιλητή και ακροατηρίου, ενώ όταν ο ομιλητής βρίσκεται σε κάποια απόσταση από το ακροατήριο, τότε παρεμβάλλονται μεταξύ τους διάφορες

μηχανικές συσκευές (ραδιόφωνο, τηλεόραση κ.λπ.), οι οποίες βοηθούν στη μεταφορά των μηνυμάτων.

Η βασική διάκριση μεταξύ της προφορικής και της γραπτής επικοινωνίας, συνιστάται στο γεγονός ότι ενώ στην περίπτωση της γραπτής επικοινωνίας φορέας του μηνύματος είναι το γραπτό κείμενο, στην προφορική επικοινωνία φορέας του μηνύματος είναι ο ίδιος ο άνθρωπος, ο οποίος το μεταφέρει με την ομιλία του.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας ομιλίας είναι η γνώση του αποδέκτη. Επομένως η οργάνωση της ομιλίας θα πρέπει να θεμελιώνεται με βάση τα στοιχεία του λήπτη. Το ακροατήριο συνθέτουν συνήθως άνθρωποι διαφορετικής ψυχολογικής σύνθεσης, διαφορετικών γνώσεων και εμπειριών, διαφόρων κοινωνικών ρόλων και ενδιαφερόντων έστω και αν ανήκουν στην ίδια κατηγορία μόρφωσης ή οικονομική τάξη ή ηλικία. Ο ρόλος επομένως του ομιλητή, πρέπει να στραφεί στη προσπάθεια που θα τείνει να δημιουργήσει ευνοϊκές προϋποθέσεις αποκωδικοποίησης από μέρους των ακροατών. Οπωσδήποτε όμως ένα μεγάλο μέρος του ακροατηρίου, και αυτό εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μπορεί να αποκωδικοποιήσει ελάχιστα, άλλο περισσότερο κ.λπ. από τα μεταδιδόμενα μηνύματα. Η επιτυχία της ομιλίας εξαρτάται από το βαθμό κατά τον οποίο το σύνολο του ακροατηρίου θα “λάβει” τα μηνύματα.

Η προσωπική εμφανισή παίζει βασικό ρόλο στην επιτυχία της ομιλίας. Η προσωπική εμφάνιση επηρεάζει το ακροατήριο. Το “εξεζητημένο” ντύσιμο ή το πολύ αυστηρό, μπορεί να προκαλέσει δυσφορία στους ακροατές, οι οποίοι δεν πρέπει να λησμονείτε ότι είναι συγχρόνως και θεατές, που προσβλέπουν προς ένα και μόνο πρόσωπο. Επίσης, κατά την οργάνωση της ομιλίας δεν πρέπει να παραλείπεται η εξασφάλιση του καλύτερου δυνατού περιβάλλοντος. Αυτό αποτελούν ο κατάλληλος χώρος για τον ομιλητή και τους ακροατές, ο φωτισμός, η ακουστική του χώρου, η απόσταση, η χρήση μικροφωνικών εγκαταστάσεων, ο αερισμός κ.λπ. στοιχεία της οργάνωσης μιας ομιλίας, τα οποία διευκολύνουν την επιτυχία της.

## 5.5 Προσόντα των Ομιλητών

Στην περίπτωση της δημόσιας ομιλίας, ο ομιλητής πρέπει να συνδυάζει τα αναγκαία προσόντα, τα οποία αποτελούν προϋποθέσεις για την απόκτηση της απαραίτητης ικανότητας για παρουσίαση ή μεταφορά ιδεών με τρόπο σαφή, ορθό και πειστικό. Γι’ αυτό το λόγο η ανάγκη προφορικής παρουσίασης ιδεών ή μεταφοράς μηνυμάτων, απαιτεί όπως ο ομιλητής συνδυάζει τις εξής απαραίτητες ιδιότητες:

### 5.5.1 Κατάλληλες Διαθέσεις και Προοπτικές

Ο ομιλητής πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει και να αξιοποιεί τα βασικά στοιχεία, τα οποία μπορεί να υποβοηθήσουν στην πραγματοποίηση της ομιλίας μπροστά σε μία ομάδα. Τα στοιχεία αυτά είναι:

**α. Αντικειμενικότητα**, η οποία σημαίνει την ικανότητα του ομιλητή να ανεξαρτητοποιεί τα αποτελέσματα της ομιλίας του από τις υποκειμενικές του επιδιώξεις. Με το δεδομένο αυτό, για να είναι ο ομιλητής αποδοτικός, πρέπει να γνωρίζει τον εαυτό του και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται η προφορική επικοινωνία, και να γνωρίζει επίσης, τις ενέργειες οι οποίες απαιτούνται για την επιτυχία της επικοινωνίας.

**β. Συσχέτιση της ιδέας με το ακροατήριο.** Ο ομιλητής θα πρέπει να επιδιώκει να κάνει την παρουσίαση της ιδέας του αντικειμενική, σοβαρή και σπουδαία και να αφορά το ακροατήριο. Κύριος στόχος είναι να επηρεάσει το ακροατήριο, αφού προηγουμένως γίνει κατανοητή η ιδέα και κατάλληλη ανταπόκριση από μέρους του ακροατηρίου.

**γ. Δημιουργική αυτοπεποίθηση.** Αυτό σημαίνει ότι η αυτοπεποίθηση πρέπει να πηγάζει από την αντικειμενικότητα και τον τρόπο σύνδεσης της ιδέας με το ακροατήριο, καθώς επίσης και από την εικόνα του εαυτού μας ως ικανού και αξιόλογου ομιλητή. Ο ομιλητής πρέπει να έχει κάτι σπουδαίο να πει, να γνωρίζει το αντικείμενο για το οποίο ομιλεί, να είναι καλά προκατασκευασμένος, να έχει συνδυάσει κατάλληλα όλες τις βασικές ιδέες και να έχει σχεδιάσει τον τρόπο αντιμετώπισης ορισμένων πιθανών αντιδράσεων.

### **5.5.2 Προσωπική ικανότητα για προφορική παρουσίαση ιδεών**

Η ικανότητα για προφορική παρουσίαση ιδεών έχει τη βάση της στην αυτοπεποίθηση, η οποία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

**α. Ο κατάλληλος σχεδιασμός της επικοινωνίας,** ο οποίος περιλαμβάνει τη γνώση του ειδικού σκοπού της επικοινωνίας, τη γνώση του ακροατηρίου και τη γνώση των επιδράσεων οι οποίες ασκεί η επικοινωνία σ' αυτό.

**β. Η ικανότητα έκφρασης και φυσικής διεξαγωγής της επικοινωνίας.** Η ικανότητα αυτή αναφέρεται κυρίως στην ικανότητα κατάλληλης χρησιμοποίησης της γλώσσας, των κινήσεων του σώματος και της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των γραφικών και οπτικών βοηθημάτων για παρουσίαση ιδεών.

**γ. Η ύπαρξη της αναγκαίας ευαισθησίας.** Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είμαστε σε θέση να αναγνωρίζουμε και να χειριζόμαστε κατάλληλα τα αισθήματα, τους ρόλους καθώς και τις ανάγκες των ακροατών μας για πληροφόρηση.

### **5.5.3 Ικανοποιητικό σύστημα εφαρμογής της επικοινωνίας**

Το θέμα αυτό, αναφέρεται στην πλήρη γνώση του μηνύματος και την αποτελεσματική χρήση της τεχνικής και των μεθόδων μετάδοσης του. Η τεχνική αυτή αναφέρεται:

**α. Στην έκταση της παρουσίας,** η οποία συνδέεται με την όλη εκτίμησή των ειδικών συνθηκών παρουσίας που αντιμετωπίζουμε σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, με τους ειδικούς σκοπούς τους οποίους επιδιώκουμε, με το είδος του μηνύματος το οποίο έχουμε προς μεταβίβαση, με τους αποδέκτες τους οποίους αντιμετωπίζουμε και με την αναγκαία επίδραση την οποία επιδιώκουμε να πετύχουμε.

**β. Στο γενικό περίγραμμα της παρουσίας,** το οποίο αναφέρεται στη συνοπτική καταγραφή των ιδεών μας και στην κατάλληλη διάρθρωση της ομιλίας, σε εισαγωγή, γενικό μέρος και συμπεράσματα.

**γ. Την παρουσίαση καθ' εαυτή,** η οποία αναφέρεται στην πραγματική διεξαγωγή της προφορικής ομιλίας.

### **5.5.4 Ικανότητα αξιολόγησης της επικοινωνίας**

Η ικανότητα αυτή αναφέρεται στην αναγκαία επιβεβαίωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να έχουμε υπ' όψιν ότι μια ομιλία ποτέ

δεν μπορεί να θεωρηθεί τέλεια, γι' αυτό ο ομιλητής πρέπει να φροντίζει ώστε να βελτιώνει συνεχώς τον τρόπο παρουσίασης της, δεχόμενος ευχαρίστως κάθε επικοινωνιακή πρόταση από μέρους των ακροατών.

## 5.6 Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί ένα είδος προφορικής επικοινωνίας, ένα είδος συνομιλίας μεταξύ δύο προσώπων, του εξετάζοντα και του εξεταζόμενου. Με τον όρο συνέντευξη εννοούμε τη προσωπική παρουσίαση του κρινόμενου ενώπιον ενός ή μιας ολιγάριθμης ομάδας προσώπων με σκοπό την αξιολόγηση αυτού και τη εξαγωγή συμπερασμάτων για την ικανότητα του κρινόμενου (προαγωγές, τοποθετήσεις, διορισμοί κ.λπ.).

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ δύσκολο τρόπο προφορικής επικοινωνίας, ο δε ρόλος του διεξάγοντα τη συνέντευξη είναι πολύ λεπτός, απαιτεί δε ιδιαίτερα προσόντα και ικανότητες. Αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη δεν πρέπει να έχει μόνο την ικανότητα να εκτιμά και να αξιολογεί τον εξεταζόμενο, αλλά ταυτόχρονα και την ικανότητα να παρέχει συμβουλές και να υποδεικνύει, να βοηθά και να κατευθύνει, να συμπεριφέρεται ανθρωπιστικά και να ακούει προσεκτικά τον εξεταζόμενο.

Για την επιτυχή διεξαγωγή μιας συνέντευξης πρέπει κατά τον εξετάζοντα, να συντρέχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

- α. Να παρέχεται η χρονική ευχέρεια στο πρόσωπο το οποίο πρόκειται να εξετασθεί, ώστε επί μια τουλάχιστον βδομάδα να σκεφθεί τι θέλει να πει στη συνέντευξη και να βρεθεί προετοιμασμένος γι' αυτή.
- β. Να εξασφαλίζεται κατάλληλο περιβάλλον και ιδιαίτερα η απομόνωση του χώρου διεξαγωγής της συνέντευξης.
- γ. Να δίδεται μεγάλη σημασία από τον εξεταστή στη μελέτη των γραπτών πληροφοριών για τον κρινόμενο και να δίδεται προσοχή σε ότι αυτός λέει.
- δ. Στην περίπτωση κατά την οποία η συνέντευξη διεξάγεται από δύο ή περισσότερα πρόσωπα, πρέπει αυτά να συζητούν και να προγραμματίζουν τι κάθε ένα πρόκειται να ερωτήσει, για αποφυγή σύγχυσης και άσκοπων ερωτήσεων.
- ε. Να δίδεται στον υποψήφιο ευκαιρία να κάνει ερωτήσεις. Συνήθως προς το τέλος της συνέντευξης, πρέπει να αφιερώνεται χρόνος, αν ο υποψήφιος έχει κάποιες ερωτήσεις.

Από την πλευρά του εξεταζόμενου είναι πιθανό να κάνει ευνοϊκή εντύπωση στη συνέντευξη, αν ακολουθηθούν οι παρακάτω οδηγίες:

- α. Να γίνεται προετοιμασία από το σπίτι. Οι γνώσεις και οι λεπτομέρειες γύρω από το θέμα της συνέντευξης (υπηρεσίες της επιχείρησης, προϊόντα, ιδιοκτησία κ.λπ.), δείχνει το ενδιαφέρον από τον εξεταζόμενο, το οποίο εντυπωσιάζει αυτόν που παίρνει τη συνέντευξη.
- β. Να είναι συνεπείς. Η συνέντευξη είναι η μόνη ένδειξη για τη συμπεριφορά του εξεταζόμενου. Η καθυστέρηση για τέτοιο σπουδαίο γεγονός, μπορεί να οδηγήσει τον στο συμπέρασμα ότι είναι πιθανό να αργεί και από την εργασία.
- γ. Να δίνεται στον εαυτό σας χρόνο να σκεφτεί. Αν αυτός που παίρνει τη συνέντευξη, κάνει μια ερώτηση που δεν έχετε προβλέψει, δώστε στον εαυτό σας χρόνο να

σκεφτεί πριν απαντήσετε. Είναι καλύτερα να σταματήσετε να σκεφτείτε αντί να δώσετε μια αδέξια απάντηση.

- δ. Να δείξετε ενθουσιασμό. Αυτός που παίρνει την συνέντευξη είναι πιθανό να θεωρήσει ότι αφού ο εξεταζόμενος δεν είναι ενθουσιασμένος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, μπορεί να μην είναι και ο κατάλληλος. Οι εργοδότες αναζητούν και αναμένουν οι εξεταζόμενοι να φαίνονται και να ακούγονται ενδιαφερόμενοι.
- ε. Να μην γίνεται επίμονα αναφορά στα οφέλη. Οι λεπτομερείς ερωτήσεις για τα οφέλη θα είναι πιο κατάλληλες αφού ο εξεταστής θα σας έχει κάνει μια προσφορά.

## 5.7 Προσωπική αναφορά

Η προφορική αναφορά αποτελεί ένα είδος προφορικής επικοινωνίας και αφορά τη παρουσίαση δεδομένων, τη μετάδοση πληροφοριών και συνήθως αποβλέπει στην έγκυση του ενδιαφέροντος των άλλων με σκοπό τη λήψη απόφασης. Η προφορική αναφορά συνήθως απευθύνεται σε πρόσωπα που βρίσκονται σε ανώτερο επίπεδο ιεραρχίας του αναφέροντα, με ελάχιστες εξαιρέσεις. Η αναφορά άλλοτε απευθύνεται προς ένα πρόσωπο, άλλοτε σε πολλά. Βασικό χαρακτηριστικό της προσωπική αναφοράς είναι ότι ο αναφέρων αποβλέπει να πείσει τον ακροατή ή τους ακροατές του είτε με τη παράθεση δεδομένων, είτε με επιχειρήματα.

Στην επιχειρησιακή οργάνωση οι υπάλληλοι των διαφόρων κλιμακίων της ιεραρχίας αναφέρουν και εκθέτουν καθημερινά στα προϊστάμενα κλιμάκια. Οι αναφορές δε αυτές αποτελούν καθημερινό στοιχείο της υπηρεσιακής ρουτίνας και καλύπτουν σοβαρό μέρος του χρόνου των απασχολούμενων υπαλλήλων. Η επιτυχία της αναφοράς, σαν μορφή επικοινωνίας, προϋποθέτει ότι ο αναφέρων πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες του ακροατή. Οι ψυχολογικοκοινωνικές ανάγκες και αντιδράσεις του ακροατή πρέπει να είναι γνωστές στον εκθέτοντα, αν θέλει να πείσει τον ακροατή του. Η προφορική αναφορά απαιτεί οργάνωση και σύστημα. Ειδικότερα κατά την οργάνωση μιας προφορικής αναφοράς, πρέπει να προβλέπεται όπως αυτή αρχίζει με μια ανάπτυξη των δεδομένων ή την ιστορία του παρουσιαζόμενου προβλήματος, αφού ο ακροατής συνήθως λησμονεί ή δεν γνωρίζει το σκοπό της έκθεσης. Οι θέσεις, οι κινήσεις, ο τόνος της φωνής και οι χρησιμοποιούμενες λέξεις του εκθέτοντα παίζουν σοβαρό ρόλο για την επιτυχία του σκοπού της αναφοράς.

Τέλος, μια επιτυχής υπηρεσιακή αναφορά απαιτεί όπως αυτός που εκθέτει, προετοιμάζεται κατάλληλα κατά πρώτο, αφού ενημερωθεί πλήρως επί όλων των πτυχών του προβλήματος ή των δεδομένων που πρόκειται να εκθέσει, κατά δεύτερο δε καταρτίζοντας ένα σχέδιο της έκθεσης, το οποίο πρέπει να τηρήσει με ακρίβεια κατά την παρουσίαση.

## 5.8 Υπαγόρευση

Η υπαγόρευση είναι μια συνηθέστατη μορφή προφορικής επικοινωνίας στην επιχείρηση. Η υπαγόρευση απαιτεί την ικανότητα να ομιλεί και να συνθέτει κανείς λέξεις



και φράσεις, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν γραπτά μηνύματα (επιστολές, υπομνήματα, σημειώματα κ.λπ.). Η υπαγόρευση διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

1. Υπαγόρευση προς ένα άλλο πρόσωπο συνήθως την γραμματέα, το οποίο συνήθως με στενογραφικό σύστημα “εγγράφει” το υπαγορευμένο κείμενο.
2. Υπαγόρευση σε ηλεκτρονική μαγνητική συσκευή.

Η υπαγόρευση προϋποθέτει ειδική επιδεξιότητα. Η επιλογή καθαρών, απλών, ευκρινών και ευκρινών λέξεων και φράσεων και η ορθολογική σύνδεση αυτών είναι προϋπόθεση επιτυχίας της υπαγόρευσης. Η ιδιομορφία της υπαγόρευσης, σαν μεθόδου προφορικής επικοινωνίας, είναι ότι πέραν των γενικών αρχών και κανόνων τους οποίους πρέπει να ακολουθεί κανείς για να κωδικοποιήσει το μήνυμα, κατά τον ορθό τρόπο, συντελείται μέσω τρίτου προσώπου (π.χ. του γραμματέα) ή μέσω μηχανήματος υπαγόρευσης. Ο προφορικός λόγος δημιουργεί συνήθως τον πειρασμό των παραπομπών, των αναλύσεων, των λεπτομερειών και προσφέρει τη δυνατότητα ανάκλησης λέξεων ή φράσεων τις οποίες συμπληρώνει ή τροποποιεί ο ομιλητής. Ο γραπτός λόγος αντίθετα κάνει συντηρητικότερο και περισσότερο μεθοδικό τον γράφοντα, γιατί γνωρίζει ότι τα γραπτά παραμένουν. Η υπαγόρευση είναι δυνατόν να οδηγήσει τον υπαγορευτή στον πειρασμό να νομίσει ότι ομιλεί και όχι ότι ομιλεί για να γράφει. Κατά τη διαδικασία της υπαγόρευσης, ο υπαγορευόμενος δεν πρέπει να λησμονεί τις αδυναμίες και τις δυνατότητες αποκωδικοποίησης μόνο του τελικού λήπτη, αλλά και του προσώπου μέσω του οποίου αποστέλλεται το μήνυμα (γραμματέα). Οι παύσεις, οι εμφαντικές λέξεις, ο τόνος της φωνής, οι πολύπλοκες λέξεις και φράσεις, η ταχύτητα προκαλούν δυσχέρεια στο έργο του γραμματέα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

### 6.1 Η έννοια της ομάδας

Για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε την έννοια της ομάδας θα πρέπει να λάβουμε υπ' όψη ότι η ομάδα συντίθεται από άτομα και όταν λέμε άτομα εννοούμε τις ψυχολογικοκοινωνικές μονάδες που από τη σκοπιά της επικοινωνίας, κάθε μια έχει την μοναδικότητα της με τις ξεχωριστές και ψυχολογικές ανάγκες, που επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τον τρόπο συμπεριφοράς της.

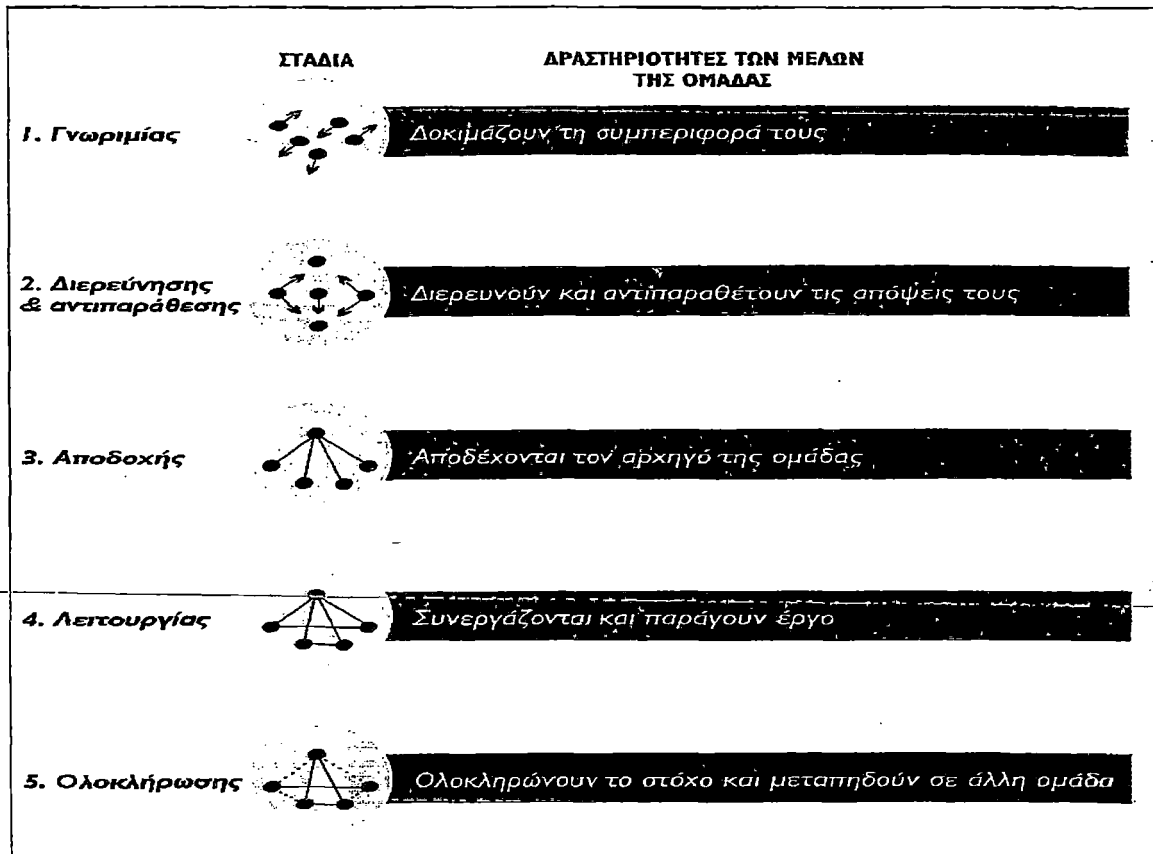
Ομάδα γενικότερα, είναι το σύνολο των ατόμων που δημιουργούν μεταξύ τους σχέσεις, ~~αλληλοεπηρεάζονται και επιδιώκουν κοινούς σκοπούς ή στόχους.~~ Τα στοιχεία που συνιστούν μια ομάδα ανθρώπων είναι:

1. Το σύνολο των ατόμων (δηλαδή δύο ή περισσότερα άτομα).
2. Δημιουργία σχέσεων μεταξύ των μελών (είναι το κοινωνικό χαρακτηριστικό της ομάδας).
3. Αλληλεπίδραση των μελών (δηλαδή επίδραση που δημιουργείτε μεταξύ τους).
4. Επιδίωξη κοινών (μακροπρόθεσμων, σταθερών) σκοπών ή (άμεσων είτε βραχυπρόθεσμων) στόχων.

Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης εξαρτάται από τις αλληλεξαρτήσεις και τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις ομάδες. Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη, για να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να γνωρίζουν πως σχηματίζονται οι ομάδες και ποια είναι η συμπεριφορά τους, αφού, οι ομάδες επηρεάζουν την συμπεριφορά και την απόδοση των μελών τους. Ορισμένες ομάδες καθιερώνονται επίσημα από την επιχείρηση και ονομάζονται τυπικές ομάδες. Οι ομάδες αυτές συγκροτούνται για την εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου. Αντίθετα, οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται με την πάροδο του χρόνου μέσω της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων. Οι άνθρωποι επιδιώκουν να ικανοποιούν ορισμένες από τις ανάγκες τους με την ανάπτυξη διαφόρων σχέσεων με τα άλλα μέλη της επιχείρησης.

### 6.2 Η δημιουργία των ομάδων

Η δημιουργία των ομάδων είναι μία δυναμική διαδικασία. Οι περισσότερες ομάδες βρίσκονται σε μια συνεχή κατάσταση αλλαγών. Για να δημιουργηθεί μια ομάδα περνά από πέντε στάδια. Τα στάδια αυτά παρουσιάζονται στο σχήμα και είναι:



Σχήμα 6.1 Τα στάδια δημιουργίας της ομάδας.

- α. **Το στάδιο της γνωριμίας.** Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά με το σκοπό της ομάδας, τη μορφή της και ποιος θα κάνουν αρχηγό της ομάδας. Τα μέλη αποφασίζουν τι είδους συμπεριφορά είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη της ομάδας.
  - β. **Το στάδιο της διερεύνησης και αντιπαράθεσης.** Τα μέλη της ομάδας διερευνούν τι πιστεύει καθένα μέλος της ομάδας και συγκρούονται μεταξύ τους για το ποιος θα αναλάβει την αρχηγία της ομάδας.
  - γ. **Το στάδιο της αποδοχής.** Στο στάδιο αυτό γίνεται η αποδοχή και η αναγνώριση του αρχηγού της ομάδας. Επίσης, τα στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από τη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των μελών και υπάρχει μεγάλη συνεκτικότητα.
  - δ. **Το στάδιο της λειτουργίας.** Κατά το στάδιο αυτό η ομάδα αρχίζει να παράγει έργο.
  - ε. **Το στάδιο της ολοκλήρωσης.** Σε αυτό το τελικό στάδιο, μόλις η προσωρινή ομάδα ολοκληρώσει το έργο της, σταματά τη δραστηριότητα της και τα μέλη της μεταπηδούν, για τη δημιουργία μιας άλλης ομάδας. Αν πρόκειται για μια ομάδα που έχει μεγαλύτερη διάρκεια ζωής, αυτή λειτουργεί κανονικά και χρησιμοποιεί την πείρα της για την επίλυση διαφόρων παρόμοιων προβλημάτων.
- Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία των ομάδων, όπως:
- 1ος: Η τάση για κοινωνικότητα (σύναψη σχέσεων με άλλους ανθρώπους) που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο.

- 2ος: Τα κοινά ‘πιστεύω’ . Αν ορισμένοι άνθρωποι πιστεύουν σε κοινές ιδέες, αρχές κ.λπ. είναι φυσικό να ωθούνται σε συνένωση.
- 3ος: Τα κοινά συμφέροντα. Είναι ισχυρός παράγοντας που φέρνει τους ανθρώπους τον ένα κοντά στον άλλο για την επιδίωξη κοινών οικονομικών σκοπών ή στόχων.
- 4ος: Ο παράγοντας της ανασφάλειας. Ο άνθρωπος αισθάνεται μεγαλύτερη σιγουριά όταν ενώνεται με άλλους ανθρώπους για την επίτευξη της γνωστής αρχής ‘ η ισχύς εν τη ενώσει’ .

### 6.3 Είδη εργασιακών ομάδων

Τα κυριότερα είδη εργασιακών ομάδων είναι:

1. Ομάδες πρωτογενείς που τα μέλη τους γνωρίζονται καλά μεταξύ τους και συνδέονται με δεσμούς αλληλεγγύης, όπως είναι μια ομάδα που για μεγάλο χρονικό διάστημα εργάζεται ορισμένες ώρες στον ίδιο χώρο, π.χ. τα μέλη μιας ‘βάρδιας’ ιδιαίτερα νυχτερινής.
2. Ομάδες δευτερογενείς που τα μέλη τους δεν έχουν στενή μεταξύ τους γνωριμία και οι δεσμοί αλληλεγγύης είναι χαλαροί, όπως ομάδα επιλεγμένων ατόμων που εκπαιδεύονται σε μια νέα μέθοδο.
3. Ομάδα από άτομα της ίδιας ειδικότητας που εργάζονται σε κοινό χώρο.
4. Ομάδα που αποτελείται από μέλη της ίδιας ή διαφόρων ειδικοτήτων τα οποία συνεργάζονται βάσει σχεδίου για την εκτέλεση ορισμένου έργου.
5. Ομάδα που αποτελείται από πρόσωπα των οποίων ο κύριος δεσμός είναι το κοινό ενδιαφέρον, όπως π.χ. η ομάδα που αποτελείται από τους απόφοιτους τεχνικών και επαγγελματικών σχολών που επιδιώκουν βελτίωση της θέσης τους μέσα στην επιχείρηση (ομάδα συμφερόντων).
6. Η ομάδα συμφερόντων όταν ενεργεί συστηματικά και συντονισμένα χρησιμοποιώντας έντονα μέσα (στα πλαίσια του νόμου) μετατρέπεται σε ομάδα πίεσης.
7. Ομάδα που βρίσκεται σε συνεχή διαμάχη και σύγκρουση είτε με τη διοίκηση είτε με άλλες ομάδες, π.χ. ομάδα που εργάζεται στην παραγωγή και διεκδικεί μια ξεχωριστή μεταχείριση ή ομάδα που εκτελεί ένα επικίνδυνο έργο (εργάτες μεταλλείων) και συγκρούεται με την ομάδα των υπαλλήλων που εργάζεται μέσα σε ανέσεις.
8. Ομάδα μικρή σε αριθμό και δύναμη (μέχρι 10-12 άτομα όπως αυτή που την αποτελούν οι εργαζόμενοι σε ένα γραφείο).
9. Ομάδα μεγάλη με πολλά άτομα και δύναμη, όπως αυτή που την αποτελούν οι εργαζόμενοι σε έναν τομέα π.χ. στη Διεύθυνση του Marketing.
10. Ομάδα οργανωμένη, με σταθερούς σκοπούς και στόχους, όπως είναι ολόκληρη η επιχείρηση και οι υποδιαιρέσεις της.
11. Ομάδα περιστασιακή, παροδική ή τυχαία που σχηματίζεται συμπτωματικά, όπως αυτή που αποτελείται από εκείνους που τρώνε ένα μεσημέρι στο εστιατόριο του εργοστασίου.
12. Ομάδα εκπαιδευτικής βάσης που είναι μια ομάδα κοινωνιολογικής έρευνας, η οποία χρησιμοποιείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων μέσα από ελεύθερες συζητήσεις των μελών και των ερευνητών. Ο σκοπός είναι εκπαιδευτικός και ειδικά η βελτίωση των σχέσεων και της απόδοσης των μελών της ομάδας.

## 6.4 Τυπικές και άτυπες εργασιακές ομάδες

*Τυπική εργασιακή ομάδα* είναι μια ομάδα που καθορίζεται από διοίκηση για την εκτέλεση ορισμένου έργου. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα μέλη της τυπικής ομάδας ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Οι μεγαλύτερες τυπικές ομάδες μέσα στην επιχείρηση είναι οι διευθύνσεις και τα τμήματα και οι μικρότερες είναι τα γραφεία και οι 'βάρδιες' που καθορίζονται από την άποψη του αριθμού τους, του αριθμού των μελών τους, της θέσης τους στα επίπεδα του Management, του ηγέτη τους και των καθηκόντων, έργων που εκτελούν.

*Άτυπη εργασιακή ομάδα* είναι μια ομάδα που δημιουργείται ανεξάρτητα από τη θέληση της διοίκησης (ή και παρά τη θέληση της) και της τυπικής εξουσίας γενικότερα. Οι ομάδες αυτές δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση. Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, ο κοινά ενδιαφέροντα ή οι κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμες μέσα στην επιχείρηση.

Οι τυπικές ομάδες προέρχονται από το σχεδιασμό, τη βούληση και την επιβολή 'εκ των άνω', ενώ οι άτυπες ομάδες είναι προϊόντα της βούλησης των μελών τους και των ελατηρίων που τα ωθούν στο σχηματισμό τους.

Χαρακτηριστικά των τυπικών ομάδων	Χαρακτηριστικά των άτυπων ομάδων
1. Κανόνες ομάδας επιβαλλόμενοι από τη διοίκηση.	1. Κανόνες της κοινότητας που τίθενται με τη βούληση των μελών.
2. Διάταξη – διάρθρωση σύμφωνα με το οργανόγραμμα της επιχείρησης.	2. Καθορισμός ρόλων μέσα στα πλαίσια της ομάδας.
3. Επιδίωξη πρωτείων.	3. Επιδίωξη εκτίμησης - γοήτρου.
4. Διοίκηση από την οριζόμενη εκ των άνω ηγεσία.	4. Ηγέτες αναγνωρισμένοι από τα μέλη λόγω χαρισμάτων.
5. Διαίρεση σε ανώτερα διοικητικά επίπεδα.	5. Δύναμη και κύρος της ίδιας της ομάδας.
6. Διαίρεση σε κατώτερα διοικητικά επίπεδα.	6. Συμμόρφωση εθελούσια
7. Αξιολόγηση προσώπων 'εκ των άνω'.	7. Αξιολόγηση προσώπων 'εκ των έσω'.
8. Επιβολή (καθορισμός) σχέσεων.	8. Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.
9. Σημασία των θέσεων εργασίας	9. Σημασία της προσωπικότητας των ατόμων.

## 6.5 Τα κύρια χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ομαδικής επικοινωνίας

Αφού οι ομάδες εργασίας αναζητούν να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους, πρέπει να προσδιοριστεί τι κάνει την ομαδική εργασία αποτελεσματική. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι αποτελεσματικές ομάδες, γενικά, έχουν ένα καλό κλίμα εργασίας, έχουν τον καλύτερο αριθμό μελών, δείχνουν συνεκτικότητα, έχουν αφοσιωθεί στην εργασία, σέβονται τους ρόλους στις ομάδες, βρίσκουν τρόπους να πετύχουν την γενική αποδοχή, είναι καλά προετοιμασμένες και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των κύριων ρόλων.

### *Σωστό περιβάλλον εργασίας*

Το καλύτερο περιβάλλον εργασίας είναι αυτό που προωθεί την ομαδική αλληλεπίδραση. Το φυσικό περιβάλλον είναι το κύριο στοιχείο της διαδικασίας της επικοινωνίας. Κάτι που πρέπει ιδιαίτερα να λάβουμε υπόψη είναι η διαρρύθμιση των θέσεων που θα προωθήσει τη συμμετοχή όλων. Πολύ συχνά, η διαρρύθμιση των θέσεων, είναι πολύ επίσημη ή πολύ ανεπίσημη για τη συνεκτικότητα της αλληλεπίδρασης. Πολύ επίσημη είναι ο τρόπος των θέσεων του συμβούλιου των διευθυντών, στην οποία η διαρρύθμιση των θέσεων είναι μια ένδειξη των κοινωνικών θέσεων. Φανταστείτε ένα μεγάλο τραπέζι με τον πρόεδρο στην κεφαλή, τους κύριους εκπροσώπους δεξιά και αριστερά και τα υπόλοιπα άτομα στη σειρά. Μ' αυτόν τον τρόπο, ένα πρότυπο αφεντικού και υφισταμένων προκύπτει, το οποίο μπορεί να αναστείλει την ομαδική αλληλεπίδραση. Οι άνθρωποι είναι αδύνατο να μιλήσουν εκτός και αν τους το ζητήσουν. Παρ' όλα αυτά, κανείς δε βλέπει καλά όλους τους ανθρώπους που παρευρίσκονται.

Από την άλλη πλευρά, μια υπερβολικά ανεπίσημη διαρρύθμιση των θέσεων μπορεί να διακόψει την αλληλεπίδραση. Σε μια ανεπίσημη διαρρύθμιση των θέσεων, οι άνθρωποι απλά κάθονται όπου τους βολεύει. Είναι απίθανο ότι όλα τα άτομα σε μια ανεπίσημη διαρρύθμιση θα λειτουργήσουν σαν μια ομάδα. Η ιδανική διαρρύθμιση είναι η κυκλική. Ένα πλεονέκτημα του κύκλου είναι η παρακίνηση για ομιλία. Σ' ένα τραπέζι ορθογώνιο, αυτοί στα άκρα πιστεύεται έχουν καλύτερη κοινωνική θέση και αντιμετωπίζονται ως αρχηγοί. Επιπλέον, στην κυκλική διαρρύθμιση, η ορατότητα είναι καλύτερη, ο καθένας μπορεί να δει οποιονδήποτε άλλον. Και, τουλάχιστον στους όρους της διαρρύθμισης των θέσεων, όλοι έχουν την ίδια κοινωνική θέση.

Η φυσική διάσταση δίνει τις βάσεις για την ψυχολογική διάσπαση, στο κλίμα της συζήτησης. Για το ξεκίνημα, είναι σπουδαίο για την ομάδα να δημιουργήσει ένα κλίμα που να επιτρέπει στον κάθε άνθρωπο να συμμετέχει. Οτιδήποτε, προτείνει ότι μόνο ένας άνθρωπος πρέπει να ακούγεται ή ότι κάποιοι άνθρωποι έχουν ιδέες που δεν είναι αξιόλογες πληγώνει τις προσπάθειες της ομάδας να επιτευχθεί μια ισορροπία στη συμμετοχή. Οι άνθρωποι δεν θα συμμετέχουν αν φοβούνται την προσωπική επίθεση, αν πιστεύουν ότι οι ιδέες τους θα υποτιμηθούν, γελοιοποιηθούν ή δεν θα ληφθούν υπόψη ή αν νιώθουν ότι κανείς δε θα επιτρέψει να ακουστούν οι ιδέες του.

### *Ο καλύτερος αριθμός μελών*

Οι αποτελεσματικές ομάδες περιλαμβάνουν αρκετά μέλη για να επιβεβαιωθεί η καλή αλληλεπίδραση αλλά όχι τόσα πολλά ώστε η συζήτηση να σταματήσει. Παρ' όλα αυτά οι

μεγάλες ομάδες είναι σπανίως αποτελεσματικές ως σώμα αποφάσεων, για διάφορους λόγους: οι πολλοί άνθρωποι δεν μπορούν ή δεν θα συνεισφέρουν στη συζήτηση, η συνεκτικότητα είναι σχεδόν αδύνατο να αναπτυχθεί, και η απόφαση είναι σπανίως προϊόν της σκέψης ολόκληρης της ομάδας.

Όταν τα μέλη της ομάδας είναι περισσότερα από επτά ή οκτώ, οι λιγομίλητοι άνθρωποι είναι λιγότερο πιθανό να συμβάλλουν. Καθώς μια ομάδα γίνεται μεγαλύτερη, δύο, τρεις, ή τέσσερις άνθρωποι μπορεί να γίνουν οι κεντρικοί ομιλητές, ενώ οι άλλοι έχουν πιο παθητικούς ρόλους. Από την άλλη, για να είναι αποτελεσματική η ομάδα χρειάζεται συγκεκριμένες ικανότητες. Όταν η ομάδα περιλαμβάνει τρία ή τέσσερα μέλη είναι πιθανόν ότι αυτές οι ικανότητες δεν θα υπάρχουν. Παρ' όλα αυτά, αν ένα μέλος της ομάδας η οποία αποτελείται από τρία μέλη δε νιώθει σαν να συμβάλλει, η ομάδα πλέον δεν υπάρχει. Για μικρές όμως εργασίες η ομάδα των τριών ανθρώπων συχνά λειτουργεί καλά. Οι περισσότερες έρευνες αναφέρουν ότι παρόλο που ο καλύτερος αριθμός εξαρτάται από τη φύση της εργασίας, οι ομάδες που αποτελούνται από πέντε μέλη είναι οι ιδανικές.

---

### **Συνεκτικότητα**

Συνεκτικότητα της ομάδας είναι ο βαθμός συνοχής ανάμεσα στα μέλη που την αποτελούν, ο οποίος εξαρτάται:

Πρώτον, από το ενδιαφέρον των μελών για το σκοπό της ομάδας. Τα μέλη αναγνωρίζουν το ένα το άλλο, όταν οι στόχοι της ομάδας τους συγκινούν ιδιαίτερα. Δεύτερον, από την ομοιότητα των αναγκών και των ενδιαφερόντων των μελών. Οι ομάδες μπορούν να χαρακτηριστούν ως ομογενείς ή ετερογενείς. Η ομογενής ομάδα είναι αυτή στην οποία τα μέλη της ομάδας έχουν σε μεγάλο βαθμό κοινά χαρακτηριστικά. Σε αντίθεση, η ετερογενής ομάδα είναι αυτή στην οποία διάφορες ηλικίες, επίπεδα γνώσεων, στάσεις και ενδιαφέροντα αντιπροσωπεύονται. Η ομογενής ομάδα γενικά, θα πετύχει τη συνεκτικότητα πιο γρήγορα από την ετερογενή ομάδα λόγω του ότι τα μέλη είναι πιο πιθανό να αναγνωρίζουν ο ένας τις ανάγκες του άλλου και τα ενδιαφέροντα από την αρχή. Και τρίτον, η τόνωση των διαπροσωπικών αναγκών. Οι τρεις κύριες διαπροσωπικές ανάγκες είναι η στοργή, η συνεκτικότητα και ο έλεγχος. Η συνεκτικότητα είναι δύσκολο να αναπτυχθεί σε μια συνάντηση της ομάδας, αλλά είναι και πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνεχείς συναντήσεις. Η συνεκτικότητα συνήθως δημιουργείται μετά τις αρχικές συναντήσεις και πρέπει να πραγματοποιηθεί πριν ή κατά τη διάρκεια που η ομάδα φτάσει στα πιο παραγωγικά της στάδια.

### **Δέσμευση στην εργασία**

Είτε έχει ανατεθεί στην ομάδα μια εργασία, είτε η ομάδα καθορίζει την εργασία της, τα μέλη πρέπει να δεσμεύονται επαρκώς στην ομάδα για να πετύχει. Όταν η εργασία θεωρείται σπουδαία και όταν η ομάδα πιστεύει ότι αυτό που κάνει έχει σημασία, τα μέλη πιο πολύ παρασύρονται να αφιερώσουν όλες τις δυνατότητες τους στην εργασία. Όταν κάποιος σας δεσμεύσει σε μια ομάδα ή σας ζητήσει να βοηθήσετε σε κάποια, πρέπει να αποφασίσετε αν πράγματι θέλετε να είστε μέλος αυτής της εργασίας. Αν δεν είστε πλήρως δεσμευμένοι σ'αυτή την εργασία που περιγράφεται, είναι καλύτερα να

αρνηθείτε. Όταν οι άνθρωποι δεν είναι δεσμευμένοι, χάνουν συναντήσεις, αποφεύγουν τη δουλειά και αποτυγχάνουν να κάνουν αυτό που αναμένεται από αυτούς.

### ***Ανάπτυξη και προσκόλληση στους κανόνες της ομάδας***

Κανόνες είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς που έχει καθιερωθεί ή είναι αντιληπτό ότι έχει καθιερωθεί για την επικοινωνία στις επιχειρηματικές ομάδες. Είναι οι πιο δυνατοί ορισμοί της συμπεριφοράς στις ομάδες. Οι κανόνες αρχίζουν να δημιουργούνται σε μια ομάδα, και βελτιώνονται, αλλάζουν και σταθεροποιούνται καθώς οι άνθρωποι γνωρίζονται καλύτερα. Οι κανόνες βοηθούν την ομάδα να αναπτύξει τη συνεκτικότητα. Καθώς τα μέλη προσαρμόζονται στους γραπτούς και άγραφους κανόνες συμπεριφοράς, βρίσκουν ότι αποκτούν ο ένας σχέση με τον άλλο πιο αποτελεσματικά. Καθώς τα μέλη της ομάδας ελέγχουν τη λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά για να δουν τί είναι αποδεκτό, αρχίζουν να νιώθουν πιο άνετα ο ένας με τον άλλο, αρχικά η ένταση μειώνεται και η ομάδα είναι ικανή να συγκεντρωθεί στην εργασία της. Η σπουδαιότητα της επιβεβαίωσης ότι οι κανόνες είναι δημιουργικοί γίνεται φανερή, όταν λάβουμε υπόψη τι συμβαίνει, όταν οι κανόνες καταπατηθούν. Οι άνθρωποι οι οποίοι δεν ακολουθούν τους κανόνες μπορεί να αγνοηθούν, τα λόγια τους μπορεί να μη ληφθούν υπόψη και μπορεί να τιμωρηθούν από την ομάδα. Όσο πιο συνεκτική γίνεται μια ομάδα, τόσο πιο δύσκολο θα είναι να εφαρμοστεί η πίεση για την τήρηση των κανόνων.

### ***Ομοφωνία***

Αν η απόφαση δεν είναι προϊόν ομαδικής σκέψης τα πλεονεκτήματα της ομαδικής απόφασης χάνονται. Επιπλέον, τα μέλη μιας ομάδας συχνά νιώθουν πιο ευχαριστημένα για τη διαδικασία και πιο δεσμευμένα στις ομαδικές αποφάσεις, όταν τέτοιες αποφάσεις παρθούν δημοκρατικά, μέσω της ομαδικής σκέψης. Η δημοκρατική λήψη αποφάσεων, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ομοφωνίας, ή πλήρους ομαδικής συμφωνίας. Αφού μια ομάδα αναλύει κάποιο θέμα, ένα μέλος της ομάδας μπορεί να ρωτήσει αν είναι όλα τα μέλη σύμφωνα με μια απόφαση. Αν συμφωνούν όλοι, η απόφαση πάρθηκε με ομοφωνία. Αν η ομάδα δεν συμφωνεί, μπορεί να συνεχίσει να συζητά το θέμα μέχρι να μπορεί να τεθεί μια πρόταση που γίνεται αποδεκτή από όλα τα μέλη της ομάδας. Αν η ομοφωνία ακόμη δεν μπορεί να επιτευχθεί, η ομάδα συνήθως ψηφίζει. Ο κανόνας της πλειοψηφίας είναι η μόνη ανοιχτή επιλογή.

### ***Προετοιμασία***

Άσχετα από τη φύση του προβλήματος η ομάδα λαμβάνει υπόψη, τα καλύτερα γνωρίσματα των πληροφοριών που μοιράζονται, την καλύτερη απόφαση των ομαδικών αποφάσεων. Και η ποιότητα των πληροφοριών είναι κυρίως μια λειτουργία στο πόσο καλά είναι προετοιμασμένα τα μέλη της ομάδας, όταν αρχίζει η συζήτηση.

Εξαρτώμενη από το είδος των προβλημάτων που αναλύονται, η προετοιμασία για την ομαδική εργασία μπορεί να περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα:



1. Διαβάστε τις διαθέσιμες πληροφορίες προσεκτικά πριν τη συνάντηση. Σε ορισμένες ομάδες, οι απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων μπορεί να σας δοθούν πριν τη συνάντηση.
2. Σκεφτείτε σχετικές προσωπικές εμπειρίες. Ορισμένες φορές, το θέμα που θα εξεταστεί είναι αυτό που ήδη έχετε σκεφτεί ή πάνω στο οποίο έχετε δουλέψει νωρίτερα.
3. Ερευνώντας τις πηγές της βιβλιοθήκης. Η ανάλυση πολλών ερωτήσεων απαιτεί αποδεδειγμένα υλικά.
4. Σφυγμομετρήστε την κοινή γνώμη. Για ορισμένα θέματα, η σφυγμομέτρηση της κοινής γνώμης είναι απαραίτητη.
5. Συνέντευξη για πληροφορίες. Ένας αποτελεσματικός αλλά συχνά παραμελημένος τρόπος προετοιμασίας είναι η προσωπική συνέντευξη.

## 6.6 Η επικοινωνία στις επιτροπές και στα συμβούλια

Οι επιτροπές είναι σχήματα τυπικής οργάνωσης και συγκροούνται για την εξυπηρέτηση κάποιου σκοπού. Συγκροούνται από δύο ή περισσότερα μέλη και καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων στους επιχειρηματικούς οργανισμούς, αλλά και στην τοπική και δημόσια διοίκηση. Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος των επιτροπών στη λήψη των αποφάσεων είναι θεμελιακός και πηγάζει από τις τεράστιες ανάγκες σε πληροφορίες που δημιουργήθηκαν στους κάθε μορφής οργανισμούς. Οι επιτροπές οι οποίες αποτελούνται από μέλη με εξειδικευμένες γνώσεις αποτελούν συλλογικά όργανα ανταλλαγής πληροφοριών και λαμβάνουν αποφάσεις σε απόψεις πολλών.

Οι επιτροπές σαν συλλογικά όργανα της τυπικής οργάνωσης, θα πρέπει να διακριθούν από τις λεγόμενες άτυπες συναντήσεις στα πλαίσια μιας υπηρεσίας (Meetings). Οι συναντήσεις αυτές διακρίνονται σε:

α. *Ενημερωτικές συναντήσεις*, που συγκαλούνται από τον επικεφαλής μιας υπηρεσίας με σκοπό να ενημερώσει τους υφιστάμενους του για τα σχέδια και τις διαδικασίες, που οι τελευταίοι πρόκειται να εφαρμόσουν. Στις ενημερωτικές συναντήσεις δεν λαμβάνονται αποφάσεις, δίνεται όμως η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων, για το πώς οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί θα εφαρμοστούν.

β. *Συμβουλευτικές συναντήσεις*, που συγκαλούνται από επικεφαλής και συμμετέχουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να δώσουν απόψεις και λύσεις σε προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί. Στις συμβουλευτικές συναντήσεις δεν λαμβάνονται αποφάσεις αφού τη τελική απόφαση την παίρνει ο επικεφαλής.

Χαρακτηριστικό των συναντήσεων είναι ότι δεν λαμβάνονται αποφάσεις αλλά αποτελούν άτυπες συγκεντρώσεις που, είτε προβλέπονται από κανονισμούς λειτουργίας μιας υπηρεσίας, είτε συγκαλούνται με την πρωτοβουλία των προϊσταμένων. Αντίθετα, οι επιτροπές παρ' όλο που υπάρχουν και συγκροούνται για τη λύση κάποιου ή κάποιων προβλημάτων, μόνιμων ή έκτακτων, γι' αυτό και είναι μόνιμες ή έκτακτες, εν τούτοις όμως πάντοτε παίρνουν αποφάσεις άμεσα ή έμμεσα. Άμεσα, όταν οι ιδέες έχουν τον κύριο αποφασιστικό ρόλο, έμμεσα όταν αποτελούν τυπικά όργανα για την λήψη αποφάσεων που δεν παίρνουν οι ίδιες.

Σαν συνέπεια αυτών των ρόλων των επιτροπών, μπορούν να διακριθούν σε επιτροπές λήψης αποφάσεων και επιτροπές γνωμοδοτήσεων και προτάσεων. Άλλες διακρίσεις είναι σε:

α. Επιτροπές καθορισμού πολιτικής και προγραμματισμού π.χ. το συμβούλιο των Διευθυντών μιας επιχείρησης.

β. Επιτροπές ειδικών καθηκόντων π.χ. επιτροπή έρευνας νέων μεθόδων παραγωγής ή επιτροπές συντονισμού.

γ. Επιτροπές εκτελεστικών καθηκόντων π.χ. οι ομάδες εργασίας.

## 6.7 Οι συζητήσεις στις επιτροπές

Διακρίνουμε δύο κατηγορίες συζητήσεων στις επιτροπές τις τυπικές και τις άτυπες. Στις τυπικές κυριαρχεί ο κανονισμός και ο περιορισμός των μελών και στις άτυπες υπάρχει ελευθερία των μελών που δεν δεσμεύονται από κανόνες και διατάξεις.

Χαρακτηριστικά των τυπικών συζητήσεων είναι:

α. Ο περιορισμός του χρόνου ο οποίος αφορά το χρόνο μέχρι την εκπονή του οποίου θα πρέπει να έχει ληφθεί η απόφαση και το διαθέσιμο για κάθε μέλος για να εκφράσει τη γνώμη του.

β. Η ημερήσια διάταξη είναι προηγούμενη καταγραφή, αλλά και γνώση από τα μέρη των θεμάτων που υποχρεούνται να συζητήσουν κατά την συνεδρίαση και με τη σειρά αναγραφής. Συνήθως σαν πρώτο θέμα ημερήσιας διάταξης είναι η έγκριση των πρακτικών της προηγούμενης.

γ. Η απαρτία η οποία είναι η παρουσία των απαιτούμενων μελών για να ληφθεί μια απόφαση.

Στις άτυπες συζητήσεις δεν υπάρχει ημερήσια διάταξη, ούτε περιορισμοί στο χρόνο και τη λειτουργία της επιτροπής, αλλά τα μέλη ελεύθερα από δεσμεύσεις συμμετέχουν στη λήψη του προβλήματος, αλλάζοντας απόψεις και ιδέες.

Η εξασφάλιση πνεύματος συνεργασίας κατά τη διάρκεια των συζητήσεων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του έργου των επιτροπών. Η προσπάθεια συνεργασίας όμως, είναι έργο όχι μόνο του προέδρου μιας επιτροπής, αλλά όλων των μελών. Στην επιτυχία της προσπάθειας αυτής συμβάλλει η γνώση του ρόλου της επιτροπής απ' όλα τα μέλη, αλλά και το ξεπέρασμα των ατομικών φιλοδοξιών για την εξυπηρέτηση κοινού στόχου. Η σύνθεση της επιτροπής από μέλη με ομοιογενή ενδιαφέροντα και στόχους, αποτελεί στοιχεία που εξασφαλίζει σωστή επικοινωνία και αποδοτική λειτουργία της επιτροπής.

## 6.7 Συστήματα ομαδικής επικοινωνίας

### α. Συμβουλευτικές επιτροπές

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

ανακοινώσεων, σπανίως όμως διαβάζονται , επειδή συνήθως περιέχουν πολλά περιττά πράγματα

## **β. Ομαδική ενημέρωση**

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

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

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

Το πλεονέκτημα των ομαδικών ενημερώσεων είναι ότι επιτρέπει το σχεδιασμό των, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνιών και την τυποποίηση τους – σε λογικό βαθμό. Το σύστημα των ομαδικών ενημερώσεων πρέπει να διευθύνεται και να ελέγχεται αποτελεσματικά από την κορυφή. Γι' αυτό πρέπει να έχει επιφορτιστεί ένας ανώτερος μάνατζερ με την ειδική ευθύνη να συμβουλεύει για το περιεχόμενο και την προετοιμασία των ενημερώσεων . Επίσης, να εκπαιδεύει στελέχη και επόπτες και να παρακολουθεί το σύστημα, ελέγχοντας την αποτελεσματικότητα και τη συχνότητα των ενημερώσεων.

## **γ. Συσκέψεις της ομάδας Διοικήσεως**

Λέγοντας ομάδα διοικήσεως εννοούμε το σύνολο των ανωτέρων και ενδιάμεσων στελεχών των οργανισμών, τα οποία είναι αρμόδια για τον καθορισμό της πολιτικής και την άσκηση της διοικήσεως στον οργανισμό.

Στο επίπεδο αυτό οι συσκέψεις αποτελούν μια πολύ συνηθισμένη πρακτική και παρέχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης αισθήματος συνοχής της ομάδας και προσαρμογής της στις απαιτήσεις της διοικήσεως. Οι συσκέψεις αυτές όταν συμπληρώνονται με ορισμένες προσωπικές επαφές, παρέχουν ιδεώδεις ευκαιρίες για συντονισμό των σχετικών δραστηριοτήτων και ανάπτυξη πνεύματος αμοιβαίας κατανόησης. Μπορεί δε να γίνονται καθημερινά, είτε νωρίς το πρωί, είτε κατά το τέλος της εργασίας, είτε κατά τη διάρκεια γευμάτων (γεύματα εργασίας).

#### δ. Προγραμματισμένες Υπηρεσιακές Συσκέψεις

Πρόκειται για επίσημες μορφές ομαδικής επικοινωνίας και αναφέρονται συνήθως στις τυπικές μορφές λειτουργίας των συλλογικών οργάνων, οι οποίες ακολουθούν ένα συγκεκριμένο τυπικό, π.χ. ημερησία διάταξη, επίσημη πρόσκληση και τήρηση ορισμένων επίσημων διαδικαστικών κανόνων.

#### ε. Μαζικές Συγκεντρώσεις

Οι μαζικές συγκεντρώσεις αποτελούν μια ιδιότυπη μορφή προφορικής επικοινωνίας, η οποία απαιτεί άρτια οργάνωση και ικανότητα από πλευράς των ομιλητών. Οι μαζικές συγκεντρώσεις πραγματοποιούνται με τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού προσώπων. Μπορεί να αποδειχθούν πολύτιμες σε περιπτώσεις κατά τις οποίες κρίνεται αναγκαία η εμφύχωση και ανύψωση του ηθικού του προσωπικού, η μεταβολή των διαθέσεων, η αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών ή η ανακοίνωση νέων μέτρων πολιτικής. Οι συγκεντρώσεις αυτές μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθούν όταν υπάρχει ανάγκη αποσαφήνισης ορισμένων συγκεκριμένων καταστάσεων ή συνθηκών. Στις περιπτώσεις όμως αυτές, υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος της παρεμβολής διακοπών από διάφορα άτομα ή από ομάδες που είναι αντίθετες προς την εκδήλωση. Για το λόγο αυτό ο ομιλητής σε παρόμοιες περιπτώσεις πρέπει να έχει υπ' όψιν του όλες τις πιθανές αντιδράσεις.

### 6.8 Αξιολόγηση της ομαδικής επικοινωνίας

Οι ομάδες μπορεί να αξιολογηθούν με βάση την ποιότητα της απόφασης, την ποιότητα της ατομικής συμμετοχής και την ποιότητα της αρχηγίας.

#### *Η απόφαση*

1. *Κατέληξε η ομάδα σε κάποια απόφαση;* Το ότι η ομάδα συναντιέται για να συζητήσει, δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα βγάλει κάποια απόφαση. Κάποιες ομάδες αγωνίζονται για ώρες μόνο για να διακόψουν χωρίς να πάρουν μια απόφαση. Φυσικά, κάποιες ομάδες συζητούν τόσο σοβαρά προβλήματα που μια απόφαση δεν μπορεί να βγει χωρίς να πραγματοποιηθούν αρκετές συναντήσεις. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι σπουδαίο να επιβεβαιωθεί ότι η ομάδα διακόπτει τη συνάντηση σε μια εμφανή κατανόηση για το ποιο θα είναι το επόμενο βήμα. Όταν η ομάδα τελειώσει την εργασία της χωρίς να βγάλει κάποιο συμπέρασμα, το αποτέλεσμα είναι πιθανό να είναι το αποτυχία και η απογοήτευση.

2. *Σε ποια ενέργεια θα προβείτε σαν αποτέλεσμα της συζήτησης;* Η συζήτηση για τη λύση του προβλήματος υπονοεί πραγματοποίηση. Αν η ομάδα τελειώσει χωρίς να λάβει υπόψη της τους τρόπους για να εφαρμόσει την απόφαση, υπάρχει λόγος για να αμφισβητήσετε την εφαρμογή της.

3. *Ήταν η απόφαση της ομάδας καλή;* Αυτή μπορεί να είναι η πιο δύσκολη ερώτηση που πρέπει να απαντηθεί. Φυσικά, το αν η απόφαση είναι καλή ή κακή είναι μια αξιολόγηση κρίση. Προτείνονται η εφαρμογή έξι κριτηρίων για μια τέτοια αξιολόγηση:

- α. Οι ποιοτικές πληροφορίες που παρουσιάστηκαν λειτουργούν ως η βάση για την απόφαση;
- β. Οι πληροφορίες αναλύθηκαν πλήρως;
- γ. Οι μεσολαβητικές πληροφορίες σχετίζονται με τις πληροφορίες που παρουσιάστηκαν ή δηλώθηκαν ως γνώμη που δεν είχε καμία σχέση με το περιεχόμενο;
- δ. Το δοσμένο συμπέρασμα φάνηκε να είναι το προϊόν της συμφωνίας ή ήταν καθορισμένο από την πειθώ ή τη δύναμη της εξουσία του αρχηγού;
- ε. Ήταν η τελική απόφαση μετρημένοι απέναντι κάποιο σύνολο κριτηρίων ή αντικειμένων;
- ζ. Η ομάδα συμφώνησε να υποστηρίξει την απόφαση;

---

### *Ατομική συμμετοχή*

Παρόλο που η ομάδα θα αγωνιστεί χωρίς καλή αρχηγία, μπορεί να μην είναι ικανή να λειτουργήσει καθόλου χωρίς τα μέλη να είναι πρόθυμα να ανταποκριθούν στις λειτουργίες διατήρησης και εργασίας των ομάδων. Το κάθε μέλος πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένος, να είναι ενήμερος για το πρόβλημα, να μπορεί να αναλύει το πρόβλημα και να προτείνει πιθανές λύσεις. Και επίσης, να αποφεύγεται ο αρνητικός ρόλος, του επιτιθέμενου, του υποχωρητικού, του γελωτοποιού και του μονοπωλητή της συζήτησης.

### *Αρχηγία*

Παρόλο που κάποιες ομαδικές συζητήσεις διεξάγονται χωρίς αρχηγό, καμία συζήτηση δεν πρέπει να γίνεται χωρίς αρχηγό. Αν υπάρχει κάποιος συμφωνημένος αρχηγός, η αξιολόγηση μπορεί να συγκεντρωθεί σ' αυτόν τον άνθρωπο. Αν η ομάδα είναι πράγματι χωρίς αρχηγία, η αξιολόγηση πρέπει να εξετάσει τις προσπάθειες για την αρχηγία από τα διάφορα μέλη ή να συγκεντρωθεί στον εμφανή αρχηγό που αναδύεται από την ομάδα. Ο καλός αρχηγός πρέπει να δουλεύει σκληρότερα από οποιονδήποτε στην ομάδα, να είναι προσωπικά δεσμευμένος στους στόχους και στις ανάγκες της ομάδας, να είναι πρόθυμος να παίρνει αποφάσεις στις κρίσιμες στιγμές στη συζήτηση και να συνεργάζεται ελεύθερα με όλα τα μέλη στην ομάδα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 7.1 Η ηλεκτρονική επικοινωνία στο χώρο των επιχειρήσεων

Η επικοινωνία και κυρίως η τεχνική πλευρά της, από τις αρχές της δεκαετίας του 90, παρουσίασαν μια άνευ προηγουμένου εξέλιξη, η οποία προορίζεται να ανατρέψει πολλές από τις κατά παράδοση μορφές επικοινωνίας. Τα μέσα αυτά δεν είναι άλλα από τους γνωστούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οι οποίοι μέσα από ένα σύστημα διασύνδεσης τους με βάσεις δεδομένων, μπορούν να δημιουργήσουν δίκτυα επικοινωνίας με παγκόσμια κλίμακα

Η αλματώδης ανάπτυξη της επιστήμης και της τεχνολογίας, ειδικότερα στον τομέα της πληροφορικής, επιτρέπει σήμερα την εκτεταμένη χρήση διαφόρων συστημάτων επικοινωνίας και υπολογιστών. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπολογιστές είναι συνδεδεμένοι μεταξύ τους, παίζει σημαντικό ρόλο με δεδομένο ότι οι υπολογιστές αναμφίβολα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως αποδοτικά μέσα επικοινωνίας. Η χρήση ενός διαμορφωτή (modem) για παράδειγμα, επιτρέπει την προσπέλαση πληροφοριών μέσω μιας τηλεφωνικής γραμμής ή ενός ασύρματου δικτύου. Οι υπολογιστές μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους με καλώδια, τηλεφωνικές γραμμές, δορυφόρους, μικροκύματα και ραδιοκύματα, έτσι ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποδοτικά ανεξάρτητα με τη φυσική τοποθεσία του υλικού (hardware).

Η μετάδοση και λήψη μηνυμάτων και άλλων πληροφοριών με τον υπολογιστή, μπορεί να γίνει σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα (secs), αρκεί το σημείο αυτό να είναι συνδεδεμένο με το δίκτυο. Τέτοιο δίκτυο επικοινωνίας, με παγκόσμια εμβέλεια είναι το διαδίκτυο (Internet), στο οποίο μπορεί να έχει πρόσβαση οποιοσδήποτε, αρκεί να γνωρίζει το χειρισμό του ηλεκτρονικού υπολογιστή και να εγγραφεί ως συνδρομητής, στο δίκτυο αυτό. Το διαδίκτυο όπως και άλλα μεγάλα δίκτυα υπολογιστών έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν, να κατευθύνουν, να ελέγχουν και να επεξεργάζονται δεδομένα επιτρέποντας την άμεση επικοινωνία χρηστών από διάφορα σημεία του κόσμου.

Μέσω του διαδικτύου, μεταφέρονται πληροφορίες και πλήρως επεξεργασμένα στοιχεία, τα οποία όπως είναι φυσικό δημιουργούν τεράστιες δυνατότητες στο χώρο των επιχειρήσεων και παρέχουν τη δυνατότητα λήψεως αποφάσεων στρατηγικής σημασίας, σε ελάχιστο χρόνο.

### 7.2 Το Διαδίκτυο και η Επιχείρηση

Το διαδίκτυο δεν είναι απλώς ένα δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών. Είναι ένα διεθνές δίκτυο δικτύων, που συνδέει περισσότερους από 20 εκατομμύρια ανθρώπους από 100 χώρες και είναι σήμερα η μεγαλύτερη ' υπερλεωφόρος της πληροφορικής' στον κόσμο. Η αξία του διαδικτύου έγκειται στην ικανότητα του να συνδέει εύκολα και φτηνά τόσο

πολλούς ανθρώπους από τόσα πολλά μέρη. Το θαύμα με το διαδίκτυο είναι ότι κανείς δεν είναι ιδιοκτήτης του και δεν διοικείται τυπικά από κανέναν. Αντίθετα, για να γίνει μέρος του διαδικτύου ένα υπάρχον δίκτυο, πληρώνει απλώς μια μικρή αμοιβή εγγραφής και συμφωνεί να εκπληρώνει ορισμένα ηλεκτρονικά πρότυπα. Το διαδίκτυο έχει πολλούς δρόμους επικοινωνίας, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ομάδες συζήτησης σε ηλεκτρονικά δελτία, αμφίδρομες συνομιλίες κ.ά.

Το παγκόσμιο δίκτυο (World Wide Web – WWW) είναι ίσως η μεγαλύτερη υπηρεσία που προσφέρει το διαδίκτυο. Το δίκτυο (Web) είναι ουσιαστικά ένα οικουμενικά αποδεκτό σύνολο κανόνων για την αποθήκευση, ανεύρεση, μορφοποίηση και επίδειξη πληροφοριών μέσω του διαδικτύου. Από τεχνική άποψη, ένας χώρος στο δίκτυο είναι ένα σύστημα του διαδικτύου που έχει έναν εξυπηρετητή δικτύου (web server). Ο εξυπηρετητής δικτύου είναι το λογισμικό σε ένα χώρο (site) το οποίο επιτρέπει σε εκείνον που ψάχνει στο δίκτυο να έχει πρόσβαση στα “έγγραφα” του χώρου του δικτύου

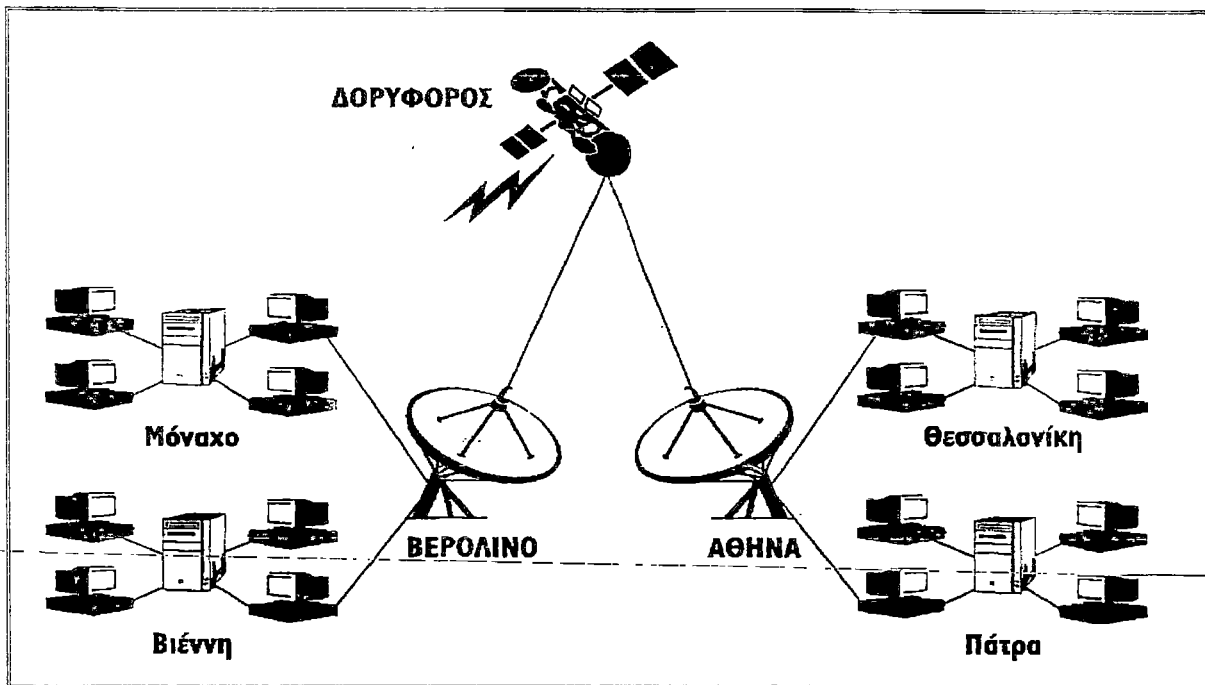
Το διαδίκτυο παρέχει τεράστια οφέλη στις επιχειρήσεις. Επειδή, με μια έννοια οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιούν “δωρεάν” το διαδίκτυο, μειώνουν ουσιαστικά το κόστος επικοινωνίας. Συγχρόνως, πολλές επιχειρήσεις αξιοποιούν ήδη το διαδίκτυο, ως χώρο μιας δυναμικής αγοράς ενώ πολλές άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τον πειραματισμό πάνω σε ενδιαφέρουσες μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου και διαφήμισης.

Η σύνδεση με το διαδίκτυο φέρνει τις επιχειρήσεις μέσα στη δίνη των εξελίξεων της υψηλής τεχνολογίας και του δίνει τη δυνατότητα για άμεση ενημέρωση σε ένα απροσδιόριστο πλήθος πληροφοριών, οι οποίες είναι αδύνατο να αποκτηθούν με άλλο τρόπο. Στην πράξη το διαδίκτυο μπορεί να δώσει στην επιχείρηση οποιοδήποτε συγκεκριμένο στοιχείο στη στιγμή που το χρειάζεται. Όμως το πιο ισχυρό επιχείρημα, υπέρ της σύνδεσης της, είναι η μέγιστη και η άμεση απόδειξη για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις πρόκειται να λειτουργούν από δω και πέρα. Η μέσω δικτύου πληροφόρηση και επικοινωνία, αποτελεί το μελλοντικό πρότυπο για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για αυξημένη παραγωγικότητα, για καλύτερη συνεργασία, με στρατηγικούς επενδυτές και για πρόσβαση στη μεγαλύτερη δημόσια βιβλιοθήκη του κόσμου, η οποία εξασφαλίζει ένα απεριόριστο εύρος πληροφόρησης.

### 7.3 Τηλεπικοινωνίες

Τηλεπικοινωνίες είναι η ηλεκτρονική μεταβίβαση δεδομένων, κειμένων, γραφικών, φωνών ή εικόνων σε οποιαδήποτε απόσταση, μέσω καλωδίων, τηλεφώνων, δορυφόρων, ραδιοκυμάτων κ.λπ. Στην πράξη, η μεταβίβαση μπορεί να γίνεται από μηχανήματα σε μηχανήματα εντός ενός γραφείου, από γραφείο σε γραφείο, μεταξύ πόλεων, σε όλη την υδρόγειο και ακόμη μακρύτερα

Ένα σύστημα τηλεπικοινωνιών είναι ένα σύνολο συμβατών μηχανημάτων επικοινωνίας που συνδέουν μηχανήματα επεξεργασίας πληροφοριών τα οποία είναι διαχωρισμένα από γεωγραφική άποψη (όπως προσωπικούς υπολογιστές, τηλέφωνα, βίντεο) με στόχο την ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών.



Σχημα 7.1 Δορυφορικό τηλεπικοινωνιακό σύστημα

Οι γραμμές τηλεπικοινωνιών και οι συνδέσεις είναι τα μέσα μέσω των οποίων διαβιβάζονται τα σήματα, μεταξύ του κεντρικού υπολογιστή και των υπόλοιπων υπολογιστών του δικτύου. Οι γραμμές αυτές μπορεί να είναι καλώδια χαλκού, ομοαξονικά καλώδια, οπτικές ίνες ή μεταβιβάσεις με μικροκύματα. Τα τερματικά είναι μηχανήματα εισροής – εκροής που στέλνουν ή δέχονται δεδομένα. Μέσω ενός μηχανήματος επικοινωνίας, του διαμορφωτή (modem), επιτρέπεται η αποστολή δεδομένων από το τηλέφωνο που μετατρέπει τα ψηφιακά σήματα σε αναλογικά. Τα αναλογικά σήματα ταξιδεύουν στις τηλεφωνικές γραμμές και τελικά μετατρέπονται πάλι από τον κεντρικό υπολογιστή. Τέλος, το λογισμικό των τηλεπικοινωνιών είναι το πρόγραμμα του ηλεκτρονικού υπολογιστή που ελέγχει τις δραστηριότητες εισροής και εκροής και τις άλλες λειτουργίες του τηλεπικοινωνιακού δικτύου.

Σήμερα οι τηλεπικοινωνίες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, ένας κατασκευαστής χρησιμοποιεί ένα πολύπλοκο σύστημα τηλεπικοινωνιών για να συνδέει τις εγκαταστάσεις αποθεμάτων και παραγωγής με τα σημεία πώλησης των καταστημάτων λιανικής πώλησης. Λεπτομερείς πληροφορίες για τις πωλήσεις μεταβιβάζονται άμεσα στα κεντρικά γραφεία, όπου αναλύονται για τις τάσεις και τα πρότυπα αγορών.

Έτσι, η διεύθυνση της επιχείρησης μπορεί να πάρει αποφάσεις για τα αποθέματα και για το πρόγραμμα παραγωγής. Παρόμοια, οι έμποροι λιανικής πώλησης χρησιμοποιούν τις τηλεπικοινωνίες για να διαχειρίζονται τα αποθέματα που βρίσκονται στις αποθήκες τους. Οι αγοραστές έχουν άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες για τις πωλήσεις και τα αποθέματα της επιχείρησης τους και μπορούν να τροποποιούν αναλόγως τις αγορές τους.



Οι τράπεζες εξαρτώνται από τις τηλεπικοινωνίες για να λειτουργήσουν τα ταμειολογιστικά μηχανήματα τους.

## 7.4 Τεχνολογικά Μέσα Επικοινωνίας

Οι ομάδες των εργαζομένων παίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να βρίσκονται όλα στον ίδιο τόπο, να είναι διασκορπισμένα στην πόλη ή ακόμη να είναι διασκορπισμένα σε παγκόσμια κλίμακα. Ο στόχος όλων των συστημάτων υποστήριξης ομάδας εργαζομένων είναι να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.

### α. Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι η μετάδοση μηνυμάτων και υπομνημάτων μέσω ενός δικτύου. Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου επιτρέπει την αποστολή και λήψη διαφόρων ειδών δεδομένων (εικόνες, έγγραφα κ.λπ.). Η λήψη τέτοιων μηνυμάτων αναγγέλλεται συνήθως με ένα ηχητικό ή γραφικό σήμα στον υπολογιστή. Οι παραλήπτες των μηνυμάτων μπορούν να διαβάσουν, να απαντήσουν, να προωθήσουν, να διασώσουν ή και να απαλείψουν επιλεγμένα μηνύματα. Τα μηνύματα μπορούν να μεταδοθούν και να αναμεταδοθούν σε άτομα που βρίσκονται σε πολύ μακρινές αποστάσεις άλλα έχουν πρόσβαση στο δίκτυο μέσω τηλεφωνικών γραμμών. Η δυνατότητα αυτή θα καταστήσει περιττή, σε μεγάλο βαθμό, τη χρήση του τηλεφώνου.

Όταν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο λειτουργεί μέσω του διαδικτύου, είναι πολύ εύκολη η απόκτηση επαφής με αυτό, με οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, παρά με το τηλέφωνο. Μεγάλες εταιρείες στέλνουν ή παίρνουν χιλιάδες μηνύματα ημερησίως από όλα τα μέρη του κόσμου. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι πιο ασφαλές από το fax, διότι σε καμία περίπτωση δεν κυκλοφορούν έντυπα, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει και οικονομία χρόνου, λόγω της αποφυγής περιττών κινήσεων για την παραλαβή και αποστολή των μηνυμάτων.

### β. Τηλε – εικονοδιάσκεψη (Videoconferencing)

Οι επαγγελματικές συναντήσεις θα γίνονται όλο και συχνότερα με ηλεκτρονικό τρόπο, χάρη στην τηλε-εικονοδιάσκεψη με κοινή οθόνη. Η συνεδρίαση με εικόνα και ομιλία είναι ένα παράδειγμα συνεδρίασης της ομάδας, που επιτρέπει την μετάδοση εικόνων με πλήρη κίνηση και ήχο μέσω τηλεφωνικών γραμμών και προσφέρει τη δυνατότητα επικοινωνίας ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες να δουν και να ακούσουν ο ένας τον άλλο, καθώς επίσης να έχουν διαλογική επικοινωνία.

Η συνεδρίαση με εικόνα και ομιλία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τις επικοινωνίες και το συντονισμό μεταξύ των μελών της ομάδας και επομένως να βοηθήσει μια ομάδα εργαζομένων να πραγματοποιήσει τους στόχους της ταχύτερα από ότι σε διαφορετικές συνθήκες.

### **γ. Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων ομάδων (Group Decision Support System)**

Είναι ένα σύστημα διαλόγου μέσω των ηλεκτρονικών υπολογιστών, που διευκολύνει την ομάδα να δώσει λύσεις σε μη δομημένα προβλήματα. Ο γενικός στόχος του συστήματος υποστήριξης αποφάσεων ομάδων είναι με τη μέθοδο αυτή να διευκολυνθεί η λήψη μιας συγκεκριμένης απόφασης ή να ακολουθηθεί ένα συγκεκριμένο έργο.

Η χρησιμοποίηση του συστήματος υποστήριξης αποφάσεων ομάδων βοηθά την ομάδα να παίρνει αποφάσεις, αποφεύγοντας πολλούς φραγμούς, οι οποίοι παρουσιάζονται συχνά στις διαπροσωπικές ομάδες. Για παράδειγμα, είναι λιγότερο πιθανό να κυριαρχήσει σε όλη τη συνάντηση κάποιο άτομο με ικανότητα να επιβάλλεται, αφού ο καταγιγισμός ιδεών και η ψηφοφορία διευθύνονται από ηλεκτρονικά προγράμματα συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων ομάδων.

### **ε. Έξυπνα τηλέφωνα (Smart phones)**

Τα έξυπνα τηλέφωνα περιέχουν μικροεπεξεργαστές που μπορούν να προγραμματιστούν με προηγμένα τεχνολογικά χαρακτηριστικά και οθόνες που επιδεικνύουν δεδομένα. Διαθέτουν επίσης, διαμορφωτές και fax, και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πληρωμή λογαριασμών (τραπεζών, δημοσίων φορέων και οργανισμών κ.λπ.), πραγματοποίηση αγορών, ανάκτηση πληροφοριών από βάσεις και τράπεζες δεδομένων από την οικία και άλλες διάφορες υπηρεσίες πληροφοριών με απλό, άνετο και οικονομικό τρόπο.

### **ζ. Τηλεόραση υψηλής-ευκρίνειας (High Definition Television (HDTV))**

Η τηλεόραση υψηλής-ευκρίνειας είναι ένα σύστημα που περιέχει εικόνες μεγάλου μεγέθους με υπερ-διπλάσια ευκρίνεια από τη συνήθη τηλεόραση, υψηλής ποιότητας ήχο και έχει τη δυνατότητα μετατροπής της τηλεόρασης σε διαλογικό υπολογιστή, έτσι ώστε πολλές υπηρεσίες και πληροφορίες μεταφέρονται στην οικία του χρήστη.

## **7.5 Τεχνολογία των δικτύων**

Σύμφωνα με σχετικές έρευνες, οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο διαθέτουν συνεχώς και περισσότερα ποσά, για την αγορά συστημάτων λογισμικού και υλικού, σχετικά με τη λειτουργία δικτύων υπολογιστών. Ο όρος δίκτυα υπολογιστών (computer networks) αναφέρεται στην περιγραφή ενός συνόλου διασυνδεδεμένων ανεξάρτητων και αυτόνομων υπολογιστών, που επικοινωνούν μεταξύ τους με αυτόματο τρόπο. Η επικοινωνία επιτυγχάνεται με την ανταλλαγή δεδομένων, αρχείων, προγραμμάτων, βάσεων δεδομένων κ.ά. Η τεχνολογία των δικτύων αποτελεί μια προχωρημένη έκφραση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Τα δίκτυα συνδέουν τα πρόσωπα με πρόσωπα και τα πρόσωπα με δεδομένα, επιτρέπουν στην άμεση διακίνηση των πληροφοριών. Σήμερα μέσα από τα συστήματα των δικτύων, ο ρόλος της ιεραρχίας στην διακίνηση των πληροφοριών περιορίζεται δραστικά ή έχει εξαφανισθεί, διότι όλα τα πρόσωπα που απασχολούνται μέσα στον οργανισμό, έχουν άμεση πρόσβαση σε αυτές, χωρίς τη μεσολάβηση άλλων προσώπων. Μια βασική έκφραση της εξέλιξης αυτής, αποτελεί το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η εφαρμογή του οποίου προβλέπεται να αλλάξει τη φύση της

διευθυντικής δράσεως και εξουσίας. Στα πλαίσια της ανάπτυξης των δικτύων και κάτω από τις νέες συνθήκες λειτουργίας τους, αναπτύσσεται ένα άτυπο σύστημα διοικήσεως, το οποίο δεν συμβιβάζεται με το καθιερωμένο σύστημα διευθυντικής εξουσίας και συμπεριφοράς.

Μέσα στον “καλωδιωμένο” κόσμο των δικτύων (wired world), οι θεμελιώδεις λειτουργίες της διοίκησης, όπως ο προγραμματισμός, ο προϋπολογισμός και η άσκηση της εποπτείας ακολουθούν διαφορετικές μεθόδους, πέρα από την καθιερωμένη μορφή ολοκλήρωσης τους, διαμέσου των διαύλων της ιεραρχικής κλίμακας. Εργαλεία όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, η τηλεδιάσκεψη και η ομαδική εργασία, επιτρέπουν στα άτομα να συνεργάζονται, ανεξάρτητα από αποστάσεις και χρόνο, ακόμα δε και πέρα από τα στενά όρια του τμήματος ή του οργανισμού, τα οποία διαπερνούν ή ακόμα και τα εξαφανίζουν. Στα πλαίσια των νέων αυτών εξελίξεων ένα πρόσωπο θα μπορούσε να διαθέτει το μεγαλύτερο μέρος μιας εργάσιμης μέρας μέσα σε μια διατμηματική ομάδα που κατευθύνεται από κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης, το οποίο βρίσκεται ενδεχομένως σε άλλο μέρος του πλανήτη, ασχολούμενο με δραστηριότητες από τις οποίες ο φυσικός του προϊστάμενος πολύ λίγα γνωρίζει.

Σε μια σχετική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ΗΠΑ, στα δίκτυα περισσότερων από 75 μεγάλων εταιριών, διαπιστώθηκε ότι όταν η εργασία διεξάγεται μέσα από δίκτυα, το πλαίσιο της οργανωτικής διαρθρώσεως αλλάζει ριζικά, ανεξάρτητα από αν θα το επιθυμεί κανείς ή όχι.

## 7.6 Δίκτυα

Οι επιχειρήσεις κάνουν εκτεταμένη χρήση δικτύων για να διοικούν καλύτερα τις λειτουργίες τους. Δίκτυο είναι ένας τύπος αρχιτεκτονικής που επιτρέπει την επικοινωνία διαφόρων μηχανημάτων, π.χ. ένας ή περισσότεροι υπολογιστές που επικοινωνούν με άλλους υπολογιστές σε απόμακρα σημεία. Τα τοπικά δίκτυα, τα δίκτυα ευρείας περιοχής και τα κατανεμημένα δίκτυα είναι τρία παραδείγματα δικτύων.

### α. Τοπικά δίκτυα (Local Area Network – LAN)

Ένα τοπικό δίκτυο καλύπτει μια περιορισμένη περιοχή, όπως ένα κτίριο ή αρκετά γειτονικά κτίρια, χρησιμοποιώντας συνδέσεις τηλεπικοινωνίας της ίδιας της επιχείρησης. Σε ένα γραφείο, ένα τοπικό δίκτυο μπορεί να χρησιμοποιείται για να στηρίζει ένα πληροφοριακό σύστημα μιας ομάδας εργασίας, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή ένα εργοστάσιο μπορεί να χρησιμοποιεί ένα τοπικό δίκτυο για να συνδεεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές με μηχανήματα παραγωγής ελεγχόμενα από ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Γενικότερα τοπικά δίκτυα χρησιμοποιούνται για έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω λόγους: για να διανέμουν πληροφορίες και μηνύματα (περιλαμβανομένου του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου), για να καθοδηγούν μηχανές μεταποίησης ελεγχόμενες από ηλεκτρονικό υπολογιστή, για να διανέμουν έγγραφα (όπως μηχανικά σχέδια από ένα τμήμα σε κάποιο άλλο), για να διασυνδέουν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές του τοπικού δικτύου με τους υπολογιστές ενός δημοσίου δικτύου, όπως το διαδίκτυο.

## β. Δίκτυα ευρείας περιοχής (Wide Area Networks – WANs)

Τα δίκτυα ευρείας περιοχής είναι δίκτυα που εξυπηρετούν μικροϋπολογιστές σε ευρύτερες γεωγραφικές περιοχές, καλύπτοντας αποστάσεις οι οποίες μπορεί να είναι λίγα χιλιόμετρα ή να περιβάλλουν την υδρόγειο. Η κατηγορία δικτύων ευρείας περιοχής χρησιμοποιεί αναμεταδότες μικροκυμάτων και δορυφόρους για την επικοινωνία υπολογιστών με τον κεντρικό υπολογιστή ή μεταξύ υπολογιστών. Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις έχουν τα δικά τους δίκτυα ευρείας περιοχής, που είναι ουσιαστικά ιδιωτικά, τηλεπικοινωνιακά συστήματα που βασίζονται σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Για παράδειγμα, η αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης της Benetton, χρησιμοποιεί το δικό της δίκτυο ευρείας περιοχής, έτσι ώστε να επιτρέπει στους διευθυντές των καταστημάτων, όσο και στο προσωπικό των κεντρικών γραφείων να εντοπίζουν τις τοπικές τάσεις και να βελτιώνουν την διάχυση των αποθεμάτων και της παραγωγής. Τα καταστήματα συσσωρεύουν δεδομένα για τις πωλήσεις στη διάρκεια της ημέρας και τα κρατούν σε δίσκους ηλεκτρονικού υπολογιστή. Τη νύχτα, ένας άλλος μεγαλύτερος ηλεκτρονικός υπολογιστής από τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας μπαίνει στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των καταστημάτων λιανικής πώλησης και συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία μεταβιβάζει μέσω τηλεφωνικών γραμμών στα κεντρικά γραφεία. Εδώ, γίνεται επεξεργασία των πληροφοριών και τα συμπεράσματα για τις στάσεις των πωλήσεων προωθούνται στα κεντρικά γραφεία και στους διευθυντές των επιμέρους καταστημάτων. Γνωστά δίκτυα ευρείας περιοχής είναι τα υπερ-δίκτυα Internet και Bitnet που αποτελούνται από πλήθος τοπικών δικτύων και χρησιμοποιούνται εκτεταμένα από πανεπιστήμια, βιομηχανίες, επιχειρήσεις, κυβερνητικούς οργανισμούς κ.λπ.

## γ. Κατανεμημένα δίκτυα (distributed networks)

Στο παράδειγμα της Benetton φαίνεται ότι τα δίκτυα ευρείας περιοχής χρησιμοποιούνται συχνά για να πετυχαίνουν κατανεμημένη επεξεργασία. Στην κατανεμημένη επεξεργασία χρησιμοποιούνται γενικά μικροί τοπικοί ηλεκτρονικοί υπολογιστές (όπως συστήματα σημείων πωλήσεων) για να συγκεντρώνουν, να αποθηκεύουν και να επεξεργάζονται τις πληροφορίες, σε συνοπτικές εκθέσεις, οι οποίες στη συνέχεια στέλνονται στα κεντρικά γραφεία, όταν ζητηθούν.

## 7.7 Χρησιμότητα των δικτύων

Τα δίκτυα προσφέρουν στην επιχείρηση ένα πλήθος εξυπηρετήσεων, οι οποίες συνοπτικά είναι οι εξής:

- α. Δίνουν την δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στις πληροφορίες, σε όλους τους ενδιαφερόμενους και σε όλα τα κλιμάκια. Η ανταλλαγή των πληροφοριών μεταξύ των ενδιαφερόμενων, για την διεξαγωγή της εργασίας, γίνεται χωρίς ενδιάμεσες παρεμβάσεις, π.χ. οι υπάλληλοι μεγάλων επιχειρήσεων ανταλλάσσουν κάθε μήνα μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δισεκατομμύρια μηνύματα και διεκπεραιώνουν χιλιάδες πράξεις ηλεκτρονικών συναλλαγών με τους πελάτες και

τους προμηθευτές, πράγμα που σημαίνει την αποφυγή ανυπολόγιστου αριθμού τηλεφωνικών συνδιαλέξεων και τηλεφωνικής επικοινωνίας. Η δυνατότητα αυτή διευκολύνει την άμεση ενημέρωση για τις ανάγκες της πελατείας σε παγκόσμια κλίμακα.

- β. Διευκολύνουν την διατμηματική συνεργασία, πέρα από τους περιορισμούς που προβάλλονται από τα στενά πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους, καθώς και την ομαδικά εργασία ατόμων με διαφορετικό πλαίσιο αρμοδιοτήτων. Π.χ. συμβάλλουν στο να γίνει πιο στενή η συνεργασία μεγάλου αριθμού ατόμων, με διαφορετικό πλαίσιο ειδίκευσης σε μεγάλη απόσταση μεταξύ τους, λειτουργώντας από κοινού, μέσα σ' ένα τεχνητό τμήμα.
- γ. Προσφέρουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να έλθει σε επαφή και να αποκτήσει μια γενικής και εμπειριστατωμένη αντίληψη της αγοράς στην οποία απευθύνεται

---

Αποτέλεσμα όλων αυτών των εξελίξεων, είναι σε απεριόριστο βαθμό η πύκνωση των διαπροσωπικών σχέσεων, μέσω του δικτύου και η επίλυση προβλημάτων με σχεδόν αυτόματο τρόπο, χωρίς τις παρεμβάσεις της ιεραρχίας. Αυτό προϋποθέτει, εκ μέρους των εργαζομένων άκρα εξειδίκευση, υπευθυνότητα στο χειρισμό των επιμέρους θεμάτων, και απόλυτη εμπιστοσύνη εκ μέρους της διοίκησης στους χειρισμούς τους και στην συμπεριφορά τους. Στα πλαίσια αυτά, ο ρόλος της διοικήσεως μεταβάλλεται σε ρόλο συντονισμού και σε μεγάλο βαθμό σε ρόλο συμβουλευτικό.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σχεδόν από άποψη των ανθρώπινων και των σχέσεων προϊσταμένων – υφισταμένων περιλαμβάνει επικοινωνίες. Η επικοινωνία εξυπηρετεί διάφορες λειτουργίες. Οι άνθρωποι επικοινωνούν για να καλύψουν ανάγκες, για να δημιουργήσουν σχέσεις, για να καλύψουν υποχρεώσεις, για να ανταλλάξουν πληροφορίες, για να επηρεάσουν τους άλλους. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εξαρτάται από την ικανότητα αυτών που επικοινωνούν.

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα ουσιωδέστερα συστατικά των καλών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Η γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ ανθρώπων που έχουν κοινές απόψεις. Όταν τα άτομα νιώθουν σιγουριά μπορούν εύκολα να μιλούν το ένα στο άλλο, ενώ όπου υπάρχει δυσαρέσκεια εκεί υπάρχει παρανόηση, παρερμηνεία, ψίθυροι και διαστρέβλωση. Έτσι, με αυτή την έννοια, η επικοινωνία είναι ένας εξαρτημένος παράγοντας. Όπου υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλές ανθρώπινες σχέσεις η επικοινωνία είναι εύκολη και όπου υπάρχει δυσπιστία είναι σχεδόν αδύνατη.

Οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζομένους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και της δραστηριότητες της επιχείρησης. Η μη αποτελεσματική επικοινωνία επηρεάζει την εργασία των εργαζομένων, την απόδοση και την ασφάλεια τους και για να αντιμετωπιστούν αυτά, πρέπει να κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτή. Και αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Ωστόσο, το πρόβλημα της επικοινωνίας με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα σε κάθε επαφή κάνει το έργο του προϊσταμένου περισσότερο δύσκολο, γιατί πρέπει να είναι προσεκτικός στη φυσική τάση της σημερινής κοινωνίας μας να υποθέσει ότι απλώς αν λέμε κάτι σε κάποιον, είναι αρκετό να εξασφαλίσει επιτυχημένη επικοινωνία. Ευτυχώς, όμως μπορούν να χρησιμοποιηθούν αρκετές τεχνικές για να διευκολύνει στην κατανοητή μεταβίβαση πληροφοριών ανάμεσα στους ανθρώπους στις καθημερινές ενέργειες τους.

Χρειάζεται προσοχή για να μην καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα ότι είναι σωστό το “όσο περισσότερη επικοινωνία τόσο το καλύτερο”. Υπάρχουν όρια για το πόση επικοινωνία μπορεί ένα άτομο να δεχθεί και να ανταποκριθεί σε αυτήν. Η θεωρία της καλής επικοινωνίας φαίνεται να πιστεύει ότι μια επιχείρηση μπορεί να καλλιεργήσει στους ανθρώπους της ένα πνεύμα αφοσίωσης, διατηρώντας τους καλά πληροφορημένους και συμπεριφερόμενη απέναντι τους με ευγένεια. Από την πλευρά των εργαζομένων αν υπάρχουν προσωπικοί φόβοι, ελπίδες και εχθρότητες δε θα πρέπει να διοχετεύονται γιατί μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην επικοινωνία.

Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια, που επηρεάζουν την αποτελεσματική επικοινωνία, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και την οργάνωση ενός συνεχούς προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ♦ ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑ  
MANATZMENT  
Α' Έκδοση 2001  
Εκδόσεις Γ.Μπένου
- ♦ ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ – ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ  
Α' Έκδοση 2002  
Εκδόσεις Γ.Μπένου
- ♦ RUDOLPH F. VERDERBER  
Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ  
8<sup>η</sup> Έκδοση  
Εκδόσεις Έλλην
- ♦ ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ – ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANATZMENT)  
2<sup>η</sup> Έκδοση  
Εκδόσεις Rosili
- ♦ ΓΙΑΝΝΗΣ ΧΟΛΕΒΑΣ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANATZMENT)  
Α' Έκδοση  
Εκδόσεις Interbooks
- ♦ ΗΛΙΑΣ ΛΥΠΠΤΑΚΗΣ  
Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΚΟΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ  
Α' Έκδοση
- ♦ HIMSTREET WILLIAM  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ
- ♦ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ ΚΟΝΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ
- ♦ Α. ΧΥΤΗΡΗΣ  
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
2<sup>η</sup> Έκδοση 1996  
Εκδόσεις Interbooks
- ♦ Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ  
MANATZMENT: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
Γ' Έκδοση 1990  
Εκδόσεις International