

Κεφάλαιο τρίτο: Διοικητικές Λειτουργίες

3.3. Διεύθυνση

3.3.1. Ηγεσία – Βασικές έννοιες

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο ικανοί μανάτζερ, αλλά ταυτόχρονα χρειάζεται να είναι και ηγέτες.

ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα»

Ηγέτης μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του.

Π.χ. είναι εκείνος ο πατέρας ή ο δάσκαλος που κάνει το παιδί να διαβάζει με *κέφι, μεράκι, ενθουσιασμό, ζήλο* και *αφοσίωση*.

Π.χ. είναι εκείνος ο προϊστάμενος που, ανεξάρτητα από την οργάνωση και ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, καταφέρνει να πετυχαίνει εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

Εκτός αυτού ο καλός ηγέτης στο χώρο του

1. Καθοδηγεί
2. παίρνει πρωτοβουλίες
3. ανοίγει ορίζοντες
4. βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα.

Η έννοια του ηγέτη μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή, αν σκεφτεί κανείς τις διαφορές μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός ηγέτη.

Διαφορές μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός ηγέτη

προϊστάμενος	ηγέτης
1. διορίζεται	1. αναδεικνύεται
2. στηρίζεται στην τυπική εξουσία	2. πείθει και περνάει όραμα ¹
3. ελέγχει	3. εμπνέει
4. εμπνέει φόβο	4. προκαλεί εκτίμηση
5. μιλά στο μυαλό	5. μιλά στην καρδιά και κερδίζει την εμπιστοσύνη
6. δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση	6. καινοτομεί

Ηγετική συμπεριφορά

Το πρώτο ερώτημα που προσπάθησαν να απαντήσουν οι μελετητές του ηγετικού ρόλου αφορούσε τα ειδικά γνωρίσματα που αναδεικνύουν ένα άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας.

Οι πρώτες προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή των χαρισμάτων που διαθέτουν οι ηγέτες
(π.χ. δυναμικός, αποφασιστικός, δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός, πειστικός, κλπ.)

Όμως, όλη η σχετική γνώση πολύ σύντομα αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

Έτσι εμφανίστηκε ένα δεύτερο επιστημονικό ρεύμα το οποίο υποστήριξε ότι αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται και να «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» ένα άτομο δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή «το τι είναι», αλλά «το τι κάνει».

Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του.

Έτσι οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς², δηλαδή στο «τι και πως ενεργεί» ένα άτομο, ώστε να αναδειχτεί ηγέτης στην ομάδα του.

Συνθέτοντας αρκετούς ορισμούς θα μπορούσε κανείς να ορίσει την ηγεσία ή την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου ως το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» και να του έχουν εμπιστοσύνη.

Βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι:

1. η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοση του στους συνεργάτες, ώστε να το ενστερνιστούν και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνει σε αυτές νόημα.
2. η ενδυνάμωση, η ανάπτυξη, η παρακίνηση και η εμπύκωση των συνεργατών.
3. η επιβράβευση των ατόμων.
4. η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σ' αυτή.
5. η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίηση τους.
6. η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων και οι καινοτομίες.
7. η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών που υπάρχουν σ' αυτό.
8. η ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας – κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του.

3.3.1. Πηγές δύναμης του ηγέτη.

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμιά περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες:

1. της δύναμης , 2. της επιρροής και 3. της εξουσίας .	}	Αυτές αποτελούν τα μέσα , τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει , να καθοδηγήσει και να παρακινήσει μέλη της ομάδας	τα
---	---	--	----

Αξίζει λοιπόν να διευκρινίσουμε τις παραπάνω έννοιες.

Ο Max Weber θεωρεί ως

Δύναμη « τη δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση».

Κατά συνέπεια, η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται.

Βλέπουμε λοιπόν ότι η

Δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των ενεργειών και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν από άλλο άτομο.

Εξουσία³ είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία .

ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και τις πηγές απ' όπου τις αντλεί.

Οι βασικές πηγές δύναμης του ηγέτη είναι:

Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας.	Η δύναμη της αναφοράς (προτύπου).	Η δύναμη των ειδικών.	Η δύναμη των πληροφοριών.
<p>Αυτή δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας ή να επιβάλλει ποινές.</p> <p>Για παράδειγμα ο υπάλληλος Α έχει δύναμη απέναντι στον υπάλληλο Β, αν ο δεύτερος γνωρίζει ότι η προαγωγή του εξαρτάται από τον πρώτο, αφού ο διευθυντής τους τον συμβουλεύεται και παίρνει υπόψη τη γνώμη του για τις προαγωγές.</p> <p>Αυτό τον κάνει να συμμορφώνεται λίγο-πολύ στις επιθυμίες του Α, ο οποίος γι' αυτό αποκτά ηγετικό ρόλο - συμπεριφορά.</p> <p>Αλλά και όταν κάποιος έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων, οι οποίοι φοβούνται την τιμωρία.</p>	<p>Είναι γεγονός ότι τα άτομα, κυρίως οι έφηβοι, έχουν κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς (είδωλο) και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει χαρίσματα που τους εντυπωσιάζουν.</p> <p>Επηρεάζονται λοιπόν από αυτό (π.χ. η επιρροή που ασκούν ηθοποιοί, τραγουδιστές, αθλητές κ.λ.π.) και το αναγορεύουν αρχηγό.</p>	<p>Αυτή προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και την πείρα που έχει ή κατά τη γνώμη των οπαδών έχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα.</p> <p>Για παράδειγμα, στο Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρίας ο μηχανικός έχει μεγαλύτερη δύναμη, όταν συζητούνται προβλήματα της ειδικότητάς του και, κατά συνέπεια, επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη.</p>	<p>Μια ακόμη πηγή δύναμης για τους ηγέτες είναι η κατοχή των πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.</p>

Οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας

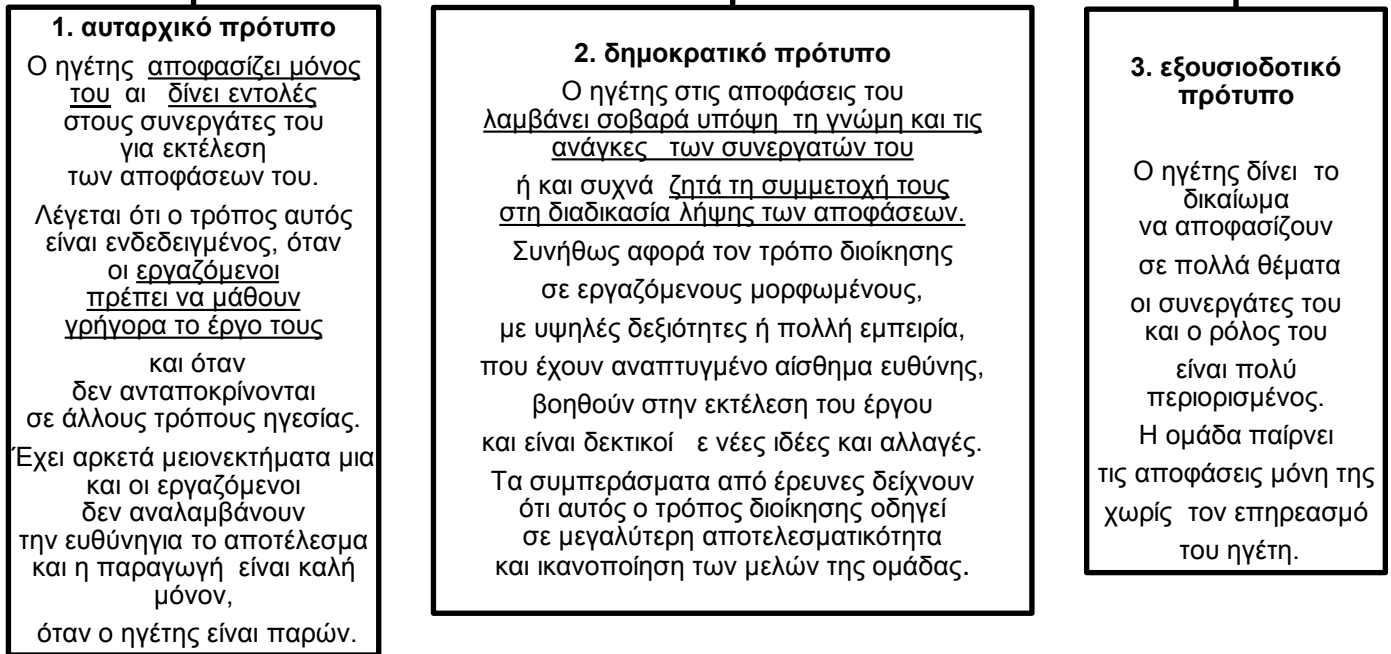
Η επιστημονική αναζήτηση επικεντρώθηκε και στα ζητήματα που αφορούν τη μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς και στα χαρακτηριστικά τα οποία τη διακρίνουν.

Τα σχετικά ζητήματα εδώ είναι κυρίως δύο:

1. η περιγραφή των προτύπων ηγεσίας, και
2. η αποτελεσματικότητα ή καταλληλότητα των διαφόρων προτύπων ηγεσίας.

Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε από τον Lewin και τους συνεργάτες του πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία πρότυπα ηγεσίας με **κριτήριο** :

Τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη:

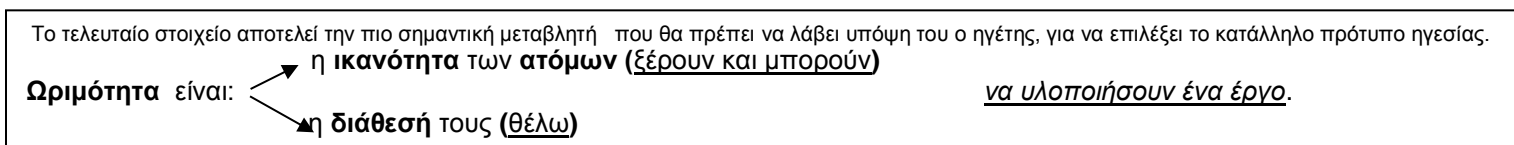


<p>Ένα άλλο κριτήριο περιγραφής και διάκρισης των προτύπων ηγεσίας είναι αυτό του συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη. Σύμφωνα με αυτό, προσδιορίστηκαν δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς.</p>	
<p>Η πρώτη διάσταση ονομάστηκε "προσανατολισμός προς τους ανθρώπους". Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτόν τον τρόπο διοίκησης θεωρεί τον άνθρωπο τον σπουδαιότερο συντελεστή παραγωγής, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Πιστεύει ακόμη ότι, αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας του, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά στρέφεται κυρίως στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των ανθρώπων και στη διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των συναδέλφων του.</p>	<p>Η δεύτερη διάσταση ονομάστηκε "προσανατολισμός προς τα καθήκοντα". Σ' αυτήν την περίπτωση δίνεται μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του έργου και ορίζονται με σαφήνεια οι ρόλοι των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν. Ο ηγέτης διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες. Θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά επικεντρώνεται κυρίως σε ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση του έργου και την εκτέλεση των καθηκόντων.</p>

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο.

Το κύριο συμπέρασμά τους είναι ότι: **όλα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση.**
 Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης θα πρέπει να προσαρμόζει το πρότυπο ηγεσίας:

1. στο έργο που έχει να υλοποιήσει.
2. στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία.
3. στην ωριμότητα των ατόμων.



Τα άτομα τα οποία **θέλουν** και **μπορούν** να υλοποιούν το έργο έχουν **υψηλή ωριμότητα** (για το ζήτημα της ηγεσίας) και προφανώς οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι **συμμετοχικές**.
 Αντίθετα, τα άτομα τα οποία **ούτε μπορούν, ούτε θέλουν** να υλοποιούν ένα έργο είναι **ανώριμα** για το ζήτημα της ηγεσίας και, συνεπώς, η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας είναι η **αυταρχική**.

2.3.2. Παρακίνηση

2.3.2.1. Βασικές Έννοιες.

Η υλοποίηση του έργου και η επίτευξη των στόχων στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους.
Η **απόδοση των μελών ή των εργαζομένων** εξαρτάται από την ικανότητά τους να αποδίδουν, αλλά και από τη διάθεσή τους να καταβάλουν προσπάθεια για να αποδώσουν.

Η **παρακίνηση** των εργαζομένων έχει στόχο

1. να αναλάβουν ευθύνες,
2. να καταβάλουν προσπάθειες,
3. να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους,
4. να υλοποιούν έργο,
5. να πετυχαίνουν στόχους,
6. και γενικά να αποδίδουν.

Συνεπώς αποτελεί κύρια φροντίδα των επιχειρήσεων και των διοικητικών στελεχών-προϊσταμένων. Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει τη **διάθεση** των εργαζομένων για **υψηλότερη απόδοση**, πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα.

Κάθε προϊστάμενος,

ο οποίος εξ' ορισμού έχει την ευθύνη και για τη δουλειά των συνεργατών του (υφισταμένων του), πρέπει με συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές να τους κάνει να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση.

Το ίδιο χρειάζεται και στο σχολείο. Οι μαθητές προκειμένου να αποδώσουν, θα πρέπει να έχουν διάθεση να καταβάλουν προσπάθειες. Το περιβάλλον του σχολείου, οι γονείς και οι καθηγητές μπορούν να επηρεάσουν θετικά και αρνητικά αυτή τη διάθεση.

Για την κατανόηση και την αντιμετώπιση του ζητήματος της παρακίνησης⁴ των εργαζομένων για απόδοση έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν:

1. **τι είναι αυτό που παρακινεί** τους εργαζόμενους, δηλαδή τι τους κάνει να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου.
2. **με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις** και τα διοικητικά στελέχη **μπορούν να παρακινήσουν** τους συνεργάτες τους για υψηλότερη απόδοση.

2.3.2.2. Βασικές Θεωρίες.

α) Η θεωρία των αναγκών του A. Maslow.

Η **βασική παραδοχή** πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του **A. Maslow**, είναι αυτή της **ικανοποίησης των αναγκών**.

Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να **ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους**.

Συνεπώς **κίνητρο** για δράση ή υλοποίηση έργου είναι ακριβώς αυτή τους η επιθυμία

Είναι φυσικό ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για δράση.

Π.χ. δεν προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε την ανάγκη για οξυγόνο ή νερό, όταν έχουμε όσο οξυγόνο και νερό χρειαζόμαστε.

Με βάση αυτήν την παραδοχή, οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη, για να **παρακινήσουν** τους εργαζόμενους, πρέπει:

- αφ' ενός **να γνωρίζουν τις ανάγκες τους** και
- αφ' ετέρου να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την **ικανοποίηση των αναγκών τους**.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Α. Maslow οι ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται ταξινομούνται ως εξής:

Φυσιολογικές – βιολογικές ανάγκες

Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού, δηλ. το οξυγόνο, το νερό, την τροφή, την ένδυση, την κατοικία. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Α. Maslow, δηλ. είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Είναι φανερό λοιπόν ότι σε κανονικές καταστάσεις, αν δεν έχει εξασφαλιστεί η στοιχειώδης ικανοποίησή τους, δεν μπορεί να γίνεται λόγος για άλλες ανάγκες.

Ανάγκες για ασφάλεια.

Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον. Θέλει να είναι ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα, κτλ.) προσπαθεί λοιπόν, συγχρόνως ή αμέσως μετά τη «λογική-στοιχειώδη» ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, να ικανοποιήσει τις ανάγκες για ασφάλεια, μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία, κτλ

Κοινωνικές ανάγκες

Σ' αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή. Για να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες η κυρίαρχη κατηγορία παρακίνησης, είναι απαραίτητη η ικανοποίηση των φυσιολογικών και των αναγκών ασφαλείας.

Ανάγκες εγωιστικές ή αναγνώρισης

Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, η ανάγκη για φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, ανεξαρτησία καθώς και αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, αφού ικανοποιηθούν και οι κοινωνικές. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτή η κατηγορία των αναγκών είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν από ό, τι οι προηγούμενες.

Ανάγκες ολοκλήρωσης

Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, τα οράματα και τις προσδοκίες του, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί, για να φτάσει στον «ιδανικό» γι' αυτόν τύπο, να χρησιμοποιήσει όλη του τη δυναμικότητα. Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά «να γίνει οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει».

Η θεωρία του Α. Maslow⁵ περιλαμβάνει επίσης και τα παρακάτω χρήσιμα στοιχεία:

Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του.

Συνέχεια επιθυμεί και επιθυμεί περισσότερα.

Αυτά που επιθυμεί εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει.

Η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και συνεχίζεται για όλη του τη ζωή.

Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.

Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινεί.

Όταν ικανοποιηθεί «πλήρως», τότε δε «δημιουργεί» καμιά παρακίνηση⁶ και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της.

Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς.

Αυτό σημαίνει ότι καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται την παρακινητική της δύναμη.

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι **ιεραρχικά δομημένες**, σύμφωνα με την προτεραιότητά της για ικανοποίηση.

Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της.

Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες, όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα.

Κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί.

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι δεν απαιτείται να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανιστεί η επόμενη, αλλά τουλάχιστον σε κάποιο ελάχιστο βαθμό.

β) η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg⁷.

Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg⁸, υπάρχουν δύο⁹ κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

<p>Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «<u>υγιεινής</u>» ή «<u>διατήρησης</u>».¹⁰</p> <p>Αυτοί, (παράγοντες του περιβάλλοντος της εργασίας) όταν <u>δεν υπάρχουν</u> στο χώρο της εργασίας, δημιουργούν <u>δυσaréσκεια</u> στους εργαζόμενους.</p> <p>Όταν <u>υπάρχουν</u>, καταφέρνουν βέβαια να <u>εξασφαλίζουν τη μη δυσaréσκεια</u>, όμως</p> <p><u>δε</u> δημιουργούν καμία ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση.¹¹</p> <p><u>Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Οι σταθερές αμοιβές – μισθός.2. Οι συνθήκες εργασίας . (ωράριο, φυσικό περιβάλλον, διαθέσιμα μέσα κτλ.).3. Οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου με συναδέλφους, προϊστάμενους κτλ.4. Η σιγουριά που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος.5. Ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο.6. Οι πολιτικές της επιχείρησης.	<p>Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες (από την ίδια την εργασία) που ονομάζονται «κίνητρα».</p> <p>Αυτοί δημιουργούν <u>ευχαρίστηση</u> και <u>παρακίνηση</u> στους εργαζόμενους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση.</p> <p><u>Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.2. Το περιεχόμενο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί.3. Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζόμενου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.4. Η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζόμενου μέσω της εργασίας του.5. Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης – προαγωγών του εργαζόμενου.
---	---

γ) η θεωρία των προσδοκιών.¹²

Η θεωρία των προσδοκιών αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης.
Η βασική λογική είναι η παρακάτω:

- Η απόδοση του εργαζόμενου εξαρτάται:
 1. από την **προσπάθεια** που καταβάλλει,
 2. από την **ικανότητά** του να αποδίδει ανάλογα με τα **μέσα** που έχει στη διάθεσή του, και
 3. από την **υποστήριξη** του από το περιβάλλον της οργάνωσης (π.χ. προϊστάμενο, συνεργάτες, διαδικασίες κλπ.).
- Ο εργαζόμενος για να έχει **διάθεση** να αποδώσει, **πρέπει να πιστεύει**:
 1. ότι η **προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθεί** και
 2. ότι οι **ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις «ανικανοποίητες» ανάγκες** του.
Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ακόμη:
 3. ότι οι **ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες**, τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρακίνηση του εργαζόμενου για απόδοση προϋποθέτει:

1. Τη **σύνδεση της απόδοσης** του εργαζόμενου **με τις ανταμοιβές** του (οποιασδήποτε μορφής, υλικές ή άυλες).
2. Την **ανάθεση σ' αυτόν εργασιών** που **ξέρει και μπορεί να κάνει**.
3. Να **κατανοήσει** ο εργαζόμενος **τι ακριβώς περιμένουν** οι άλλοι (προϊστάμενος, επιχείρηση) **να κάνει**.
4. Τη **δίκαιη μεταχείρισή** του σχετικά με τις αμοιβές του.
5. Την **προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες** του εργαζόμενου, ώστε να έχουν αξία γι' αυτόν.

3.3.2.3. μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης.

Οι θεωρίες της παρακίνησης οδήγησαν στην εφαρμογή διαφόρων **μεθόδων** και **τεχνικών**.
Τέτοιες **μέθοδοι**¹³ είναι οι εξής:

<ol style="list-style-type: none">1. Οι πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα (πριμ παραγωγικότητας).2. Οικονομικά βραβεία (bonus) επίτευξης στόχων.3. Οι μισθολογικές προαγωγές ανάλογα με τις επιδόσεις.4. Η συμμετοχή στα κέρδη της εταιρείας.	οικονομικά (χρηματικά) κίνητρα
<ol style="list-style-type: none">5. Τα μη οικονομικά βραβεία (π.χ. έπαινοι, σύμβολα αναγνώρισης).6. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία.7. Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η ρουτίνα.8. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.9. Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους.10. Οι κοινωνικές δραστηριότητες.	Μη οικονομικά (μη χρηματικά) κίνητρα

Όμως και ο **καλός προϊστάμενος** με τη συμπεριφορά του παίζει σημαντικότατο ρόλο στην **παρακίνηση** των εργαζομένων. Εφαρμόζει στο χώρο του τις **τεχνικές** παρακίνησης.

Ενδεικτικές ενέργειές του που μπορεί να παρακινούν τους συνεργάτες του για υψηλή απόδοση είναι:

1. Η **αναγνώριση** της καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε **καθημερινή βάση**.
2. Η **δημιουργία καλού κλίματος** στην ομάδα.
3. Η **εκτίμηση** και ο **σεβασμός** που τους δείχνει.
4. Η **ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης** των συνεργατών του, με την επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και της σημαντικότητας της εργασίας που κάνουν.
5. Η **συνεχής εξέλιξη** των συνεργατών του.
6. Η **ελευθερία πρωτοβουλιών** που τους παρέχει και η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις.

3.3.3. Δυναμική ομάδων

1.3.3.1. Βασικές έννοιες – ορισμοί

Η ομάδα αποτελεί έννοια και όρο που χρησιμοποιούμε σχεδόν καθημερινά στη ζωή μας. Για παράδειγμα, μερικές φορές ο γυμναστής ζητά από τα παιδιά της ομάδας του μπάσκετ να συγκεντρωθούν για προπόνηση. Άλλοτε η καθηγήτρια μουσικής ζητά από την ομάδα της χορωδίας να βρεθεί στο αμφιθέατρο για μια πρόβα. Και στις δυο περιπτώσεις προβάλλεται η έννοια της ομάδας.

Τι είναι λοιπόν η ομάδα; ¹⁴

Σύμφωνα με τα παραδείγματα, παρατηρούμε ότι είναι τουλάχιστον δύο ή περισσότερα άτομα που ή θα προπονηθούν μαζί βοηθώντας το ένα το άλλο στο μπάσκετ, για να νικήσει η ομάδα τους, ή θα προετοιμαστούν μαζί στη χορωδία, για να πετύχουν ένα καλό αποτέλεσμα.

Ομάδα σχηματίζουν δύο ή περισσότερα άτομα που αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους, για να πετύχουν κοινούς στόχους, και αναγνωρίζουν ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Για παράδειγμα ομάδα αποτελούν οι εργάτες του τμήματος παραγωγής σε μια επιχείρηση, οι υπάλληλοι του τμήματος χορηγήσεων σε μια Τράπεζα, ο σύλλογος γονέων ενός σχολείου.

Δεν αποτελούν όμως ομάδα το σύνολο των θεατών μιας κινηματογραφικής ταινίας ή το σύνολο των επιβατών του πλοίου «της γραμμής», γιατί δεν εκπληρούν τους όρους της ομάδας.

Στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων οι ομάδες παίρνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση.

Τυπική ομάδα συγκροτούν τα άτομα που η διοίκηση συνειδητά ομαδοποιεί με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου έργου.

Τους παρέχει επίσημα καθορισμένη εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνες, ώστε να πετύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα τα τμήματα και υποτμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες.

Αντίθετα, η δημιουργία των **άτυπων ομάδων** δεν είναι απόφαση και έργο της επίσημης οργάνωσης ή της διοίκησης. Δημιουργούνται από τους εργαζόμενους που έχουν ίδιους σκοπούς για την ικανοποίηση συνήθως αναγκών τους (π.χ. ομάδες φίλων, κλίκες κτλ).

Ο ρόλος των άτυπων ομάδων είναι εξίσου σημαντικός με το ρόλο των τυπικών ομάδων για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης. ¹⁵

Κύρια είδη τυπικών ομάδων είναι:

1. Κάθετες ομάδες (ιεραρχικές ομάδες).

Αυτές αποτελούν ουσιαστικά μέρη της οργανωτικής δομής και η σύνθεσή τους παραμένει σταθερή διαχρονικά.

Τα μέλη τους έχουν συγκεκριμένη ευθύνη για την υλοποίηση κάποιας λειτουργίας και έργου στην επιχείρηση.

Κάθετες ομάδες είναι οι διευθύνσεις, τα τμήματα και τα "γραφεία" ¹⁶ (υποδιαίρεση τμήματος)

2. Οριζόντιες - διατμηματικές ομάδες.

Αποτελούνται από εργαζόμενους διαφορετικών διευθύνσεων ή τμημάτων ή και από εργαζόμενους με διαφορετική ειδικότητα.

Μπορεί να είναι διαρκείς (μόνιμες) ή προσωρινές.

Συνήθως οι λόγοι που οδηγούν στη δημιουργία οριζόντιων - διατμηματικών ομάδων είναι:

- Η υλοποίηση ενός έργου το οποίο απαιτεί τη συνεργασία περισσότερων διευθύνσεων ή τμημάτων (π.χ. δημιουργία ενός νέου προϊόντος).

- Ο συντονισμός συνεργατών, λειτουργιών ή αποφάσεων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων (π.χ. συντονιστικές επιτροπές ¹⁷)

1.3.3.2. αναγκαιότητα και σπουδαιότητα των ομάδων

Η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να πετυχαίνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα απ' ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που την αποτελούν, αν το καθένα λειτουργεί μεμονωμένα.

Αυτό οφείλεται στο ότι, όταν η ομάδα είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά, τότε:

1. Στην ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνέργιας.

Αυτό σημαίνει ότι

- οι ικανότητες,
- η δημιουργική σκέψη
- οι προσπάθειες των ατόμων

μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ομάδας και να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα από ό,τι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των «ατόμων», όταν αυτά δρουν μεμονωμένα.

2. Η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας.

α) Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών και

β) η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος τους

έχουν ως συνέπεια

- τη σημαντική αύξηση
 - των λειτουργιών,
 - της πολυπλοκότητάς τους
- και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων τους.

Όλα αυτά δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες για συντονισμό και ευελιξία των επιμέρους τμημάτων και ατόμων.

Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων.

Αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνον ό,τι προβλέπει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες του προϊσταμένου (οι οποίοι δεν είναι δυνατό να παρεμβαίνουν καθοδηγητικά σε κάθε σημαντική ή δευτερεύουσα υπόθεση), είναι βέβαιο ό,τι δε θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

3. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών καθώς και ορισμένων αναγκών του "εγώ" και της αυτο-ολοκλήρωσης.

Για παράδειγμα, εάν κάποιος συμμετέχει σε μια φιλανθρωπική ή περιβαλλοντική ομάδα, κατάξιώνεται και ως άτομο και ως σύνολο, ανάλογα με την προσφορά του, τη συμμετοχή του και την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

2. Η λειτουργία της ομάδας αποτελεί μια σημαντική αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της.

Τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους συνεργαζόμενα με άλλα άτομα στο πλαίσιο της ομάδας.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις για το συμμετοχικό management θεωρούν τις ομάδες περισσότερο σημαντικές για τον επιχειρησιακό χώρο.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.

Κατά συνέπεια, κάθε προϊστάμενος πρέπει να βοηθάει τους υφιστάμενους του να λειτουργούν αποτελεσματικά ως μέλη ώριμων ομάδων.

Όταν οι υφιστάμενοι λειτουργούν ως υπεύθυνες ομάδες, είναι δυνατό να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

Όταν οι ίδιοι ως ομάδα αναλαμβάνουν την ευθύνη, κάνουν δική τους υπόθεση την πραγματοποίηση του έργου, μπορούν και λειτουργούν συντονισμένα και συνεργατικά και είναι δυνατό να επιτευχθούν τα φαινόμενα της συνέργιας, καθώς επίσης να ικανοποιηθούν και να αναπτυχθούν τα μέλη της ομάδας.

2.3.3.1. Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων

Τα πλεονεκτήματα και τα θετικά αποτελέσματα των ομάδων παρατηρούνται, όταν αυτές είναι ώριμες και λειτουργούν αποτελεσματικά.

Αντίθετα, η ομαδική συνεργασία συνδέεται με αρκετά μειονεκτήματα, όταν τα άτομα δεν αισθάνονται ότι λειτουργούν ως ομάδα.

Τα πιο συνήθη προβλήματα ή μειονεκτήματα (λειτουργίας της ομάδας) σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι:

1.

- Η απώλεια χρόνου,
 - η αναβλητικότητα και η αναποφασιστικότητα,
- λόγω
- α) διαφωνιών,
 - β) διαφορετικών αντιλήψεων και
 - γ) μη εφαρμογής σωστών κανόνων και διαδικασιών λειτουργίας.

2.

Επειδή η ευθύνη στην ομαδική σκέψη διαιρείται, τα άτομα συμπεριφέρονται λιγότερο υπεύθυνα.

3.

Αντί για συναίνεση, υπάρχει συμβιβασμός και επικρατεί η πλειοψηφία

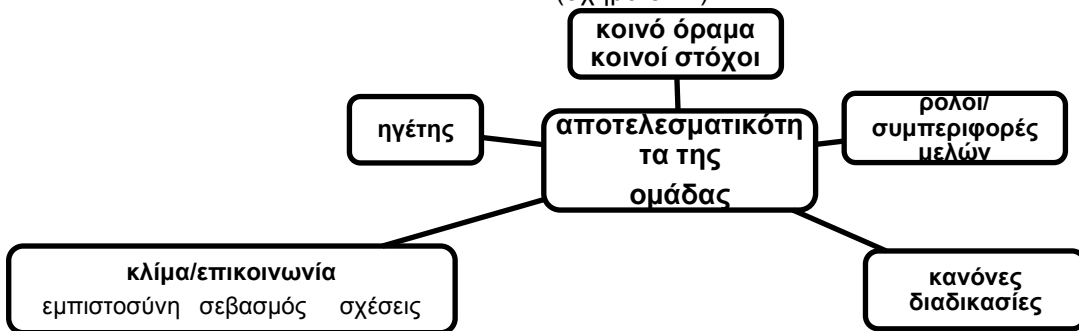
A

Ιδιαίτερα αρνητικό χαρακτηριστικό είναι αυτό το οποίο αποκαλείται "**ομαδική σκέψη**" (groupthink).

Πρόκειται για ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο που συνδέεται με την ψυχολογία των ατόμων και της ομάδας. Όταν συμβαίνει, τότε μειώνεται η διανοητική ικανότητα και η λογική κρίση της ομάδας, παραγνωρίζεται η αντικειμενικότητα και η πραγματικότητα, γίνεται εκλογίκευση μη λογικών καταστάσεων, προτάσεων και αποφάσεων, τα άτομα αυτολογοκρίνονται και πιέζονται να συμμορφωθούν σε εξωπραγματικά πρότυπα ή κανόνες, με τα οποία κανείς δε θα συμφωνούσε ως άτομο εκτός ομάδας.

3.3.3.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας εξαρτάται από παράγοντες οι οποίοι συνδέονται με τα μέλη της, τους κανόνες και τις διαδικασίες λειτουργίας, τον ηγέτη της και την ύπαρξη κοινών αρχών. (σχήμα 3.11).



Σχήμα 3.11. Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων

1. Μέλη της ομάδας.

Τα μέλη που συμμετέχουν στην ομάδα προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά της με αρκετούς τρόπους.

- Κατ' αρχάς, ο **αριθμός** τους δεν μπορεί να είναι πάρα πολύ μεγάλος, γιατί όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας τόσο δυσκολεύουν η επικοινωνία και η συνεργασία. Φυσικά το κατάλληλο μέγεθος εξαρτάται από τη φύση του έργου της και την ωριμότητα των μελών της. Όμως ο αριθμός αυτός κυμαίνεται από **5 μέχρι 12 άτομα**.
- Οι **ρόλοι** και η **συμπεριφορά** των μελών της ομάδας προσδιορίζουν το πόσο καλά λειτουργεί αυτή και τη συνολική της αποτελεσματικότητα
 - Τα άτομα στην ομάδα **πρέπει να αποφεύγουν αρνητικές συμπεριφορές και ρόλους** (π.χ. αδιαφορία, ανταγωνιστική και εγωιστική συμπεριφορά, κακόπιστες αντιρρήσεις).
 - Αντίθετα, είναι ανάγκη να συμβάλλουν με **θετικούς ρόλους και συμπεριφορές**
 - στη συνοχή της ομάδας (π.χ. βοήθεια για επίτευξη συναίνεσης, προτάσεις για σωστούς κανόνες και διαδικασίες, έλλειψη εντάσεων, ενθάρρυνση συμμετοχής όλων των μελών, δημιουργία καλών σχέσεων και κλίματος)
 - στην υλοποίηση του έργου της (π.χ. πρωτοβουλίες, προτάσεις).

2. Κανόνες- Διαδικασίες -Μέθοδοι.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας **προϋποθέτει την ύπαρξη**

- σωστών κανόνων,
 - σωστή διαδικασία λειτουργίας,
 - σωστή κατανομή εργασιών στα μέλη της,
 - μέθοδο και σύστημα εργασίας.
5. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι κάθε μέλος της ομάδας να γνωρίζει τι ακριβώς τα άλλα μέλη περιμένουν απ' αυτό.
- Επίσης σημαντικές είναι οι διαδικασίες με τις οποίες τα μέλη της ομάδας
 - λύνουν προβλήματα,
 - αποφασίζουν,
 - επικοινωνούν και
 - συντονίζονται.

Όπως, για παράδειγμα, σε μια ομάδα ποδοσφαίρου κάθε παίκτης έχει το ρόλο του και εφαρμόζεται συγκεκριμένο σύστημα στο παιχνίδι, έτσι και στις ομάδες εργασίας κάθε μέλος έχει το δικό του ρόλο και εφαρμόζεται συγκεκριμένο σύστημα και μέθοδος για τη λειτουργία τους.

3. Κοινά στόχοι - όραμα.

Η ύπαρξη κοινών στόχων και οράματος αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Όταν όλα τα μέλη της κατανοούν ότι έχουν κοινούς στόχους και συνεπώς "κοινό συμφέρον", συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους, αισθάνονται ως μια ολότητα και αναπτύσσουν το ομαδικό πνεύμα και τις θετικές "ομαδικές" συμπεριφορές.

4. Ηγέτης.

Ο ηγέτης παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Μπορεί να βοηθήσει την ομάδα να αποκτήσει κοινό όραμα και στόχους, διαμορφώνει το ομαδικό πνεύμα και το κατάλληλο κλίμα, ενθαρρύνει και εμπυχώνει τα υπόλοιπα μέλη, συμβάλλει στον συντονισμό της ομάδας, συλλαμβάνει και προτείνει σύστημα και μέθοδο λειτουργίας. Σε μια ομάδα, ανάλογα με τη φύση της και την ωριμότητά της, μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι τυπικοί ή άτυποι ηγέτες και τυπικά ή άτυπα να συναλλάσσονται, ανάλογα με το έργο και την κατάσταση της ομάδας.

5. Κλίμα - Επικοινωνία

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας προϋποθέτει την ύπαρξη καλού κλίματος. Βασικά στοιχεία του είναι

- ο αμοιβαίος σεβασμός,
- η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών,
- η ελευθερία έκφρασης,
- η ανοιχτή και η ειλικρινής επικοινωνία,
- οι καλές ανθρώπινες σχέσεις,
- η προδιάθεση για συναίνεση,
- η αλληλεγγύη και
- η αλληλοϋποστήριξη.

3.3.4. Επικοινωνία

Η επικοινωνία¹⁸ ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη.

Χωρίς αυτήν η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη.

Μεγάλο μέρος της ζωής των ανθρώπων αφιερώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών.

Στο χώρο των επιχειρήσεων έχει υπολογιστεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν για επικοινωνία περισσότερο από το 70% του χρόνου τους.

Η σωστή λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων στηρίζεται στην ικανότητα των στελεχών τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών και συγκρούσεων συνδέονται με την κακή επικοινωνία.

Η **αποτελεσματικότητα** των τυπικών και άτυπων ομάδων και ιδιαίτερα των ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της **αποτελεσματικής επικοινωνίας**, αφού αυτή προσδιορίζει σ' ένα σημαντικό βαθμό

- ★ την ανάπτυξη
- ★ και τη μορφή

των ανθρώπινων σχέσεων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της συνεργασίας.

Βασική προϋπόθεση, για να **επικοινωνούμε σωστά**, είναι να έχουμε κατανοήσει

1. την έννοια και τη διαδικασία της **επικοινωνίας**,
2. τα συνήθη λάθη και εμπόδια σε αυτήν και
3. ορισμένες βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούμε, όταν επικοινωνούμε.

3.3.4.1. Έννοια της επικοινωνίας

Σαφής ορισμός της έννοιας δεν υπάρχει.

Για κάποιους επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων.

Κάποιοι άλλοι τονίζουν τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας.

Σύμφωνα με αυτούς, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα, με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας, που λίγο - πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί, είναι οι παρακάτω:

1. Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.

2. Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός A (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια σε ένα δέκτη B (άνθρωπος, ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του.

❖ Γίνεται φανερό λοιπόν ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων.

- ❖ Είναι διαδικασία
 - επαφής,
 - αλληλοκατανόησης και
 - αλληλοεπηρεασμούμεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων.

3.3.4.2. Η σπουδαιότητα της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους.

Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς αυτήν.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος -δύο από τις λειτουργίες του management- βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης

Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου - υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς επιτυγχάνονται μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία

Η αναθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεση τους, η κατανόηση των στόχων, των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία

Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων.

Επίσης, η προσαρμογή της επιχείρησης στους στόχους, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της με το περιβάλλον της.

- Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, λίγη προσοχή δίνεται σ' αυτή τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής.
- Αυτό έχει 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.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα, όπως μετρήθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι το 80% του περιεχομένου ενός μηνύματος, που στέλνεται από τον πρόεδρο μιας εταιρείας, φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο. Μόνο το 20% φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή ανταποκρίνεται στο αρχικό νόημά του.¹⁹

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζομένους.

3.3.4.3. Η διαδικασία της επικοινωνίας α) Διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένα άτομο ή μια ομάδα (πομπός) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη σε ένα άλλο άτομο ή μια άλλη ομάδα (δέκτης)



Στη συνέχεια ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων και σχηματίζει ένα μήνυμα.



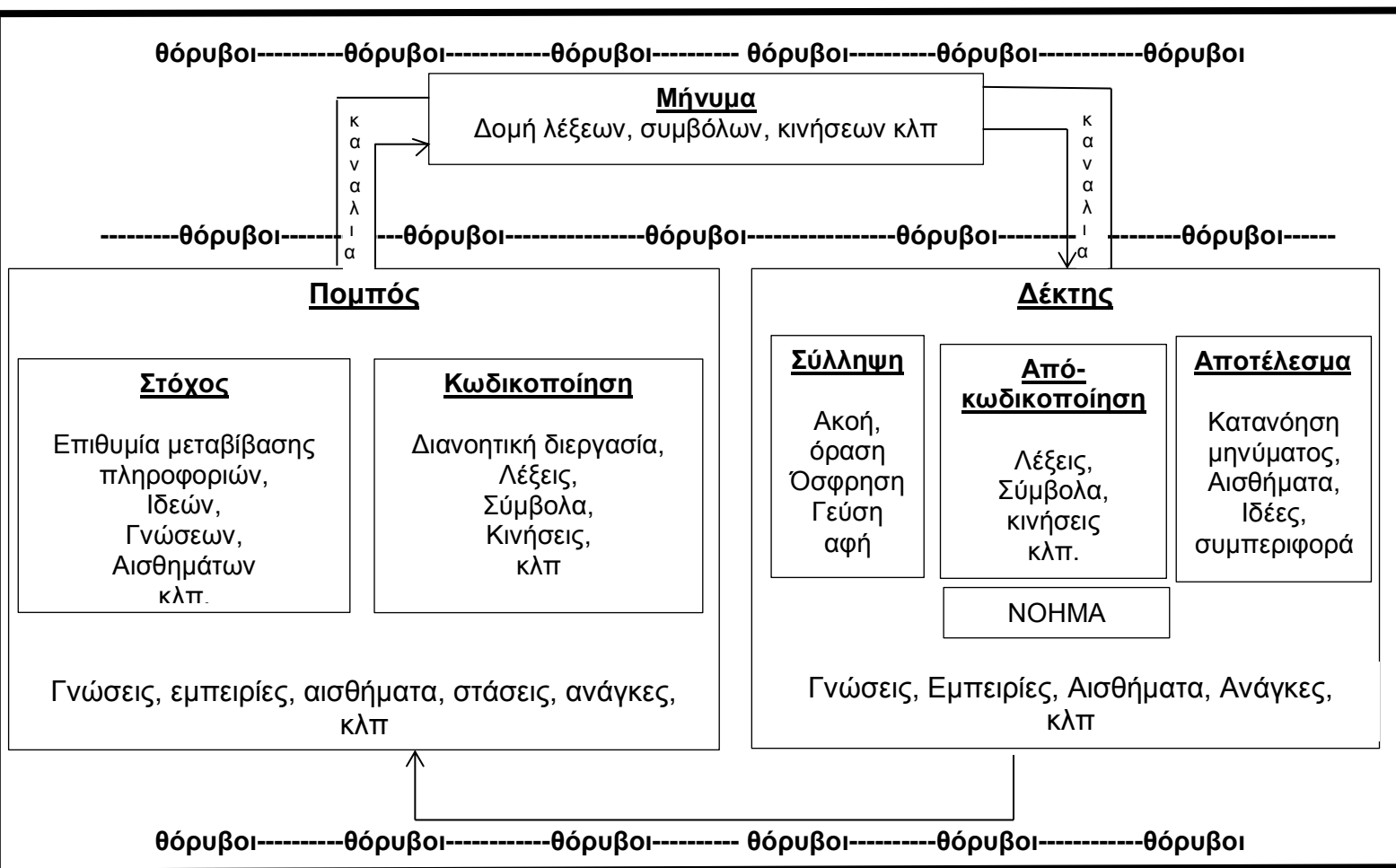
Με τη βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη.



Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει.

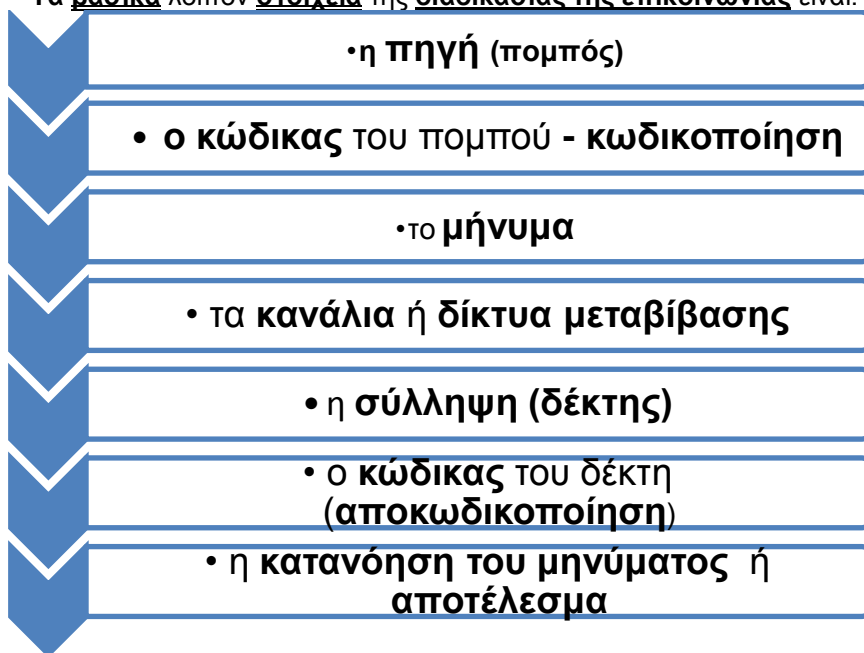
Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά του δέκτη

Στη συνέχεια ο δέκτης μπορεί να γίνει πομπός και ο πομπός δέκτης και έτσι πραγματοποιείται η αμφίδρομη επικοινωνία.



(σχήμα 3.12).

Τα **βασικά** λοιπόν **στοιχεία** της **διαδικασίας της επικοινωνίας** είναι:



Στα παραπάνω στοιχεία της είναι χρήσιμο να προστεθούν και οι
 ▪ "θόρυβοι"

που, **αν και δεν είναι ένα συστατικό στοιχείο της διαδικασίας**, παρεμβαίνει μόνο του, χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

(Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι):

1	<p>η πηγή (πομπός)</p>
2	<p><u>Κώδικας - Κωδικοποίηση.</u></p> <p>Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα.</p> <p>Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από</p> <ul style="list-style-type: none">▪ τη γλώσσα (το σύνολο των λέξεων),<ul style="list-style-type: none">▪ τα σύμβολα,▪ τις κινήσεις του σώματος,<ul style="list-style-type: none">▪ την οπτική επαφή,▪ τις στάσεις του σώματος. <p>Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με την μορφή του μηνύματος.</p> <p>Είναι διανοητική διαδικασία.</p>
3	<p><u>το μήνυμα,</u></p> <p>Είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης.</p> <p>Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση του νοήματος.</p> <p>Αποτελείται από</p> <ul style="list-style-type: none">▪ γραπτές ή προφορικές λέξεις,▪ κινήσεις ή στάσεις του σώματος, <p>▪ γραφικές παραστάσεις και σύμβολα, που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, αρώματα κτλ.</p>
4	<p><u>τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης,</u></p> <p>Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η ατμόσφαιρα, τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών.</p>
5	<p><u>Σύλληψη του δέκτη.</u></p> <p>Ο δέκτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο την όσφρηση, την αφή, τη γεύση, συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει.</p>
6	<p><u>ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση),</u></p> <p>Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και με διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει, δηλαδή, σε νόημα δίνοντας σημασία στις λέξεις, τις κινήσεις ή τα σύμβολα.</p>
7	<p><u>η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα.</u></p> <p>Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κτλ., πράγμα που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.</p>
	<p><u>Έλεγχος - feed back.</u></p> <p>Τέλος, το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας μεταφέρεται στον πομπό με το μηχανισμό ανατροφοδότησης / ελέγχου (feed back).</p>

β) Επικοινωνία στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός 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.

Αυτή η ροή, για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί κατάλληλες δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας. Συνήθως η επικοινωνία στις επιχειρήσεις διακρίνεται σε "**κάθετη**" ("από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα") και σε "**οριζόντια**".²⁰

Κάθετη επικοινωνία

A. Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

1. Η **παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας** στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, η οποία όμως παρατηρείται και σήμερα σε πολλές περιπτώσεις, είναι αυτή που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία
2. Είναι η **μεταβίβαση μηνυμάτων** με τη μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων κτλ. από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων, την εκτέλεσή τους, τις διαδικασίες, τις πολιτικές κλπ
3. Αυτή η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, **όταν είναι η μοναδική, αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις** και τα **προβλήματά της είναι πολυάριθμα**.
4. Οι **υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στέλνουν μηνύματα** σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, να γνωστοποιούν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα.
5. Έτσι και οι ίδιοι (οι υφιστάμενοι) αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση της εργασίας είναι ανέφικτη.
6. Εκτός όμως από τα παραπάνω, τα **μηνύματα** που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω περνώντας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα **αλλοιώνονται σημαντικά** και βέβαια γίνονται σε μικρό βαθμό κατανοητά από τους αποδέκτες

B. Η από τα κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

1. Η **ροή των πληροφοριών** εδώ ξεκινά από τα **κατώτερα επίπεδα** και καταλήγει στα **ανώτερα**.
2. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, γιατί συμπληρώνει την προηγούμενη, αφού **δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να μεταβιβάζουν αυτά που θέλουν** και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους **προϊσταμένους να ελέγχουν** την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να **γνωρίζουν καλύτερα την κατάσταση στην οποία προΐστανται**
4. **Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας** είναι κυρίως οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων - υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα, οι έρευνες γνώμων και ικανοποίησης των εργαζομένων.
5. Συχνά οι έχοντες την εξουσία στις οργανώσεις αγνοούν τη σπουδαιότητά της ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι σημαντικό λάθος και έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.

Οριζόντια επικοινωνία

Εκτός από την ανάπτυξη της **κάθετης επικοινωνίας**, ο αποτελεσματικός συντονισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της **οριζόντιας επικοινωνίας**.

Πρόκειται για **την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης**.

Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης.

Όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την **επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, που είναι κοινά για όλα**. Αυτό, για να συμβεί, προϋποθέτει αναμφισβήτητα την **αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους**.

Πολλές φορές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ή υποτμημάτων ή ομάδων προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και τυπικά γίνεται μέσω των προϊσταμένων.

Συγχρόνως το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ τους ευνοεί τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία, στο συντονισμό και στο κοινωνικό κλίμα.

Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να εξαλειφθούν οι φραγμοί και να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ τους.

Βασικά Εμπόδια Επικοινωνίας

Είναι πολλά τα εμπόδια που παρεμβάλλονται και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας επιτρέπει πλέον την επισήμανση των εμποδίων που παρεμβαίνουν σ' αυτή και μειώνουν την αποτελεσματικότητά της. Τα διοικητικά στελέχη με την κατανόηση και συνειδητοποίηση των βασικών και συνηθισμένων εμποδίων επικοινωνίας θα μπορέσουν ευκολότερα να κατανοήσουν και να εξασκήσουν στην πράξη βελτιωτικές ενέργειες.

Τα **εμπόδια** αφορούν όλα της τα στάδια και πηγάζουν τόσο από τον *πομπό* και το *δέκτη* όσο και από το *περιβάλλον* μέσα στο οποίο αυτή πραγματοποιείται.

Πράγματι οι άνθρωποι **δε διαθέτουν ικανότητες επικοινωνίας** είτε ως πομποί είτε ως δέκτες.

Αυτό αποτελεί πηγή για μια σειρά εμποδίων (ικανότητα μετάδοσης και σύλληψης μηνύματος, κόπωση, κτλ.)

που θα μπορούσαν να ονομαστούν **φυσιολογικά**.

Επίσης η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί σημαντικά εμπόδια (**διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα, κτλ.**) τα οποία θα μπορούσαν να ονομαστούν **ψυχοσυγκινησιακά** εμπόδια.

Παράλληλα, το περιβάλλον αποτελεί πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων (**περιβαλλοντικά εμπόδια: δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα, κτλ.**) τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία, παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν.

Μια σύντομη παρουσίαση των πιο **σημαντικών εμποδίων** που αφορούν τον **πομπό**, το **δέκτη** και το **περιβάλλον** είναι:²¹

1. Ασαφείς στόχοι.

Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας, το σημείο εκκίνησης της ή ο λόγος για τον οποίο αυτή **επιδιώκεται** είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη, για να **πετύχει** κάποιο σκοπό ή στόχο.

Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενο του (δέκτης) με οδηγίες, παροτρύνσεις, επαίνους κτλ., για να επηρεάσει τη συμπεριφορά του (του δέκτη) και να πετύχει ο ίδιος τους στόχους του.

Όταν ο στόχος της επικοινωνίας είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος, τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματικός.

Απαιτείται λοιπόν σαφήνεια στο στόχο.

2. Μη σωστά μηνύματα

Συχνά, από πίεση χρόνου αλλά και για άλλους λόγους (αδιαφορία, ικανότητες κτλ.), ο **πομπός δε διαμορφώνει σωστά μηνύματα**, δηλαδή δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ή είναι δύσκολο να κατανοηθούν από το δέκτη.

Συνηθη **προβλήματα** που **παρουσιάζονται στα μηνύματα** είναι η **ασάφεια**, η **μη ακρίβεια**, η **έλλειψη πληρότητας**, (η **έλλειψη**) **περιεκτικότητας**, (η **έλλειψη**) **συντομίας** και (η **έλλειψη**) **ορθότητας** και **γενικά η κακή τους κωδικοποίηση.**

Έτσι το **ίδιο το μήνυμα** συχνά **εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία** μεταξύ των ανθρώπων. Την **ευθύνη** αυτού βέβαια έχει ο **πομπός**, ο οποίος το διαμορφώνει

3. Κακή επιλογή χρόνου και χώρου

Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας

Η κακή επιλογή και των δύο μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητά της επικοινωνίας.

Για παράδειγμα κανείς προϊστάμενος δε θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενο του, όταν προσπαθεί να του εξηγήσει ένα προσωπικό του πρόβλημα, τη στιγμή που ο πρώτος καθυστερημένος τρέχει στο διάδρομο να προλάβει τη σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου.

4. Κακή επιλογή τρόπου και μέσου

Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν

οι **κακές επιλογές του πομπού σε ό,τι αφορά τον τρόπο** (γραπτή, προφορική, οπτική

και (οι **κακές επιλογές του πομπού σε ό,τι αφορά**) τα **μέσα** (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κτλ.).

Για κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες κτλ. επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα. Όταν δεν επιλέγονται οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχερénεται.

5. Έλλειψη ενδιαφέροντος / απροσεξία

Συχνά παρατηρείται **έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης, αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώνει την προσοχή του στο μήνυμα** που του μεταβιβάζει ο πομπός.

Πολλές φορές **την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος** από τον πομπό ο **δέκτης κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα**, ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του απάντηση - μήνυμα στον πομπό, μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε άλλο, εκτός από το να καταβάλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργασθεί και να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν.

Αυτό έχει συνέπεια να μη συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται το περιεχόμενό του. Συγχρόνως αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.

6. Βιαστικά συμπεράσματα.

Αρκετές φορές το άτομο ως δέκτης έχει την τάση, από έλλειψη υπομονής και πίεση χρόνου, να **βγάζει βιαστικά συμπεράσματα** σε ό,τι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοσή του.

Έτσι, με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ο δέκτης εκτιμά λανθασμένα συνήθως το νόημα του μηνύματος και σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο ή ακόμη σπεύδει να διακόψει τον πομπό - ομιλητή.

Αυτή η ενέργεια γίνεται εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων όπου η πίεση του χρόνου συνήθως είναι σημαντική.

7. Προδιάθεση / προκατάληψη.

Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο ή πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων. Έτσι, όταν λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεών του.

Αυτό έχει συνέπεια να μη δίνεται προσοχή στο πραγματικό νόημα του μηνύματος, αλλά να διαστρεβλώνεται, σύμφωνα με την προκατάληψη που έχει ο δέκτης προς τον πομπό.

Για παράδειγμα, συχνά βελτιωτικές προτάσεις των εργαζομένων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης δεν κατανοούνται σωστά από τη διοίκηση και απορρίπτονται, γιατί η τελευταία έχει την προκατάληψη ότι οι εργαζόμενοι πάντα διεκδικούν σε βάρος της επιχείρησης.

8. Υπερευαισθησία.

Ένα σημαντικό εμπόδιο είναι η υπερευαισθησία που χαρακτηρίζει κάποια άτομα ως προς ορισμένες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα.

Αυτό τα κάνει να συγκεντρώνουν την προσοχή τους κυρίως σ' αυτά τα σημεία του μηνύματος και να μη δίνουν προσοχή ή σημασία στα υπόλοιπα, χάνοντας έτσι ένα σημαντικό μέρος του νοήματος.

9. Διαφορετικές αντιλήψεις.

Κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο (αυτά που υπάρχουν έξω και γύρω από τον ίδιο) και τον εαυτό του με ένα συγκεκριμένο προσωπικό τρόπο.

Η αντίληψη του αυτή διαμορφώνεται, ανάλογα με τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις αξίες, τις ανάγκες και επιθυμίες

Έτσι κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα με αντίληψη διαφορετική απ' αυτή των άλλων, που αποτελεί όμως φίλτρο για την αξιολόγηση και την ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται.

Συνεπώς, οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων, με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία.

10. Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη.

Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις εξουσίας, η κοινωνική και διοικητική θέση καθώς και οι σχέσεις συμφερόντων δυσχεραίνουν την επικοινωνία

Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, η επικοινωνία είναι δύσκολη (και το αντίθετο βέβαια σε κάποιο βαθμό).

Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται

Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση, η επικοινωνία ασφαλώς περιορίζεται.

Τέλος, όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσεται σχέση έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων, η επικοινωνία περιορίζεται.

11. Δομές / διαδικασίες.

Συχνά εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται.

Η στεγανοποίηση των διάφορων τμημάτων,
τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα,
οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών,
οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας
(συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα, κλπ.)
δε διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

12. Υπερφόρτωση.

Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά κάθε άνθρωπος σε συνδυασμό με το χρόνο και τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησης τους συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία.

Συνήθεις συνέπειες του εμποδίου αυτού είναι:

- Η αδυναμία του ανθρώπου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών,
 - η λανθασμένη επεξεργασία,
 - η καθυστερημένη επεξεργασία,
 - η επιλεκτική σύλληψη
- και
- η αποφυγή πληροφοριών.

13. Οι κώδικες.

Οι κώδικες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν αποτελούν ένα παράγοντα - κλειδί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Τα πιθανά προβλήματα που δημιουργούν εντοπίζονται σε δύο περιπτώσεις.

Όταν οι συνομιλητές δε χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κτλ.

Για παράδειγμα, ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι αρκετά διαφορετικός από αυτόν που χρησιμοποιούν οι γιατροί. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα ή κινήσεις είναι άγνωστες ή ακατανόητες στους μη στρατιωτικούς.

Το ίδιο μπορεί να συμβεί ακόμη και μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λέξεις, όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική.

Για παράδειγμα, οι λέξεις "εθνική αντίσταση" δε σημαίνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα για τους ανθρώπους που την έζησαν και τη δημιούργησαν και γι' αυτούς που τη διάβασαν στα ιστορικά βιβλία. Επίσης ο όρος "κέρδος" δε σημαίνει το ίδιο ακριβώς πράγμα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία manager και τον εργάτη.

Ο κώδικας κάθε ανθρώπου διαμορφώνεται κυρίως από τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και την **προσωπικότητά** του.

Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση από τους συνομιλητές των διαφορών που υπάρχουν σε επίπεδο κωδίκων.

Η προσπάθειά τους για την ελαχιστοποίηση αυτών είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας.

Βελτίωση Επικοινωνίας

Η γνώση και η ικανότητα επικοινωνίας είναι απαραίτητη σε κάθε άτομο, αφού είναι χρήσιμη τόσο για την αποτελεσματικότητά του στον επαγγελματικό χώρο, όσο και για τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους.

Ακόμη πιο απαραίτητη και αναγκαία είναι σε κάθε διοικητικό στέλεχος, βασικό καθήκον του οποίου αποτελεί η συνεχής **βελτίωσή της (επικοινωνίας)**.

Ποσοτικά
η προσπάθεια βελτίωσης επικεντρώνεται στην **αύξηση των πληροφοριών** που μεταβιβάζονται.

Ποιοτικά,
επιδιώκει **τον περιορισμό των αποκλίσεων** μεταξύ αυτών που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές ή κανόνες που, αν εφαρμοστούν σωστά, θα μπορούσαν να βελτιώσουν αισθητά τη διαπροσωπική επικοινωνία.

Ασφαλώς για την εφαρμογή τους δεν αρκεί μόνον η γνώση τους, αλλά κυρίως χρειάζεται άσκηση και πειθαρχία σ' αυτές.

Οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες θεμάτων

α) Εκείνα που αφορούν τον **πομπό** και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.

β) Εκείνα που αφορούν το **δέκτη** και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.

γ) Εκείνα που αφορούν το **δέκτη** και την αποτελεσματική ακρόαση του μηνύματος

3.3.4.4. Διαδικασία μετάδοσης μηνύματος

Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος από τον πομπό **βελτιώνεται** σημαντικά, αν ακολουθείται η πιο κάτω διαδικασία που περιλαμβάνει:

Προετοιμασία επικοινωνίας.

Αφορά τον καθορισμό του **στόχου** της επικοινωνίας, τον **έλεγχο** του δέκτη (ψυχική διάθεση, ανάγκες, αξίες, μόρφωση, κτλ.) και των **διαφορών** του με τον πομπό και την **επιλογή του κατάλληλου τρόπου, χρόνου και τόπου** για τη μετάδοση του μηνύματος. Η προσπάθεια και ο χρόνος της προετοιμασίας ασφαλώς εξαρτάται από τη σημαντικότητά του στόχου.

Μετάδοση του μηνύματος.

Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος εαρτάται από την **προετοιμασία**, αλλά και από τα **μέσα-τρόπους μετάδοσης** που χρησιμοποιεί ο πομπός, όπως ο **τόνος (φωνής)**, το **χρώμα της φωνής** και η **γλώσσα του σώματος**, δηλαδή οι στάσεις, οι χειρονομίες, οι μορφασμοί κτλ..

Έλεγχος (feed back).

Μετά τη μετάδοση του μηνύματος ο πομπός είναι χρήσιμο **να ελέγχει αν τελικά το μήνυμά του ελήφθη, ερμηνεύθηκε και κατανοήθηκε** από το δέκτη, όπως επιθυμούσε, ή **υπάρχουν πιθανές αποκλίσεις για διόρθωση**.

3.3.4.5. Κρίσιμα ζητήματα της μετάδοσης του μηνύματος, που πρέπει να τονιστούν,

α. Μετάδοση του μηνύματος - γλώσσα σώματος ²²
Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της διαπροσωπικής προφορικής επικοινωνίας , αφού μέσω αυτής <u>δεν ανταλλάσσονται μόνον πληροφορίες</u> , αλλά ταυτόχρονα <u>και συναισθήματα</u>
Αφορά ουσιαστικά τη διαδικασία αλληλοεπίδρασης μεταξύ των συνομιλητών, που <u>προσδιορίζει τελικά και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας</u> .
Αντίθετα με αυτό που υποστηρίζεται από τους μη ειδικούς, ότι δηλαδή τα λόγια είναι αυτά που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα, 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 .
Το πιο σημαντικό δεν είναι τι λέμε αλλά πώς το λέμε.
Τα λόγια παίζουν μικρό ρόλο σε σχέση με τη φωνή και το σώμα , τόσο στη σημασία που θέλουν να εκφράσουν όσο και στη σύλληψη, ερμηνεία, κατανόηση και επηρεασμό του δέκτη.
Η "γλώσσα του σώματος" είναι όλες οι <u>στάσεις</u> και οι <u>κινήσεις του σώματος</u> , <u>χειρονομίες</u> , οι <u>εκφράσεις και οι κινήσεις του προσώπου</u> , και (οι <u>εκφράσεις και οι κινήσεις των ματιών</u>) κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας.
Μετάδοση του μηνύματος - γλώσσα σώματος (συνέχεια)
Οι άνθρωποι συνειδητά ή αυθόρμητα , όταν επικοινωνούν, χρησιμοποιούν αρκετά το σώμα τους , για να δώσουν σημασία στα λόγια, να μεταβιβάσουν πληροφορίες, όπως τα συναισθήματα, που δε μεταβιβάζονται με τα λόγια.
Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται όχι μόνο με το <u>χρώμα</u> , την <u>ένταση</u> και τον <u>τόνο της φωνής</u> , αλλά και με τις <u>εκφράσεις του σώματος</u> ²³ .
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 ό,τι την έκφραση του σώματος του.
Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι πολλές εκφράσεις του σώματος (π.χ. χαμόγελο, έκφραση λύπης, κτλ.) έχουν διαπολιτισμική σημασία , με την έννοια ότι σημαίνουν τα ίδια πράγματα σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.
β. Κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη
Η καλή επικοινωνία μεταξύ δύο ανθρώπων προϋποθέτει την κατανόηση από αυτούς των διαφορών τους
Αυτές οι διαφορές εντοπίζονται κυρίως στην αντίληψη και τον κώδικα που χρησιμοποιούν.
Όπως έχει αναφερθεί, η διαφορά της προσωπικότητας των ανθρώπων τους κάνει να βλέπουν το γύρω τους κόσμο διαφορετικά . Απαιτείται λοιπόν <u>ο πομπός να προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο</u> με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται το γύρω κόσμο του , τις <u>ανάγκες</u> του, τις <u>προσδοκίες</u> του, τις <u>γνώσεις</u> του, την <u>ψυχολογική</u> και <u>φυσιολογική</u> του κατάσταση.
Η ίδια προσπάθεια απαιτείται και από την πλευρά του δέκτη . Έτσι, ο πομπός γνωρίζει καλύτερα τι μπορεί ο δέκτης να αντιληφθεί απ' όσα επιθυμεί να του μεταβιβάσει.
Οι διαφορετικοί κώδικες συχνά είναι η κύρια αιτία της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων.
Η προσπάθεια να επικοινωνούμε με τον ίδιο κώδικα, δηλαδή να μιλάμε την ίδια γλώσσα, αποτελεί βασικό παράμετρο βελτίωσης της επικοινωνίας.
Η χρησιμοποίηση απλής γλώσσας και λέξεων που αφήνουν ελάχιστα περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας βελτιώνουν αναμφισβήτητα την επικοινωνία.

Υ.
Βελτίωση του μηνύματος

Το μήνυμα προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητά της επικοινωνίας.

Η σύνταξη, η μορφή, το ύφος, το χρώμα του και η έντασή του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησής του.

Συχνά τα μηνύματα εμπεριέχουν σοβαρές αδυναμίες που δεν είναι καθόλου δύσκολο να περιοριστούν

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα.

Σαφήνεια -ακρίβεια.

Κάθε μήνυμα, για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από το δέκτη, πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια.

Αυτή εξαρτάται τόσο από το χρησιμοποιούμενο κώδικα όσο και από τη δομή του.

Οι πληροφορίες που περιέχει θα πρέπει να είναι ακριβείς και λέξεις, όπως "αρκετά" "σύντομα" κ.ά., θα πρέπει να αποφεύγονται.

Επίσης προτάσεις πολυσύνθετες και αφηρημένες κάνουν δυσκολονόητο το μήνυμα και έχουν αρνητική χρησιμότητα.

Οι Αμερικανικοί Οργανισμοί χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά την ένδειξη KISS (Keep it simple stupid), για να δηλώσουν την ασάφεια των μηνυμάτων.

Πληρότητα.

Το μήνυμα πρέπει να περιέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες, για να γίνει κατανοητό από το δέκτη αυτό που θέλουμε να του μεταβιβάσουμε.

Όταν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς, ο δέκτης έχοντας την τάση να συμπληρώνει από μόνος του τα πληροφοριακά κενά μπορεί, χωρίς να το θέλει, να διαστρεβλώσει το νόημα του μηνύματος.

Επίσης, ο δέκτης πρέπει να έχει την υπομονή να πάρει ολόκληρο το μήνυμα.

Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν περιμένουν ολόκληρο το μήνυμα, αλλά σπεύδουν να βγάλουν συμπεράσματα μόνον από ένα πρώτο μέρος του.

Περιεκτικότητα-συντομία.

Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψής του από το δέκτη και βέβαια μειώνει το κόστος της επικοινωνίας.

Οι φλυαρίες και οι επαναλήψεις κουράζουν το δέκτη και επιδρούν αρνητικά στη διάθεσή του για επικοινωνία.

Συχνό είναι το φαινόμενο να γράφουμε πολλές σελίδες ή να μιλάμε πολύ ώρα, για να πούμε πράγματα που μπορούν να διατυπωθούν με δύο προτάσεις.

Είναι χρήσιμο να δίνεται το περιεχόμενο του μηνύματος με όσο λιγότερες λέξεις γίνεται.

Βέβαια η περιεκτικότητα δε θα πρέπει να λειτουργεί σε βάρος της πληρότητας.

3.3.4.6. Αποτελεσματική ακρόαση

Από την πλευρά του δέκτη²⁴ η βελτίωση της επικοινωνίας αφορά κυρίως την **αποτελεσματική ακρόαση**.

Η **αποτελεσματική ακρόαση** απαιτεί τόσο τη σωστή "**παθητική ακρόαση**" όσο και τη σωστή "**ενεργητική ακρόαση**", των οποίων το περιεχόμενο και οι βασικές αρχές δίνονται με συντομία στη συνέχεια.

Παθητική ακρόαση.

Τα **χαρακτηριστικά** της είναι η σωστή σύλληψη, επεξεργασία και ερμηνεία από το δέκτη των μηνυμάτων που του στέλνει ο πομπός.

Η επιτυχημένη παθητική ακρόαση απαιτεί τις παρακάτω βασικές ενέργειες:

- **Εξάλειψη των θορύβων** με την ευρεία έννοια και των **ενοχλήσεων** που εμποδίζουν τον πομπό να εκφραστεί και προκαλούν αλλοιώσεις και παρερμηνείες στο μήνυμα.

- **Συγκέντρωση της προσοχής του δέκτη, για να συλλάβει συνολικά το μήνυμα** και να αποφύγει τα βιαστικά συμπεράσματα, πριν ακόμη ολοκληρωθεί το μήνυμα.

- **Οπτική επαφή και νεύματα**, ώστε να αντιλαμβάνεται ο πομπός ότι ο δέκτης τον παρακολουθεί και ότι έχει συγκεντρωμένη την προσοχή του σ' αυτόν (τον πομπό).

- **Έλεγχο των προκαταλήψεων του δέκτη** και της πιθανής ευαισθησίας του στις λέξεις ή τα χαρακτηριστικά του πομπού, ώστε να γίνεται κατανοητό το πραγματικό νόημα του μηνύματος.

Ενεργητική ακρόαση.

Η ενεργητική ακρόαση χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί

. Επίσης η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει την προσπάθεια του δέκτη να κατανοήσει και να αισθανθεί το μήνυμα.

Οι βασικές ενέργειες της ενεργητικής ακρόασης είναι:

- **Ερωτήσεις.**
Με τις ερωτήσεις ο δέκτης μπορεί να βοηθήσει τον πομπό να γίνει σαφής, κατανοητός και πλήρης.

- **Ενθάρρυνση**
του πομπού να εκφράσει άνετα αυτό που επιθυμεί.
Αυτή επιτυγχάνεται με το καλό κλίμα επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργήσει ο δέκτης.

- **Έλεγχο**
από το δέκτη αν έχει συλλάβει και κατανοήσει σωστά το μήνυμα, ο οποίος γίνεται με ερωτήσεις που εκφράζουν με άλλα λόγια το μήνυμα.

- **Ενσυναίσθηση,**
που σημαίνει ότι ο δέκτης ακούει και κατανοεί από τη θέση του πομπού όσα ο τελευταίος του μεταβιβάζει, δηλαδή, μπαίνει ο ίδιος στη θέση του πομπού.
Ταυτόχρονα δείχνει στον τελευταίο ότι ακούει από τη θέση του.
Ενσυναίσθηση δε σημαίνει ούτε συμπάθω ούτε συμπάσχω.
Είναι όμως ενέργεια ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα της ακρόασης, αφού ο δέκτης μπαίνοντας στη θέση του πομπού μπορεί να κατανοεί καλύτερα όσα ο τελευταίος θέλει να του μεταβιβάσει

¹ Ιδιαίτερα διδακτικό για τη σύνδεση του οράματος με την καθημερινότητα είναι το γνωστό πλέον από τα βιβλία περιστατικών των εργατών που σπάζουν πέτρες. Είναι λοιπόν δύο εργάτες και σπάζουν πέτρες, τις οποίες παίρνουν οι κτίστες και κτίζουν μια εκκλησία. Ο ένας από τους δύο εργάτες δεν έχει καμιά διάθεση να κάνει δουλειά. Δουλεύει εντελώς τεμπέλικα και με ελάχιστη παραγωγικότητα. Αισθάνεται ως κατάδικος σε καταναγκαστικά έργα. Ο άλλος εργάτης δίνει τον καλύτερό του εαυτό στο σπάσιμο της πέτρας. Δουλεύει με ενθουσιασμό, πάθος, μεράκι και φυσικά η παραγωγικότητα είναι πολλαπλάσια του πρώτου. Τους βλέπει κάποια στιγμή ένας περαστικός και πράγματι εντυπωσιάζεται από τη διαφορετική διάθεση για εργασία των δύο εργατών. Αποφασίζει να τους ρωτήσει για να κατανοήσει τι συμβαίνει. Ρωτάει, λοιπόν, τον πρώτο: «Φίλε με συγχωρείς, τι δουλειά κάνεις;». Ο εργάτης απαντάει: «Φίλε μου δε βλέπεις; Δυστυχώς, σπάω πέτρες. Αυτό κάνω». Στη συνέχεια ρωτάει και το δεύτερο εργάτη: «Φίλε, εσύ τι δουλειά κάνεις;» Αυτός απαντάει: «Χτίζω εκκλησία, φίλε» Πράγματι, η καθημερινότητα είναι «σπάσιμο πέτρας», και αυτό είναι αβάσταχτο. Γι' αυτό κανείς άνθρωπος δε θέλει να «σπάει πέτρες». Εκτός αν το «σπάω πέτρες», δηλαδή η καθημερινότητα, σημαίνει «χτίζω εκκλησία», και έτσι δίνει νόημα, και κατά συνέπεια αυτό κινητοποιεί, δημιουργεί ενθουσιασμό και πάθος. Η ύπαρξη, ο ενστερνισμός και η δέσμευση των εργαζομένων σε ένα όραμα, αποτελεί ένα πλαίσιο που δίνει νόημα σε συστήματα, πολιτικές, λειτουργίες, ευθύνες, αποφάσεις κ.λ.π.
Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, Ηγεσία, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 90.

² Οι σύγχρονες αντιλήψεις για τον ηγέτη, σημειώνουν ότι δεν υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που κάνουν κάποιο άνθρωπο ηγέτη. Ανάλογα με την ομάδα και τις συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιείται ο ηγέτης διαμορφώνονται και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τα οποία αποδέχεται η εκάστοτε ομάδα.

Συμπερασματικά, δεν δημιουργεί τον ηγέτη ο χαρακτήρας του, αλλά οι πράξεις του.

³ Εξουσία είναι η νόμιμα ασκούμενη δύναμη. Δηλαδή, δίνει τη δυνατότητα σε όποιον την έχει, να υποχρεώνει τους άλλους να κάνουν κάτι ακόμα και αν δεν θέλουν, αλλά βέβαια λειτουργεί σε ένα πλαίσιο καθορισμένων κανόνων.

⁴ Παρακίνηση: εννοούμε όλους τους τρόπους, όλες τις ενέργειες με τις οποίες διαμορφώνονται κίνητρα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι, να εκτελέσουν με επιτυχία το έργο τους.

⁵ Ο A. Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο F. Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης.

Είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν ποιες είναι οι ανάγκες των εργαζομένων τους, γιατί οι προϊστάμενοι αν πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους για να μπορέσουν να τους παρακινήσουν αποτελεσματικά.

⁶ Δηλαδή, ότι όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί – κορεστεί, δεν κινητοποιεί το άτομο για δράση.

Αυτό για τη σημερινή εποχή έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον διότι, στις αναπτυσσόμενες χώρες του δυτικού κόσμου, οι πρώτες κατηγορίες αναγκών (βιολογικές και σιγουριάς) λίγο πολύ έχουν ικανοποιηθεί και, κατά συνέπεια, οι άνθρωποι αναζητούν πλέον την ικανοποίηση των υπολοίπων αναγκών (εγωιστικές και ολοκλήρωσης). Τρίτον, οι ανώτερες κατηγορίες αναγκών (εγωιστικές, ολοκλήρωσης και κάποιες κοινωνικές) δύσκολα φτάνουν σε κορεσμό. Αντίθετα, άποψή μου είναι ότι αυτές, και κυρίως η ανάγκη για επιτυχία, αναγνώριση, εκτίμηση, αυτοεκτίμηση, σε πολλούς ανθρώπους, όσο ικανοποιούνται, τόσο ανακανοποιήστες γίνονται («τρώνοντας έρχεται η όρεξη»).

Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, Ηγεσία, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 72, 73

⁷ Ο F. Herzberg πραγματοποίησε έρευνα αρχικά σε 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές της περιοχής του Pittsburg. Βασίστηκε στ μέθοδο του «κρίσιμου περιστατικού» και στην ελεύθερη συνέντευξη.

Η ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν:

«σκέψου μια περίοδο που αισθάνθηκες εξαιρετικά ευχαριστημένος ή εξαιρετικά δυσαρεστημένος για τη δουλειά σου, είτε την παρούσα είτε την προηγούμενη. Αυτή η περίοδος μπορεί να ήταν μεγάλη ή μικρή. Εξήγησέ μας τι συνέβη τότε»

Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, Μάνατζμεντ, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.263.

⁸ Όπως υπογραμμίσαμε και στην 57^η υποσημείωση, ο A. Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο F. Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο της επιχείρησης.

⁹ Η θεωρία αυτή (την έχω επαληθεύσει σε χιλιάδες ανθρώπους και στην Ελλάδα) υποστηρίζει ότι αν ένας άνθρωπος δεν είναι δυσαρεστημένος, δεν σημαίνει ότι είναι ευχαριστημένος, και αντιστρόφως. Μεταξύ ευχαρίστησης και δυσαρέσκειας υπάρχει μια κατάσταση μη ευχαρίστησης ή μη δυσαρέσκειας, δηλαδή αδιαφορίας...
Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, Ηγεσία, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 73

¹⁰ Οι παράγοντες υγιεινής του F. Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει εγωιστικές ανάγκες. Ενώ τα «κίνητρα ανήκουν στις ανάγκες εγωιστικές – αναγνώρισης και ανάγκες ολοκλήρωσης.

¹¹ Σε αυτή την περίπτωση, ο εργαζόμενος αφού είναι μη δυσαρεστημένος, το μόνο που προσπαθεί είναι να διατηρεί την απόδοσή του (γι' αυτό τους ονομάζουμε παράγοντες διατήρησης) στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο... Για παράδειγμα αν ο μισθός είναι κακός, δημιουργεί στους εργαζόμενους δυσαρέσκεια, συνεπώς καμιά διάθεση για απόδοση και παραμονή στην επιχείρηση.

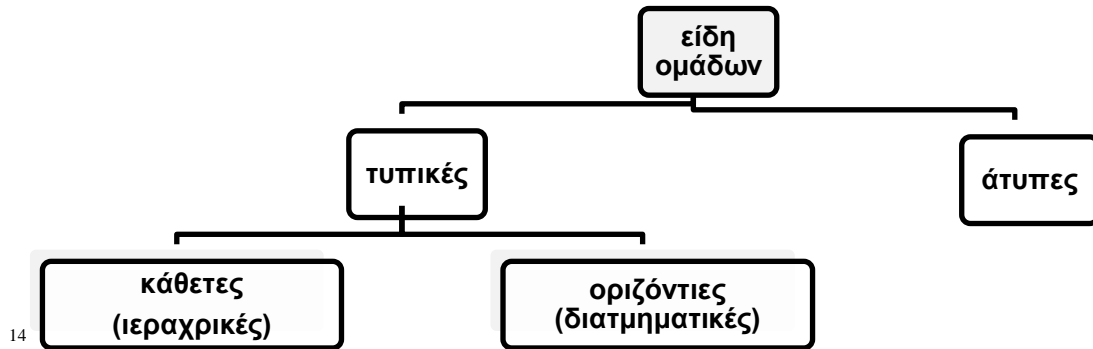
Αν ο μισθός είναι πολύ ικανοποιητικός, δεν δημιουργεί στους εργαζόμενους παρακίνηση και κινητοποίηση.
Απλά εξασφαλίζει τη μη δυσαρέσκεια.

Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, Ηγεσία, εκδόσεις: Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 73

¹² Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από το Victor Vroom, του οποίου οι βασικές σκέψεις ξεκίνησαν από τις εργασίες των ψυχολόγων Kurt Lewin και Eduard Tolman που είχαν προηγηθεί αρκετά χρόνια.

Το περιεχόμενό της διαφέρει από αυτό των θεωριών του Maslow, Herzberg και Alderfer. Δεν προσπαθεί να περιγράψει αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, όπως κάνουν οι τελευταίοι, αλλά τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή το πώς παρακινείται ο εργαζόμενος.
Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 273.

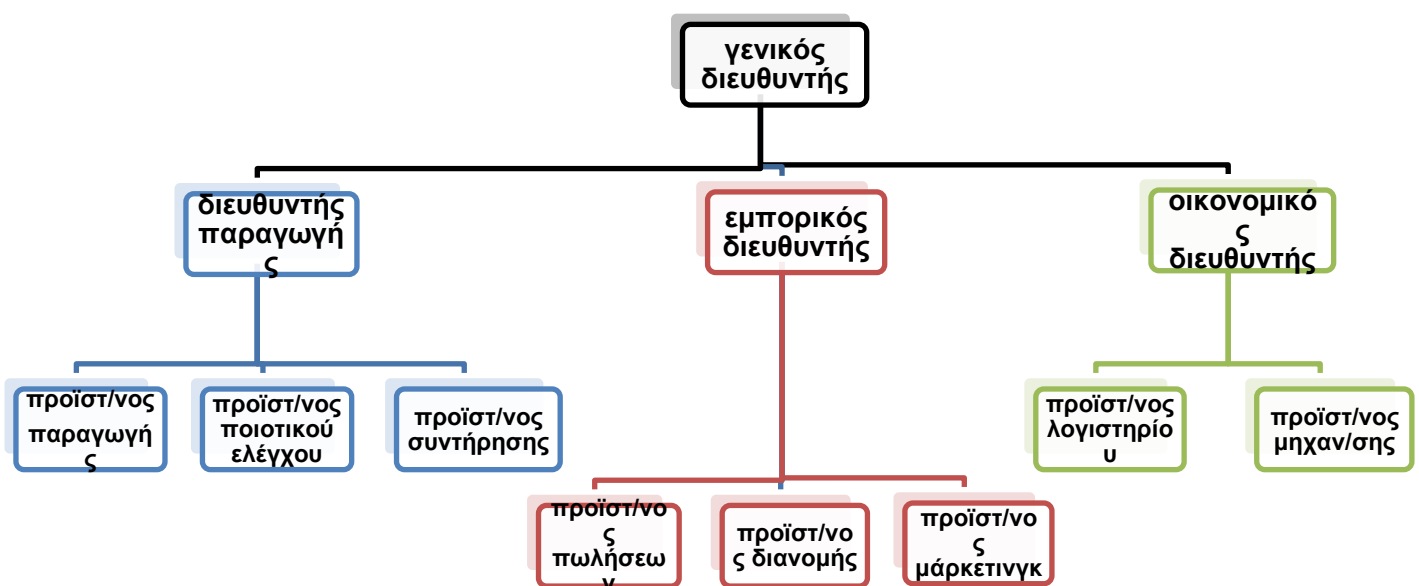
¹³ Στην πράξη οι επιχειρήσεις ή οι προϊστάμενοι προσπαθούν να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους με όποιο τρόπο μπορούν, κάμποι επειδή γνωρίζουν τις θεωρίες παρακίνησης που αναλύσαμε και άλλοι μέσα από την εμπειρία τους.



¹⁵ Ο ρόλος των άτυπων ομάδων στην επιχείρηση είναι σημαντικός γιατί αυτές έχουν μεγάλη συνεκτικότητα και δυναμισμό. Αυτές που έχουν μακρότερη διάρκεια είναι οι πιο σημαντικές. Χαρακτηριστική μορφή άτυπης ομάδας είναι η "κλίκα", δηλαδή ομάδα προσώπων που συνενώνονται για την απόκτηση ή διατήρηση ορισμένων προνομίων. Συνήθως οι άτυπες ομάδες λειτουργούν αρνητικά ως προς τη διοίκηση της επιχείρησης, σπάνια όμως και θετικά (συμπαράσταση).

Από το βιβλίο «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)» του Γ. Κ. Χολέβα, εκδόσεις Interbook, Αθήνα 1995, σελ. 243

¹⁶ Στο παρακάτω σχήμα δίνονται παραδείγματα (κάθετων) ιεραρχικών ομάδων όπως οριοθετούνται με τις διακεκομμένες γραμμές.



Από το βιβλίο του Δ. Μπουραντά, Μάνατζμεντ, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 392

¹⁷ Παραδείγματα οριζόντιων- διατμηματικών ομάδων: οι συνεργαζόμενοι διευθυντές του τμήματος παραγωγής, του εμπορικού τμήματος και του οικονομικού τμήματος.

¹⁸ Μια μορφή επικοινωνίας είναι η ηλεκτρονική επικοινωνία. Η εξάπλωση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και του ίντερνετ δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, Facebook, twitter, και να έχουν άμεση και ταχύτατη επικοινωνία με οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη μας.

Επίσης η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στο χώρο των επιχειρήσεων έχει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με το παραδοσιακό εμπόριο.

¹⁹ Ακολουθεί ενδεικτικό παράδειγμα παραμορφωμένης αναμετάδοσης μηνύματος, η οποία οφείλεται στην υποκειμενικότητα που διέπει τους φορείς μεταβίβασης.

Πρόεδρος στον αντιπρόεδρο: «Γιώργο νομίζω πως είναι καιρός να ανανεώσουμε τη διακόσμηση των γραφείων, να παραγγείλουμε και νέα έπιπλα. Έτσι θα είναι πιο ευχάριστο το περιβάλλον και το προσωπικό θα δουλεύει αποδοτικότερα».

Αντιπρόεδρος στο Γενικό Διευθυντή: «Θα διακοσμήσουμε τα γραφεία για να τονώσουμε το ηθικό του προσωπικού και να αυξήσουμε τις πωλήσεις».

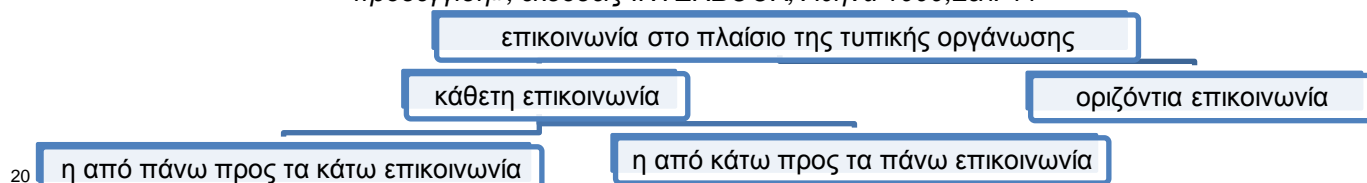
Ο Γενικός Διευθυντής στον Διευθυντή Πωλήσεων: «Θα γίνουν ορισμένες αλλαγές. Οι πωλήσεις έχουν πέσει και το προσωπικό δεν θέλει να δουλέψει».

Ο Διευθυντής Πωλήσεων στον Προϊστάμενο Πωλήσεων: «Το αφεντικό έχει τσαντίλες γιατί έχουν πέσει οι πωλήσεις κι αν δεν αλλάξει η κατάσταση κάποιος θα βρει τον μπελά του».

Ο Προϊστάμενος Πωλήσεων στον Πωλητή: «Αν δεν αυξήσεις τις πωλήσεις σου, κάποιος θα χάσει τη δουλειά του».

Ο πωλητής σε όλους τους άλλους: «παραιτούμαι».

Από το βιβλίο του Λεωνίδα Λ. Μπίλλη, «Επικοινωνία - Δημόσιες Σχέσεις, επιχειρησιακή και κοινωνικοοικονομική προσέγγιση», εκδόσεις INTERBOOK, Αθήνα 1999, Σελ. 44



21

Βασικά εμπόδια επικοινωνίας που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον

1. Ασαφείς στόχοι
2. Μη σωστά μηνύματα
3. Κακή επιλογή χρόνου και χώρου
4. Κακή επιλογή τρόπου και μέσου
5. Έλλειψη ενδιαφέροντος απροσεξία
6. Βιαστικά συμπεράσματα
7. προδιάθεση/ προκατάληψη
8. υπερευαισθησία
1. Διαφορετικές αντιλήψεις
2. Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη
3. Δομές - διαδικασίες
4. υπερφόρτωση
5. οι κώδικες

²² Το 2000 κυκλοφόρησε στη Βρετανία το βιβλίο των Richard Thompson και Geoff Ribbens με τίτλο: «Πώς να διαβάξεις τη γλώσσα του σώματος». Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι, για το χώρο της εργασίας, η γλώσσα του σώματος είναι εκείνη που προδίδει την πραγματική στάση που τηρεί ο καθένας, το πώς αντιδρά στις σκέψεις των άλλων και, τελικά, η γνώση αυτής είναι που σε κάνει αποτελεσματικό στην επικοινωνία σου με τους άλλους. Οι συγγραφείς παραθέτουν τις παρακάτω ερμηνείες για τις πλέον συνηθισμένες σωματικές κινήσεις:

- όταν τρίβεις το μάτι είτε αγγίζεις τη μύτη φανερώνει ότι λες ψέματα.
 - είσαι κατακριτικός σε αυτό που ακούς όταν στηρίζεις το πηγούνι με την παλάμη και ακουμπάς το δείκτη στο μάγουλο.
 - Διαφωνείς όταν «μαδάς» το ρούχο σου.
 - Ανυπομονείς όταν παίζεις «ταμπούρλο» με τα δάχτυλά σου.
 - Κατανοείς όταν κινείς αργά (πάνω κάτω) το κεφάλι. Αν η κίνηση αυτή όμως είναι γρήγορη, σημαίνει ότι συμφωνείς.
- Ενώνεις πρώτα τις άκρες των δακτύλων των χεριών σου και μετά και τις δυο παλάμες: είναι φανερό ότι πήρες την απόφασή σου.

Πλέκεις τα δάχτυλα των χεριών πίσω από το κεφάλι και τεντώνεις τους αγκώνες προς τα έξω: διαλαλεις την ανωτερότητά σου.

- Σταυρώνεις τους αστραγάλους και τα χέρια: βρίσκεται σε άμυνα.
- Φανερώνεις ότι αμφιβάλλεις σε αυτά που ακούς όταν στρίψεις το λαιμό και ξύνεσαι κάτω από το αυτί.
- Ανταποκρίνεσαι σ' αυτό που λέει ο συνομιλητής σου όταν μιμηθείς τη δική του σωματική στάση.

Αν, ως ομιλητής, τεντώσεις τα χέρια προς τα εμπρός με τις παλάμες προς τα κάτω, σημαίνει ότι είσαι βέβαιος για το τι λέει το ακροατήριό σου.

- Τέλος και κάτι που ίσως δε χρειαζότανε ιδιαίτερη ερμηνεία είναι ότι, όταν κινείσαι διαρκώς, δείχνεις τη νευρική σου κατάσταση. «Ανοιχτό βιβλίο» θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ο πρόεδρος της Microsoft, Bill Gates, για τις χειρονομίες και εκφράσεις του προσώπου του, για όσους γνωρίζουν τη «γλώσσα του σώματος».
Από την εφημερίδα «Καθημερινή», 14-1-2001

²³ Ο Albert Mehrabian ανακάλυψε ότι η ολική εντύπωση ενός μηνύματος είναι 7% περίπου προφορική (μόνο λέξεις), 38% φωνητική (περιλαμβάνουσα τον τόνο της φωνής, την αλλοίωση του τόνου και άλλους ήχους) και 55% μη – προφορική.

Από το βιβλίο του Allan Pease, «η γλώσσα του σώματος», εκδόσεις «Έσσηπρον», Αθήνα 1991, σελ. 12

²⁴ Ακολουθούν **δέκα οδηγίες για καλή ακρόαση** όπως τις διατυπώνει ο **K. Davis.**

1. Σταμάτα να μιλάς (δεν μπορείς να ακούς, όταν μιλάς).
2. Φρόντισε να νιώθει άνετα ο ομιλητής (βοήθα τον να αισθάνεται ελεύθερα για να μιλήσει).
3. Δείξε στον ομιλητή ότι θέλεις να τον ακούσεις (να φαίνεται και να ενεργείς με ενδιαφέρον, π.χ. να μη διαβάζεις όταν σου μιλάει. Άκου για να καταλάβεις, παρά για να εκφράσεις αντιρρήσεις).
4. Απόφυγε τους ενοχλητικούς θορύβους και κινήσεις που διασπούν την προσοχή (ανακάτεμα χαρτιών, κλείσιμο συρταριών κλπ.).
5. Θέσε τον εαυτό σου στη θέση του ομιλητή (έτσι θα μπορέσεις να αντιληφθείς την άποψή του).
6. Δείξε υπομονή (δώσε αρκετό χρόνο. Μην τον διακόπτεις. Μην κατευθύνεσαι προς την πόρτα ή μην απομακρύνεσαι).
7. Συγκράτησε τα νεύρα σου. (ένα νευριασμένο άτομο αντιλαμβάνεται λάθος τα λεγόμενα).
8. Χρησιμοποίησε με φρόνηση επιχειρήματα και κριτική (τα επιχειρήματα βάζουν τον ομιλητή σε αμυντική θέση. Μπορεί να θυμώσει. Μην επιχειρηματολογείς ακόμα κι αν κερδίζεις, θα χάσεις).
9. Κάνε ερωτήσεις (αυτό ενθαρρύνει τον ομιλητή και του δείχνει ότι τον ακούς. Τον βοηθάει να αναλύσει περισσότερο τα όσα λέει).
10. Σταμάτα να μιλάς (αυτή είναι η πρώτη και τελευταία εντολή, γιατί όλες οι άλλες εξαρτώνται από αυτήν. Δεν μπορείς να είσαι καλός ακροατής ενώ μιλάς).

Ακολουθώντας αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με στατιστικές έρευνες, ο δέκτης συγκρατεί απ' τα μηνύματα που λαμβάνει το 30-35% απ' ότι βλέπει, το 15-20% απ' ότι ακούει, το 10-15% απ' ότι διαβάζει και το συντριπτικό 50% από μια παρουσίαση μηνυμάτων που γίνεται με οπτικοακουστικά μέσα.

Από το βιβλίο του Λεωνίδα Λ. Μπίλλη «Επικοινωνία-Δημόσιες Σχέσεις», εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1999, σελ. 49