



Τμήμα Ψυχολογίας



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
“Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία”**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΕΛΕΝΗ ΝΙΝΑ - ΠΑΖΑΡΖΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η Επικοινωνία
Στις Σύγχρονες Οργανώσεις**

**Παφτούνου Πηνελόπη
Α.Μ.: 0604Μ029**

ΑΘΗΝΑ 2007

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα. Ελένη Νίνα – Παζαρζή που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα μέλη της Επιτροπής κ. Γεώργιο Αλεξιά και κ. Ιωάννη Κατερέλο για τις ουσιαστικές τους παρατηρήσεις και τη σημαντική τους συμβολή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Επικοινωνία στις Θεωρίες των Οργανώσεων

Η εξέλιξη των ερευνών στην οργανωτική επικοινωνία
Η Ψυχολογική προσέγγιση
Η Δομική Προσέγγιση
Η Θεωρία της Αλληλόδρασης
Σημασιοδότηση και κατασκευή συμβόλων
Η Ερμηνευτική Προσέγγιση
Η Κριτική Θεωρία
Διαστρέβλωση μηνυμάτων
Μετανεωτερικές προσεγγίσεις
Η συμβολή της επικοινωνίας στις κλασικές θεωρίες
Οι επιδράσεις της επικοινωνίας στις θεωρίες ανθρωπίνων σχέσεων
Οι θεωρίες της συμπεριφοράς και της λήψης αποφάσεων για την επικοινωνία στις οργανώσεις
Η επικοινωνία στη Συστημική ανάλυση
Ενδοχρηστική θεώρηση και επικοινωνιακές πρακτικές
Εξελικτική προσέγγιση
Νέο-θεσμική ανάλυση και επικοινωνιακές διαδικασίες
Ερμηνευτική προσέγγιση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Μορφές Επικοινωνίας στον Εργασιακό Χώρο

Έννοια και Χαρακτήρας της Επικοινωνίας
Σημασία και Σπουδαιότητα της Επικοινωνίας
Στρατηγική ενδοεπιχειρησιακών επικοινωνιών
Επικοινωνιακά Δίκτυα

Μορφές και είδη Επικοινωνίας στο χώρο των οργανώσεων
Ομαδική Επικοινωνία στο Χώρο Εργασίας
Επικοινωνιακή Λειτουργία
Επικοινωνιακό Κλίμα
Επικοινωνιακή Πολιτική
Σκοποί της Επικοινωνίας
Οργανωτική και Διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας
Επίσημα και Ανεπίσημα Κανάλια Επικοινωνίας
Καθοδική, Ανοδική και Οριζόντια Κατεύθυνση της επικοινωνίας στις οργανώσεις
Επικοινωνία τριπλής, διπλής και μονής κατεύθυνσης
Άμεση και Έμμεση οδός επικοινωνίας
Τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας
Η Επικοινωνία ως παράγοντας επίδρασης στη συμπεριφορά
Η Επικοινωνία ως παράγοντας επίδρασης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
Η οργανωτική επικοινωνία ως διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών
Οι επικοινωνιακές ικανότητες ως απαραίτητες ικανότητες για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων
Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας
Η κοινωνική θέση μέσα στην οργάνωση και η τάση για επικοινωνία
Οι υποχρεώσεις για επικοινωνία
Επιδράσεις της επικοινωνίας
Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία
Επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Επικοινωνία και σύγχρονα τεχνολογικά μέσα στον εργασιακό χώρο

Η Επικοινωνία ως ψηφιακό προϊόν στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης
Τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβολές της επικοινωνίας στις οργανώσεις
Η πληροφορία στη δυνητική οργάνωση σε σχέση με τις διαστάσεις του χώρου και του χρόνου
Ο ρόλος των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας στη Δυνητική Οργάνωση
Επικοινωνία και Ηλεκτρονικό επιχειρείν
Οι επιδράσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών στην επικοινωνία
Το Κόστος της σύγχρονης μορφής επικοινωνίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση και Επίλυση Προβλημάτων Επικοινωνίας

Παθολογία της Επικοινωνίας

Αίτια αναποτελεσματικής επικοινωνίας

Επιδράσεις αναποτελεσματικής επικοινωνίας

Τρόποι αντιμετώπισης των λαθών στην επικοινωνία

Βελτίωση της επικοινωνίας ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους

Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Επικοινωνίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Εφαρμογές της επικοινωνίας στις σύγχρονες οργανώσεις

Συστήματα Επικοινωνίας που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο

Συστήματα Επικοινωνίας που χρησιμοποιούν τον γραπτό λόγο

Επίλογος

Παράρτημα

Βιβλιογραφία

Ιστοσελίδες

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

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

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

Η επικοινωνία είναι μια βασική λειτουργία σε κάθε οργάνωση. Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών ή στάσεων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη (ή ενός πομπού και ενός δέκτη). Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει προφορικά, γραπτά, τηλεφωνικά ή με ηλεκτρονικά μέσα. Στην καθημερινή ζωή μιας οργάνωσης η επικοινωνία καταλαμβάνει πολύ

μεγάλο μέρος του χρόνου εργασίας – στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών το 70-80% του χρόνου τους (Mitchell & Larson, 1987)¹. Μέσα στην οργανωμένη εργασία η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες:

1. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι που να επιτευχθεί μια συνεργατική ενέργεια.
2. Υποκινεί και κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, όπως όταν ο επόπτης προτρέπει τους υφισταμένους του να αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο.
3. Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστσεων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.
4. Υποβοηθά στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δε μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους.
5. σε καταστάσεις μέσα και έξω από την εργασία η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες και στην τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπινων όντων².

Γενικά το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Εάν η διοίκηση αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμένει ότι και αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις του με τους άλλους, τότε το πνεύμα της ανταλλαγής πληροφοριών θα τείνει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό.

Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνιών εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η Διοίκηση ενός οργανισμού, εν τούτοις η ευθύνη της Διοίκησης δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον κύκλο της ευθύνης τους. Με την έννοια αυτή κανένα επίπεδο της ιεραρχίας ούτε ένα απλό άτομο δεν είναι δυνατό να αποφύγει την ευθύνη αυτή διότι όλοι μαζί και καθένας χωριστά αποτελούν μέρη από την όλη λειτουργία της Διοίκησης.

Αναμφισβήτητα η προσωπική επικοινωνία είναι, η πλέον ανθρώπινη, ζωντανή όπως και άμεση μέθοδος επαφής (face to face communication). Η προσωπική επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό γίνεται σε μικρές ομάδες από τον προϊστάμενο με τα μέλη της ομάδας που άμεσα διοικεί ή και από ένα διευθυντικό στέλεχος προς όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού, εφόσον ο

¹ Mitchell, T.R., & Larson, J.R.(1987). *People in organizations*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill.

² David K. Berlo, “The Process of Communication, Holt Co., New York, 1960, p.32.

αριθμός τους δεν ανέρχεται σε πολλές εκατοντάδες και εφόσον υπάρχουν οι απαιτούμενοι χώροι και συνθήκες.

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η Επικοινωνία στις Θεωρίες των Οργανώσεων

Η εξέλιξη των ερευνών στην οργανωτική επικοινωνία

Η επικοινωνία στις οργανώσεις θεωρήθηκε ήδη από τις κλασικές θεωρίες της διοίκησης ως ένα στοιχείο που μπορεί να εξυπηρετήσει την εξουσία και να συμβάλει στο να υπάρξει αποδοτικότερος συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της. Είτε πρόκειται για τη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, είτε για τα πρώτα υποδείγματα γραφειοκρατικής οργάνωσης, ή για τη ρύθμιση των ανθρώπινων σχέσεων, η επικοινωνία, από το 1920 περίπου και τουλάχιστον έως τη δεκαετία του '60 αντιμετωπίζεται ως «παράγοντας» για τη διευθέτηση των προβλημάτων στις οργανώσεις. Η οργάνωση εκλαμβάνεται ως το πλαίσιο μέσα στο οποίο συντελείται η επικοινωνία και η επικοινωνία ως σχηματική παράσταση ή απεικόνιση της οργάνωσης.⁷

Στο πλαίσιο της αντίληψης αυτής βασίζονται τα μαθήματα κατάρτισης των ανώτατων στελεχών στη ρητορική των επιχειρήσεων, στα οποία αναλύονται διάφορες μορφές του γραπτού και του προφορικού λόγου, στρατηγικές διαπραγμάτευσης κ.ά. καθώς και μαθήματα που αναλύουν τις επικοινωνιακές ιδιαιτερότητες του κάθε μέσου (π.χ. αφίσες, εκθέσεις προόδου, απολογισμοί, διαφημιστικά φυλλάδια κλπ) και προτείνουν την πλέον ενδεδειγμένη χρήση τους.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60 και ύστερα η έρευνα προσανατολίζεται στους τρόπους με τους οποίους δημιουργείται ένα αποδοτικό «οργανωτικό κλίμα, δηλαδή μια ευχάριστη ατμόσφαιρα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών, που επιτρέπει καλύτερη και ταχύτερη κατανόηση των σκοπών μιας οργάνωσης. Το οργανωτικό κλίμα θεωρήθηκε ως το στοιχείο εκείνο που θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά την ατομική συμπεριφορά αλλά και τη συνολική εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω. Η αντιμετώπιση αυτή έθεσε δύο ερωτήματα προς διερεύνηση: α) ποιες είναι οι δεξιότητες που καθιστούν τα άτομα πιο ικανούς επικοινωνούντες στο χώρο των δραστηριοτήτων τους και β) ποιοι είναι οι παράγοντες που επιδρούν γενικά στη βελτίωση ενός δικτύου επικοινωνίας. Κατά την περίοδο αυτή διεξάγονται έρευνες που έχουν περισσότερο ψυχολογική διάσταση και ασχολούνται με την επικοινωνία μεταξύ διευθυνόντων και διευθυνομένων και δευτερευόντως διαθέτουν κοινωνιολογικό προβληματισμό, λ.χ. όσον αφορά τη σύνθεση, το είδος, την εξάπλωση κλπ των

δικτύων επικοινωνίας, το συντονισμό ομάδων συνεργασίας και τις επιδράσεις των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας στη συμπεριφορά κ.ά. Από τη δεκαετία του '80 και μετά παρατηρείται ριζική μεταστροφή στην οργανωτική επικοινωνία, όπου το ενδιαφέρον των επιστημόνων αλλάζει προσανατολισμό και από τις καθαρά ποσοτικές εμπειρικές έρευνες καταγραφής χαρακτηριστικών, στάσεων και αντιλήψεων των μελών στρέφεται στις έρευνες που μελετούν το νοηματικό περιεχόμενο των μηνυμάτων, τις συμβολικές πράξεις στις οργανώσεις κλπ.³ Οι νέες θεματικές που απασχολούν τους ερευνητές αφορούν τα οργανωτικά γεγονότα, τη στρατηγική αμφισημία, τη γλώσσα και τους γλωσσικούς κώδικες, σύμβολα και εκφράσεις της κουλτούρας στις οργανώσεις, τον αφανή έλεγχο, το δημόσιο λόγο, τις διαπραγματεύσεις κ.ά.⁴

Στο χώρο της οργανωτικής επικοινωνίας διακρίνονται δύο βασικές τάσεις θεωρητικής ανάλυσης. Η πρώτη ερμηνευτική προσέγγιση αντλεί τις θεωρητικές της καταβολές από τη συμβολική αλληλόδραση και την εθνομεθοδολογία και εστιάζει το ερευνητικό της ενδιαφέρον στο σύστημα συμβόλων, στις ρυθμίσεις και στους κανόνες που καθορίζουν τις καθημερινές πρακτικές στις οργανώσεις και κατασκευάζουν τις συνήθειες και τις ρουτίνες.⁵ Η δεύτερη ακολουθεί τις θέσεις της κριτικής θεωρίας και ασχολείται με τις έννοιες της εξουσίας και του ελέγχου, θεωρώντας ότι η πρόσβαση στην πληροφόρηση ανήκει κατά κύριο λόγο στις ομάδες που διοικούν τις οργανώσεις και τους προσδίδει την ευχέρεια να ερμηνεύσουν τις συνθήκες ταχύτερα και πληρέστερα από άλλες κοινωνικές ομάδες, γεγονός που ενισχύει την ηγεμονική τους θέση. Σύμφωνα με τη θεωρητική αυτή αντίληψη η επικοινωνία δεν είναι ποτέ «ουδέτερη» αλλά ιδεολογικά φορτισμένη και συμβάλλει σημαντικά στην κατανομή της εξουσίας.

Ένα άλλο σημείο ανάλυσης αποτελεί η απόπειρα να εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική μεταβολή και τις επιδράσεις που ασκεί η επικοινωνία κατά τη διαδικασία αυτή, ιδιαίτερα σε καταστάσεις διαπραγμάτευσης⁶. Παράλληλα προς τις έρευνες για τις επικοινωνιακές πρακτικές στις οργανώσεις

³ L. Putnam, N. Philips and P. Chapnam, "Metaphors of Cmmunication and Organization" στο S. R. Clegg, C. Hardy and W. R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London 1996, σ. 377.

⁴ E. M. Eisenberg, "Ambiguity as Strategy in Organizational Communication" στο *Communication Monographs*, τομ. 51, 1984, σσ. 227-242.

P. K. Tompkins and G. Cheney, "Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations" στο *Organizational Communication*, R. D. McPhee, P. K. Tompkins (eds.), Sage Publication, Beverly Hills 1985, σσ. 179-210.

⁵ C. Bantz, "Naturalistic Research Traditions" στο *Organizational Communication*, R. D. McPhee, P. K. Tompkins (eds.), Sage Publication, Beverly Hills 1985, σσ. 55-72.

⁶ Deetz A.S and A.Kersten, "Critical Models of Interpretive Research" στο *Organizational Communication*, R.D. McPhee, P.K Tompkins (eds.), Sage Publication, Beverly Hills 1985, ss.147-172.

διεξάγονται και άλλες έρευνες που αφορούν περισσότερο τη γλωσσολογική ανάλυση των μηνυμάτων και τις νοηματικές αλλοιώσεις που υφίστανται τα μηνύματα από τη διαφορετική κατασκευή της πραγματικότητας ανάμεσα στα μέλη μιας οργάνωσης⁷.

Παρακάτω θα γίνει διεξοδική ανάλυση των θεωρητικών τάσεων τόσο στη θεωρία της οργάνωσης όσο και στην επικοινωνία στις οργανώσεις.

Η Ψυχολογική προσέγγιση

Η Ψυχολογική προσέγγιση στη θεωρία της οργάνωσης, αντιμετωπίζει την επικοινωνία ως ένα είδος *φίλτρου*, ως ένα *φακό*, μέσα από τον οποίο περνά η πληροφόρηση. Η αντίληψη αυτή ακολουθεί τη λογική των κλασικών θεωριών, όσον αφορά τη μετάδοση της πληροφορίας, μόνο που στη περίπτωση αυτή ο δέκτης έχει ενεργό ρόλο, εφ' όσον μπορεί να διερευνήσει τις συνθήκες του περιβάλλοντος, να τις αξιολογήσει και κατόπιν είτε να αναμεταδώσει την πληροφορία είτε να τη σταματήσει, να την παραποιήσει, να την καθυστερήσει κλπ. Η διαδικασία επιλογής, αναμετάδοσης ή όχι, μιας πληροφορίας είναι συχνά στοιχείο που δυσκολεύει τη διάδοση καινοτομιών και επιβραδύνει την ενημέρωση, όταν παρεμβάλλονται πολλά φίλτρα (π.χ. τμήματα, γραμματείς, επιτροπές κλπ), τα οποία μπορούν από τη θέση που κατέχουν να επηρεάσουν τη ροή της πληροφόρησης.

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

α. Η πληρότητα του μέσου

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

⁷ Littlejohn W. S, “An Overview to Contributions to Human Communication Theory from Other Disciplines” στο F.E.X Dance (ed.), *Human Communication Theory*. Comparative Essays, Harper & Raw, New York 1982, σσ. 243-285.

επιστημονικής διερεύνησης ανοίγεται κατά την εξέταση των παραγόντων που προκαλούν αμφισημία και παρανόηση των μηνυμάτων.

β. Πληροφοριακά περιβάλλοντα

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

Η Δομική Προσέγγιση

Η πλέον διαδεδομένη προσέγγιση της επικοινωνίας στις οργανώσεις, είναι η δομική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η επικοινωνία αποτελεί το *συνδετικό κρίκο* που ενώνει τα άτομα μεταξύ τους και οι οργανώσεις εκλαμβάνονται ως πεδία στα οποία συνυπάρχουν ή και εξυφαίνονται διάφορα δίκτυα επικοινωνίας. Σύμφωνα με τη λογική αυτή, οι οργανώσεις δεν είναι συνεκτικές οντότητες ή «δεξαμενές» με σταθερές δομές και σαφώς προσδιορισμένα όρια. Αντίθετα οι συμμετέχοντες εμπλέκονται σε πολλά και ποικίλα δίκτυα επικοινωνίας. Μέσα από δυαδικές σχέσεις που προκύπτουν από τις ανθρώπινες επαφές και όχι από τις αντιλήψεις για το χαρακτήρα της οργάνωσης αποτυπώνονται στη συνείδηση των μελών η ύπαρξη και τα όρια λειτουργίας της οργάνωσης. Οι οργανώσεις θεωρούνται δηλαδή ως δίκτυα επικοινωνίας που συγκροτούνται από υποκείμενα συνδεδεμένα μεταξύ τους, όπου η επικοινωνία χρησιμεύει ως συνδετικό στοιχείο που κατασκευάζει συγχρόνως δεσμούς, τύπους επικοινωνιακής επαφής, διασυνδέσεις και εγγύτητες ανάμεσα στο χώρο εργασίας, στον ιδιωτικό χώρο και στον κοινωνικό περίγυρο ενός ατόμου. Οι έρευνες προς την κατεύθυνση αυτή ασχολούνται με θέματα που αφορούν την ποιότητα των διασυνδέσεων των ατόμων μεταξύ τους αλλά και με το είδος, τη μορφή και το μέγεθος που λαμβάνει ένα δίκτυο επικοινωνίας. Τα εναύσματα στρέφονται προς την κατεύθυνση του ρόλου και της θέσης που έχει ένα υποκείμενο μέσα σε ένα δίκτυο, με αποτέλεσμα να μπορεί να παρέμβει στη ροή της πληροφόρησης. Επίσης,

παράμετροι όπως, π.χ. ο συγκεντρωτικός ή αποκεντρωτικός χαρακτήρας ενός δικτύου, οι τυπικές ή οι άτυπες σχέσεις, η έκταση, τα όρια τα οποία εξαντλούνται στα πλαίσια της οργάνωσης ή μπορούν να επεκταθούν και πέρα από την οργάνωση, συνθέτουν ένα μακρύ κατάλογο ιδιοτήτων που αποτέλεσαν για πολλά χρόνια πηγή έμπνευσης για την εμπειρική διερεύνηση του φαινομένου. Όπως και να αναλυθούν τα επί μέρους στοιχεία που μπορούν να συγκροτήσουν τις ιδιότητες ενός δικτύου, κοινό χαρακτηριστικό παραμένει η προσπάθεια να εξασφαλίζεται κάθε φορά πολυφωνία και ελευθερία έκφρασης και να αποφεύγονται όσο το δυνατό οι επικαλύψεις των διαφόρων δικτύων και των ατόμων που συμμετέχουν σ' αυτά. Με τον τρόπο αυτό προσδοκάται αποδοτικότερος συντονισμός των δραστηριοτήτων τόσο της οργάνωσης συνολικά όσο και των μεμονωμένων μελών.

Η Θεωρία της Αλληλόδρασης

Η θεωρία της αλληλόδρασης δίνει έμφαση στην ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσουν τα άτομα στα πλαίσια της οργάνωσης και γι' αυτό εστιάζει το ενδιαφέρον της στην *προβολή* των χαρακτηριστικών της οργάνωσης και στις σηματοδοτήσεις που αποκτά από τα μέλη της. Η επικοινωνία είναι μια μορφή κοινωνικής αλληλόδρασης και η οργάνωση εμφανίζεται ως το πεδίο μέσα στο οποίο συντονίζονται και επιτελούνται οι δράσεις. Η οργανωτική πραγματικότητα εκφράζεται μέσα από την επικοινωνιακή προβολή, η οποία συντίθεται από αλληλοδιαπλεκόμενες σχέσεις, όπως, π.χ. μήνυμα-ανάδραση-απάντηση, δράση-αντίδραση-προσαρμογή, συμβολική δράση-ερμηνεία-αναστοχασμός και δράση-σηματοδότηση⁸. Η αλληλόδραση είναι μια δυναμική σχέση αλληλοδιαπλοκής των συμπεριφορών, των σηματοδοτήσεων, των συνεργασιών, που συνεπάγεται ότι οι οργανώσεις θεωρούνται ως τόπος συντονισμού δράσεων. Επίσης συνεπάγεται ότι κατασκευάζουν τους δικούς τους κανόνες, τις δικές τους δομές και τα δικά τους περιβάλλοντα μέσα από την κοινωνική αλληλόδραση. Λαμβάνοντας υπόψη ότι υπό τον όρο «κοινωνική αλληλόδραση» μπορούν να εξεταστούν πολλές διαφορετικές θεωρητικές τάσεις (π.χ αυτοποιητικά συστήματα, δραματουργική ανάλυση, συμβολική αλληλόδραση, φαινομενολογία, ερμηνευτική κ.ά), είναι φυσικό κάτω από τη γενικότερη αυτή τάση να διακρίνονται επί μέρους κατευθύνσεις και προσεγγίσεις του φαινομένου της επικοινωνίας, όπως η ανάδραση (enactment), η συμπαράγωγή, η αφήγηση, η δραματουργία κλπ.

⁸ Putnam L., Philips N. and Chapman P., "Metaphors of Communication and Organization" στο S.R. Clegg, C. Hardy and W.R Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London 1996, σσ.375-408.

Σημασιοδότηση και κατασκευή συμβόλων

Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται τα τελευταία χρόνια στο να καταγραφούν οι διαδικασίες σημασιοδότησης και κατασκευής *συμβόλων* για την ερμηνεία της επικοινωνιακής και της κοινωνικής δράσης γενικότερα. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, επικοινωνία σημαίνει ερμηνεία μέσα από την παραγωγή συμβόλων που προσδίδουν νόημα στην καθημερινή δράση⁹. Η επικοινωνία βασίζεται σε συστήματα αναπαραστάσεων που παραπέμπουν στην εσωτερική συνοχή και στις σχέσεις που έχουν οι ιδέες, οι πράξεις και οι πρακτικές μεταξύ τους και αποσκοπεί στο να προβάλλει τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα σε σχέση με τους θεσμούς με τους οποίους έρχονται σε επαφή και μέσα στους οποίους δρουν¹⁰.

Η Ερμηνευτική Προσέγγιση

Οι έρευνες που ακολουθούν την ερμηνευτική προσέγγιση προσπαθούν να καταδείξουν τις σύνθετες *σημασιοδοτήσεις* που κατασκευάζουν τα μέλη μιας οργάνωσης, για να ερμηνεύσουν την «πραγματικότητα» πέρα και παρά τις τυπικές και ορθολογικές δομές που τη διέπουν. Η ταύτιση με την οργάνωση ή η αφοσίωση σε αυτή, η κουλτούρα, οι κοινές νοηματοδοτήσεις, οι ιδιαίτερες συνήθειες και τελετουργίες αποτελούν μικρό απάνθισμα από το μακροσκελή κατάλογο της θεματολογίας σχετικά με την επικοινωνία στις οργανώσεις. Ιδιαίτερα πολυάριθμες είναι οι έρευνες που ασχολούνται με το φαινόμενο της κουλτούρας στις οργανώσεις και της χρήσης συμβόλων για να διευκολυνθεί η επικοινωνία στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Τα χρησιμοποιούμενα σύμβολα δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τις πολιτισμικές καταβολές των ατόμων, αλλά κατασκευάζονται επίσης κατά την πορεία της λειτουργίας μιας οργάνωσης, όταν τα μέλη επινοούν νέες σημασιοδοτήσεις για τα γεγονότα της καθημερινής τους ζωής. Αφηγήσεις, ανέκδοτα, μύθοι, τελετές, τελετουργίες, συνήθειες κ.ά. είναι μερικά από τα συμβολικά εκείνα στοιχεία που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των μελετητών αλλά και της διοίκησης των οργανώσεων. Επίσης, αντινομίες, παράδοξα, ειρωνείες, δηλαδή αυτοαναιρούμενες καταστάσεις και σημασιοδοτήσεις, αποτελούν παράλληλα πεδίο διερεύνησης της

⁹ Dance F.E., «The “concepts” of Communication» στο *Journal of Communication*, tom.20, 1970, σσ. 201-210.

¹⁰ Λυριντζής X., «Θεωρητικές προσεγγίσεις στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας» στο *Κοινωνία, εξουσία και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας*, επιμ. Μ. Κομνηνού, X. Λυριντζής, 2^η έκδοση, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 1989, σσ. 15-48.

Καραποστόλης Β., «Στις ρίζες της κοινωνικής εμπειρίας», *Κείμενα κοινωνικής φιλοσοφίας*, εκδ. Γνώση, Αθήνα 1987, σσ. 55-83.

κατασκευής των αναπαραστάσεων των μελών μιας οργάνωσης. Σύμφωνα με πορίσματα διαφόρων μελετών, τα άτομα στις οργανώσεις μαθαίνουν σύντομα να «χειρίζονται» τις αναπαραστάσεις και τις ερμηνείες τους. Επί πλέον, οι ερμηνείες ενδέχεται να παρέχουν δυνατότητες διαπραγμάτευσης της θέσης τους, αλλά και στοιχεία που να συμβάλλουν στη διατήρηση ενός κλίματος σταθερότητας. Όπως επισημαίνει η L. Putnam, «τα σύμβολα είναι κάτι περισσότερο από εκφράσεις της κουλτούρας μιας οργάνωσης, είναι τα μέσα με τα οποία πραγματώνεται η οργάνωση¹¹.

Η Κριτική Θεωρία

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

Διαστρέβλωση μηνυμάτων

Μια άλλη ερευνητική τάση ασχολείται με την παραποίηση ή διαστρέβλωση μηνυμάτων που προέρχονται από κοινωνικές ομάδες, οι οποίες δεν έχουν εξασφαλίσει κοινωνική αποδοχή. Πρόκειται δηλαδή για το ρόλο της επικοινωνίας ως μέσο έκφρασης της ιδεολογίας, των πολιτισμικών αντιλήψεων, των ηγεμονικών τάσεων, της νομιμοποίησης να εκφέρει κάποιος λόγο (και τα ρητορικά σχήματα που

¹¹ Putnam L., Philips N. and Chapman P., “Metaphors of Communication and Organization” στο S.R. Clegg, C. Hardy and W.R Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London 1996, σσ.388.

χρησιμοποιεί) καθώς και του αδιαφανούς ελέγχου που ασκεί η εξουσία. Με άλλα λόγια ο απώτερος σκοπός της επικοινωνίας είναι να προσδώσει με ποικίλους τρόπους νόημα στην άσκηση εξουσίας¹².

Μετανεωτερικές προσεγγίσεις

Οι μετανεωτερικές προσεγγίσεις αμφισβητούν τη δυνατότητα να προσδιοριστεί το «αντικειμενικό» νόημα ενός φαινομένου καθώς και η δυνατότητα γνώσης της «ουσίας» του. Η γνώση είναι απόρροια της μορφής και των εκφραστικών τρόπων με τα οποία αρθρώνεται ένα «κείμενο», το οποίο παρέχει πολλαπλές δυνατότητες ανάγνωσης. Η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή αποτελείται από ετερογενή είδη λόγου (gentres) χωρίς δυνατότητες διυποκειμενικού ελέγχου της εγκυρότητάς τους, εφ' όσον σύμφωνα με τη μετανεωτερική θεώρηση δεν αναγνωρίζεται η δυνατότητα αναγωγής του λόγου σε ένα υπέρτατο «ιδίωμα» που θα περιελάμβανε όλα τα είδη.

Η κατεύθυνση αυτή ανάλυσης του φαινομένου των οργανώσεων είναι σχετικά πρόσφατη (ξεκινάει περίπου στα τέλη της δεκαετίας του '80 με αρχές της δεκαετίας του '90) και οι έρευνες ακόμα λιγοστές. Ασχολούνται κυρίως με τη γλώσσα, τη ρητορική, την ανάλυση διαλόγων και των συνθηκών κάτω από τις οποίες διαμείφθηκαν¹³ τις επιδράσεις της εξουσίας στη χρήση της γλώσσας.¹⁴

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

Η συμβολή της επικοινωνίας στις κλασικές θεωρίες

Κατά την περίοδο που στις θεωρίες της οργάνωσης επικρατούσαν οι κλασικές προσεγγίσεις των Taylor, Fayol και Weber, η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα μέσα ή τους διαύλους με τους οποίους μεταβιβάζονται οι εντολές από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κατώτερα. Οι οργανώσεις θεωρούνται ως μεγάλες «δεξαμενές» στις οποίες η επικοινωνία επιτελεί το ρόλο του αγωγού για τη

¹² Δεμερτζής Ν., «Ουσιώδης αμφισβητησιμότητα και θεωρίες περί εξουσίας» στο *Θεωρία και Κοινωνία*, τευχ. 3, Δεκέμβριος 1990, σς23-46.

Τσιβάκου Ι., «Οργάνωση και εξουσία: μια πορεία διάσπασης και επανασυγκρότησης του συλλογικού» στο *Δράση και σύστημα σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, (επιμ. Τσιβάκου Ι.), εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1995, σσ. 75-184.

¹³ Manning P.K., "Organizational Communication", Adline de Gruyter, New York 1992, σσ.59 κ.ε.

¹⁴ Hassard J., "Post-modernism and Organizational Analysis: an Overview" στο *Postmodernism and Organizations*, e.d. by Hassard J., and Parker M., Sage Publications London, 1993 (β), σσ. 1-23.

μεταβίβαση μηνυμάτων. Την αντίληψη αυτή ενισχύει αφ' ενός το μαθηματικό μοντέλο μετάδοσης πληροφοριών των Shannon και Weaver¹⁵ και οι κατοπινές παραλλαγές του White σχετικά με τη μετάδοση της πληροφορίας και αφ' ετέρου το υπόδειγμα του Lasswell¹⁶, το οποίο εκτός από τη μηχανιστική αναμετάδοση πληροφοριών μεταξύ πομπού και δέκτη εισάγει ορισμένες μεταβλητές που αφορούν το ίδιο το μήνυμα. Η επικοινωνία είναι στην περίπτωση αυτή μονόδρομη διαδικασία από τον πομπό προς το δέκτη, παρ' όλες τις κατοπινές μετατροπές του μοντέλου, ώστε να περιλαμβάνει δυαδική σχέση με ανάδραση. Σύμφωνα με την παραπάνω εκδοχή, το στέλεχος μιας οργάνωσης έχει ως στόχο του να επικοινωνήσει με τους υφισταμένους του «αποδοτικά», δηλαδή με όσο το δυνατό λιγότερη σπατάλη ενέργειας. Εμπλοκή στην επικοινωνία διαπιστώνεται, μόνο όταν για τεχνικούς λόγους η πληροφορία δε μεταβιβάζεται ή αν ο δέκτης δεν καταλάβει αυτό που θέλει ο πομπός.

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

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

Είναι προφανές ότι στα κλασικά πρότυπα οργάνωσης η επικοινωνία, παρ' όλο τον έμμεσο τρόπο με τον οποίο αναφέρεται, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την απρόσκοπτη λειτουργία των οργανώσεων. Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος αποτελούν οι διαπροσωπικές σχέσεις στην τυπική τους μορφή, ενώ δε διαφαίνονται τρόποι πρόβλεψης ή αντιμετώπισης άτυπων διαπροσωπικών σχέσεων. Η αδυναμία αυτή αποτέλεσε το έναυσμα, για να μετατεθούν το ενδιαφέρον και οι προσπάθειες των επιστημόνων της επόμενης γενεάς σε ανάλογα θέματα¹¹⁴.

¹⁵ ΜακΚουέλ Ν., και Βιντάλ Σ., *Μοντέλα επικοινωνίας*, εκδ. Καστανιώτης, Αθήνα 1991, σσ. 40-41 και 172-173.

¹⁶ ΜακΚουέλ Ν., και Βιντάλ Σ., *Μοντέλα επικοινωνίας*, εκδ. Καστανιώτης, Αθήνα 1991, σσ. 37-39.

¹¹⁴ Νίνα-Παζαρζή Ελένη, *Λειτουργίες της επιχείρησης, Παν/μακές σημειώσεις Παντείου* 2006.

α. Το υπόδειγμα του Taylor

Ο Taylor δεν αναφέρθηκε ρητά στις επιδράσεις της επικοινωνίας σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων, όμως από το έργο του προκύπτουν ορισμένες επισημάνσεις που αναφέρονται επιγραμματικά:

1. η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην έμφαση που δίνεται στην «ψυχική επανάσταση», δηλαδή στην αναγκαιότητα να πεισθούν οι εργάτες για τη «φιλοσοφία» της χρονομέτρησης, που σημαίνει το λεπτομερειακό, τεχνικό σχεδιασμό της διαδικασίας παραγωγής.
2. η διαδικασία ενημέρωσης για το σχεδιασμό της εργασίας μιας θέσης θα πρέπει να λάβει χώρα, πριν τεθούν σε εφαρμογή οι μέθοδοι της επιστημονικής διοίκησης¹⁷.
3. για να αποβάλουν οι εργάτες τις προηγούμενες πρακτικές και δεξιότητες κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, χρειάζεται επικοινωνία, όπως επίσης για να γίνουν κατανοητές οι εντολές της διοίκησης. Χωρίς να κατονομάζεται ρητά, εισάγεται η εκ των άνω επικοινωνία με τη μεταβίβαση εντολών και προδιαγραφών σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων. Η συνεχής κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί γόνιμο πεδίο επικοινωνίας, γιατί εκτός από την εκμάθηση των νέων μεθόδων ενυπάρχει διαρκώς η δυνατότητα επανακατάρτισης στις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι εγκαταλείψουν σταδιακά τις νέες εργασιακές προδιαγραφές και επανέλθουν στις προηγούμενες, παραδοσιακές μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας.
4. τέλος οι εργάτες είναι πιθανό να λαμβάνουν εντολές από περισσότερους προϊσταμένους. Η αντίληψη αυτή διαφοροποιείται σημαντικά από εκείνη που υποστήριξε ο Fayol για τη γραφειοκρατική διοίκηση, σύμφωνα με την οποία κάθε υφιστάμενος θα πρέπει να δέχεται εντολές από έναν και μόνο προϊστάμενο. Το ζήτημα κατά πόσο δημιουργείται σύγχυση αρμοδιοτήτων και πολυδιάσπαση στην εκτέλεση καθηκόντων παραμένει μέχρι σήμερα ανοιχτό. Οι διαφοροποιήσεις συνδέονται κυρίως τόσο με το αντικείμενο της οργάνωσης και της κάθε εργασιακής θέσης όσο και με το στίλ της ηγεσίας. Η γραμμική λοιπόν, μονόδρομη, εκ των άνω επικοινωνία προϊσταμένου προς υφιστάμενο ή η ευέλικτη επικοινωνία ανάλογα με τις λειτουργικές ανάγκες της οργάνωσης αποτελεί ανοικτό ζήτημα, όσον αφορά τις επιδράσεις για αποδοτικότερη οργάνωση της εργασίας.

¹⁷ Taylor F.W., *Taylor's Testimony Before the Special House Committee*, 1912, σσ. 157-176.

β. Το υπόδειγμα του Fayol

Συνοπτικά, ο ρόλος της επικοινωνίας στο υπόδειγμα του Fayol εντοπίζεται στα εξής σημεία:

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

γ. Το υπόδειγμα του Weber

Όπως και στους προηγούμενους θεωρητικούς της κλασικής σχολής, έτσι και στον Weber η επικοινωνία δεν αναφέρεται ρητά ως παράγοντας που επιδρά στην οργάνωση ούτε ως στοιχείο το οποίο θα πρέπει να ενστερνισθεί και να ακολουθήσει πιστά ο τυπικός γραφειοκράτης. Σε αντίθεση όμως προς τον Fayol, ο Weber υπογραμμίζει τη σημασία της γραπτής επικοινωνίας μέσα στις οργανώσεις αλλά και στις συναλλαγές της οργάνωσης με το κοινωνικό περιβάλλον. Μολονότι δεν αποδοκιμάζει και δεν αποκλείει την προφορική επικοινωνία, δεν την υποστηρίζει για λόγους αποτελεσματικότητας όπως ο Fayol. Η προφορική επικοινωνία είναι χρήσιμη ως προστάδιο συνεννόησης για τη γραπτή επικοινωνία. Η γραπτή όμως επικοινωνία είναι εκείνη που προσδίδει τυπική υπόσταση στις αποφάσεις και μπορεί να

αρχειοθετηθεί, ώστε να εξασφαλίζεται η συνέχιση της λειτουργίας μιας οργάνωσης, όταν τα συγκεκριμένα μέλη θα έχουν αποχωρήσει από τις θέσεις τους.

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

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

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

Οι επιδράσεις της επικοινωνίας στις θεωρίες ανθρωπίνων σχέσεων

Η αμφίσημη σχέση της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων προς την κλασική θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, η οποία εκφράζεται από τη μια μεριά με σαφή απόρριψη των αντιλήψεων σχετικά με την οργάνωση της εργασίας και από την άλλη με πλήρη αποδοχή των ιεραρχικών σχέσεων και της εξυπηρέτησης των συμφερόντων της ηγεσίας, αντανakλάται επίσης στις απόψεις σχετικά με την επικοινωνία στις οργανώσεις.

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

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κατά κύριο λόγο στις ψυχολογικές αντιδράσεις των ατόμων και για το λόγο αυτό καθίσταται σχετικά επιρρεπές σε παρεμβολές και εμπόδια στη μετάδοση της πληροφόρησης. Είναι γεγονός, ότι αποτέλεσε μια από τις πρώτες προσπάθειες να ενσωματωθεί η επικοινωνία στη συστηματική μελέτη της δομής και των πρακτικών των οργανώσεων.

Για τον Mayo και τους συνεργάτες του, η χρήση γλωσσικών κωδίκων που δε γίνεται κατανοητή από τους συμμετέχοντες σε μια επικοινωνιακή διαδικασία, αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα μειονεκτήματα που θα πρέπει να καταπολεμήσει ο πολιτισμός¹⁸.

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

- Αποτελεί μέσο προβολής των κανόνων που θα πρέπει να διέπουν τη συμπεριφορά των μελών στις ομάδες εργασίας. Οι ανάγκες των εργαζομένων μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο μέσα από τις δεσμεύσεις των τυπικών ομάδων και από την ηγεσία που λαμβάνει υπόψη της τα μηνύματα και τις απαιτήσεις των μελών της οργάνωσης.
- Δίνει έμφαση στη διαδικασία καταγραφής αλλά και έκφρασης των απόψεων των εργαζομένων. Οι διευθύνοντες θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο, για να πληροφορούνται τις απόψεις των υφισταμένων τους και να έχουν τη δυνατότητα βελτίωσης των τεχνικών συλλογής δεδομένων και πληροφοριών (π.χ. να συνταχθούν ειδικά ερωτηματολόγια, να εκπονηθούν σχεδιαγράμματα συνεντεύξεων, να δημιουργηθούν πρωτόκολλα καταγραφής δραστηριοτήτων κλπ).
- Επισημαίνει τη μεγάλη σημασία της άτυπης επικοινωνίας για τη λειτουργία των οργανώσεων και επιχειρεί να επεξεργαστεί τρόπους να

¹⁸ Tompkins P., “The functions of human communication in organization” στο Carrol C. Arnold and John W. Bowers (eds.), *Handbook of Rhetorical and Communication Theory*, Allyn and Bacon Ltd., Boston 1984, σσ. 659-719.

«χαρτογραφηθούν» οι δαιδαλώδεις διαδρομές που ακολουθούν τα μηνύματα στα δίκτυα άτυπης επικοινωνίας.

Η έμφαση που έδωσε η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων στη δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων βοήθησε τη διοίκηση να προωθήσει τις επιλογές της υιοθετώντας πιο ήπιους, πιο «ανθρώπινους» τρόπους επιβολής (π.χ. να γίνουν αποδεκτά συστήματα εξειδίκευσης του περιεχομένου διαφόρων θέσεων εργασίας, να προχωρήσουν ταχύτερα οι διαδικασίες αποδοχής τεχνολογικών καινοτομιών κ.ά.).¹⁹ υπό το πρίσμα μιας «αγαστής» συνεργασίας μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων αναπτύχθηκε ο θεσμός των συμβούλων ψυχολογικής υποστήριξης των εργαζομένων οι οποίοι επεξεργάστηκαν διάφορες τεχνικές επικοινωνίας που απευθύνονταν κυρίως σε μέλη ολιγομελών ομάδων.

Η επικοινωνία ως το «υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύσσονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες»²⁰ ανάγεται σταδιακά σε ουσιαστικό παράγοντα που εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των οργανώσεων. Τα μέλη μιας οργάνωσης αντιδρούν ανάλογα με την προσωπικότητά τους στα διάφορα μηνύματα. Γι' αυτό στο αρχικό σχήμα καταγραφής της διαδικασίας της επικοινωνίας που συνοψίζεται επιγραμματικά στο σχήμα: ερέθισμα-αντίδραση, προστίθεται ένας ενδιάμεσος κρίκος, ο οργανισμός (δηλαδή η προσωπικότητα και οι εκφάνσεις της, όπως λ.χ., η δεκτικότητα επιρροής, τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.ά.). Με την προσθήκη αυτή το υπόδειγμα αποκτά τη διάσταση της ανάδρασης και δέχεται ότι θα πρέπει να εξασφαλιστούν ορισμένοι βαθμοί ελευθερίας στα υποκείμενα, για να αποβεί γόνιμη η ανάλυση των αντιδράσεών τους σε κάθε ερέθισμα. Η ανθρώπινη επικοινωνία εκλαμβάνεται στη φάση αυτή ως μια συνεχής διαδικασία παραγωγής και αναπαραγωγής (με την έννοια της αντίδρασης) αλυσίδων από ερεθίσματα που επιλέγονται από τη σωρεία των ερεθισμάτων που ενυπάρχουν στο περιβάλλον ή που προστίθενται ως νέα ερεθίσματα σε αυτό. Στοιχεία όπως αντιλήψεις, απόψεις, στάσεις, κίνητρα, πεποιθήσεις, γνώσεις, αυτό-εικόνα, ταυτίσεις κλπ. Άρχισαν βαθμιαία να συνδυάζονται με τις διάφορες επικοινωνιακές πρακτικές των ατόμων και αποτελούν τη θεματική πολυάριθμων εμπειρικών ερευνών που ασχολήθηκαν με τη διαπροσωπική επικοινωνία στις οργανώσεις.

Μια άλλη ομάδα μελετητών έστρεψε το ενδιαφέρον της στη μελέτη των προσλήψεων των υποκειμένων σχετικά με τις επιδράσεις που ασκεί το οργανωτικό περιβάλλον στη συμπεριφορά τους. Η τάση αυτή ασχολήθηκε με την ανάλυση του

¹⁹ A. Kieser, "Human Relations-Bewegung und Organisations-psychologie" στο Organizations theories, A. Kieser (Hrsg), Kohlhammer Verlag, Stuttgart 1993, σσ. 122-126.

²⁰ Y. Winkin (επιμ.), «Γενική Παρουσίαση» στο Επικοινωνία, Αθήνα 1993, σ.32.

«οργανωσιακού κλίματος», δηλαδή με «μια δέσμη γενικευμένων αντιλήψεων που ενστερνίζονται τα υποκείμενα αναφορικά με το περιβάλλον των οργανώσεων στις οποίες ανήκουν».²¹ Οι δυνατότητες πρόσβασης στην πληροφόρηση (δηλαδή ο βαθμός δημοσιοποίησης των πληροφοριών), η ικανοποίηση από τις διάφορες πηγές πληροφόρησης, η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, η συχνότητα επικοινωνιακών επαφών και τέλος η δεκτικότητα επικοινωνίας (δηλαδή η θετική προδιάθεση) των μελών μεταξύ τους αποτελούν τις πλέον διαδεδομένες μεταβλητές που περιγράφουν και αξιολογούν το οργανωτικό κλίμα.

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

α. Η συμβολή του Chester Barnard

Ο πρώτος θεωρητικός της επικοινωνίας με έμφαση στις οργανώσεις είναι ο Chester Barnard (1886-1961). Η πρώτη θεωρητική απόπειρα ανάλυσης της επικοινωνίας στις οργανώσεις περιέχεται στο έργο του “The Function of the Executive”. Στο έργο αυτό, για πρώτη φορά αναγνωρίζεται με έμφαση, αλλά και προσδιορίζεται με σαφήνεια ο ρόλος της επικοινωνίας στις οργανώσεις, μολονότι το ενδιαφέρον στρέφεται κυρίως στις τεχνικές της επικοινωνίας.

Ο Barnard προσπάθησε να συνδυάσει την κλασική θεωρία της διοίκησης επιχειρήσεων του Taylor με τα αποτελέσματα των ερευνών στο Hawthorn χρησιμοποιώντας μια περισσότερο κοινωνιολογική προσέγγιση. Επιχείρησε να διαιρέσει το θεωρητικό του υπόδειγμα σε δύο μεγάλες κατηγορίες δράσης: τη *δομική* και τη *δυναμική*. Στη δομική κατηγορία κατατάσσει τα άτομα, το σύστημα συνεργασίας, την τυπική οργάνωση, την άτυπη οργάνωση, και τη σύνθετη τυπική οργάνωση, ενώ στη δυναμική κατηγορία καταχωρεί την ελεύθερη βούληση, τη συνεργασία, την επικοινωνία, την αυθεντία, την ισορροπία.

Ο Barnard εφήρμοσε για πρώτη φορά στη θεωρία των οργανώσεων τη συστημική ανάλυση²². Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή «οι τυπικές οργανώσεις είναι συστήματα ενσυνείδητα συντονισμένων πράξεων ή δυνάμεων δύο ή και περισσότερων ατόμων»²³. Αποτελούν δηλαδή ένα «σύστημα συνεργασίας»²⁴, όπως

²¹ L. R. James and A. R. Johns, “Organizational Climate: A Review of Theory and Research” στο Psychological Bulletin, το. 81, 1974, σ. 1105.

²² Barnard C.I., *The Function of the Executive*, 14th printing, Harvard University Press, Cambridge Mass.1960, σσ. 77-80. (πρωτοδημοσιεύθηκε το 1938)

²³ Barnard C.I., *The Function of the Executive*, 14th printing, Harvard University Press, Cambridge Mass.1960, σσ. 73. (πρωτοδημοσιεύθηκε το 1938)

²⁴ Ο όρος «cooperative system» που χρησιμοποιεί ο Barnard αποδίδεται ως «σύστημα συνεργασίας» και όχι ως συνεργατικό ή συνεταιριστικό σύστημα, γιατί οι όροι αυτοί παραπέμπουν σε διαφορετικές καταστατικές μορφές οργάνωσης και όχι στην καθαρά θεωρητική διάσταση ενός συστήματος.

το ονομάζει, το οποίο δραστηριοποιείται μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον. Η θεωρητική αυτή παραδοχή παρουσιάζει δύο αξιοσημείωτα στοιχεία:

1. Οι οργανώσεις δεν αποτελούνται πλέον από άτομα αλλά από *πράξεις ατόμων*, γεγονός το οποίο επιτρέπει να ομογενοποιηθούν μια σειρά από προβλήματα και καταστάσεις που μπορούν να είναι κοινά και να αντιμετωπίζονται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικών ειδών οργανώσεις (π.χ. εκκλησία, επιχειρήσεις, πολιτικά κόμματα, εκπαιδευτικά ιδρύματα κλπ). Η κοινότητα των προβλημάτων διευκολύνει την κατανόηση και την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και στην ηγεσία σε διαφορετικού είδους οργανώσεις. Επίσης, εξασφαλίζει αφ' ενός μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή και αφ' ετέρου ερμηνεύει τη δυνατότητα των ατόμων στις σύγχρονες κοινωνίες να συμμετέχουν ταυτόχρονα σε πολλές και διαφορετικών ειδών οργανώσεις, στις οποίες αφιερώνουν ένα τμήμα του συνόλου των δραστηριοτήτων τους, χωρίς να αποτελούν απαραίτητα συστατικό στοιχείο του συστήματος δράσης των οργανώσεων αυτών. Προϋπόθεση όμως, για να υπάρξει κοινότητα, είναι οι οργανώσεις να έχουν τυπικό χαρακτήρα. Αν οι οργανώσεις θεωρηθούν ως συστήματα δράσης, τότε τα άτομα που εκτελούν τις δράσεις δεν αποτελούν συστατικό στοιχείο των οργανώσεων. Αντίθετα τα άτομα θεωρούνται ως σύνθετα ψυχικά συστήματα και ως περιβάλλον της οργάνωσης με την ίδια έννοια που θεωρείται το φυσικό (π.χ. κτίρια, μηχανές κλπ.) και το κοινωνικό περιβάλλον (π.χ. νόμοι, πελατεία κλπ.). Η αντίληψη αυτή ερμηνεύει τη δυνατότητα συνέχισης μιας οργάνωσης, όταν τα σημερινά μέλη της θα έχουν αποχωρήσει. Τούτο σημαίνει ότι οι οργανώσεις είναι απρόσωπα συστήματα, δηλαδή οι σκοποί τους καθορίζονται ανάλογα με τις συνθήκες επιβίωσης μιας οργάνωσης και όχι ανάλογα με τις βλέψεις των υποκειμένων που τις συναποτελούν. Συνεπώς η επιλογή να συμμετάσχει ένα άτομο σε μια οργάνωση συνοδεύεται αναπόφευκτα από ένα αίσθημα «αποξένωσης» ή ακριβέστερα «αυτοαναίρεσης» (self-abnegation), αφού το άτομο εγκαταλείπει ορισμένες προσωπικές επιδιώξεις, για να ενσωματωθεί στους σκοπούς της οργάνωσης, οι οποίοι μπορούν να μη συμβαδίζουν με τις προσωπικές ανάγκες και τους στόχους του.

2. Οι οργανώσεις συγκροτούνται από πολλών ειδών «συμμετέχοντες», οι οποίοι καθορίζονται από τη σχέση τους προς την οργάνωση, επειδή συνεργάζονται για τη διατήρησή της και γι' αυτό εισπράττουν υλικές ή άλλου είδους απολαβές. Στον ορισμό αυτό των συμμετεχόντων είναι προφανές ότι περιλαμβάνονται όχι μόνο οι εργαζόμενοι ή τα μέλη, όπως καθορίζονται από το καταστατικό, αλλά και όλα τα άτομα που έχουν οποιαδήποτε συναλλαγή με την οργάνωση. Σύμφωνα με την άποψη αυτή επιχειρείται να προσδιοριστεί ο όρος «κοινωνικό περιβάλλον» της οργάνωσης, και να τεθούν κάποια όρια περιορισμού. Όμως η αντίληψη σχετικά με το

περιβάλλον είναι πολύ ευρεία, για να μπορέσει να προσδιορίσει τις συγκεκριμένες βλέψεις και τα κίνητρα των μελών, ώστε να προσαρμόσει τις επιλογές και τις στρατηγικές της.

Βασικό μέλημα της ηγεσίας για την επιβίωση της οργάνωσης κατά τον Barnard θα πρέπει να είναι η διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στις τυπικές και στις άτυπες σχέσεις των μελών και των ομάδων της οργάνωσης καθώς και ανάμεσα στις «εσωτερικές» και «εξωτερικές» σχέσεις που διατηρεί²⁵.

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

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

- Να κατασκευάσουν ένα σύστημα επικοινωνίας.
- Να διατυπώσουν ένα σαφές πρόγραμμα επίτευξης των στόχων της οργάνωσης που να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων και τη συμμετοχή του προσωπικού (π.χ. με τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων ή με διαδικασίες συναπόφασης κλπ.).
- Να δημιουργήσουν ένα σύστημα συνεργασίας με επιλογή και υποκίνηση των μελών, με τεχνικές ελέγχου της αποδοτικότητας της εργασίας, που να επιτρέπει την προαγωγή αλλά και τον υποβιβασμό ή την απόλυση των εργαζομένων.
- Να ενθαρρύνουν ένα δίκτυο άτυπης επικοινωνίας που θα περιορίζει την ανάγκη λήψης τυπικών αποφάσεων²⁶.

Κατά τον Barnard οι οργανώσεις δημιουργούνται, όταν συντρέχει ένας από τους ακόλουθους τέσσερις λόγους: 1) Πρόκειται για αυθόρμητη διαδικασία, 2) είναι το άμεσο αποτέλεσμα των προσπάθειών ενός υποκειμένου, 3) είναι παράγωγο μιας ήδη υπάρχουσας οργάνωσης και 4) είναι προϊόν κατάτμησης μιας ήδη υπάρχουσας

²⁵ Barnard C.I., *The Function of the Executive*, 14th printing, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1960, σσ. 83.. (πρωτοδημοσιεύθηκε το 1938).

Staehle W. H., *Management*, 7. Auflage, Verlag Franz Vahlen, Munchen 1994, σ.408.

²⁶ Barnard C.I., *The Function of the Executive*, 14th printing, Harvard University Press, Cambridge Mass. 1960, (πρωτοδημοσιεύθηκε το 1938), σσ. 226-227.

οργάνωσης, η οποία προκλήθηκε από απόσχιση, επανάσταση ή παρέμβαση κάποιας εξωγενούς δύναμης²⁷.

Κοινό χαρακτηριστικό στοιχείο, που εντοπίζεται σε όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, για τη δημιουργία μιας οργάνωσης είναι η επικοινωνία και οι συλλογικοί σκοποί. Έτσι, για πρώτη φορά στις μέχρι τότε ισχύουσες θεωρίες των οργανώσεων, αναφέρεται στην αντίληψη για τη γένεση νέων οργανώσεων, η έννοια του χρόνου και της σταδιακής μετεξέλιξης μιας μορφής οργάνωσης σε μια άλλη, η οποία προκύπτει από τις επιδράσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος ή από τις τυπικές ή άτυπες σχέσεις που διαμορφώνονται με την πάροδο του χρόνου ανάμεσα στα μέλη τους²⁸.

β. Η Άτυπη οργάνωση

Ο ορισμός της «άτυπης οργάνωσης» που δίνει ο Barnard είναι ο ακόλουθος: «ως άτυπη οργάνωση θεωρώ το σύνολο των προσωπικών επαφών και δραστηριοτήτων καθώς και τις συνεταιρικές ή συντροφικές ομάδες προσώπων». Το φαινόμενο αυτό, στη μετέπειτα ορολογία της θεωρίας των οργανώσεων επικράτησε ως «άτυπες σχέσεις» των μελών μιας οργάνωσης.

Ο Barnard έστρεψε ιδιαίτερα την προσοχή του στην έρευνα των άτυπων οργανώσεων²⁹, επηρεασμένος απ' ό,τι φαίνεται από τα πορίσματα των ερευνών στο Hawthorn. Η άτυπη επικοινωνία αναδεικνύεται συστατικό στοιχείο της συγκρότησης αλλά και της λειτουργίας των οργανώσεων, μια που αποτελεί ίσως τον πιο διαδεδομένο τρόπο, για να αποκρυσταλλωθούν οι νέες ιδέες και να παγιωθούν οι αντιλήψεις. Στο σημείο αυτό παρατηρεί ότι: «παρ' όλο που συνηθίζουμε να πιστεύουμε το αντίθετο, οι άτυπες οργανώσεις είναι εκείνες που δημιουργούν τις τυπικές οργανώσεις και οι τυπικές οργανώσεις είναι απαραίτητες σε κάθε μείζονα κοινωνική οργάνωση».³⁰

Με άλλα λόγια, είναι αδύνατο να δημιουργηθούν τυπικές οργανώσεις, αν δεν προηγηθεί επικοινωνία, δηλαδή επαφές, συνεννοήσεις, εκτενείς συζητήσεις κ.ά., μεταξύ των ιδρυτών μιας οργάνωσης. Είναι γεγονός ότι, όταν τελικά καταξιωθούν και κατοχυρωθούν θεσμικά, οι τυπικές οργανώσεις δημιουργούν με τη σειρά τους άτυπες οργανώσεις, οι οποίες είναι εξίσου απαραίτητες για τη λειτουργία της τυπικής οργάνωσης. Διότι αφ' ενός αποτελούν μέσο επικοινωνίας, συνοχής και προώθησης

²⁷ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 101-102.

²⁸ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 104

²⁹ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 115.

³⁰ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 123.

της ενσωμάτωσης των ατόμων σ' αυτές και αφ' ετέρου συνιστούν μοχλό για την ενεργοποίηση των διαδικασιών μεταβολής.³¹

Ο Barnard ασχολήθηκε επίσης με τις μεθόδους υποκίνησης. Σχετικά με το θέμα επισημαίνει μεταξύ άλλων ότι, αν μια οργάνωση δε διαθέτει τους απαιτούμενους χρηματικούς πόρους, για να προσφέρει ελκυστικά κίνητρα στους εργαζόμενους, θα πρέπει να εφαρμόσει τη μέθοδο της πειθούς. «Το υποκείμενο, αναφέρει ο Barnard, αποτελεί πάντα το βασικό στρατηγικό παράγοντα μιας οργάνωσης. Ανεξάρτητα από την προσωπική του ιστορία ή των υποχρεώσεων του, πρέπει να πεισθεί να συνεργασθεί, αλλιώς δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία».³²

Στη θεωρία αυτή, ο όρος «πειθώ» χρησιμοποιείται υπονοώντας: α) τη δημιουργία μιας πειστικής κατάστασης, β) τον εξορθολογισμό των ευκαιριών και γ) την εγχάραξη ηθικών δεσμεύσεων.³³ Είναι προφανές ότι, για να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις υποκίνησης με την πολυδιάστατη έννοια της πειθούς, όπως την ορίζει ο Barnard, σημαντικότερο ρόλο παίζει η επικοινωνία τόσο στην τυπική όσο και στην άτυπη μορφή της.

γ. Η επικοινωνία ως αυθεντία

Μια άλλη διάσταση του ρόλου της επικοινωνίας στις οργανώσεις περιγράφει ο Barnard στον ορισμό και στην ανάλυση της έννοιας της αυθεντίας (authority), η οποία χρησιμοποιείται συνώνυμα με την έννοια της εξουσίας: «Αυθεντία είναι η υφή της επικοινωνίας (εντολής) σε μια τυπική οργάνωση, η οποία γίνεται αποδεκτή από ένα συνεργάτη ή ένα «μέλος» της οργάνωσης και καθοδηγεί τη δράση και τη συνεισφορά του. Αυτό σημαίνει ότι καθοδηγεί ή καθορίζει όλα όσα πράττει ή δεν πράττει σε σχέση με την οργάνωση. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό η αυθεντία περιέχει δύο διαστάσεις: πρώτον, την *υποκειμενική*, δηλαδή την αποδοχή μιας επικοινωνίας ως αυθεντίας, και δεύτερον, την *αντικειμενική*, δηλαδή την αποδοχή της υφής της ίδιας της επικοινωνίας ως συνέπεια ενός «συστήματος συνεργασίας».³⁴ Η διαπίστωση αν μια εντολή ενέχει ή όχι εξουσία ή αυθεντία ανήκει στο άτομο στο οποίο απευθύνεται η εντολή και όχι στο άτομο που δίνει την εντολή. Αυτό σημαίνει ότι η αυθεντία αφορά κυρίως τους διευθυνόμενους και τις συνθήκες επικοινωνίας που ισχύουν. Κατά τον Barnard μπορούν να υπάρξουν τέσσερις συνθήκες κάτω από τις οποίες η επικοινωνία μπορεί να εκληφθεί ως αυθεντία. Το άτομο θα πρέπει:

- Να καταλαβαίνει το μήνυμα.

³¹ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 123.

³² Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 139

³³ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 149

³⁴ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 163.

- Κατά τη διάρκεια της απόφασης να θεωρεί ότι η εντολή συμβαδίζει με τους σκοπούς της οργάνωσης.
- Κατά τη διάρκεια της απόφασης να θεωρεί ότι η εντολή συμβαδίζει με τα δικά του προσωπικά συμφέροντα.
- Να είναι ψυχικά και σωματικά σε θέση να υπακούσει.³⁵

Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, η αυθεντία αποτελεί ένα σύστημα επικοινωνίας που προδιαγράφει διαδικασίες αλληλόδρασης. Το σύστημα επικοινωνίας που σκιαγραφείται στο μοντέλο αυτό, εκτός του ότι αποτελεί συστατικό στοιχείο α) για τον καθορισμό του μεγέθους μιας οργάνωσης, β) για τη σύνδεση των μονάδων που συνθέτουν μια οργάνωση και γ) για την ομαδοποίηση των διαφόρων μονάδων της οργάνωσης, καθορίζει και την άσκηση της εξουσίας.

Οι αρχές που διέπουν τον έλεγχο του συστήματος επικοινωνίας είναι οι εξής:

1. οι δίαυλοι της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένοι.
2. η αντικειμενική αυθεντία χρειάζεται ένα σαφώς διακριτό, τυπικό κανάλι επικοινωνίας με κάθε μέλος της οργάνωσης.
3. οι δίαυλοι επικοινωνίας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο σύντομοι και άμεσοι.
4. σε ομαλές συνθήκες λειτουργίας κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας θα πρέπει να ακολουθείται βαθμίδα προς βαθμίδα η αλληλουχία της ιεραρχικής κλίμακας.
5. οι ικανότητες των ατόμων που εκτελούν χρέη επικοινωνιακών κόμβων (π.χ. τα στελέχη, οι προϊστάμενοι κλπ) θα πρέπει να είναι κοινά αποδεκτές.
6. η κατεύθυνση του δίαυλου επικοινωνίας δε θα πρέπει να διακόπτεται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της οργάνωσης.
7. κάθε επικοινωνία θα πρέπει να αποκτά χαρακτήρα αυθεντίας, δηλαδή να προέρχεται από άτομο (ή άτομα) που είναι επιφορτισμένο να δίνει αντίστοιχες εντολές.³⁶

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

- την επικοινωνία με τους προϊσταμένους,
- περιπτώσεις που αναφέρονται από τους υφισταμένους,
- περιπτώσεις που προκύπτουν από τη δραστηριοποίηση των εμπλεκόμενων στελεχών.³⁷

³⁵ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 165

³⁶ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 175-180.

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

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

Η συμβολή του Chester Barnard στη θεωρία της οργάνωσης συνίσταται στο γεγονός ότι είναι ο πρώτος θεωρητικός που διέγνωσε την κεφαλαιώδη σημασία της επικοινωνίας στη δομή και στις πρακτικές των οργανώσεων και προσπάθησε να διατυπώσει ορισμένες βασικές αρχές σχετικά με τις τυπικές οργανώσεις ως επικοινωνιακά συστήματα.

δ. Η θεωρία των March and Simon

Οι March και Simon προσδίδουν μεγάλη σημασία στην επικοινωνία ως συστατικό στοιχείο που συνενώνει και συντονίζει τη λειτουργία των οργανώσεων. Σύμφωνα με την άποψη αυτών των θεωρητικών, η τυπολογία των περιστάσεων, κατά τις οποίες η επικοινωνία συμβάλλει στη διατήρηση και στην απρόσκοπτη λειτουργία των οργανώσεων είναι:

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

Οι δύο πρώτες κατηγορίες αφορούν το διαδικαστικό σκέλος, ενώ οι τρεις τελευταίες το ουσιαστικό σκέλος της επικοινωνίας. Η επικοινωνία εκλαμβάνεται στην περίπτωση αυτή ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων, το οποίο θεωρείται κατάλληλο για το χειρισμό προγραμματισμένων και μη-προγραμματισμένων δράσεων. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία θεωρείται μέσο επίτευξης του συντονισμού των δραστηριοτήτων

³⁷ Πρβλ. Barnard C.I., σσ. 199.

μιας οργάνωσης και έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητά της. Εφ' όσον ο καταμερισμός της εργασίας και η τυποποίηση θεωρούνται ως τα ενδεδειγμένα μέσα για την αύξηση της αποδοτικότητας, είναι φυσικό να επιχειρείται τυποποίηση και στην επικοινωνία με την υποκατάστασή της από σχεδιασμό και προγράμματα. Η δημιουργία τεχνικών συμβόλων πρώτον, επιταχύνει την κατανόηση, δεύτερον, μειώνει την αναγκαιότητα λεκτικής επικοινωνίας (άρα και τις πιθανότητες παρανόησης του μηνύματος) και τρίτον, δημιουργεί τις βάσεις για τυποποίηση. Αν αναλογιστεί κανείς πόσο παλαιά είναι η πρακτική να αποτυπώνονται μηνύματα και πληροφορίες με εικονικά σύμβολα, τότε συνειδητοποιεί πόσο παλαιά είναι επίσης η τάση να απλοποιούνται, να τυποποιούνται και να περιορίζονται οι σημασιοδοτήσεις των κωδίκων επικοινωνίας.³⁸ Στη θεώρηση αυτή εμφανίζονται για πρώτη φορά οι έννοιες του συμβόλου και του κώδικα στην τεχνική τους υπόσταση και όχι στη σημασιολογική, όπως αυτές άρχισαν να χρησιμοποιούνται από τις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι τεχνικοί κώδικες σε συνδυασμό με την τυποποίηση των καταστάσεων αποτελούν «εργαλεία» για τη μείωση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πρωταρχικός στόχος είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επικοινωνίας με το να καταστεί εφικτή η διακίνηση ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών με όσο το δυνατό λιγότερα σύμβολα,³⁹ στόχος ο οποίος βασίζεται σε δραστικές απλοποιήσεις τόσο των ερωτημάτων που τίθενται όσο και των επιλογών που διατίθενται.⁴⁰

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

Σημαντικό ρόλο στη διακίνηση της πληροφορίας παίζουν τα δίκτυα επικοινωνίας, τα οποία κατά την άποψη των υποστηρικτών της θεώρησης αυτής, δεν

³⁸ DeFreur M.L., και E.E Dennis, *Understanding Mass Communication*, 2nd updated edition, Houghton Mifflin Company, Boston 1996, σσ. 42-43.

³⁹ March J.G and Simon H.A., *Organizations*, John Wiley, New York 1958, σ.162.

⁴⁰ Πρβλ. March J.G and Simon H.A., σ.164.

έχουν παγιωμένη διάταξη και μεταβιβάζουν «πληροφορίες και ερεθίσματα, κινούνται από τις πηγές προς τα σημεία λήψης αποφάσεων, οδηγίες και εντολές κινούνται από τα σημεία αποφάσεων προς τα σημεία δράσης, πληροφορίες για αποτελέσματα κινούνται από τα σημεία δράσης προς τα σημεία λήψης αποφάσεων και ελέγχου».⁴¹ Όσο πιο αποτελεσματικό είναι ένα δίκτυο, τόσο πιο συχνά χρησιμοποιείται και για το λόγο αυτό, αυξάνει την εμβέλειά του και την αυτοδιατήρησή του. Η άτυπη επικοινωνία είναι φυσικό να αναπτύσσεται παράλληλα προς την τυπική και δεν επιχειρείται να ενσωματωθεί στα προγραμματισμένα δίκτυα επικοινωνίας με την παρατήρηση ότι η άτυπη επικοινωνία είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταγραφεί.

Δεδομένου ότι η θεωρία της συμπεριφοράς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στηρίζεται στην εξουσία και στους μηχανισμούς επιρροής και άσκησης της εξουσίας, είναι φυσικό η επικοινωνία να συνδέεται πρωτίστως με τις στρατηγικές αύξησης της επιρροής της εξουσίας. Η αντίληψη αυτή συνοψίζεται στη θέση ότι «επικοινωνία είναι οποιαδήποτε διαδικασία, η οποία μεταβιβάζει προϋποθέσεις για τη λήψη αποφάσεων από ένα μέλος μιας οργάνωσης σε ένα άλλο».⁴²

Παρ' όλη τη σπουδαιότητα που προσλαμβάνει η επικοινωνία στα υποδείγματα των Barnard, Simon, March, και Cyert, τελικά η έμφαση βρίσκεται στη διαδικασία και όχι στην επικοινωνία. Δηλαδή, σημασία αποκτούν οι τρόποι μετάδοσης (π.χ. δίκτυα, τεχνικοί κώδικες, σύμβολα κλπ.) και οι δυνατότητες προγραμματισμού τους και όχι το περιεχόμενο της πληροφόρησης (π.χ. νόημα, σημασιολογικοί κώδικες κλπ.). Το κενό, όσον αφορά το περιεχόμενο, καλύπτεται στην περίπτωση αυτή μόνο ως ένα βαθμό από τις παραδοχές της θεωρίας της *συμβολικής αλληλόδρασης*,⁴³ την οποία φαίνεται να υιοθετούν οι υποστηρικτές της συμπεριφορικής λήψης αποφάσεων.

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

⁴¹ Πρβλ. March J.G and Simon H.A., σ.167.

⁴² Πρβλ. March J.G and Simon H.A., σ. 154.

⁴³ Mead G.H., *Mind, Self and Society. From the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago 1934.

Τάτσης Ν., *Κοινωνιολογία. Ιστορική εισαγωγή και στοχαστικές θεμελιώσεις*, τομ. 1, εκδ. Οδυσσέας, Αθήνα 1989, σσ.189-194.

Η επικοινωνία στη Συστημική ανάλυση

Όπως παρατηρεί η L. Putnam, «όταν οι υποστηρικτές της συστημικής θεωρίας ασχολούνται με τις οργανώσεις ως συγκεκριμένες δομές, αποδέχονται ασυνείδητα το σχήμα του δοχείου μέσα στο οποίο συντελούνται διάφορες δραστηριότητες. Η επικοινωνία θεωρείται ως μια συγκεκριμένη λειτουργία, η οποία ρέει προς τα επάνω ή προς τα κάτω, τυπικά ή άτυπα, πάντα όμως μέσα στο δοχείο. Δε θα πρέπει να εκπλήσσει λοιπόν το γεγονός ότι τα μηνύματα αντιμετωπίζονται ως ιδιότητες που επηρεάζονται από το χώρο και από το χρόνο και υπάρχουν ανεξάρτητα από τα άτομα που τα εκπέμπουν ή τα αποδέχονται. Γι' αυτό η συμβολή της επικοινωνίας επικεντρώνεται στην αναμετάδοση και στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή της».⁴⁴

Επιτυχημένη επικοινωνία είναι εκείνη που αναπέμπει στις ίδιες έννοιες και εικόνες στο μυαλό των αποδεκτών με εκείνες που κατασκεύασε στο μυαλό του ο εκπέμπων το μήνυμα (πομπός). Με άλλα λόγια, είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ατόμων, με σκοπό την κατασκευή κοινών νοημάτων τα οποία παρουσιάζουν σημαντικό βαθμό αντιστοιχίας.⁴⁵

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

Οι εκφραστές της συστημικής θεωρίας υιοθετούν στην πλειονότητά τους το υπόδειγμα επικοινωνίας των Shannon και Weaver με ελαφρές παραλλαγές και απλοποιήσεις. Και τούτο, διότι η δομή του μοντέλου αυτού προσφέρεται, για να καλύψει τόσο την τεχνική διαβίβαση των μηνυμάτων όσο και τη συμπεριφορική

⁴⁴ Putnam L., "The Interpretive Perspective. An Alternative to Functionalism" στο L. Putnam, M. Pacanowsky (eds.), *Communication and Organization. An Interpretive Approach*, Sage Publications, Beverly Hills 1983, σ.39.

⁴⁵ Vecchio R.P., *Organizational Behavior*, 2^η έκδοση, The Dryden Press, Chicago 1991, σ.472.

DeFleur M.L., and Rokeach S., *Theories of Mass Communication*, 5^η έκδοση, Longman, New York 1989, σσ. 228-269.

DeFleur M.L. and Dennis E.E., *Understanding Mass Communication*, 2nd updated edition, Houghton Mifflin Company, Boston 1996, σσ. 589-605.

αντίληψη περί ερεθίσματος / αντίδρασης από τον πομπό και το δέκτη.⁴⁶ Στο εννοιολογικό οπλοστάσιο της συστημικής προσέγγισης η πληροφορία περιέχει συνήθως μόνο γνώσεις που εξυπηρετούν τους σκοπούς της οργάνωσης, δηλαδή μια όσο το δυνατό πληρέστερη και επακριβή παράθεση των παραγόντων που εκτιμάται ότι συμβάλλουν στη δεδομένη κατάσταση.⁴⁷

Ορισμένα υποδείγματα επικοινωνίας τονίζουν τη δυναμική και τη διαρκώς μεταβαλλόμενη σχέση της επικοινωνιακής διαδικασίας και του κοινωνικού περιβάλλοντος, όπως, π.χ. αυτό του Dance⁴⁸ σχετικά με την ελικοειδή πορεία της πληροφόρησης ή αυτό του Gerbner⁴⁹ για τα εναλλακτικά σχήματα και την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην αντίληψη και στην παραγωγή μηνύματος που επιτελούνται στο πλαίσιο της επικοινωνιακής διαδικασίας. Ο Gerbner συμπυκνώνει το υπόδειγμά του σε δέκα σημεία στην ακόλουθη επιγραμματική φράση: «(1) Κάποιος (2) αντιλαμβάνεται ένα συμβάν (3) και αντιδρά (4) σε μια κατάσταση (5) διαμέσου κάποιων μέσων (6) για να έχει στη διάθεσή του υλικό (7) σε κάποια μορφή (8) και κάποιο πλαίσιο (9) αποδίδοντας νόημα (10) με κάποια επίπτωση».

Τέτοιου είδους θεωρήσεις θα μπορούσαν να αποβούν πολλαπλά χρήσιμες για την ερμηνεία της επικοινωνίας στις οργανώσεις. Η θεώρηση μάλιστα του Gerbner αποδεικνύεται ιδιαίτερα γόνιμη για την ανάλυση των δραστηριοτήτων των οργανώσεων, γιατί επισημαίνει εκτός από τις διαφοροποιήσεις στο πλαίσιο της αντίληψης ενός συμβάντος και του νοήματος που προσλαμβάνει σε μια κατάσταση και τις επιπτώσεις στο κοινωνικό περιβάλλον από τη μεταφορά της αντίληψης.

Η επικοινωνία είναι δυνατό να αποκτήσει διαφορετική σημασία και διαφορετικό νοηματικό περιεχόμενο ανάλογα με το επίπεδο ανάλυσης που επιλέγεται (π.χ. διαπροσωπικό ή κοινωνικό επίπεδο). Γεγονός είναι ότι η ανθρώπινη επικοινωνιακή διαδικασία εκτός του ότι μπορεί να θεωρηθεί υποκειμενική, επιλεκτική, μεταβλητή και απρόβλεπτη μπορεί επίσης να νοηθεί ως ανοικτό σύστημα, ιδιότητα που συνδέεται άμεσα με τις υπόλοιπες ιδιότητες που συνθέτουν το σύστημα μιας οργάνωσης.

Μολονότι η έμφαση στην ανάλυση της επικοινωνίας δίδεται σε ολόκληρη την οργάνωση ως επικοινωνιακό σύστημα, αναγνωρίζονται επίσης ως υποσυστήματα τα επί μέρους τμήματα που συγκροτούν την οργάνωση, δηλαδή ως μικρότερης

⁴⁶ Manning P.K., *Organisational Communication*, A. de Gruyter, New York 1992, σσ. 38-39.

⁴⁷ Staehle W. H., *Management*, 7. Auflage, Verlag Franz Vahlen, Munchen 1994, σσ.280.

⁴⁸ ΜακΚουέιλ Ν., και Βιντάλ Σ., *Μοντέλα επικοινωνίας*, εκδ. Καστανιώτης, Αθήνα 1991, σσ. 45-46.

⁴⁹ Πρβλ. ΜακΚουέιλ Ν., και Βιντάλ Σ., σσ. 48-52.

Asa Berger A., *Essentials of Mass Communication Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks 1995, σ.14.

Severin W.J. and Tankard J.W., *Communication Theories: Origins, Methods and Uses in the MassMedia*, 3^η έκδοση, Longman, New York 1992, σσ. 50-52.

εμβέλειας πληροφοριακά συστήματα, στα οποία μπορεί να αναλυθεί η ανθρώπινη επικοινωνία και να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στο περιεχόμενο της επικοινωνίας και στις ατομικές συμπεριφορές των μελών.

Η διαπροσωπική επικοινωνία εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία αλληλόδρασης, η οποία μπορεί να λάβει τρεις ιδιότητες.⁵⁰

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

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

α. Ανάλυση επικοινωνιακών δικτύων

Η πλέον διαδεδομένη ερευνητική μέθοδος για την καταγραφή της επικοινωνίας στις οργανώσεις, η οποία ακολουθήθηκε από τους υποστηρικτές της συστημικής θεώρησης, είναι η ανάλυση των δικτύων επικοινωνίας. Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην υπόθεση ότι στις τυπικές οργανώσεις ορισμένα άτομα ή ομάδες συνδέονται μεταξύ τους μέσω σταθερών λίγο πολύ διαύλων διαπροσωπικής επικοινωνίας. Είναι προφανές ότι το μέγεθος ενός δικτύου επικοινωνίας ποικίλλει ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της οργάνωσης και δεν μπορεί να περιλαμβάνει το σύνολο των μελών της.

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

1. Το πείραμα σε μικρές ομάδες, και
2. Την ανάλυση των δικτύων επικοινωνίας σε ολόκληρη την οργάνωση. (βλ. Παράρτημα σχ. 1).

Από τα αποτελέσματα που αναφέρονται στον πίνακα γίνεται εμφανές ότι στα τρία πρώτα σχήματα ένα άτομο αποτελεί κομβικό σημείο για τη ροή της πληροφόρησης. Τέτοιου είδους δίκτυα χαρακτηρίζονται συγκεντρωτικά και συχνά

⁵⁰ Gortner H.F., Mahler J., Nicholson J.B., *Organization Theory. A Public Perspective*, The Dorsey Press, Chicago 1990, σ.149.

πρέπει να αντιμετωπίσουν τις αντιδράσεις των μελών που συνθέτουν το δίκτυο. Τα δύο τελευταία σχήματα απεικονίζουν αποκεντρωμένες μορφές επικοινωνίας, όπου δεν υπάρχει κεντρικό πρόσωπο στο οποίο συγκεντρώνονται ή από το οποίο διαχέονται οι πληροφορίες. Τα σχήματα αυτά απολαμβάνουν μεγαλύτερη αποδοχή από τα μέλη της ομάδας.

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

Σχετικά με την επικοινωνιακή συμπεριφορά σε μικρές ομάδες μπορεί να υποστηριχθεί ότι όσο περισσότερο εξαρτώνται τα μέλη μιας ομάδας από άλλα μέλη για την ενημέρωσή τους και για τη λήψη αποφάσεων, τόσο λιγότερη ικανοποίηση δείχνουν για τη συμμετοχή τους στην ομάδα. Όσο πιο απλές, τυποποιημένες είναι οι εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν, τόσο πιο συγκεντρωτική δομή επικοινωνίας υιοθετείται. Όταν οι απαιτήσεις για την εκτέλεση της εργασίας αυξάνουν, ενισχύεται η ανάγκη συνεργασίας και συνεπώς η διάχυση της πληροφορίας. Τα συγκεντρωτικά σχήματα αποδεικνύονται επιρρεπέστερα στην υπερπληροφόρηση.

Μολονότι η έρευνα για τα δίκτυα επικοινωνίας στις μικρές ομάδες απέφερε σημαντικές γνώσεις σχετικά με τη ροή της πληροφόρησης και τις επιδράσεις της, ασκήθηκε έντονη κριτική, όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν και τη δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων.⁵¹ Τα συνηθέστερα επιχειρήματα της κριτικής που ασκήθηκε στις πειραματικές έρευνες των μικρών ομάδων συνοψίζονται στα εξής σημεία: α) στα πειράματα τα άτομα ήταν άγνωστα μεταξύ τους, β) δεν υπήρχε προοπτική συνέχισης της συνεργασίας μετά τη λήξη των πειραμάτων, γ) οι εργασίες δεν ήταν πραγματικές.

2. *Ανάλυση δικτύων στις οργανώσεις*: Η διαφορά της μεθοδολογικής αυτής προσέγγισης σε σχέση με την προηγούμενη έγκειται στο ότι στην περίπτωση αυτή αναλύονται δίκτυα επικοινωνίας σε πραγματικές καταστάσεις, δηλαδή σε λειτουργούσες οργανώσεις. Με την παρούσα μέθοδο έγινε προσπάθεια να χαρτογραφηθεί η ροή της πληροφόρησης και να επισημανθούν η ένταση και η

⁵¹ Gortner H.F., Mahler J., Nicholson J.B., *Organization Theory. A Public Perspective*, The Dorsey Press, Chicago 1990, σ.158.

επίδραση των τυπικών και των άτυπων μορφών επικοινωνίας. από την εμπειρική ανάλυση προέκυψαν οι ακόλουθες γενικές διαπιστώσεις.

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

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

β. Ατομικοί επικοινωνιακοί ρόλοι

Μια περαιτέρω κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας στις οργανώσεις επιχειρείται λαμβάνοντας υπόψη το κριτήριο της θέσης που κατέχει ένα άτομο σε ένα δίκτυο ροής της επικοινωνίας καθώς και τη λειτουργία που καλείται να επιτελέσει. Ακολουθώντας την κατάταξη αυτή διακρίνονται οι εξής επικοινωνιακοί ρόλοι,⁵² οι οποίοι αποτελούν διαδεδομένη κατηγοριοποίηση σε πολλά υποδείγματα επικοινωνίας και χρησιμοποιούνται από διάφορους επιστημονικούς κλάδους.

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

⁵² Πρβλ. Vecchio R.P., σσ. 478-480.

Πρβλ. Blair R., Roberts K. H. and McKechnie P., σσ. 61.

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

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

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

λάβει και τη διάσταση του πυλωρού, όταν υπάρχει η δυνατότητα να μπει φραγμός στη ροή της πληροφόρησης.

γ. Παρεμβολές και παρεμβάσεις στη δομή της επικοινωνίας

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

Τα συνηθέστερα εμπόδια που παρεμβάλλονται στη ροή της πληροφόρησης σύμφωνα με τη συστημική ανάλυση προέρχονται, όσον αφορά το προσωπικό επίπεδο, από διαφορές στην κοινωνική θέση και στο κύρος, στην αξιοπιστία της πηγής, στη διαφοροποιημένη πρόσληψη νοημάτων από τα διάφορα υποκείμενα (γεγονός που δεν αφορά μόνο την επικοινωνιακή ροή στις οργανώσεις αλλά την κοινωνία γενικότερα).

Στο επίπεδο της οργάνωσης, τα κυριότερα εμπόδια εντοπίζονται στην υπερπληροφόρηση, δηλαδή στον όγκο και στην πολυπλοκότητα της πληροφόρησης την οποία μπορεί να επεξεργαστεί αποδοτικά ένα άτομο, στην πίεση του χρόνου (είτε με ελλιπείς πληροφορίες είτε γιατί οι πληροφορίες εμφανίζονται κατόπιν εορτής), στο εργασιακό κλίμα, δηλαδή κατά πόσο υπάρχει εμπιστοσύνη και δεκτικότητα, ώστε να είναι δυνατό αντιφατικές πληροφορίες να ερμηνευθούν συλλογικά.

Η άτυπη επικοινωνία, η οποία από τη φύση της δεν μπορεί να προσδιοριστεί ορθολογικά, παρουσιάζει επίσης δυσκολίες στην αντιμετώπισή της, επειδή οι μορφές που μπορεί να προσλάβει είναι ποικίλες. Τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας, μεταδίδουν πολλές φορές διαδόσεις, φήμες, κουτσομπολιά, δηλαδή μη επιβεβαιωμένες, μη τεκμηριωμένες απόψεις, πεποιθήσεις κλπ., που μεταδίδονται συνήθως από στόμα σε στόμα και η διάδοσή τους είναι ταχύτατη. Η άτυπη διάδοση ανυπόστατων πληροφοριών δεν αφορά μόνο την εσωτερική λειτουργία της οργάνωσης και τις ισορροπίες που κυριαρχούν αλλά και τις σχέσεις της οργάνωσης με το περιβάλλον της (π.χ. διάδοση φημών για την κακή ποιότητα ενός προϊόντος). Δεδομένου ότι οι τρόποι διάδοσης που χρησιμοποιούνται κατά την άτυπη επικοινωνία στις οργανώσεις αφ' ενός μεν στερούνται νομιμοποίησης, αφ' ετέρου δε, προσφέρουν ιδιαίτερη προσωπική ικανοποίηση στον κοινωνό μιας μη νομιμοποιημένης πληροφορίας, είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν και αποτελούν κατ' εξοχήν πεδίο το οποίο οι

μέθοδοι της συστημικής προσέγγισης αδυνατούν να ενσωματώσουν στους χειρισμούς τους.

δ. Η θεώρηση των Katz and Kahn για τα ανοικτά συστήματα και την επικοινωνία στις οργανώσεις

Η άποψη ότι οι οργανώσεις αποτελούν ανοικτά κοινωνικά συστήματα υποστηρίχθηκε μεταξύ άλλων από τους Daniel Katz και Robert L. Kahn, οι οποίοι υιοθέτησαν εν πολλοίς το δομολειτουργικό μοντέλο του Parsons και επιχείρησαν να το θέσουν σε εφαρμογή στο παράδειγμα των οργανώσεων. Στο βιβλίο τους *The Social Psychology of Organizations* εκλαμβάνουν τις οργανώσεις ως «μικρο-κοινωνίες», δηλαδή ως κοινωνικά συστήματα, τα οποία διακρίνονται από τα υπόλοιπα συστήματα ανάλογα με τη στοχοθεσία τους καθώς επίσης από το γεγονός ότι παράγουν μια εκροή η οποία χρησιμεύει ως εισροή σε κάποια άλλα κοινωνικά συστήματα.⁵³ Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ενεργός αλληλεξάρτηση και διαπλοκή μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της.

Σύμφωνα με την άποψη των συγγραφέων στη λειτουργία των ανοικτών συστημάτων διακρίνονται εννέα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα και είναι τα ακόλουθα⁵⁴:

1. εισροή ενέργειας από το κοινωνικό σύστημα.
2. επεξεργασία
3. εκροή
4. κυκλικότητα της διαδικασίας (επανενεργοποίηση)
5. αρνητική εντροπία
6. εισροή πληροφόρησης, αρνητική ανάδραση και διαδικασία κωδικοποίησης.
7. σταθερότητα και ομοιοστασία
8. διαφοροποίηση
9. ομοιοστοχοθεσία (equifinality)

Από την παράθεση των χαρακτηριστικών μιας οργάνωσης προκύπτει ότι οι σχέσεις των μελών μέσα στην οργάνωση διέπονται από δομημένες δράσεις, οι οποίες ακολουθούν τα πρότυπα δράσης (συχνά τυποποιημένα) της κάθε

⁵³ Katz D., and Kahn R.L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons Inc., New York 1966, σσ. 16-17.

⁵⁴ Πρβλ. Katz D., and Kahn R.L., σσ. 19-26.

Hage J., *Communication and Organizational Control: Cybernetics in Health and Welfare Agencies*, John Wiley & Sons Inc., New York 1974, σσ.14-15.

Πρβλ. Tompkins P., σσ. 698-699.

Morgan G., *Images of Organization*, Sage Publications, London 1986, σσ. 46-47.

οργάνωσης, και ταυτόχρονα επηρεάζονται από τις σχέσεις με το κοινωνικό σύστημα. Το υπόβαθρο για την κοινωνική και την ψυχολογική ερμηνεία των κοινωνικών συστημάτων βρίσκεται: πρώτον, στην αποδοχή των κοινωνικών ρόλων που ενστερνίζονται τα μέλη, δεύτερον, στους κανόνες για τον έλεγχο της δράσης καθώς και στους μηχανισμούς που επιβάλλουν τους κανόνες και τρίτον, στις αξίες που παρέχουν νομιμοποίηση για την εφαρμογή των κανόνων. Οι κοινωνικοί ρόλοι παρέχουν τη δυνατότητα στα μέλη να ενσωματωθούν στην οργάνωση και συνεπώς στο σύστημα. «Τα άτομα συνδέονται μεταξύ τους εξαιτίας της λειτουργικής αλληλεξάρτησης των ρόλων τους οποίους καλούνται να υποδυθούν».⁵⁵

Οι αξίες ως βάση για τη διατύπωση κανόνων εκφράζονται μέσα από την τυπική ή την άτυπη συμπεριφορά των ατόμων, διαμορφώνονται μέσα σ' ένα δεδομένο οργανωτικό πλαίσιο και χαρακτηρίζουν ως ένα βαθμό την ιδιαιτερότητά του. Επίσης αποτελούν πρότυπα αναφοράς με βάση τα οποία αξιολογούνται οι συμπεριφορές ως αποδέκτες ή μη.⁵⁶

Εκτός από τις αξίες και από τον προσδιορισμό των θέσεων και του περιεχομένου των ρόλων που αντιστοιχούν σ' αυτές εξίσου σημαντική για την παρούσα προσέγγιση αποδεικνύεται η συμπεριφορά που υιοθετούν οι φορείς των ρόλων κατά τη διαδικασία αλληλόδρασης. Η διαδικασία της αμοιβαίας ανάθεσης ρόλων στα άτομα (πομποί / αποδέκτες) και η αξιολόγηση της δράσης τους απασχόλησαν ιδιαίτερα τους Katz και Kahn οι οποίοι διατύπωσαν ένα πρότυπο συμπεριφοράς που το ονόμασαν μοντέλο «των επεισοδίων του ρόλου» (the role episode). Η βασική θεωρητική κατασκευή βασίζεται σε τέσσερα στοιχεία αναφορικά με την εκπομπή και αποδοχή ενός ρόλου.⁵⁷

1. *Προσδοκίες από το ρόλο*: Πρόκειται για κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία εφαρμόζονται για τη συμπεριφορά κάθε ατόμου που κατέχει μια δεδομένη θέση στην οργάνωση.
2. *Εκπομπή ρόλου*: Συνίσταται στην επικοινωνία, η οποία πηγάζει από τις προσδοκίες προς το ρόλο και απευθύνεται από τα άτομα που κατέχουν μια θέση στην οργάνωση προς τους αποδέκτες, με σκοπό να τους επηρεάσει.
3. *Αποδοχή ρόλου*: Αφορά την αντίληψη του αποδέκτη σχετικά με τα μηνύματα που δέχτηκε από τους πομπούς ρόλων καθώς και με εκείνα που έστειλε ο αποδέκτης στον εαυτό του.
4. *Ανταπόκριση αποδέκτη σχετικά με το ρόλο*: Αναφέρεται στις αντιδράσεις του αποδέκτη ενός ρόλου, όσον αφορά την πολυπλοκότητα των πληροφοριών

⁵⁵ Πρβλ. Katz D., and Kahn R.L., σσ. 38.

⁵⁶ Πρβλ. Σπανού Κ., σ. 96.

⁵⁷ Πρβλ. Katz D., and Kahn R.L., σ. 182.

και την επίδραση που άσκησαν επάνω του. (π.χ. συμμόρφωση, αντίδραση κ.ά.).

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

Η διαδικασία των επεισοδίων των ρόλων λαμβάνει κυκλική – σπειροειδή μορφή και επηρεάζεται από το είδος της οργάνωσης και από τους παράγοντες που τη συνθέτουν (π.χ. τεχνολογία, δομή, κανονιστικό πλαίσιο, σύστημα υποκίνησης κλπ.).

Βασικός κρίκος που συνδέει την οργάνωση ως σύστημα με τα τμήματά της (υποσυστήματα) και δίνει νόημα στην επιλογή και πραγμάτωση του ρόλου είναι η επικοινωνία. Οι Katz και Kahn θεωρούν ότι «η επικοινωνία – ως ανταλλαγή πληροφορησης και μετάδοσης νοημάτων είναι η ουσία ενός κοινωνικού συστήματος ή μιας οργάνωσης».⁵⁸ Γι' αυτό μια οργάνωση θα πρέπει κατά την άποψη των Katz και Kahn να κρίνει το περιεχόμενο της επικοινωνίας με γνώμονα το κατά πόσο συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων και αναφορικά με την ποιότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας μεταξύ των υποκειμένων, των ομάδων, των υποσυστημάτων κλπ. της οργάνωσης. Κάθε οργάνωση είναι υποχρεωμένη να επιλέξει τις αρχές επικοινωνίας, το είδος της πληροφορησης και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο απευθύνεται και θεωρεί ότι εξυπηρετεί καλύτερα τη λειτουργία της γι' αυτό και οι τρόποι ενδο-οργανωτικής επικοινωνίας μιας οργάνωσης διαφέρουν από αυτούς που ισχύουν σε μια άλλη παρ' όλο που και οι δύο οργανώσεις αποβλέπουν να επιβάλλουν πειθαρχία στα μέλη τους.

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

Οι απόψεις αυτές οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία για τους Katz και Kahn είναι πρωτίστως μια διαδικασία επεξεργασίας της πληροφορίας και η σημασία της για την ομαλή λειτουργία και τη διατήρηση ενός συστήματος είναι σημαντικότερη από το περιεχόμενο των μηνυμάτων. Το ενδιαφέρον τους επικεντρώνεται αφ' ενός στο σύστημα κωδίκων που πρέπει να κατασκευαστεί, για να

⁵⁸ Πρβλ. Katz D., and Kahn R.L., σ. 223.

τυποποιηθεί η επικοινωνία, και στις δυνατότητες των υποκειμένων να χρησιμοποιήσουν τους κώδικες αυτούς (επεισόδια ρόλων, στρατηγική ρόλου κλπ.) και αφ' ετέρου στο κύκλωμα διοχέτευσης της πληροφόρησης και στις επιδράσεις του στη λειτουργία της οργάνωσης.

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

Ενδεχομενική θεώρηση και επικοινωνιακές πρακτικές

Όσον αφορά την αξιολόγηση της επικοινωνίας και τους τρόπους τους οποίους προτείνει την ανάλυση και τη χρήση της, η ενδεχόμενη θεώρηση ακολουθεί τις βασικές επισημάνσεις της συστημικής θεωρίας. Ωστόσο, κατ' αναλογία προς τα υπόλοιπα στοιχεία που συνθέτουν την ενδεχόμενη προσέγγιση, ως κεντρικό διαφοροποιητικό στοιχείο της ανάλυσης της επικοινωνίας θεωρείται η εξάρτηση της δομής της από την εκάστοτε ισχύουσα κατάσταση-περίσταση. Για παράδειγμα, ασταθή και μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα χρειάζονται επιφανειακές, ανοικτές και διαφανείς επικοινωνιακές δομές, για να διασφαλίσουν ταχύτερη διακίνηση της πληροφορίας και αποδοτικότερη επεξεργασία της, οι ανοικτές επικοινωνιακές πρακτικές προϋποθέτουν πολλαπλασιασμό των επαφών και των πιθανοτήτων για επικοινωνία, γεγονός το οποίο προσδίδει στη διαδικασία δυνατότητες μείωσης της αβεβαιότητας. Αντίθετα, σε σταθερά περιβάλλοντα, οι επικοινωνιακές πρακτικές μπορούν να λάβουν τυποποιημένες, παραδοσιακές μορφές, γιατί η καταπολέμηση της αβεβαιότητας δε λαμβάνει επιτακτικό χαρακτήρα.⁵⁹ Οι παραπάνω θέσεις δεν αναφέρονται μόνο στο σύνολο μιας οργάνωσης, αλλά αφορούν και τα διάφορα υποσυστήματα που τη συνθέτουν. Η αντίληψη αυτή επιτρέπει να διαφοροποιηθούν οι επικοινωνιακές πρακτικές μέσα στην ίδια την οργάνωση, εφ' όσον ορισμένα τμήματα-υποσυστήματά της μπορούν να διαμορφώσουν διαφορετικά πρότυπα επικοινωνίας και να τα προσαρμόσουν ανάλογα με τη σταθερότητα ή μεταβλητότητα του περιβάλλοντος με το οποίο έρχονται σε επαφή. Για το λόγο αυτό οι ιεραρχικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα μπορεί να διαφέρουν, όσον αφορά τις επικοινωνιακές επαφές και την αυστηρότητα στην τήρηση

⁵⁹ Πρβλ. Theis A.M., σ.138-139.

του «γραφειοκρατικού οδοιπορικού» το οποίο πρέπει να διαδράμει μια πληροφορία ή μια εντολή.

Επίσης, μια άλλη διαπίστωση που προβάλλεται από τους μελετητές που ακολουθούν την ενδεχομενική προσέγγιση συνοψίζεται στο γεγονός ότι οι πιέσεις του περιβάλλοντος προς μια οργάνωση επιβαρύνουν με διαφορετικό τρόπο και ένταση τα μέλη της, γιατί συνδέονται άμεσα με τους επί μέρους τομείς αρμοδιότητας με τους οποίους ασχολείται ο καθένας καθώς και με το ποιο βαθμό πολυπλοκότητας και εξειδίκευσης της οργάνωσης. Με άλλα λόγια, τα μέλη μιας οργάνωσης οφείλουν να ικανοποιήσουν ορισμένες επικοινωνιακές απαιτήσεις σε διαφορετικό βαθμό, με διαφορετική ένταση και σε διαφορετικό χρονικό διάστημα. Από τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις διαγράφονται με την πάροδο του χρόνου οι δυνατότητες απόκτησης και άσκησης εξουσίας.⁶⁰ Είναι επίσης ενδιαφέρον το ότι η παραπάνω διαπίστωση οδηγεί στο συμπέρασμα ότι κάθε οργάνωση, για να μπορέσει να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα, την πολυμορφία και τη διαρκή μεταβολή του περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσεται, θα πρέπει να εξασφαλίζει σχετική λειτουργική διαφοροποίηση ή ποικιλία στο εσωτερικό της.⁶¹

Η ενδεχόμενη θεώρηση αποδέχεται και προσπαθεί να χειριστεί ανάλογα με τις ισχύουσες περιστάσεις τη γενικότερη διαπίστωση της συστημικής θεωρίας που υποστηρίζει ότι όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα ενός συστήματος, τόσο αυξάνεται ο όγκος των απαραίτητων πληροφοριών που θα πρέπει να επεξεργαστεί μια οργάνωση. Στη λογική αυτή δεν εντάσσονται μόνο οι τομείς που έχουν άμεση σχέση με το άτομο αλλά και εκείνοι που εξαρτώνται άμεσα από την τεχνολογία (κυρίως από τις νέες τεχνολογίες και τις δυνατότητες χρήσης τους) ή από τις πρώτες ύλες και τα νέα υλικά που συχνά υποκαθιστούν άλλα παλαιότερα. Επίσης, ακολουθώντας τις γενικές παραδοχές της συστημικής θεωρίας, η οποία θέτει το κέντρο βάρους στις ανάγκες λειτουργίας και επιβίωσης του συστήματος και όχι στο άτομο ως φορέα συγκεκριμένων πράξεων, τα δίκτυα επικοινωνίας θεωρούνται από την ενδεχόμενη θεώρηση ως καταγραφή της ροής της επικοινωνίας και ότι καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από το περιβάλλον και όχι από τις ανθρώπινες δραστηριότητες και τους ατομικούς στόχους των συμμετεχόντων. Η οπτική αυτή δεν αποτελεί έναυσμα, για να μελετηθεί σε βάθος και από διαφορετικές πλευρές η επικοινωνία στις οργανώσεις, παρά μόνο δημιουργεί την ερευνητική υποχρέωση να καταγραφούν οι επικοινωνιακές πρακτικές και μάλιστα μόνο εκείνες που είναι ενταγμένες μέσα σε

⁶⁰ Πρβλ. Theis A..M., σ. 139.

⁶¹ Weick K..E., “Organizational Communication. Towards a Research Agenda” στο L.Putnam, M. Pacanowsky (eds.), *Communication and Organization An Interpretive Approach*, Sage Publications, Beverly Hills, 1983, σσ. 13-29

σαφώς διακριτά σχήματα ροής της πληροφόρησης και σε καθορισμένα πλαίσια αναφοράς. Γι' αυτό δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι οι ολιγάριθμες εμπειρικές έρευνες επικοινωνίας που ακολουθούν τις παραδοχές της ενδεχομενικής προσέγγισης έχουν εκπονηθεί σε μικρο-επίπεδο και σε μια προσπάθεια να καλύψουν το θεωρητικό κενό επιχειρούν εκ των υστέρων να θεμελιώσουν προβολές και γενικεύσεις σε μακρο-επίπεδο.

Ένας άλλος περιορισμός στη μελέτη της επικοινωνίας προέρχεται από την προτεραιότητα που δίνεται στο περιβάλλον και στις μεταβολές του εις βάρος της παραδοχής ότι οι οργανώσεις θεωρούνται ανοικτά συστήματα και συνεπώς παρουσιάζουν τη δική τους ιδιαίτερη ιστορική εξέλιξη μέσα από την οποία γίνεται επεξεργασία ή και αποδοχή των επιδράσεων του περιβάλλοντος. Η πληροφορία και η επεξεργασία της αναλύονται ως στοιχεία που συμβάλλουν στη μείωση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας. Όμως το γεγονός ότι οι διαδικασίες που οδηγούν στην επεξεργασία της πληροφόρησης αλλά και στο νοηματικό, συμβολικό της περιεχόμενο προέρχονται από εμπειρίες του παρελθόντος ή από κοινωνικοποιητικές διαδικασίες που δέχονται τα μέλη καθ' όλη τη διάρκεια της συμμετοχής τους στην οργάνωση δε λαμβάνεται υπόψη. Η ανιστορική οπτική με την οποία αναλύονται οι οργανώσεις οδηγεί στο να εγκλωβίζεται η αντίληψη περί επικοινωνίας στα στενά περιθώρια του σχήματος μεταβολή περιβάλλοντος – αναπροσαρμογή των σκοπών της οργάνωσης και να αποκτά σημασία, μόνο ως παράγοντας που συμβάλει διατήρηση και στην προσαρμογή των οργανώσεων.

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

Η Εξελικτική προσέγγιση

α. Η επικοινωνία ως συστατικό στοιχείο της θεωρίας της οργανωτικής οικολογίας

Η εξελικτική θεωρία δεν ασχολείται ιδιαίτερα με τις επικοινωνιακές διαδικασίες, με εξαίρεση τις επιδράσεις που μπορεί να ασκήσει η επικοινωνία στη δομική αδράνεια. Η πληροφόρηση θεωρείται σημαντική παράμετρος, για να κατανοήσει ένας πληθυσμός τις μεταβολές που έρχονται στο περιβάλλον. Όμως, η

ενέργεια που καταβάλλεται, για να αποκτηθούν πληροφορίες, καθώς και το κόστος τους μπορεί να ωθήσουν περισσότερο προς μια τάση αδρανοποίησης παρά προς την ενεργή αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών απαιτήσεων. Η επικοινωνία αντιμετωπίζεται ως μια από τις συνιστάμενες που συμβάλλουν στη διατήρηση ή στη διάλυση μιας οργάνωσης.

Η πληθυσμιακή οικολογία συμπεριέλαβε στη διατύπωση της θέσης περί δομικής αδράνειας το γεγονός ότι συχνά ως προστάδιο της αδρανοποίησης εμφανίζεται μια τάση απομόνωσης ενός πληθυσμού, η οποία οδηγεί σε βαθμιαία αποκοπή του από τις διάφορες εξελίξεις και καινοτομίες. Η διατύπωση ότι οι νέες τεχνολογίες συναντούν δυσκολίες στο να επικρατήσουν και να αντικαταστήσουν τις παλιές, ιδίως όταν οι παλιές έχουν αποδειχθεί αποδοτικές, επειδή η οποιαδήποτε αλλαγή προϋποθέτει μεταβολή στη δομή της εξουσίας, είναι μια από τις συνεισφορές της θεωρίας αυτής. Όμως η άποψη αυτή παραγνωρίζει το γεγονός ότι με την πάροδο του χρόνου εξελίσσονται και τα μέσα επικοινωνίας και αυξάνονται οι δυνατότητες χρήσης τους, με αποτέλεσμα τα «εμπόδια» και οι «παρεμβολές» που παρεισφρέουν σε διάφορους πληθυσμούς να μπορούν ολοένα και πιο εύκολα να ξεπεραστούν. Επίσης, κατά τα τελευταία χρόνια αυξάνουν οι φορείς που επεξεργάζονται πληροφορίες, συστηματοποιούν γνώσεις (π.χ. τράπεζες δεδομένων, δίκτυα επικοινωνίας κλπ.) και τις παρέχουν στο κοινό. Η ανταλλαγή γνώσεων και οι δυνατότητες απόκτησής τους γίνονται όλο και περισσότερο προσιτές σε μεγαλύτερο αριθμό οργανώσεων, σε συντομότερο χρονικό διάστημα και με μειωμένο το κόστος.

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

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

«επιτυχημένες» και «αποτυχημένες» μεταβολές και σε αντίστοιχες επικοινωνιακές πρακτικές παραπέμπει σε συστημικές αντιλήψεις. Ωστόσο στις προσεγγίσεις της οργανωτικής οικολογίας υπεισέρχεται η διάσταση της χρονικότητας, γεγονός που δεν απαντάται στη συστημική θεώρηση (η χρονικότητα εκλαμβάνεται ως κύκλος ζωής που θέτει επίσης όρια στην αντίληψη της εξέλιξης).

Νέο-θεσμική ανάλυση και επικοινωνιακές διαδικασίες

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

Σύμφωνα με τις αντιλήψεις αυτές, τα δίκτυα επικοινωνίας δε συγκροτούνται, για να καλύψουν λειτουργικές ανάγκες, με την έννοια ότι θα συμβάλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Οι δίαυλοι τυπικής επικοινωνίας ενεργοποιούνται, για να εξασφαλίσουν τις προϋποθέσεις για κατοχύρωση της ορθολογικότητας. Αυτό σημαίνει ότι υποβόσκει μια έμμεση άρνηση να περιοριστεί ο ρόλος της επικοινωνίας στα στενά πλαίσια του συντονισμού και του ελέγχου των αναγκών ενός συστήματος. Η επικοινωνία δεν καλύπτει μόνο τις ανάγκες μετάδοσης πληροφοριών. Είναι ταυτόχρονα αναγκαία, για να προβάλλει την εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω.⁶²

Από τις βασικές επιλογές της νέο-θεσμικής θεωρίας προκύπτει ότι το βάρος και η δραστηριοποίηση σχετικά με τις διαδικασίες επικοινωνίας τίθενται στο επίπεδο της διαπροσωπικής επικοινωνίας, όπου τα μέλη μιας οργάνωσης έχουν την ευκαιρία και τις δυνατότητες να προβάλλουν τον εαυτό τους τόσο μέσα στην οργάνωση όσο και προς τα έξω. Γι' αυτό η επικοινωνία αξιολογείται ως ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας των δημοσίων σχέσεων και απορροφά αρκετό χρόνο και ενέργεια από τα μέλη μιας οργάνωσης. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από την αντίληψη ότι το περιβάλλον δεν είναι απλώς μια αστείρευτη δεξαμενή από την οποία αντλούνται ενέργεια και πόροι, αλλά προσλαμβάνει μια ποιοτική διάσταση που αποκτά περιεχόμενο ανάλογα με τις πραγματικές και τις συμβολικές προσδοκίες του περιβάλλοντος.

Στο σημείο αυτό εντάσσεται η προβολή της οργάνωσης μέσα από τις δημόσιες σχέσεις, οι οποίες αποσκοπούν να αυξήσουν την κοινωνική αποδοχή της

⁶² Πρβλ. Theis A.M., σ. 151.

οργάνωσης. Επιδιώκουν με άλλα λόγια να αυξήσουν τη νομιμοποίηση αναφορικά με την ύπαρξη και τις πρακτικές της οργάνωσης. Οι σημερινές κοινωνικές απαιτήσεις για νομιμοποιημένη δράση των οργανώσεων οφείλονται ως ένα βαθμό και στην προπαγάνδα των ίδιων των οργανώσεων που προβάλλουν ορισμένες πτυχές των δραστηριοτήτων τους προσδίδοντας σ' αυτές ηθική χροιά (π.χ. πρωτοβουλίες για την προστασία του περιβάλλοντος, χορηγίες για κοινωνικές ή πολιτισμικούς σκοπούς κ.ά.). Με την αύξηση του μεγέθους μιας οργάνωσης αυξάνονται επίσης οι απαιτήσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος για νομιμοποιημένη δράση. Τα σύγχρονα ΜΜΕ προσφέρουν τη δυνατότητα και ταυτόχρονα καλλιεργούν το ενδιαφέρον για πολυφωνική ενημέρωση σχετικά με τις δραστηριότητες των μεγάλων επιχειρήσεων και ιδίως ορισμένων πολυεθνικών. Επίσης, οι δυνατότητες παγκόσμιας δικτύωσης των πολιτών μέσα από τις σύγχρονες τηλεπικοινωνιακές δυνατότητες και από τα δίκτυα ηλεκτρονικής επικοινωνίας διανοίγουν νέους διαύλους ροής της πληροφόρησης και μπορούν να επιφέρουν αυστηρότερο κοινωνικό έλεγχο στις επιλογές των οργανώσεων.

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

Η νέο-θεσμική θεωρία εμφανίζει εκλεκτικές συγγένειες με την ερμηνευτική θεώρηση και μάλιστα με την ανάλυση των επιδράσεων της κουλτούρας στις οργανώσεις, όταν εφιστά την προσοχή σε τελετουργικές πράξεις και σε συμβολισμούς που αποσκοπούν στα να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών, αλλά διαφοροποιείται στο ότι θεωρεί ότι η επεξεργασία πληροφοριών μπορεί να ελεγχθεί πολύ δύσκολα με παραδοσιακά μέσα και γι' αυτό δυσκολεύει την αποτίμηση των επιδόσεων.⁶³

⁶³ Πρβλ. Theis A.M., σ. 153.

Η Ερμηνευτική προσέγγιση

α. Η επικοινωνιακή εκδοχή της κουλτούρας στις οργανώσεις

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

Η επικοινωνία στις οργανώσεις καλύπτει για τους υποστηρικτές της οργανωτικής και της γνωστικής σχολής σκέψης δύο πρωταρχικές πολιτισμικές ανάγκες: Πρώτον, εξασφαλίζει στα μέλη των οργανώσεων τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα πολιτισμικά πρότυπα που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και δεύτερον, κοινωνικοποιεί τα μέλη στην οργανωτική κουλτούρα.⁶⁴ Η οργανωτική κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη της οργάνωσης καθώς επίσης και στο κοινό με το οποίο αυτή έρχεται σε επαφή μέσω ανεπίσημων ή άτυπων μέσων, όπως, π.χ., με την εξιστόρηση συμβάντων, με τη διάδοση φημών, με το κουτσομπολιό, ή με πιο τυπικά μέσα, όπως η διαφήμιση, τα συνθήματα, τα λογότυπα, τα ενημερωτικά φυλλάδια και γενικά το πληροφοριακό υλικό, οι ετήσιοι απολογισμοί ή άλλα έντυπα ή δημοσιεύματα που αφορούν την οργάνωση, και τέλος μέσα από δημόσιες παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της (π.χ. συμμετοχή σε εκθέσεις κ.ά.), κάθε είδους συναντήσεις ειδικών ή και του ευρύτερου κοινού (ημερίδες, συνέδρια κλπ.).

Η ταυτότητα μιας οργάνωσης συγκροτείται από όλα τα στοιχεία (τεκμήρια, προφορικές μαρτυρίες κλπ.) που συνθέτουν το παρελθόν και το παρόν της, δίνουν

⁶⁴ Σχετικά με τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης που διαμεσολαβούνται από τις επικοινωνιακές διαδικασίες πρβλ. Pacanowsky M. and O'Donnell-Trujillo N., "Communication and Organizational Cultures" στο *Western Journal of Speech and Communication*, τομ. 41, 1982, σσ. 115-130.

Boremann E., "Symbolic Convergence. Organizational Communication and Culture" στο Putnam, Pacanowsky M., (eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, Sage Publications, Newbury Park, 1983, σσ. 100-101.

Deetz S.A. and Kersten A., "Critical Models of Interpretive Research" στο Putnam L., Pacanowsky M., (eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, Sage Publications, Newbury Park, 1983, σσ.159-160.

Jablin F. M., Krone K., "Organizational Assimilation" στο Berger C.R., Chaffee S.H (eds.), *Handbook of Communication Science*, Sage Publications, Beverly Hills, 1987, σσ. 711-746.

νόημα στις δραστηριότητές της. Η αναμετάδοση των στοιχείων της οργάνωσης στα νέα μέλη ή στους νέους πελάτες δεν αποτελεί μόνο κρίκο διασύνδεσης των μελών μεταξύ τους, που διαθέτει κοινωνικοποιητικές προεκτάσεις, αλλά επίσης διαδικασίες επικοινωνίας, που ενδυναμώνουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών και ισχυροποιούν την εικόνα της οργάνωσης.

Ένα σημείο στο οποίο οι έρευνες που ασχολούνται με την οργανωτική κουλτούρα έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση από άλλες θεωρητικές τάσεις είναι η σημασία των τυπικών και άτυπων διαύλων επικοινωνίας. η άτυπη μορφή επικοινωνίας μπορεί να προσλάβει εκτός από τις προαναφερθείσες μορφές και τη μορφή ανεκδότων, αστείων, ιστοριών που αφορούν ενδο-οργανωσιακά θέματα, κατασκευή ενδοοργανωτικής διαλέκτου κλπ. Τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται συχνά από τα μέλη μιας οργάνωσης, για να εκφράσουν πολιτισμικά ζητήματα, όπως, π.χ. ιστορίες που αποδεικνύουν τη φήμη που έχει η οργάνωση στο κοινό. Συχνά, χρησιμοποιούνται «συνθήματα», για να ενθαρρύνουν και να στηρίξουν μια οργάνωση, όταν βρίσκεται σε ανταγωνιστική σχέση προς μια άλλη.

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

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

Οι μελετητές που ασχολούνται με τη συμβολική νοηματοδότηση των φαινομένων της οργανωτικής κουλτούρας προσπαθούν να καταγράψουν και να αναλύσουν τους διάφορους τρόπους ή τα διάφορα είδη επικοινωνίας που αποτυπώνουν την ανθρώπινη σκέψη, η οποία εκδηλώνεται με συμβολικό τρόπο.⁶⁵ Η κατεύθυνση αυτή προσπαθεί να διαφοροποιηθεί από την κατά βάση δομολειτουργική κατεύθυνση που έχουν λάβει οι έρευνες για την οργανωτική κουλτούρα. Ξεκινούν από την υπόθεση ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία, η οποία χρησιμοποιεί ερμηνευτικά σχήματα, για να συνάγει συμπεράσματα σχετικά με το νόημα των μηνυμάτων. Τα ερμηνευτικά σχήματα είναι απόρροια της ταυτόχρονης

⁶⁵ Πρβλ. Theis A.M., σ. 160.

αλληλεπίδρασης τριών χαρακτηριστικών: Πρώτον, των παραγόντων ενός μηνύματος που προκύπτουν κατά τη διαδικασία αλληλόδρασης, δεύτερον, της ερμηνείας των παραγόντων αυτών και τρίτον, του πλαισίου μέσα στο οποίο συντελέστηκε η μετάδοση και η ερμηνεία του μηνύματος. Η ταυτόχρονη ανάλυση των παραγόντων αυτών αφήνει να διαφανούν οι αντιφάσεις και οι λογικές ασυνέχειες που μπορεί να περιέχονται στην επικοινωνιακή δράση σε μικροσκοπικό και μακροσκοπικό επίπεδο μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων κλπ. Προβλήματα στην κατανόηση των μηνυμάτων στο μικροσκοπικό επίπεδο σηματοδοτούν είτε ευρύτερες αντιφάσεις ή απροσδιοριστίες σε επίπεδο οργάνωσης ή τέλος διαπροσωπικές δυσκολίες στην επικοινωνία. Στο μακροσκοπικό επίπεδο καταδεικνύουν αντιφάσεις που εντοπίζονται στη σχέση μιας οργάνωσης με το περιβάλλον της. Η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων και των νοημάτων τους δεν επιτρέπει γενικεύσεις και έρευνες στο πεδίο αυτό βρίσκονται ακόμα σε πρωταρχικό στάδιο.⁶⁶

Προς την κατεύθυνση του προσδιορισμού των αντιφάσεων και αντικρουόμενων επιχειρημάτων οδεύουν και οι έρευνες που εξετάζουν φαινόμενα συλλογικών διαπραγματεύσεων σε μονάδες παραγωγής. Στις έρευνες αυτές η επικοινωνία δεν αποτελεί πρωταρχική ερμηνευτική παράμετρο. Αντίθετα αντιμετωπίζεται χωρίς λεπτομερέστερο προβληματισμό ως μέσο για την πραγματοποίηση της διαπραγμάτευσης.

Μολονότι η διαδικασία κατασκευής συμβολικών νοημάτων είναι μια γενικευμένη και ευρύτατα διαδεδομένη πρακτική, η οποία χαρακτηρίζει την ανθρώπινη δράση⁶⁷, είναι πολύ δύσκολο (αν όχι αδύνατο) να βρεθούν κοινοί τρόποι καταγραφής και απόδοσης των νοημάτων. Η αδυναμία αυτή εκφράζεται με τη σχεδόν καθολική απαίτηση για βελτίωση των συνθηκών επικοινωνίας, παρ' όλο που η επικοινωνία από μόνη της δεν μπορεί να επιλύσει ικανοποιητικά τέτοιου είδους προβλήματα, επειδή η ίδια αποτελεί εγγενές στοιχείο τους. Για το λόγο αυτό η σχεδόν αυτονόητη σχέση επικοινωνίας και κουλτούρας, όταν εκλαμβάνεται ως προσδιοριστικός παράγοντας σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα, αποδεικνύεται όχι τόσο αυτονόητη και σίγουρα όχι χωρίς προβλήματα.

⁶⁶ Putnam L., "Contradictions and Paradoxes in Organizations" στο Thayer L., (ed.), *Organization – Communication. Emerging Perspectives I*, Ablex Publishing Corporation, New Jersey 1986, σς. 151-167.

⁶⁷ Morgan G., Frost P.J and Pondy L.R., "Organizational Symbolism" στο Pondy L.R, Frost P.J, Morgan G., Dandridge T.C (eds.), *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich CT 1983, σ.30 κ.ε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Μορφές Επικοινωνίας στον Εργασιακό Χώρο

Έννοια και Χαρακτήρας της Επικοινωνίας

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

Όλοι οι εργαζόμενοι που αντιδρούν στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος παρουσιάζουν κάποιο είδος συμπεριφοράς. Οι εργαζόμενοι αμοιβαία επιδρούν και αυτή η αλληλεπίδραση περιέχει κάποιο μήνυμα, το οποίο μπορεί να επηρεάσει και τους υπόλοιπους, οι οποίοι με τη σειρά τους απαντούν σε αυτό το μήνυμα ως αποδέκτες του ή ως αρνητές του και έτσι επικοινωνούν μεταξύ τους.

Οι προσπάθειες να δοθεί ένας *ορισμός της επικοινωνίας* με καθολική χρήση έχουν προσκρούσει στην πολύμορφη φύση της. Κατά καιρούς δόθηκαν πολλοί ορισμοί στην έννοια της επικοινωνίας. Ένας σύντομος και περιεκτικός είναι αυτός που δόθηκε από τους Katz και Kahn, που αναφέρει ότι «...επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η μετάδοση νοημάτων»⁶⁸.

Ο Merrihue ορίζει την έννοια της επικοινωνίας ως «την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη. Αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά».⁶⁹ Ο Davis ορίζει την επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από ένα δεύτερο».⁷⁰

Επικοινωνία¹¹² είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα σύστημα συμβόλων (ως σύμβολο

⁶⁸ Katz D., and Kahn R., *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons, 1978.

⁶⁹ Merrihue W., *Managing by Communication*, New York, Mc Graw-Hill, 1960.

⁷⁰ Davis K., *Human Relations at Work*, New York, 4th ed., Mc Graw-Hill, 1990.

¹¹² Νίνα-Παζαρχή, Ελένη «Κοινωνική Ψυχολογία», Αθήνα, 2005

μπορεί να νοηθεί οποιασδήποτε μορφής αποτέλεσμα εκ μέρους ενός «δέκτη» σε συμπεριφορά που προέρχεται από έναν «πομπό», η οποία ενέχει τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, την έκφραση συναισθημάτων, την αντίδραση σε εξωτερικό ερέθισμα). Στην επιστήμη του Management επικοινωνία θεωρείται η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη ενός στόχου ή αποτελέσματος.

Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων / πληροφοριών. Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο όπως συμβαίνει όταν ένας προϊστάμενος λέει στον υφιστάμενό του τι πρέπει να κάνει, ή μπορεί να διενεργείται γραπτώς, όπως όταν δίνονται στοιχεία-δεδομένα πληροφορίες αναφορές και οδηγίες για εκτέλεση – συνέχιση εργασιών. Προϋποθέτει δύο άτομα, τον αποστολέα και τον αποδέκτη, και θα πρέπει να υπάρχει και να μεταφέρεται με αυτήν ένα νόημα. Οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, οι αποχρώσεις της φωνής και η ομιλία μεταφέρουν πληροφορίες που έχουν νόημα και η επικοινωνία δεν έχει εφαρμογή, εκτός αν ο αποδέκτης κατανοεί ακριβώς την πληροφορία που του μεταδόθηκε.

Σημασία και Σπουδαιότητα της Επικοινωνίας

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

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

Σε σχετική εργασία τους ο Daniel Katz και ο Robert Kahn σημειώνουν ότι: «...καθώς περνάει κανείς από το χώρο της παραγωγής στο διπλανό χώρο των γραφείων, οι αντιθέσεις γίνονται εμφανέστερες. Περνάμε από το θόρυβο στην ησυχία, από παχείς καλωδιώσεις στα κομψά τηλεφωνικά καλώδια, από ένα περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι μηχανές σε ένα περιβάλλον όπου κυριαρχούν οι άνθρωποι, με άλλα λόγια περνάει κανείς από ένα χώρο όπου η παραγωγή είναι

πρωτεύουσας και η επικοινωνία δευτερεύουσας σημασίας σε ένα χώρο όπου αυτό αντιστρέφεται. Όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο της επιχείρησης ή της οργάνωσης, στο κέντρο λήψης αποφάσεων, τόσο πιο εμφανής γίνεται η έμφαση, που επικεντρώνεται στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην επικοινωνία».

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

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

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

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

Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων, την απόδοση και την ασφάλειά τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο αν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν (αλλά και οι επιπτώσεις της) όχι μόνο θα γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτή, αλλά επίσης θα κατανοηθούν και θα γίνουν αποδεκτά. Τα άτομα παρακινούνται, μεταξύ άλλων, από το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών, αλλά και από τις «εσωτερικές» αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο παρακινούνται, εξαρτάται από το μέγεθος της

ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνει η θέση εργασίας τους, αλλά και από την προσδοκία ότι η αμοιβή τους θα είναι εκείνη που επιθυμούν και θα προέλθει από τις προσπάθειες που καταβάλλουν. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεόμενες με αυτήν αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και με άλλες διευθύνσεις, μέσα στην εταιρεία.

Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

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

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

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

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

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

Στρατηγική ενδοεπιχειρησιακών επικοινωνιών

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

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

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

α. Τι θέλει να πει η διοίκηση

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

Η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της την επίτευξη τριών πραγμάτων: πρώτον, να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να αποδεχθούν όσα προτίθεται να κάνει η διοίκηση σε περιοχές που τους επηρεάζουν. Δεύτερο, να ωθήσει τους υπαλλήλους να δράσουν με τον τρόπο που θέλει η Διοίκηση. Και τρίτο, να πείσει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν από μόνοι τους περισσότερο με την εταιρία

και τις επιτεύξεις της και να τους βοηθήσει να εκτιμούν, αντικειμενικότερα, τη δική τους συνεισφορά στις επιτεύξεις αυτές. Έτσι, τα όποια συστήματα και διαδικασίες επικοινωνίας αναπτύσσει η Διοίκηση θα πρέπει να εξυπηρετούν τους στόχους: συντονισμού, παρακίνησης, πληροφόρησης και ελέγχου των εργαζομένων.⁷¹

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

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

β. Τι θέλουν να ακούσουν οι υπάλληλοι

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

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

γ. Ποιες πληροφορίες πρέπει να παρέχονται

⁷¹ Κανελλόπουλος Χαραλ. Κ., *Οργανωτική Θεωρία*, Ευρωτύπ Α.Ε., Αθήνα 1990, σελ. 500.

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

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

Επικοινωνιακά Δίκτυα

Με τον όρο δίκτυα επικοινωνίας (networks of communication) γίνεται αναφορά στο βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη μιας οργάνωσης στους διαύλους επικοινωνίας ή πιο απλά στο ποιος επικοινωνεί με ποιόν (Muchinsky, 1993)⁷². Τα συνηθέστερα δίκτυα επικοινωνίας διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το βαθμό κεντρικότητας – συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης- δηλαδή το βαθμό που κάποια άτομα έχουν περισσότερους διαύλους επικοινωνίας από ό,τι άλλα άτομα στο ίδιο δίκτυο. Έτσι σε ένα δίκτυο επικοινωνίας διακρίνονται οι εξής μορφές: στο δίκτυο τύπου τροχού, ένα άτομο έχει κεντρική θέση και όλα τα μηνύματα προς όλες τις

⁷² Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology applied to work*. 4th Edition. Pacific Grove, CA: Books/Cole.

κατευθύνσεις περνούν από το άτομο αυτό. Στο δίκτυο τύπου «Υ» συμβαίνει το ίδιο αλλά σε μικρότερο βαθμό. Στα δίκτυα τύπου κύκλου ή «όλων των διαύλων», όλα τα άτομα έχουν το ίδιο βαθμό επικοινωνίας. Η κατανόηση των δικτύων επικοινωνίας μιας οργάνωσης μας βοηθάει στην κατανόηση άλλων παραμέτρων της οργάνωσης.

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

Η επικοινωνία στο χώρο των επιχειρήσεων δε γίνεται μόνο μεταξύ δύο ατόμων, αλλά και μεταξύ πολλών ατόμων και ομάδων. Διακρίνουμε δύο ειδών επικοινωνιακά δίκτυα (1) τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας και (2) τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας (βλ. Παράρτημα σχ. 6).

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

Στα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας, το μήνυμα της επικοινωνίας περνά εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε άλλο μέλος και γι' αυτό τα δίκτυα αυτά είναι αποτελεσματικά για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων.

Μορφές και Είδη επικοινωνίας στο χώρο των οργανώσεων

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

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

Η επικοινωνία στις σύγχρονες οργανώσεις μπορεί να διακριθεί ως εξής: α) με κριτήριο τον τρόπο πραγματοποίησής της, διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. β) με κριτήριο τις επικοινωνούσες θέσεις διακρίνεται σε κάθετη (επικοινωνία ανώτερων

θέσεων με κατώτερες), οριζόντιες (επικοινωνία θέσεων της ίδιας ιεραρχικής τάξης) και ανιούσες (επικοινωνία κατώτερων θέσεων με ανώτερες). γ) Με κριτήριο τη σημασία τους και το στοιχείο του επείγοντος ή όχι διακρίνεται σε, σημαντική και επείγουσα, σημαντική μη επείγουσα, επείγουσα αλλά μη σημαντική και μη σημαντική και μη επείγουσα.

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

Στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων δεν έχουμε μόνο μορφές τυπικής επικοινωνίας, οι οποίες έχουν ως αντικειμενικό στόχο την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης και κινούνται εντός σαφώς προσδιορισμένων κανόνων, αλλά και μορφές άτυπης επικοινωνίας, η οποία λαμβάνει χώρα χωρίς την ύπαρξη προηγούμενης διατύπωσης κανόνων και πλαισίων δράσης και υπηρετεί ιδιαίτερα τους ατομικούς στόχους των μελών της οργάνωσης. Η επικοινωνία διασφαλίζει την ύπαρξη και διατήρηση της άτυπης μορφής Οργάνωσης και εξυπηρετεί την προσπάθεια υποκίνησης των μελών της Οργάνωσης αλλά και τη δυνατότητα ανάπτυξης της Οργάνωσης. Οι στενές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λειτουργούντων τυπικών και άτυπων πληροφοριακών συστημάτων για την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων γίνεται ως εκ τούτου πολύ σαφής. Για το λόγο αυτό είναι αναντικατάστατες οι μορφές face-to-face επικοινωνίας, οι οποίες ως μορφές και τύποι προσωπικού διαλόγου μπορούν να λάβουν χώρα μόνο ως *συγχρονισμένη επικοινωνία*. Ασυγχρόνιστες μορφές επικοινωνίας προαπαιτούν εμπράγματα βοηθητικά μέσα και διαφορετικές επικοινωνιακές τεχνικές, οι οποίες προσφέρουν δυνατότητες αποθήκευσης και μετάδοσης, και μπορούν να γίνουν μεταξύ δύο ανθρώπων, ανθρώπου και μηχανής, ή και μεταξύ δύο μηχανών. Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια να εξασφαλίσουν υψηλή αποτελεσματικότητα κατά τη διοχέτευση των μηνυμάτων τους, τμηματοποιούν το κοινό τους σε ομάδες, οι οποίες διακρίνονται από σχετική ομοιογένεια στοιχείων, όπως φύλο, ηλικία, κοινωνική θέση, μόρφωση κλπ. Αυτό απαλλάσσει την Ηγεσία της επιχείρησης από την αποστολή ατομικών μηνυμάτων κάτι που θα ήταν όχι μόνο χρονοβόρο αλλά και θα είχε υψηλό κόστος. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι τυπικές αλλά και οι άτυπες, στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι σε κάθε τμήμα, οι κύκλοι ποιότητας, οι προϊστάμενοι κλπ.

α. Επικοινωνία εντολών

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

Στις περιπτώσεις επικοινωνίας εντολών δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου, έκτασης και πρόθεσης της μεταβίβασης. Σε ό,τι αφορά το περιεχόμενο της επικοινωνίας, πρέπει η εντολή να έχει προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες και τις συνήθειες εργασίας του. Δεν πρέπει να περιέχει περισσότερες λεπτομέρειες από όσες επιτρέπει ο βαθμός και η προσωπικότητα του παραλήπτη και η οργάνωση της εργασίας του, διότι διαφορετικά οι περισσότερες λεπτομέρειες περιορίζουν την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα του παραλήπτη από την άλλη πλευρά πάλι, η υπερβολική έλλειψη αναγκαίων λεπτομερειών προκαλεί πολλές φορές έλλειψη αποτελεσματικότητας των μέτρων και αδυναμία επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων⁷³.

Το σιλ της επικοινωνίας επηρεάζεται από την οδό επικοινωνίας (π.χ. άμεση ή έμμεση, τυπική ή άτυπη) και από το μέσο έκφρασης (π.χ. προφορικό ή γραπτό λόγο κλπ). Η επιχειρησιακή πολιτική, π.χ. αποτελεί κατά κανόνα γενικές κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η εντολή εκτέλεσης μιας εργασίας συνήθως δίνει μικρά περιθώρια ευελιξίας στον παραλήπτη.

β. Συνενωτική Επικοινωνία

Στις σύγχρονες μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις (οικονομικές μονάδες) με την επικοινωνία, αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης, αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσης των συναδέλφων. Συχνά, σε αυτές τις οργανώσεις, δημιουργούνται επιτροπές οι οποίες δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο σκοπό εργασίας. Το νόημά τους βρίσκεται κυρίως στη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων και ακόμα, από τη δημιουργία ενός καλού κοινωνικού κλίματος μπορούν να εκπληγούν σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα. Η

⁷³ Herzberg, F., "Work and the nature of man", Cleveland, 1966.

Vroom, V. H., "Work and Motivation. John Wiley, New York, 1964.

Argyris, Chris, "Intergrating the individual and the Organization", John Wiley, New York, 1964.

Sayles, L. P., "Individualism and big business", Mc Graw-Hill, New York, 1963.

επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται «επικοινωνία συνένωσης».

Μια άλλη μορφή επικοινωνίας συνένωσης είναι εκείνη η οποία έχει σαν σκοπό όχι τη συνένωση των μελών της οργάνωσης μεταξύ τους, αλλά τη συνένωσή τους με την επιχείρηση στο σύνολό της. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η παρουσίαση εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης στοιχείων γύρω από τη δράση της, με μόνο στόχο να αυξήσει τη γενική γνώση των εργαζομένων γύρω από τον οργανισμό, την εργασία τους, με τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσει το αίσθημα συμμετοχής στα κοινά των εργαζομένων⁷⁴.

Εκτός από την προγραμματισμένη επικοινωνία στις οργανώσεις, η οποία αποσκοπεί στην καλλιέργεια των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και στη δημιουργία και διατήρηση ενός καλού κλίματος εργασίας, αποκαλείται επικοινωνία συνένωσης και εκείνη η οποία προκύπτει στις καθημερινές σχέσεις μεταξύ των ατόμων (εντός και εκτός της επιχείρησης) και η οποία εκ πρώτης όψης δε φαίνεται να έχει τέτοιο σκοπό.

γ. Επικοινωνία αποφάσεων

Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μια απόφαση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας παρουσιάζεται στις περιπτώσεις συλλογικών φορέων αποφάσεων π.χ. επιτροπών, συμβουλίων κλπ.

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

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

⁷⁴ Redfield, Charles E, "Communication in Management. A guide to Administrative Communication. University of Chicago Press, Chicago, 1958, p3-4

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

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

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

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

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

Ομαδική Επικοινωνία στο Χώρο Εργασίας

Κάθε οργάνωση προσδιορίζεται ως ένα Σύστημα, το οποίο αποτελείται από υποσυστήματα. Τα υποσυστήματα, δηλαδή τα τμήματα, ομάδες εργασιών κτλ., αποτελούν ομάδες. Η επιτυχία του συνολικού συστήματος εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των υποσυστημάτων, και συνεπώς από την αποτελεσματική επικοινωνιακή ροή εντός των οργανωτικών ομάδων.

Η ομαδική επικοινωνία αποτελεί μορφή επικοινωνίας μεταξύ ενός περιορισμένου αριθμού ατόμων, τα οποία διαχωρίζονται σε ομάδες (έως δέκα), και οι οποίες πάλι διαχωρίζονται σε μικρότερες ομάδες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Μέσω της επικοινωνίας προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά κάθε ομάδας (οριοθέτηση, συνοχή, ομαδική συνείδηση, τύποι, συνέπεια κτλ.). έτσι η επικοινωνία αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ύπαρξη και ανάπτυξη κάθε ενοπιχειρησιακής ομάδας.

Η διερεύνηση των επικοινωνιακών διαδικασιών σε ομάδες μπορεί να στηριχθεί σε δύο τάσεις: Πρώτον, ανάλογα με την επικοινωνιακή δομή, τη διαμόρφωση δηλαδή των διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας, και δεύτερον από την πλευρά του ρόλου της επικοινωνίας, τον οποίο επιτελούν τα διάφορα μέλη της ομάδας εντός της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Κατά τον Carl R. Rogers και τον R. Agarwala-Rogers, υπάρχουν οι ακόλουθοι επικοινωνιακοί ρόλοι:

Οι φρουροί της πύλης ή πυλωροί (Gatekeepers), είναι άτομα τα οποία ελέγχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφόρηση των μελών της ομάδας. Εξ αυτού του ρόλου κατέχουν τη δυνατότητα του φιλτραρίσματος των πληροφοριών και μπορούν έτσι να αποτρέψουν επίσης και ένα information overload για την ομάδα.

Ο σύνδεσμος (Liaison), αναλαμβάνει τη λειτουργία να φέρει σε επικοινωνιακή επαφή τα διάφορα μέλη της ομάδας. Αποτελεί τρόπο του λέγειν ένα είδος «επικοινωνιακού τσιμέντου» της ομάδας. Εάν στην ομάδα επικρατεί μια αστεροειδής επικοινωνιακή δομή, τότε το ρόλο του συνδέσμου τον αναλαμβάνει μόνο ένα πρόσωπο, το οποίο είναι αποφασιστικής σημασίας για μια λειτουργική και αποτελεσματική επικοινωνία.

Στην περίπτωση της ηγεσίας γνώμης (*opinion Leadership*), καθοριστικής σημασίας είναι η υπερίσχυση της ηγετικής γνώμης εντός της ομάδας. Η ηγετική γνώμη είναι συχνά η έκφραση της επάρκειας όσον αφορά τις ειδικές γνώσεις, που είναι συνδεδεμένη με τις επικοινωνιακές δυνατότητες και δεξιότητες ενός ατόμου. Στην περίπτωση της συμμετοχικής Ηγεσίας, μπορούν οι ρόλοι του opinion Leader και του Ηγέτη της ομάδας (οι διδόμενες εντός της Οργάνωσης τυπικές λειτουργίες στους προϊσταμένους) να μην είναι ταυτόσημες, χωρίς αυτό να δημιουργεί μειονεκτικές επιδράσεις για την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της ομάδας. Αυτό όμως δεν ισχύει στην περίπτωση του απολυταρχικού και δικτατορικού στυλ Διοίκησης.

Ο επικοινωνιακός ρόλος του διαμεσολαβητή έχει να κάνει με τη διασφάλιση της επικοινωνιακής επαφής των μελών με το περιβάλλον. Αυτός ο πυλωρός ιδιαίτερου τύπου αναλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών με το εξωγενές περιβάλλον της ομάδας. Η σημασία του εξαρτάται από τις εργασίες της ομάδας και είναι ιδιαίτερα μεγάλη, εάν για την ικανοποίηση και επίτευξη των στόχων της ομάδας θεωρηθεί ότι πρώτης προτεραιότητας είναι η συνεχής ανταλλαγή πληροφοριών με το περιβάλλον ή με τις άλλες μονάδες, ή εάν πρόκειται για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ομάδας.

Είναι αμφιλεγόμενο, εάν ο ρόλος ενός προσώπου, το οποίο δεν διαθέτει καμία ή περιορισμένες επικοινωνιακές σχέσεις, (isolate) θα πρέπει να παρατηρηθεί

κάτω από την οπτική γωνία της ομαδικής επικοινωνίας. εάν τα παραπάνω χαρακτηριστικά της ομάδας ισχύουν και για το πρόσωπο αυτό, τότε το πρόσωπο αυτό είναι μέλος της ομάδας. Τέτοιου είδους απομονωμένα άτομα ανήκουν όμως συχνά μόνο τυπικά σε μια ομάδα, χωρίς να ισχύουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Εάν αυτό διαπιστωθεί στην περίπτωση μιας επικοινωνιακής ανάλυσης, π.χ. με τη μέθοδο της ανάλυσης των δικτύων, τότε να παρθούν μέτρα αναδιοργάνωσης όπως αυτά της ανάπτυξης (αναβάθμισης) της οργάνωσης, έτσι που να αναβαθμιστεί και να ενσωματωθεί στην ομάδα και το απομονωμένο πρόσωπο.

Κάθε μέλος της ομάδας δεν έχει μόνο ένα ειδικό ρόλο, αλλά μπορεί να διαδραματίσει σε μια δυναμική ομαδική διαδικασία πολλούς ρόλους, και σε μια χρονική διάρκεια πολύ διαφορετικούς. Έχει δηλαδή να διαδραματίσει ένα «set ρόλων».

Επικοινωνιακή Λειτουργία

Κατά τον Paul Watzlawick⁷⁵ κάθε μορφή επικοινωνίας έχει συνεχώς και ταυτόχρονα τόσο μια λειτουργία κατά το περιεχόμενο (μετάδοση μιας επί σκοπώ πληροφορίας ή κατάστασης), όσο και μια κοινωνική λειτουργία (περαιτέρω ανάπτυξη των διανθρώπινων σχέσεων μεταξύ των εταίρων που επικοινωνούν). Η ανάπτυξη των κοινωνικών σχέσεων είναι συνεπώς προϋπόθεση για την ικανοποιητική κατανόηση σε επίπεδο περιεχομένου. Ανάλογα με την υφιστάμενη κατάσταση, η κοινωνική λειτουργία της επικοινωνίας κατά περίπτωση ή κατά περιεχόμενο. Σε πολλές περιπτώσεις ορισμένες επικοινωνιακές διαδικασίες έχουν την προφανή λειτουργία και σκοπό, να επεξηγήσουν και να ερμηνεύσουν τις διανθρώπινες σχέσεις (π.χ. συζητήσεις για τον περιβάλλον εργασίας, και ανάπτυξη άτυπων επιχειρησιακών σχέσεων).

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

1. Η *κατανομή εργασίας*, η οποία είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, οδηγεί στο συντονισμό των επιμέρους στόχων. Αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί μόνο μέσω των διαφορετικών τύπων επικοινωνίας, όπου η χρήση και αξιοποίηση των επικοινωνιακών τεχνικών αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία.
2. Η *ενσωμάτωση*, ως μια παραπέρα κεντρική λειτουργία της επικοινωνίας υφίσταται, προκειμένου να προσανατολίσει τα υποκείμενα της επικοινωνίας

⁷⁵ Watzlawick, P., et al., *Menschliche Kommunikation*, 8. Aufl., Bern u.a. 1990.

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

Σύμφωνα με τον Gordon, η επικοινωνία σε μια οργάνωση εξυπηρετεί τέσσερις βασικές λειτουργίες (Gordon, 1993)⁷⁶:

1. την παροχή πληροφοριών ώστε να είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων.
2. τον έλεγχο της οργάνωσης μέσα από τον καθορισμό των καθηκόντων, της μορφής της εξουσίας και τη διευκρίνιση των κανόνων και των υποχρεώσεων.
3. τη δημιουργία κινήτρων για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης και την αφοσίωση σε αυτή.
4. την έκφραση προσωπικών αισθημάτων.

Η διαδικασία της επικοινωνίας σε μια οργάνωση παρομοιάζεται θεωρητικά με την τηλεπικοινωνία. Ο αποστολέας πρέπει να κωδικοποιήσει τις σκέψεις του σε μήνυμα, να μεταδώσει το μήνυμα (προφορικά, γραπτά ή με άλλο τρόπο), το οποίο θα παραληφθεί από τον αποδέκτη, ο οποίος θα το αποκωδικοποιήσει και στη συνέχεια με κάποιο τρόπο θα αποκριθεί. Η απόκρισή του αυτή θα λειτουργήσει ανατροφοδοτικά για τον αποστολέα (Torrington & Hall, 1987)⁷⁷. Από μια άλλη άποψη, στη διαδικασία αυτή διακρίνεται η πηγή (άτομο, ομάδα ή οργανισμός), το μήνυμα και η μορφή του (γλωσσικό μήνυμα ή μήνυμα με σύμβολα ή εικόνες) και το κανάλι (δίαυλο), δηλαδή το μέσο με το οποίο μεταβιβάζεται το μήνυμα (Muchinsky, 1993)⁷⁸.

Η επικοινωνία μέσα σε μια οργάνωση είναι ουσιαστικά επικοινωνία ανάμεσα σε συγκεκριμένα άτομα. Ακόμα και όταν υπάρχει μια γραπτή πληροφορία, όταν η επικοινωνία γίνεται μέσω γραπτού λόγου, το άτομο που είναι αποδέκτης του μηνύματος, άμεσα ενεργοποιεί μέσα του την εικόνα που έχει γι' αυτόν που έχει

⁷⁶ Gordon, J.R (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. 4th Edition. Boston: Allyn and Bacon.

⁷⁷ Torrington, D., & Hall, L.(1987). *Personnel management. A new approach*. London: Prentice-Hall International.

⁷⁸ Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology applied to work*. 4th Edition. Pacific Grove, CA: Books/Cole.

συντάξει το μήνυμα, δηλαδή για τον πομπό. Για το λόγο αυτό, συχνά σε επιχειρήσεις και οργανισμούς οι διαδικασίες της επικοινωνίας επηρεάζονται όχι τόσο από τη σημασία του μηνύματος, όσο από την εικόνα που έχει για τον πομπό ο συγκεκριμένος δέκτης του. Επιπροσθέτα, όταν το μήνυμα έρχεται σε κατάσταση που αφήνει πολλά ερωτηματικά (π.χ πίνακες ανακοινώσεων με σχισμένα χαρτιά, ακατάστατα καρφίτσωμένα μηνύματα, τρέχουσες ανακοινώσεις μαζί με ανακοινώσεις με ημερομηνίες τριών και τεσσάρων ετών) τότε ο δέκτης δε θα δώσει στο μήνυμα την προσοχή που ίσως χρειάζεται και ο κύκλος επικοινωνίας μένει ανοικτός και δεν ολοκληρώνεται.

Όπως είναι γνωστό, επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα σύστημα συμβόλων (ως σύμβολο μπορεί να νοηθεί οποιασδήποτε μορφής αποτέλεσμα εκ μέρους ενός «δέκτη» σε συμπεριφορά που προέρχεται από έναν «πομπό», η οποία ενέχει τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, την έκφραση συναισθημάτων, την αντίδραση σε εξωτερικό ερέθισμα).

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις παίρνει συνήθως τη μορφή της ομαδικής επικοινωνίας. Μέσα στα πλαίσια αυτά διαμορφώνονται διάφορες σχέσεις μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, στις οποίες αναπτύσσεται διαπροσωπικής μορφής επικοινωνία. Στη διαπροσωπική επικοινωνία ισχύουν όσα αναφέρονται στα σεμινάρια για τις δεξιότητες επικοινωνίας που διεξάγονται από την Υπηρεσία Συμβουλευτικής του Γραφείου Διασύνδεσης. Η ομαδική επικοινωνία είναι μια διαδικασία στην οποία επίσης ισχύουν όλα όσα ισχύουν στην «πρόσωπο προς πρόσωπο» επικοινωνία, επιπροσθέτως όμως επιδρούν παράγοντες που αναφέρονται στην πολυπρόσωπη διάσταση της διαδικασίας, και συγκεκριμένα στη δομή και στη λειτουργία της ομάδας.

Οι *παράγοντες* αυτοί είναι οι παρακάτω:

- Η ηγετική ικανότητα του ατόμου που αναλαμβάνει το ρόλο του «ηγέτη»
- Η διάρκεια ύπαρξης της ομάδας και η συνοχή που έχει αναπτύξει
- Το μέγεθος της ομάδας
- Η αυτοαντίληψη και η αυτοεικόνα των μελών της ομάδας
- Οι ιδιότητες των μελών της ομάδας
- Το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί η ομάδα

Η ανατροφοδότηση αποτελεί βασικό παράγοντα για την επικοινωνία. Οποιαδήποτε μορφή και αν έχει η ανατροφοδότηση, τα άτομα σε ένα χώρο εργασίας, είναι πρόθυμα να τη δεχθούν και να ενεργήσουν ανάλογα, μόνο όταν η ανατροφοδότηση:

1. είναι σχετική κατανοητή σε όλα τα μέλη του οργανισμού.
2. είναι περιγραφική χωρίς να έχει τη μορφή ελέγχου προς τους εργαζόμενους.
3. είναι σαφής και συγκεκριμένη, αναφέρεται δηλαδή σε συγκεκριμένη συμπεριφορά και κατάσταση.
4. είναι συγκριτική, περιλαμβάνει δηλαδή συγκρίσεις ομοειδών μονάδων.
5. γίνεται στον κατάλληλο χρόνο, αμέσως μετά τη συγκέντρωση πληροφοριών.
6. είναι αξιόπιστη, όταν δηλαδή οι πληροφορίες έχουν εγκυρότητα.
7. κινητοποιεί συναισθηματικά τους εργαζόμενους και αντίστοιχα τους δραστηριοποιεί, χωρίς να προκαλεί θυμό, αμυντική στάση ή συναισθήματα κατωτερότητας.
8. είναι περιορισμένη σε ποσότητα πληροφοριών.
9. είναι πρακτική και εφικτή, πράγμα που σημαίνει ότι τα μέλη μπορούν να ανταποκριθούν.
10. δεν είναι απόλυτη και οριστική. Υπάρχει δηλαδή χώρος για τα μέλη ενός οργανισμού να κάνουν τις δικές τους ερμηνείες και να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τις ενέργειές τους.

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

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

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

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

α. Συναισθήματα

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

β. Κίνητρα

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

γ. Πληροφορίες

Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη ζωτική λειτουργία, την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για τη λήψη των

αποφάσεων. Αντίθετα από τα συναισθήματα και την επιρροή, η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή έχει κυρίως τεχνολογικό προσανατολισμό.

δ. Έλεγχος

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

Επικοινωνιακό Κλίμα

Ως επικοινωνιακό κλίμα θεωρείται η γενικότερη «περιρρέουσα ατμόσφαιρα», η οποία αποτελεί μια κοινωνικο-συναισθηματική προϋπόθεση για τη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ προσώπων. Κατά τον Paul Watzlawick (Watzlawick, P., et al., 1990), η επικοινωνία εμπεριέχει πάντα δύο όψεις: Μια κατά περιεχόμενο και μια κοινωνική. Ενώ με η πρώτη αναφέρεται στις πραγματικές συνισταμένες του αντικειμένου της επικοινωνίας, η κοινωνική όψη της επικοινωνίας αναφέρεται στο συναισθηματικό επίπεδο. Αυτή η συνισταμένη προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το επικοινωνιακό κλίμα και την ικανοποίηση όλων των λειτουργιών της επικοινωνίας. Εκτός από αυτό, το επικοινωνιακό κλίμα επηρεάζεται σημαντικά και από τις διαθέσεις και αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην επικοινωνιακή διαδικασία ατόμων, αλλά και από συντελεστές που έχουν σχέση με τη θέση που κατέχει ο συνομιλητής στην ιεραρχία της οργάνωσης ή από παράγοντες που σχετίζονται με το χώρο, το χρόνο, ή με το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

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

Επικοινωνιακή Πολιτική

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

- Η διαφήμιση

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

Εδώ έχουμε να κάνουμε μόνο με μια σαφώς προσδιορισμένη κατάταξη μηχανισμών διάθεσης, στους οποίους εμπεριέχονται επίσης και η συσκευασία προϊόντων, το Design και μάλιστα ο τύπος επικοινωνιακών επιδράσεων. Η σημασία των διαφόρων μηχανισμών επικοινωνίας στο μείγμα επικοινωνίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της αγοράς καθώς και την αξία θέσης στην κλίμακα αξιολόγησης των συγκεκριμένων μορφών επικοινωνίας (βλ. Παράρτημα σχ. 4).

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

Στα πλαίσια του μείγματος Marketing, οι επικοινωνιακοί μηχανισμοί που φαίνονται στο σχήμα 3 (βλ. Παράρτημα) αποκτούν μια εξαιρετική σημασία, διότι λειτουργούν ως δίαυλος επικοινωνίας, που ενεργοποιεί στην αγορά τους υπόλοιπους υποβοηθητικούς τομείς του Marketing. Ως εκ τούτου, η ενεργητική επικοινωνιακή πολιτική των προσφερόντων αποτελεί ένα βασικό και αναντικατάστατο στοιχείο των συστημάτων που προσανατολίζονται στην οικονομία της αγοράς. Η πολυπλοκότητά της οδήγησε στην ανάπτυξη μιας πολύ διαφοροποιημένης και σε συνολικό οικονομικό επίπεδο συνολικής επικοινωνιακής οικονομίας, η οποία ξεκινά από τα τμήματα διαφήμισης των επιχειρήσεων, εξελίσσεται μέσα από διαφημιστικά γραφεία, ΜΜΕ, εκθεσιακούς χώρους και επιχειρήσεις, και καταλήγει σε θεσμούς Προστασίας και υποστήριξης καταναλωτών.

Οι μορφές επικοινωνίας που προκύπτουν από την οπτική γωνία των προσφερόντων μπορούν να καταταγούν εκτός των άλλων και από το αν υπάρχει άμεση ή έμμεση επικοινωνία με τους αποδέκτες, δηλαδή αν μεσολαβούν προσωπικοί ή μη προσωπικοί επικοινωνιακοί φορείς (βλ. παράρτημα σχ. 5). Από όλα αυτά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό, τόσο η επικοινωνιακή ισχύς, όσο και τα κόστη επικοινωνίας.

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

- Ποιος (ανάλυση του επικοινωνούντος)
- Λέει τι (ανάλυση περιεχομένου)
- Μέσω ποιας οδού (ανάλυση των Media)
- Σε ποιόν (ανάλυση ομάδας στόχου)

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

Σκοποί της Επικοινωνίας

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

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

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

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερή της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ως προς αυτό το στοιχείο υπάρχει πλήρης ομοφωνία στη γενική βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά, πολλοί από τους ασχολούμενους

με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι, εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας⁷⁹, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργασίας⁸⁰, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών⁸¹, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία⁸².

Από τα πιο πάνω συνάγεται συμπερασματικά ότι ο σκοπός της επικοινωνίας (στην ευρεία της έννοια) είναι:

1. ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.
2. Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή, θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία όπως το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων, και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης⁸³.
3. δημιουργία του αναγκαίου πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας. Επειδή με την επικοινωνία ένας προϊστάμενος μπορεί να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες

⁷⁹ Redfield, Charles E, "Communication in Management. A guide to Administrative Communication. University of Chicago Press, Chicago, 1958, p3-4

Dale, Ernest, Management. Theory and Practice. Mc Graw – Hill, New York, 1965, p. 466.

⁸⁰ Hodges, Henry G., "Management: Principles, Practices and Problems. Houghton Mifflin Co, Boston, Mass., 1956, p. 412.

⁸¹ Mc Farland Dalton, "Management Principles and Practices. Mc Millan Co., New York, σελ. 398: "The existence of coordinated effort is the end result of a great deal of communication" και σελ. 306: "Communication is the means by which the act of delegation is accomplished".

⁸² Davis, Keith, "Human Relations at work. Mc Graw-Hill, New York, 1962, σελ. 346.

⁸³ Scholz, William, "Communication in the Business Organization. Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1962, σελ. 11.

του προσωπικού, δίνει σε αυτόν τη δυνατότητα για σύζευξη των συμφερόντων του προσωπικού με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η τελευταία αυτή περίπτωση έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα διότι διαπιστώνεται τελευταία ότι τα σύγχρονα εργασιακά προβλήματα δεν είναι τόσο προβλήματα εμπειρίας και γνώσεων, όσο κυρίως προβλήματα διαθέσεων του προσωπικού και συμπεριφοράς.⁸⁴

4. Άλλος σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί ένα αποδοτικό σύστημα επικοινωνίας είναι η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος, πράγμα που σημαίνει ότι με ένα σωστό σύστημα επικοινωνίας, αναπτύσσεται ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας, που βοηθά τη δημιουργία μεγαλύτερης ικανοποίησης.
5. το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας οδηγεί στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

Επίσης, η επικοινωνία εξυπηρετεί κυρίως δύο βασικούς σκοπούς⁸⁵:

- *Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις:* τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ώστε να πάρουν τις σωστές αποφάσεις.
- *Βοηθά στην παρακίνηση:* η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωτικών στόχων και έτσι αυξάνει την παρακίνηση.
- *Βοηθά στον έλεγχο:* αφού έτσι αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες, και έτσι είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο έως αδύνατο να απομονωθούν και προσδιοριστούν οι πηγές των προβλημάτων και κατ' επέκταση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες.

Οργανωτική και Διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας

Η επιχείρηση είναι ένα ζωντανό κύτταρο, το οποίο αποτελείται από άτομα και μηχανές, και μόνο ο άριστος συνδυασμός της μεταξύ τους λειτουργίας μπορεί να δημιουργήσει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. Η αποτελεσματική λειτουργία της επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό, αποτελεί προϋπόθεση για τη διοικητική και οργανωτική επιτυχία. Αυτό σημαίνει ότι η επικοινωνία έχει δύο σημαντικές διαστάσεις και ρόλους, να επιτελέσει στη σύγχρονη επιχείρηση: *την οργανωτική διάσταση*, η οποία αναφέρεται στον τρόπο και τις διαδικασίες που εφαρμόζει η οργανωτική δομή προκειμένου να προωθήσει ή και να αποτρέψει την αποτελεσματική επικοινωνία εντός ή εκτός της επιχείρησης, και την *Διαπροσωπική*

⁸⁴ Habbe Stephen, "Communications with employee", N.Y. 1952.

⁸⁵ Aldag R.L., Stearns T.M., *Management*, 1991, σελ. 472-498.

διάσταση, η οποία αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα ροής των πληροφοριών και γενικότερα της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπινων πόρων. Θα πρέπει να λειτουργούν και οι δύο διαστάσεις παράλληλα, διότι μπορεί η επιχείρηση να είναι μεν κατάλληλα δομημένη ώστε να προωθείται η αποτελεσματική επικοινωνία αλλά και το προσωπικό να μην έχει τις επαρκείς ικανότητες επικοινωνίας και έτσι να μην επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί στόχοι. Επίσης, μπορεί να ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή τα άτομα να είναι ικανά να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, όμως, η οργανωτική δομή να είναι τέτοια, που να μην επιτρέπει ή να παρεμποδίζει ακόμη κάθε μορφής ενδοεπικοινωνία.

α. Οργανωτική διάσταση της επικοινωνίας

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

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

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

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

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

β. Διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας

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

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

Οι μανάτζερ δαπανούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους (περίπου το 75%) για κάθε μορφή επικοινωνίας. Άρα κάθε προσπάθεια που καταβάλλουν για να βελτιώσουν την ικανότητά τους για σωστή επικοινωνία αυξάνει και την αποτελεσματικότητά τους

Η επικοινωνία ενυπάρχει σε όλες τις λειτουργίες του μανάτζμεντ. Τα σχέδια – προγράμματα για να διατυπωθούν απαιτούν συγκέντρωση στοιχείων, ενώ για να υλοποιηθούν πρέπει να γνωστοποιηθούν, να κατανοηθούν και να γίνουν αποδεκτά από αυτούς που θα τα υλοποιήσουν. Η οργάνωση προϋποθέτει κατανόηση του ποιος κάνει τι, ποιος αναφέρεται σε ποιόν. Για παράδειγμα, για να επιτευχθεί η στελέχωση πρέπει να παρουσιαστούν οι θέσεις στους ενδιαφερόμενους, να εξηγηθούν σ' αυτούς τα απαιτούμενα προσόντα και να απαντηθούν ερωτήσεις τους. Η καθοδήγηση και οι οποιεσδήποτε σχέσεις μεταξύ ανθρώπων είναι ανέφικτες χωρίς επικοινωνία. Τέλος ο έλεγχος στηρίζεται στη συγκέντρωση στοιχείων και τη επεξεργασία τους .

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

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

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

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

Οι συνδέσεις συνεργασίας προέρχονται από τις θέσεις εργασίας, που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (είτε αυτό αφορά τη βάση, τους εκτελεστές, είτε οποιαδήποτε βαθμίδα, δηλαδή τους προϊστάμενους), έχουν οριζόντια διάταξη και εξαρτώνται επίσης από τον αριθμό των θέσεων εργασίας που συνδέονται μεταξύ τους (αριθμό συνεργαζόμενων ανθρώπων).

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

Ακόμα, την διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας επηρεάζουν:

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

- οι κανόνες συμπεριφοράς.
- οι αρχές που διέπουν τη λειτουργία της ομάδας.
- ο καταλυτικός ρόλος του ηγέτη.

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

Επίσημα και Ανεπίσημα Κανάλια Επικοινωνίας

Η διεξαγωγή της επικοινωνίας πραγματοποιείται με τον καθορισμό καναλιών – οδών επικοινωνίας, μεταξύ των θέσεων που συντονίζονται. Με τον όρο οδός επικοινωνίας εννοείται, μια σύνδεση των φορέων έργων, με την οποία μεταβιβάζονται αντικείμενα εργασίας, ή πληροφορίες.

Αυτού του είδους τα κανάλια υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Ο Amitai Etzioni κάνει διαχωρισμό ανάμεσα στην ουσία (οργανική-εκφραστική) και στην κατεύθυνση (κάθετη-οριζόντια) των δικτύων επικοινωνίας. Η οργανική επικοινωνία δίνει πληροφορίες και γνώσεις, που επηρεάζουν τον προσανατολισμό της γνώσης. Οι εντολές και η πολιτική της διοίκησης του οργανισμού είναι κλασικά παραδείγματα της κατηγορίας αυτής. Η εκφραστική επικοινωνία μεταβάλλει ή ενισχύει τις απόψεις, τα πρότυπα και τις αξίες. Ένα παράδειγμα είναι η πειθαρχία των εργαζομένων. Τα επίσημα κανάλια μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.

Η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού γίνεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από τη διοίκηση. Οι οδηγίες και το σκεπτικό των εργασιών, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι γνώμες για την απόδοση των υφισταμένων μεταδίδονται μέσα από συγκεκριμένα κανάλια από τη διοίκηση προς το υφιστάμενο προσωπικό.

Η ανεπίσημη επικοινωνία συντελείται ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση, των οποίων οι σχέσεις είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και τη δουλειά τους. Είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας που έχουν τα άτομα για κοινωνική επαφή και μετάδοση των πληροφοριών στους συναδέλφους τους. Μολονότι οι

επαφές αυτές ακολουθούν κανάλια που είναι ανεξάρτητα από την επίσημη δομή της επιχείρησης, εν τούτοις δημιουργούν μέσα στην επιχείρηση ένα σημαντικό δίκτυο καναλιών επικοινωνίας.

Αυτά τα επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να είναι μόνιμα μέσα σε μια επιχείρηση ή προσωρινά. Ο Guetzkow προσδιόρισε πέντε δίκτυα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση:

1. για την ιεραρχία
2. για την ανταλλαγή πληροφοριών
3. για την ειδικότητα
4. για τη φιλία
5. για τη θέση

Από τα πέντε, μόνο τα δύο πρώτα θεωρούνται ότι είναι τα απαραίτητα μέσα στην επιχείρηση. Και αυτά όμως τα δίκτυα έχουν τα ανεπίσημα χαρακτηριστικά τους⁸⁶.

Καθοδική, Ανοδική και Οριζόντια Κατεύθυνση της επικοινωνίας στις οργανώσεις

Σύμφωνα με τη θεωρητική άποψη ότι η επικοινωνία είναι «τρισδιάστατη», η ανταλλαγή πληροφοριών για την εδραίωση της κατανόησης και την επιτυχία μιας σύγχρονης οργάνωσης, πρέπει απαραίτητα να γίνεται προς τα κάτω, προς τα επάνω και οριζόντια. Συγκεκριμένα, ενώ οι υπεύθυνοι των δημοσίων σχέσεων πληροφορούν τους υφισταμένους, αντλούν ταυτόχρονα πληροφορίες από αυτούς και αξιολογούν με τους συνεργάτες τους τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Οι Katz και Kahn (1978) διακρίνουν πέντε τύπους καθοδικής επικοινωνίας ως προς το περιεχόμενο: α) τις οδηγίες που αναφέρονται στο τι πρέπει να γίνει και πως θα γίνει, β) τη λογική του απαιτούμενου έργου, δηλαδή πως αυτό συνδέεται με την όλη λειτουργία της οργάνωσης, γ) τις διαδικασίες που αναφέρονται σε κανόνες, πρακτικές μεθόδους επιτέλεσης του έργου, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, δ) την ανατροφοδότηση που αναφέρεται στη μέχρι τώρα επίδοση του ατόμου ή της ομάδας και ε) την ιδεολογική ενημέρωση που αναφέρεται στο αίσθημα στόχου και σκοπού. Το σύστημα επικοινωνίας μπορεί να περιγραφεί με βάση τις εργασιακές σχέσεις, μεταξύ φορέων έργων ίσης και διαφορετικής βαθμολογικής τάξης.

Η δομή μιας οργάνωσης επηρεάζεται επίσης από την κατεύθυνση της επικοινωνίας (π.χ. αυταρχικά οργανωμένες επιχειρήσεις προβάλλουν την κάθετη ροή

⁸⁶ Guetzkow H., "Communications in Organizations", in *Hand Book of Organization*, edited by J. March.

της επικοινωνίας). Στη μελέτη της κατεύθυνσης της επικοινωνιακής ροής διακρίνονται η καθοδική, η ανοδική και η οριζόντια επικοινωνία.

Η ροή της τυπικής επικοινωνίας στις επιχειρήσεις (εξωτερικού συστήματος επικοινωνιακή διαδικασία) μπορεί να παίρνει τις εξής μορφές (βλ. Παράρτημα Σχ. 2):

- επικοινωνία από ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος της επιχείρησης προς κατώτερο
- επικοινωνία από κατώτερο ιεραρχικά στέλεχος προς ανώτερο
- επικοινωνία μεταξύ στελεχών της επιχείρησης που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

Στο επίπεδο επιχείρησης η επικοινωνία γίνεται και προς τις τρεις κατευθύνσεις, προς τα κάτω, προς τα επάνω, και οριζόντια. Τα στελέχη πρέπει να δημιουργούν και να χρησιμοποιούν τυπικά κανάλια επικοινωνίας και προς τις τρεις κατευθύνσεις. Στην πράξη όμως τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας αποτελούν τις πραγματικές, ουσιαστικές και ίσως περισσότερο αποτελεσματικές διόδους επικοινωνίας⁸⁷ (βλ. Παράρτημα Σχ. 7).

Η κάθετη επικοινωνία διαιρείται σε δύο επί μέρους κατευθύνσεις, στην εκ των άνω προς τα κάτω (προϊστάμενοι προς υφιστάμενους) και στο αντίθετό της, δηλαδή στην εκ των κάτω προς τα άνω (υφιστάμενοι προς προϊστάμενους).

α. Η καθοδική επικοινωνία

Η καθοδική επικοινωνία που γίνεται από συγκεκριμένους και αρμόδιους πομπούς προς συγκεκριμένους και αρμόδιους δέκτες (υφιστάμενους) έχει βασικό σκοπό την επιρροή των υφισταμένων και βοηθά στην:

1. αποσαφήνιση – κατανόηση και υλοποίηση στόχων και στρατηγικών.
2. παροχή οδηγιών εκτέλεσης και συντονισμού των εργασιών
3. ενημέρωση για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και πρακτικές.
4. ενημέρωση – πληροφόρηση για την απόδοση υπαλλήλων και διευθύνσεων.
5. παρακίνηση των εργαζομένων να δεχτούν την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης.

Η κάθετη εκ των άνω προς τα κάτω επικοινωνία ακολουθεί συνήθως κλιμακωτή διαδρομή, δηλαδή η ροή της πληροφόρησης ξεκινά από το ανώτερο κλιμάκιο ιεραρχίας μιας οργάνωσης και κατευθύνεται στο αμέσως κατώτερο κι από εκεί στο επόμενο προς τα κάτω.

⁸⁷ Dalf, R.L, Management, 1997, σελ. 568-575

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως προφορικές εντολές, εκπαιδευτικές συναντήσεις, εγχειρίδια, γραπτές οδηγίες κλπ. Η κάθετη εκ των άνω προς τα κάτω (καθοδική) επικοινωνία περιλαμβάνει εντολές, οδηγίες, επεξηγήσεις με σκοπό την εκτέλεση των εργασιών, την προπαγάνδισή στόχων, την ανακοίνωση κινήτρων υποκίνησης των εργαζομένων, συνεντεύξεις υποψηφίων υπαλλήλων κ.ά., και μπορεί να γίνει προφορικά (τηλεφώνημα, συνάντηση) ή γραπτά (οδηγίες, εντολές).

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

Στη διάθεση κάθε ιεραρχικής κατώτερης θέσης πρέπει να είναι περισσότερες πληροφορίες από εκείνες που περιέχονται σε αυτή, με τις εντολές εκτέλεσης για να μπορεί να ενεργεί λογικά και με άνεση. Έτσι, δημιουργούνται δικαιώματα για αίτηση πληροφοριών της κατώτερης θέσης, έναντι της ανώτερης και υποχρεώσεις για παροχή πληροφοριών της ιθύνουσας θέσης έναντι της υφιστάμενης (Kosiol E., 1959). Η αναστροφή (Ackermann Albert, Feurer Willi and Ulrich Hans, 1959), που παρουσιάζεται, της ιεραρχικής αρχής, είναι μόνο φαινομενική, διότι η υφιστάμενη θέση, δεν έχει τη δυνατότητα να επιβάλλει το δικαίωμα αυτό.

Μια ιδιομορφία ακόμη της επικοινωνίας αυτής, μεταξύ υπηρεσιακών θέσεων είναι ότι στην πράξη οι προϊστάμενες θέσεις ασκούν τον εφοδιασμό των υφιστάμενων θέσεων, από πληροφορίες με επιφυλακτικότητα.

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

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, η κατεύθυνση αυτή είναι ευάλωτη στη δυνατότητα που ενυπάρχει να παραποιηθεί η να παρερμηνευθεί το νόημα μιας πληροφορίας κατά τη διάρκεια της διέλευσής της από τις διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας ως τους πραγματικούς αποδέκτες. Ο κίνδυνος αυτός εξαναγκάζει συχνά την ηγεσία να δίνει μεγαλύτερη έμφαση απ' όσο πρέπει στην αυστηρή αναμετάδοση του μηνύματος, γεγονός το οποίο δημιουργεί αυταρχικό κλίμα στις οργανώσεις και προβλήματα στον έλεγχο των μελών της. Επίσης, εμποδίζει τις διαδικασίες αμφίδρομης ανταλλαγής απόψεων.⁸⁸ Το κύριο της μειονέκτημα είναι ότι συνήθως είναι μονόδρομη, με αποτέλεσμα να μην είναι πάντοτε αποτελεσματική και να δίνει αφορμή για την ανάπτυξη ψιθύρων και φημών και ότι δυσχεραίνει την ανάδραση⁸⁹.

β. Η Ανοδική Επικοινωνία

Η κάθετη εκ των κάτω προς τα άνω (ανοδική) επικοινωνία ξεκινάει από τα κατώτερα κλιμάκια και απευθύνεται προς τα ανώτερα (υφιστάμενοι προς προϊστάμενους). Μπορεί να έχει τη μορφή ερωτήσεων, αλλά και παραπόνων ή παρατηρήσεων. Αυτού του είδους η επικοινωνία θεωρείται πολύ σημαντική για μια οργάνωση, γι' αυτό το πρέπει να ενθαρρύνεται, γιατί ο δισταγμός ή ο φόβος είναι από τους κύριους παράγοντες που την παρεμποδίζουν. Έχει ως σκοπό την ενημέρωση και τις προτάσεις που προέρχονται από τους υφισταμένους και απευθύνονται προς τους προϊστάμενους, (π.χ. προτάσεις για βελτίωση της εκτέλεσης εργασιών, πληροφορίες για την πρόοδο των εργασιών και για την επίτευξη

⁸⁸ Katz D. and Kahn, R.L., *The Social Psychology of Organizations*, Wiley Publ., New York 1966, σσ. 239 κ.ε.

Πρβλ. Gortner H.F et al, σσ. 261-263.

Πρβλ. Vecchio R. P., σσ. 476-477.

Πρβλ. Tompkins P., σσ. 682-688.

Blair R., Roberts K.H. and McKechnie P., "Vertical and Network Communication in Organizations" στο McPhee R.D and Tompkins P.K (eds.), *Organizational Communication*, Sage Publications, Beverly Hills 1985, σσ.56-59.

⁸⁹ K. H. Roberts and P. McKechnie, "Vertical and Network Communication in Organizations" στο *Organizational Communication*, R.D. McPhee and P. Tompkins (eds.), Sage Publications, Beverly Hills 1985, σσ. 56-59.

των σκοπών, αιτήματα για εποπτεία, βοήθεια ή συνεργασία, προσωπικά ζητήματα κ.ά). Η κατεύθυνση αυτή ροή της πληροφόρησης προσφέρει ανάδραση και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την οργάνωση, αλλά είναι επίσης επιρρεπής σε μια σειρά από αρνητικές επιδράσεις (π.χ. μετάδοση προσωπικών εκδοχών που δεν ανταποκρίνονται στα συμβάντα κ.ά). Η αμεσότητα και η ελεύθερη διατύπωση απόψεων προωθεί τη μορφή αυτού του είδους της επικοινωνίας, γιατί εκτός από τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις που δημιουργεί μεταξύ των μελών, συμβάλλει επίσης στο να προλαμβάνονται και να αποσοβούνται τυχόν διενέξεις και συγκρούσεις. Επειδή η κατάχρησή της, όταν υιοθετηθεί μια πολιτική ανοιχτών θυρών από την πλευρά της διεύθυνσης, μπορεί να παρεμποδίσει το έργο της, αυτό που προτείνεται είναι να μεταβαίνει η διεύθυνση στους χώρους εργασίας. Η προς τα επάνω, ανοδική τυπική επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα που τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στέλνουν προς τα ανώτερα, με σκοπό την ενημέρωσή τους για τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Τα προβλήματα που οι εργαζόμενοι στέλνουν προς τα ανώτερα κλιμάκια, συνήθως αφορούν:

1. προβλήματα και διαφορετικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στη δουλειά.
2. προτάσεις για βελτίωση διαδικασιών και τρόπου εκτέλεσης εργασιών.
3. αναφορές απόδοσης.
4. παράπονα και διαφορές.
5. πληροφορίες σχετικά με τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά μεγέθη.
6. παράπονα, προτάσεις, σχόλια πελατών.
7. διευκρινήσεις για εφαρμοζόμενα συστήματα και διαδικασίες.

Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων της ανοδικής επικοινωνίας είναι: κυτία παραπόνων και υποδείξεων, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS), ερωτηματολόγια, απόλυτα μυστικές ανώνυμες έρευνες, τηλέφωνο, συναντήσεις με τη διοίκηση και τους άμεσους προϊστάμενους.

Οι δυσκολίες που εμφανίζονται στην ανοδική επικοινωνία σχετίζονται με την άρνηση κάποιων στελεχών να ακούσουν τους υφισταμένους τους, τη χρήση περιορισμένων μέσων αλλά και την επιφυλακτικότητα των εργαζομένων να εμπιστευθούν τους ανώτερους τους για την επίλυση των προβλημάτων τους.

Η επικοινωνία από υφιστάμενη θέση σε προϊστάμενη, περιλαμβάνει όλα τα είδη επικοινωνίας, εκτός από τις εντολές εκτέλεσης. Η επικοινωνία αυτή κατ' αρχήν, μπορεί να εξετάζεται σε σχέση με το λειτούργημα ελέγχου ανώτερης θέσης. Ο έλεγχος πρέπει να θεωρείται στην περίπτωση αυτή με την έννοια ότι η ανώτερη θέση επιθυμεί να βεβαιωθεί αν μια εντολή έχει ορθώς εκτελεστεί. Το δικαίωμα ελέγχου της ανώτερης θέσης μπορεί να αντικατασταθεί, από μια ενεργό υποχρέωση ενημέρωσης αυτής από μέρους της κατώτερης θέσης.

Στην περίπτωση αυτή γεννιέται ο κίνδυνος ενός «φίλτρου» (Ackermann Albert, Feurer Willi and Ulrich Hans, 1959) δηλαδή η κατώτερη θέση να αποκρύπτει πληροφορίες οι οποίες ενδεχομένως θα ήταν δυνατόν να δημιουργήσουν αρνητικές αντιδράσεις στην ανώτερη θέση. Το φαινόμενο αυτό παρουσιάζεται κυρίως σε περιπτώσεις που η επικοινωνία ρέει ευθέως (άμεση επικοινωνία) δηλαδή όταν δεν παρεμβάλλονται ενδιάμεσες διοικητικές θέσεις.

Το είδος αυτό επικοινωνίας μπορεί να εξετάζεται επίσης σε σχέση με το λειτούργημα λήψης αποφάσεων της προϊστάμενης θέσης η οποία έχει ανάγκη πληροφοριών από την υφιστάμενη θέση (Kosiol E., 1959).

Γι' αυτό είναι σημαντικό να μη διαρρέουν πληροφορίες από την επενέργεια του φίλτρου της κατώτερης θέσης. Ανεξάρτητα από το φαινόμενο του φίλτρου, με την επικοινωνία αυτή παρατηρείται η τάση μεταβίβασης πολλών πληροφοριών (Ackermann Albert, Feurer Willi and Ulrich Hans 1959). Ο λόγος πρέπει να αναζητηθεί στην επιθυμία της κατώτερης θέσης για απόκτηση κύρους.

Όπως και στην αντίθετη φορά της ροής της πληροφόρησης, με τον ίδιο τρόπο και στην περίπτωση αυτή η εμπλοκή πολλών και διαφορετικών προσώπων ή ιεραρχικών βαθμίδων μπορεί να δημιουργήσει φραγμούς και διαστρεβλώσεις.

γ. Η Οριζόντια επικοινωνία

Η οριζόντια επικοινωνία ανάμεσα σε συναδέλφους του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου – ομοιοβάθμων ή παρόμοιας εξειδίκευσης στην ίδια οργάνωση ή και σε διαφορετική αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία, εφ' όσον θεωρείται ότι δε δημιουργεί ανασφάλεια στα μέλη της οργάνωσης.

Ο σκοπός της είναι πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Η οριζόντια επικοινωνία μέσα στις επιχειρήσεις βοηθά στην:

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

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

Η επικοινωνία αυτή λαμβάνει συνήθως περισσότερο άμεσες και προσωπικές μορφές παρά έμμεσες και απρόσωπες, περισσότερο άτυπες παρά τυπικές, προφορικές παρά γραπτές. Επειδή οι ομοβάθμιοι ή άτομα του ίδιου επιπέδου εξειδίκευσης διαθέτουν περισσότερες κοινές γνώσεις, εμπειρίες κλπ., οι έννοιες και οι κώδικες που χρησιμοποιούν έχουν λίγο πολύ ταυτόσημο περιεχόμενο, στοιχείο το οποίο διευκολύνει την αμεσότητα και την ελεύθερη διατύπωση των απόψεων (π.χ. μεταξύ εκπαιδευτικών που ανήκουν μεν σε διαφορετικά σχολεία, υπάγονται όμως σε κοινό νομοθετικό πλαίσιο). Η επικοινωνία του τύπου αυτού θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία των οργανώσεων και δημιουργεί τους απαιτούμενους κρίκους διασύνδεσης (ή τις γέφυρες που ανέφερε ο Fayol) μεταξύ των μελών της.⁹⁰

Η επικοινωνία μεταξύ ομοιόβαθμων θέσεων, περιλαμβάνει όλα τα είδη επικοινωνίας εκτός από τις εντολές εκτέλεσης. Στην επικοινωνία αυτή, όπως αναφέρει ο Ulrich Hans, δεν εμφανίζονται επιδράσεις, οι οποίες να προέρχονται από την ιεραρχία. Συνεπώς, το φαινόμενο του φίλτρου παρατηρείται λιγότερο στο είδος αυτό επικοινωνίας και εξαίρεται η τακτική εργασιακή σχέση και η διαρκής με οριζόντια γραμμή μεταβίβαση πληροφοριών, οι οποίες δεν διατρέχουν δια μέσου των διοικητικών βαθμίδων, πράγμα που θα σήμαινε απόκλιση, από την πιο σύντομη οδό.

Η οριζόντια επικοινωνία συντελείται μεταξύ ομοβάθμιων μελών μιας οργάνωσης, που βρίσκονται δηλαδή στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας, δηλαδή ατόμων που έχουν παρεμφερείς αρμοδιότητες, παρόμοιο επίπεδο εξειδίκευσης, ή μεταξύ παρεμφερών τμημάτων, υποκαταστημάτων κλπ. Η οριζόντια επικοινωνία είναι

⁹⁰ Πρβλ. Gortner H.F, σς.165-167.
Πρβλ. Vecchio R.P., σς. 478.
Πρβλ. Tompkins P., σς. 693-694.

συνήθως πιο χαλαρή και λιγότερο τυπική από την κάθετη και ενδείκνυται σε περιπτώσεις που χρειάζονται εξειδικευμένες γνώσεις ή όταν η δομή της οργάνωσης παρουσιάζει μεγάλη πολυπλοκότητα και διασπορά των τμημάτων της. Η εξωτερική επικοινωνία αφορά τις επαφές των μελών μιας οργάνωσης με τα μέλη μιας άλλης ή γενικά με το περιβάλλον της οργάνωσης.

Η οριζόντια ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία πηγάζει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων. Μέσα από αυτήν προωθείται η άμεση συνεργασία και ο αποδοτικός συντονισμός των εργασιών μιας επιχείρησης. Για να εξασφαλισθεί, αλλά και για να έχει θετικά αποτελέσματα η επικοινωνία σε αυτό το επίπεδο, οι παρακάτω ενέργειες μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες: κατάρτιση ρεαλιστικών οργανογραμμάτων, κατάρτιση περιγραφών θέσεων, αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων, οργάνωση κοινών διατμηματικών εργασιών, αποθάρρυνση αυταρχισμού και διατμηματικών τριβών, αλλά και άλλες ενέργειες όπως η λειτουργία κοινού εστιατορίου και αίθουσες συναντήσεων, φυλλάδια, περιοδικά καθώς και ανοικτές προγραμματισμένες συναντήσεις στελεχών κ.λ.π.

Εργαζόμενοι της ίδιας επιχείρησης, διαθέτουν περισσότερες κοινές γνώσεις, εμπειρίες, οι έννοιες και οι κώδικες που χρησιμοποιούν έχουν λίγο-πολύ ταυτόσημο περιεχόμενο, στοιχεία τα οποία διευκολύνουν την αμεσότητα και την ελεύθερη διατύπωση των απόψεων. Η επικοινωνία αυτού του τύπου θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία των οργανώσεων και δημιουργεί τους απαιτούμενους κρίκους διασύνδεσης⁹¹.

Η οριζόντια (ή πλάγια) επικοινωνία η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου-κλιμάκιου της οργάνωσης ή παρόμοιας εξειδίκευσης στην ίδια ή διαφορετική οργάνωση, τις πιο πολλές φορές είναι άτυπη και γίνεται με συζητήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων. Αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, κ.ά. η οριζόντια επικοινωνία είναι συνήθως ταχύτερη, αλλά υπόκειται σε διαστρεβλώσεις και παρερμηνείες λόγω του άτυπου χαρακτήρα της.

Παράδειγμα τυπικής οριζόντιας επικοινωνίας, είναι η σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου ενός Συλλόγου ή των Μετόχων μιας Τράπεζας, όπου υπάρχει ημερήσια διάταξη, έχουν ικανοποιηθεί οι απαιτήσεις για την πρόσκληση, την απαρτία κλπ. Έχουν καλυφθεί τυπικές απαιτήσεις. Επίσης τυπική οριζόντια επικοινωνία, αποτελεί

⁹¹ Vecchio R. P., *Organizational Behavior*, The Dryden Press, Chicago, 1991.

και η ενημέρωση των Στελεχών της Οργάνωσης επάνω σε έγγραφα, έντυπα ή άλλες εισερχόμενες πληροφορίες και η ανταλλαγή απόψεων με τους φακέλους, που κυκλοφορούν μεταξύ των αρμοδίων στελεχών.

Επικοινωνία τριπλής, διπλής και μονής κατεύθυνσης

α. Επικοινωνία τριπλής κατεύθυνσης (*Tridimensional communications*)

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

β. Επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης (*Two-way communications*)

Η επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης σημαίνει ότι ο προϊστάμενος πρέπει να ενδιαφέρεται για τη ροή των πληροφοριών προς τα πάνω και προς τα κάτω και γι' αυτό βρίσκεται στο σταυροδρόμι της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Για να επιτευχθεί επικοινωνία πρέπει ο προϊστάμενος να αναλάβει την πρωτοβουλία. Εάν πρέπει να παίρνει από τον προϊστάμενό του τις πληροφορίες, πρέπει να τις ζητήσει. Εάν δεν προωθείται η αναπληροφόρηση από τους υφισταμένους τους, υπάρχουν θετικές ενέργειες που μπορεί να κάνει για να τη δραστηριοποιήσει. Εάν οι επικοινωνίες σε διατμηματική βάση δεν είναι ικανοποιητικές, θα μπορούσε ίσως να προτείνει βελτιώσεις. Μόνο όταν κάθε προϊστάμενος προσεγγίζει το πρόβλημα της αποτελεσματικής επικοινωνίας, κατ' αυτόν τον τρόπο και δείχνει με αυτή τη στάση ότι μπορούν να γίνουν βελτιώσεις.

Η τυπική επικοινωνία αποτελεί μια από τις μορφές επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης. Πραγματοποιείται με καθορισμένο τρόπο και γι' αυτό λέγεται τυπική. Μπορεί να είναι μια επικοινωνία της Διοίκησης της Οικονομικής Μονάδας σε καθορισμένο τρόπο και χρόνο με θέματα ημερήσιας διάταξης και αποτελεί τρόπο κάθετης τυπικής επικοινωνίας. Τέτοια παραδείγματα είναι οι μηνιαίες ενημερωτικές συσκέψεις της Διοίκησης με τους Διευθυντές και τα Στελέχη της Οικονομικής Μονάδας για ενημέρωση, λύση προβλημάτων, προγραμματισμό δράσης και λήψη αποφάσεων με ανταλλαγή γνώμων και απόψεων.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια αλληλοεξαρτώμενη διαδικασία, διότι ο προϊστάμενος δε μπορεί να καλύψει πλήρως την ευθύνη για επικοινωνία, αν δεν καλύπτουν και οι άλλοι εργαζόμενοι τις δικές τους συναφείς ευθύνες. Ο ίδιος πρέπει

να παρέχει στους υφισταμένους του πληροφορίες σχετικά με το τι επιτυγχάνει το τμήμα σε καίριες περιοχές ευθύνης λογοδοσίας, ποσοτικά και ποιοτικά. Είναι φανερό ότι όταν ο προϊστάμενος του προϊσταμένου δε δίνει τις πληροφορίες που πρέπει, δε μπορεί ο υφιστάμενος προϊστάμενος να τις προωθήσει στους υφισταμένους του. Για το λόγο αυτό, ο χαρακτήρας αλληλεξάρτησης της επικοινωνίας, δημιουργεί μια κατάσταση στην οποία καθένας μέσα στην επιχείρηση πρέπει να νοιώθει ενσυνείδητα την ανάγκη της επικοινωνίας και να κατανοεί σαφώς τι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται.

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

γ. Επικοινωνία μονής κατεύθυνσης

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

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

Άμεση και Έμμεση οδός επικοινωνίας

α. Άμεση οδός επικοινωνίας

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

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

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

β. Έμμεση οδός επικοινωνίας

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

Τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας

α. Τυπική μορφή επικοινωνίας

Ένα πρώτο επίπεδο κατηγοριοποίησης διακρίνεται στο διαχωρισμό της επικοινωνίας σε *τυπική* και *άτυπη*. Η *τυπική* επικοινωνία ταυτίζεται και εξυπηρετεί την τυπική δομή της οργάνωσης, εφ' όσον εξυπηρετεί τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές που προβλέπονται από αυτή, όπως για παράδειγμα, τα οργανογράμματα, τις τυποποιημένες διαδικασίες, τις εντολές, την ανταλλαγή εγγράφων, εκθέσεων, εισηγήσεων κλπ.

Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας δημιουργούνται και λειτουργούν κατά μήκος της γραμμής εξουσίας, όπως αυτή ορίζεται από την επιχείρηση. Η πλέον συνήθης και φανερή τυπική επικοινωνία στις επιχειρήσεις, είναι η προς τα κάτω (ή καθοδική) επικοινωνία, δηλαδή τα μηνύματα που στέλνονται από την ανώτερη διοίκηση προς τους υφισταμένους. Τα στελέχη μπορούν να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους, χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα όπως: ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλέφωνο, κανονισμός εργασίας, fax κλπ. Ακόμη και οι πιο τυπικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς ένα εσωτερικό οργανωτικό σύστημα επικοινωνίας.

β. Άτυπη μορφή επικοινωνίας

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

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

Η άτυπη επικοινωνία λαμβάνει χώρα έξω από τα καθορισμένα από τη διοίκηση κανάλια, συνυπάρχει με την τυπική, και σε αρκετές περιπτώσεις την υποκαθιστά, ιδίως αν η τυπική είναι ανεπαρκής, ασυνεχής και αναποτελεσματική. Στην άτυπη επικοινωνία, τα πιο συνήθη κανάλια άτυπης επικοινωνίας είναι το «Διοίκηση δια περιηγήσεως» και το «ράδιο αρβύλα». Στην τεχνική επικοινωνίας «Διοίκηση δια περιηγήσεως» (Management by Wandering Around - MBWA) στελέχη έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τους υφισταμένους τους, στους χώρους όπου εργάζονται, συζητούν μαζί τους, προτείνουν ιδέες ακούν προτάσεις παράπονα και προβλήματα. Το άτυπο αυτό κανάλι επικοινωνίας, αν χρησιμοποιηθεί σωστά και παράλληλα με τα τυπικά κανάλια, συμβάλλει στην αμεσότητα και πληρότητα της όλης επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Ένα πρόβλημα που εμφανίζεται στην επικοινωνία είναι το αποκαλούμενο «άτυπο δίκτυο επικοινωνίας» (grapevine) (Gordon, 1993)⁹², δηλαδή οι «φήμες». Στην περίπτωση αυτή η μετάδοση μηνυμάτων γίνεται έξω από τα επίσημα κανάλια, το περιεχόμενό τους είναι εντελώς ανεξέλεγκτο, με την έννοια ότι δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη πηγή από την οποία ξεκινάει, και σε πολλές περιπτώσεις είναι απόλυτα ακριβές. Ένα βασικό χαρακτηριστικό του άτυπου δικτύου είναι η ταχύτητα με την οποία μεταδίδονται οι πληροφορίες. Το άτυπο δίκτυο δεν είναι δυνατό ούτε να ελεγχθεί ούτε να φιμωθεί, για το λόγο αυτό πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ως υπαρκτή πραγματικότητα και, όποτε είναι δυνατό ή επιθυμητό, να αξιοποιείται ως μέσο μετάδοσης των πληροφοριών. Το «ράδιο αρβύλα» (grapevine) είναι το πρόσωπο με πρόσωπο άτυπο δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, όλων των βαθμίδων, και αναπτύσσεται προς όλες τις κατευθύνσεις. Η από στόμα σε στόμα μετάδοση πληροφοριών υπάρχει πάντα μέσα στις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα των όποιων αποτελεσματικών ή όχι χρησιμοποιούμενων μέσων στα τυπικά κανάλια επικοινωνίας. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα, καθίσταται η κύρια μορφή επικοινωνίας, όπως σε επιχειρούμενες αλλαγές, άσχημες οικονομικές συνθήκες ή αμφιβολιών και ανησυχιών για το μέλλον της επιχείρησης ή μονάδων της.

Παρά τα όσα υποστηρίζονται, έρευνες έχουν αποδείξει πως η ακρίβεια και η σχετικότητα των μηνυμάτων είναι υψηλή⁹³. Περίπου 80% των μηνυμάτων που μεταφέρονται μέσω αυτού του καναλιού έχει να κάνει με θέματα της επιχείρησης παρά με προσωπικά κουτσομπολιά, ενώ το 70% με 90% των πληροφοριών που παρέχονται είναι αληθείς. Όταν βέβαια τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας είναι κλειστά, τότε είναι πιθανό το ράδιο αρβύλα να έχει περισσότερες αρνητικές επιδράσεις παρά θετικές. Γι' αυτό θα πρέπει σε περιόδους κρίσεων, σύγχυσης και ανησυχιών για την επιχείρηση τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας να είναι ανοικτά και να λειτουργούν αποτελεσματικά, με το έτσι κι αλλιώς μονίμως ευρισκόμενο σε λειτουργία άτυπο κανάλι του ράδιο αρβύλα.

Πολλές φορές οι προϊστάμενοι (ιδίως σε γραφειοκρατικά δομημένες οργανώσεις) επιχειρούν να περιορίσουν την άτυπη επικοινωνία απαγορεύοντας τις συζητήσεις είτε για ορισμένα θέματα (π.χ. αξιολογώντας τα ως απόρρητα) είτε με ορισμένα άτομα (π.χ. πελάτες, δημοσιογράφους, συνδικαλιστές κ.ά.). Τέτοιου τύπου επεμβάσεις μπορούν να αποφέρουν αποτελέσματα μόνο για περιορισμένο χρονικό

⁹² Gordon, J.R (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. 4th Edition. Boston: Allyn and Bacon.

⁹³ Simmons, D.B, «The Nature of the Organizational Grapevine», *Supervisory Management*, Nov. 1985, σελ. 39-42.

Galpin, T., «Pruning the Grapevine», *Training and Development*, April 1995, σελ. 28-33.

διάστημα και εφ' όσον η πληροφόρηση δεν έχει διαρρεύσει σε μεγάλο αριθμό μελών, διότι ο έλεγχος των άτυπων επικοινωνιακών επαφών είναι πρακτικά αδύνατος.

Η άτυπη επικοινωνία είναι φυσικό να αναπτύσσεται παράλληλα προς την τυπική και δεν επιχειρείται να ενσωματωθεί στα προγραμματισμένα δίκτυα επικοινωνίας με την παρατήρηση ότι η άτυπη επικοινωνία είναι εξαιρετικά δύσκολο να καταγραφεί.

Μερικές παρατηρήσεις σχετικά με το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας (Lewis, 1987)⁹⁴ είναι οι εξής:

1. το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας αποτελεί σημαντικό μέρος του συστήματος επικοινωνίας της οργάνωσης όσον αφορά: α) την ποσότητα και β) την ποιότητα των πληροφοριών (σπουδαιότητα και επιπτώσεις τους στην απόδοση των ατόμων).
2. η ποιότητα των αποφάσεων που παίρνει η διεύθυνση εξαρτάται από την ποιότητα των πληροφοριών που έχει, και μια χρήσιμη πηγή πληροφοριών είναι το άτυπο δίκτυο.
3. η επιτυχής επικοινωνία με τους υπαλλήλους εξαρτάται από το βαθμό που γίνονται αντιληπτά και κατανοητά: α) τα προβλήματά τους, β) οι στάσεις τους και γ) τα κενά που υπάρχουν στην πληροφόρησή τους. Το άτυπο δίκτυο δίνει πληροφόρηση και για τα τρία αυτά σημεία.
4. η ποιότητα των διευθυντικών αποφάσεων επηρεάζεται σημαντικά από το βαθμό που ελήφθη υπόψη και ερμηνεύτηκε σωστά το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας.
5. το άτυπο δίκτυο δεν μπορεί να φιμωθεί ή να ελεγχθεί άμεσα, μπορεί όμως να επηρεαστεί.
6. οι επιδράσεις του στην οργάνωση μπορεί να είναι θετικές και αρνητικές.
7. υπό ομαλές συνθήκες, οι περισσότερες πληροφορίες που μεταδίδονται μέσω του άτυπου δικτύου είναι σωστές. Αυτό όμως δεν ισχύει σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, απεργίας κλπ.
8. συγκρινόμενο με το επίσημο δίκτυο επικοινωνίας, το άτυπο δίκτυο μεταδίδει τις πληροφορίες πολύ πιο γρήγορα, γι' αυτό το λόγο η επίδρασή του μπορεί να είναι πιο άμεση.
9. οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν ίση συμμετοχή στο άτυπο δίκτυο.
10. η μη λεκτική επικοινωνία που συνοδεύει τα μηνύματα του άτυπου δικτύου είναι πολύ σημαντική για την κατανόηση και ερμηνεία τους.
11. οι άτυποι ηγέτες συχνά αποτελούν το κέντρο λήψης, ερμηνείας και αναμετάδοσης των πληροφοριών του άτυπου δικτύου.

⁹⁴ Lewis P.V (1987). *Organizational Communication: The essence of effective management*. 3rd Edition. New York: Wiley.

12. η ύπαρξη του άτυπου δικτύου επικοινωνίας δεν αποτελεί σύμπτωμα ασθένειας ή υγείας για μια οργάνωση. Είναι μια ομαλή και αναμενόμενη εκδήλωση.

Η Επικοινωνία ως παράγοντας επίδρασης στη συμπεριφορά

Οι March και Simon⁹⁵ προσδίδουν μεγάλη σημασία στην επικοινωνία ως συστατικό στοιχείο που συνενώνει και συντονίζει τη λειτουργία των οργανώσεων. Σύμφωνα με την άποψη των παραπάνω συγγραφέων η τυπολογία των περιστάσεων, κατά τις οποίες η επικοινωνία συμβάλλει στη διατήρηση και στην απρόσκοπτη λειτουργία των οργανώσεων είναι οι ακόλουθες:

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

Οι δύο πρώτες κατηγορίες αφορούν το διαδικαστικό σκέλος, ενώ οι τρεις τελευταίες το ουσιαστικό σκέλος της επικοινωνίας. Η επικοινωνία εκλαμβάνεται στην περίπτωση αυτή, ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων, το οποίο θεωρείται κατάλληλο για το χειρισμό προγραμματισμένων και μη-προγραμματισμένων δράσεων. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία θεωρείται μέσο επίτευξης του συντονισμού των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης και έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητά της. Εφ' όσον ο καταμερισμός της εργασίας και η τυποποίηση θεωρούνται ως τα ενδεδειγμένα μέσα για την αύξηση της αποδοτικότητας, είναι φυσικό να επιχειρείται τυποποίηση και στην επικοινωνία με την υποκατάστασή της από σχεδιασμό και προγράμματα. Η δημιουργία τεχνικών συμβόλων πρώτον, επιταχύνει την κατανόηση, δεύτερον, μειώνει την αναγκαιότητα λεκτικής επικοινωνίας (άρα και τις πιθανότητες παρανόησης του μηνύματος) και τρίτον, δημιουργεί τις βάσεις για τυποποίηση. Στη θεώρηση αυτή, εμφανίζονται για πρώτη φορά, οι έννοιες του συμβόλου και του κώδικα στην τεχνική τους υπόσταση και όχι στη σημασιολογική, όπως αυτές άρχισαν να χρησιμοποιούνται από τις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι τεχνικοί κώδικες σε συνδυασμό με την τυποποίηση των καταστάσεων αποτελούν «εργαλεία» για τη μείωση της αβεβαιότητας και της πολυπλοκότητας κατά τη διαδικασία λήψης

⁹⁵ March J. G. and Simon H. A., *Organizations*, John Wiley, New York 1958.

αποφάσεων. Πρωταρχικός στόχος είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επικοινωνίας με το να καταστεί εφικτή η διακίνηση ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών με όσο το δυνατό λιγότερα σύμβολα⁹⁶.

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

Η Επικοινωνία ως παράγοντας επίδρασης στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Σημαντικό ρόλο στη διακίνηση της πληροφορίας παίζουν τα δίκτυα επικοινωνίας, τα οποία κατά την άποψη των υποστηρικτών της θεώρησης αυτής, δεν έχουν παγιωμένη διάταξη και μεταβιβάζουν «πληροφορίες και ερεθίσματα, κινούνται από τις πηγές προς τα σημεία λήψης αποφάσεων, οδηγίες και εντολές κινούνται από τα σημεία αποφάσεων προς τα σημεία δράσης, πληροφορίες για αποτελέσματα κινούνται από τα σημεία δράσης προς τα σημεία λήψης αποφάσεων και ελέγχου».⁹⁷ Όσο πιο αποτελεσματικό είναι ένα δίκτυο, τόσο πιο συχνά χρησιμοποιείται και γι' αυτό αυξάνει την εμβέλειά του και την αυτοδιατήρησή του.

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

⁹⁶ March J. G. and Simon H. A., *Organizations*, John Wiley, New York 1958.

⁹⁷ March J. G. and Simon H. A., *Organizations*, John Wiley, New York 1958.

Η οργανωτική επικοινωνία ως διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών

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

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

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

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

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

Οι επικοινωνιακές ικανότητες ως απαραίτητες ικανότητες για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων

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

1. *επικοινωνιακές ικανότητες*: επηρεάζουν σημαντικά τις συνεργασίες των στελεχών διοίκησης με το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης. Στην ουσία αυτές οι ικανότητες είναι κοινωνικές και συγκεντρώνονται στις σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και στην επικοινωνία των στόχων της επιχείρησης από τα στελέχη προς το προσωπικό. Μέσα στις ικανότητες αυτές περιλαμβάνονται η δύναμη για υποκίνηση του προσωπικού και η ηγετική ικανότητα των στελεχών.
2. *διοικητικές και εννοιολογικές / συνθετικές ικανότητες*: περιλαμβάνουν τις ικανότητες ενός μάνατζερ να αναγνωρίσει πολύπλοκες και δυναμικές καταστάσεις και να μπορεί να τις συνθέσει, να εξετάσει τους διάφορους αντιμαχόμενους παράγοντες που επηρεάζουν την επίλυση ενός προβλήματος, καθώς και να επιλύσει κάποιες καταστάσεις προς όφελος της επιχείρησης.
3. *τεχνικές ικανότητες*: περιλαμβάνουν ικανότητες υλοποίησης εξειδικευμένων έργων που περιέχουν κάποια μεθοδολογία ή διαδικασία. Για παράδειγμα, οι μάνατζερ στο τμήμα προώθησης και διάθεσης των προϊόντων (μάρκετινγκ) πρέπει να γνωρίζουν μεθόδους τιμολόγησης, έρευνας και πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών.

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

Έτσι ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος α) για την επικοινωνία με τους ανώτερους του και τους υπόλοιπους συναδέλφους του, και β) για τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού συστήματος επικοινωνίας ανάμεσα σε αυτόν και στο προσωπικό που υπάγεται σε αυτόν. Είναι δυνατό ένας προϊστάμενος να μεταβιβάσει ένα μέρος της ευθύνης του στους ειδικούς της επιχείρησης. Το να μεταβιβάσει όμως ολόκληρη την

ευθύνη αυτή είναι αδύνατο, διότι αυτό θα σήμαινε ότι αποποιείται την ιδιότητα του ηγέτη, καθώς η ηγεσία εκδηλώνεται δια μέσου της επικοινωνίας.

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

Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας

Μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση, δηλαδή το επικοινωνείν προϋποθέτει το οργανώνειν και το αντίστροφο. Ίσως την πιο ολοκληρωμένη άποψη δίνει ο Chester Barnard ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '30, όταν επισημαίνει ότι «σε μια αναλυτική θεωρία της οργάνωσης, η επικοινωνία θα πρέπει να κατέχει κεντρική θέση, διότι η δομή, η έκταση και οι σκοποί μιας οργάνωσης καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τις τεχνικές της επικοινωνίας».⁹⁸

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

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

⁹⁸ Barnard, C., *The Functions of the Executive*, 14th edition, Harvard University Press, Cambridge MA, 1960 (1938), σ.91.

Οι σύγχρονοι ερευνητές συνειδητοποιούν ότι η χρήση νέων τεχνολογιών στις οργανώσεις έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο πρότυπο της οργανωτικής επικοινωνίας. Για παράδειγμα, η χρήση προσωπικών υπολογιστών διαφοροποιεί πρώτον, την ίδια τη γραφειοκρατική αντίληψη για τη γραπτή τεκμηρίωση, δεύτερον, αίρει σε μεγάλο βαθμό το απόρρητο και την επιλεκτική ροή της πληροφόρησης που δημιουργεί σχέσεις εξουσίας και τρίτον, θέτει σε νέες βάσεις τις ενδο-οργανωσιακές επικοινωνιακές πρακτικές, γιατί δημιουργούνται νέοι κώδικες επικοινωνίας που απαιτούν αφ' ενός υψηλότερο επίπεδο γενικών γνώσεων και αφ' ετέρου μεγαλύτερη εξειδίκευση. Είναι προφανές, ότι η εξέλιξη των τελευταίων ετών θέτει την οργανωτική επικοινωνία ως γνωστικό πεδίο ολοένα και περισσότερο στο επίκεντρο των μελλοντικών εξελίξεων στο χώρο των οργανώσεων.

Οι ορισμοί που διατυπώνονται στη σχετική βιβλιογραφία έχουν πολύ γενικό χαρακτήρα, όπως για παράδειγμα αυτός που προτείνει ο Goldhaber: «Οργανωτική επικοινωνία είναι η διαδικασία κατασκευής και ανταλλαγής μηνυμάτων μέσα σε ένα δίκτυο ανεξάρτητων σχέσεων, με σκοπό το χειρισμό της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας».⁹⁹ Ο Kreps προτείνει τον εξής ορισμό: «Οργανωτική επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία τα μέλη μιας οργάνωσης αποκτούν συναφή πληροφόρηση σχετικά με την οργάνωση και τις αλλαγές που συντελούνται στα πλαίσιά της».¹⁰⁰

Η πληροφορία καθίσταται ένα ολοένα και περισσότερο απαραίτητο αγαθό για τη λειτουργία οποιαδήποτε οργάνωσης και η διάχυση πληροφοριών σε παγκόσμιο επίπεδο απαιτεί πλέον οργάνωση αλλά και οργανώσεις που την παράγουν, τη διαχειρίζονται και τη διαθέτουν παγκοσμίως αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο που μπορεί να συνδέσει την επικοινωνία και την οργάνωση με πιο στενά δεσμά. Το γεγονός θα συντελέσει, ώστε η οργανωτική επικοινωνία να μην περιγράφεται πλέον ως ένα γνωστικό αντικείμενο χωρίς επιστημονικό πεδίο (domain)¹⁰¹. Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του γνωστικού πεδίου είναι οι θεωρητικές έρευνες και οι εμπειρικές μελέτες να μην περιοριστούν στα στενά πλαίσια που θέτει η διοίκηση των επιχειρήσεων, αλλά να ασχοληθούν με τις σημερινές ανάγκες και ερωτήματα που θέτει η σύγχρονη οργάνωση, όπου οι νέοι κώδικες γλωσσικής επικοινωνίας είναι περισσότερο αποδραματοποιημένοι, και προσαρμοσμένοι στις πρακτικές εφαρμογές. Η νέα αυτή κατάσταση είναι αναμφισβήτητο ότι επιδρά καταλυτικά στις σχέσεις του υποκειμένου με την επικοινωνία και με την οργάνωση (π.χ οι κώδικες επικοινωνίας

⁹⁹ G.M. Goldhaber, *Organizational Communication*, 4th edition, WCB, Dubuque Iowa 1974, σ. 17.

¹⁰⁰ G. Kreps, *Organizational Communication*, 2th edition, Longman, New York 1990, σ. 11.

¹⁰¹ Weick K.E (1983). *Organizational Communication. Towards a Research Agenda* στο «Communication and Organization». *An Interpretive Approach*, ed. By L.Putnam, M.Pacanowsky, Sage Publications, Beverly Hills, σσ. 13-29.

για υπηρεσίες που προσφέρονται μέσα από το internet, η απευθείας σύνδεση για τραπεζικές συναλλαγές, η ασύρματη επικοινωνία σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους κλπ.).

Η κοινωνική θέση μέσα στην οργάνωση και η τάση για επικοινωνία

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

Κι όλα αυτά, γιατί οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν τους σκοπούς τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Έτσι, επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους γιατί έχουν τα ίδια προβλήματα κι εμπειρίες και με τους άλλους, γιατί έχουν φιλοδοξίες να προοδεύσουν, να προαχθούν να αποκτήσουν μια ανώτερη κοινωνική θέση και να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Γι' αυτό και επιδιώκουν να αποκτήσουν κοινωνικούς δεσμούς με ανθρώπους με δύναμη και επιρροή που θα τους βοηθήσουν στην καριέρα τους και αποφεύγουν ανάμειξη με ανθρώπους κατώτερης θέσης και δύναμης.

Οι υποχρεώσεις για επικοινωνία

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

Λόγω του ότι οι περισσότερες οργανωτικές δομές είναι σύνθετες, εκ των άνω ή εκ των κάτω αναγκαστικά πρέπει να φιλτράρεται η αρχική μορφή της επειδής περνάει πολλά στρώματα. Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να βλέπουν την πληροφορία

που τους δίνεται ως κτήμα τους, που έχουν δικαίωμα να προωθήσουν, εφ' όσον τους ταιριάζει. Πρέπει να συνεργάζονται στη συνολική προσπάθεια επικοινωνίας και να γνωρίζουν την ευθύνη τους στη ροή των πληροφοριών. Η βασική κατευθυντήρια γραμμή για κάθε προϊστάμενο είναι ότι δεν πρέπει να έχει το δικαίωμα να αποφασίζει αν η επικοινωνία είναι αρεστή σε εκείνον ή όχι και να του γίνεται γνωστό ότι ανάμεσα στα καθήκοντά του περιλαμβάνεται και η τακτική επικοινωνία με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους.

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

Επιδράσεις της επικοινωνίας

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

α. Ορθολογισμός

Προπάντων στην επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να διευκρινισθεί, πώς μια νέα επικοινωνιακή τεχνική μπορεί να διαφοροποιήσει το προηγούμενο καθεστώς του κόστους επικοινωνίας και της λειτουργίας της επικοινωνίας. ενώ το κόστος επικοινωνίας ενός νέου συστήματος τηλεπικοινωνίας κατά κανόνα μπορεί εύκολα να υπολογισθεί, αυτό δεν ισχύει για την επικοινωνιακή απόδοση. Όμως ανάλογα με την τάση μπορεί να διαπιστωθεί, ότι οι νέες επικοινωνιακές τεχνικές δεν διαφοροποιούν

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

β. Διαφοροποίηση της κατανομής εργασίας (ενσωμάτωση)

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

προμηθευτές, συνεργάτες κτλ. Μέσω της δημιουργίας μιας πλατιάς βάσης πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα μπορεί και βοηθά στην αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

γ. Αποκέντρωση

Οι τεχνικές της Τηλεπικοινωνίας δίνουν ελπίδες για μεγαλύτερη αποκέντρωση των οικονομικών δραστηριοτήτων, τόσο από την χωροταξική όσο και από την οργανωτική άποψη. Χωροταξικές αποκεντρωτικές επιδράσεις αναμένονται, διότι οι βελτιωμένες δυνατότητες της μεταφοράς πληροφοριών διανοίγουν δυνατότητες ανεξαρτησίας από συγκεκριμένους χώρους. Διότι για να παρθούν πλέον αυτές οι αποφάσεις, δεν πρέπει να υπάρχει συχνή και προσωπική επαφή, αλλά μπορούν να παρθούν με τη βοήθεια σύγχρονων και αποτελεσματικών ηλεκτρονικών διαύλων πληροφόρησης. Αυτού του είδους οι αποκεντρωμένες επιδράσεις, εφόσον βεβαίως υφίστανται και οι απαραίτητες τεχνολογικές υποδομές στα επικοινωνιακά δίκτυα, είναι δυνατό να εμφανιστούν σε εκείνες τις οικονομικές δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να διεξαχθούν σε σχετικά περιορισμένη μορφή επεξεργασίας και σαφώς προσδιορισμένες πληροφοριακές σχέσεις αναφορικά με τους άλλους φορείς δραστηριότητας όπως για παράδειγμα προγραμματισμός, γραφή κειμένων, επεξεργασία κειμένων, παρακολούθηση λογισμικών προβλημάτων, αποστολή εγγράφων κτλ. Προβλήματα, τα οποία απαιτούν μια περιπλοκότερη μεταφορά πληροφοριών, απαιτούν όπως και πριν την εγγύτητα των συμμετεχόντων προς τον χώρο δραστηριοποίησης (π.χ. Διοίκηση επιχείρησης, Έρευνα και Ανάπτυξη, Προγραμματισμός καινοτόμων προϊόντων, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κτλ.). Δίπλα στις θέσεις εργασίας μπορούν με τη βοήθεια των τηλεπικοινωνιακών τεχνικών να διαιρεθούν χωροταξικά ευκολότερα, ομάδες εργασίας, τμήματα ή μονάδες παραγωγής. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να δημιουργηθούν κέντρα παραγωγής, επεξεργασίας ή χώροι πώλησης με περισσότερη από πριν συνεκτικότητα και προσανατολισμένα πιο έντονα σε μια διάταξη έντασης εργασίας ή κεφαλαίου, χωρίς να παρουσιάζουν απώλειες αποτελεσματικότητας λόγω χειρότερων πληροφοριακών συνδέσεων και διακοπών. Έτσι μπορεί να δημιουργηθεί μια περιφερειακή δομή δραστηριοτήτων, και να αποσυμφορηθούν ορισμένες παραγωγικές ροές. Στη διανομή και διάθεση τυποποιημένων καταναλωτικών αγαθών και υπηρεσιών μετατίθεται ο χώρος της πώλησης με τη βοήθεια νέων τεχνικών επικοινωνίας, πλησιέστερα στους τόπους κατοικίας των πελατών, οι οποίοι για παράδειγμα με τη βοήθεια αυτών των τεχνικών μπορούν να προβούν στην αγορά προϊόντων και να κλείσουν συμφωνίες (π.χ. Home banking, Teleshopping κτλ.). Σε σχέση με την οργανωτική αποκέντρωση, οι νέες επικοινωνιακές τεχνικές διανοίγουν σημαντικές

ευκαιρίες στον τομέα της Διοίκησης, υπό την έννοια ότι απαλλάσσουν την Ηγεσία από ορισμένες εργασίες εκχωρώντας σε χαμηλότερα επίπεδα Ηγεσίας αυξημένη αυτονομία και εξουσιοδότηση. Αυτές μπορούν να έχουν άμεση και αποτελεσματικότερη πληροφόρηση, και έτσι να παίρνουν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα αποφάσεις. Από την άλλη πλευρά, η κατάλληλα δικτυωμένη Τηλεπικοινωνία δίνει τη δυνατότητα μιας αυξημένης συγκέντρωσης των δραστηριοτήτων, υπό την έννοια ότι τα βελτιωμένα συστήματα καθιστούν ευκολότερη τη δουλειά της Διοίκησης και του ελέγχου των συγκεκριμένων εργασιών. Ο επιλεκτικός χαρακτήρας των νέων τεχνικών αποδεικνύεται από το ότι δεν προωθεί η τεχνική αυτή καθεαυτή τις αυξημένες ευκαιρίες συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης, αλλά το είδος της χρήσης τους, το οποίο εξαρτάται από το περιεχόμενο των στόχων που θέτει η ίδια η επιχείρηση.

δ. Υποκατάσταση

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

ε. Γέννηση

Στενή εξάρτηση με τον προηγούμενο όρο έχει η παραγωγή νέων αρχών και κανόνων συμπεριφοράς, και η αποκάλυψη έως τώρα άγνωστων δυνατοτήτων και ευκαιριών, με τη βοήθεια αυτών των νέων τεχνικών επικοινωνίας (π.χ. ψηφιακή τηλεόραση, internet, κινητή τηλεφωνία κ.ά.). Αυτές οι επιδράσεις έχουν τεράστια σημασία, όμως πολλές φορές παραβλέπεται συχνά κατά την μελλοντική αξιολόγηση. Για παράδειγμα, οι νέες τεχνικές επικοινωνίας συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση του όγκου της επικοινωνίας, προωθώντας και βελτιώνοντας την άνεση, τη μείωση

του κόστους στις συναλλαγές και την αύξηση της απόδοσης στις παραγωγικές διαδικασίες, και αυξάνουν έτσι τις συναλλαγές αγαθών και τις μεταφορικές ή άλλες δραστηριότητες. Οι απαιτήσεις σε Επικαιρότητα, Ποιότητα και Αυθορμητισμό στις επαφές, αλλά και σε εφοδιασμό σε πληροφοριακό υλικό μπορούν να αυξηθούν μέσω των νέων τεχνικών.

Ο νεωτεριστικός χαρακτήρας των νέων τύπων Τηλεπικοινωνίας οδηγεί συχνά στο γεγονός, ότι νέες μορφές της, και έως τώρα μη γνωστές χρήσεις, μπορούν να αναφανούν ή να προωθηθούν. Έτσι μπορούν να υπάρχουν νέα συστήματα διανομής πληροφοριών, Αποκέντρωση της Εργασίας και των άλλων συντελεστών, ομαδική επικοινωνία, δημιουργία νέων ομάδων με βάση τις δυνατότητες στη μεταφορά πληροφοριακού υλικού, καθώς και νέου είδους οργανωτικής και νομικής μορφής και δομών λόγω των ενσωματωμένων τεχνικών. Όμως πολλές φορές είναι αυτές οι νεωτεριστικές τεχνικές και πολλές φορές μη προβλέψιμα συμπληρωματικά αποτελέσματα, τα οποία δυσκολεύουν τον προσδιορισμό των επιδράσεων των διαφοροποιήσεων στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.

Εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία

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

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

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

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

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

Ως βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία των στόχων αυτών θεωρούνται:

Α) ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων στην επιχείρηση.

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

Γ) σωστή και αντικειμενική ενημέρωση του κοινού.

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

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

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

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

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

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

Για την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα μεγάλο βαθμό τις Δημόσιες Σχέσεις, οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν

στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει για την επιχείρηση μεγάλη σημασία.

Η *εξωτερική επικοινωνία* αφορά την επικοινωνία μιας οργάνωσης με άτομα ή φορείς που δεν ανήκουν σε αυτήν. Εκτός από την καθημερινή ανταλλαγή πληροφοριών για τις τρέχουσες διαδικασίες της παραγωγής σημαντικό ρόλο παίζουν και οι πληροφορίες από το κοινωνικό περιβάλλον της οργάνωσης, οι οποίες μπορεί να ασκήσουν επίδραση στη λειτουργία της (π.χ. πληροφορίες για επικείμενα πολιτικά ή νομικά μέτρα από πλευράς κράτους, για στρατηγικές επιλογές ανταγωνιστικών οργανώσεων κλπ.).

Στις επικοινωνιακές επαφές του τύπου αυτού προσλαμβάνει μεγάλη σημασία η εξουσία που διαθέτουν τα συνδιαλεγόμενα μέρη καθώς και οι ανταγωνιστικές σχέσεις που επικρατούν.

Επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις

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

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

Ο προγραμματισμός του τμήματος μπορεί να περιλαμβάνει σταθερές πολιτικές (επιλογή των τρόπων σχεδιασμού και λειτουργίας του τμήματος, μακροπρόθεσμοι στόχοι, κ.λπ.), προγράμματα (π.χ. χορηγίες) ή καμπάνιες (εκδηλώσεις, projects, κ.λπ.). Οι ομάδες ανθρώπων στους οποίους τυπικά απευθύνεται το τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι:

- οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση,

- οι μέτοχοι και οι επενδυτές της επιχείρησης,
- οι συνεργάτες της επιχείρησης (προμηθευτές, πωλητές, κ.λπ.),
- οι καταναλωτές (το αγοραστικό κοινό),
- τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, και
- η κοινότητα / περιοχή στην οποία έχει την έδρα της η επιχείρηση.

Τα βασικότερα μέσα και οι κυριότερες μέθοδοι υλοποίησης ενός προγράμματος που καταρτίζει ένα τμήμα δημόσιων σχέσεων είναι τα εξής:

- η βάση δεδομένων που περιλαμβάνει όλους τους πιθανούς αποδέκτες του προγράμματος,
- το αρχείο των πραγματοποιηθεισών εκδηλώσεων μαζί με τις μελέτες υλοποίησής τους,
- οι εκδηλώσεις (προσκλήσεις, οργάνωση, κ.λπ.),
- οι διαλέξεις και τα σεμινάρια,
- οι συνεντεύξεις Τύπου,
- οι χορηγίες,
- το lobbying (πολιτική μεσολάβησης και επηρεασμού προσώπων και ομάδων που έχουν εξουσίες και θεωρείται ότι μπορούν να φανούν χρήσιμοι στην ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα πολιτικοί, συνδικάτα, ισχυρές προσωπικότητες, οργανώσεις και σύλλογοι, κ.λπ.),
- τα δελτία τύπου, τα newsletters, κ.λπ.,
- τα gadgets, τα δώρα, τα διαφημιστικά προϊόντα, οι διαφημιστικοί φάκελοι, κ.λπ.,
- η τηλεφωνική και η προσωπική επικοινωνία.

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

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

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

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

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

Η επικοινωνία στις οργανώσεις χρειάζεται να παρέχει ακριβή πληροφόρηση συνοδευόμενη από τις σχετικές συναισθηματικές αποχρώσεις σε όλα τα μέλη που τη χρειάζονται και θα τη χρησιμοποιήσουν. Αυτό ισχύει με την προϋπόθεση ότι στο σύστημα δεν υπάρχει ούτε υπερβολική ποσότητα πληροφοριών, αλλά ούτε ελλιπής πληροφόρηση και ότι είναι με σαφήνεια προδιαγραφμένο ποιοι θα χρησιμοποιήσουν και πως τις πληροφορίες. Όμως ένα τέτοιο μοντέλο – πρότυπο ροής πληροφοριών είναι σχεδόν ουτοπιστικό στις σύγχρονες πολυσύνθετες, πολυδιάστατες και πολυπρόσωπες οργανώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Επικοινωνία και σύγχρονα τεχνολογικά μέσα στον εργασιακό χώρο

Η Επικοινωνία ως ψηφιακό προϊόν στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης

Πολλές επιχειρήσεις διέρχονται μια μεταβατική περίοδο. Ακολουθούν λιγότερο πυραμιδικά σχήματα εσωτερικής οργάνωσης, λειτουργούν περισσότερο με ομάδες και λιγότερο με κλασικές λειτουργίες και συμβατικά τμήματα, αποκαθιστούν μορφές οριζόντιας επικοινωνίας στο εσωτερικό τους με τη δημιουργία εσωτερικών ηλεκτρονικών δικτύων, υιοθετούν πιο ευέλικτο συλ διοίκησης, επικεντρώνονται σε δραστηριότητες που ασκούν με μεγαλύτερη επιτυχία ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν δίκτυα συνεργατών, αγοράζουν υπηρεσίες και προϊόντα που σε προγενέστερες εποχές παρήγαγαν στο εσωτερικό τους, υποκαθιστούν μορφές κάθετης ολοκλήρωσης με μορφές εικονικής ολοκλήρωσης, εξαρτώνται λιγότερο από τις συνθήκες της εσωτερικής αγοράς και περισσότερο προσανατολίζονται σε έναν συνδυασμό παγκόσμιας θεώρησης και περιφερειακής προσαρμογής. Αναφορικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, οι επιχειρήσεις που καθυστερούν σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες τους να τις υιοθετήσουν κινδυνεύουν με εξαφάνιση.

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

Στη Νέα Οικονομία, οι αγορές παρουσιάζουν στοιχεία δομικής δυναμικότητας. Τα καταναλωτικά πρότυπα μεταβάλλονται συνεχώς, δημιουργώντας την ανάγκη προσαρμογής τόσο των παραγωγικών διαδικασιών όσο και των οργανωτικών δομών

των επιχειρήσεων. Το εύρος του ανταγωνισμού εκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνοντας τον αριθμό των ανταγωνιστών για κάθε επιχείρηση και δημιουργώντας πιο έντονη ανάγκη προσαρμογής τους στις νέες απαιτήσεις που επιτάσσουν τόσο αυτές καθαυτές οι καταναλωτικές ανάγκες όσο και το «ένστικτο αυτοσυντήρησης» των ίδιων των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο και οι ίδιες υπηρετούν. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων δεν έχει στερεότυπη και άκαμπτη μορφή. Το στοιχείο της διασύνδεσης συναντάται στις περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι συχνά αλληλένδετα απαιτώντας τη συνεργασία περισσότερων του ενός εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και παράλληλη δημιουργία ομάδων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανάγκης συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων, τη δημιουργία πιο στενών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, αλλά και την εντονότερη αλληλεξάρτηση της απόδοσης της εργασίας ενός εργαζομένου από αυτήν των υπολοίπων με τους οποίους συνεργάζεται.

Στο σημερινό κόσμο των δικτύων και του κυβερνοχώρου τα στυλό μεταμορφώνονται σε πληκτρολόγια, οι αριθμομηχανές σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα τιμολόγια σε νέφη ηλεκτρονικών, που ρέουν μέσα σε καλώδια με ασύλληπτη ταχύτητα. Οι διαδοχικές επαναστάσεις στο χώρο της τεχνολογίας δημιουργούν διαρκώς νέα δεδομένα στην επικοινωνία. Η διακίνηση πληροφοριών παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο και μαζί της οι τεχνολογίες και μεθοδολογίες που σχετίζονται με αυτήν. Η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς, προκειμένου να βρίσκεται στη γραμμή του εκσυγχρονισμού.

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

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

Τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβολές της επικοινωνίας στις οργανώσεις

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

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

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

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

Οι οργανωτικές αλλαγές που επιβάλλει η Κοινωνία της Πληροφορίας προβλέπεται ότι θα αναπτυχθούν σε τέσσερις κυρίως κατευθύνσεις: αλλαγές στις βασικές λειτουργίες και διαδικασίες εντός της επιχείρησης, αλλαγές στις εργασιακές ρυθμίσεις (τηλεργασία), διαρθρωτικές αλλαγές σε κλάδους, όπου το προϊόν μπορεί

να ψηφιοποιηθεί (π.χ., έντυπη ενημέρωση) και αλλαγές που αφορούν τα προϊόντα που διατίθενται μέσω των νέων εμπορικών διαύλων προώθησης και διανομής. Η επιχείρηση εκείνη που θα αναπτύξει ουσιαστικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της Κοινωνίας της Πληροφορίας θα αντιμετωπίσει αναπόφευκτα αλλαγές των βασικών λειτουργιών της. Η διάθεση στην αγορά και η προώθηση των προϊόντων, οι πωλήσεις και οι αγορές και η διαχείριση των σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές αποτελούν τους τομείς εκείνους που θα επηρεαστούν περισσότερο από τις νέες πρακτικές των επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, η επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου στον τρόπο παραγγελίας και παράδοσης των αγαθών θέτει ερωτήματα επίσης όσον αφορά το ρόλο των μεσαζόντων στην αλυσίδα αξίας του εμπορίου. Ένα πιθανό σενάριο είναι η σταδιακή εξαφάνιση από την αλυσίδα αξίας κάποιων μορφών διαμεσολάβησης στο χώρο του λιανεμπορίου. Είναι επίσης πιθανό ο παραγωγός να προτιμήσει την άμεση επαφή με τον καταναλωτή. Η συνέχιση της ανάπτυξης των λιανεμπόρων θα εξαρτηθεί και από τον τρόπο με τον οποίο θα εκμεταλλευτούν τις σε βάθος γνώσεις που κατέχουν σε συγκεκριμένα ζητήματα εμπορικών διαδικασιών (γνώση τμημάτων της αγοράς, συγκριτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων, ειδικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των καταναλωτών), ώστε να μετατρέψουν τις γνώσεις αυτές σε υπηρεσίες πληροφοριών μέσω ηλεκτρονικών μέσων. Εφόσον προβούν στις κατάλληλες ενέργειες εδραίωσης της θέσης τους, οι σύγχρονες αυτές επιχειρήσεις θα μπορέσουν να εξελιχθούν στους μεσάζοντες του κυβερνοχώρου στη νέα ψηφιακή εποχή.

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

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

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

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

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

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

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

οργανισμός διαφόρων ξεχωριστών επιχειρήσεων χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς και με μία συγκεκριμένη αποστολή.

Η πληροφορία στη δυνητική οργάνωση σε σχέση με τις διαστάσεις του χώρου και του χρόνου

Μια από τις βασικές διαφορές μεταξύ του ψηφιακού και του φυσικού κόσμου συναλλαγών έγκειται στη φύση των ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών. Η «πληροφορία» είναι ένα κατεξοχήν ψηφιακό προϊόν, για παράδειγμα όλα τα προϊόντα που βασίζονται στη γνώση (knowledge-based) και που μπορούν να «ψηφικοποιηθούν» και να μεταφερθούν στον καταναλωτή μέσω ενός ηλεκτρονικού δικτύου. Σ' αυτά περιλαμβάνονται τα βιβλία, τα περιοδικά, οι εφημερίδες, οι χάρτες, οι φωτογραφίες, οι βάσεις δεδομένων, οι εφαρμογές λογισμικού, τα ηλεκτρονικά παιχνίδια, τα φιλμ, videos, τηλεοπτικά προγράμματα, η γνώση ενός ειδικού κλπ. Στην πραγματικότητα οποιοδήποτε προϊόν μπορεί να σταλεί και να ληφθεί χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο μπορεί να μετατραπεί δυνητικά σε ψηφιακό προϊόν.

Οι τεχνολογίες των πληροφοριών διαθέτουν την ιδιότητα να εξουδετερώνουν τα εμπόδια που ορθώνουν τα σύνορα και η χωρική διασπορά των αγορών. Η δυνατότητα να μπορεί κανείς να επικοινωνήσει ταυτόχρονα παντού, δηλαδή να αναιρέσει τους χρονικούς και χωρικούς περιορισμούς, ίσως αποτελεί την τελευταία τεχνολογική επανάσταση των μοντέρνων καιρών¹⁰². Με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών ο τόπος παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών έχει όλο και λιγότερη σημασία μια που οι τεχνολογίες των πληροφοριών και οι μεταφορές έχουν σχεδόν εξαλείψει τα χωρικά και χρονικά εμπόδια.

Στην δυνητικοποίηση έχουμε ενότητα χρόνου χωρίς ενότητα τόπου (χάρη στις αλληλοδράσεις σε πραγματικό χρόνο μέσω των ηλεκτρονικών δικτύων, χάρη στις ευθείες αναμεταδόσεις και τα συστήματα τηλεπαρουσίας) συνέχεια δράσης παρά την ασυνεχή διάρκεια. Ο συγχρονισμός αντικαθιστά την ενότητα τόπου, η διασύνδεση υποκαθιστά την ενότητα χρόνου. Η δυνητικοποίηση δεν αρκείται στην επιτάχυνση των ήδη γνωστών διαδικασιών, ούτε στην εξουδετέρωση, ακόμη και την εκμηδένιση,

¹⁰² Lash S. and Urry J., *Economies of Signs and Space*, Sage Publications, London 1994, σσ.26-28

Robins K., *Tradition and Translation: National Culture in its Global Context* στο J. Corner and S. Harney (eds), *Enterprise and Heritage: Crosscurrents of National Culture*, Routledge London 1991, σσ.22-28.

Zuboff S., *In the Age of the Smart Machine. The future of work and power*, Heinemann Professional Publishing, Oxford 1988.

Harvey D., *The Condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Blackwell, Cambridge MA 1990, σσ.226-239.

Giddens A., *Sociology*, Polity Press, London 1989, σσ.28-33.

του χώρου ή του χρόνου, όπως ισχυρίζεται ο Paul Virilio. Εφευρίσκει, με τρόπο δαπανηρό, ταχύτητες ποιοτικά νέες, και μεταλασσόμενους χωροχρόνους.

Όσον αφορά τη δυνητικοποίηση της επιχείρησης, ο παραδοσιακός εργαζόμενος έχει το γραφείο του. Από την άλλη πλευρά, αυτός που συμμετέχει σε μια δυνητική επιχείρηση μοιράζεται ορισμένα μέσα, κινητά, ακίνητα και λογισμικά, με άλλους υπαλλήλους. Το μέλος της συμβατικής επιχείρησης περνάει από τον ιδιωτικό χώρο της κατοικίας του στο δημόσιο χώρο του τόπου εργασίας. Αντίθετα, ο τηλεεργαζόμενος μετατρέπει τον ιδιωτικό του χώρο σε δημόσιο, και αντίστροφα. Αν και το αντίστροφο αληθεύει πιο συχνά, ο τηλεεργαζόμενος κατορθώνει ορισμένες φορές να διαχειρίζεται σύμφωνα με καθαρά προσωπικά κριτήρια μια χρονικότητα δημόσια. Τα όρια δεν είναι πια αυτονόητα. Οι τόποι και οι χρόνοι αναμιγνύονται. Τα σαφή σύνορα δίνουν τη θέση τους σε μια μοριοκλασματικοποίηση (fractalisation) των κατανομών. Οι ίδιες οι έννοιες του ιδιωτικού και του δημόσιου τίθενται σε αμφισβήτηση. Το «μέλος» της επιχείρησης προϋποθέτει ένα σαφή προσδιορισμό σχέσεων συμμετοχής. Αλλά, ακριβώς, αυτό είναι που αρχίζει να γίνεται προβληματικό, καθώς ανάμεσα στον παραδοσιακό μισθωτό με συμβόλαιο αορίστου χρόνου, τον μισθωτό με συμβόλαιο ορισμένου χρόνου, τον αναπληρωτή, τον επωφελούμενο από μέτρα κοινωνικής πολιτικής, το μέλος μιας συνεργαζόμενης επιχείρησης, μιας επιχείρησης-πελάτη ή μιας προμηθεύτριας επιχείρησης, τον περιστασιακό σύμβουλο και τον ανεξάρτητο συνεργάτη, αναπτύσσεται μια μεγάλη κλίμακα εργασιακών σχέσεων. Τα διεπιχειρησιακά συστήματα ηλεκτρονικής διαχείρισης δεδομένων, όπως οι ομάδες που εργάζονται σε σχέδια που ενδιαφέρουν πολλές επιχειρήσεις από κοινού, υφαίνουν συχνά ισχυρότερους δεσμούς μεταξύ μικτών ομάδων εργασίας από τους δεσμούς οι οποίοι ενώνουν με παθητικό τρόπο άτομα που ανήκουν επίσημα στο ίδιο νομικό πρόσωπο. Η αμοιβαία χρήση μέσων, πληροφοριών και ικανοτήτων παράγει σίγουρα αυτό το είδος μετεωρισμού ή ενεργού απροσδιοριστίας, αυτούς τους ιμάντες αναστροφής μεταξύ εξωτερικότητας και εσωτερικότητας.

Ο Ρόλος των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας στη Δυνητική Οργάνωση

Με τον όρο «δίκτυα επικοινωνίας» εννοούμε τα μοντέλα σχέσεων (δομών) μεταξύ των υποκειμένων επικοινωνίας (π.χ. ομαδική επικοινωνία, οργανωτική επικοινωνία κλπ.). πρόκειται κυρίως για τα τεχνικά δίκτυα επικοινωνίας, τα οποία αποτελούν στοιχείο της επικοινωνιακής τεχνικής στον τομέα των τηλεπικοινωνιών. Οι τεχνικοί δίαυλοι μεταφοράς σημάτων ή μηνυμάτων, μέσω του πομπού και του δέκτη,

με τους οποίους επιτυγχάνεται τηλεπικοινωνία, αποτελούν ένα δίκτυο, δηλαδή την απαραίτητη ελάχιστη υποδομή, προκειμένου να ολοκληρωθεί τεχνικά η επικοινωνία.

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

Η δυνατότητα *πρόβλεψης* και προγραμματισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως προτείνεται από την κλασική θεωρία, προσδίδει επίσης μια μηχανιστική αντίληψη στις απόψεις για τη σημασία της επικοινωνίας στις οργανώσεις. Η αντίληψη αυτή επανεμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του '70 στην προσπάθεια επεξεργασίας των πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης (management information systems, MIS), η οποία βασίζεται στην υπόθεση ότι η ανάγκη πληροφόρησης μεμονωμένων θέσεων εργασίας σε μια οργάνωση μπορεί να οριστεί επακριβώς.

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

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

Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών – σε συνδυασμό με τις αντίστοιχες αλλαγές στην αγορά και τους άλλους οικονομικούς θεσμούς – ασκεί σημαντικές επιδράσεις στην οργάνωση, τη λειτουργία και τον προσανατολισμό των

επιχειρήσεων. Κύριο όφελος από την ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και επικοινωνίας για τις επιχειρήσεις αποτελεί το γεγονός ότι η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών θα μπορούν πλέον να γίνονται με πιο παραγωγικές μεθόδους, μειώνοντας το κόστος της εργασίας και αυξάνοντας την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η νέα οικονομία προκύπτει από τη διάχυση μιας σειράς μεγάλων καινοτομιών στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών στην τελευταία δεκαετία του 20^{ου} αιώνα. Η ανάπτυξη και η σύγκλιση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών συμπεριλαμβανομένου του διαδικτύου – και κυρίως η σύνθετη διεργασία διάχυσής τους στην οικονομική δραστηριότητα και ευρύτερα στην κοινωνία – γίνεται μια από τις βασικές προσδιοριστικές τάσεις της σύγχρονης οικονομικής εξέλιξης ιδιαίτερα στον ανεπτυγμένο κόσμο.

Επικοινωνία και Ηλεκτρονικό επιχειρείν

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

Οι βασικές πτυχές της Νέας Οικονομίας και των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών αφορούν το διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο ή ηλεκτρονικό επιχειρείν και αποτελούν τις δύο πιο σημαντικές πρόσφατες εξελίξεις των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και αυτές που διαφαίνεται ότι θα επηρεάσουν περισσότερο από κάθε άλλη την οικονομία και την κοινωνία.

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

* το e-Business δεν είναι e-Commerce, Γ.Δουκίδης, www.eltrum.gr

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

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

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

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

Ο όρος Ηλεκτρονικό Εμπόριο χρησιμοποιείται για να περιγράψει την χρήση τηλεπικοινωνιακών μέσων (κυρίως δικτύων) για κάθε είδους εμπορικές συναλλαγές ή επιχειρηματικές δραστηριότητες μεταξύ επιχειρήσεων και ιδιωτών. Με άλλα λόγια, κάθε "εμπορική" δραστηριότητα που πριν από μερικά χρόνια ήταν δυνατή, μόνο χάρη στην φυσική παρουσία και μεσολάβηση ανθρώπων ή υλικών μέσων (π.χ. εμπορική αλληλογραφία), σήμερα μπορεί να επιτευχθεί αυτόματα, ηλεκτρονικά και εξ' αποστάσεως. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν αποτελεί μία και μόνη τεχνολογία. Πρόκειται περισσότερο για ένα συνδυασμό τεχνολογιών ανταλλαγής δεδομένων (όπως το EDI και το email), πρόσβασης σε δεδομένα (shared databases, electronic bulletin boards - BBS, το World Wide Web κ.ά.) και αυτόματης συλλογής δεδομένων (bar coding, magnetic/optical character recognition).

Οι νέες τεχνολογίες και το Internet επιτρέπουν στις επιχειρήσεις την καλύτερη αξιοποίηση και διαχείριση του εργατικού δυναμικού τους και της τεχνογνωσίας τους. Εισάγοντας νέες τεχνολογικές πλατφόρμες, που στηρίζονται σε τεχνολογίες βάσης δεδομένων, βιομηχανικών επικοινωνιακών δικτύων, έξυπνου λογισμικού αλλά και

εικονικής και επαυξημένης πραγματικότητας, επιτρέπουν την αποθήκευση, τη διαχείριση και τη διάθεση της πληροφορίας και της γνώσης σε όλους τους υπαλλήλους τους, την εισαγωγή νέων και πιο ευέλικτων μεθόδων εργασίας και επαγγελματικής εκπαίδευσης του προσωπικού τους (τηλεργασία, τηλεδιασκέψεις, τηλεκατάρτιση κ.λ.π) αλλά και νέων πρωτοποριακών μεθόδων βιομηχανικής συνεργασίας και σχεδιασμού προϊόντων και εφαρμογών.

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

Το διαδίκτυο (internet) είναι ένα συνεχώς αυξανόμενο web αποτελούμενο από 25000 επιχειρησιακά, εκπαιδευτικά και ερευνητικά δίκτυα υπολογιστών σε όλο τον κόσμο. Το internet χρησιμοποιεί χιλιάδες υπολογιστές που επικοινωνούν συνδεδεμένοι με πολλά διαφορετικά μονοπάτια. Κάθε μήνυμα που στέλνεται έχει μια κωδικοποιημένη διεύθυνση, η οποία επιτρέπει σε οποιονδήποτε υπολογιστή του internet να το προωθήσει στον προορισμό του. Τα μηνύματα γενικά φθάνουν πολύ γρήγορα στον αποδέκτη, εκτός και αν υπάρχει υπερφόρτωση πληροφοριών, οπότε ο χρήστης πρέπει να περιμένει. Στο σύστημα αυτό δεν υπάρχει μυστικότητα, και η πληροφορία είναι διαθέσιμη σε οποιοδήποτε άτομο που διαθέτει τα απαραίτητα μέσα.

Οι επιδράσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών στην επικοινωνία

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

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-mail) χρησιμοποιεί τον υπολογιστή (text-eding) για να στείλει η να πάρει γραπτές πληροφορίες γρήγορα, φθηνά και αποδοτικά. Χρησιμοποιείται πολύ συχνά από τους μάνατζερς και δεν κοστίζει, γιατί όλες οι επιχειρήσεις σήμερα διαθέτουν ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Τα βασικά οικονομικά αποτελέσματα αυτής της διείσδυσης είναι η αυξημένη παραγωγικότητα, η τεράστια βελτίωση στην ταχύτητα με την οποία διεκπεραιώνονται πολλές παραγωγικές και συναλλακτικές (εμπορικές και μη) διαδικασίες και η

βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών των οποίων η λειτουργικότητα αντικατοπτρίζει πιο πιστά και με μεγαλύτερη ακρίβεια τις προτιμήσεις των καταναλωτών / χρηστών. Άλλα αποτελέσματα αφορούν τον ανταγωνισμό, τη μορφή των αγορών και τις τιμές. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών είχαν, και συνεχίζουν να έχουν με τη ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, σημαντική συνεισφορά στο ρυθμό αύξησης της παραγωγικότητας σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες – παρότι η σωστή μέτρηση αυτής της συνεισφοράς παρουσιάζει πολλά προβλήματα και οι περισσότερες μετρήσεις την υποεκτιμούν. Δύο από τα βασικά προβλήματα είναι, πρώτον, ότι οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών έχουν κατά κύριο λόγο δεισδύσει στους τομείς υπηρεσιών – τομείς που παρουσιάζουν ιδιαίτερες δυσκολίες μέτρησης αύξησης της παραγωγικότητας – και, δεύτερον, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών συχνά οδηγούν σε καινοτομίες (και έτσι σε αύξηση της παραγωγικότητας) σε άλλους κλάδους και τεχνολογίες, και αυτή η έμμεση επίδραση είναι δύσκολο να μετρηθεί και να αποδοθεί σωστά.

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

Η δομή και κυρίως η πρόσβαση στην πληροφόρηση αποτελούν ένα όπλο που εξασφαλίζει την εξουσία στις οργανώσεις. Οι υπάλληλοι, για να εδραιώσουν τη θέση τους και να διευρύνουν τη συνεισφορά τους στην οργάνωση, χρειάζονται πληροφόρηση αλλά και τις απαιτούμενες γνώσεις για να την αποκτήσουν μέσα από το δίκτυο ηλεκτρονικής πληροφόρησης της οργάνωσης. Έτσι, για να εξασφαλίζεται το μέλλον ενός ατόμου και η συμμετοχή του σε μια σύγχρονη οργάνωση, θα πρέπει να καλύπτει μια ουσιώδη προδιαγραφή, να μπορεί δηλαδή να χειρίζεται αφηρημένα σήματα και κώδικες.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης, η μετάδοση των δεξιοτήτων και της κουλτούρας, που ήταν στο παρελθόν κυρίαρχες παράμετροι ενσωμάτωσης υποχωρούν και αντικαθίστανται από την ικανότητα συμμετοχής σ' ένα δίκτυο πληροφοριών. Το δίκτυο κωδικοποιεί σε ένα περίπλοκο σύστημα συμβόλων τις κοινωνικές σχέσεις σε τυποποιημένες υπηρεσίες ή πληροφορίες. Σιγά και σταθερά όλες οι βαθμίδες στις κλίμακες ιεραρχίας των μελών στις διάφορες

οργανώσεις προϋποθέτουν ότι τα μέλη θα είναι σε θέση να κατανοούν τα διάφορα σύμβολα και τις αλυσίδες από συνδυασμούς συμβόλων που ανασυνθέτουν τις διαδικασίες καταστάσεις, και σχέσεις του πραγματικού κόσμου. Η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των οργανώσεων ενισχύεται από την αύξηση των δικτύων τα οποία επιτρέπουν την εύκολη και άμεση ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε στελέχη των επιχειρήσεων. Οι οργανώσεις με το να συλλέγουν και να συστηματοποιούν πληροφορίες δημιουργούν σταδιακά τη δική τους «εικόνα», τη δική τους ιστορία ως ηλεκτρονικό κείμενο. Η δομή της οργάνωσης περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία αλλά και γύρω από τη χειραγώγηση του «ηλεκτρονικού κειμένου» που καθορίζει τις σχέσεις μιας οργάνωσης αφ' ενός με τα μέλη της και αφ' ετέρου με το περιβάλλον της. Όπως αναλύει η Zuboff “το ηλεκτρονικό κείμενο μετατρέπεται σ’ ένα ευρύτατα χρησιμοποιούμενο συμβολικό υποκατάστατο για τις ζωτικές λεπτομέρειες της καθημερινής ζωής μιας οργάνωσης”^{*}.

Το κόστος της σύγχρονης μορφής επικοινωνίας

Το κόστος επικοινωνίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αξιολόγηση των επιδράσεων της επικοινωνίας. Στη σύνθεση του κόστους επικοινωνίας συμβάλλουν οι απαραίτητες υποδομές για την κωδικοποίηση, μετάδοση και αποκωδικοποίηση. Μπορούν να ενταχθούν άμεσα σε μια επικοινωνιακή διαδικασία και ροή ή υφίστανται μέσω της προϋπαρξής ενός κρίσιμου επικοινωνιακού δυναμικού (μέσα επικοινωνίας). Ανάλογα με τον τύπο επικοινωνίας, μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν σε κόστη προσωπικού, μεταφοράς, υλικών, ενέργειας και επενδύσεων, καθώς και σε τέλη επικοινωνίας (χρήση δημόσιων υπηρεσιών επικοινωνίας.). Τέλος, σε πολλές περιπτώσεις πρέπει να προστεθούν και κόστη επιμόρφωσης (π.χ. εκμάθηση λογισμικού, χρήσης Η/Υ, επιμόρφωση στο χειρισμό τεχνικών συστημάτων, εκμάθηση μεθόδων προσέγγισης πελατών μέσω τηλεπικοινωνίας κ.ά.).

Αυτού του είδους τα κόστη, είναι τότε μόνο άξια μνείας, όταν αναλύεται και αξιολογείται ταυτόχρονα και η πλευρά των επιδράσεων της επικοινωνίας. Ενώ τα κόστη σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να εκτιμηθούν επακριβώς, αυτό δε μπορεί να λεχθεί και για την πλευρά της επικοινωνιακής απόδοσης. Αυτά συντίθενται από μεγέθη όπως ταχύτητα μετάδοσης, ασφάλεια μετάδοσης, καθαρότητα μετάδοσης, επιτυγχανόμενο επίπεδο κατανόησης, το αποτέλεσμα συντονισμού, αποτέλεσμα υποκίνησης και δυνατότητα παραπέρα επεξεργασίας των πληροφοριών. Μια αξιολόγηση των παραπάνω αναφερθέντων χαρακτηριστικών κόστους και απόδοσης

^{*} Πρβλ. Zuboff, σελ.174-195.

μπορεί να γίνει μόνο μεμονωμένα και αφού ληφθεί υπόψη η κατάσταση των χρηστών. Γι' αυτό το λόγο δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί γενικά η οικονομικότητα και αποδοτικότητα ενός επικοινωνιακού μέσου. Μόνο εφόσον μπορεί να αποτιμηθεί η οριακή ή η συνολική βελτίωση της ποιότητας των οργανωτικών εργασιών, που πραγματοποιείται λόγω των νέων μέσων επικοινωνίας, τότε μπορεί να προσδιοριστεί προσεγγιστικά και ένα ισοζύγιο κόστους – οφέλους.

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση και Επίλυση Προβλημάτων Επικοινωνίας

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

Παθολογία της Επικοινωνίας

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

επιχείρησης και τον ίδιο τον διευθυντή, διότι τα υψηλότερα επίπεδα εξουσίας πρέπει να απασχολούνται μόνο με θέματα σοβαρά.

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

Όταν οι επικοινωνίες αγνοούνται ή παραβλέπονται, η επιχείρηση αποστερείται από μερικά πολύ σημαντικά οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από ένα προοδευτικό πρόγραμμα επικοινωνιών. Οι ανεπαρκείς επικοινωνίες μπορεί να οφείλονται στους εξής λόγους: σε κακές ή ασαφείς οδηγίες από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους σχετικά με την εργασία που έχουν να κάνουν, ή στην μη παροχή στους εργαζόμενους σημαντικών πληροφοριών οι οποίες μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν.

Αίτια αναποτελεσματικής επικοινωνίας

Οργανωτικά εμπόδια υπάρχουν σε κάθε βήμα στη διαδικασία επικοινωνίας στην Επιχείρηση / Οργανισμό. Μεταξύ αυτών είναι τα ακόλουθα (βλ. παράρτημα σχ. 8):

- Χαμηλή παρακίνηση και ενδιαφέρον. Πολλά μηνύματα δεν φθάνουν ποτέ στο στόχο τους επειδή ο στοχευόμενος παραλήπτης δεν έχει παρακινηθεί για να ακούσει το μήνυμα ή δεν ενδιαφέρεται.
- Ακατάλληλη γλώσσα χωρίς ευκολία παρακίνησης.
- Φιλτράρισμα δηλαδή ο χρωματισμός και η μεταβολή των πληροφοριών ώστε να γίνουν πιο αποδεκτές από τον παραλήπτη.
- Υπερβολικός όγκος πληροφοριών, που καταβάλλει τον εργαζόμενο όταν λαμβάνει τόσες πολλές πληροφορίες.
- Προβλήματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Ένα εμπόδιο με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι το ότι είναι απρόσωπο.

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

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

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

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

Ένα ακόμη εμπόδιο πηγάζει από τις κακές εργασιακές σχέσεις. Δύο άτομα που δεν έχουν πλήρως εντρυφήσει σε όλες τις αρχές και έννοιες της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι δυνατόν να μην επικοινωνούν εάν δεν συναναστρέφονται ο ένας με το άλλον ή αν υπάρχει έλλειψη εκτίμησης μεταξύ τους.

Ένα τελευταίο εμπόδιο είναι η επικοινωνία «της τελευταίας στιγμής». Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να προηγείται των ενεργειών ή των γεγονότων.

Η καθυστερημένη επικοινωνία συνοδεύεται συνήθως από πίεση για επίτευξη κάποιων αποτελεσμάτων και σε μια τέτοια περίπτωση σπάνια επιτυγχάνεται πλήρης συνεργασία.

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

Η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική, όταν έχει ως αποτέλεσμα τη μεταβολή στη συμπεριφορά του παραλήπτη (γνώσεις, στάσεις, ενέργειες) που σκόπευε να επιτύχει ο αποστολέας. Αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό, γιατί στη διαδικασία της επικοινωνίας παρεμβαίνει ο θόρυβος (κάθε παρεμβολή που δυσχεραίνει την επικοινωνία), ή γίνονται σκόπιμες ή μη σκόπιμες διαστρεβλώσεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από διάφορους λόγους.

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

Σε παρόμοιες περιπτώσεις έχουμε και το αποκαλούμενο «φαινόμενο MUM», από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων minimize unpleasant messages (ελαχιστοποίηση δυσάρεστων μηνυμάτων) (Rosen & Tesser, 1970)¹⁰³. Στην περίπτωση αυτή οι ενδιάμεσοι αναμεταδότες απαλείφουν από το μήνυμα τα στοιχεία εκείνα που οι ίδιοι πιστεύουν ότι θα δυσαρεστήσουν το άτομο ή την ομάδα προς την οποία απευθύνεται το μήνυμα. Πρόκειται για το γνωστό φαινόμενο κατά το οποίο ορισμένες πληροφορίες σταματούν στον προθάλαμο σημαντικών προσώπων και δε φτάνουν ποτέ σε αυτούς ακέραιες. Το ίδιο όμως μπορεί να συμβεί και κατά την αντίστροφη πορεία, όταν κάποιο μήνυμα κατευθύνεται από τα υψηλότερα προς τα κατώτερα κλιμάκια και οι ενδιάμεσοι φροντίζουν να «χρυσώνουν το χάπι».

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

¹⁰³ Rossen, S., & Tesser, A. (1970). *Reluctance to communicate undersirable information: The Mum effect*. *Sociometry*, 33, 253-263.

ενώ τα κατώτερα κλιμάκια επικεντρώνονται στο άμεσο αποτέλεσμα («εδώ και τώρα»).

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

Το πιο ενδιαφέρον στοιχείο στη διαδικασία της «γραφειοκρατικής επικοινωνίας» είναι η σταδιακή αφομοίωση των κανόνων από τα υποκείμενα που συνεπάγεται υψηλό βαθμό προβλεψιμότητας¹⁰⁴ στη συμπεριφορά και σχετική δυσκαμψία στον τρόπο σκέψης. Η αρχή της τυπικής, ουδέτερης αντιμετώπισης των θεμάτων που απασχολούν την οργάνωση οδηγεί σε απρόσωπες, άκαμπτες συμπεριφορές, τις οποίες τα μη μέλη της (π.χ. πελάτες, κοινό κλπ.) αισθάνονται ως αποξενωτικές ή «παράλογες», εφ' όσον δεν προβλέπονται περιθώρια απόκλισης στην ερμηνεία των κανόνων. Συχνά βιώνεται μια απολυτότητα ξένη η εχθρική ως προς τις εναλλαγές της καθημερινότητας, δεδομένου ότι το ίδιο το γραφειοκρατικό σύστημα δεν προβλέπει χειρισμούς μη-τυπικών καταστάσεων, εξαιρέσεων κλπ.¹⁰⁵. Είναι γνωστές οι αντιδράσεις των πολιτών απέναντι στην άκαμπτη, φορμαλιστική αντιμετώπιση εκ μέρους, π.χ. μιας κρατικής υπηρεσίας και δεν εκπλήσσει πλέον το αρνητικό περιεχόμενο που έχει προσλάβει η έννοια της γραφειοκρατίας και των λειτουργιών της στο καθημερινό λεξιλόγιο.

Η εξειδίκευση των γραφειοκρατών στις θέσεις απασχόλησης, τις οποίες κατέχουν συνήθως για μακρό χρονικό διάστημα, σε συνδυασμό με τους τυπικούς

¹⁰⁴ Σπανού Κ., Οργάνωση και Εξουσία. Προβλεψιμότητα και διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 1992, σσ.57-182.

¹⁰⁵ Gouldner A.W., “Three Patterns of Bureaucracy” στο *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*, ed. By F. Fischer and C. Sirianni, Temple University Press, Philadelphia 1984, σσ. 96-105.

κανόνες είναι δυνατό να δημιουργήσει προβλήματα επικοινωνίας κυρίως μεταξύ των συναδέλφων τους. Ένα κύριο αίτιο ατελούς επικοινωνίας είναι η υπερφόρτωση των καναλιών με πληροφορίες. Γι' αυτό και πολλοί μάνατζερς, επιθεωρητές και άλλοι, παραπονούνται συχνά για την πληθώρα των εκθέσεων που φτάνουν καθημερινά στα γραφεία τους.

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

Διαφορές θέσης και εξουσίας

Προβλήματα μπορούν να προκύψουν, επειδή η εξειδικευμένη πληροφόρηση αποτελεί πηγή εξουσίας και οι αποφάσεις που απορρέουν από τους «ειδικούς» είναι δυνατό να μη γίνονται κατανοητές από τους υπόλοιπους. Εκτός αυτού η διαφορετική θέση τους στην κλίμακα ιεραρχίας (π.χ. το τμήμα έρευνας σε μια επιχείρηση και το λογιστήριο) δημιουργεί εμπόδια στην επικοινωνία¹⁰⁶.

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

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

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

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

¹⁰⁶ Dawson, S., *Analysing Organizations*, Macmillan, London 1986, σσ.22-31.

Διατμηματικός ανταγωνισμός

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

Οχύρωση πίσω από το οργανόγραμμα

Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος υψώνει έναν τοίχο γύρω από το τετραγωνάκι του οργανογράμματος που βρίσκεται και καταβάλλοντας ενσυνείδητη προσπάθεια να μη βρεθεί έξω από αυτό, απορρίπτει την επικοινωνία. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό, είναι ο φόβος ανικανότητας ή της μη παραβίασεως περιοχής της ευθύνης του και αρνείται να καλλιεργήσει ιδέες για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης του.

Ασαφή σχέδια οργάνωσης

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

Παραμόρφωση στην επικοινωνία

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

Επαγγελματική διάλεκτος

Σε όλα τα επαγγέλματα οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη δική τους επαγγελματική διάλεκτο. Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών ή ειδικών

όρων, ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν και κάνουν την ίδια δουλειά. Ωστόσο, δεν παύει να είναι σοβαρό και ενοχλητικό εμπόδιο, μεταξύ εκείνων που δε γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή.

Όταν οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους

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

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

Επίσης, τα «κλειστά συνδικάτα» (closed shops) αποτελούν για ένα συνδικαλιστή το πιο πρόσφορο μέσο για να διατηρηθεί σταθερότητα και ισχύς, και να εξασφαλιστεί ότι οι εργάτες θα συνεισφέρουν στην οργάνωση. Ενώ για τη Διοίκηση, είναι ένα «στενοκέφαλο» τέχνασμα που περιορίζει την ελευθερία τόσο της διοίκησης όσο και των εργατών.

Το μέγεθος της επιχείρησης

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

Έλλειψη κοινού κώδικα επικοινωνίας

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

Απόρριψη νεωτεριστικών αντιλήψεων

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

Επιπτώσεις αναποτελεσματικής επικοινωνίας

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

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

1. παράλειψη: μια προσωρινή αδυναμία του διευθυντή να επεξεργαστεί μερικές πληροφορίες.
2. σφάλμα: ο διευθυντής μπορεί να επεξεργαστεί λανθασμένες πληροφορίες.
3. συσσώρευση: ο διευθυντής καθυστερεί να δώσει απαντήσεις σε περιόδους συμφόρησης.
4. φιλτράρισμα: ο διευθυντής ξεχνάει να επεξεργαστεί ορισμένου τύπου πληροφορίες.
5. γενίκευση: ο διευθυντής συμπτύσσει ορισμένες πληροφορίες

6. πολλαπλά κανάλια: διαχωρισμός των στελεχών κατά ομάδες για την επεξεργασία ορισμένων πληροφοριών όπως μπορεί να συμβεί με την αποκέντρωση.
7. εγκατάλειψη: ο διευθυντής εγκαταλείπει την εργασία.

Τρόποι αντιμετώπισης των λαθών στην επικοινωνία

Εκπαίδευση και Επιμόρφωση

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

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

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

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

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

Βελτίωση της επικοινωνίας ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του

Οι Hoy και Miskel¹⁰⁷ δίνουν οκτώ οδηγίες – προτάσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του.

1. *Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού:* Ας υποτεθεί ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος έχει μια ιδέα ή πληροφορία, την οποία θέλει να μεταδώσει στο προσωπικό του οργανισμού. Το πρώτο βήμα του είναι ο καθορισμός του σκοπού για τον οποίο θέτει αυτή την πληροφορία στο κανάλι της επικοινωνίας.
2. *Προσδιορισμός του ακροατηρίου:* Τα χαρακτηριστικά που έχουν οι αποδέκτες επηρεάζουν το νόημα του μηνύματος στην επικοινωνία. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κωδικοποιήσεις και μέσα ανάλογα με τις ομάδες, για τις οποίες προορίζεται η επικοινωνία.
3. *Διαμόρφωση της επικοινωνίας:* Η κωδικοποίηση του μηνύματος να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση ανάμεσα στον αποστολέα και στον αποδέκτη και με τελικό σκοπό να μειωθεί η παραμόρφωση από τον αποδέκτη.
4. *Καθορισμός του μέσου (μέσα και κανάλια επικοινωνίας):* Το μήνυμα μπορεί να σταλεί με διαφορετικά λεκτικά μέσα, όπως προφορικά, συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο, ή με επιστολή. Ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος για την καλή επικοινωνία.
5. *Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος:* Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει το ερέθισμα να μπορεί να γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι φυσιολογικό φαινόμενο που βασίζεται, μεταξύ άλλων, στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και στο θόρυβο και στις συνθήκες του περιβάλλοντος του οργανισμού.

¹⁰⁷ Hoy W., and Miskel C., *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York, Random House, 1978.

6. Ο χρόνος: Να δίνεται το μήνυμα στην πιο κατάλληλη στιγμή για να έχει μεγάλο ψυχολογικό αντίκτυπο.
7. Ο όγκος: Τα κανάλια της επικοινωνίας εύκολα υπερφορτώνονται, τόσο με λεκτικό όσο και με έντυπο υλικό. Πρέπει να μειώνεται, όσο γίνεται, το πλήθος των πληροφοριών.
8. *Μέτρηση των αποτελεσμάτων*: Η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις, όπου χρειάζονται.

Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Επικοινωνίας

Τα συγκεκριμένα προβλήματα που ανακύπτουν στις σχέσεις με τους εργαζόμενους, εξαιτίας αδυναμιών στην επικοινωνία ή εντείνονται λόγω κακής επικοινωνίας, θα πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά για να βρεθεί που ακριβώς έγινε λάθος και τι πρέπει να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. Τα προβλήματα μπορεί να είναι κάποιο ή κάποια από εκείνα που προαναφέρθηκαν, περιλαμβανομένης της έλλειψης κατάλληλων διόδων επικοινωνίας, της υποτίμησης της ανάγκης για επικοινωνία και της έλλειψης ικανοτήτων για το ξεπέρασμα των σημαντικών εμποδίων στην επικοινωνία.

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

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

Θα πρέπει επίσης, να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα, σε σχέση, με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωτικής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να

χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο η επικοινωνία σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Αποτέλεσμα της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές. Γι' αυτό χρειάζονται επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή, η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

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

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

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

Η American Management Association (A.M.A.) εξέδωσε έναν πίνακα για αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση, με τίτλο «10 εντολές για καλή επικοινωνία». Αυτές είναι οι εξής:

1. απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία
2. να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.

4. στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούγεται η συμβολή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.
5. να γίνεται εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.
6. να γίνεται η επικοινωνία για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία αξιώνει την ύπαρξη συνέχειας.
8. οι πληροφορίες που μεταδίδονται με τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.

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

1. αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία: για να γίνει αυτό, ο Manager πρέπει να λάβει υπόψη του τη σύνθεση του κοινού του από άποψη μόρφωσης, εμπειρίας, ψυχολογική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κλπ.
2. ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας: ο manager θα πρέπει να μη στοχεύει στην επίτευξη πολλών στόχων μέσω ενός και μόνο μηνύματος. Ανάλογα με το τι επιθυμεί να πετύχει μέσω της επικοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα και το περιεχόμενο, τον τρόπο και μέσο μετάδοσης του μηνύματος κλπ.
3. κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία: τέτοιες συνθήκες είναι ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης (timing), οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. Και οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αποδοχή ενός μηνύματος.
4. επικοινωνία δεν είναι μόνο το μήνυμα: για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και άλλα στοιχεία, όπως η σωστή απόδοση, τόνος φωνής, πίστη στο στόχο που επιδιώκεται, χρησιμοποίηση κατανοητών παραδειγμάτων κλπ.
5. αποφυγή χρήσης υπερβολικών εκφράσεων: το μήνυμα δεν εντυπωσιάζει με τις υπερβολές, αλλά με τη συνέπεια και την αξιοπιστία του περιεχομένου του.

6. σύνδεση της πραγματικότητας με τους επιδιωκόμενους στόχους: πολλοί προσπαθούν να μεταφέρουν τους στόχους που θέλουν να πετύχουν αποκόπτοντάς τους από την υφιστάμενη κατάσταση. Η πρόθεση αυτή δε θα έχει αποτέλεσμα, διότι με τον τρόπο αυτό δημιουργείται χάσμα μεταξύ πραγματικότητας και στόχων, και ο αποδέκτης θεωρεί ότι κάτι τέτοιο ίσως είναι ανέφικτο. Πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητή η σύνδεση του σήμερα με το αύριο, της υφιστάμενης κατάστασης με τον επιδιωκόμενο στόχο.
7. επικοινωνία δεν είναι μόνο μετάδοση, αλλά και αποδοχή: αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει έναν manager, είναι όχι μόνο τι θέλει ο ίδιος να μεταδώσει, αλλά και το τι θέλουν να μεταδώσουν οι άλλοι. Δεν υπάρχει ίσως μεγαλύτερη χρησιμότητα για τον αποστολέα από το να κατανοήσει τα πραγματικά «θέλω» του κοινού του.
8. ενδιαφέρον για την αποδοχή του μηνύματος: έναν manager δε θα πρέπει να τον ενδιαφέρει μόνο η μετάδοση απλά του μηνύματος, αλλά και ο βαθμός αποδοχής του από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον manager-αποστολέα του μηνύματος να κάνει τις απαραίτητες προσαρμοστικές κινήσεις την επόμενη φορά.
9. φιλτράρισμα: ο Manager θα πρέπει να έχει την ευθυκρισία και τη δυνατότητα να φιλτράρει και να επιλέγει από τα πολλά μηνύματα που δέχεται τα πιο σημαντικά, και τα πιο απαραίτητα για τη δουλειά του. Επίσης, θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει και να εκμαιεύσει και ποιο μπορεί να είναι ή να θεωρηθεί σημαντικό από τους συνεργάτες του. Έτσι θα μπορέσει να κατασκευάσει το καταλληλότερο μήνυμα και μορφή επικοινωνίας, και συνεπώς να προσεγγίσει αποτελεσματικά το κοινό του και να πετύχει το στόχο του.
10. Αποδοχή του ηγέτη: στον επιχειρησιακό χώρο, η αποδοχή ενός ατόμου από τους συνεργάτες του ως Ηγέτη, του δημιουργεί πλεονέκτημα μεταδοτικότητας και «επιβολής» της πολιτικής του. Η αποδοχή αυτή είναι αποτέλεσμα της ορθής επικοινωνιακής πολιτικής που ασκεί, αλλά και της δυνατότητας αποκωδικοποίησης από τους συνεργάτες του της αίσθησης του ηγέτη που εμπνέει η προσωπικότητά του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Εφαρμογές της επικοινωνίας στις σύγχρονες οργανώσεις

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

Οι κυριότεροι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από τις επαγγελματικές οργανώσεις στον ελληνικό αλλά και το διεθνή χώρο είναι οι εξής: τα περιοδικά, είτε για τα μέλη τους, είτε για τα μέλη τους, είτε και για άλλους αποδέκτες, οι Γενικές Συνελεύσεις των μελών τους, οι Συσκέψεις Μελών τους με εκπροσώπους της Κυβέρνησης ή άλλων Αρχών ή άλλων Οργανώσεων, συνεντεύξεις τύπου, οργάνωση σεμιναριακών εκδηλώσεων, ανακοινώσεις και δελτία τύπου, διαλέξεις, ειδικές εκδόσεις π.χ. απολογισμοί πεπραγμένων της Διοίκησής τους, κατάλογοι μελών τους, πληροφοριακό υλικό, οργάνωση εκθέσεων ή ειδικών εκδηλώσεων κ.ά.

Συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο

Στο χώρο εργασίας, η προφορική επικοινωνία¹¹³ είναι η πιο εύκολη και περισσότερο διαδεδομένη. Τα μέσα αυτού του τρόπου επικοινωνίας έχουν ως εξής:

1. Απευθείας προσωπική προφορική επικοινωνία, χωρίς να χρησιμοποιείται κανένα μηχανικό μέσο, όπως για παράδειγμα η συνομιλία, η προσωπική συνέντευξη (interview), οι συζητήσεις, και τα εκπαιδευτικά προγράμματα κλπ.
2. Άμεση προσωπική προφορική επικοινωνία με χρησιμοποίηση μηχανικών μέσων, όπως είναι οι διαλέξεις, οι συνεντεύξεις τύπου, τα συνέδρια, οι συνελεύσεις, οι συσκέψεις κλπ.

¹¹³ Νίνα-Παζαρζή, Ελένη «Γλώσσα και Επικοινωνία στην Κοινωνική Αλληλεπίδραση», Εισήγηση στην Ημερίδα «Μεταπτυχιακά Προγράμματα, Προγράμματα Ανταλλαγών και Ξένες Γλώσσες», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997.

3. Προσωπική προφορική επικοινωνία εξ αποστάσεως π.χ. τηλεφωνική επικοινωνία.
4. Απρόσωπη προφορική επικοινωνία, π.χ. μετάδοση μηνυμάτων μέσω ραδιοφώνου.

Η συνέντευξη τύπου (The Press-Conference)

Ένας πολύ δυναμικός και παραγωγικός τρόπος επικοινωνίας ανάμεσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό και το «κοινό» είναι η Συνέντευξη Τύπου ενώ ένας άλλος τρόπος είναι το Γεύμα Τύπου (Press Lunche).

Απαιτείται πολλή προσοχή αναφορικά με την επιλογή των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου της επιχείρησης ή του οργανισμού. Διότι ένας λανθασμένος χειρισμός σε αυτό τον τρόπο επικοινωνίας, μπορεί να δημιουργήσει έντονες αντιδράσεις και αρνητικό πνεύμα που θα απαιτήσουν πολύ χρόνο και πολλές μελλοντικές προσπάθειες για να διορθωθούν.

Η πρακτική πείρα διδάσκει ότι ένα Γεύμα Τύπου, δηλαδή μια συνεστιάση, μια δεξίωση εκπροσώπων των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και επικοινωνίας που πραγματοποιείται για να υπάρξει παραγωγική επικοινωνία ανάμεσα στην επιχείρηση και τους δημοσιογράφους, προϋποθέτει άριστες Δημόσιες Σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί προσεκτικά και μεθοδικά στο παρελθόν. Το ίδιο, βέβαια αλλά όπως διατείνονται ορισμένοι Σύμβουλοι Δημοσίων Σχέσεων σε λιγότερο βαθμό, απαιτείται και για τη σύγκλιση μιας Συνέντευξης Τύπου. Τέλος, για να πραγματοποιηθεί η σύγκλιση μιας συνέντευξης τύπου θα πρέπει να είναι τόσο απαραίτητη για την επιχείρηση αλλά και τους δημοσιογράφους, να έχει δηλαδή πληροφοριακό και ειδησεογραφικό ενδιαφέρον, που ο σκοπός της δε θα μπορούσε να επιτευχθεί με άλλο μέσο επικοινωνίας (π.χ. αποστολή δελτίων τύπου, προσωπικές και τηλεφωνικές επαφές των εκπροσώπων των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και του υπεύθυνου Δημοσίων Σχέσεων).

Ο άτυπος διάλογος

Ο άτυπος διάλογος αποτελεί την πλέον θεμελιώδη μορφή επικοινωνίας η οποία είναι κατάλληλη για τη διατήρηση της καθημερινής επαφής με το προσωπικό, την ανταλλαγή πληροφοριών, τη διεξαγωγή συσκέψεων καθώς και την εξασφάλιση της πειθαρχίας και του ελέγχου. Αποτελεί την πλέον βασική μορφή επικοινωνίας, αλλά και την πλέον κατάλληλη για τη διατήρηση της καθημερινής επαφής με το προσωπικό, για την ανταλλαγή πληροφοριών, τη διεξαγωγή συσκέψεων αλλά και για την εξασφάλιση της πειθαρχίας και του ελέγχου εντός της επιχείρησης. Προϋπόθεση

είναι ότι ο εργαζόμενος που επικοινωνεί γνωρίζει τις ειδικές συνθήκες με τις οποίες μεταδίδεται ένα μήνυμα. Έτσι ο τόνος της φωνής, η διάθεση ή έκφραση του προσώπου και οι χειρονομίες είναι δυνατόν να επηρεάσουν σοβαρά τον τρόπο αντίδρασής του.

Προγραμματισμένες συναντήσεις-συσκέψεις

Η μορφή αυτή επικοινωνίας είναι κατάλληλη για τη συνήθη επισκόπηση της κατάστασης, για τη διεξαγωγή μιας από κοινού εκτελούμενης εργασίας κλπ. Στις περιπτώσεις αυτές τα μέρη πρέπει να είναι επαρκώς προπαρασκευασμένα, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη του αντικειμενικού στόχου της συνάντησης. Πρόκειται για μια επίσημη μορφή επικοινωνίας που ακολουθεί τους κανόνες λειτουργίας των διαφόρων επιτροπών.

Η μορφή αυτή είναι κατάλληλη για συνήθη επισκόπηση μιας κατάστασης ή για την διεκπεραίωση μιας εργασίας που αναλαμβάνεται από κοινού.

Τηλεφωνικές συνδιαλέξεις, τηλεδιασκέψεις

Αυτές χρησιμεύουν για την άσκηση ενός επείγοντος ελέγχου, για τη μεταβίβαση επείγουσών πληροφοριών, οδηγιών, εμπορικών συμφωνιών κλπ. Η συμμετοχή τους αυξάνεται καθημερινά, και λόγω του ότι μειώνουν σημαντικά το κόστος μεταφοράς πληροφοριών και γενικά το ενδιαμέσο κόστος, αλλά και αυξάνουν σημαντικά τη ταχύτητα μετάδοσης των πληροφοριών και συνεπώς τη ταχύτητα λήψης αποφάσεων.

Χρησιμεύουν για την επενέργεια ενός επείγοντος ελέγχου, για τη μεταβίβαση επείγουσών πληροφοριών, οδηγιών, στοιχείων κλπ. Ο ρόλος τους είναι βασικός και για την ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων.

Προσωπική συνέντευξη

Μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τον τρόπο αυτό της επικοινωνίας με υποψηφίους, που ζητούν εργασία σε αυτή και να αναθέσει σε κατάλληλα στελέχη της την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις δε διαφέρουν πολύ από άλλες μορφές επικοινωνίας. Οι μάνατζερς που διεξάγουν τη συνέντευξη θα πρέπει να διαθέτουν όλες τις αναγκαίες δεξιότητες οι οποίες απαιτούνται για την προφορική επικοινωνία. Μερικές από αυτές είναι:

1. η ικανότητα του μάνατζερ να πείθει.
2. η ικανότητα να αναλύει και να αξιολογεί την πληροφορία που λαμβάνει σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

3. η ικανότητα να ακούει.
4. η ικανότητα να κατευθύνει τη συνέντευξη εκεί που ο μάνατζερ επιθυμεί.
5. η ικανότητα του μάνατζερ να εξάγει συμπεράσματα.
6. η ικανότητα του να δέχεται πληροφορίες.
7. η ικανότητα του να ερμηνεύει τη μη λεκτική ανατροφοδότηση.
8. η ικανότητα του να καταγράφει και να ερμηνεύει επακριβώς αυτό που λέγεται.

Μερικά προβλήματα¹⁰⁸ που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της συνέντευξης είναι τα εξής:

1. *Διατύπωση ερωτήσεων*: Ο τρόπος διατύπωσης της ερώτησης μπορεί να αποτελέσει ένα πρόβλημα. Για παράδειγμα, η ερώτηση «θα σας άρεσε να εργαστείτε στο τμήμα προγραμματισμού; Δε θα το θέλατε; Προφανώς εκμαιεύει απάντηση καταφατική «Ναι». Δηλαδή, με αυτή τη μορφή ερώτησης, ο μάνατζερ δε θα μπορέσει να συμπεράνει αν το άτομο πραγματικά θέλει ή δε θέλει να δουλέψει στο τμήμα προγραμματισμού.
2. *προκατάληψη*: μερικοί μάνατζερς είναι προσκολλημένοι σε στερεότυπα, δηλαδή έχουν διαμορφώσει εκ των προτέρων άποψη για μια κατηγορία ατόμων, τα οποία γίνονται αντικείμενο ανάλογης μεταχείρισης.
3. *Αποτέλεσμα Halo*: Αν το άτομο που κάνει τη συνέντευξη βαθμολογεί υψηλά τον υποψήφιο σε κάποιο χαρακτηριστικό, το οποίο αυτός θεωρεί σπουδαίο, τότε έχει την τάση να βαθμολογεί υψηλά και όλες τις άλλες διαστάσεις. Το ίδιο ισχύει και στην αντίθετη περίπτωση.

Για την αποτελεσματική διεξαγωγή των συνεντεύξεων είναι απαραίτητες οι παρακάτω προϋποθέσεις¹⁰⁹:

1. *Να προγραμματίζει τη συνέντευξη*: Να διατυπώνεται ο σκοπός της συνέντευξης και να προσδιορίζονται οι περιοχές που πρόκειται να καλύψουν οι ερωτήσεις.
2. *Να διαμορφώνει καλό κλίμα επικοινωνίας*: Το άτομο που κάνει τη συνέντευξη να εξηγεί το σκοπό της συνέντευξης, να είναι ευχάριστο και ειλικρινές με τον υποψήφιο προς επιλογή.
3. *Να παρακολουθεί με προσοχή*: Να είναι ενεργητικό άτομο και καλός ακροατής, που θα δίνει χρόνο στον υποψήφιο για να απαντήσει.

¹⁰⁸ Kinicki A.J., Lockwood C.A., Hom P.W., and Griffeth R.W, "Interviewer predictions of applicant qualifications and inter viewer validity: Aggregate and individual analyses", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990.

¹⁰⁹ Norman R., Mayer, "Psychology in Industrial Organizations, 4th ed., Illinois: Houghton Mifflin, 1973.

4. *Να προσέχει τις μη λεκτικές ενδείξεις:* Μια έκφραση του προσώπου, μια κίνηση κλπ. Μπορεί να προσδιορίσει ένα είδος συμπεριφοράς ή ένα συναίσθημα.
5. *Να παρέχει ελεύθερα πληροφορίες:* Να απαντά ελεύθερα και έντιμα στις ερωτήσεις που κάνει ο υποψήφιος.
6. *Να κάνει σαφείς ερωτήσεις:* Οι ερωτήσεις να είναι σαφείς, αντικειμενικές, χωρίς να δίνουν κάποια ένδειξη για αναμενόμενη απάντηση. Οι απαντήσεις να είναι περιγραφικές και να περιέχουν επεξηγήσεις.
7. *Να διαχωρίζει γεγονότα από συμπεράσματα και εκτιμήσεις:* Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να καταγράφει μόνο τα πραγματικά γεγονότα. Τα συμπεράσματα θα εξαχθούν αργότερα.
8. *Να αποφεύγει τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα.* Να αποφεύγει να κάνει διακρίσεις και το halo σφάλμα.

Επαγγελματική επιμόρφωση και εκπαιδευτικά προγράμματα

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν σκοπό τη βελτίωση και κατ' επέκταση άνοδο του επιπέδου των εργαζομένων. Σε αυτά τα προγράμματα εφαρμόζεται κατά το πλείστον η απ' ευθείας προσωπική προφορική επικοινωνία, χωρίς να χρησιμοποιούνται μηχανικά μέσα.. Με την προσωπική προφορική επικοινωνία που πραγματοποιείται κατά τα μαθήματα και τα εκπαιδευτικά προγράμματα, προωθείται το πνεύμα συνεργασίας και η σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων μέσα στο οποίο είναι δυνατή η ανάπτυξη θεμάτων, που βοηθούν στην καλύτερη εκτέλεση εργασιών της επιχείρησης.

Σειρά μαθημάτων ή σεμιναρίων ή διαλέξεων βραχείας διάρκειας, για ταχεία κατατόπιση μεγάλων ομάδων προσωπικού σε γενικά θέματα και να προπαρασκευάζεται στην αντιμετώπιση ζητημάτων αυξημένης σημασίας και λήψη σχετικών αποφάσεων.

Συνεδριάσεις

Συνεδρίαση είναι η διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται δύο ή περισσότερα άτομα για να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό. Υπάρχουν διάφορες αιτίες για τις οποίες πρέπει να γίνονται οι συνεδριάσεις. Αυτές πραγματοποιούνται διότι απαιτούνται από τη λειτουργία και τους κανόνες της επιχείρησης, να πληροφορηθούν γρήγορα και αποδοτικά οι υφιστάμενοι, να συγκεντρωθούν πληροφορίες και να γίνει ανταλλαγή απόψεων, να παρθεί μια απόφαση που θα είναι αποδεκτή και από τους υφισταμένους και να επιλυθούν προβλήματα.

Κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίασης των στελεχών ενός οργανισμού, θα πρέπει να γίνεται ελεύθερα ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων. Ο παραλήπτης, θα πρέπει να ακούει με προσοχή αυτά που λέει ο αποστολέας, δηλαδή η επικοινωνία να είναι κατανοητή

Ιδιάζουσα μορφή συλλογικής προφορικής επικοινωνίας είναι η μέθοδος Brainstorming (καταιγισμός ιδεών) που επινόησε ο Α. Osborn και συνιστάται στα εξής: επιλέγεται τυχαία μια ομάδα από 10-12 στελέχη διαφόρων επιπέδων, που διακρίνονται για ευφυΐα και χωρίς καμία προειδοποίηση και προπαρασκευή, τίθεται αιφνιδιαστικά ένα πρόβλημα που απασχολεί την επιχείρηση (π.χ. η εισαγωγή μιας καινοτομίας ή η παραγωγή ενός προϊόντος κλπ.). Οι απαντήσεις δίνονται αυθόρμητα με εμπνεύσεις της στιγμής, που όμως πολλές φορές αποδεικνύονται πολύ εύστοχες. Μετά τη λήξη του της φάσης του «καταιγισμού», η μαγνητοταινία με όσα διατυπώθηκαν μελετάται και επιλέγονται οι θεωρούμενες ως πιο επιτυχείς προτάσεις που συνοδεύονται και με ηθική ή υλική αμοιβή των εμπνευστών τους.

Άτυπες συγκεντρώσεις του προσωπικού και ομαδική ενημέρωση

Οι συγκεντρώσεις αυτές δίνουν την ευκαιρία για ανάπτυξη μιας έντονης συνοχής ανταποκρίσεως των μελών της ομάδας προς τις απαιτήσεις της διοίκησης. Οι συγκεντρώσεις αυτές πραγματοποιούνται με τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού υπαλλήλων, για αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, για ανακοίνωση νέων μέτρων πολιτικής, για παρουσίαση νέων προσώπων που κατέχουν υψηλές θέσεις στην ιεραρχία του οργανισμού.

Με την ομαδική ενημέρωση εξασφαλίζεται η συμμετοχή κάθε εργαζόμενου του οργανισμού 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.

Η ομαδική ενημέρωση είναι «απλή, ελέγξιμη ρουτίνα ή άσκηση, όπου μπορούν να δίνονται εξηγήσεις σε κάθε επίπεδο από τον προϊστάμενο κάθε ομάδας εργασίας σε τακτική βάση. Τα θέματα για τα οποία γίνεται ενημέρωση στην ομάδα, είναι εκείνα που βοηθούν τους ανθρώπους να συνεργαστούν¹¹⁰». Τα θέματα που συνήθως καλύπτει μια ομαδική ενημέρωση είναι: α) δίνονται εξηγήσεις νέων ή αλλαγμένων πολιτικών, β) επεξηγούνται στους εργαζόμενους σχέδια που επηρεάζουν την οργάνωση σαν σύνολο ή την ενδιαφερόμενη ομάδα και γ) ενημερώνονται για τις νέες υπηρεσίες, για ζητήματα του προσωπικού (αμοιβές,

¹¹⁰ Garnett J., “The Work Challenge”, Kogan Page, London, 1988.

ασφάλεια, διαδικασίες). Το πλεονέκτημα των ομαδικών ενημερώσεων είναι ότι επιτρέπει το σχεδιασμό των πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνιών και την τυποποίησή τους σε ένα λογικό βαθμό. Το σύστημα των ομαδικών ενημερώσεων πρέπει να διευθύνεται και να ελέγχεται αποτελεσματικά από την ηγεσία. Γι' αυτό πρέπει να έχει επιφορτιστεί ένας ανώτερος μάνατζερ με την ειδική ευθύνη της προετοιμασίας των ενημερώσεων.

Είναι εύκολο όμως να εγκαινιαστεί η τεχνική των ομαδικών ενημερώσεων με ενθουσιασμό και αμέσως μετά να αρχίσει μια διαδικασία εκφυλισμού οφειλόμενη σε έλλειψη ουσιαστικών κινήτρων και ενδιαφέροντος από την κορυφή ως τη βάση, απουσία εκπαιδευμένων μάνατζερς και εποπτών, απροθυμία της διοίκησης να ανοίγει διάλογο για σημαντικά προβλήματα της εταιρείας και η έλλειψη επαρκούς επαναπληροφόρησης από κάθε βαθμίδα προς την κορυφή.

Συμβουλευτικές επιτροπές

Οι συμβουλευτικές επιτροπές προσφέρουν μια δίοδο αμφίδρομης επικοινωνίας. μερικές φορές όμως, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές, είτε επειδή υπονομεύονται οι δυνατότητές τους από τις επιτροπές διαπραγματεύσεων της εργατικής ένωσης, είτε επειδή οι εργασίες τους είναι εξαιρετικά τυποποιημένες και περιορισμένες. Πρακτικά των συνεδριάσεων μπορούν να αναρτώνται στους πίνακες ανακοινώσεων.

Συστήματα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν το γραπτό λόγο

Η μορφή αυτή επικοινωνίας περιλαμβάνει τα κάθε είδους γραπτά κείμενα, με τα οποία ανταλλάσσονται ή μεταβιβάζονται πληροφορίες, οδηγίες και διατυπώνονται οι αποφάσεις της Διοίκησης. Κάθε είδους μήνυμα που έχει επίσημο χαρακτήρα είναι σημαντικό για την πορεία της επιχείρησης και προκειμένου να αποτελέσει πολιτική και πηγή άντλησης οδηγιών, πρέπει να είναι γραπτό. Η γραπτή συλλογική ενδοεπικοινωνία γίνεται με εγκυκλίους που έχουν πολλούς παραλήπτες, με κείμενα που πολυγραφούνται, φωτοτυπίες που τυπώνονται κλπ.

Στο πλαίσιο των ενδοεπιχειρησιακών συλλογικών επικοινωνιών τοποθετούνται και οι σχετικές με τις Ανθρώπινες Σχέσεις (Human Relations), που αποβλέπουν στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας μεταξύ όλων των μελών του προσωπικού, με βάση το σεβασμό της προσωπικότητάς του. Ξεχωριστός τρόπος ανιούσας ενδοεπικοινωνίας είναι οι υποδείξεις του προσωπικού. Τοποθετούνται σε ένα προσιτό σε όλους τους εργαζόμενους σημείο, ένα «κιβώτιο», στο οποίο οποιοσδήποτε από το προσωπικό μπορεί με ένα σημείωμα, επώνυμο ή

ανώνυμο, να κάνει υποδείξεις (όχι καταγγελίες) στη Διοίκηση για διάφορα θέματα, οργανωτικά, διοικητικά, παραγωγικότητας της εργασίας, συνθηκών εργασίας κλπ.

Ένας μάνατζερ θα πρέπει να έχει ικανότητες γραπτού λόγου. Πρέπει να χειρίζεται καλά τη γλώσσα του. Οι προτάσεις του να είναι απλές και κατανοητές. Από το κείμενο να φαίνεται ότι κατέχει το θέμα και παράλληλα να δείχνει αυτό που θέλει να μεταφέρει στους υφισταμένους του. Όταν γράφει κάποιο κείμενο ο μάνατζερ, θα πρέπει να έχει πάντοτε υπόψη του το επίπεδο γνώσεων των εργαζομένων στο οποίο απευθύνεται. Και στο γραπτό λόγο, χρειάζονται δεξιότητες που πρέπει να ασκήσει. Πρέπει να ασκηθεί να συντάσσει επιστολές, αναφορές, εντολές ή οτιδήποτε άλλο που σχετίζεται με το γραπτό λόγο.

Επιστολές

Μορφή εξατομικευμένης επικοινωνίας, που αποτελεί επίσημη μορφή επικοινωνίας και μέσω αυτής μεταφέρονται σημαντικές ανακοινώσεις. Αποτελούν μορφή επικοινωνίας, με την οποία μπορούν να εκφραστούν απόψεις, σκέψεις, ιδέες ή αποφάσεις για σημαντικά θέματα. Είναι χρήσιμες για την ανακοίνωση ατομικών πληροφοριών.

Η έντυπη επικοινωνία στα πλαίσια της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις περιλαμβάνει κυρίως τις επιστολές. Οι επαγγελματικές επιστολές κατατάσσονται με βάση το περιεχόμενό τους σε:

- επιστολές διεκδίκησης και επιστολές απάντησης σε διεκδίκηση,
- επιστολές για αίτηση πίστωσης,
- επιστολές αίτησης για παροχή πληροφοριών και επιστολές απάντησης σε αίτηση παροχής πληροφοριών,
- επιστολές παραγγελιών και επιστολές απάντησης σε αίτηση παραγγελίας,
- επιστολές πωλήσεων,
- ειδοποιητήρια πληρωμών,
- ευχαριστήριες, συλλυπητήριες και συγχαρητήριες επιστολές,
- προσκλήσεις,
- ανακοινώσεις,
- αιτήσεις, και
- υπομνήματα.

Οι επιστολές συντάσσονται ανάλογα με το περιεχόμενό τους: όταν αναφέρονται σε ευχάριστα νέα, συντάσσονται με τρόπο, ο οποίος δίνει έμφαση στην κύρια ιδέα (συνήθως το κυρίως μήνυμα προτάσσεται του υπόλοιπου κειμένου), ενώ

όταν αναφέρονται σε δυσάρεστα νέα, συντάσσονται κατά τρόπο τέτοιο ώστε το κυρίως μήνυμα να «έρχεται» ως φυσικό επακόλουθο των γεγονότων που προτάσσονται αυτού (ακολουθεί δηλαδή την παράθεση όλων εκείνων των στοιχείων τα οποία τονίζουν την αναγκαιότητα της ληφθείσας απόφασης). Στη σύνταξη των επιστολών χρησιμοποιείται η ανάλογη κατά περίπτωση γλώσσα και μορφή κειμένου.

Αναφορές

Οι αναφορές είναι ειδικά έγγραφα που απευθύνονται κυρίως προς ανώτερα ιεραρχικά στελέχη στην επιχείρηση κατόπιν αίτησής τους ή σύμφωνα με κάποιο χρονοδιάγραμμα. Είναι μεθοδικές μελέτες οι οποίες είτε λειτουργούν ως απολογιστικές εκθέσεις ενός ανατεθέντος έργου, είτε επικεντρώνονται κατά περίπτωση σε ένα φάσμα ζητημάτων / προβλημάτων ενός τμήματος της επιχείρησης, αναλύοντας τις παραμέτρους και τα στοιχεία που μπορούν να διευκρινίσουν τις αιτίες που τα προκαλούν, ώστε να υπάρξει ο κατάλληλος σχεδιασμός για την αντιμετώπισή τους. Διακρίνονται σε:

- επίσημες ή ανεπίσημες (οι πρώτες είναι ιδιαίτερα μεθοδικές και προσεγγίζουν τα όρια της επιστημονικής έρευνας, ενώ οι δεύτερες είναι σύντομα μηνύματα με περισσότερο επιφανειακή ανάλυση),
- σύντομες ή μακροσκελείς (η έκταση της αναφοράς έχει να κάνει με το τι ακριβώς ζητείται),
- πληροφοριακές ή αναλυτικές (οι πρώτες μεταφέρουν πληροφορίες από ένα τμήμα της επιχείρησης σε άλλο, ενώ οι δεύτερες αποτελούν προσπάθεια επίλυσης ενδοτμηματικών προβλημάτων),
- κατακόρυφες ή πλάγιες (ανάλογα με την κατεύθυνσή τους, προς ανώτερα ιεραρχικά τμήματα ή προς διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης),
- εσωτερικές ή εξωτερικές (προς ενδοεπιχειρησιακή χρήση ή προς διανομή έξω από την επιχείρηση),
- περιοδικές ή λειτουργικές (ανάλογα με το αν η αναφορά γίνεται βάσει κάποιου μόνιμου προγραμματισμού ή εκτάκτως).

Η μεθοδολογία σύνταξης αναφορών παρουσιάζει ιδιαίτερες ομοιότητες με εκείνη της επιστημονικής έρευνας. Βάση της όλης εργασίας είναι συνήθως ένα πρόβλημα. Μετά την αποσαφήνισή του, διατυπώνονται οι υποθέσεις που μπορεί να το επιλύουν, ακολουθεί η συγκέντρωση και η επεξεργασία των απαραίτητων δεδομένων / στοιχείων με όλες τις πιθανές τεχνικές (ερωτηματολόγια, παρατηρήσεις, κ.λπ.), και τέλος καταλήγει στο συμπέρασμα και την ερμηνεία των παραμέτρων που το συνιστούν.

Η σύνταξη της αναφοράς ακολουθεί επίσης τους κανόνες σύνταξης της επιστημονικής έρευνας, με τα αντίστοιχα μέρη – κεφάλαια και την ανάλογη προς τις περιστάσεις γλώσσα και μορφή περιεχομένου.

Πληροφοριακά δελτία, Φεϊγ βολάν και ενημερωτικά φυλλάδια (Leaflets and Brochures)

Σε διάφορα χρονικά διαστήματα κάποιες ειδικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, απαιτούν την προετοιμασία και κυκλοφορία κάποιου ειδικού εντύπου που ανήκει στο χώρο της ευθύνης και δικαιοδοσίας του στελέχους Δημοσίων Σχέσεων.

Ως δραστηριότητες ή γεγονότα αυτού του είδους είναι για παράδειγμα μια σημαντική επέτειος (π.χ. δεκαετία από την ίδρυση της επιχείρησης ή τη σύσταση του οργανισμού), μια επέκταση των υπαρχουσών εγκαταστάσεων ή τη θεμελίωση μιας νέας μονάδας, την ίδρυση νέων υποκαταστημάτων ή την ανάληψη των καθηκόντων από έναν νέο Γενικό Διευθυντή ή Διευθύνοντα Σύμβουλο ή Πρόεδρο του Δ.Σ. Τα φυλλάδια μπορούν να χρησιμοποιούνται για να δίνονται αμέσως πληροφορίες στους υπαλλήλους, που δεν μπορούν να περιμένουν ως την επόμενη έκδοση του ενημερωτικού δελτίου. Τα φυλλάδια είναι χρήσιμα μόνο όταν διανέμονται γρήγορα.

Τα ενημερωτικά δελτία κυκλοφορούν συνήθως συχνότερα και εστιάζονται στα άμεσα ενδιαφέροντα των εργαζομένων περισσότερο από ότι τα σιλιπνά 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 εταιρία και πως αυτό θα την επηρεάσει. Οι στήλες αλληλογραφίας μπορεί να προσφέρουν μια δυνατότητα έκφρασης των απόψεων των υπαλλήλων και των απαντήσεων που δίνει η διοίκηση, χωρίς να γίνεται καμία λογοκρισία στις απόψεις τους.

Το περιοδικό των εργαζομένων (Newsletter)

Το περιοδικό των εργαζομένων το οποίο διεθνώς αποκαλείται και in house journal είναι συνήθως ένα μηνιαίο, διμηνιαίο ή τριμηνιαίο ενημερωτικό - πληροφοριακό δελτίο – περιοδικό το οποίο αποτελεί μέσο επικοινωνίας της οργάνωσης με τους εργαζόμενους.

Μέσα από αυτό το περιοδικό περνούν πολλά μηνύματα σχετικά με την τρέχουσα πραγματικότητα στη ζωή της οργάνωσης και των εργαζομένων όπως και θέματα μελλοντικών σχεδίων ή προγραμμάτων καθώς και προοπτικών.

Η ύλη που περιέχουν αυτά τα ενημερωτικά περιοδικά τα οποία απευθύνονται στους εργαζόμενους, αφορά, μεταξύ άλλων, θέματα πρόσληψης, εκπαίδευσης και προαγωγών του προσωπικού, θέματα εισαγωγής νέων μεθόδων παραγωγής, αλλαγές προσώπων ή και τμημάτων, συνταξιοδοτήσεις καθώς επίσης και επιβραβεύσεις για κάποιες δραστηριότητες όπως επίσης και άρθρα γενικού ενδιαφέροντος.

Μια τακτική πολλών έμπειρων στελεχών Δημοσίων Σχέσεων είναι να ταχυδρομούν το περιοδικό των εργαζομένων συνοδευόμενο από ένα σύντομο δελτίο τύπου σε δημοσιογράφους (συνεργάτες εφημερίδων, περιοδικών και ραδιοτηλεοπτικών σταθμών) αλλά και σε μια σειρά άλλων προσώπων των εξωτερικών τους «κοινών» κερδίζοντας έτσι έμμεσα μια επιθυμητή αναγνώριση για το έργο που επιτελεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός τους στο θέμα της επικοινωνίας.

Το περιοδικό των συνεργατών (External Journal)

Αποτελεί δεδομένο στοιχείο πρακτικής εφαρμογής, πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί να δημοσιεύουν σε τακτά χρονικά διαστήματα και πάλι συνήθως σε τριμηνιαία βάση, ένα ενημερωτικό δελτίο το οποίο αποτελεί γέφυρα επικοινωνίας ανάμεσα σε επιχειρήσεις ή οργανισμούς και διάφορα «κοινά» πέρα από τους εργαζόμενους που απασχολούν. Συγκεκριμένα, τα περιοδικά αυτά απευθύνονται σε συνεργάτες, προμηθευτές, οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς, πολιτικά πρόσωπα και πολιτευτές, βουλευτές και Υπουργούς, μέλη των εμποροβιομηχανικών επιμελητηρίων, επίλεκτα στελέχη Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι., αλλά και στελέχη άλλων επιχειρήσεων και οργανισμών, Διοικητικά Συμβούλια πολιτιστικών και άλλων φορέων και προς δημοσιογράφους.

Η ύλη των περιοδικών αυτών αφορά θέματα γενικού ενδιαφέροντος που σχετίζονται, είτε άμεσα είτε έμμεσα με τις δραστηριότητες και παραγωγικές διαδικασίες της επιχείρησης ή του οργανισμού με σκοπό να προωθηθεί το «image» της εταιρίας σε εξωτερικά «κοινά».

Στα περιοδικά αυτά γίνονται, συνήθως αναφορές στις δραστηριότητες των συνεργατών της επιχείρησης ή του οργανισμού - και όταν πρόκειται για πολυεθνικές επιχειρήσεις αναφορές σε «αδελφές» επιχειρήσεις, - συνήθως συνοδευόμενες από φωτογραφικό υλικό.

Γράμμα από τη διεύθυνση (letter to employees)

Η μέθοδος αυτή επικοινωνίας με το γραπτό λόγο χρησιμοποιείται όταν προκύψει κάποιο σημαντικό γεγονός το οποίο δεν επιδέχεται καθυστέρηση ανακοίνωσης (δε μπορεί να περιμένει την καθορισμένη ημερομηνία δημοσίευσης του περιοδικού των εργαζομένων) και όταν δεν προσφέρεται η «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνία του Γενικού Διευθυντή ή Διευθύνοντος Συμβούλου ή του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου με όλα τα άτομα που απασχολεί η επιχείρηση ή οργανισμός.

Συχνά τέτοια γράμματα από τη Διεύθυνση αποστέλλονται όχι μόνο στους εργαζόμενους αλλά και στα μέλη των οικογενειών τους. Στο παρελθόν υπήρξαν πολλές περιπτώσεις στις οποίες τα εργατικά Συνδικάτα είχαν αντιταχθεί στην ταχυδρόμηση τέτοιων «Γραμμάτων από τη Διεύθυνση» στα σπίτια τους επειδή μέσα από αυτές τις επιστολές οι Διοικήσεις επιχειρήσεων και οργανισμών ενημερώνουν τις οικογένειες των εργαζομένων για προβλήματα που ανακύπτουν σε διαπραγματεύσεις για αυξήσεις αποδοχών, για νέα ετήσια συμβόλαια, για θεσμικά θέματα κ.ο.κ. Με άλλα λόγια, συχνά οι Διοικήσεις επιχειρούν μέσα από το περιεχόμενο ενός «Γράμματος από τη Διεύθυνση» να ενημερώνουν τις οικογένειες

των εργαζομένων ότι κάπου υπάρχουν προβλήματα στις διαπραγματεύσεις, ότι ίσως κάπου οδεύει το Συνδικάτο προς απεργιακές κινητοποιήσεις (σε εποχή που, όπως πιστεύει η Διοίκηση, κάτι τέτοιο ίσως θέσει σε κίνδυνο και την οικονομική ύπαρξη της επιχείρησης) και άλλα παρόμοια. Ο σκοπός της Διοίκησης με μια τέτοια επιστολή είναι να ασκηθεί πίεση από τις οικογένειες των εργαζομένων για αποφυγή ενεργειών που ίσως θέσουν σε κίνδυνο τις δουλειές τους και το εισόδημα της οικογένειας.

Κατά κανόνα το «Γράμμα από τη Διεύθυνση» έχει γενικό ενημερωτικό χαρακτήρα και δεν εξαντλείται η θεματολογία του μόνο σε περιπτώσεις σύγκρουσης ανάμεσα σε Διοίκηση και εργαζόμενους. Τέτοια γράμματα αποστέλλονται επίσης και σε ευχάριστα γεγονότα, π.χ. της επέκτασης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή του οργανισμού πράγμα που σημαίνει αύξηση των θέσεων απασχόλησης, αλλά και σε δυσάρεστα γεγονότα, όπως την περικοπή θέσεων απασχόλησης που έρχεται ως αποτέλεσμα της συρρίκνωσης των πωλήσεων της επιχείρησης ή της μείωσης των εσόδων του οργανισμού.

Πίνακες ανακοινώσεων

Οι πίνακες ανακοινώσεων είναι ένα φανερό μέσο επικοινωνίας, που συχνά όμως χρησιμοποιείται εσφαλμένα. Διότι πολλές φορές, γεμίζει με σκόρπιες ανακοινώσεις που δεν ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους ή που έχουν ξεπεραστεί από το χρόνο, γι' αυτό και έχει μεγάλη σημασία να ελέγχεται τακτικά το υλικό που παρουσιάζεται στους πίνακες ανακοινώσεων.

Η πληροφόρηση αυτού του είδους θα πρέπει ανατίθεται σε ανθρώπους υπεύθυνους που θα ασκούν αυτό τον έλεγχο απομακρύνοντας τις ξεπερασμένες ανακοινώσεις και τις αυθαίρετες σημειώσεις. Μια καλύτερη παρουσίαση ανακοινώσεων και άλλου υλικού είναι δυνατό να γίνει αν δημιουργηθεί ένα κέντρο πληροφόρησης όπου θα μπορούν να παρουσιαστούν οι πληροφορίες με αρτιότερο τρόπο από ό,τι σε έναν πίνακα ανακοινώσεων.

Δημοσιεύσεις «κοινής ωφέλειας»

Κατά καιρούς διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί υιοθετούν την ιδέα της δημοσίευσης κάποιου λευκώματος ή ενός βιβλίου με θέμα «κοινής ωφέλειας» και την αποστολή του σε επιλεγμένα πρόσωπα και φορείς που εκπροσωπούν τα διάφορα «κοινά» τους. Τέτοιες δραστηριότητες επιτυγχάνουν να δώσουν μια ξεχωριστή, διάσταση στην προσωπικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η θεματολογία, όπως φαίνεται από τις διάφορες τέτοιες δημοσιεύσεις, ποικίλλει από την προσπάθεια προστασίας του περιβάλλοντος μέχρι τις προσπάθειες διατήρησης της πολιτιστικής

κληρονομιάς και από την ενημέρωση για θέματα υγείας μέχρι και την καταπολέμηση μιας κοινωνικής μαστίγας. Τέτοιες προσπάθειες αποτελούν τα λευκώματα για την πολιτιστική μας κληρονομιά, διαφόρων τραπεζικών ιδρυμάτων, η παροχή αγγλοελληνικών λεξικών ιατρικών όρων από φαρμακευτικές εταιρίες κ.ο.κ.

Εκθέσεις

Οι εκθέσεις ή αναφορές έχουν κατά κανόνα απρόσωπο χαρακτήρα, σε σχέση με τις επιστολές. Με αυτές γίνεται μεταφορά πληροφοριών και είναι συνήθως περισσότερο επίσημες από τις επιστολές, όταν αυτές συνδέονται με αξιολογήσεις, εισηγήσεις, έρευνες αγοράς, μετρήσεις και αναλύσεις στοιχείων κλπ. Η σύνταξη εκθέσεων κρίνεται απαραίτητη στην περίπτωση συσκέψεων, επισκέψεων, και επιθεωρήσεων.

Λιγότερο προσωπικές από τις επιστολές, χρησιμοποιούνται κυρίως για την περιπτώσεις εκείνες που είναι αναγκαία η μεταβίβαση πληροφοριών που συνοδεύονται από σχετικές αξιολογήσεις, αναλύσεις δεδομένων και εισηγήσεις, σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα ή σε άλλες υπηρεσίες του ίδιου επιπέδου. Η μορφή των εκθέσεων είναι ιδιαίτερα αποδοτική μέθοδος επικοινωνίας όταν βασίζεται σε συμπεράσματα ερευνών, μελετών κλπ.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

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

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

Εάν πρέπει να αποτιμηθεί κατάλληλα η σημασία της Επικοινωνίας για την οργάνωση, τότε, με βάση τα όσα προαναφέρθηκαν, είναι απαραίτητο να προηγηθεί μια ποιοτική και ποσοτική ανάλυση της επικοινωνίας. με μια τέτοια ανάλυση, και κατά τη διαμόρφωση της οργάνωσης, μπορούν να ληφθούν υπόψη οι επικοινωνιακές ανάγκες των μελών της οργάνωσης, όπως αυτές αποτυπώνονται κατά την

υλοποίηση των καθηκόντων των στελεχών και είναι απαραίτητες σε κάθε κοινωνική σχέση. Μια αναποτελεσματική και ακατάλληλη λύση του προβλήματος της οργανωτικής επικοινωνίας μπορεί να επιβαρύνει και να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

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

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

Για την αποφυγή των επικοινωνιακών διακοπών και στρεβλώσεων, και τη διασφάλιση απρόσκοπτης ανταλλαγής πληροφόρησης, μεταξύ όλων των επιπέδων, είναι απαραίτητο και αναγκαίο όλα τα μέλη της οργάνωσης να είναι πρόθυμα και έτοιμα για αποτελεσματική συνεργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μέτρων υποστήριξης που να αποβλέπουν στη συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη της οργάνωσης. Σε ατομικό επίπεδο υπάρχουν συχνά σε προβλήματα κατανόησης (πραγματική διάσταση της Σημειωτικής). Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη σύμπτωση στην κατανόηση της Γλώσσας και της Πρόθεσης από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία. Αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την πρόσληψη και τοποθέτηση των συνεργατών. Ανάλογα με τη σημασία της επικοινωνίας για την υλοποίηση των καθηκόντων θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να προσεχθεί επίσης και μια συγκριτική δυνατότητα επεξεργασίας πληροφοριών σχετιζόμενη με τους επικοινωνιακούς εταίρους.

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

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

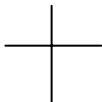
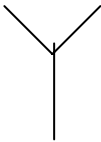
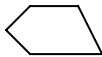
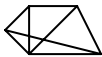
Η επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία των οργανισμών, γιατί επηρεάζει άμεσα όλες τις διοικητικές λειτουργίες, καθώς είναι μια δραστηριότητα στην οποία οι υπάλληλοι, οι μάνατζερς, οι πελάτες, και άλλοι αξιοποιούν τις διατιθέμενες πληροφορίες. Η επιτυχία πραγματοποίησης των διαδικασιών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

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σχήμα 1: Είδη δικτύων επικοινωνίας

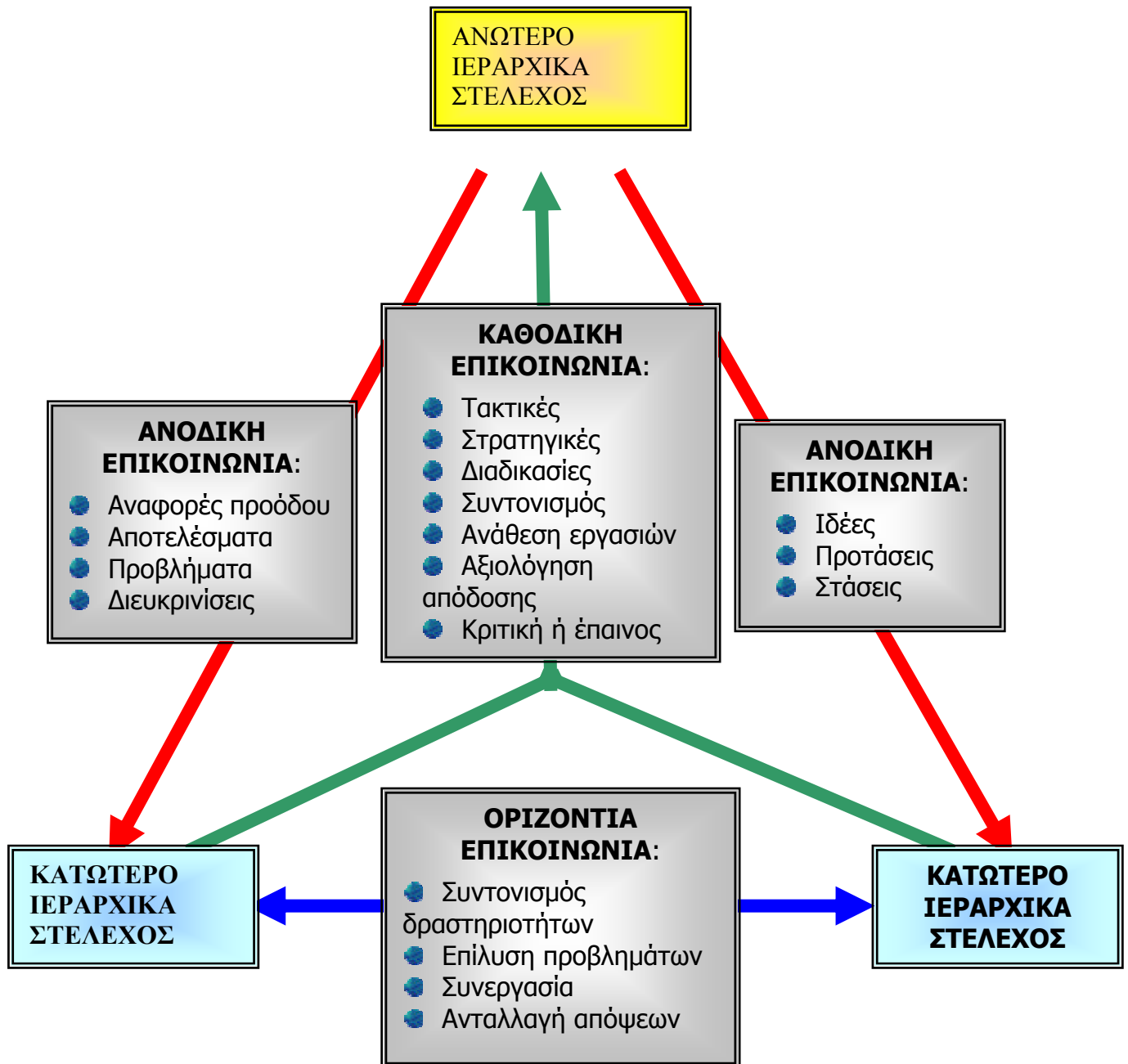
Σχήμα	Σταυρός	Ύψιλον	Αλυσίδα	Κύκλος	Πλήρης Δομή
Κριτήρια ¹¹¹					
Συγκέντρωση	Πολύ μεγάλη	Μεγάλη	μεσαία	μικρή	Πολύ μικρή
Δίαυλοι επικοινωνίας	Πολύ λίγοι	Πολύ λίγοι	μεσαία	πολλοί	Πάρα πολλοί
Ηγεσία	Πολύ μεγάλη	μεγάλη	μεσαία	μικρή	Πολύ μικρή
Ομαδική Ικανοποίηση	χαμηλή	χαμηλή	μεσαία	μεσαία	υψηλή
Ατομική Ικανοποίηση	Πολύ χαμηλή	χαμηλή	μεσαία	υψηλή	υψηλή

Πηγή: W. H. Staehle, *Management*, 7. Auflage, Verlag Franz Vahlen, Munchen 1994.

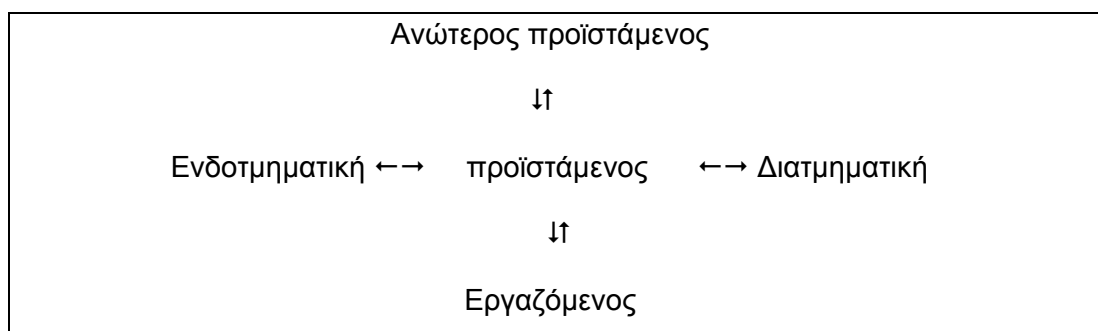
¹¹¹ Κριτήρια:

- Συγκέντρωση: η δυνατότητα πρόσβασης ενός μέλους σε περισσότερους διαύλους επικοινωνίας.
- Δίαυλος επικοινωνίας: ο αριθμός διαύλων επικοινωνίας που διαθέτουν τα μέλη.
- Ηγεσία: βαθμός σιγουριάς με τον οποίο μπορεί να προβλεφθεί ότι ένα συγκεκριμένο μέλος μπορεί να αναλάβει ηγετικό ρόλο.
- Ικανοποίηση της ομάδας: βαθμός μέσης ικανοποίησης όλων των μελών μιας ομάδας.
- Ατομική ικανοποίηση: διαφορά ανάμεσα στις απόψεις σχετικά με την ικανοποίηση των μελών.

Σχήμα 2: Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα περιγράφεται συνοπτικά η όλη διαδικασία, με το περιεχόμενο που μπορεί κατά περίπτωση να έχει:



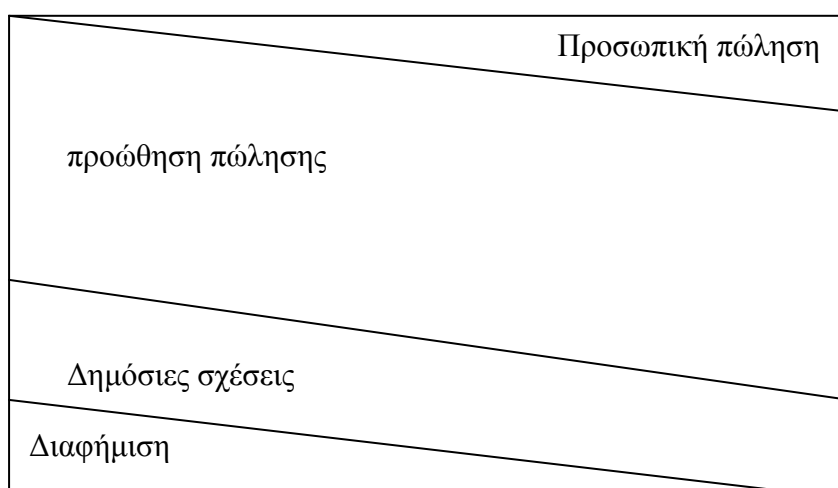
Σχήμα 3: Η επικοινωνία ως διαδικασία τριπλής κατεύθυνσης



Σχήμα 4: Η εξάρτηση του μείγματος επικοινωνίας από το είδος της αγοράς και των στόχων της επικοινωνίας

Καταναλωτικά αγαθά

Παραγωγικά και επενδυτικά αγαθά



Γνωστοποίηση

Κατανόηση

Αποδοχή

Πίστη

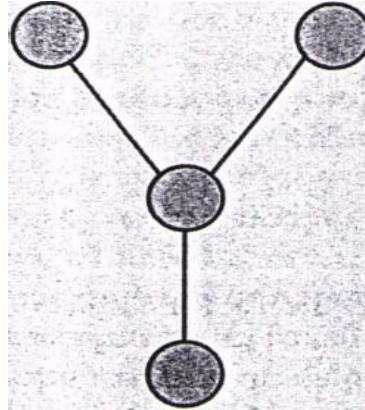
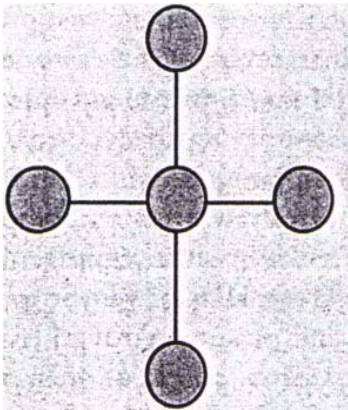
Παραγγελία

Σχήμα 5: Μορφές επικοινωνίας από την πλευρά του παραγωγού αγαθών

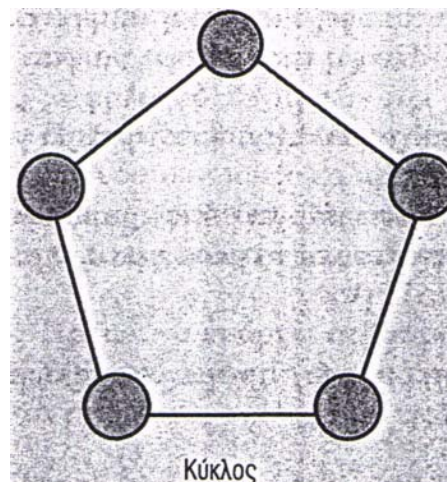
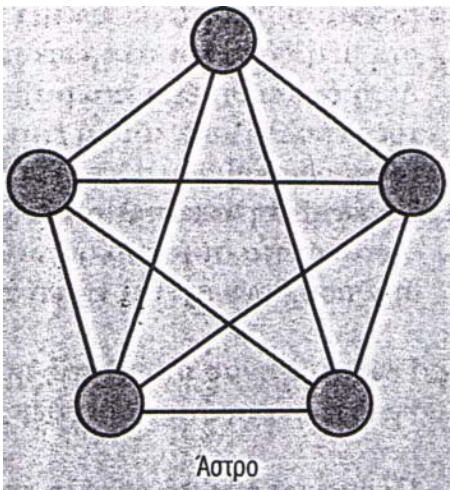
Φορέας πληροφόρησης επαφή με τον αποδέκτη	Προσωπική	Απρόσωπη
Άμεση	▪ Συνομιλίες πώλησης ▪ Σεμινάρια στους εμπόρους ▪ Εμπορικές επαφές σε εκθέσεις	▪ Διαφημιστικές επιστολές ▪ Δείγματα προϊόντων ▪ Εμπορικές εκθέσεις
Έμμεση	▪ Μετάδοση πληροφοριών για προϊόντα από διαμορφωτές κοινής γνώμης κτλ.	▪ Διαφημιστικές αγγελίες ▪ Διαφημίσεις μέσω πλακάτ ▪ Εκθέσεις σε δράσεις προώθησης πωλήσεων

Σχήμα 6:

Α. τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας

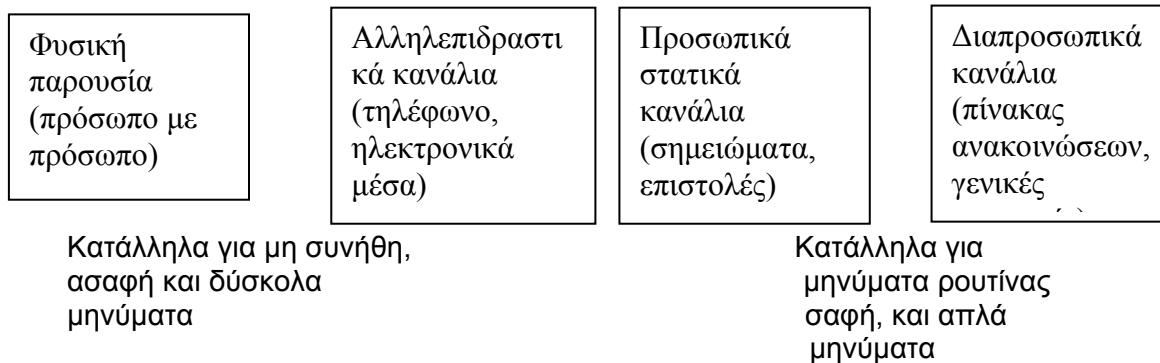


Β. τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας



Σχήμα 7: Ιεράρχηση καναλιών επικοινωνίας, ως προς την ικανότητα μεταφοράς μηνυμάτων

Πηγή: Dalf, R.L, Management, 1997, σελ. 568-575.



**Σχήμα 8: Εμπόδια στην επικοινωνία και πώς να ξεπεραστούν –
σε επίπεδο επιχείρησης**

Πηγή: Dalf R.L, “Management”, 1997, σελ. 578.

Εμπόδια

- Διαφορές δύναμης και κύρους
- Στόχοι και ανάγκες τμημάτων
- Ακατάλληλα/ ανεπαρκή δίκτυα επικοινωνίας για το συγκεκριμένο έργο.
- Έλλειψη τυπικών διόδων επικοινωνίας

Πώς να ξεπεραστούν

- Κλίμα εμπιστοσύνης
- Ανάπτυξη και χρησιμοποίηση τυπικών διόδων (καναλιών επικοινωνίας)
- Ανάπτυξη και ενθάρρυνση για τη χρησιμοποίηση πολλαπλών τυπικών και άτυπων διόδων επικοινωνίας
- Αλλαγή της δομής της επιχείρησης ή του τμήματος για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες επικοινωνίας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Argenti P.A, *Introduction to the special issue on employee communications*, Human Resource Management. Special Issue on employee communications, Fall, Winter 1998, vol 37, No 3&4.
- Argenti P.A, *Strategic Employee Communications*. Human Resource Management. Special Issue on employee communications, Fall, Winter 1998, vol 37, No 3&4.
- Argyris, Chris, *Intergrating the individual amd the Organization*, John Wiley, New York, 1964.
- Arnold, J., Cooper, G. and Robertson, I., (1995): *Work Psychology: Understanding Human*
- Asa Berger A., *Essentials of Mass Communication Theory*, Sage Publications, Thousand Oaks 1995.
- Bantz, C. *Naturalistic Research Traditions* στο Organizational Communication, R. D. McPhee, P. K. Tompkins (eds.), Sage Publication, Beverly Hills 1985.
- Barnard C.I., *The Function of the Executive*, 14th printing, Harvard University Press, Cambridge Mass.1960, (πρωτοδημοσιεύθηκε το 1938).
- Berlo K. David, *The Process of Communication*, Holt Co., New York, 1960.
- Berry M. Lilly, *Psychology at work*. Mc Graw Hill international editions, psychology series 1998.
- Blair R., Roberts K.H. and McKechnie P., *Vertical and Network Communication in Organizations* στο McPhee R.D and Tompkins P.K (eds.), *Organizational Communication*, Sage Publications, Beverly Hills 1985.
- Boremann E., *Symbolic Convergence. Organizational Communication and Culture* στο Putnam, Pacanowsky M., (eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, Sage Publications, Newbury Park, 1983.
- Clegg, S. R., S. Hardy R. and. Nord W. R (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London 1996, σ. 377.
- Dale, Ernest, *Management. Theory and Practrce*. Mc Graw – Hill, New York, 1965.
- Dale, Ernest. *Management. Theory and Practrce*. Mc Graw – Hill, New York, 1965.

- Dance F.E., *The “concepts” of Communication* στο *Journal of Communication*, tom.20, 1970.
- Davis Keith., *Human Relations at Work*, New York, 4th ed., Mc Graw-Hill, New York, 1990.
- Dawson, S., *Analysing Organizations*, Macmillan, London 1986.
- Deetz S.A. and Kersten A., *Critical Models of Interpretive Research* στο Putnam L., Pacanowsky M., (eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*, Sage Publications, Newbury Park, 1983, και στο *Organizational Communication*, R.D. McPhee, P.K. Tompkins (eds.), Sage Publication, Beverly Hills 1985.
- DeFleur M.L. and Dennis E.E., *Understanding Mass Communication*, 2nd updated edition, Houghton Mifflin Company, Boston 1996.
- DeFleur M.L., and Rokeach S., *Theories of Mass Communication*, 5^η έκδοση, Longman, New York 1989.
- DeFreur M.L., και E.E. Dennis, *Understanding Mass Communication*, 2nd updated edition, Houghton Mifflin Company, Boston 1996.
- Drucker, P., “Το μάνατζμεντ στην πράξη”, Κλειδάριθμος, Αθήνα 1998.
- Eisenberg, E. M. “Ambiguity as Strategy in Organizational Communication” στο *Communication Monographs*, τομ. 51, 1984.
- Galpin, T., «Pruning the Grapevine», *Training and Development*, April 1995.
- Garnett J., “The Work Challenge”, *Kogan Page*, London, 1988.
- Giddens A., *Sociology*, Polity Press, London 1989.
- Goldhaber, G.M. *Organizational Communication*, 4th edition, WCB, Dubuque Iowa 1974.
- Gordon, J.R (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. 4th Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Gordon, Judith, (1999): *Organisational Behaviour*. A diagnostic approach (sixth edition).
- Gortner H.F., Mahler J., Nicholson J.B., *Organization Theory. A Public Perspective*, The Dorsey Press, Chicago 1990.
- Gouldner A.W., “Three Patterns of Bureaucracy” στο *Critical Studies in Organization and Bureaucracy*, ed. By F. Fischer and C. Sirianni, Temple University Press, Philadelphia 1984.
- Guetzkow H., “Communications in Organizations”, in *Hand Book of Organization*, edited by J. March.
- Habbe Stephen, “Communications with employee”, N.Y. 1952.

- Hage J., *Communication and Organizational Control: Cybernetics in Health and Welfare Agencies*, John Wiley & Sons Inc., New York 1974.
- Harvey D., *The Condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change*, Blackwell, Cambridge MA 1990.
- Hassard J., "Post-modernism and Organizational Analysis: an Overview" στο *Postmodernism and Organizations*, e.d. by Hassard J., and Parker M., Sage Publications London, 1993 (β).
- Herzberg, F., "Work and the nature of man", Cleveland, 1966.
- Himstreet, Baty, Lehman, Επιχειρησιακές επικοινωνίες, 10^η έκδοση, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1999.
- Hodges, Herny G., *Management: Principles, Practices and Problems*. Houghton Mifflin Co, Boston, Mass., 1956.
- Hoy W., and Miskel C., *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York, Random House, 1978.
- Huczynski, A and Bychanan, D., (2001): *Organisational Behaviour*, Prentice Hall.
- Jablin F. M., Krone K., "Organizational Assimilation" στο Berger C.R., Chaffee S.H (eds.), *Handbook of Communication Science*, Sage Publications, Beverly Hills, 1987.
- James L. R and Johns, A. R. "Organizational Climate: A Review of Theory and Research" στο *Psychological Bulletin*, το. 81, 1974.
- Josien M., Βαγιάτης Γ., Γιαννουλέας Μ., (επιμ. Δέγλερης Ν.). «Η Επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο», εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995.
- Katz D., and Kahn R.L., *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons Inc., New York 1966.
- Kieser, A. "Human Relations-Bewegung und Organisations-psychologie" στο *Organisationstheorien*, A. Kieser (Hrsg), Kohlhammer Verlag, Stuttgart 1993.
- Kinicki A.J., Lockwood C.A., Hom P.W., and Griffeth R.W., "Interviewer predictions of applicant qualifications and inter viewer validity: Aggregate and individual analyses", *Journal of Applied Psychology*, 75, 1990.
- Kreps, G., *Organizational Communication*, 2th edition, Longman, New York 1990.
- Lash S. and Urry J., *Economies of Signs and Space*, Sage Publications, London 1994.
- Lewis P.V (1987). *Organizational Communication: The essence of effective management*. 3rd Edition. New York: Wiley.

- Littlejohn W. S, "An Overview to Contributions to Human Communication Theory from Other Disciplines" στο F.E.X Dance (ed.), *Human Communication Theory. Comparative Essays*, Harper & Raw, New York 1982.
- Locker Kitty, O., "Business and administrative communication", Irvin McGraw-Hill, 2000. London.
- Manning P.K., "Organizational Communication", Adline de Gruyter, New York 1992.
- March J. G. and Simon H. A., *Organizations*, John Wiley, New York 1958.
- March James, Herbert Simon, μτφρ. Μάστορα.(2003) *Οργανώσεις*, Κριτική.
- Mc Farland Dalton, "Management Principles and Practices. Mc Millan Co., New York,
- Mead G.H., *Mind, Self and Society. From the Standpoint of a Social Behaviorist*, University of Chicago Press, Chicago 1934.
- Merrihue W., *Managing by Communication*, New York, Mc Graw-Hill, 1960.
- Mitchell, T.R., & Larson, J.R.(1987). *People in organizations*.3rd Edition. New York: McGraw-Hill.
- Morgan G., Frost P.J and Pondy L.R., "Organizational Symbolism" στο Pondy L.R, Frost P.J, Morgan G., Dandridge T.C (eds.), *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich CT 1983.
- Morgan G., *Images of Organization*, Sage Publications, London 1986.
- Morgan Gareth (μτφρ. Γιαμαλίδου Μ.), Τσούκας Χαρ., Κ. συγγραφέας εισαγωγής, «οι όψεις της οργάνωσης: εισαγωγή στις θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης», εκδ. Καστανιώτης 2000.
- Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology applied to work*. 4th Edition. Pacific Grove, CA: Books/Cole.
- Norman R., Mayer, "Psychology in Industrial Organizations, 4th ed., Illinois: Houghton Mifflin, 1973.
- Pacanowsky M. and O'Donnell-Trujillo N., "Communication and Organizational Cultures" στο *Western Journal of Speech and Communication*, τομ. 41, 1982, Prentice Hall.
- Putnam L., "Contradictions and Paradoxes in Organizations" στο Thayer L., (ed.), *Organization – Communication. Emerging Perspectives I*, Ablex Publishing Corporation, New Jersey 1986.
- Putnam L., "The Interpretive Perspective. An Alternative to Functionalism" στο L. Putnam, M. Pacanowsky (eds.), *Communication and Organization. An Interpretive Approach*, Sage Publications, Beverly Hills 1983.
- Putnam L., Philips N. and Chapman P., "Metaphors of Communication and Organization" στο S.R. Clegg, C. Hardy and W.R Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London 1996.

- Redfield, Charles E, "Communication in Management. A guide to Administrative Communication. University of Chicago Press, Chicago, 1958.
- Robbins, Stephen, (1994): *Essentials of Organizational Behaviour* (Fourth Edition), NJ Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Roberts K. H and P. McKechnie, "Vertical and Network Communication in Organizations" στο "Organizational Communication", R.D. McPhee and P. Tompkins (eds.), Sage Publications, Beverly Hills 1985.
- Robins K., *Tradition and Translation: National Culture in its Global Context* στο J. Corner and S. Harney (eds), *Enterprise and Heritage: Crosscurrents of National Culture*, Routledge London 1991.
- Rossen, S., & Tesser, A. (1970). *Reluctance to communicate undersirable information: The Mum effect. Sociometr.*
- Sayles, L. P., "Individualism and big business", Mc Graw-Hill, New York, 1963.
- Scholz, William, *Communication in the Business Organization*. Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1962.
- Severin W.J. and Tankard J.W, *Communication Theories: Origins, Methods and Uses in the MassMedia*, 3^η έκδοση, Longman, New York 1992.
- Simmons, D.B, «The Nature of the Organizational Grapevine», *Supervisory Management*, Nov. 1985.
- Staehle W. H., Management, 7. Auflage, Verlag Franz Vahlen, Munchen 1994.
- Taylor F.W., *Taylor's Testimony Before the Special House Committee*, 1912.
- Tompkins P., "The functions of human communication in organization" στο Carrol C. Arnold and John W.Bowers (eds.), *Handbook of Rhetorical and Communication Theory*, Allyn and Bacon Ltd., Boston 1984.
- Tompkins P. K. and Cheney, G. "Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations" στο Organizational Communication, R. D. McPhee, P. K. Tompkins (eds.), Sage Publication, Beverly Hills 1985.
- Torrington, D., & Hall, L.(1987). *Personnel management. A new approach*. London: Prentice-Hall International.
- Vecchio R.P., *Organizational Behavior*, 2^η έκδοση, The Drygen Press, Chicago 1991.
- Verderber R.F, *Η τέχνη της επικοινωνίας*, 8^η έκδοση, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1998.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*. John Wiley, New York, 1964.
- Walther, J.B. (1996): Computer-Mediated Communication: Impersonal, Interpersonal, and Hyperpersonal Interaction. Communication Research.
- Weick K..E., "Organizational Communication.Towards a Research Agenda" στο L.Putnam, M. Pacanowsky (eds.), *Communication and Organization An Interpretive Approach*, Sage Publications, Beverly Hills.

- Winkin Y. (επιμ.), «Γενική Παρουσίαση» στο Επικοινωνία, Αθήνα 1993, σ.32.
- Zuboff S., *In the Age of the Smart Mashine. The future of work and power*, Heinemann Professional Publishing, Oxford 1988.
- Αναστασιάδης Παναγιώτης (1998). *Η κοινωνία της πληροφορίας: κοινωνιολογική και ψυχολογική προσέγγιση*. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Ψυχολογίας, Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών Διατριβών.
- Αναστασιάδης Παναγιώτης (2000). *Στον αιώνα της πληροφορίας: προσεγγίζοντας τη νέα ψηφιακή εποχή*. Νέα Σύνορα. Αθήνα.
- Αντωνιάδης Α., «Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας», εκδ. Αντωνιάδα, Αθήνα 1993.
- Αργυριάδης Δ., «Για μια Διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τον πολίτη», εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή 1999.
- Γεωργόπουλος Γ., *Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία*, εκδ. το οικονομικό- Σμπίλιας, Αθήνα 1989.
- Γεωργόπουλος Γ., *Στοιχεία Γενικής και Βιομηχανικής Κοινωνιολογίας*, εκδ. το οικονομικό-Σμπίλιας, Αθήνα 1995.
- Γιαγλής Γ., Δουκίδης Γ., Ζαρογιάννη Β., Παππάς Ι., Περγιουδάκης Β. (1996). *Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων*. Αθήνα: Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- Γιαννουλέας Μ., *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1997.
- Δεμερτζής Ν., «Ουσιώδης αμφισβητησιμότητα και θεωρίες περί εξουσίας» στο *Θεωρία και Κοινωνία*, τευχ. 3, Δεκέμβριος 1990.
- Δημητρίου Σ., «Λεξικό όρων επικοινωνίας και σημειωτικής ανάλυσης», εκδ. Καστανιώτης, Αθήνα 1988.
- Δήμου Ν., «θέματα επικοινωνίας», εκδ. Ίκαρος Αθήνα 1972.
- Ζαβλανός, Μ.Μ., Εποπτεία προσωπικού, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα 1990.
- Ζευγαρίδης Σπ. Κουφίδου Στ., (1980), *Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών*, εκδ. Κυριακίδη, Θεσ/νίκη 1980.
- Ζευγαρίδης Σ., «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Organopublica, Αθήνα 1987.
- Ζευγαρίδης Σπ., Ξηροτύρη-Κουφίδου Στ., «Οργάνωση Επιχειρήσεων» ανάλυση της δομής των οργανώσεων, εκδ. Κυριακίδη, Θεσ/νίκη 1986.
- Ζευγαρίδης, Σπ., «Ο άνθρωπος και η πληροφορία στο μάρκετινγκ» Αθήνα 1976.
- Katz D., and Kahn R., *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons, 1978.
- Καζάζη Μ., Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2002.

- Κανελλόπουλος Χ., *Μανατζμεντ-αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα 2003.
- Κανελλόπουλος Χ., *Οργανωτική Θεωρία*, Ευρωτύπ Α.Ε., Αθήνα 1990, σελ. 500.
- Κάντας, Α (1993) *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Μέρος 1ο. Αθήνα: Ελληνικά.
- Καραποστόλης Β., «Στις ρίζες της κοινωνικής εμπειρίας», *Κείμενα κοινωνικής φιλοσοφίας*, εκδ. Γνώση, Αθήνα 1987.
- Κατσουλάκος Ι., *Νέα Οικονομία, Διαδίκτυο και Ηλεκτρονικό Εμπόριο*, εκδ. Κέρκυρα, Αθήνα 2001.
- Κλαδική Μελέτη- «E-Marketplaces»(2001). ICAP Hellas
- Κλαδική Μελέτη- «Υπηρεσίες Internet» (2001). ICAP Hellas
- Κλαδική Μελέτη-Το μανατζμεντ στις ελληνικές επιχειρήσεις, Ελληνική εταιρεία Διοίκησης επιχειρήσεων. ICAP Hellas
- Κυριαζόπουλος, «επιχειρησιακή επικοινωνία», Π. ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ 2000.
- Λούτας Γ., Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας, εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα. Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 2002.
- Λυριντζής Χ., «Θεωρητικές προσεγγίσεις στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας» στο *Κοινωνία, εξουσία και Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας*, επιμ. Μ. Κομνηνού, Χ. Λυριντζής, 2^η έκδοση, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 1989.
- ΜακΚουέλ Ν., και Βιντάλ Σ., *Μοντέλα επικοινωνίας*, εκδ. Καστανιώτης, Αθήνα 1991.
- Μάντζαρης Ιω. «Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων» εκδ. Γκιούρδας, Αθήνα 2003.
- Μπόγκα-Καρτέρη Κ., «Επιχειρησιακή επικοινωνία», Γραφικές Τέχνες 1997
- Μπούκης Σ., «Μανατζμεντ και ανθρώπινος παράγοντας», Αθήνα 1989.
- Νίνα-Παζαρζή Ε. και Τσαγκάρης Μ. “Διαφημιστική Οπτικοακουστική Δημιουργία και Κοινωνικά Δίκτυα”, , 2^ο Εθνικό Συνέδριο της Ελληνικής Εταιρίας Συστημικών μελετών, Χίος 2006
- Νίνα-Παζαρζή, Ελένη “Κοινωνική Ψυχολογία”, Αθήνα, 2005
- Νίνα-Παζαρζή, Ελένη “Κοινωνιολογία Τόμος Α: Κοινωνιολογική Θεωρία”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2003.
- Νίνα-Παζαρζή, Ελένη «The Advertising Creation Networks : Implications to society and Organisations», 2006, Περιοδικό «Σπουδαί».
- Νίνα-Παζαρζή, Ελένη, «Λειτουργίες της επιχείρησης», πανεπιστημιακές παραδόσεις μεταπτυχιακών σπουδών οργανωτικής και οικονομικής ψυχολογίας, Παντείου Παν/μίου 2006.
- Νίνα-Παζαρζή, Ελένη «Γλώσσα και Επικοινωνία στην Κοινωνική Αλληλεπίδραση», Εισήγηση στην Ημερίδα «Μεταπτυχιακά Προγράμματα, Προγράμματα Ανταλλαγών και Ξένες Γλώσσες», Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1997.

- Παναγιωτοπούλου Ρ., «Η επικοινωνία στις οργανώσεις – Η εξέλιξη των θεωριών των οργανώσεων και οι επικοινωνιακές τους διαστάσεις», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1997.
- Παπασάββας, Παντ., «Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες, ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορά στο χώρο εργασίας», Μεταπτυχιακή Εργασία τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων, Παν/μιο Πειραιώς 2004.
- Σακαλάκη Μ., «Ψυχολογία της Επικοινωνίας – Θεωρητικά ρεύματα και προοπτικές της έρευνας», εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1994.
- Σπάης Γ., «Ανάλυση προβλημάτων, ευκαιριών και εξελίξεων κατά το σχεδιασμό στρατηγικών επικοινωνίας και προβολής των προϊόντων και υπηρεσιών στις αγορές μεταξύ των οργανισμών και επιχειρήσεων», Διδακτορική διατριβή τμήματος Δημόσιας Διοίκησης Παντείου Παν/μίου, Αθήνα 2003.
- Τσιβάκου Ι., «Δράση και Σύστημα. Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων», εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα 1995.
- Τσιβάκου Ι., «Οργάνωση και εξουσία: μια πορεία διάσπασης και επανασυγκρότησης του συλλογικού» στο *Δράση και σύστημα σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, (επιμ. Τσιβάκου Ι.), εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1995.
- Τσιβάκου Ιω., «Το οδοιπορικό του εαυτού στο χώρο εργασίας», εκδ. Θεμέλιο 2000.
- Φαναριώτης Π., *Επιχειρησιακή Ψυχολογία*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1983.
- Χολέβας, Ι, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων – Θεωρία και πράξη – Management», εκδόσεις Σμπίλιας – Το Οικονομικό, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., «Οργανωτική Συμπεριφορά – Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Society of Industrial and Organizational Psychology <http://www.siop.org>

European Association of Work and Organizational Psychology <http://www.eawop.org>

British Psychological Society <http://www.bps.org.uk>

American Psychological Association <http://www.apa.org>

Society for Human Resources Management <http://www.shrm.org>

Chartered Institute of Personnel and Development <http://www.cipd.co.uk>