ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: Η Επιχειρησιακή Επικοινωνία και η Εφαρμογή της σε Επιλεγμένες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς της Βόρειας Ελλάδας

ΚΟΤΖΑΪΒΑΖΟΓΛΟΥ ΙΟΡΔΑΝΗΣ Μ18/98

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Dr. ΠΙΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 1999

Στους γονείς μου, Χαράλαμπο και Μαρία-Αναστασία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....4

Εισαγωγή.....6

ΜΕΡΟΣ Α'

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Εννοιολογικός Προσδιορισμός.....11

Η Διαδικασία της Επικοινωνίας.....14

Μορφές Επιχειρησιακής Επικοινωνίας.....20

Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία.....20

Εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία.....26

Τυπική και άτυπη επικοινωνία.....37

Μέσα Επιχειρησιακής Επικοινωνίας.....42

Οπτικά μέσα επικοινωνίας.....43

Ακουστικά μέσα επικοινωνίας.....47

Οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας.....49

Νέα τεχνολογία και μέσα επιχειρησιακής επικοινωνίας.....53

Επιλογή του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας.....55

ΜΕΡΟΣ Β'

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η Φιλοσοφία της Έρευνας.....59

Η Επικοινωνιακή Πολιτική των Επιχειρήσεων και Οργανισμών.....63
Κρατικές επιχειρήσεις και οργανισμοί.....63
Ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμοί.....71
Ημικρατικές επιχειρήσεις και οργανισμοί.....77
Ανάλυση και Αξιολόγηση των Δεδομένων-Τελικά Συμπεράσματα.....86
Παθολογία και Τρόποι Βελτίωσης της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας.....95
Υποσημειώσεις.....106
Παράρτημα.....112
Βιβλιογραφία.....116

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί μία από τις βασικότερες αλλά συνάμα και πιο παραμελημένες και ανεξερεύνητες λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων στη χώρα μας. Αν και η ξεχωριστή της σημασία παγκοσμίως έχει επισημανθεί και άρχισε να μελετάται από τον καιρό του μεσοπολέμου, όσο αφορά την Ελλάδα, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε, ότι η συστηματική μελέτη της επιχειρησιακής επικοινωνίας ξεκίνησε μόλις τα τελευταία χρόνια.

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί αρχικά να καταγράψει τις βασικές αρχές και τάσεις της επιχειρησιακής επικοινωνίας και στη συνέχεια να διερευνήσει την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς της Βόρειας Ελλάδας. Με τον τρόπο αυτό, θέλουμε να πιστεύουμε ότι συνεισφέρουμε εν μέρει στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου κλάδου της επιστήμης του μάνατζμεντ.

Πριν προχωρήσω, αισθάνομαι την ανάγκη να απευθύνω τις θερμότατες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Πιπερόπουλο Γεώργιο, καθηγητή και πρόεδρο του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, όχι μόνο για τις εύστοχες υποδείξεις του και την αμέριστη συμπαράστασή του στην όλη προσπάθειά μου, αλλά και για το ότι, πριν από περίπου οκτώ χρόνια, όταν ασχολήθηκα για πρώτη φορά με το μάνατζμεντ, ήταν ο άνθρωπος που μου γνώρισε αυτόν τον τόσο ενδιαφέροντα κλάδο και στην συνέχεια με ενέπνευσε να ασχοληθώ περαιτέρω μ' αυτόν.

Θα ήθελα επίσης να εκφράσω το βαθύτατο σεβασμό και τις εγκάρδιες ευχαριστίες μου προς όλους τους δασκάλους και καθηγητές μου για τη μόρφωση που μου παρείχαν όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου, από τις πρώτες τάξεις του Δημοτικού

και μέχρι σήμερα, καθώς και για τη δυνατότητα που μου έδωσαν να γνωρίσω και να εκτιμήσω την αξία της γνώσης και της επιστήμης.

Ακόμα επιθυμώ να ευχαριστήσω όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων και οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα για τη θετική τους ανταπόκριση, τη ζεστή τους υποδοχή και τον πολύτιμο χρόνο που μας διέθεσαν για την πραγματοποίηση της εργασίας αυτής. Η συμβολή τους ήταν καθοριστική. Πιο συγκεκριμένα, ευχαριστώ τους: κ. Τούρτα (Νομαρχία Θεσσαλονίκης), κ. Καραγιαννόπουλο (Δήμος Θεσσαλονίκης), κ. Αλεξανδρίδη (Ελληνική Ραδιοφωνία και Τηλεόραση 3), κ. Μπαμπάτση (Τράπεζα EGF Eurobank), κ. Κατσάρκα (Κλινική Άγιος Λουκάς), κ. Σταφυλίδη (Siemens Τηλεβιομηχανική), κ. Κορδομενίδη (Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος), κ. Σιγάλα (Νοσοκομείο ΑΧΕΠΑ) και τους κ. Κοτσάκη και Ζιώγα (Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων ΑΒΕ).

Από την άλλη, δε μπορώ να μην εκφράσω τη λύπη μου για το γεγονός ότι πολλές γνωστές στο ευρύ κοινό εταιρίες, οι οποίες διατείνονται ότι διοικούνται με σύγχρονες μεθόδους μάνατζμεντ και διαθέτουν οργανωμένο τμήμα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, παρά την αρχική τους ενθουσιώδη ανταπόκριση και τα αλλεπάλληλα τηλεφωνικά και προσωπικά ραντεβού, τελικά δε συνεργάστηκαν μαζί μας.

Τέλος, περισσότερο απ' όλους, νοιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τους γονείς μου, οι οποίοι πάντα στάθηκαν δίπλα μου συμπαραστεκόμενοι στις προσπάθειες μου τόσο υλικά όσο και ηθικά. Αφιερώνω σ' αυτούς τούτη την εργασία, ως ελάχιστη ένδειξη της αγάπης και της ευγνωμοσύνης μου προς τα πρόσωπά τους.

Δεν είπα ότι δεν το είπα. Απλά
είπα ότι δεν είπα ότι το είπα.
Επιθυμώ να το κάνω αυτό
ιδιαίτερα σαφές.

G. Romney

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι λέξεις επικοινωνία και επικοινωνώ χρησιμοποιούνται καθημερινά στη ζωή μας. Συνεχώς ακούμε, διαβάζουμε και συζητούμε γι' αυτές. Όμως όταν προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στο ερώτημα τι εννοούμε με τον όρο επικοινωνία, παρατηρούμε ότι κάτι τέτοιο είναι αρκετά δύσκολο. Κι αυτό, γιατί ο συγκεκριμένος όρος έχει διαφορετικό περιεχόμενο, ανάλογα με την σκοπιά που κανείς τον εξετάζει. Το Αγγλικό Λεξικό της Οξφόρδης δίνει 12 διαφορετικούς ορισμούς[1].

Έτσι, οι βιολόγοι εννοούν με την επικοινωνία την μεταφορά βιολογικών ροπών από γενιά σε γενιά. Οι ιερείς «επικοινωνούν ή κοινωνούν» με την Αγία Μετάληψη. Οι τεχνικοί μιλούν για τις γραμμές επικοινωνίας των δρόμων και των σιδηροδρομικών δικτύων, και άλλοι εννοούν ηλεκτρονικά μέσα, όπως την τηλεόραση και το ραδιόφωνο κοκ[2]. Στους παραπάνω έννοιες παρατηρούμε, άλλοτε την μηχανιστική και άλλοτε την ανθρωποκεντρική και κοινωνιοκεντρική θεώρηση της επικοινωνίας. Στην παρούσα εργασία η επικοινωνία εξετάζεται από την κοινωνική της σκοπιά, δηλαδή ως ένα φαινόμενο κοινωνικό, μια διαδικασία ύπαρξης. Ειδικότερα, εστιάζεται στο πώς το φαινόμενο αυτό λειτουργεί στα πλαίσια των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Ως κοινωνικό φαινόμενο, η επικοινωνία είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την εξέλιξη της ανθρωπότητας. Αποτελεί ένα πανανθρώπινο χαρακτηριστικό που ξεκινά και προδίδει την ίδια την ύπαρξη του ανθρώπου. Ο άνθρωπος δηλαδή υπάρχει, υφίσταται και είναι γιατί επικοινωνεί ή φιλοσοφικότερα είναι όταν επικοινωνεί, αλλιώς δεν

είναι[3], σε βαθμό τέτοιο, ώστε η επικοινωνία να θεωρείται ένα οντολογικό γεγονός και προϋπόθεση για την ανθρώπινη ύπαρξη.

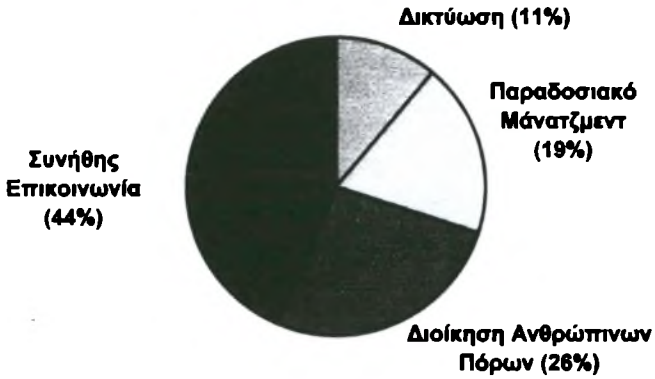
Στην επιστήμη της διοίκησης επιχειρήσεων και στην οργανωσιακή συμπεριφορά, η επικοινωνία αποτελεί έναν από τους συνηθέστερα χρησιμοποιούμενους και πιο συζητημένους όρους. Παρόλα αυτά σπάνια γίνεται πλήρως κατανοητή, αν και αναγνωρίζεται πλέον απ' όλους ότι παίζει έναν πρωταρχικό ρόλο στην διοικητική και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Στην πράξη, η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βασική προαπαίτηση για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, παραμένοντας όμως ταυτόχρονα ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το σημερινό μάνατζμεντ.

Σήμερα, τα πιο αποτελεσματικά στελέχη είναι εκείνα που κατανοούν την επικοινωνία και την χρήση της μέσα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Πορίσματα έρευνας[4], τα οποία παρουσιάζονται στο σχήμα 1, δείχνουν ότι η επικοινωνία έχει την μεγαλύτερη σχετικά συνεισφορά στην αποτελεσματικότητα ενός στελέχους. Αναμφισβήτητα για το σύγχρονο στέλεχος η επικοινωνία αποτελεί το μέσο που του επιτρέπει να εκπληρώσει κάθε μία από τις 4 θεμελιώδεις λειτουργίες της διοίκησης: τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο. Για να σχεδιάζει με επιτυχία, το στέλεχος πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά ώστε να μεταδίδει το όραμα του στην υπόλοιπη οργάνωση. Για να οργανώνει με επιτυχία, το στέλεχος πρέπει να επιτρέπει και να ενθαρρύνει την ελεύθερη ροή της πληροφορίας, τόσο προς τα κάτω όσο και προς τα πάνω, καθώς και μεταξύ των τμημάτων. Επίσης για να καθοδηγήσει με επιτυχία, πρέπει να πληροφορήσει τους εργαζόμενους για τους οργανωσιακούς στόχους, και, μέσω της επικοινωνίας, να τους εμπνεύσει ώστε να τον αποδεχθούν ως ηγέτη και να εργαστούν με τον μεγαλύτερο δυνατό ζήλο. Τέλος, για να ελέγξει με επιτυχία, το στέλεχος πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους εργαζόμενους ώστε να παρακολουθεί την πρόοδο των εργασιών, να επαναπροσδιορίζει τους οργανωσιακούς στόχους, και να διορθώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται σε εξέλιξη[5].

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, στο θεωρητικό και το πρακτικό. Το πρώτο μέρος προσεγγίζει την επιχειρησιακή επικοινωνία στο σύνολο της, κι όχι εξετάζοντας κάποιο συγκεκριμένο τμήμα της. Η επιλογή αυτή έγινε συνειδητά. Όταν κάνεις βρίσκεται μπροστά σ' ένα μπουφέ πλούσιο σε εδέσματα αποκομίζει τη μεγαλύτερη απόλαυση τρώγοντας τα πάντα, σε μικρή όμως ποσότητα. Έτσι, και γεύεται όλα τα εδέσματα και δεν βαρυστομαχιάζει. Το ίδιο πιστεύουμε ότι ισχύει και

στη δικιά μας περίπτωση: Προτιμήσαμε να ασχοληθούμε με το σύνολο της επιχειρησιακής επικοινωνίας εξετάζοντας κάθε τομέα της πιο επιφανειακά, από το να αναλύσουμε σε βάθος κάποιο συγκεκριμένο τομέα.

ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ



Σχήμα 1. Η συνεισφορά στην αποτελεσματικότητα ενός πραγματικού στελέχους (*Πηγή*: F. Luthans, R. Hodgetts, S. Rosenkrantz, *Real Managers*, Ballinger, Cambridge, Mass., 1988, p.68)

Η θεωρητική μας προσέγγιση χωρίζεται με τη σειρά της σε τέσσερα επιμέρους κεφάλαια-θεματικές ενότητες. Στην πρώτη ενότητα προσδιορίζεται η επιχειρησιακή επικοινωνία εννοιολογικά, στη δεύτερη αναλύεται η διαδικασία της, καθώς και οι σημαντικότερες παράμετροι που την αποτελούν, ενώ στην τρίτη παρουσιάζονται οι σημαντικότερες μορφές της. Η τέταρτη και τελευταία ενότητα περιλαμβάνει την ανάλυση των συνηθέστερα χρησιμοποιούμενων μέσων της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται μία πρωτογενής έρευνα που έγινε σε επιλεγμένες επιχειρήσεις και οργανισμούς της Βόρειας Ελλάδας με σκοπό να διερευνηθεί το κατά πόσο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή μας έχουν πάρει στα σοβαρά την έννοια της επικοινωνίας και εφαρμόζουν ανάλογα συστήματα διοίκησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους αναλύεται ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, ο τρόπος επιλογής των διαφόρων εταιριών και ο τρόπος συλλογής των δεδομένων. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται η επικοινωνιακή πολιτική κάθε επιχείρησης ή οργανισμού που επιλέχθηκε, ενώ στο τρίτο αναλύονται τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και επιδιώκεται η εξαγωγή κάποιων τελικών συμπερασμάτων. Στο τελευταίο κεφαλαίο του δεύτερου μέρους παρουσιάζονται τα συνηθέστερα και σημαντικότερα εμπόδια που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σημερινές επιχειρήσεις, καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισής τους. Το κεφάλαιο αυτό είναι θεωρητικό, η επιλογή του όμως στη συγκεκριμένη θέση έγινε σκόπιμα, γιατί κρίνουμε ότι ουσιαστικά μπορεί να προτείνει τρόπους βελτίωσης της επιχειρησιακής επικοινωνίας των επιχειρήσεων και οργανισμών της έρευνάς μας.

Τέλος, στο παράρτημα παραθέτονται το ερωτηματολόγιο το οποίο δόθηκε στις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς και το γράμμα που το συνόδευε, στο οποίο αναλυόταν σύντομα η φιλοσοφία της έρευνας.

ΜΕΡΟΣ Α'

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Όταν ένα μεγάλο δέντρο πέσει
κάτω κάνει θόρυβο;
Ναι, εφόσον υπάρχει κάποιος ν'
ακούσει το θόρυβο.

Παλιά Παροιμία

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για τον προσδιορισμό της έννοιας της επικοινωνίας. Ετυμολογικά στην νεοελληνική, η λέξη επικοινωνώ είναι σύνθετη, αποτελούμενη από το αχώριστο μόριο επί και το αμετάβατο ρήμα κοινωνώ, και σημαίνει το να έρχεται κάποιο άτομο ή ομάδα σε συνάφεια, σε σχέση με άλλα άτομα ή ομάδες, να συμμετέχει σε κάτι μαζί με άλλους[6]. Στην αγγλική γλώσσα η αντίστοιχη λέξη communication προέρχεται από την λατινικό ρήμα *communicare*, που σημαίνει κάνω κάτι κοινό σε πολλούς, μοιράζομαι κάτι με κάποιους. Η συγκεκριμένη έννοια της μετάβασης και της μεταφοράς ιδεών, γνώσης, πληροφοριών κοκ, συναντάται για πρώτη φορά στην Αγγλική το 1690 στο βιβλίο του J. Locke, «Essay Concerning Human Understanding»[7].

Από τους δύο αυτούς ετυμολογικούς ορισμούς παρατηρούμε, ότι η επικοινωνία απαιτεί τουλάχιστον δύο άτομα, το ένα να στέλνει, να μεταβιβάζει κάποιο μήνυμα ή πληροφορία και το άλλο να το λαμβάνει και να το κατανοεί. Για να υπάρξει δηλαδή σωστή και ολοκληρωμένη επικοινωνία δεν αρκεί μόνο η μεταβίβαση του μηνύματος από τον αποστολέα, αλλά και η λήψη και η κατανόηση από τον αποδέκτη. Αυτή η θεώρηση αποτελεί τη βάση κάθε ορισμού της επικοινωνίας. Έτσι λοιπόν, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την επικοινωνία ως τη διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο και κατανόησης των πληροφοριών αυτών από ένα άλλο άτομο[8]. Βεβαίως, επικοινωνία υπάρχει και μεταξύ ομάδων ή μεταξύ ατόμων και ομάδων. Έτσι πιο ολοκληρωμένα, θα ονομάζαμε επικοινωνία την τέχνη της

αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών, που ολοκληρώνεται με την εδραίωση αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα πρόσωπο και μία ομάδα ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων[9].

Επίσης, άλλοι ορισμοί που μπορεί να δοθούν είναι οι εξής: Επικοινωνία είναι η λειτουργία με την οποία οι ανθρώπινες υπάρξεις αποστέλλουν και λαμβάνουν μηνύματα, κατά τρόπο, ώστε να κατορθώνεται η προσέγγιση μεταξύ του μηνύματος, όπως αποστέλλεται και του μηνύματος, όπως κατανοείται από τον λήπτη[10]. Ή τέλος, επικοινωνία είναι η μετάβαση ενός μηνύματος άμεσα ή έμμεσα από ένα άτομο ή ομάδα σε άλλο άτομο ή ομάδα για ένα σκοπό[11].

Ειδικότερα, η επιχειρησιακή επικοινωνία αφορά την επικοινωνία εκείνη που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Επιχειρησιακή επικοινωνία λοιπόν είναι οι σκόπιμες ανταλλαγές ιδεών, γνωμών, πληροφοριών ή οδηγιών που παρουσιάζονται προσωπικά ή απρόσωπα με τη μορφή συμβόλων ή σημάτων, για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης[12]. Εξετάζοντας λεπτομερέστερα τον ορισμό αυτόν, διαπιστώνουμε τις εξής λέξεις κλειδιά[13]:

1. *Σκόπιμες.* Η επιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη, αλλά όχι κοινωνική. Πρέπει, δηλαδή, να γίνεται με βάση έναν σαφώς προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος σχετίζεται με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
2. *Ανταλλαγές.* Απαιτείται η ύπαρξη δύο ή περισσοτέρων ατόμων ή ομάδων, ώστε να πραγματοποιείται τόσο η αποστολή, όσο και η λήψη και η κατανόηση μηνυμάτων.
3. *Ιδεών, γνώσεων, πληροφοριών ή οδηγιών.* Αποτελούν το περιεχόμενο του μηνύματος, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με τον σκοπό και την περίπτωση για την οποία γίνεται η επικοινωνία.
4. *Προσωπικά ή απρόσωπα.* Η επιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να γίνεται είτε με προσωπική επαφή, όπως π.χ. στην περίπτωση σύγκλισης ενός διοικητικού συμβουλίου ή την πραγματοποίηση συνέντευξης, είτε απρόσωπα, όπως η αναγγελία ενός μηνύματος διαμέσω της τηλεόρασης σε χιλιάδες άτομα ταυτόχρονα, ή η ενημέρωση του προσωπικού μέσω του μηνιαίου περιοδικού που εκδίδει η επιχείρηση.
5. *Χρήση συμβόλων ή σημάτων.* Για τον σχηματισμό και την μεταβίβαση των μηνυμάτων μπορεί να χρησιμοποιηθούν μια σειρά από σύμβολα, συγκεκριμένα ή αφηρημένα και σήματα, λεκτικά ή μη.

6. *Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης*. Η επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να επιδιώκει την επίτευξη των συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών και των επιμέρους στόχων που έχει σαφώς προκαθορίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός.

Μας έχουν δοθεί δύο αυτιά αλλά
ένα στόμα κι αυτό για να ακούμε
περισσότερο και να μιλούμε
λιγότερο.

N. Adler & N. Towne

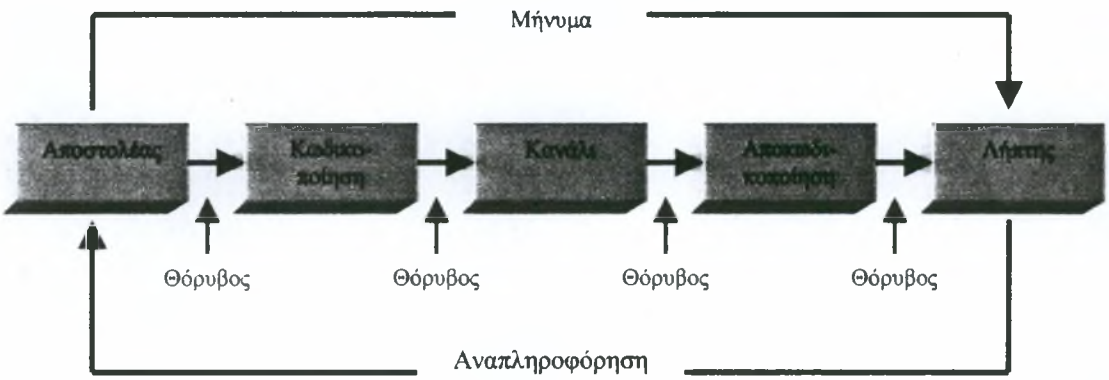
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για να μεταφερθεί ένα μήνυμα από τον αποστολέα στον αποδέκτη, πρέπει να ακολουθηθεί μια συγκεκριμένη ροή, μια διαδικασία, μια σειρά δηλαδή από προκαθορισμένα βήματα. Αρχικά πρέπει το μήνυμα αυτό να κωδικοποιηθεί (να μετατραπεί σε συμβολική μορφή), να περάσει μέσω ενός καναλιού (μέσου) στον λήπτη, ο οποίος στη συνέχεια θα το αποκωδικοποιήσει (θα το μεταφράσει). Τα βήματα αυτά που ακολουθούνται μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη, και που έχουν ως αποτέλεσμα την μεταβίβαση και την κατανόηση του μηνύματος, αποτελούν τη διαδικασία της επικοινωνίας.
Το σχήμα 2 παρουσιάζει το μοντέλο της διαδικασίας της επικοινωνίας. Όπως φαίνεται το μοντέλο αυτό αποτελείται από 8 επιμέρους στοιχεία: (1) Τον αποστολέα, (2) την κωδικοποίηση, (3) το μήνυμα, (4) το κανάλι, (5) την αποκωδικοποίηση, (6) τον λήπτη, (7) την αναπληροφόρηση, και (8) τον θόρυβο. Ας μελετήσουμε στη συνέχεια καθένα από τα στοιχεία αυτά πιο διεξοδικά.

Ο αποστολέας. Ο αποστολέας ή πομπός ή πηγή αποτελεί τον πρώτο κρίκο της αλυσίδας του μοντέλου της επικοινωνιακής διαδικασίας. Μπορεί να είναι ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων ή ακόμα η ίδια η επιχείρηση ή ο οργανισμός που έχει μία ιδέα, την οποία επιθυμεί να μεταβιβάσει σε κάποιο άλλο άτομο, ομάδα ατόμων, επιχείρηση ή οργανισμό. Ο αποστολέας αποφασίζει για τη φύση του μηνύματος και σε ποιον θα

απευθυνθεί. Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η τακτοποίηση τους σε μία ή περισσότερες ιδέες είναι έργο της ανθρώπινης αντίληψης, άρα επηρεάζεται από τις προηγούμενες εμπειρίες καθώς και τις τρέχουσες ανάγκες του αποστολέα. Ως εκ τούτου, η φάση αυτή της διαδικασίας της επικοινωνίας αποτελεί μία νοητική λειτουργία κατά την οποία στο νου του ανθρώπου αποθηκεύεται ποικιλία πληροφοριών που υπέπεσαν στην αντίληψη του, και οι οποίες συνδέονται με το μήνυμα που αυτός σκοπεύει να αποστείλει[14].

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



Σχήμα 2. Η διαδικασία της επικοινωνίας.
(*Πηγή*: Προσαρμοσμένο από S. Robbins, *Organizational Behavior*, 7th Ed., Prentice Hall International Editions, 1996, p.379)

Η κωδικοποίηση. Η κωδικοποίηση είναι η μετατροπή της παραπάνω ιδέας σε συμβολική μορφή τέτοια, ώστε να μπορεί να σταλεί και να κατανοηθεί από τον λήπτη. Αποτελεί υποχρέωση του αποστολέα, ο οποίος πρέπει πάντα να έχει ως γνώμονα την ικανότητα του λήπτη να αποκωδικοποιεί το μήνυμα. Η μορφή της επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως την προσωπικότητα, τις ικανότητες, τις πεποιθήσεις τις γνώσεις, την υποκειμενική αντίληψη και τις λοιπές κοινωνικές σχέσεις του αποστολέα, από το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό σύστημα[15], καθώς επίσης και την πίεση της δημοσιότητας και τον καταναγκασμό του μέσου[16].

Το μήνυμα. Το μήνυμα είναι το φυσικό προϊόν που επιθυμεί να αποστείλει μέσω της κωδικοποίησης η πηγή[17]. Σύμφωνα με μία γενικότερη άποψη, μήνυμα είναι η εξωτερίκευση της θέλησης εκείνου ο οποίος μεταδίδει διαμέσω συμβατικού κώδικα. Τα είδη του μηνύματος είναι διάφορα και εξαρτώνται από το περιεχόμενό τους. Θα μπορούσαν να διακριθούν σε λεκτικά, όπως για παράδειγμα ένα σύνθημα ή μια διάλεξη, σε ηχητικά, όπως ένα μουσικό κομμάτι ή ένα εμβατήριο, σε οπτικά, όπως διάφορες εικόνες, παραστάσεις ή χειρονομίες, και σε σύνθετα, τα οποία αποτελούν συνδυασμό των παραπάνω, όπως εκδηλώσεις ή γιορτές[18]. Δεν αποτελεί υπερβολή η διαπίστωση πως οτιδήποτε έχει τη δυνατότητα να δημιουργεί νόημα, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μήνυμα[19]. Τα μηνύματα που στέλνει κάποιος επηρεάζονται τόσο από τον κώδικα των συμβόλων που χρησιμοποιεί, όσο και από το περιεχόμενο του ίδιου του μηνύματος, καθώς και από την απόφαση που παίρνει για την επιλογή τόσο του κώδικα, όσο και του περιεχομένου[20].

Το κανάλι. Το κανάλι ή το μέσο είναι ο φορέας διαμέσω του οποίου γίνεται και η μεταφορά του μηνύματος από τον αποστολέα στον λήπτη. Ιδιαίτερα στην εποχή μας υπάρχει μία πληθώρα μέσων, από την ανθρώπινη φωνή μέχρι τα τελευταίας τεχνολογίας μέσα μαζικής επικοινωνίας. Ανάλογα με τη φύση και το περιεχόμενου του μηνύματος, αλλά και τον τελικό αποδέκτη του, επιλέγεται κάθε φορά το κατάλληλο κατά περίπτωση κανάλι. Η επιλογή αυτή επαφίεται στην κρίση του αποστολέα, εξαρτάται όμως βασικά από το λήπτη για τον οποίο προορίζεται και κυρίως από τη δυνατότητα του να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα. Έτσι, λόγου χάρη, δεν είναι δυνατό να μεταδοθεί προφορικό μήνυμα σε άνθρωπο που στερείται της ακοής του[21]. Με τα μέσα επικοινωνίας θα ασχοληθούμε αναλυτικά σε ξεχωριστό κεφάλαιο στη συνέχεια.

Η αποκωδικοποίηση. Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει στο μήνυμα που επιθυμούσε να στείλει ο πομπός. Αν όχι, τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα δεν ανταποκρίνεται σ' αυτό που ο πομπός έστειλε, αλλά τροποποιήθηκε σε διαφορετικό μήνυμα χρωματισμένο από τα ψυχοκοινωνικά χαρακτηριστικά του λήπτη, που προφανώς, ο πομπός δε γνώριζε[22].

Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος ισχύουν αυτά που αναφέρθηκαν και στην κωδικοποίηση. Ο λήπτης δηλαδή αντιλαμβάνεται σύμφωνα με τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις ανάγκες και τις ψυχολογικές του θέσεις. Όπως έχει λεχθεί, κάθε αποστολέας και κάθε λήπτης είναι μοναδικός, έστω κι αν υπάρχουν ομοιότητες κατά την αποκρυπτογράφηση του μηνύματος, που μας επιτρέπουν να εξάγουμε κοινά μέτρα αποκωδικοποίησης. Το πρόβλημα αυτό γίνεται εντονότερο όταν πρέπει να σταλεί κάποιο μήνυμα σε πολλούς αποδέκτες, π.χ. μία εγκύκλιος. Στην περίπτωση αυτή ο αποστολέας είναι υποχρεωμένος να ανακαλύψει ένα κοινό μέτρο αποκωδικοποίησης για όλους[23].

Ο λήπτης. Ο λήπτης ή παραλήπτης ή δέκτης ή αποδέκτης είναι ο τελικός στόχος της επικοινωνίας. Είναι δηλαδή το άτομο ή η ομάδα ή οι ομάδες των ατόμων στα οποία απευθύνεται το μήνυμα, με σκοπό την ενημέρωση ή την επιρροή τους προς ορισμένες απόψεις, ιδεολογίες ή κατευθύνσεις[24]. Για να λάβει, αλλά κυρίως να κατανοήσει ο αποδέκτης κάποιο μήνυμα, θα πρέπει ο αποστολέας να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά του. Βασική επιδίωξη δηλαδή του αποστολέα θα πρέπει να είναι η γνώση του γενικότερου ψυχοκοινωνικού προφίλ του λήπτη. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να γνωρίζει κάποια στοιχεία της προσωπικότητας του, τις θέσεις τους για ορισμένα θέματα, το βαθμό σταθερότητας στις απόψεις θέσεις του, κτλ.
Τέλος, για τη σωστή και ολοκληρωμένη κατανόηση του μηνύματος, ο λήπτης θα πρέπει να είναι συντονισμένος, δηλαδή να είναι έτοιμος να κατανοήσει το μήνυμα. Κατά συνέπεια δε μπορεί να είναι συντονισμένος ο λήπτης σε δεδομένο χρόνο, όταν δεν έχει για παράδειγμα τη ψυχική διάθεση ή ακόμα και τη φυσική ικανότητα να κατανοήσει το μήνυμα[25]. Αυτό το τελευταίο πρέπει να το έχει επίσης υπόψη του ο αποστολέας.

Ο θόρυβος. Θόρυβος ή παράσιτο είναι κάθε παραμόρφωση ή εμπόδιο, το οποίο επηρεάζει την τέλεια μετάδοση του μηνύματος από τον αποστολέα στο αποδέκτη[26]. Όπως δείχνει και το σχήμα 2, ο θόρυβος μπορεί να υπάρξει σε οποιοδήποτε σημείο της επικοινωνιακής διαδικασίας. Για παράδειγμα, μηνύματα τα οποία είναι κακώς κωδικοποιημένα, όπως μηνύματα που γράφτηκαν πρόχειρα, ή μηνύματα κακώς αποκωδικοποιημένα, που δεν κατανοεί ο αποδέκτης ή ακόμη η χρησιμοποίηση καναλιών που δεν είναι κατάλληλα και δεν προκαλούν το ενδιαφέρον και την προσοχή του αποδέκτη, μπορούν να μειώσουν δραστικά την αποτελεσματικότητα της

επικοινωνίας. Αυτοί οι παράγοντες όπως και άλλοι, π.χ. η χρονική πίεση, μπορούν να προκαλέσουν παραμόρφωση της πληροφόρησης και μπέρδεμα στην επικοινωνιακή διαδικασία[27]. Η ελαχιστοποίηση των θορύβων ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί υποχρέωση του αποστολέα[28].

Η αναπληροφόρηση. Η αναπληροφόρηση ή επαναπληροφόρηση ή ανατροφοδότητση ή ανάδραση είναι η ανταπόκριση του λήπτη, με την οποία ενημερώνεται ο αποστολέας για το πώς ο πρώτος έλαβε το μήνυμα[29]. Η αναπληροφόρηση είναι πολύ σημαντική για τον αποστολέα. Είναι το αναγκαίο εργαλείο που του δίνει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το τι μηνύματα στέλνει και το πώς λαμβάνονται αυτά από τον αποδέκτη. Με την εξέταση και την αξιολόγηση αυτών των πληροφοριών, μπορεί να αποκτήσει καλύτερη αντίληψη για τον τρόπο με τον οποίο έχει ληφθεί και κατανοηθεί το μήνυμα του[30].

Γενικά, η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί και χωρίς την αναπληροφόρηση. Η αναπληροφόρηση δεν αποτελεί υποχρεωτικά απαραίτητο στοιχείο της επικοινωνιακής διαδικασίας. Όταν αυτή δεν υπάρχει η επικοινωνία ονομάζεται μονόδρομη, ενώ όταν υπάρχει ονομάζεται αμφίδρομη ή διπλής κατεύθυνσης. Στην πρώτη περίπτωση, στην μονόδρομη δηλαδή επικοινωνία, ο ρόλος του αποδέκτη είναι παθητικός, και η αναπληροφόρηση δεν πραγματοποιείται ή παραμένει ατελής. Με αυτόν τον τρόπο όμως, ο αποστολέας δε γνωρίζει αν οι επιθυμητοί αποδέκτες του άκουσαν το μήνυμα, ούτε αν το κατανόησαν, αλλά ούτε αν ανταποκρίνονται θετικά ή αρνητικά σ' αυτό. Ουσιαστικά η μονόδρομη επικοινωνία δεν είναι πλήρης, γιατί ο ρόλος του αποδέκτη περιορίζεται στο ελάχιστο, ή εκμηδενίζεται παντελώς. Αντίθετα στην αμφίδρομη επικοινωνία, η επικοινωνία είναι πλήρης και ολοκληρωμένη. Ο ρόλος του λήπτη γίνεται πλέον από παθητικός, ενεργητικός. Μέσω της αναπληροφόρησης αντιστρέφονται οι ρόλοι: Ο λήπτης γίνεται αποστολέας και ο αποστολέας λήπτης, με κύριο χαρακτηριστικό τη συμμετοχικότητα στη διαδικασία και το αυξημένο ηθικό των αποδεκτών[31].

Η όλη διαδικασία της αναπληροφόρησης μπορεί μερικές φορές να είναι αρκετά χρονοβόρα, είναι όμως ταυτόχρονα απαραίτητη για την αποτελεσματική και ολοκληρωμένη επικοινωνία. Στον πίνακα 1 περιγράφονται επιγραμματικά μερικά από τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής και αναποτελεσματικής αναπληροφόρησης για την επίδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό[32].

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αποτελεσματική Αναπληροφόρηση	Αναποτελεσματική Αναπληροφόρηση
1. Επιδιώκει να βοηθήσει τους εργαζόμενους	1. Επιδιώκει να μειώσει τους εργαζόμενους
2. Συγκεκριμένη	2. Γενική
3. Περιγραφεί την επίδοση	3. Αξιολογεί την επίδοση
4. Χρήσιμη	4. Ακατάλληλη
5. Έγκαιρη	5. Χρονικά άκαιρη
6. Υπολογίζει την ετοιμότητα του εργαζομένων για αναπληροφόρηση	6. Κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται ότι αμύνεται
7. Ξεκάθαρη	7. Μη κατανοητή
8. Έγκυρη	8. Μη ακριβής και αξιόπιστη

Πίνακας 1. Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής και αναποτελεσματικής αναπληροφόρησης στην επιχειρησιακή Επικοινωνία σύμφωνα με τους Luthans και Martinko.

Μπορούμε να έχουμε λέξεις
χωρίς κόσμο, αλλά όχι κόσμο
χωρίς λέξεις ή άλλα σύμβολα.

N. Godman

ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

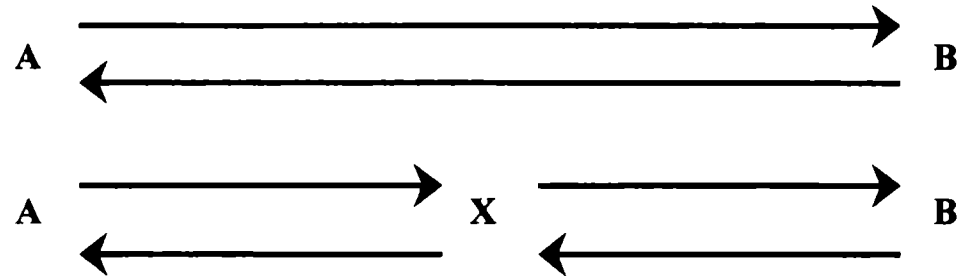
Η επιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να πάρει διαφορές μορφές, ανάλογα με το πιο είναι, κατά περίπτωση, το κρίσιμο κριτήριο διαχωρισμού. Έτσι, μπορεί να είναι έμμεση ή άμεση (σχήμα 3), ανάλογα με τον αν μεταξύ του πομπού και του δέκτη μεσολαβεί κάποιος τρίτος ή όχι, ιδιωτική ή δημόσια, ανάλογα με το κατά πόσο περιορίζεται σε μία συζήτηση δύο ατόμων ή πρόκειται για ένα λόγο σε δημόσια συγκέντρωση κτλ. Στην παρούσα εργασία θα περιοριστούμε και θα αναλύσουμε τις κυριότερες μορφές επιχειρησιακής επικοινωνίας, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία
2. Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία
3. Τυπική και άτυπη επικοινωνία

ΛΕΚΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Λεκτική επικοινωνία. Η λεκτική επικοινωνία αποτελεί την κορυφαία και πιο πολύπλοκη μορφή επικοινωνίας. Είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του ανθρώπου που τον κάνουν να διαφέρει τόσο πολύ από τους υπόλοιπους ζωντανούς οργανισμούς. Περιλαμβάνει την μεταβίβαση και τη αποδοχή μηνυμάτων μέσω της χρήσης λέξεων, και διακρίνεται στην προφορική και στη γραπτή επικοινωνία.

ΑΜΕΣΗ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



Σχήμα 3. Άμεση και έμμεση επικοινωνία
(*Πηγή*: Προσαρμοσμένο από Κ. Μαγνήσαλη, *Δημόσιες Σχέσεις, Μία λειτουργία για τον καθένα*, Εκδ. Ζ Interbooks, Αθήνα 1992, σελ.132)

Προφορική επικοινωνία. Αυτό το είδος επικοινωνίας περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα ή τις ανταλλαγές πληροφοριών που εκφράζονται με την ομιλία. Είναι με διαφορά ο πιο διαδεδομένος και πολυχρησιμοποιημένος τύπος επικοινωνίας. Προφορική μορφή επικοινωνίας αποτελούν οι πρόσωπο με πρόσωπο επαφές, όπως οι συνεντεύξεις, τα συμβούλια, οι προσωπικές πωλήσεις κτλ.

Γραπτή επικοινωνία. Η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει επιστολές, αναφορές, εγχειρίδια, περιοδικά ενημερωτικά φυλλάδια κτλ. Αν και τα περισσότερα στελέχη προτιμούν την προφορική μορφή επικοινωνίας, λόγω της αποτελεσματικότητας και της αμεσότητάς της, μερικοί προτιμούν την γραπτή μορφή για πιο σημαντικά μηνύματα (π.χ. συμβόλαια), όπου η ακρίβεια της γλώσσας και η απτή ύπαρξη του περιεχομένου του μηνύματος είναι σημαντική[33].

Τόσο η προφορική όσο και η γραπτή επικοινωνία παρουσιάζουν μια σειρά από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, τα οποία συνοψίζονται στον πίνακα 2. Αναφορικά με το ποια μορφή είναι η πιο αποτελεσματική και πότε, έρευνες έδειξαν ότι η πιο αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται όταν χρησιμοποιούνται και οι δύο μορφές ταυτόχρονα μέσω πολλαπλών καναλιών[34]. Έτσι συνδυάζονται τόσο τα πλεονεκτήματα της μιας όσο και τα πλεονεκτήματα της άλλης, ενώ παράλληλα ελαχιστοποιούνται τα μειονεκτήματα τους.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

	Προφορική Επικοινωνία	Γραπτή Επικοινωνία
Πλεονεκτήματα	Προκαλεί πιο άμεσα το ενδιαφέρον των άλλων. Επιτρέπει την άμεση επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης. Είναι καταλληλότερη για πιο καθημερινά και λιγότερο σημαντικά μηνύματα. Είναι καταλληλότερη για αισθήματα και συγκινήσεις. Είναι περισσότερο προσωπική και ιδιωτική. Απαιτεί λίγο χρόνο και χρήμα. Επιτρέπει τη διόρθωση και προσαρμογή του μηνύματος ανάλογα με την αναπληροφόρηση και τα μη λεκτικά μηνύματα.	Κάνει το μήνυμα πιο μόνιμο και σταθερό (Scripta manent). Το μήνυμα αρχειοθετείται και μπορεί να γίνει αναφορά σ' αυτό στο μέλλον. Είναι καταλληλότερη για τα πιο δύσκολα, πιο περίπλοκα και πιο σημαντικά μηνύματα. Μπορεί να σχεδιαστεί προσεκτικά προτού μεταβιβαστεί. Τυχόν λάθη μπορούν να επισημανθούν και διορθωθούν και το μήνυμα να αναθεωρηθεί προτού μεταβιβαστεί.
Μειονεκτήματα	Είναι εφήμερη. Είναι δύσκολο να σκέπτεται κανείς καθώς μιλά. Είναι δύσκολη η αρχειοθέτηση.	Είναι περισσότερο χρονοβόρα και δαπανηρή. Στερείται μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία βοηθούν την αλληλεπίδραση. Αναπληροφόρηση δεν υπάρχει ή καθυστερεί σημαντικά. Δεν είμαστε σίγουροι ότι το μήνυμα έχει διαβαστεί. Στερείται συναισθηματικότητας και ζεστασιάς

Πίνακας 2. Συνοπτική παρουσίαση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της προφορικής και της γραπτής επικοινωνίας.

Μη λεκτική επικοινωνία. Μη λεκτική επικοινωνία, ή σιωπηρή γλώσσα (silent language) όπως επίσης λέγεται, ορίζεται ως η χωρίς την χρήση ομιλίας ή γραπτού λόγου ανταπόκριση, καθώς και τα αντιλαμβανόμενα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, εντός του οποίου μεταβιβάζονται και λαμβάνονται τα ανθρώπινα, λεκτικά και μη, μηνύματα[35]. Αποτελεί μια συνεχώς αναπτυσσόμενη περιοχή ενδιαφέροντος της επικοινωνίας, σε βαθμό τέτοιο ώστε να εμφανίζεται ένα νέο είδος κοινωνικού επιστήμονα του μη βερμπαλιστή[36] (από την αγγλική λέξη nonverbal που σημαίνει μη λεκτικός). Η μορφή αυτή επικοινωνίας συνήθως χρησιμοποιείται συνοδευτικά με την λεκτική, ενώ σε μερικές περιπτώσεις την υποκαθιστά εντελώς. Ονομάζεται επίσης και μεταεπικοινωνία (metacommunication)[37]. Μάλιστα το πρώτο συνθετικό της λέξης μετά δεν έχει την έννοια του ακολουθώ, δηλαδή του ότι η μη λεκτική επικοινωνία έπεται της λεκτικής, αλλά του πέρα, του επιπλέον, του περισσότερο. Συνεπώς, λοιπόν, η μη λεκτική επικοινωνία συμπληρώνει και ολοκληρώνει την λεκτική. Διακρίνονται δύο είδη μη λεκτικής επικοινωνίας: Η φυσική ή συμβολική γλώσσα (physical or symbolic language), και η γλώσσα του σώματος (body language)[38].

Φυσική ή συμβολική γλώσσα. Το είδος αυτό επικοινωνίας σχετίζεται με μηνύματα τα οποία αφορούν κάτι ή κάποιον που θεωρούνται σημαντικά, καθώς και το περιβάλλον μέσα στο οποίο μεταβιβάζονται. Τέτοιας μορφής επικοινωνία αποτελούν, για παράδειγμα, η τελετή που γίνεται για τη βράβευση του εργαζόμενου της χρονιάς από τον πρόεδρο της εταιρίας, της οποίας η επισημότητα δίνει κύρος στον εργαζόμενο ή ο προσεγμένος εργασιακός χώρος, που λαμβάνεται από τον εργαζόμενο ως απόδειξη του ότι η εταιρία τον σέβεται και τον προσέχει. Επίσης τα έντονα κόκκινα και μεγάλα γράμματα σε γραπτά μηνύματα, όπως «ΠΡΟΣΟΧΗ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΕΚΡΗΞΗΣ» συνδυασμένα ίσως και με μια εικόνα, όπως με μία νεκροκεφαλή, χρησιμοποιούνται για να. εφιστήσουν την προσοχή των εργαζομένων. Τέλος, ένδειξη κύρους αποτελεί και το μέγεθος και ο χώρος του γραφείου, ο οποίος συνήθως καθορίζεται λαμβάνοντας υπόψη τη θέση του εργαζόμενου στην ιεραρχία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Στον πίνακα 3 προτείνονται, σύμφωνα με τον Place, τα ανάλογα προς τη ιεραρχική θέση του εργαζόμενου τετραγωνικά γραφείου, τα οποία θα πρέπει αυτός να κατέχει[39].

ΣΧΕΣΗ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΙΜΗΣ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

Θέση Στελέχους	Επιφάνεια γραφείου
Ανώτερα διοικητικά στελέχη	400 τετραγωνικά μέτρα
Μεσαία διοικητικά στελέχη	300 τετραγωνικά μέτρα
Διευθυντές τμημάτων	200 τετραγωνικά μέτρα
Βοηθοί διευθυντές	150 τετραγωνικά μέτρα
Γενικοί υπάλληλοι	50-100 τετραγωνικά μέτρα

Πίνακας 3. Σύμφωνα με τον Place ποια πρέπει να είναι η διαθέσιμη επιφάνεια του γραφείου ενός στελέχους ανάλογα με την θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Γλώσσα του σώματος. Η γλώσσα του σώματος περιλαμβάνει συνειδητές και ασυνείδητες εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες, κινήσεις και στάσεις του σώματος, οι οποίες πολλές φορές ενισχύουν και επιβεβαιώνουν τα λεγόμενα κάποιου, άλλες φορές όμως τον διαψεύδουν. Υπάρχουν μάλιστα μερικές φορές μηνύματα, τα οποία μεταδίδονται εξ ολοκλήρου με τη γλώσσα του σώματος, όπως το κλασικό πλέον σήμα της νίκης που σχημάτιζε με τα δυο του δάκτυλα ο W. Churchill. Η ακαδημαϊκή μελέτη των κινήσεων του σώματος ονομάζεται *κινητική* (*kinetics*)[40] και άρχισε να μελετάται επισταμένα μόλις από το 1960, ενώ το πρώτο σχετικό σημαντικό έργο ήταν του Κ. Δαρβίνου το 1872 με τίτλο «Η Έκφραση των Συναισθημάτων στον Άνθρωπο και τα Ζώα»[41]. Από τότε μέχρι σήμερα έχουν καταγραφεί ένα εκατομμύριο σχεδόν μη λεκτικές ενδείξεις και σήματα[42]. Ο A. Mehrabian ανακάλυψε ότι η ολική εντύπωση ενός προφορικού μηνύματος είναι 7 τοις εκατό λεκτική, 38 τοις εκατό φωνητική (περιλαμβάνουσα τον τόνο της φωνής, την αλλοίωση του τόνου και άλλους ήχους) και κατά 55 τοις εκατό γίνεται με τη γλώσσα του σώματος[43].

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι εκτός από αυτά τα δύο είδη μη λεκτικής επικοινωνίας που μόλις περιγράψαμε, η συγκεκριμένης μορφής επικοινωνία περικλείει και την παραγλώσσα (paralanguage), η οποία περιλαμβάνει την ένταση και τον τόνο της φωνής, την καθαρότητα και την ποιότητα της άρθρωσης, το γέλιο, την χρήση επιφωνημάτων και την ταχύτητα της ομιλίας[44]. Επίσης περικλείει τον χρόνο, για παράδειγμα, το να καθυστερεί ή όχι κάποιος στα ραντεβού του, την απόσταση,

δηλαδή το πόσο κοντά βρίσκεται κανείς στον άλλο κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης, ακόμα και το ντύσιμο και η γενικότερη φυσική παρουσία, π.χ. τα σκουρόχρωμα κουστούμια και αυτά που έχουν το γκρι χρώμα του καρχαρία δίνουν μια πιο επίσημη και επιβλητική εντύπωση[45]. Τέλος, μορφή μη λεκτικής επικοινωνίας αποτελεί και η σιωπή, η οποία πολλές φορές μπορεί να είναι ιδιαίτερα «ηχηρή». Όπως λέει και μία αγγλική παροιμία, «Οι πράξεις μιλούν πιο δυνατά (και ίσως και με μεγαλύτερη ακρίβεια) απ' ότι οι λέξεις» («Actions speak louder than words»).

Πριν ολοκληρώσουμε την αναφορά μας στην μη λεκτική επικοινωνία, πρέπει να αναφέρουμε τον κρίσιμο ρόλο που παίζουν για την αποτελεσματικότητα της σωστής επικοινωνίας οι πολιτισμικές και κοινωνικές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων. Εάν ένα άτομο εκδήλωνε, για παράδειγμα, τα ακόλουθα στοιχεία συμπεριφοράς:

1. Άνοιγε τα μάτια του διάπλατα,
2. Έβγαζε τη γλώσσα του από το στόμα του,
3. Χτυπούσε παλαμάκια, και
4. Έξυνε το κεφάλι του,

εμείς οι Έλληνες-Ευρωπαίοι θα λέγαμε ότι το άτομο εξέφραζε:

1. Ξάφνιασμα,
2. Αηδία,
3. Έγκριση, και
4. Αμηχανία.

Εάν όμως ο παρατηρητής ήταν Κινέζος, θα έλεγε ότι το άτομο διακατεχόταν από:

1. Θυμό,
2. Έκπληξη,
3. Απογοήτευση, και
4. Ικανοποίηση[46].

Όταν δύο άνθρωποι της πόλης χαιρετιούνται, πλησιάζουν κοντά ο ένας στον άλλο, ενώ δύο άνθρωποι από αραιοκατοικημένες περιοχές χαιρετιούνται από μεγαλύτερη απόσταση[47]. Επίσης, σχετικά με την αίσθηση του χρόνου που έχουν οι διάφοροι λαοί, οι Βρετανοί φημίζονται για συνέπειά τους, αντίθετα οι κάτοικοι της Μέσης Ανατολής όταν κλείνουν κάποιο ραντεβού για μια συγκεκριμένη ώρα, δεν υπολογίζουν ποτέ τον μεγάλο δείκτη του ρολογιού τους, όσο σημαντικό κι αν είναι το ραντεβού τους,. Έτσι, όταν λένε 6:00, εννοούν από τις 6:00 ακριβώς μέχρι τις 6:59[48].

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές το πόσο μεγάλη αξία έχει για το σύγχρονο στέλεχος η γνώση και ο σωστός χειρισμός της μη λεκτικής επικοινωνίας, καθώς και η κατανόηση των διαφοροποιήσεων που προκαλούν οι πολιτισμικές διαφορές. Αναμφίβολα η μη λεκτική επικοινωνία αποτελεί μέσο αποτελεσματικής ανταλλαγής μηνυμάτων τόσο με συναδέλφους του, όσο και με ενδιαφερόμενους που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού. Γι' αυτό και κάθε στέλεχος πρέπει να επιδιώκει την μελέτη της, ώστε πρώτον να μπορεί να γίνεται πιο πειστικός όταν θέλει να μεταβιβάσει ο ίδιος ένα μήνυμα, αλλά και δεύτερον, όταν λαμβάνει κάποιο μήνυμα, να είναι σε θέση να κατανοήσει την ουσία του μηνύματος αυτού.

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί για την επιχείρηση το ζωτικό σύνδεσμο των τμημάτων της, ανεξάρτητα από το μέγεθος της, τη γεωγραφική της θέση και τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει. Για να παραμείνει βιώσιμη, η επιχείρηση πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά τόσο με το εξωτερικό της, όσο και με το εσωτερικό της περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δημιουργήσει τους κατάλληλους μηχανισμούς λήψης, επεξεργασίας αλλά κι εκπομπής μηνυμάτων και πληροφοριών, ώστε να διατηρεί μία αρμονική σχέση με το περιβάλλον της.

Εξωτερική επικοινωνία. Η εξωτερική επικοινωνία αφορά στη σχέση της επιχείρησης ή του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο διακρίνεται σε έμμεσο και άμεσο. Το έμμεσο περιβάλλον (societal environment) περιλαμβάνει τους οικονομικούς, τους τεχνολογικούς, τους πολιτικούς και νομικούς, και τους πολιτιστικούς και κοινωνικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού[49]. Οι βασικές μεταβλητές των παραγόντων αυτών παρουσιάζονται στον πίνακα 4. Η επιχείρηση επηρεάζεται ιδιαίτερα από κάποια αλλαγή στις μεταβλητές αυτές, αντίθετα η ίδια πολύ δύσκολα μπορεί να τους επηρεάσει[50].

Το άμεσο περιβάλλον (task environment) περιλαμβάνει τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διανομείς και τους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Και αυτό επηρεάζει δραματικά τη λειτουργία της, όμως στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα, τουλάχιστον μερικώς, να επηρεάσει κι η ίδια τις εξελίξεις. Σε αντίθεση με το ότι συνέβαινε στο παρελθόν, στο οποίο οι επιχειρήσεις απλά

αντιδρούσαν στις μεταβολές του περιβάλλοντος, οι σύγχρονες επιχειρήσεις προσπαθούν να προβλέψουν τις επερχόμενες αλλαγές και προετοιμάζονται για την καλύτερη αντιμετώπισή τους. Αυτό όμως είναι κάτι που απαιτεί μακροχρόνια και συστηματική προσπάθεια[51]. Κάποιες πιο συγκεκριμένες ενέργειες, στις οποίες θα πρέπει να προχωρήσει η επιχείρηση για να πετύχει κάτι τέτοιο, είναι οι εξής[52]:

ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΜΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Οικονομικές	Τεχνολογικές	Πολιτικές-Νομικές	Πολιτιστικές
Τάσεις ΑΕΠ	Συνολικά έξοδα κράτους, κλάδου για Ε&Α	Κυβερνητική σταθερότητα	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Επιτόκια	Βάση στη πρόοδο της τεχνολογίας	Νόμοι κατά της δημιουργίας τραστ	Προσδοκίες καριέρας
Προσφορά χρήματος	Προστασία ευρεσιτεχνίας	Προστατευτικοί νόμοι	Καταναλωτικά πρότυπα
Πληθωρισμός	Νέα προϊόντα	Δασμοί	Μέγεθος οικογενειών
Ανεργία	Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμού	Φορολογία	Πληθυσμιακή ανάπτυξη
Μισθοί		Στάση σε ξένες επιχειρήσεις	Κατανομή πληθυσμού
Διαθεσιμότητα πόρων και κόστος		Νόμοι για ενοικίαση και προώθηση	Θρησκεία
Διαθέσιμο εισόδημα			

Πίνακας 4. Μερικές βασικές μεταβλητές των παραγόντων που περιλαμβάνει το έμμεσο περιβάλλον.

Σχέσεις με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (ΜΜΕ). Οι σχέσεις με τα ΜΜΕ αποτελούν έναν από τους σπουδαιότερους δίαυλους επικοινωνίας της επιχείρησης ή του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον. Γι' αυτό συχνά και οι δραστηριότητες αυτές αναθέτονται σε κάποιο εξειδικευμένο στέλεχος ή εξωτερικό γραφείο, το οποίο αναλαμβάνει τις δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού. Τις δραστηριότητες αυτές μπορεί να τις αναλάβει και ο ίδιος ο υπεύθυνος επικοινωνίας.

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η «εικόνα» ενός οργανισμού καθώς και η εμπιστοσύνη του κοινού προς αυτόν εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τη μεταχείριση των διαφόρων θεμάτων του από τα ΜΜΕ. Με δεδομένη τη σπουδαιότητα των μέσων, θα πρέπει να επιδιώκεται η δημιουργία και η διατήρηση όσο το δυνατόν καλύτερων σχέσεων με αυτά. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, απαιτείται γνώση του τρόπου λειτουργίας τους καθώς και των ατόμων που εργάζονται σ' αυτά, δηλαδή των δημοσιογράφων[53].

Σχέσεις με τους πελάτες. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι πελάτες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελούν ένα από τα σπουδαιότερα, αν όχι το σπουδαιότερο κοινό. Γι' αυτό ένα από τα πρώτα μελήματα του υπευθύνου επικοινωνίας θα πρέπει να είναι η δημιουργία των καλύτερων δυνατών σχέσεων στη βάση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και της πελατείας της. Για την ανάπτυξη τέτοιων σχέσεων δεν είναι αρκετό το να απαντά απλώς ο υπεύθυνος στα παράπονα των πελατών, όπως γινόταν στο παρελθόν. Επιπρόσθετα θα πρέπει να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και της πελατείας της.

Ο σύγχρονος καταναλωτής είναι πλέον σε θέση να αξιολογεί καλύτερα την ποιότητα, τη λειτουργικότητα και την ασφάλεια των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Απαιτεί να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τα προσφερόμενα σ' αυτόν προϊόντα ή υπηρεσίες. Επιθυμεί, ακόμα, οι απόψεις του να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό των νέων προϊόντων, καθώς και να του απαντούν οι επιχειρήσεις στα παράπονα που διατυπώνει σ' αυτές για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Επίσης, ένας άλλος λόγος ο οποίος δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις καταναλωτών και επιχείρησης είναι η παραπλανητική διαφήμιση. Πολλά από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που διαφημίζονται δεν έχουν όλες τις ιδιότητες που ισχυρίζονται ότι κατέχουν, δίνοντας έτσι αφορμή για τη διατύπωση παραπόνων εκ μέρους των καταναλωτών.

Με βάση τα παραπάνω, ο υπεύθυνος επικοινωνίας θα πρέπει να προβεί σε μία σειρά απαραίτητων ενεργειών για τη βελτίωση της σχέσης της επιχείρησης ή του οργανισμού με το καταναλωτικό κοινό, οι οποίες θα στοχεύουν στη δημιουργία ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αμφίδρομης επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση θα πρέπει να πληροφορεί επακριβώς τους πελάτες και όχι να τους παραπληροφορεί, σχετικά με τις ιδιότητες, τα συστατικά και τις χρήσεις των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και να απαντά στα παράπονα τους.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα ένα ευχαριστημένος πελάτης είναι δυνατό να φέρει άλλους 8 νέους πελάτες στην επιχείρηση, ενώ ένας δυσαρεστημένος διώχνει μέχρι και 22[54]. Τέλος θα πρέπει να είναι ενήμερη και η διοίκηση της επιχείρησης σχετικά με τις απόψεις των καταναλωτών, όπως αυτές προσδιορίζονται από τα παράπονα και τις υποδείξεις τους, τα οποία υποβάλλουν προφορικά ή γραπτά ή μέσω σχετικών ερευνών, που οφείλει να διεξάγει κατά περιόδους η ίδια η επιχείρηση[55].

Σχέσεις με τη κοινότητα. Οι καλές σχέσεις με την κοινότητα στην οποία έχει εγκατασταθεί είναι εξαιρετικά σημαντικές για οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Σύμφωνα με τον W. J. Peak με τον όρο σχέσεις με την κοινότητα (community relations) εννοούμε την οργανωμένη, ενεργητική και συνεχή συμμετοχή ενός οργανισμού σε μία κοινότητα, με στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του περιβάλλοντος προς όφελος και του ίδιου του οργανισμού, αλλά και της κοινότητας[56]. Η δημιουργία των καλών σχέσεων μεταξύ οργανισμού και κοινότητας δεν είναι δυνατό να γίνει αυτόματα. Αντίθετα επιτυγχάνεται με μακρόπνοη στρατηγική και λεπτομερειακό προγραμματισμό εκ μέρους του οργανισμού. Για την κατάστρωση ενός αποτελεσματικού προγράμματος σχέσεων με την κοινότητα είναι αναγκαία η γνώση των διαφόρων χαρακτηριστικών της συγκεκριμένης κοινότητας, όπως των δημογραφικών χαρακτηριστικών, της ομοιογένειας του πληθυσμού, των αξιών που την διαπνέουν, της διάθρωσης των τυπικών και άτυπων καναλιών επικοινωνίας, των προβλημάτων που αντιμετωπίζει, καθώς και των απόψεων και των προσδοκιών των κατοίκων της.

Μετά την παραπάνω ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στην κοινότητα, ο υπεύθυνος επικοινωνίας του οργανισμού θα θέσει τους στόχους του προγράμματος. Οι στόχοι αυτοί θα είναι συνάρτηση των μακροπρόθεσμων στόχων καθώς και των πόρων της επιχείρησης, αλλά και των αναγκών και των προσδοκιών της κοινότητας, και μπορεί να περιλαμβάνουν αγαθοεργίες, δωρεές, χρηματοδότηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και υγείας και ενημέρωση των φορέων της κοινότητας για τις εγκαταστάσεις και τους σκοπούς της επιχείρησης. Μια πολύ καλή μέθοδος για την επίτευξη αυτού του τελευταίου είναι η μέθοδος του «ανοιχτού σπιτιού» (open house), δηλαδή της «ξενάγησης» στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ομάδων ατόμων από την κοινότητα. Κατά τη διάρκεια αυτών των ξεναγήσεων γίνεται ενημέρωση των επισκεπτών σχετικά με την επιχείρηση, τους στόχους της, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει κτλ[57].

Σχέσεις με τη χρηματοοικονομική κοινότητα. Τα σπουδαιότερα κοινά στα οποία επικεντρώνονται οι χρηματοοικονομικές σχέσεις ενός οργανισμού είναι οι μέτοχοι, οι χρηματοοικονομικοί αναλυτές καθώς και τα ειδικά στον τομέα μέσα επικοινωνίας. Βασικός στόχος της ανάπτυξης και διατήρησης καλών σχέσεων μεταξύ του οργανισμού και αυτών των κοινών είναι η δημιουργία εμπιστοσύνης των μετόχων προς τον οργανισμό για την εύκολη προσέλκυση κεφαλαίων από το περιβάλλον του. Η προσέλκυση αυτή μπορεί να γίνει με τη μορφή μετοχικού κεφαλαίου, ομολογιακού δανείου και δανειοδότησης από τραπεζικούς και άλλους οργανισμούς[58].

Όπως έχει αναφερθεί από τον A. Roalman, «η εμπιστοσύνη των μετόχων προς την επιχείρηση δε δημιουργείται από τη μια στιγμή στην άλλη, και κάποιος δεν πρόκειται να επενδύσει σε μετοχές... εάν δεν έχει πλήρη γνώση σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης... Οι περισσότεροι γίνονται μέτοχοι σε κάποια επιχείρηση επειδή έχουν εμπιστοσύνη στη διοίκησή της» [59]. Είναι προφανής λοιπόν η σημασία που έχουν οι πληροφορίες και τα οικονομικά στοιχεία, που παρέχει η επιχείρηση για τη διαμόρφωση των απόψεων των υφιστάμενων, αλλά και των υποψήφιων μετόχων της. Γι' αυτό και βασική επιδίωξη θα πρέπει να είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη ενημέρωσή τους σχετικά με την πορεία της επιχείρησης.

Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να μεταχειρίζεται τους μετόχους της όπως τους πελάτες. Τούτο σημαίνει ότι θα πρέπει να προβεί στη δημιουργία μηχανισμών διαρκούς, άμεσης και αμφίδρομης επικοινωνίας με αυτούς. Επίσης κι εδώ θα πρέπει να εφαρμοστεί η γνωστή αρχή για κάθε αποτελεσματική επικοινωνία σε οποιονδήποτε τομέα: η πλήρης γνώση των χαρακτηριστικών του κοινού στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι μέτοχοι.

Πέρα όμως από τους μετόχους, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώξει τη δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων και με τους οικονομικούς αναλυτές, οι οποίοι συμβουλεύουν τους επενδυτές, αλλά και με τον Τύπο και τα ΜΜΕ ιδιαίτερα αυτών που ασχολούνται με το λεγόμενο οικονομικό ρεπορτάζ.

Τα σπουδαιότερα μέσα επικοινωνίας τα οποία χρησιμοποιούνται στα προγράμματα χρηματοοικονομικών σχέσεων είναι οι ετήσιες γενικές συνελεύσεις των μετόχων και οι ετήσιοι απολογισμοί[60].

Σχέσεις με τους οργανισμούς του Δημοσίου. Η δραστηριότητα των διαφόρων κυβερνητικών οργανισμών του δημόσιου τομέα επιδρά στη λειτουργία των οργανισμών του ιδιωτικού. Οι οποιεσδήποτε μεταβολές των αποφάσεων των

κυβερνητικών οργανισμών έχουν άμεση επίδραση στη λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ο G. Starling έχει περιγράψει τη σύγχρονη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και κρατικών οργανισμών ως «μία δεύτερη διοικητική επανάσταση... στην οποία ο πραγματικός έλεγχος της επιχείρησης μετατοπίζεται από τα στελέχη της στα κυβερνητικά στελέχη»[61].

Τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται στα οργανογράμματα των πολλών πρωτοπόρων επιχειρήσεων θέση υπευθύνου για τις σχέσεις της επιχείρησης με τους διάφορους κυβερνητικούς οργανισμούς (Public affairs officer)[62]. Το στέλεχος αυτό έχει ως πρωταρχικό καθήκον τη συλλογή, επεξεργασία και μετάδοση προς τη διοίκηση πληροφοριών σχετικών με μελλοντικές κυβερνητικές αποφάσεις, κυρίως νομοθετικές, οι οποίες θα έχουν κάποια επίδραση πάνω της, ή, ακόμα γενικότερα, στον κλάδο που ανήκει. Οι πληροφορίες αυτές συμβάλλουν ουσιαστικά στην καλύτερη κατάστρωση των επιχειρησιακών προγραμμάτων δράσης με στόχο την επίτευξη ευμενέστερων διατάξεων. Αυτό η επιχείρηση μπορεί να το πετύχει μέσω του άμεσου lobbying, πιέζοντας δηλαδή η ίδια τους κυβερνητικούς φορείς, ή μέσω του έμμεσου lobbying, χρησιμοποιώντας δηλαδή τρίτους, τους οποίους μπορεί να επηρεάσει άμεσα, όπως υπαλλήλους, μετόχους, προμηθευτές, τοπική κοινότητα, ακόμα και πελάτες (grass roots lobbying)[63].

Εσωτερική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Με αυτήν ανατίθενται καθήκοντα, συντονίζονται δραστηριότητες και επιτυγχάνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι[64]. Στο παρελθόν, τα στελέχη περιόριζαν την πρόσβαση των εργαζομένων στις επιχειρησιακές πληροφορίες. Σήμερα όμως πλέον, η ανοικτή εσωτερική επικοινωνία αποτελεί έναν τρόπο προώθησης της δημιουργικής σκέψης εντός της επιχείρησης. Τα σύγχρονα στελέχη την χρησιμοποιούν για να κτίσουν αισθήματα εμπιστοσύνης, σεβασμού και συνοχής μεταξύ των εργαζομένων. Μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας ανακαλύπτονται και αναπτύσσονται οι καλύτερες ιδέες, κάτι που προσφέρει υπερηφάνεια, και νόημα στους εργαζομένους, και ενδυναμώνει την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση[65].

Πρέπει να τονιστεί ότι είναι αδύνατη η επίτευξη ουσιαστικής εσωτερικής επικοινωνίας στην περίπτωση ύπαρξης αρνητικού κλίματος εντός της επιχείρησης. Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος είναι αρμοδιότητα της ίδιας της ανώτατης διοίκησης, και πρέπει να αποτελεί ένα από τα πρώτα μελήματά της. Ο υπεύθυνος επικοινωνίας

κυρίως επικουρεί την ανώτατη διοίκηση για τη δημιουργία του επιθυμητού κλίματος, υπενθυμίζοντάς της όμως συγχρόνως, ότι αυτό που μετρά στην αποτελεσματική επικοινωνία είναι οι πράξεις, και όχι οι υποσχέσεις. Οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται τη διοίκηση, εάν αυτή δεν υλοποιεί τις υποσχέσεις της προς αυτούς[66].

Εξίσου σημαντικό καθήκον του υπεύθυνου επικοινωνίας είναι η συνεχής υπόμνηση προς τη διοίκηση για την ανάγκη ύπαρξης αμφίδρομης επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει απλά και μόνο να λαμβάνουν τα μηνύματα της διοίκησης, αλλά να υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την αποστολή και των δικών τους απόψεων προς την αυτήν.

Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία σε έναν οργανισμό συμβάλλει αποφασιστικά σε όλους τους τομείς. Έχει αναφερθεί ότι «η επιτυχία ή η αποτυχία ενός οργανισμού, από τα νέα προϊόντα μέχρι τη διαφήμιση του, επηρεάζεται από το πόσο καλά οι εργαζόμενοι σ' αυτόν αντιλαμβάνονται τους στόχους του, καθώς και τις μεθόδους επίτευξής τους» [67].

Κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην κατάστρωση και την υλοποίηση προγραμμάτων επικοινωνίας για τους εργαζόμενούς της. Αυτά τα προγράμματα δε θα πρέπει να είναι αποσπασματικά, αλλά να βασίζονται σε μακροχρόνιες πολιτικές επικοινωνίας, οι οποίες τείνουν προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Τούτοι οι στόχοι είναι δυνατό να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, πάντοτε όμως θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στο να βοηθούν στην κατανόηση από τους εργαζόμενους των στόχων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα οι πολιτικές αυτές θα πρέπει να πληροφορούν τους εργαζόμενους το συντομότερο δυνατό για τους στόχους, τις δραστηριότητες και τα προβλήματα της επιχείρησης, και να τους παροτρύνουν να εκφράσουν τις απόψεις τους προς τη διοίκηση.

Στα παραπάνω προγράμματα ο υπεύθυνος επικοινωνίας έχει να παίξει ένα σημαντικό ρόλο. Γι' αυτόν οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αποτελούν απλά και μόνο ένα από τα κοινά της επιχείρησης, αλλά ένα ξεχωριστό και πολύ σημαντικό κοινό, μέσω του οποίου επηρεάζονται άλλα κοινά εκτός αυτής. Σχετική έρευνα έχει αποδείξει ότι ο κάθε εργαζόμενος επηρεάζει, κατά μέσο όρο, πενήντα άτομα[68]. Έχοντα όλα αυτά υπόψη του, ο υπεύθυνος επικοινωνίας θα πρέπει να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για:

α. την καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης,

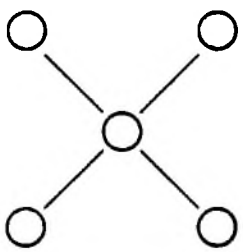
β. την δημιουργία ευνοϊκών απόψεων των εργαζομένων για την επιχείρηση,

γ. την διευκόλυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης,

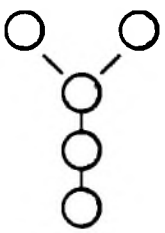
δ. την καλύτερη εκπροσώπηση της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον από τους εργαζόμενους σ' αυτήν. Με άλλα λόγια κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να είναι πρεσβευτής της στο κοινωνικό περιβάλλον[69].

ΒΑΣΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΔΙΚΤΥΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ



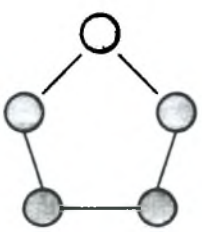
Τροχός



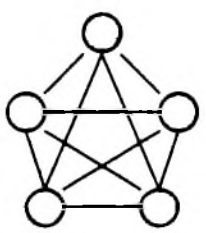
Υ

Αλυσίδα

ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΑ ΔΙΚΤΥΑ



Κύκλος



Ιστός

Σχήμα 4. Μερικοί βασικοί τύποι δικτύων εσωτερικής Επικοινωνίας
(*Πηγή*: Προσαρμοσμένο από J. Greenberg, R. Baron, *Behavior in Organizations, Understanding & managing the human side of work*, 5th Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995, p. 347)

Τα παραπάνω είναι δυνατό να επιτευχθούν μέσω των δικτύων επικοινωνίας (communication networks) και την κατάλληλη χρησιμοποίηση όλων των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας. Το δίκτυο επικοινωνίας είναι ένα μοντέλο επικοινωνίας μεταξύ ατόμων, ομάδων ή τμημάτων της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν τέτοια δίκτυα για να κατευθύνουν την πληροφόρηση προς αυτούς που την χρειάζονται και να την αποποιούνται από αυτούς που δεν την χρειάζονται. Η ροή της πληροφόρησης μέσα από αυτές τις δομές επηρεάζει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των ατόμων, των ομάδων και των τμημάτων.

Τα δίκτυα επικοινωνίας διακρίνονται σε συγκεντρωτικά και αποκεντρωμένα (σχήμα 4), και διαφέρουν ως προς την ποσότητα της πληροφόρησης που διοχετεύουν και την ταχύτητα με την οποία την διαδίδουν[70]. Τα συγκεντρωτικά δίκτυα, όπως ο τροχός (wheel), το Y και η αλυσίδα (chain), εστιάζουν την πληροφόρηση γύρω από ένα άτομο-κλειδί. Αυτά τα δίκτυα είναι περισσότερο αποτελεσματικά για την επίλυση απλών προβλημάτων ρουτίνας. Αντίθετα τα αποκεντρωμένα συστήματα, όπως ο κύκλος (circle) και ο ιστός (web) τείνουν να ταιριάζουν καλύτερα για λύσεις πιο περίπλοκων και πιο ασυνήθιστων προβλημάτων. Το αποκεντρωμένο δίκτυο επιτρέπει τη συμμετοχή όλων των μελών, κάτι που μπορεί να αυξήσει την δημιουργικότητα και την καινοτομία, αλλά και να κάνει τους εργαζόμενους πιο ευχαριστημένους από την εργασία τους[71].

Αναφορικά με τις μορφές εσωτερικής επικοινωνίας, διακρίνουμε τρεις βασικές μορφές: την κάθετη, η οποία με τη σειρά της χωρίζεται σε κάθετη προς τα κάτω και κάθετη προς τα πάνω, και σε κατά μήκος, η οποία χωρίζεται σε οριζόντια και σε διαγώνια (σχήμα 5)[72].

Κάθετη εσωτερική επικοινωνία. Κάθετη εσωτερική επικοινωνία είναι η ροή της πληροφόρησης προς τα πάνω ή προς τα κάτω στην ιεραρχία της επιχείρησης. Αυτή η μορφή επικοινωνίας υποστηρίζει όλες της διοικητικές λειτουργίες και ακολουθεί την αλυσίδα των εντολών, συνδέοντας όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Η αποτελεσματική κάθετη επικοινωνία παρέχει στους εργαζόμενους πληροφόρηση σχετικά με τα πλάνα, τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης, και τους βοηθά να επιτύχουν την εργασία τους, ενώ παράλληλα παρέχει στα ανώτερα στελέχη δυνατότητα αναπληροφόρησης, ώστε αυτά να είναι σε θέση να καθορίσουν την ανταπόκριση των εργαζομένων στα μηνύματα που λαμβάνουν[73].

Η κάθετη εσωτερική επικοινωνία προς τα κάτω είναι η ροή της πληροφόρησης από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα της οργανωσιακής ιεραρχίας, δηλαδή από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο. Οι Katz και Kahn έχουν ξεχωρίσει πέντε γενικούς στόχους που θα πρέπει να επιδιώκει η προς τα κάτω κάθετη επικοινωνία, τους εξής:

α. Να παρέχει συγκεκριμένη και ακριβή πληροφόρηση για τις απαιτήσεις κάθε εργασίας.

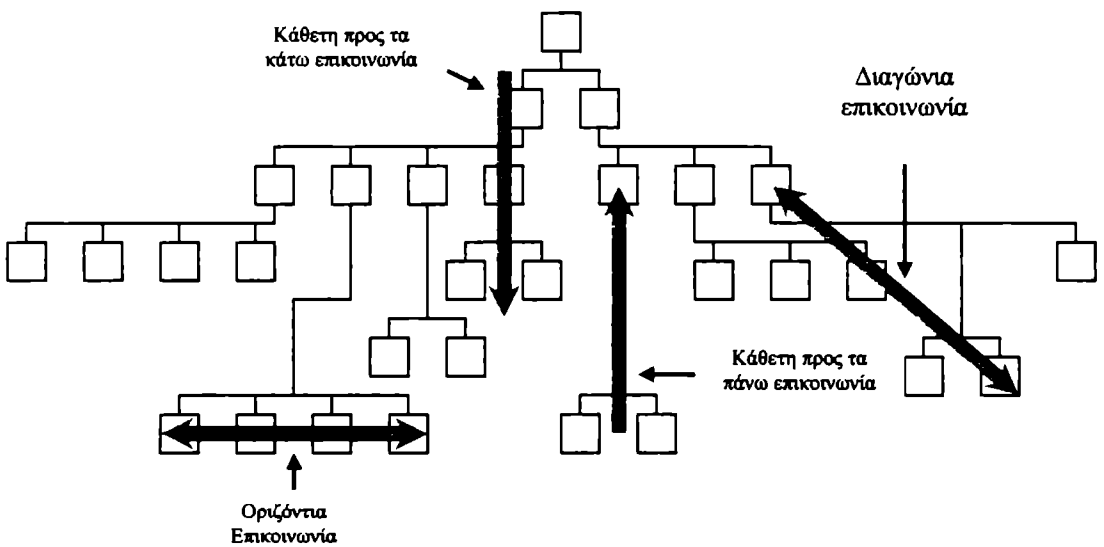
β. Να πληροφορεί για τις οργανωσιακές διαδικασίες και πρακτικές.

γ. Να πληροφορεί για τον ορθολογικό τρόπο άσκησης της εργασίας.

δ. Να ενημερώνει τους υφιστάμενους για τις επιδόσεις τους.

ε. Να παρέχει την ιδεολογική πληροφόρηση, ώστε να διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων[74].

ΜΟΡΦΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



Σχήμα 5. Μορφές εσωτερικής Επικοινωνίας
(*Πηγή*: Προσαρμοσμένο από P. Montana, B. Charnov, *Μάνατζμεντ*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 1993, σελ. 368)

Στο παρελθόν, αλλά σε μεγάλο βαθμό και στο παρόν, οι περισσότερες επιχειρήσεις έδιναν βάση στην επίτευξη μόνο των δύο πρώτων στόχων. Όμως έτσι πετύχαιναν να

δημιουργούν μία καταπιεστική και εξουσιαστική ατμόσφαιρα εργασίας, η οποία μείωνε την παραγωγικότητα. Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η αύξηση της παραγωγικότητας τους πετυχαίνεται βασικά, όταν η επιχείρηση υλοποιήσει και τους εναπομείναντες τρεις άλλους στόχους. Οι στόχοι αυτοί είναι που δίνουν νόημα στην εργασία[75].

Η κάθετη εσωτερική επικοινωνία προς τα πάνω αντίθετα, είναι η ροή της πληροφόρησης από τα κατώτερα προς τα ανώτερα επίπεδα της οργανωσιακής ιεραρχίας, δηλαδή από τον υφιστάμενο στον προϊστάμενο. Οι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν προς τα στελέχη βασικά δύο ειδών πληροφορίες: (1) προσωπικές πληροφορίες για τις ιδέες και τις απόψεις τους, και (2) πληροφορίες που αναφέρονται πιο άμεση στην αναπληροφόρηση για τις επιδόσεις τους, κάτι που αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διατήρηση του ελέγχου σε κάθε επιχείρηση[76].

Οι προσωπικές πληροφορίες γενικά προέρχονται από αυτά που αναφέρουν οι εργαζόμενοι στα στελέχη τους. Μερικά παραδείγματα τέτοιων πληροφοριών είναι:

α. Τι έχουν κάνει οι ίδιοι.

β. Τι έχουν κάνει οι υφιστάμενοί τους.

γ. Τι έχουν κάνει οι συνάδελφοί τους.

δ. Τι σκέφτονται ότι πρέπει να γίνει.

ε. Τι προβλήματα έχουν.

ζ. Ποια είναι τα προβλήματα της μονάδας τους.

η. Ποια θέματα οργανωσιακής πρακτικής και πολιτικής πρέπει να επανεξεταστούν[77].

Οι άλλου είδους πληροφορίες που παρέχουν οι εργαζόμενοι στην κάθετη προς τα πάνω επικοινωνία, σχετίζονται με την επαναπληροφόρηση που παρέχουν για την επίδοσή τους, και είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης. Όπως αναφέρεται «τα κέντρα λήψης των αποφάσεων χρησιμοποιούν την επαναπληροφόρηση από τους εργαζόμενους για να αξιολογήσουν τα αποτελέσματα της επίδοσης ολόκληρου του οργανισμού και να κάνουν ανάλογα τις όποιες προσαρμογές, εξασφαλίζοντας τελικά την επίτευξη των οργανωσιακών τους στόχων»[78].

Κατά μήκος εσωτερική επικοινωνία. Υπάρχουν δύο μορφές εσωτερικής επικοινωνίας, οι οποίες όμως συνήθως δεν ακολουθούν την τυπική ιεραρχία του οργανογράμματος, όπως συμβαίνει με την προς τα κάτω ή προς τα κάτω κάθετη επικοινωνία. Πρόκειται για την οριζόντια και τη διαγώνια μορφή επικοινωνίας, οι οποίες διαφέρουν μεταξύ

τους ως προς τα οργανωτικά επίπεδα που περιλαμβάνουν. Όπως φαίνεται στο σχήμα 5, η οριζόντια εσωτερική επικοινωνία αφορά διαφορετικά άτομα, τμήματα ή ομάδες που ανήκουν, όμως, στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο. Η διαγώνια εσωτερική επικοινωνία λαμβάνει χώρα σε δύο διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα στελέχη δαπανούν πολύ χρόνο κάθε μέρα στην οριζόντια και τη διαγώνια επικοινωνία: όσο μεγαλύτερη είναι η ανεξαρτησία των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού, τόσο αυξάνεται η ανάγκη για μετάδοση μηνυμάτων μέσω της οριζόντιας και της διαγώνιας επικοινωνίας[79].

Οι πιο σημαντικοί λόγοι ύπαρξης της κατά μήκους εσωτερικής επικοινωνίας είναι οι εξής τέσσερις:

α. Ο συντονισμός των τμημάτων της επιχείρησης.

β. Η επίλυση προβλημάτων τα οποία δεν περιορίζονται σ' ένα τμήμα.

γ. Η διάχυση της πληροφόρησης σε ολόκληρη την επιχείρηση.

δ. Η αντιμετώπιση συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων[80].

Επειδή η οριζόντια και η διαγώνια επικοινωνία παραβιάζουν τις παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας (την κάθετη προς τα κάτω ή προς τα πάνω), μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στην ομαλή διεξαγωγή των εργασιών. Οι υφιστάμενοι που συμμετέχουν σ' αυτές τις πολλές φορές άτυπες μορφές επικοινωνίας μπορεί να μαθαίνουν κάποιες πληροφορίες πριν από τους προϊστάμενούς τους. Τα πλεονεκτήματα αυτών των μορφών επικοινωνίας είναι η γρηγορότερη διακίνηση πληροφοριών, η μεγαλύτερη ευελιξία του οργανισμού και η σύνδεση ατόμων και ομάδων, που αλλιώς θα έπρεπε να επικοινωνούν με πιο αργό τρόπο ή να μην επικοινωνούν καθόλου. Επίσης, με την κατά μήκος εσωτερική επικοινωνία δίνεται η δυνατότητα σε άτομα με διαφορετικές γνώσεις που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού να συμβάλλουν στην επίλυση προβλημάτων, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα της χρήσης των πόρων μέσα στον οργανισμό. Το κύριο μειονέκτημά τους είναι ότι παρεμβάλλεται στην κανονική ρουτίνα του οργανισμού , η οποία δεν μπορεί να ελέγχει πλέον πλήρως από αυτόν[81].

ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η τρίτη και τελευταία διάκριση της επιχειρησιακής επικοινωνίας σχετίζεται με το διαχωρισμό της σε τυπική και άτυπη μορφή. Η τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας αναφέρεται βασικά στην εσωτερική επικοινωνία, μπορεί όμως να αφορά και τη σχέση

της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Όπως θα φανεί στη συνέχεια, ο διαχωρισμός αυτός είναι πολύ σημαντικός και το σύγχρονο στέλεχος πρέπει να τον γνωρίζει και να τον λαμβάνει σοβαρά υπόψη του. Αλλιώς είναι πολύ πιθανό να βρεθεί προ εκπλήξεων.

Τυπική επικοινωνία. Κάθε οργανισμός έχει ένα σύστημα τυπικής επικοινωνίας, στο οποίο η ροή της πληροφόρησης προκύπτει από την επίσημη οργανωτική δομή, που περιγράφεται με το οργανόγραμμα. Τα τυπικά κανάλια ακολουθούν τα προβλεπόμενα επίπεδα και τμήματα του οργανισμού. Οι γραμμές που χρησιμοποιούν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι για να μεταφέρουν την επίσημη πληροφόρηση και συνδέουν την αλυσίδα των εντολών στο οργανόγραμμα, αποτελούν τα τυπικά αυτά κανάλια[82]. Στην τυπική επικοινωνία τα μηνύματα «περνούν» μέσα από τα τυπικά κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας και συνθέτουν το δίκτυο της τυπικής επικοινωνίας, που καλύπτει όλες τις θέσεις των εργαζομένων. Με την έννοια αυτή η τυπική οργάνωση καλύπτεται από την τυπική επικοινωνία και η οργανωτική διάρθρωση συνδέεται με το δίκτυο της τυπικής επικοινωνίας[83].
Στα προηγούμενα κεφάλαια αναλύθηκε η τυπική μορφή επικοινωνίας, τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική. Όπως αναφέρθηκε η ροή της πληροφόρησης εσωτερικά επιτυγχάνεται μέσω της κάθετης προς τα κάτω ή προς τα πάνω επικοινωνίας, καθώς και της οριζόντιας ακόμα και της διαγώνιας επικοινωνίας, αν προβλέπεται κάτι τέτοιο από το οργανόγραμμα. Αναλύθηκαν επίσης και τα δίκτυα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται. Όσο αφορά την τυπική επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον, αναφέρθηκε ότι αυτή επιτυγχάνεται μέσω των ατόμων και των τμημάτων που έχουν οριστεί επίσημα από την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης να συνδιαλέγονται με τα αντίστοιχα κοινά. Τώρα, στο κεφάλαιο αυτό, η έμφαση θα δοθεί στην άτυπη Επικοινωνία.

Άτυπη επικοινωνία. Στην άτυπη επικοινωνία η ροή της πληροφόρησης γίνεται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη από τους συμμετέχοντες σ' αυτήν ούτε οι επίσημες οργανωσιακές δομές της επιχείρησης, ούτε τα ιεραρχικά επίπεδα, ούτε οι προβλεπόμενες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ή/και των στελεχών. Η επικοινωνία αυτής της μορφής δεν έχει προκαθορισμένο στόχο ή δομή, αλλά προκύπτει και αναπτύσσεται μέσα από τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις των εργαζομένων. Σε σύγκριση με τα τυπικά κανάλια, τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας είναι σαφώς

λιγότερα ευάλωτα σε παραμορφώσεις. Είναι επίσης πιο μικρά σε μέγεθος και δίνουν περισσότερες ευκαιρίες για επαναπληροφόρηση[84].

Συνήθως μέσα από την συχνή άτυπη επικοινωνία δημιουργούνται αυθόρμητα άτυπες ομάδες πιο γνωστές ως κλίκες, ως αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων. Η φύση της εργασίας καθώς και η διευθέτηση του χώρου είναι δυνατό να διευκολύνουν τη δημιουργία τους. Μπορεί δηλαδή να λεχθεί πως οι κλίκες ξεπηδούν μέσα από τη ζωή της τυπικής οργάνωσης και διαμορφώνουν δική τους οργάνωση, τρόπους δράσης, αξίες και στόχους, που πολλές φορές αποκτούν προβάδισμα έναντι των στόχων της επιχείρησης. Η κλίκα είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας που έχει το άτομο να ικανοποιήσει διάφορες ανάγκες του, όπως ασφάλειας, κοινωνικότητας, αυτοεκτίμησης, εκτόνωσης του συναισθηματικού στρες κτλ[85].

Οι μορφές των άτυπων ομάδων που μπορεί να δημιουργηθούν στο εσωτερικό μιας επιχείρησης είναι οι παρακάτω και προκύπτουν ανάλογα με τη μορφή της εσωτερικής επικοινωνίας που λαμβάνει χώρα:

α. Οριζόντιες κλίκες. Σχηματίζονται μεταξύ εργαζομένων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, συνήθως λόγω της στενής τους συνεργασίας.

β. Κάθετες κλίκες. Σχηματίζονται από εργαζόμενους που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές βασίζονται στην ύπαρξη γνωριμίας μεταξύ των μελών ή στην ανάγκη υποστήριξης των μελών αυτών για την ολοκλήρωση κάποιων στόχων.

γ. Μικτές ή τυχαίες κλίκες. Τα μέλη τους αποτελούν εργαζόμενοι από διαφορετικά τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές σχηματίζονται συνήθως για να αντιμετωπίσουν λειτουργικές ανάγκες που ενδεχομένως δεν καλύπτονται από την τυπική δομή ή από κοινά ενδιαφέροντα[86].

Τα δίκτυα επικοινωνίας που μπορεί να σχηματιστούν σε μία άτυπη ομάδα είναι παρόμοια με αυτά που σχηματίζονται στην τυπική επικοινωνία (σχήμα 4), με τη διαφορά ότι τα δίκτυα αυτά δεν είναι προϊόν οργανωσιακής επιβολής, αλλά προκύπτουν από τις σχέσεις των μελών της ομάδας. Έτσι, μπορεί τα δίκτυα που θα σχηματιστούν να έχουν μορφή τέτοια ώστε να επικεντρώνονται σ' ένα άτομο, όπως ο τροχός, ή από την άλλη να επιτρέπουν τη μεγαλύτερη δυνατή άμεση επαφή και επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, όπως στην περίπτωση του ιστού.

Η δημιουργία της άτυπης οργάνωσης είναι αναπόφευκτη. Είναι χαρακτηριστικό της ζωής σε κάθε οργάνωση και η αγνόησή της αποτελεί «βαρύ διοικητικό σφάλμα»[87]:

Αν αυτή δεν αναγνωριστεί κατά κάποιο τρόπο από τη διοίκηση, είναι πολύ πιθανό να συγκρουσθεί μαζί της και να παρεμποδίσει συστηματικά την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

Όταν το άτυπο δίκτυο επικοινωνίας εναρμονίζεται με το τυπικό, το συμπληρώνει, το διορθώνει, και εξασφαλίζεται η συνεργασία, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον οργανισμό και την ηγεσία του, η εθελοντική συμμόρφωση στους κανόνες και τις διατάξεις, και η ανάπτυξη της πρωτοβουλίας. Τη σημασία της άτυπης μορφής επικοινωνίας στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, τόνισαν ιδιαίτερα οι θεωρητικοί των ανθρώπινων σχέσεων όπως ο Mc Gregor, ο Mayo κτλ, οι οποίοι δίδαξαν ότι η έρευνα των ανθρώπινων αναγκών είναι η βάση της σωστής άσκησης του μάνατζμεντ[88].

Μια καλή πολιτική για να επιτύχει η τυπική οργάνωση αρμονική συνύπαρξη με την άτυπη οργάνωση, είναι αυτή της συνεργασίας με τους άτυπους ηγέτες. Έτσι για παράδειγμα πρέπει να δημιουργήσει καλές σχέσεις μαζί τους, ανακοινώνοντας πρώτα σ' αυτούς ορισμένες πληροφορίες που αργότερα θα ανακοινωθούν και στα άλλα μέλη, συζητώντας μαζί τους προβλήματα τόσο εργασιακά όσο και ανθρώπινων σχέσεων ή αναθέτοντας τους την εκπαίδευση νεώτερων εργαζομένων[89].

Υιοθετώντας όμως μία τέτοια συμπεριφορά, είναι πιθανό να δημιουργηθούν ορισμένα προβλήματα, όπως:

- Πολλές φορές είναι κάπως δύσκολο να γίνει αντιληπτό ποιος πραγματικά είναι ο άτυπος ηγέτης. Επιπρόσθετα, είναι δυνατό σε μία άτυπη ομάδα να υπάρχουν περισσότεροι του ενός ηγέτες.
- Η συχνή συνεργασία του άτυπου ηγέτη με τον τυπικό προϊστάμενο μπορεί να αποδυναμώσει τον πρώτο στα μάτια των υπολοίπων μελών της ομάδας. Είναι πιθανό να θεωρηθεί ως «ο άνθρωπος της επιχείρησης», ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου απαιτείται να γίνει κάτι το οποίο η άτυπη ομάδα απορρίπτει.
- Σε πολλές περιπτώσεις η συχνή συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε ευνοιοκρατία. Όπως για παράδειγμα να ανατίθεται στον άτυπο ηγέτη ευκολότερη εργασία ή να του δίνονται ειδικά προνόμια. Μια τέτοια μεταχείριση είναι πολύ πιθανό να κλονίσει τη θέση του στην άτυπη ομάδα[90].

Ένα άλλο θέμα το οποίο σχετίζεται άμεσα με τον άτυπο ηγέτη είναι η προώθησή του στη διοικητική ιεραρχία. Ένας άτυπος ηγέτης συνδυάζει, κατά τεκμήριο, τόσο τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις, όσο και την ικανότητα να διευθύνει ανθρώπους, καθόσον, κατά τεκμήριο πάλι, γι' αυτούς τους λόγους αναδείχθηκε ηγέτης στην

ομάδα του. Ένας τέτοιος ηγέτης γίνεται συνήθως πολύ εύκολα αποδεκτός από την ομάδα που καλείται να διοικήσει και τυπικά, αρκεί να ξεπεράσει τις ακόλουθες καταστάσεις:

α. Στην καινούργια του θέση θα αναγκασθεί ίσως να επιδιώξει την εκπλήρωση στόχων που πιθανόν η ομάδα του απορρίπτει. Στην περίπτωση αυτή ή θα αρνηθεί την εκπλήρωση των στόχων, οπότε θα έρθει σε σύγκρουση με τη διοίκηση ή θα απαιτήσει την επίτευξη των στόχων, οπότε θα χάσει την υποστήριξη της ομάδας, η οποία θα τον θεωρήσει «προδότη».

β. Σαν προϊστάμενος πλέον θα αντιμετωπίσει το δίλημμα, του αν θα πρέπει να διατηρήσει τις παλιές του σχέσεις με τα μέλη της ομάδας ή να προσπαθήσει να κρατήσει κάποια «απόσταση» από αυτούς. Στην πρώτη περίπτωση είναι ενδεχόμενο να αντιμετωπίσει προβλήματα πειθαρχίας, ενώ στη δεύτερη να χάσει τις άτυπες επαφές και πληροφορίες, που οπωσδήποτε τον βοηθούν στην εκτέλεση του έργου του ή ακόμα να αντιμετωπίσει και την εχθρότητα των υφιστάμενών του[91].

Όσο αφορά την άτυπη εξωτερική επικοινωνία, όλοι οι εργαζόμενοι και τα στελέχη ενός οργανισμού αποτελούν άτυπους φορείς μηνυμάτων σε άτομα ή ομάδες που βρίσκονται εκτός αυτού. Μέσω των καθημερινών άτυπων επαφών τους, ανταλλάσσουν και αντλούν πληροφορίες, οι οποίες μπορεί να είναι χρήσιμες για την επιχείρηση. Ιδιαίτερα τα στελέχη λαμβάνουν σημαντικές πληροφορίες από τις επαφές τους με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διανομείς, τους μετόχους και την κοινωνία γενικότερα. Όμως αυτές οι επαφές δεν έχουν μονόδρομη κατεύθυνση. Αυτό σημαίνει ότι το στέλεχος δεν αντλεί μονάχα πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα αντιπροσωπεύει και τον οργανισμό στον οποίο ανήκει, είτε όταν συμμετέχει σε ομιλίες, είτε όταν χειρίζεται παράπονα πελατών και προμηθευτών, είτε ακόμα όταν μιλάει με τους συμπαίκτες του στο σύλλογο τένις στον οποίο ανήκει. Τα επιτυχημένα στελέχη αναγνωρίζουν την αξία της διατήρησης της επαφής με τον «έξω κόσμο»[92].

Κλείνοντας το συγκεκριμένο κεφάλαιο, πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι η άτυπη επικοινωνία, τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική, είναι αναπόφευκτη για έναν οργανισμό. Η διοίκηση δεν πρέπει να υποτιμήσει την σημασία της. Αντίθετα με συστηματική προσπάθεια πρέπει να επιδιώξει την επικράτηση ενός θετικού επιχειρησιακού κλίματος, ώστε, μέσω της άτυπης, να διευκολυνθεί και να ολοκληρωθεί η τυπική επικοινωνία και ουσιαστικά να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης[93].

Οι αριθμοί είναι το καινούργιο
αλφαβητάρι του 20ου αιώνα.

P. Cline-Cohen

ΜΕΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα μέσα επιχειρησιακής επικοινωνίας αποτελούν τους φορείς μεταβίβασης των μηνυμάτων από τον αποστολέα στον λήπτη. Ανέκαθεν η σπουδαιότητα τους στην επιτυχή πραγματοποίηση της επικοινωνιακής διαδικασίας ήταν πολύ μεγάλη, στις μέρες μας, όμως, με την τεράστια ανάπτυξη της τεχνολογίας, έγινε ακόμα μεγαλύτερη. Υπάρχει πλέον μία πλειάδα μέσων, τα οποία μπορούν να διακριθούν αρχικά ανάλογα με τον τρόπο μετάδοσης τους, σε μέσα μονομερούς επικοινωνίας και μέσα μαζικής επικοινωνίας. Τα μέσα μονομερούς επικοινωνίας είναι εκείνα που μεταβιβάζουν ένα μήνυμα σε ένα μόνο άτομο ή σε ένα περιορισμένο αριθμό ατόμων, ενώ τα μέσα μαζικής επικοινωνίας είναι εκείνα που μεταβιβάζουν ένα μήνυμα σε πολλά άτομα ταυτόχρονα.

Η σημαντικότερη, όμως, διάκριση των μέσων επιχειρησιακής επικοινωνίας γίνεται με βάση τον τρόπο μεταφοράς του μηνύματος και το ανθρώπινο αισθητήριο όργανο που επηρεάζουν. Με βάση το κριτήριο αυτό, τα μέσα επιχειρησιακής επικοινωνίας διακρίνονται σε:

1. Οπτικά μέσα επικοινωνίας.
2. Ακουστικά μέσα επικοινωνίας.
3. Οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας[94].

ΟΠΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα οπτικά μέσα επικοινωνίας είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να γίνει κάτι αντιληπτό στον άνθρωπο με το αισθητήριο της όρασης. Η σημασία της όρασης έχει επισημανθεί από πολύ παλιά: Μια εικόνα ισούται με χίλιες λέξεις, διατεινόταν ο Κομφούκιος, ενώ ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης τη θεωρούσαν «πηγή γνώσης». Σήμερα οι ψυχολόγοι, όπως φαίνεται και στον πίνακα 5, χαρακτηρίζουν την όραση ως «υπεραίσθηση», όσο αφορά την συνεισφορά της, σε σχέση με τις άλλες αισθήσεις, στην αντιληπτική ικανότητα του ανθρώπου για το περιβάλλον του[95].

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΚΑΘΕ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΦΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ ΜΕ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΟΥ

Αίσθηση	Ποσοστιαία Συνεισφορά (%)
Όραση	87
Ακοή	7
Όσφρηση	3,5
Αφή	1,5
Γεύση	1

Πίνακας 5. Απόδοση των αισθήσεων επί τοις εκατό στην αντιληπτική ικανότητα του ανθρώπου με το περιβάλλον του σύμφωνα με τις απόψεις ψυχολόγων.

Η μεγάλη πλειονότητα των μηνυμάτων που μεταδίδονται μέσω των οπτικών μέσων επικοινωνίας εκφράζονται με τον γραπτό λόγο. Τα μέσα αυτά απέκτησαν ιδιαίτερη ισχύ κυρίως από την εποχή του 15ου αιώνα και μετά, όταν ο Γουτεμβέργιος εφεύρε την τυπογραφία[96]. Τα κυριότερα οπτικά μέσα επικοινωνίας είναι τα εξής:

Ο Τύπος. Ετυμολογικά με την λέξη Τύπο εννοούμε κάθε προϊόν της τυπογραφίας. Σήμερα όμως έχει καθιερωθεί διεθνώς με τη λέξη αυτή να νοούνται κυρίως οι εφημερίδες και τα περιοδικά, ημερήσια ή περιοδικά, διεθνή, εθνικά ή τοπικά, νόμιμα ή παράνομα.

Ο Τύπος έχει μεγάλη σημασία για τη ζωή και την πρόοδο μιας κοινωνίας. Τόση είναι η σημασία του, ώστε έχει χαρακτηριστεί ότι αποτελεί την «τέταρτη εξουσία» μέσα σ' ένα κράτος. Μπορεί δηλαδή να αποτελέσει ταυτόχρονα μία μεγάλη κοινωνική δύναμη, όταν εξυπηρετεί ενημερωτικούς και μορφωτικούς σκοπούς, και μεγάλο κοινωνικό κίνδυνο, όταν καθίσταται όργανο αντικοινωνικών ομάδων ή συμφερόντων. Εξαιτίας ακριβώς της αποστολής και της δύναμης του Τύπου, ο υπεύθυνος επικοινωνίας της επιχείρησης πρέπει να επιδιώκει τη δημιουργία άριστων σχέσεων μ' αυτόν και να τον χρησιμοποιεί σε μεγάλη έκταση, για να δημοσιοποιεί σχετικές πληροφορίες προς το αναγνωστικό κοινό,κυρίως μέσω των δελτίων Τύπου.

Ο Τύπος ως μέσο επιχειρησιακής Επικοινωνίας παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματά του είναι τα εξής:

α. Παρέχει αποτυπωμένες πληροφορίες, χωρίς να δημιουργεί σύγχυση ή αλλαγές.

β. Εξυπηρετεί ένα μεγάλο ποσοστό του κοινού, γιατί οι άνθρωποι κατά 87% είναι οπτικοί.

γ. Έχει χαμηλή τιμή, γι' αυτό και είναι ευρείας κυκλοφορίας.

δ. Φτάνει εύκολα και στα πιο απομακρυσμένα σημεία της χώρας.

ε. Έχει σταθερή επικοινωνία με το αναγνωστικό κοινό.

ζ. Έχει μεγάλη δύναμη υποβολιμότητας.

Αντίθετα τα μειονεκτήματα του Τύπου είναι:

α. Δεν είναι δυνατό να χρησιμοποιεί από ένα ορισμένο αριθμό ανθρώπων, τους αναλφάβητους.

β. Είναι δυνατό να εξαρτάται από ορισμένα οικονομικά συγκροτήματα που ασκούν πίεση στο κοινό, ανάλογα με τα συμφέροντά τους.

γ. Εξαιτίας της πληθώρας των ειδήσεων δημιουργούνται περιορισμοί από άποψη χώρου και είδους είδησης. Εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια ενός ή λίγων ατόμων (διευθυντών έκδοσης), για το ποιες ειδήσεις θα δημοσιευτούν[97].

Τα βιβλία. Βιβλίο είναι ένα σύνολο τυπωμένων φύλλων χαρτιού, συνενωμένων σε ένα ενιαίο τόμο. Τα βιβλία μπορούν να διακριθούν, ανάλογα με το κριτήριο που χρησιμοποιείται κάθε φορά, σε επιστημονικά, τεχνικά, οικονομικά ή λογοτεχνικά, σε ευρείας ή περιορισμένης κυκλοφορίας, σε βιβλία μεγάλης επιτυχίας (best sellers) ή μικρής επιτυχίας κτλ.

Τα βιβλία, όταν χρησιμοποιούνται ως μέσο επιχειρησιακής επικοινωνίας, είναι δυνατό να πετύχουν το σκοπό τους με δύο τρόπους: άμεσα ή έμμεσα. Άμεσα

χρησιμοποιούνται στην περίπτωση που ένας οργανισμός εκδώσει βιβλία που αναφέρονται είτε στην ιστορία του, την εξέλιξη του και τις επιτυχίες του, είτε στην επίτευξη ενός κοινωνικού σκοπού. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα διάφορα εγχειρίδια που αναφέρονται σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο του οργανισμού και τα οποία είναι κυρίως για εσωτερική χρήση και ενημέρωση, και οι εκδόσεις «γοήτρου», που έχουν σκοπό να παρουσιάσουν στο ευρύ κοινό τον οργανισμό. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται οικονομικές εκθέσεις, διάφορα λευκώματα, φωτογραφικά άλμπουμ κτλ. Έμμεσα τα βιβλία χρησιμοποιούνται στις περιπτώσεις εκείνες που ο οργανισμός εκδίδει βιβλία, συνήθως επιστημονικού ή καλλιτεχνικού ή κοινωνικού περιεχομένου, και τα αποστέλλει σ' ένα κύκλο προσώπων που επιθυμεί να επηρεάσει[98].

Τα έντυπα. Γενικά, έντυπο είναι καθετί που εκδίδεται στον Τύπο. Όμως, για να υπάρξει διαχωρισμός από τις εφημερίδες και τα βιβλία, χρησιμοποιείται η πιο στενή έννοια του όρου, σύμφωνα με την οποία έντυπο είναι καθετί που εκδίδεται στον Τύπο, εκτός από τα βιβλία και τις εφημερίδες. Τα έντυπα, από άποψη περιεχομένου, μπορούν να διακριθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: Στα έντυπα των επιχειρήσεων ή των οργανισμών (house organ), και στα διάφορα άλλα έντυπα.

Τα έντυπα των επιχειρήσεων, που παίρνουν συνήθως τη μορφή του «περιοδικού της επιχείρησης», απευθύνονται είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό τους κοινό, είτε και στα δύο κοινά ταυτόχρονα. Όταν το περιοδικό απευθύνεται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, επιδιώκει τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, τη δημιουργία μεγαλύτερης σύσφιξης επαγγελματικών δεσμών, και την ανάπτυξη κοινωνικών δεσμών μεταξύ των εργαζομένων.

Στην περίπτωση που το περιοδικό απευθύνεται στο εξωτερικό κοινό, τότε επιδιώκεται η ανάπτυξη και παγίωση των καλύτερων δυνατών σχέσεων με τις διάφορες ομάδες του κοινού, η παροχή πληροφοριών για διάφορα θέματα που αφορούν την επιχείρηση, όπως προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει, και η ενημέρωση του κοινού για ορισμένους στόχους της επιχείρησης. Τέλος, όταν το περιοδικό απευθύνεται ταυτόχρονα τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό κοινό, τότε η επιχείρηση αποβλέπει στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και των δύο παραπάνω περιπτώσεων και συνήθως εκδίδεται από επιχειρήσεις μικρής δυναμικότητας.

Εκτός από το περιοδικό της επιχείρησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν κι άλλα έντυπα, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται διάφορα ενημερωτικά φυλλάδια για

υπαλλήλους, μετόχους, καταναλωτές κτλ, και άλλα φυλλάδια (pamphlets, prospectus), που προβάλλουν την επιχείρηση.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι με τα έντυπα επιτυγχάνουμε κυρίως:

α. Την επικοινωνία και την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με ειδικές ομάδες κοινού.

β. Την πλήρη και αντικειμενική πληροφόρηση για διάφορα θέματα.

γ. Την παρουσίαση της επιχείρησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

δ. Την επαύξηση του γοήτρου και της φήμης της επιχείρησης[99].

Οι εκθέσεις. Ένα άλλο οπτικό μέσο επικοινωνίας, που όμως δε χρησιμοποιεί το γραπτό λόγο, είναι οι εκθέσεις. Έκθεση είναι η κατά οργανωμένο τρόπο προβολή στο κοινό τοπικών, εθνικών ή διεθνών επιτευγμάτων, κυρίως στον βιομηχανικό εμπορικό και πολιτιστικό τομέα. Οι εκθέσεις μπορεί να είναι εμπορικές ή γοήτρου, διαρκείς ή παροδικές, τοπικές, εθνικές ή διεθνής, γενικού ή ειδικού ενδιαφέροντος.

Οι εκθέσεις βοηθούν στην επιχειρησιακή επικοινωνία, γιατί:

α. Προσφέρουν μοναδικές ευκαιρίες παρουσίασης προϊόντων, υπηρεσιών και άλλων δραστηριοτήτων με τρόπο που σε άλλες περιπτώσεις δύσκολα θα γινόταν.

β. Προσφέρουν άμεση επικοινωνία με το κοινό και, πολλές φορές, αποτελούν βάση δημοσιότητας, που αξίζει πολύ περισσότερο από αυτή καθεαυτή την έκθεση.

γ. Είναι ένα σημαντικό μέσο μετάδοσης μηνυμάτων σ' ένα συνεχώς «διερχόμενο» κοινό, που γενικά επισκέπτεται μια έκθεση για να ενημερωθεί για οτιδήποτε νέο υπάρχει.

Τα υπαίθρια μέσα. Υπαίθριο μέσο είναι εκείνο το μέσο επικοινωνίας που είναι τοποθετημένο, συνήθως, σ' έναν υπαίθριο χώρο και προσφέρει ένα μήνυμα. Η τοποθέτηση του μπορεί να είναι μόνιμη ή προσωρινή. Τα κυριότερα είδη υπαίθριων μέσων είναι η αφίσα, η βιτρίνα, το πανό, οι φωτογραφίες και οι φωτεινές επιγραφές.

Τα υπαίθρια μέσα μπορούν να χαρακτηριστούν ως «επικουρικά» μέσα Επικοινωνίας. Συνήθως η εμβέλεια τους είναι περιορισμένη και μόνο σε ειδικές περιπτώσεις η αποτελεσματικότητα τους είναι αξιόλογη[100].

Η αλληλογραφία. Η αλληλογραφία είναι ένα από τα πιο γνωστά και διαδεδομένα μέσα επικοινωνίας. Τα κυριότερα είδη της είναι:

1. *Οι εγκύκλιοι.* Χρησιμοποιούνται περιορισμένα για τον προσδιορισμό ή την επεξήγηση ενός θέματος ή μιας δραστηριότητας.
2. *Οι κάρτες.* Χρησιμοποιούνται ευρέως, λόγω του ότι καθιστούν ευχερή και με μικρό κόστος τη μετάδοση μηνυμάτων.
3. *Οι επιστολές.* Χρησιμοποιούνται ευρέως για τη μετάδοση ιδεών, την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας.
4. *Τα τέλεξ.* Χρησιμοποιούνται ευρέως, λόγω του χαμηλού κόστους για την άμεση, ταχύτατη και εμπιστευτική μετάδοση μηνυμάτων.
5. *Τα τηλεγραφήματα.* Χρησιμοποιούνται περιορισμένα, λόγω του υψηλού κόστους τους, για την άμεση και ταχύτατη μετάδοση μηνυμάτων.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η αλληλογραφία είναι πολλά, όπως:

α. Είναι δυνατό να υποκαταστήσει τη προσωπική επαφή, όταν αυτή για διάφορους λόγους δεν είναι εφικτή.

β. Αποφεύγεται η διακίνηση των προσώπων και επιλύονται θέματα που απαιτούσαν συζητήσεις και προσωπικές επαφές.

γ. Το μήνυμα που στέλνεται συγκρατείται περισσότερο και αν αρχειοθετηθεί από τον λήπτη είναι πάντα στη διάθεσή του.

Άλλα οπτικά μέσα επικοινωνίας. Άλλα οπτικά μέσα είναι οι διάφοροι διαγωνισμοί, όπως αθλητικοί, λογοτεχνίας, φωτογραφίας κτλ, οι πίνακες ανακοινώσεων, οι χάρτες και τα αυτοκόλλητα[101].

ΑΚΟΥΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η δεύτερη κατηγορία μέσων επικοινωνίας είναι αυτή των ακουστικών μέσων. Τα ακουστικά μέσα επικοινωνίας είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να γίνει κάτι αντιληπτό στον άνθρωπο με το αισθητήριο της ακοής. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 5, η ακοή σε σύγκριση με την όραση δεν έχει τόσο μεγάλη συνεισφορά στην αντίληψη του περιβάλλοντος. Τα μηνύματα που μεταφέρονται μέσω των ακουστικών μέσων είναι πιο ευάλωτα στα παράσιτα και τους θορύβους σε σχέση με τα οπτικά μέσα, και διαστρεβλώνονται πιο εύκολα ή διαφεύγουν της προσοχής του αποδέκτη. Από την άλλη όμως, τα μέσα αυτά μπορούν να μεταφέρουν πιο πλούσια σε ποσότητα πληροφόρηση, ενώ επίσης δίνουν τη δυνατότητα στον αποστολέα να τροποποιεί και

να προσαρμόζει καλύτερα το μήνυμα στις απαιτήσεις του λήπτη κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής διαδικασίας[102]. Τα κυριότερα ακουστικά μέσα είναι:

Το ραδιόφωνο. Το ραδιόφωνο είναι ένα μέσο μαζικής επικοινωνίας με το οποίο επηρεάζουμε από απόσταση τον ακουστικό παράγοντα ενός ατόμου. Το ραδιόφωνο ως μέσο επικοινωνίας παρουσιάζει την εξής ιδιομορφία, στην οποία οφείλεται και η δύναμη του: Υποβάλλει έντεχνα το μήνυμα μέσω των ήχων, δίνοντας την εντύπωση στον κάθε δέκτη ότι το μήνυμα προορίζεται αποκλειστικά γι' αυτόν, άσχετα αν την ίδια στιγμή απευθύνεται και σ' άλλους χιλιάδες δέκτες[103].
Το ραδιόφωνο χρησιμοποιείται πολύ συχνά από μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, γιατί παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:
α. Παρέχει αμεσότητα και ταχύτητα στη μετάδοση των μηνυμάτων.
β. Φτάνει σε μεγάλες μάζες πληθυσμού και έχει γεωγραφική και δημογραφική επιλεκτικότητα.
γ. Απευθύνεται και σε άτομα που δε μπορούν να διαβάσουν (αναλφάβητους, τυφλούς κτλ.).
δ. Ασκεί μεγαλύτερη υποβολή από το γραπτό λόγο.
Τα μειονεκτήματα που έχει είναι:
α. Το μήνυμα είναι ευάλωτο σε πολλών και διαφόρων ειδών παράσιτα και θορύβους.
β. Το μήνυμα είναι μικρής χρονικής διάρκειας.
γ. Παρέχει μόνο ακουστικό μήνυμα[104].

Το τηλέφωνο. Το τηλέφωνο είναι ένα ευρύτατα χρησιμοποιούμενο μέσο επικοινωνίας, που χρησιμοποιείται για μεταβίβαση από απόσταση του ήχου και ειδικά του έναρθρου λόγου. Η ιδιομορφία του τηλεφώνου είναι ότι η επικοινωνία μ' αυτό γίνεται άμεσα, εύκολα και μοναδικά. Η έννοια του «μοναδικά» είναι ότι ο αποστολέας επικοινωνεί μόνο με τους δέκτες που επιλέγει και τα μηνύματα του αφορούν μονάχα αυτούς[105]. Η χρήση και η χρησιμότητα του τηλεφώνου στη σύγχρονη κοινωνία είναι πολύ μεγάλη, τα τελευταία όμως χρόνια έγινε ακόμα μεγαλύτερη με την ανακάλυψη της κινητής τηλεφωνίας.
Τα πλεονεκτήματά του είναι τα εξής:
α. Η επικοινωνία έχει σχετικά μικρό κόστος, ειδικά όταν το τηλεφώνημα είναι τοπικό.
β. Δημιουργεί μεγαλύτερη οικειότητα μεταξύ πομπού και δέκτη.
γ. Μπορεί να μεταφέρει μεγάλη ποσότητα πληροφοριών

δ. Επιτρέπει την άμεση επαναπληροφόρηση[106].

Άλλα ακουστικά μέσα Επικοινωνίας. Εκτός από τα παραπάνω ακουστικά μέσα Επικοινωνίας, υπάρχουν και ορισμένα άλλα, όπως οι δίσκοι, οι μαγνητοταινίες και άλλου είδους ακροάματα. Η περιορισμένη χρησιμότητα και χρησιμοποίηση των μέσων αυτών στο σχεδιασμό και στην άσκηση της επικοινωνιακής πολιτικής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, τα κατατάσσει σε δευτερεύουσα θέση.

ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία μέσων επικοινωνίας είναι αυτή των οπτικοακουστικών μέσων. Τα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για να γίνει κάτι αντιληπτό στον άνθρωπο ταυτόχρονα με το αισθητήριο της όρασης και το αισθητήριο της ακοής. Η ταυτόχρονη διττή επιρροή του οπτικού και του ακουστικού παράγοντα έχει μεγάλη σπουδαιότητα, γιατί είναι δυνατό να δημιουργεί πιο έντονες και διαρκείς παραστάσεις και εντυπώσεις στους λήπτες. Στον πίνακα 6 γίνεται μια σύγκριση των οπτικοακουστικών μέσων επικοινωνίας με τα οπτικά και τα ακουστικά μέσα, σχετικά με τη ποσοστιαία συνεισφορά κάθε μέσου στη συγκράτηση ενός μηνύματος από τον δέκτη. Στον πίνακα φαίνεται ξεκάθαρα ότι τα οπτικοακουστικά μέσα δίνουν τη δυνατότητα στον δέκτη να συγκρατήσει πολύ καλύτερα και ευκολότερα ένα μήνυμα[107].

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΚΑΘΕ ΜΕΣΟΥ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΡΑΤΗΣΗ ΕΝΟΣ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΛΗΠΤΗ

Οπτικοακουστικά μέσα	50%
Οπτικά μέσα	30-35%
Ακουστικά μέσα	15-20%

Πίνακας 6. Σύγκριση επί τοις εκατό της συγκράτησης ενός μηνύματος από τον αποδέκτη για κάθε κατηγορία μέσων με βάση στατιστικά στοιχεία.

Τα κυριότερα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας είναι τα παρακάτω:

Η πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία. Πολλοί συγγραφείς κατατάσσουν την πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία στα ακουστικά μέσα επικοινωνίας[108]. Εμείς όμως θεωρούμε, με βάση αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με τη μη λεκτική επικοινωνία και τη γλώσσα του σώματος, ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία δεν αποτελεί ένα μέσο αποκλειστικά και μόνο ακουστικό. Είναι ταυτόχρονα και οπτικό, αφού κατά τη διάρκεια της ομιλίας τόσο ο πομπός όσο και ο δέκτης, δεν περιορίζονται μόνο στα λεγόμενα τους, αλλά παράλληλα προβαίνουν και σε κάποιες χειρονομίες και εκφράσεις των προσώπων τους, μέσω των οποίων ανταλλάσσουν μηνύματα. Για τον παραπάνω ακριβώς λόγο κατατάσσουμε την πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία στην κατηγορία των οπτικοακουστικών μέσων.

Κατά τα άλλα, η πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία είναι εκείνο το μέσο επικοινωνίας που χρησιμοποιεί την ομιλία, αλλά και τη γλώσσα του σώματος για τη μετάδοση των μηνυμάτων. Έρευνες ειδικών δείχνουν ότι το 55% κάθε είδους και μορφής επικοινωνίας πραγματοποιείται μέσω της πρόσωπο με πρόσωπο ομιλίας[109]. Η πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία, με κριτήριο τον τρόπο έκφρασής της, μπορεί να πάρει τη μορφή συνομιλίας, διάλεξης, συζήτησης, συνέντευξης Τύπου, συνέλευσης, σύσκεψης, ή ακόμα και εκπαιδευτικών μαθημάτων και σεμιναρίων.

Τα πλεονεκτήματα της πρόσωπο με πρόσωπο ομιλίας είναι τα εξής:

α. Δίνει τη δυνατότητα στον πομπό να ανταλλάσσει απόψεις με το ακροατήριο, και να απαντά στις ερωτήσεις του. Επιτρέπει δηλαδή την αμφίπλευρη επικοινωνία.

β. Δίνει επίσης τη δυνατότητα στον πομπό να διαπιστώσει άμεσα τις αντιδράσεις και τη συμπεριφορά του ακροατηρίου, τροποποιώντας και προσαρμόζοντας ανάλογα το μήνυμα.

γ. Το μήνυμα που στέλνεται μέσω της πρόσωπο με πρόσωπο ομιλίας μπορεί να χρωματιστεί συγκινησιακά, κάτι που διευκολύνει την αποδοχή του.

Από την άλλη τα μειονεκτήματα είναι:

α. Η πιθανή παρανόηση ή παρερμηνεία του μηνύματος από το λήπτη.

β. Η απαίτηση ο πομπός να έχει την ικανότητα άνετης έκφρασης και σωστής διατύπωσης[110].

Η τηλεόραση. Ένα άλλο σημαντικό και πολύ διαδεδομένο μέσο επικοινωνίας είναι η τηλεόραση. Η τηλεόραση είναι το μέσο μαζικής επικοινωνίας, με το οποίο

επηρεάζουμε ταυτόχρονα τον ακουστικό και οπτικό παράγοντα ενός ατόμου από απόσταση. Αποτελεί ένα πολύ ισχυρό μέσο επηρεασμού της κοινής γνώμης. Έχει αποδειχθεί ότι ασκεί μεγάλη επιρροή στα εκατομμύρια των τηλεθεατών που την παρακολουθούν καθημερινά, σε όλα τα θέματα που προβάλλει[111].

Η τηλεόραση παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

α. Έχει τεράστιο αριθμό δεικτών.

β. Έχει υψηλό κύρος.

γ. Συνδυάζει το φως, τον ήχο, την κίνηση, το χρώμα και τη μουσική.

δ. Επιτρέπει στο δέκτη να παρακολουθεί αθέατος ένα γεγονός, οπουδήποτε αυτό κι αν λαμβάνει χώρα.

ε. Έχει γεωγραφική και δημογραφική εκλεκτικότητα.

Από την άλλη τα μειονεκτήματά της είναι:

α. Το υψηλό κόστος προβολής.

β. Η εύκολη φθορά του μηνύματος.

γ. Το μέγεθος της ακροαματικότητας δεν είναι δεδομένο.

δ. Οι δέκτες πολλές φορές εντυπωσιάζονται με τον τρόπο προβολής του μηνύματος, αγνοούν όμως το ίδιο το μήνυμα.

ε. Ο χρόνος προβολής και διαφήμισης σε ώρες με υψηλή ακροαματικότητα είναι περιορισμένος[112].

Οι διαφάνειες (slides). Οι διαφάνειες είναι φωτογραφίες ειδικού φιλμ που έχουν τοποθετηθεί σε ειδικό πλαίσιο για να προβάλλονται συνήθως σε μεγέθυνση μέσω του διαφανοσκοπίου. Κανονικά, οι καθαυτές διαφάνειες αποτελούν ένα οπτικό μέσο επικοινωνίας. Στις περισσότερες όμως των περιπτώσεων, κατά τη διάρκεια της προβολής, γίνονται επεξηγήσεις από το άτομο που τις παρουσιάζει, ενώ άλλες φορές προβάλλονται συνοδευόμενες από μουσική υπόκρουση. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο κατατάσσονται στην κατηγορία των οπτικοακουστικών μέσων επικοινωνίας.

Οι διαφάνειες προβάλλονται κυρίως για επιμορφωτικούς σκοπούς, για την ενημέρωση κάποιου ειδικού κοινού, π.χ. εργαζομένων, μετόχων κτλ, αναφορικά με την εξέλιξη και πρόοδο της επιχείρησης ή του οργανισμού, ή τέλος, για ενημέρωση σε θέματα οργάνωσης ή προβολής της οικονομικής μονάδας.

Τα πλεονεκτήματα των διαφανειών είναι:

α. Δημιουργούν σαφείς και ορθές παραστάσεις γύρω από τα παρουσιαζόμενα θέματα και διατηρούν τις παραστάσεις αυτές για μεγάλο χρονικό διάστημα.

β. Διεγείρουν, συγκεντρώνουν και συγκρατούν την προσοχή των δεκτών, και συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση ενός θέματος.
γ. Κάνουν την παρουσίαση ενός θέματος πιο ενδιαφέρουσα, πιο ελκυστική και πιο δημιουργική.
δ. Επιτρέπουν τη χωριστή προβολή των εικόνων και δίνουν τη δυνατότητα για επεξηγήσεις και απαντήσεις σε απορίες.
ε. Κατασκευάζονται σχετικά εύκολα, γρήγορα και με χαμηλό κόστος[113].

Ο κινηματογράφος. Ο κινηματογράφος είναι ένα μέσο μαζικής επικοινωνίας, με το οποίο επηρεάζουμε ταυτόχρονα τον ακουστικό και τον οπτικό παράγοντα ενός ατόμου μέσα σ' έναν ορισμένο χώρο. Η σημασία και η δύναμη του κινηματογράφου έγκειται στο γεγονός ότι συνδυάζει το «θέαμα» και το «ακρόαμα» ταυτόχρονα. Όπως σωστά υποστηρίζεται, ο κινηματογράφος αποτελεί το τελειότερο σύστημα καταγραφής της πραγματικότητας ή της ανθρώπινης έκφρασης. Οι εντυπώσεις που δημιουργεί στο θεατή είναι βαθιές, πολύπλοκες και αφήνουν ίχνη που δε σβήνουν.
Ο κινηματογράφος μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό για την προβολή ειδικών ταινιών μικρού ή μεγάλου μήκους, κάτι σαν ντοκιμαντέρ, που αναφέρονται σε θέματα που καλύπτουν διάφορους τομείς της ανθρώπινης γνώσης και εμπειρίας, όπως τεχνικό, επιστημονικό, βιομηχανικό κτλ. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προβολή και άλλων ταινιών με ειδική θεματολογία, οι οποίες προβάλλονται με την ευκαιρία κάποιων εκδηλώσεων, για παράδειγμα εγκαινίων, συνεδρίων κτλ, ή εξορμήσεων.
Τα πλεονεκτήματα του κινηματογράφου ως μέσο επικοινωνίας είναι:
α. Η μετάδοση ενός μηνύματος προβάλλεται πολλές φορές, σε αντίθεση με τη τηλεοπτική και ραδιοφωνική εκπομπή όπου είναι εφήμερη.
β. Η μετάδοση του μηνύματος γίνεται σ' έναν ευρύ κύκλο ανθρώπων.
γ. Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακός, κάτι που κάνει τους δέκτες να συγκρατούν το μήνυμα για μεγάλο χρονικό διάστημα[114].

Οι τελέσεις. Οι τελέσεις είναι οι διάφορες εκδηλώσεις, όπως η διοργάνωση συνεντεύξεων Τύπου, επισκέψεων σε χώρους της επιχείρησης, γευμάτων και άλλων συγκεντρώσεων, συνεστιάσεων, εκδρομών κτλ. Οι εκδηλώσεις αυτές διοργανώνονται με αφορμή την πραγματοποίηση κάποιου σημαντικού γεγονότος, όπως εγκαινίων,

επετείων, βραβεύσεων κτλ, και συμβάλλουν πολύπλευρα στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα:
α. Δημιουργούν σημαντικές επαφές και γνωριμίες, οι οποίες μάλιστα γίνονται μέσα σε μία φιλική ατμόσφαιρα που επιτρέπει να συζητηθούν πάσης φύσεως θέματα.
β. Παρέχοντας τη δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων πάνω σε διάφορα ζητήματα μέσα σ' ένα φιλικό και εγκάρδιο περιβάλλον, πολλές φορές επιλύονται κατά τη διάρκειά αυτή πολύπλοκα ζητήματα[115].

Άλλα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας. Εκτός από τα παραπάνω οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας, υπάρχουν και ορισμένα άλλα, όπως οι διάφορες διδακτικές μηχανές, το βίντεο κτλ. Η σημασία και η χρησιμοποίηση όμως των μέσων αυτών είναι τόσο μικρή και περιορισμένη, που δε θα ασχοληθούμε περαιτέρω.

ΝΕΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα τελευταία χρόνια, η πρόοδος της τεχνολογίας όχι μόνο άλλαξε ριζικά τη δομή των επιχειρήσεων και των οργανισμών, η οποία έγινε πλέον πιο πεπλατυσμένη και με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα, αλλά επηρέασε καθοριστικά και τον τρόπο της επικοινωνιακής τους διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης έχουν εμφανιστεί τρεις καινούργιοι τύποι μέσων επιχειρησιακής επικοινωνίας, τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το φωνητικό ταχυδρομείο.

Πληροφορικά συστήματα διοίκησης (management information systems, MIS). Στις μέρες μας, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις προχωρούν στην αντικατάσταση της παραδοσιακής γραφικής εργασίας με πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Ο όρος πληροφοριακά συστήματα διοίκησης δεν περιλαμβάνει μόνο την εγκατάσταση ηλεκτρονικών υπολογιστών, αλλά επίσης και τα πληροφοριακά δεδομένα, καθώς και τους χρήστες. Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης μπορούν να ενισχύσουν και να βελτιώσουν την επιχειρησιακή επικοινωνία και την παραγωγικότητα της εργασίας. Παρόλα αυτά η χρήση τους έχει ένα κρυφό κόστος, που καλείται να το αντιμετωπίσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός: Οι χρήστες αυτών των συστημάτων είναι πολλές φορές αναγκασμένοι να εργάζονται όλη την ημέρα στη σκιά της οθόνης ενός υπολογιστή. Αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε απώλεια της διαπροσωπικής επαφής, και σε

απομόνωση και αποξένωση του εργαζομένου, ιδιαίτερα όταν η χωροταξική διαρρύθμιση επιτείνει την κατάσταση[116].

Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (electronic mail, e-mail). Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποτελεί μια από τις βασικότερες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων χρόνων στην επιχειρησιακή επικοινωνία. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι ένα σύστημα με το οποίο οι εργαζόμενοι μέσω των τερματικών των προσωπικών τους υπολογιστών ανταλλάσσουν μεταξύ τους μηνύματα. Φυσικά ένα τέτοιο σύστημα διευκολύνει πολύ την εσωτερική επικοινωνία και την επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Ειδικά όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση, τόσο πιο κρίσιμος είναι ο ρόλος του. Η ηλεκτρονική μεταφορά του μηνύματος αποτελεί μία επανάσταση, η οποία επιτρέπει την ταχύτατη μεταφορά της πληροφόρησης και την ταυτόχρονη διάχυση της σε όλα τα άτομα, ασχέτως της γεωγραφικής τους θέσης. Πλέον, ιδιαίτερα με τη χρήση του Διαδικτύου (Internet), υπάρχει μία χωρίς προηγούμενο δυνατότητα πρόσβασης στην παγκόσμια πληροφόρηση, κάτι που μπορεί πραγματικά να αποτελέσει επανάσταση στην ίδια τη φύση της επιχειρησιακής επικοινωνίας[117].

Φωνητικό ταχυδρομείο (voice messaging, voice mail). Παρόλο που το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι πολύ γρήγορο και αποτελεσματικό στη μετάδοση μηνυμάτων, έχει μία βασική αδυναμία: δε μπορεί να στείλει προφορικό (φωνητικό) μήνυμα. Η αδυναμία αυτή αντιμετωπίζεται με μία ακόμα πρόσφατη τεχνολογική ανακάλυψη, το φωνητικό ταχυδρομείο. Το φωνητικό ταχυδρομείο μετατρέπει μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή την ανθρώπινη φωνή σε ψηφιακή πληροφορία, τη αποθηκεύει στο σκληρό δίσκο και τη χρησιμοποιεί όταν του ζητηθεί. Στο φωνητικό ταχυδρομείο ο υπολογιστής ενεργεί σαν ένα πολύπλοκο έξυπνο μηχάνημα: Απαντά στα τηλεφωνήματα, παρέχει και αποθηκεύει πληροφορίες και λαμβάνει μηνύματα[118]. Λαμβάνοντας υπόψη μας το ότι το 76% όλων των τηλεφωνημάτων που γίνονται σε μία επιχείρηση είναι μη επείγοντα, καταλαβαίνουμε πόσο χρήσιμο μέσο επικοινωνίας μπορεί να αποδειχθεί το φωνητικό ταχυδρομείο[119].

Φαίνεται ότι δεν υπάρχει όριο, ούτε φραγμός στον ολοένα και αυξανόμενο ρόλο που θα διαδραματίζει η τεχνολογία της επικοινωνίας στο μέλλον. Μέσα και τρόποι επικοινωνίας οι οποίο φάνταζαν πριν από μερικά χρόνια ως άπιαστο όνειρο, σήμερα

αποτελούν καθημερινή πραγματικότητα, τουλάχιστον στις μοντέρνες επιχειρήσεις. Η τεχνολογία όμως δεν σταματά εδώ. Πλησιάζει η εποχή της πληροφοριακής αγοράς και του ηλεκτρονικού εμπορίου, κάτι που σημαίνει ακόμα μεγαλύτερη οικουμενικότητα, ακόμα μεγαλύτερη πρόσβαση σε επιχειρησιακές πληροφορίες. Αργά ή γρήγορα οι αποστάσεις θα εκμηδενιστούν κι ο όλος ο πλανήτης θα αποτελεί ένα μικρό χωριό, όπου ο καθένας θα χρησιμοποιεί την τεχνολογία των τηλεπικοινωνιών. Έτσι ο κόσμος θα γίνει καλύτερος ή τουλάχιστον πιο απλός και προσβάσιμος[120].

ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΜΕΣΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα μέσα που έχει στη διάθεση του κάποιο άτομο ή κάποια επιχείρηση ή οργανισμός είναι πλέον τόσα πολλά και διάφορα, που τελικά δυσκολεύεται να επιλέξει το καταλληλότερο. Η επιλογή του κατάλληλου μέσου είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που γίνεται με ορισμένα κριτήρια. Το πρώτο από αυτά είναι η ποσότητα της πληροφόρησης (information richness) που ο αποστολέας επιθυμεί να μεταβιβάσει, το δεύτερο το είδος του μηνύματος, και το τρίτο η ταχύτητα με την οποία πραγματοποιείται η αναπληροφόρηση. Για λόγους ευκολίας θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τα μέσα σε τέσσερις τύπους: Την πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία, το τηλέφωνο, τα συστημένα έγγραφα (συστημένες επιστολές, γράμματα κτλ) και τα μη συστημένα έγγραφα (φέιγ βολάν, διαφημιστικά κτλ). Τα υπόλοιπα μέσα, λιγότερο ή περισσότερο θα μπορούσαν να ενταχθούν για λόγους απλότητας σε έναν από τους παραπάνω τύπους.

Όταν το μήνυμα είναι μεγάλο σε ποσότητα, ασυνήθιστο, δυσνόητο, ή κατανοείται καλύτερα όταν είναι χρωματισμένο συναισθηματικά, τότε ενδείκνυται η χρησιμοποίηση της πρόσωπο με πρόσωπο ομιλίας ή του τηλεφωνήματος. Επίσης τα μέσα αυτά ενδείκνυνται όταν επιδιώκεται η άμεση και ταχύτητα αναπληροφόρηση. Αντίθετα όταν το μήνυμα είναι μικρό σε ποσότητα, σχετικά απλό στη κατανόηση, σαφές, λογικό και συνηθισμένο, ή δεν επιβάλλεται η άμεση αναπληροφόρηση, τότε θα πρέπει να προτιμούνται τα συστημένα, ακόμα και τα μη συστημένα έγγραφα. Η συνοπτική παρουσίαση των παραπάνω γίνεται στον πίνακα 7[121].

ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΚΑΤΑ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Μέσο	Αναπληροφόρηση	Ποσότητα Πληροφοριών	Κατάλληλο για
Πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία	Άμεση	Υψηλή	Ασυνήθη, συναισθηματικά, διαφορετικά
Τηλέφωνο	Ταχύτατη		
Συστημένα έγγραφα	Αργή		
Μη συστημένα έγγραφα	Πολύ αργή	Χαμηλή	Σαφή, επίσημα, λογικά, παρόμοια

Πίνακας 7. Ιεράρχηση των μέσων με κριτήριο την ταχύτητα της αναπληροφόρησης, την ποσότητα των πληροφοριών και τα χαρακτηριστικά του μηνύματος.

Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά κάποιων μέσων, καθώς και τα οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης στα οποία συνιστάται να χρησιμοποιούνται σύμφωνα με τον καθηγητή G. Terry[122].

Θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και άλλα κριτήρια επιλογής του καταλληλότερου μέσου επιχειρησιακής επικοινωνίας, όπως το οικονομικό κόστος χρησιμοποίησής ή την επισημότητα με την οποία θέλει να περιβάλει ο αποστολέας το μήνυμά του κτλ. Το σημαντικότερο όμως όλων είναι να γνωρίζει ο αποστολέας ότι, σύμφωνα με πορίσματα ερευνών, η επικοινωνία γίνεται πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιούνται περισσότερα του ενός μέσα και μάλιστα οπτικά και ακουστικά σε συνδυασμό[123]. Επίσης ο αποστολέας πρέπει να λαμβάνει υπόψη του άλλες δύο βασικές παραμέτρους: Πρώτον η επικοινωνία δεν πρέπει να είναι τόσο συχνή, ούτε η πληροφόρηση τόσο μεγάλη, ώστε να κουράζεται ο δέκτης, και δεύτερον, το μήνυμα πρέπει να είναι έτσι κωδικοποιημένο και να μεταβιβάζεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να προσελκύει την προσοχή και το ενδιαφέρον του λήπτη[124].

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ

Μέσο	Χαρακτηριστικά	Επίπεδο χρησιμοποίησης
Συζήτηση	Πρόσωπο με πρόσωπο Επικοινωνία, προσωπικές σχέσεις	Σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα
Επιστολές	Εξαιρετικές για στατιστικά δεδομένα και για περιπτώσεις που επιδιώκεται μόνιμη διατήρηση των πληροφοριών	Σε ανώτερες και εποπτικές θέσεις
Φυλλάδια Βιβλιάρια	Χρήσιμα για υλικό μεγάλου όγκου	Σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα
Περιοδικά	Προσφέρουν επαρκή χώρο για υπομνήσεις και ανακοινώσεις	Σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα
Κινηματογράφος Ραδιόφωνο Τηλεόραση	Δραματοποιούν την παρουσίαση. Είναι χρήσιμα για εκπαίδευση και προβολή της «ιστορίας» της επιχείρησης	Σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα
Ομιλίες	Πολύ εντυπωσιακές για ειδικά συμβάντα και τελετουργικές εκδηλώσεις	Ανώτερη Διοίκηση και εποπτικές θέσεις

Πίνακας 8. Τα χαρακτηριστικά κάθε μέσου Επικοινωνίας και το οργανωτικό επίπεδο στο οποίο συνήθως χρησιμοποιείται, σύμφωνα με τον G. Terry.

ΜΕΡΟΣ Β'

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η πράξη χωρίς τη θεωρία είναι
κάτι το τυφλό.

Likert

Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας ασχολείται με την πρακτική εφαρμογή της επιχειρησιακής επικοινωνίας σε επιλεγμένες επιχειρήσεις και οργανισμούς της μείζονος περιοχής της Θεσσαλονίκης. Επιχειρεί να εξετάσει αν οι επιχειρήσεις αυτές έχουν κάποια συγκεκριμένη επικοινωνιακή πολιτική και αν ναι, σε ποιο βαθμό την εφαρμόζουν. Επίσης επιδιώκει να επισημάνει τυχόν αποκλίσεις από τη θεωρία, και κλείνει προτείνοντας τρόπους βελτίωσης.

Η φιλοσοφία της έρευνας και η επιλογή των επιχειρήσεων και οργανισμών έγινε σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή, κ.κ. Γ. Πιπερόπουλο. Επιλέχθηκαν συνολικά εννέα επιχειρήσεις και οργανισμοί, τρεις αμιγούς δημοσίου δικαίου, τρεις αμιγούς ιδιωτικού και τρεις ενδιάμεσες. Η διαδικασία επιλογής ήταν η εξής: Από τον αρχικό κατάλογο κρατικών, ιδιωτικών και ημικρατικών επιχειρήσεων και οργανισμών, τον οποίο καταρτίσαμε από τα δεδομένα της ICAP, του ΣΒΒΕ και του ΤΕΕ, καταλήξαμε με τη διαδικασία της στατιστικής επιλογής στην κατάρτιση ενός καταλόγου 10 επιχειρήσεων από κάθε μία από τις παραπάνω εταιρίες. Στην επόμενη φάση, ακολουθώντας και πάλι στατιστικές μεθόδους και αριθμώντας κάθε επιχείρηση ή οργανισμό από το 1 έως το 10, αποφασίσαμε να επιλέξουμε από κάθε ομάδα την πρώτη, την πέμπτη και την δέκατη επιχείρηση ή οργανισμό. Προέκυψε, έτσι, ένα σύνολο εννέα εταιριών, που είναι οι παρακάτω:

1. Από κρατικές:

α. Νομαρχία Θεσσαλονίκης.

β. Δήμος Θεσσαλονίκης.

γ. Ελληνική Ραδιοφωνία και Τηλεόραση 3 (ΕΡΤ 3).

2. Από ιδιωτικές:

α. Τράπεζα EFG Eurobank

β. Κλινική Άγιος Λουκάς.

γ. Siemens Τηλεβιομηχανική ΑΕ.

3. Από ημικρατικές:

α. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος.

β. ΑΧΕΠΑ.

γ. Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων ΑΒΕ (ΕΛΒΟ).

Πρέπει να σημειωθεί εδώ, ότι οι συγκεκριμένες εταιρίες δεν επιλέχθηκαν εξαρχής. Επειδή όμως κάποιες εταιρίες δε φάνηκαν πρόθυμες να συνεργαστούν μαζί μας, καταλήξαμε τελικά, με τη μέθοδο πάλι της τυχαίας δειγματοληψίας, στις παραπάνω εταιρίες.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με προσωπική συνέντευξη κάποιου υψηλόβαθμου στελέχους, που τις περισσότερες φορές ήταν υπεύθυνο για την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης ή οργανισμού του. Αυτό σημαίνει ότι τα δεδομένα που έχουμε στη διάθεσή μας και θα αναλύσουμε στη συνέχεια, δεν προέρχονται από προσωπική μας παρατήρηση, αλλά στηρίζονται στα λεγόμενα του συγκεκριμένου στελέχους.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν τη χρονική περίοδο Μαΐου-Ιουλίου 1999,οπότε και τα στοιχεία που συλλέξαμε αναφέρονται στην επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί την περίοδο εκείνη. Το ερωτηματολόγιο καθώς και το συνοδευτικό γράμμα, στο οποίο αναλύουμε τη φιλοσοφία και το σκοπό της έρευνας, παρουσιάζονται στο παράρτημα, που βρίσκεται στο τέλος της εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο περιέχει πέντε θεματικές ενότητες ερωτήσεων. Η ερώτηση με τα έντονα γράμματα αποτελεί τη βασική, γενική ερώτηση της κάθε ενότητας, ενώ οι υπόλοιπες που την ακολουθούν έχουν σκοπό να κατευθύνουν το ερωτούμενο σε πιο συγκεκριμένες απαντήσεις. Οι τέσσερις πρώτες θεματικές ενότητες αντιστοιχούν στα τέσσερα κεφάλαια της θεωρητικής μας προσέγγισης του πρώτου μέρους. Η πέμπτη ενότητα αντιστοιχεί στο τελευταίο κεφάλαιο του δευτέρου μέρους «Παθολογία και

Τρόποι Βελτίωσης της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας». Το κεφάλαιο αυτό είναι ουσιαστικά θεωρητικό και αναφέρεται στα συνηθέστερα εμπόδια που εμφανίζονται σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, καθώς και στους τρόπους αντιμετώπισής τους. Τοποθετήθηκε σκόπιμα σε αυτή τη θέση, γιατί τα εμπόδια που αναφέρονται σ' αυτό, περιλαμβάνουν και τα προβλήματα επικοινωνίας που αντιμετωπίζουν πολλές από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς της έρευνάς μας. Επίσης, οι τρόποι αντιμετώπισης που παραθέτονται μπορούν να αποτελέσουν τις βελτιωτικές μας προτάσεις για τις συγκεκριμένες εταιρίες.

Έτσι, με την πρώτη ενότητα ερωτήσεων, επιθυμούμε να διαπιστώσουμε πόσο σημαντική θεωρεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός την επικοινωνία και για ποιο λόγο. Αν όντως τη θεωρεί σημαντική, ζητούμε να μας αναφέρει αν εξασφαλίζεται η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, αν χαράσσεται μακρόπνοη επικοινωνιακή στρατηγική, αν υπάρχει κάποιος υπεύθυνος επικοινωνίας, ποια τα καθήκοντά του και ποια η θέση του στο οργανόγραμμα, και πώς συντονίζεται αυτός με τη περιφερειακή διεύθυνση της Θεσσαλονίκης, εφόσον η κεντρική διεύθυνση εδρεύει εκτός της πόλης.

Η δεύτερη θεματική ενότητα ερωτήσεων αναφέρεται στη σημασία που δίνει η επιχείρηση ή ο οργανισμός στη διαδικασία της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, με την ερώτηση αυτή επιδιώκουμε να εξετάσουμε αν η επιχείρηση διαφοροποιεί τον πομπό, το μέσο και το ίδιο το περιεχόμενο του μηνύματος, ανάλογα τον τελικό αποδέκτη και αν ναι, με ποιον τρόπο. Επίσης ρωτάμε αν επιδιώκετε η αμφίδρομη επικοινωνία μέσω της επαναπληροφόρησης καθώς επίσης και πώς αντιμετωπίζονται τα παράσιτα.

Στην τρίτη ενότητα ερωτήσεων ζητούμε από το στέλεχος να μας περιγράψει πιο αναλυτικά την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός τόσο με το εξωτερικό του περιβάλλον, όσο και εσωτερικά, δηλαδή με τους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα ρωτάμε, αν δίνεται ελευθερία και σε ποιο βαθμό στα επιμέρους τμήματα να ασκήσουν μία αυτόνομη επικοινωνιακή πολιτική με τα αντίστοιχα εξωτερικά τους περιβάλλοντα και πώς επιτυγχάνεται ο συντονισμός των τμημάτων. Επίσης ρωτάμε ποια πολιτική επικοινωνίας ακολουθείται αναφορικά με τους εργαζόμενους. Τι είδους μηνύματα τους παρέχονται και με ποιον τρόπο. Ρωτάμε αν τους δίνεται αυτονομία δράσης, αν συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και αν ναι, τι είδους αποφάσεις είναι αυτές και πώς αντιμετωπίζονται τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας.

Η τέταρτη θεματική ενότητα αφορά στα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί συνήθως η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να επικοινωνεί με το εξωτερικό και το εσωτερικό του περιβάλλον. Ερωτάται αν χρησιμοποιεί οπτικά, ακουστικά ή οπτικοακουστικά μέσα ή προτιμά συνδυασμό των παραπάνω. Επίσης ερωτάται αν προτιμά μαζικά μέσα ή μέσα μονομερούς επικοινωνίας.

Τέλος, η πέμπτη και τελευταία θεματική ενότητα ερωτήσεων αναφέρεται στους τρόπους βελτίωσης της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα το στέλεχος ερωτάται αν επικοινωνιακά η επιχείρηση ή ο οργανισμός προσπαθεί να βελτιώνεται και αν ναι, με ποιον τρόπο. Επίσης, ερωτάται για το τι εμποδίζει και τι διευκολύνει την ομαλή ροή των πληροφοριών, αν προτρέπονται οι εργαζόμενοι να υποβάλλουν προτάσεις βελτίωσης, ποιοι μηχανισμοί υποκίνησης και ανταμοιβής τους υπάρχουν, και με ποιο τρόπο οι προτάσεις αυτές γίνονται τελικά αποδεκτές.

Η έννοια των λέξεων δεν βρίσκεται στις λέξεις αλλά σε μας.

Hayakawe

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Στη συνέχεια, βασιζόμενοι πάντα στις κατευθυντήριες γραμμές που χαράξαμε με το ερωτηματολόγιο μας, θα περιγράψουμε την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που επιλέξαμε να ερευνήσουμε. Πρώτα θα εξετάσουμε τις κρατικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, μετά τις ιδιωτικές και τέλος τις ημικρατικές.

ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Νομαρχία Θεσσαλονίκης. Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης και α' και β' βαθμού είναι καθοριστικός για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Προωθεί την αποκέντρωση και την αμεσότερη επαφή του κράτους με τον πολίτη, ιδιαίτερα αυτού που κατοικεί στην περιφέρεια. Στα πλαίσια του παραπάνω θεσμού, η Νομαρχία Θεσσαλονίκης και οι απασχολούμενοι σ' αυτήν, εκλεγμένοι ή μη, καλούνται μέσα από τη συνεργασία με τους υπηρεσιακούς παράγοντες και τους πολίτες να αναδείξουν τον αυτοδιοικητικό αυτό χαρακτήρα και να τον ενισχύσουν στη συνείδηση του πολίτη αλλά και στην πολιτική δομή της χώρας.

Όπως μας ανάφερε η κ. Μ. Τούρτα, νομαρχιακή σύμβουλος, αρμόδια σε θέματα πολιτισμού, δημοσίων και διεθνών σχέσεων της Νομαρχίας, η οποία μας παραχώρησε

τη συνέντευξη, η πολιτική διαχείριση ενός νομού όπως αυτός της Θεσσαλονίκης έχει πολυποίκιλα προβλήματα. Οι ομάδες των ανθρώπων που καλείται να εξυπηρετήσει ο οργανισμός, με άλλα λόγια οι «πελάτες» της Νομαρχίας, είναι διάφορες. Είναι διαφορετικού κοινωνικού και μορφωτικού επιπέδου, επαναπατριζόμενοι από διάφορες χώρες, αθίγγανοι, άτομα διαφορετικής ηλικίας, όλοι με διαφορετικές ανάγκες. Συχνά τα συμφέροντά τους είναι αντικρουόμενα και η Νομαρχία είναι αναγκασμένη πολλές φορές να έρχεται σε ρήξη με τις ομάδες αυτές, ενώ δεν είναι λίγες οι φορές που έρχεται σε ρήξη και με την κεντρική εξουσία.

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην όλη προσπάθεια είναι καθοριστικός. Το οργανόγραμμα της Νομαρχίας προβλέπει πολιτικό προϊστάμενο, υπεύθυνο για θέματα επικοινωνίας, στο τμήμα του οποίου εντάσσεται το γραφείο Δημοσίων Σχέσεων, το γραφείο Τύπου και το γραφείο Πολιτισμού και Τουρισμού. Στην Νομαρχία Θεσσαλονίκης δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ενημέρωση του πολίτη για το ποιες παροχές και υπηρεσίες μπορούν να του προσφέρουν και πού. Έτσι ο πολίτης γνωρίζει πού μπορεί να απευθύνεται και τι να προσδοκά χωρίς να ταλαιπωρείται, κάτι που βοηθά την βελτίωση της Επικοινωνίας μεταξύ αυτού και της Νομαρχίας. Επίσης δίνεται έμφαση στην ενημέρωση και των εργαζομένων, γιατί στην Νομαρχία Θεσσαλονίκης πιστεύουν ότι όταν ο εργαζόμενος είναι ενημερωμένος θα μιλήσει με άλλο κύρος στον πολίτη, θα τον βοηθήσει καλύτερα και θα αναπτυχθεί ένα κλίμα καλής επικοινωνίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, κάτι που στο Ελληνικό Δημόσιο ιδιαίτερα μέχρι τις μέρες μας δεν έχει εδραιωθεί.

Για να αναπτύξουν ένα καλό σύστημα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον, στην Νομαρχία Θεσσαλονίκης θεωρούν ότι ιδιαίτερο ενδιαφέρον πρέπει να δοθεί στην ανάπτυξη της σωστής εσωτερικής επικοινωνίας, η οποία βασίζεται σε τρεις άξονες. Ο πρώτος έχει να κάνει με την κάθετη προς τα κάτω επικοινωνία, δηλαδή την επικοινωνία από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους, ο δεύτερος με την κάθετη προς τα πάνω, από τους εργαζόμενους προς τη διοίκηση, και ο τρίτος με την οριζόντια επικοινωνία, μεταξύ των εργαζομένων. Επιδιώκεται η ισόρροπη ανάπτυξη και των τριών αξόνων, και πιστεύεται ότι ο ρόλος τους είναι καταλυτικός.

Αναφορικά με τον πρώτο άξονα η διοίκηση οφείλει να δείχνει την καλή της διάθεση προς τον εργαζόμενο, να τον ενημερώνει για τη στρατηγική και τις αποφάσεις της και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις, ώστε αυτός να νοιώθει συνεργάτης και συμπαραστάτης στο έργο της. Στον δεύτερο άξονα δίνεται έμφαση στην άμεση επαφή

του εργαζόμενου με τη διοίκηση, με την εφαρμογή της πολιτικής της λεγόμενης «ανοικτής πόρτας», και επιδιώκεται η συμβολή του στη βελτίωση των διαδικασιών, με τη δυνατότητα έκφρασης της γνώμης, των παραπόνων και των υποδείξεών του. Τέλος, ο τρίτος άξονας σχετίζεται με την καλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, με στόχο να δημιουργηθεί ένα κλίμα φιλικό, ευχάριστο για τους εργαζομένους.

Κύριος πομπός των καθημερινών μηνυμάτων που στέλνει η Νομαρχία προς τους πολίτες αποτελούν οι απλοί εργαζόμενοι της, γι' αυτό και δίνεται έμφαση, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στην εσωτερική επικοινωνία, την ενημέρωση και την επιμόρφωση των εργαζομένων ιδιαίτερα μέσω της παρακολούθησης σεμιναρίων που διοργανώνει το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης τα οποία και προτρέπονται να παρακολουθούν. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων και ο ίδιος ο Νομάρχης εκπροσωπούν την Νομαρχία σε θεσμικό επίπεδο, ή σε ιδιαίτερες περιπτώσεις.

Αναφορικά με την επαναπληροφόρηση από τον πολίτη ή τους φορείς με τους οποίους συνεργάζεται η Νομαρχία, σε πολλές περιπτώσεις η ίδια την επιζητά, κυρίως μέσα από την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των ενεργειών της και των σχολίων του Τύπου. Είναι όμως συχνές κι οι περιπτώσεις που περιμένει από τον ίδιο τον πολίτη να εκφράσει την ευχαρίστηση ή τη δυσαρέσκειά του. Δεν υπάρχει μηχανισμός συστηματικής καταγραφής όλων των αντιδράσεων στα μηνύματα που εκπέμπει η Νομαρχία, κάτι που οφείλεται κυρίως, όπως εκτιμάται, στην έλλειψη προσωπικού.

Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης στην Νομαρχία Θεσσαλονίκης είναι αποκεντρωτικός, και όχι «νομαρχοκεντρικός». Σε κάθε υπηρεσία έχουν παραχωρηθεί αυξημένες αρμοδιότητες, ώστε να αξιοποιείται η εξειδικευμένη γνώση που έχει αποκτήσει από την άμεση επαφή με το αντίστοιχο επιμέρους περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα. Αυτονομία έχει επίσης παραχωρηθεί και στους ίδιους τους εργαζόμενους, ιδιαίτερα όταν αυτοί έχουν εξειδικευμένη γνώση, γιατί πιστεύεται πάλι ότι έτσι γίνεται καλύτερη αξιοποίηση των γνώσεων τους. Η διοίκηση ασχολείται με την χάραξη της στρατηγικής, ενώ οι υπηρεσίες λαμβάνουν τις τακτικές αποφάσεις και οι απλοί εργαζόμενοι τις λειτουργικές, καθημερινές. Ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσα από τον έλεγχο που ασκούν οι προϊστάμενοι στους υφιστάμενούς τους. Επίσης αναζητείται και επιδιώκεται η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης, μέσω παροτρύνσεων για την υποβολή απόψεων, υποδείξεων, παρατηρήσεων και προτάσεων καλυτέρευσης.

Τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η Νομαρχία είναι κυρίως μαζικά, ιδιαίτερα όταν τα μηνύματα είναι γενικής φύσεως. Προσωπικά μέσα και κυρίως η προσωπική επαφή, χρησιμοποιούνται στην περίπτωση που πρέπει προωθηθούν θέματα που αφορούν συγκεκριμένα άτομα ή συγκεκριμένες πληθυσμιακές ή κοινωνικές ομάδες. Επίσης χρησιμοποιούνται τόσο τα οπτικά και τα ακουστικά όσο και τα οπτικοακουστικά μέσα, κυρίως το ραδιόφωνο και τα έντυπα υλικά, ανάλογα με το θέμα και το ενδιαφέρον που αυτό θα προκαλέσει στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Όσο αφορά τον τρόπο επικοινωνίας με τους εργαζόμενους για καθημερινά ζητήματα προτιμάται η άμεση επαφή και ο προφορικός λόγος, ενώ για πιο επίσημα θέματα η ενημέρωση γίνεται με έγγραφα και εγκυκλίους.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον δίνεται στη συνεχή βελτίωση της επικοινωνίας τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. Λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι αντιδράσεις των πολιτών και τα σχόλια του Τύπου. Επίσης, όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, η διοίκηση παροτρύνει τους εργαζόμενους να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις, τις γνώμες και τις παρατηρήσεις τους και να υποδεικνύουν προτάσεις καλυτέρευσης. Οικονομική επιβράβευση δεν προβλέπεται λόγω του ότι κάτι τέτοιο απαγορεύεται στο Δημόσιο τομέα. Προβλέπεται όμως ηθική επιβράβευση ενώ γράφονται και θετικά σχόλια στον υπηρεσιακό φάκελο του εργαζομένου, κάτι που βοηθά στην βαθμολογική τους εξέλιξη.

Δήμος Θεσσαλονίκης. Ο Δήμος Θεσσαλονίκης είναι νομικό πρόσωπο οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης. Χωρίζεται σε 5 διαμερίσματα: Το α' περιλαμβάνει το παραδοσιακό κέντρο της πόλης, το β' τη δυτική πλευρά της πόλης, το γ' την Άνω Πόλη, το δ' την περιοχή της Τούμπας, και το ε' την Χαριλάου. Αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους δήμους της χώρας, απασχολώντας συνολικά περίπου 3.500 με 4.000 εργαζόμενους.

Κάθε τετραετία ο Ελληνικός λαός καλείται να εκλέξει απευθείας τους δημοτικούς του άρχοντες. Πιο συγκεκριμένα, στο Δήμο Θεσσαλονίκης εκλέγονται ο δήμαρχος της πόλης και άλλοι 39 δημοτικοί σύμβουλοι. Ο δήμαρχος μαζί με τους 7 αντιδημάρχους συνιστούν τη «διοίκηση» του δήμου, και εκτελούν τις αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους δημοτικούς συμβούλους. Ο δήμαρχος δεν έχει δικαίωμα να ψηφίζει και να αποφασίζει, αλλά μόνο να εκτελεί.

Η συνέντευξη έγινε με τον υπεύθυνο του Γραφείου Τύπου του Δήμου Θεσσαλονίκης κ. Καραγιαννόπουλο, ο οποίος τονίζει ότι η επικοινωνία του δήμου με τους πολίτες

της Θεσσαλονίκης έχει ξεχωριστή σημασία, γι' αυτό και αποτελεί πρώτιστο μέλημα του πρώτου. Την ευθύνη γι' αυτής της μορφής την επικοινωνία έχει αναλάβει η διεύθυνση Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων και Τύπου. Στη διεύθυνση αυτή υπάγονται το γραφείο Τύπου, που ασχολείται με τα θέματα του δημάρχου καθώς και θέματα Τύπου και ΜΜΕ, το γραφείο Δημοσίων Σχέσεων, που ασχολείται με τον τρόπο προβολής και εμφάνισης ολόκληρου του δήμου προς τους τρίτους, και τέλος το γραφείο Διεθνών Σχέσεων, το οποίο ασχολείται με θέματα που άπτονται των διεθνών σχέσεων, επαφών και συνεργασιών του δήμου.

Οι βασικοί αποδέκτες των μηνυμάτων που εκπέμπονται από το Δήμο Θεσσαλονίκης είναι όλοι οι κάτοικοι του Δήμου. Η επικοινωνία γίνεται κυρίως έμμεσα, μέσω του Τύπου και των ΜΜΕ, με την αποστολή δελτίων Τύπου και τη διεξαγωγή ραδιοτηλεοπτικών συνεντεύξεων και συνεντεύξεων Τύπου. Άρα λοιπόν, ο Δήμος ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την εδραίωση καλών σχέσεων, αμοιβαίας κατανόησης και αμφίδρομης επικοινωνίας με τον Τύπο και τα ΜΜΕ.

Επιδίωξη του δήμου είναι η επικοινωνία αυτή να γίνεται αμφίδρομα. Αυτό σημαίνει ότι ο δήμος δεν ενδιαφέρεται απλά και μόνο για τα μηνύματα που στέλνει, αλλά και για την αποδοχή τους, καθώς και την κριτική που τους ασκείται. Επίσης εδώ και μία δεκαετία περίπου έχει προχωρήσει στην ίδρυση ενός τηλεοπτικού και τριών ραδιοφωνικών σταθμών, έτσι ώστε να επιτυγχάνει, με ακόμα καλύτερο τρόπο, το επίπεδο επικοινωνίας που αυτός επιθυμεί να δημιουργήσει με τους κατοίκους της πόλης.

Σχετικά με την εσωτερική επικοινωνία, την επικοινωνία δηλαδή μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων, γίνεται κυρίως μέσω του προφορικού λόγου. Για περισσότερο επίσημα ζητήματα αποστέλλονται εγκύκλιοι. Μηχανισμοί επαναπληροφόρησης όσο αφορά την εσωτερική επικοινωνία δεν υπάρχουν. Η αποδοχή των μηνυμάτων από τους εργαζομένους ελέγχεται έμμεσα, από την αλλαγή στη μετέπειτα συμπεριφορά τους. Την ευθύνη της εσωτερικής επικοινωνίας έχει αναλάβει η διεύθυνση Προσωπικού.

Στο Δήμο Θεσσαλονίκης υπάρχουν πολλοί σύλλογοι εργαζομένων. Δεν προβλέπεται όμως συμμετοχή αυτών στις δημοτικές αποφάσεις. Οι αποφάσεις αυτές, όπως αναφέρθηκε, λαμβάνονται αποκλειστικά από τους εκλεγμένους δημοτικούς συμβούλους. Βεβαίως ένα από τα κριτήρια λήψης των αποφάσεων είναι και η ικανοποίηση των εργαζομένων και των απαιτήσεων των συλλόγων τους. Όμως δεν

υπάρχει τουλάχιστον άμεση συμμετοχή. Αυτό που υπάρχει είναι απλά η ενημέρωσή τους για τις τελικές αποφάσεις που πάρθηκαν.

Ο τρόπος διοίκησης στο δήμο είναι συγκεντρωτικός. Γι' αυτό και τα επιμέρους τμήματα και οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα άσκησης αυτόνομης επικοινωνιακής πολιτικής, αλλά είναι αναγκασμένοι να περιορίζονται στα πλαίσια που χαράζει το δημοτικό συμβούλιο.

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης χρησιμοποιεί συνδυασμό μέσων επικοινωνίας, κυρίως μαζικών. Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, οργανώνει συνεντεύξεις και εκδίδει δελτία Τύπου. Επίσης χρησιμοποιεί τους ραδιοφωνικούς και τον τηλεοπτικό του σταθμό για την εκπομπή των μηνυμάτων του. Εσωτερικά η επικοινωνία γίνεται μέσω του προφορικού λόγου και των εγκυκλίων.

Τέλος, στο δήμο δεν προβλέπονται μηχανισμοί και διαδικασίες βελτίωσης της επικοινωνιακής πολιτικής. Πιο συγκεκριμένα δεν υπάρχουν ούτε μηχανισμοί υποκίνησης και επιβράβευσης των εργαζομένων όσο αφορά βελτιωτικές τους προτάσεις, αλλά ούτε και διαδικασίες συλλογής των παραπόνων των πολιτών. Ο μοναδικός μηχανισμός συλλογής παραπόνων και βελτιωτικών προτάσεων λειτουργεί έμμεσα, μέσω της κριτικής που ασκείται στο δήμο από τον Τύπο και τα ΜΜΕ.

Ελληνική Ραδιοφωνία και Τηλεόραση 3 (ΕΡΤ 3). Με ένα τηλεοπτικό σταθμό, τρία περιφερειακά στούντιο και τρία ραδιοφωνικά προγράμματα, με τη σύγχρονη ψηφιακή τεχνολογία στην επεξεργασία και μετάδοση εικόνας και ήχου και με τις νέες υπηρεσίες που παρέχει, η ΕΡΤ 3 ανταποκρίνεται καθημερινά στο ρόλο μιας δημόσιας ραδιοτηλεόρασης και καλύπτει, με σεβασμό στον πολίτη, τις σύγχρονες ανάγκες του για ενημέρωση μόρφωση και ψυχαγωγία.

Ο τηλεοπτικός σταθμός της ΕΡΤ 3 προήλθε από τη συγχώνευση των δύο τηλεοπτικών κλιμακίων της ΕΤ 1 και ΕΤ 2, που λειτουργούσαν έως το 1988, στη Θεσσαλονίκη. Η μετάδοση τηλεοπτικού προγράμματος άρχισε στα τέλη του 1988. Το 1994 αποτελεί χρονιά σταθμό στην ιστορία της ΕΡΤ 3, καθώς με νομοθετική ρύθμιση, αποκτά διοικητική, οικονομική και προγραμματική αυτοτέλεια. Στόχος της διοίκησης, όπως μας εξήγησε ο κ. Μ. Αλεξανδρίδης, Γενικός Διευθυντής της ΕΡΤ 3, ο οποίος και μας παραχώρησε τη συνέντευξη, είναι η δημιουργία μιας σύγχρονης περιφερειακής ραδιοτηλεόρασης, για την οποία η Θεσσαλονίκη θα μπορεί δικαιολογημένα να είναι υπερήφανη.

Αν και η ΕΡΤ 3 ως ραδιοτηλεοπτικό μέσο, υποτίθεται ότι πρέπει να προβάλλει επικοινωνιακά κάποια άλλα γεγονότα, η διοίκηση διαπιστώνει ότι έχει πολύ μεγάλη σημασία κι η δική της προβολή. Η επικοινωνιακή πολιτική, λοιπόν, για την ΕΡΤ 3 είναι πρωταρχικής σημασίας. Έτσι ο σταθμός αφενός καταξιώνεται στα μάτια των διαφημιστικών εταιριών και των μεγάλων πελατών που διαφημίζονται στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση και προσελκύει κάποιες χορηγίες και διαφημίσεις, αφετέρου δε ενημερώνεται συχνότερα για τις τρέχουσες ειδήσεις και γεγονότα από τους δημιουργούς αυτών.

Η ΕΡΤ 3 κρατά έως ένα βαθμό τη σχέση της με την μητρική εταιρία, την ΕΡΤ, όμως βασικά αποτελεί έναν αυτόνομο οργανισμό, που οργανώνεται και διοικείται μόνος του. Η ίδια η διοίκηση αναγνωρίζει ότι μέχρι τώρα ο τομέας της επικοινωνίας είχε σχετικά παραμεληθεί. Στο οργανόγραμμα δεν προβλεπόταν υπεύθυνος, απλά υπήρχε ένας ειδικός σύμβουλος, αρμόδιος για θέματα επικοινωνίας, δημοσίων και διεθνών σχέσεων. Στα πλαίσια όμως της γενικότερης αναδιάρθρωσης του σταθμού, η οποία πραγματοποιείται αυτήν την περίοδο, προβλέπεται θέση υπεύθυνου επικοινωνίας.

Αναφορικά με την προβολή του προγράμματος, αλλά και του ίδιου του σταθμού γενικότερα, η ΕΡΤ 3 επιδιώκει την προβολή της μέσω εφημερίδων και περιοδικών με τη μορφή της ανταποδοτικής διαφήμισης και της αμοιβαίας καταχώρησης. Επίσης αναλαμβάνει τη χορηγία διάφορων εκδηλώσεων που διοργανώνονται στη Μακεδονία και τη Θράκη, που θεωρούνται ότι συνάδουν με τη φυσιογνωμία της. Πάντως και πάλι αναγνωρίζεται ότι μέχρι τώρα δεν έχει γίνει κάποια οργανωμένη και συστηματική διαφημιστική καμπάνια, όμως κάτι τέτοιο αναμένεται να γίνει πολύ σύντομα.

Με το πρόγραμμα της, η ΕΡΤ 3 απευθύνεται σε όλους τους Έλληνες. Ταυτόχρονα όμως επιδιώκει τη μη υποβάθμιση της ποιότητάς του. Έτσι, όταν στα πλαίσια της επαναπληροφόρησης μετρά την ακροαματικότητά της, ενδιαφέρεται όχι μόνο για την ποσότητα των ακροατών και των τηλεθεατών της, αλλά και για την ποιότητα αυτών. Η ποσοτική και ποιοτική αυτή μέτρηση, πέρα από την τυχαία δειγματοληψία, γίνεται κυρίως μέσω ανάθεσής της σε ειδική εταιρία μετρήσεων.

Η ΕΡΤ 3 επιδιώκει, σε πρώτη φάση τουλάχιστον, τη σφυρηλάτηση καλών σχέσεων επικοινωνίας με τους οργανωμένους φορείς της Βόρειας Ελλάδας, τόσο τους κρατικούς και τους κοινωνικούς, όσο και αυτούς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στη συνέχεια θα επιδιωχθεί και η άμεση επικοινωνία με ομάδες πολιτών, οι οποίες αναλαμβάνουν κάποιες σημαντικές πρωτοβουλίες. Στόχος είναι, μέσα από αυτή την

καλή επικοινωνία, ο σταθμός να ενημερώνεται πρώτος για ότι σημαντικό και αξιοπρόσεκτο γίνεται στην περιοχή.

Τα διάφορα τμήματα του σταθμού απολαμβάνουν έναν σχετικά υψηλό βαθμό αυτονομίας, με τον οποίο μπορούν να κινηθούν ευέλικτα στο χώρο δράσης τους. Έτσι, για παράδειγμα, το αθλητικό τμήμα οργανώνει και ασκεί τη δικιά του πολιτική, συμπεριλαμβανομένης και της επικοινωνιακής, στο επιμέρους εξωτερικό του περιβάλλον. Το ίδιο κάνει και το τμήμα ειδήσεων. Και τα δύο όμως περιορίζονται εντός των πλαισίων της γενικότερης στρατηγικής που έχει σχεδιάσει εξαρχής η διοίκηση. Υψηλό βαθμό αυτονομίας στην άσκηση επικοινωνιακής πολιτικής έχουν επίσης και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα οι δημοσιογράφοι.

Όσο αφορά την εσωτερική επικοινωνία, τουλάχιστο δύο φορές το χρόνο πραγματοποιούνται συναντήσεις της διοίκησης με τους εργαζόμενους, στις οποίες γίνεται ο απολογισμός της προηγούμενης και ο προγραμματισμός της επόμενης περιόδου. Στη χάραξη της στρατηγικής λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι απόψεις και οι προτάσεις των εργαζομένων και των συνεργατών, δεν προβλέπεται όμως μηχανισμός επιβράβευσης των προτάσεών τους. Επίσης κατά συχνότερα χρονικά διαστήματα γίνονται διορθωτικές παρεμβάσεις για πιο καθημερινά ζητήματα. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εσωτερικής επικοινωνίας γίνεται μέσα από την παρακολούθηση της εξέλιξης των στόχων.

Τα μέσα επικοινωνίας που συνήθως χρησιμοποιεί η ΕΡΤ 3 είναι φυσικά ο ίδιος ο σταθμός της, καθώς και τα έντυπα μέσα, κυρίως εφημερίδες και περιοδικά, στα οποία προβάλλεται με ανταποδοτική διαφήμιση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Επίσης εκδίδει ενημερωτικά περιοδικά με το πρόγραμμα ή το γενικότερο προφίλ του σταθμού, ενώ συμμετέχει σε διάφορες εκθέσεις και φεστιβάλ, όπως τη Διεθνή Έκθεση της Θεσσαλονίκης, εκθέσεις ραδιοτηλεοπτικών μέσων, φεστιβάλ κινηματογράφου κτλ.

Αναφορικά με τη βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας, αυτό που ενδιαφέρει άμεσα τη διοίκηση είναι η καθιέρωση της θεσμικής υπόστασης της επικοινωνίας μέσα από το οργανόγραμμα και η αναγνώριση της αξίας της απ' όλους τους εργαζόμενους. Επίσης επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση της εικόνας του σταθμού, τόσο μέσω των προγραμμάτων, όσο και μέσω της αισθητικής των κτιρίων στα οποία στεγάζεται. Τέλος, στόχος της ΕΡΤ 3 είναι να γίνει ο επικοινωνιακός χορηγός κάθε σημαντικής εκδήλωσης που γίνεται στην περιοχή της Μακεδονίας και της Θράκης.

Τράπεζα EFG Eurobank. Η Τράπεζα EFG Eurobank, με διακριτικό τίτλο Eurobank, συστήθηκε υπό την επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα, Ανώνυμη Εταιρεία» στις 11.12.1990. Ιδρυτές της τράπεζας ήταν η Private Financial Holdings Ltd (Λονδίνο) και η Consolidated Eurofinance Holdings S.A. (Λουξεμβούργο).

Η εξελικτική πορεία της Eurobank ήταν αλματώδης. Προχώρησε σε εξαγορές και απορροφήσεις άλλων τραπεζών, ενώ στις 31.7.1998 συγχωνεύτηκε και η ίδια ως απορροφούμενη εταιρία, με την Τράπεζα Αθηνών Α.Ε.. Η νέα τράπεζα που προέκυψε εξακολουθεί να φέρει την επωνυμία «Τράπεζα EFG Eurobank». Μέχρι τη στιγμή της συγχώνευσης το δίκτυο διάθεσης των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών της Eurobank περιελάμβανε 52 καταστήματα και 4 θυρίδες ενώ αυτό της Τράπεζας Αθηνών 23 καταστήματα.

Τη συνέντευξη μας παραχώρησε το στέλεχος της τράπεζας κ. Μπαμπάτση Ελευθερία, η οποία εργάζεται στο τμήμα υποστήριξης της περιφερειακής διεύθυνσης Βορείου Ελλάδος ενώ ασχολείται παράλληλα και με θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα λοιπόν με τα λεγόμενα της κ. Μπαμπάτση, όλες πλέον οι τράπεζες, λόγω της τεχνολογίας και του ανταγωνισμού, είναι σε θέση να παρέχουν προς τον πελάτη παρόμοιες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Ο τρόπος επικοινωνίας με τον πελάτη μαζί με την παρεχόμενη ποιότητα είναι αυτά, που μπορούν να προσδώσουν στην τράπεζα ένα σχετικό σημείο διαφοροποίησης, μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν, η επικοινωνία για την Eurobank είναι κάτι πολύ σημαντικό.

Στο οργανόγραμμα της τράπεζας προβλέπεται ξεχωριστό τμήμα υπεύθυνο για την επικοινωνία. Το τμήμα αυτό εδρεύει στην Αθήνα, όπου βρίσκονται και τα κεντρικά γραφεία της Eurobank, και υπάγεται στη διεύθυνση Μάρκετινγκ.

Η Τράπεζα φαίνεται να λειτουργεί, προς το παρόν τουλάχιστον, αρκετά «αθηνοκεντρικά». Η περιφερειακή διεύθυνση της Βορείου Ελλάδος ουσιαστικά αναφέρεται απευθείας στη διεύθυνση μάρκετινγκ, για οποιοδήποτε σχετικό θέμα, όπως διαφήμισης, χορηγίας, γενικότερης προβολής κτλ. Το τμήμα Επικοινωνίας ειδικότερα ασχολείται επίσης και με ενημερωτικές εκδηλώσεις, καθώς και με τα τηλεφωνήματα προς τους πελάτες.

Αναφορικά με τη διαδικασία της επικοινωνίας, η Eurobank λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τον αποδέκτη του μηνύματος τροποποιώντας και προσαρμόζοντας ανάλογα τον πομπό, το μέσο, καθώς και το ίδιο το μήνυμα. Επίσης υπάρχει το «σύστημα της

συστημένης ενδοτραπεζικής αλληλογραφίας», σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι επικοινωνούν γραπτά με βάση κάποια συγκεκριμένη φόρμα που προκαθορίζεται από την ίδια την τράπεζα. Συγκεκριμένοι μηχανισμοί επαναπληροφόρησης δεν προβλέπονται. Οι εργαζόμενοι βεβαιώνονται για το ότι κάποιο μήνυμα στάλθηκε στον αποδέκτη του, επικοινωνώντας μαζί του, συνήθως μέσω τηλεφώνου.

Ο τρόπος διοίκησης της τράπεζας είναι αρκετά συγκεντρωτικός. Τα πλαίσια λειτουργίας ορίζονται από την κεντρική διοίκηση της τράπεζας, που εδρεύει στην Αθήνα. Οι περιφερειακές διευθύνσεις όχι μόνο περιορίζονται στα πλαίσια αυτά, αλλά για οποιαδήποτε απόκλισή τους χρειάζονται την αντίστοιχη έγκριση. Συμπεριλαμβανομένου και του τρόπου επικοινωνίας, λοιπόν, η αυτονομία που δίδεται τόσο στα επιμέρους τμήματα, όσο και στους εργαζόμενους περιορίζεται στο λειτουργικό επίπεδο των καθημερινών συναλλαγών. Για να δοθεί όμως ακόμα και αυτή η περιορισμένη αυτονομία, πρέπει πρώτα να προηγηθεί κάποια συγκεκριμένη εκπαίδευση. Αυτή η εκπαίδευση περιλαμβάνει σεμινάρια κάθε μορφής επικοινωνιακής πολιτικής, ακόμα και τηλεφωνικής συνομιλίας.

Άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης δεν υπάρχει. Από την άλλη και η διοίκηση δεν αποφασίζει αυθαίρετα. Αντίθετα είναι ευαίσθητη όσο αφορά τις ανάγκες των εργαζομένων και ένα από τα κριτήρια με τα οποία αποφασίζει είναι κι αυτό. Οι εργαζόμενοι δηλαδή με άλλα λόγια επηρεάζουν έμμεσα τις αποφάσεις της διοίκησης.

Η Eurobank χρησιμοποιεί ένα πλήθος μέσων επικοινωνίας. Εκδίδει περιοδικά, όπως το Eurovision για τους εργαζόμενους, καθώς και ενημερωτικά δελτία για τρίτους. Όταν πρόκειται για πωλήσεις, πέρα από την άμεση πώληση που γίνεται βασικά με τον προφορικό λόγο, χρησιμοποιούνται κυρίως προσωπικές επιστολές. Επίσης, για τη διαφήμιση είτε της ίδιας της τράπεζας, είτε των προϊόντων της, αλλά και για την ενημέρωση των ενδιαφερομένων χρησιμοποιούνται, πέρα από τις επιστολές, ο Τύπος, η τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Ακόμα χρησιμοποιείται κατά κόρον το τηλέφωνο τόσο στην εξωεπιχειρησιακή όσο και στην ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία, καθώς και κάθε μέσο προϊόν της σύγχρονης τεχνολογίας, όπως picture phones ή εσωτερικό δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών, ενώ σύντομα η τράπεζα θα έχει δικό της site στο Internet.

Τέλος, όσο αφορά τη βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας, η Eurobank επιζητά συστηματικά βελτιωτικές προτάσεις. Μάλιστα με βάση τον κώδικα δεοντολογίας της τράπεζας, εάν κάποιος εργαζόμενος έχει ιδέες, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν κατά

τον οποιονδήποτε τρόπο τις παροχές και τις υπηρεσίες της τράπεζας, ή ακόμα και την ίδια της την εικόνα, είναι υποχρεωμένος να τις καταθέσει. Στη συνέχεια η τράπεζα θα αποφασίσει αν θα τις υιοθετήσει ή όχι. Παρόλα αυτά δεν προβλέπεται καμία υλική ανταμοιβή για όποια ιδέα τελικά υιοθετηθεί. Η επιβράβευση γίνεται ηθικά, προβάλλοντας το εργαζόμενο στο περιοδικό της τράπεζας. Όταν ο εργαζόμενος προτείνει συνεχώς και για μακρύ χρονικό διάστημα τρόπους βελτίωσης που υιοθετούνται, τότε προβλέπεται προαγωγή του.

Κλινική Άγιος Λουκάς. Η κλινική Άγιος Λουκάς ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1975. Η δημιουργία της αποτέλεσε την υλοποίηση μιας ιδέας κάποιων Ελληνοαμερικανών και κυρίως του κ. Δ. Κατσάρκα, γενικού διευθυντή της κλινικής, ο οποίος μας παραχώρησε και τη συνέντευξη, κι έγινε στα πλαίσια μιας ιεραποστολής της Ευαγγελικής Εκκλησίας. Ο εξαρχής στόχος τους ήταν η δημιουργία ενός νοσηλευτικό ιδρύματος, που θα προσέφερε στους κατοίκους της περιοχής καλύτερες υπηρεσίες υγείας από αυτές που παρέχονταν μέχρι τότε.

Σήμερα, ο Άγιος Λουκάς έχει καταξιωθεί πλέον στη συνείδηση όλων ως μία κλινική, η οποία προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες υγείας. Αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο καρδιοχειρουργικό κέντρο στην Ελλάδα μετά το Ωνάσειο. Οι εγχειρήσεις που γίνονται καθημερινά μπορεί να ξεπεράσουν και τις 60. Απασχολεί 340 άτομα ως μόνιμα προσωπικό, εξαιρουμένων των γιατρών, και έχει 220 κρεβάτια, στα οποία νοσηλεύονται περίπου 1500 ασθενείς το μήνα.

Κρισιμότατο παράγοντα στην επιτυχημένη παρουσία της κλινικής αποτελεί αναμφισβήτητα η επικοινωνία, η οποία έχει δύο κατευθύνσεις: το προσωπικό και το κοινό. Το πρώτο πρέπει να καταλάβει και να συνειδητοποιήσει το τι ακριβώς αναμένει η κλινική από αυτό, ενώ το δεύτερο πρέπει να γνωρίζει ότι ο Άγιος Λουκάς αποτελεί ένα ίδρυμα επιπέδου τέτοιου, ώστε να μπορεί να εμπιστευθεί τη ζωή και την υγεία του. Την όλη ευθύνη της επικοινωνίας και της εκπομπής των μηνυμάτων προς τις παραπάνω κατευθύνσεις έχει αναλάβει ο ίδιος ο γενικός διευθυντής.

Η μεταβίβαση και η κατανόηση των μηνυμάτων από τους αποδέκτες τους δεν αποτελεί πάντα μία απλή και εύκολη υπόθεση. Πολλές φορές συναντά ακόμα και την ασυνείδητη αντίδραση αυτών, κάτι που οφείλεται, όπως εκτιμάται, στη νοοτροπία και τις συνήθειες του Έλληνα. Για παράδειγμα πρόβλημα αντιμετωπίζει η κλινική στη αποδοχή του μηνύματος: «Παρακαλώ, μην καπνίζεται». Παρόμοια προβλήματα εμφανίζονται και με το προσωπικό. Πιστεύεται ότι τέτοιου είδους μηνύματα μπορούν

να γίνουν αποδεκτά με τη συνεχή επανάληψή τους, αλλά και με την παρουσίαση των συνεπειών που μπορεί να έχει η μη αποδοχή τους. Συγκεκριμένος μηχανισμός επαναπληροφόρησης δεν υπάρχει. Το αν παραλήφθηκε και κατανοήθηκε ένα μήνυμα, και σε ποιο βαθμό, ελέγχεται από τη μετέπειτα συμπεριφορά των αποδεκτών του.

Απόλυτη αυτονομία όσο αφορά τον τρόπο δράσης και επικοινωνίας έχουν μόνο οι γιατροί, οι οποίοι δεν είναι υπάλληλοι, αλλά συνεργάτες της κλινικής. Αντίθετα, κάτι τέτοιο δε συμβαίνει με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν την πολιτική της διευθύνσεως. Ο τρόπος επικοινωνίας με το προσωπικό αρχικά γινόταν κυρίως με συγκεντρώσεις, τώρα όμως γίνεται και με εγκυκλίους. Η συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις της διοίκησης είναι έμμεση, δεδομένου ότι πάντοτε ακούγονται οι προτάσεις και οι παρατηρήσεις τους.

Ο Άγιος Λουκάς αποφεύγει τη μαζική επικοινωνία ως τρόπο συναλλαγής με το εξωτερικό του περιβάλλον. Προτιμά την προσωπική επικοινωνία, γιατί πιστεύεται ότι ένα νοσηλευτικό ίδρυμα που έχει να κάνει με κάποιες δύσκολες στιγμές της ανθρώπινης ζωής, πρέπει να κρατά μια πιο προσωπική επαφή και σχέση. Αυτό που επιδιώκεται είναι να βελτιώνεται συνεχώς η φήμη της κλινικής μέσω των νοσηλευθέντων σ' αυτήν. Μαζικά η κλινική επικοινωνεί μόνο περιστασιακά, όταν πρέπει να ενημερώσει τους πολίτες για κάποια ιατρικά θέματα, όπως π.χ. μία καινούργια μέθοδο εγχείρησης ή μία τεχνολογική πρόοδο. Στην περίπτωση αυτή τα μέσα που χρησιμοποιεί είναι το ραδιόφωνο, η τηλεόραση και ο Τύπος.

Για να συνεχιστεί η επιτυχημένη πορεία, στον Άγιο Λουκά θεωρείται πολύ σημαντική η συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών και προπαντός της επικοινωνίας. Αυτό πετυχαίνεται με τη βελτίωση των παλιότερων και την υιοθέτηση νέων μεθόδων και τρόπων επικοινωνίας, κυρίως μέσω υποδείξεων των εργαζομένων, των νοσηλευομένων αλλά και των συγγενών τους. Υπάρχει κιτίο υποδείξεων και παραπόνων στο οποίο ο καθένας μπορεί να εκφράσει γραπτά τις απόψεις και τις προτάσεις του. Επίσης προβλέπονται ανταμοιβές, ηθικές και κυρίως υλικές, για οποιονδήποτε εργαζόμενο κάνει μία πρόταση καλυτέρευσης η οποία θα υιοθετηθεί.

Siemens Τηλεβιομηχανική ΑΕ. Η Siemens αποτελεί έναν μεγάλο πολυεθνικό όμιλο επιχειρήσεων, που αναπτύσσει δραστηριότητα σε 190 χώρες του κόσμου και απασχολεί 379.000 εργαζόμενους σ' όλο τον κόσμο. Στην Ελλάδα δραστηριοποιείται εδώ και 100 περίπου χρόνια, διαθέτοντας τις εξής βιομηχανικές μονάδες: Siemens ΑΕ, Osram Ελλάς ΑΕ και Siemens Nixdorf στην Αθήνα, Siemens Τηλεβιομηχανική ΑΕ

στη Θεσσαλονίκη, Mettering ΑΕ στην Κόρινθο, και Τηλεκαλώδια ΑΕ στον Νομό Βοιωτίας.

Η Siemens Τηλεβιομηχανική, η οποία ανήκει στον Όμιλο Siemens, ιδρύθηκε το 1964 ως κοινοπραξία ανάμεσα στην Siemens AEG και την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Επικεντρώνεται στην παραγωγή τηλεπικοινωνιακού υλικού με έμφαση στα ψηφιακά συστήματα EWSD. Αποτελεί τον κυριότερο προμηθευτή του ΟΤΕ, ενώ επιπρόσθετα παράγει μία πληθώρα προϊόντων, κυρίως τηλεπικοινωνιακού χαρακτήρα. Σήμερα η εταιρία απασχολεί 250 άτομα και λειτουργεί σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας EFQM.

Σύμφωνα με τον κ. Α. Σταφυλίδη, υπεύθυνο Διασφάλισης Ποιότητας της Siemens Τηλεβιομηχανικής, ο οποίος μας παραχώρησε τη συνέντευξη, η σημασία της επικοινωνίας για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης είναι πολύ μεγάλη, γι' αυτό και δίδεται ιδιαίτερη έμφαση σ' αυτήν. Μάλιστα αναγνωρίζεται η σημασία όχι μόνο της επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον, αλλά και της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Παρόλα αυτά στην Siemens Τηλεβιομηχανική δεν προβλέπεται θέση υπεύθυνου επικοινωνίας, αλλά ούτε και υπεύθυνου δημοσίων σχέσεων. Όπως αναφέρεται, αυτό οφείλεται στο ότι η εταιρία παρουσιάζει την ιδιαιτερότητα να διαθέτει μόνο ένα βασικό πελάτη, τον ΟΤΕ, τις σχέσεις με τον οποίο έχει αναλάβει το τμήμα πωλήσεων της Siemens ΑΕ, που εδρεύει στην Αθήνα.

Όσο αφορά την επικοινωνία τόσο με τις υπόλοιπες ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως τους προμηθευτές ή την κοινωνία γενικότερα, όσο και με τους εργαζόμενους, αυτή ασκείται κατά περίπτωση από τους υπεύθυνους των επιμέρους τμημάτων και διευθύνσεων, στα πλαίσια των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων τους. Την τελική ευθύνη και το συντονισμό έχει αναλάβει η γενική διεύθυνση. Σε ερώτησή μας για το αν σκέφτονται στην επιχείρηση να ορίσουν στο μέλλον υπεύθυνο Επικοινωνίας, η απάντηση που μας δόθηκε ήταν αρνητική. Όπως αναφέρθηκε, δεν υπάρχει λόγος να γίνει κάτι τέτοιο, αφού όλοι είναι ικανοποιημένοι με τη μέχρι τώρα πορεία της εταιρίας.

Όταν εκπέμπεται κάποιο μήνυμα από τη Siemens Τηλεβιομηχανική, λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο αποδέκτης του μηνύματος αυτού. Διαφοροποιείται δηλαδή κατά περίπτωση τόσο ο πομπός όσο και το μέσο της επικοινωνίας. Τον κυριότερο πομπό μηνυμάτων αποτελούν οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων. Η επαναπληροφόρηση γίνεται μέσω ερωτηματολογίων, καθώς και μέσω της μέτρησης της αλλαγής της συμπεριφοράς του αποδέκτη προς την επιθυμητή.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους στα πλαίσια της εφαρμογής του EFQM. Γι' αυτό το λόγο στη Siemens Τηλεβιομηχανική, η οποία όπως ήδη αναφέρθηκε έχει υιοθετήσει αυτό το μοντέλο διοίκησης, μετράται η ικανοποίηση των εργαζομένων από τα συστήματα επικοινωνίας που εφαρμόζονται. Πιο συγκεκριμένα στα ερωτηματολόγια που καλούνται να απαντήσουν όλοι οι εργαζόμενοι τουλάχιστον μία φορά το χρόνο υπάρχει και σχετική ερώτηση, για το κατά πόσο αυτοί είναι ικανοποιημένοι από τις μεθόδους και τα συστήματα επικοινωνίας που εφαρμόζονται εντός της επιχείρησης.

Η χάραξη της Επικοινωνιακής πολιτικής αποτελεί έργο της ανώτατης διοίκησης. Οι επιμέρους διευθύνσεις έχουν αναλάβει την κύρια ευθύνη της υλοποίησή της. Παραχωρείται άρα στα τμήματα αυτά κάποιος βαθμός αυτονομίας αναφορικά με τη δυνατότητα άσκησης επικοινωνιακής πολιτικής με το αντίστοιχο εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον, πάντα όμως εντός των πλαισίων της γενικότερης στρατηγικής που χαράζει η ανώτατη διοίκηση.

Οι αποφάσεις στη Siemens Τηλεβιομηχανική λαμβάνονται και με τη συμμετοχή των εργαζομένων. Η συμμετοχή αυτή έχει τη μορφή της υποβολής βελτιωτικών προτάσεων. Σύμφωνα με το EFQM, οι αποφάσεις και οι στόχοι κάθε χρονιάς δεν πρέπει να λαμβάνονται και να προσδιορίζονται ερήμην των εργαζομένων. Γι' αυτό και επιδιώκεται η συμβολή και η συμμετοχή του κάθε εργαζόμενου στον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται κυρίως μέσω ενός δικτύου υπολογιστών που είναι εγκατεστημένο εντός της επιχείρησης. Επίσης χρησιμοποιούνται και άλλα μέσα εσωτερικής επικοινωνίας, όπως ο πίνακας ανακοινώσεων, εσωτερικά έγγραφα, διατμηματικές συνεδριάσεις και κύκλοι ποιότητας. Κατά περιόδους οργανώνονται χοροί και άλλες παρόμοιες εκδηλώσεις. Εξωεπιχειρησιακά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, την επικοινωνία με τον ΟΤΕ, τον βασικό πελάτη της επιχείρησης, έχει αναλάβει το τμήμα πωλήσεων της Siemens ΑΕ. Όσο αφορά την επικοινωνία με το υπόλοιπο εξωτερικό περιβάλλον, η Siemens Τηλεβιομηχανική κατά κύριο λόγο αναλαμβάνει τη χορηγία συνεδρίων και άλλων παρόμοιων εκδηλώσεων. Επίσης οργανώνονται συνεντεύξεις Τύπου στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, παραχωρούνται ραδιοφωνικές συνεντεύξεις ή αποστέλλονται δελτία Τύπου.

Τέλος, ιδιαίτερα έμφαση δίδεται στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης όλων των διαδικασιών, άρα και του τρόπου επικοινωνίας. Εξάλλου αυτό είναι κάτι που επιβάλλεται και από το EFQM. Η συνεχής βελτίωση ξεκινά με τον εντοπισμό των κρίσιμων σημείων για την αποτελεσματική λειτουργία της επικοινωνίας. Στην συνέχεια υποβάλλονται προτάσεις βελτίωσης των σημείων αυτών, εξετάζονται όλες και υιοθετούνται οι καλύτερες από αυτές. Στη Siemens Τηλεβιομηχανική προβλέπονται μηχανισμοί υποκίνησης και επιβράβευσης των εργαζομένων που προτείνουν τρόπους βελτίωσης της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω τόσο υλικών όσο και ηθικών ανταμοιβών.

ΗΜΙΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύθηκε το 1841 και είναι ο μεγαλύτερος χρηματοοικονομικός οργανισμός της χώρας. Αποτελεί τη μητρική εταιρία ενός ομίλου επιχειρήσεων που προσφέρει ευρύτατο φάσμα αλληλένδετων υπηρεσιών και προϊόντων για την εξυπηρέτηση επιχειρήσεων και ιδιωτών. Δραστηριοποιείται σε 16 χώρες, έχοντας 604 καταστήματα και 620 ATM στην Ελλάδα και 100 τραπεζικές μονάδες επιπλέον στο εξωτερικό. Η συνέντευξη που μας παραχωρήθηκε έγινε με τον προϊστάμενο του τμήματος Πολιτιστικών και Δημοσίων Σχέσεων της Δ' Περιφερειακής Διοίκησης, κ. Γ. Κορδομενίδη.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος δίνει ιδιαίτερη σημασία στην επικοινωνιακή πολιτική. Ήταν από τις πρώτες δημόσιες επιχειρήσεις που κατανόησαν την αξία της επικοινωνίας και δημιούργησαν τμήμα Δημοσίων Σχέσεων το οποίο είναι υπεύθυνο και για την επικοινωνία τόσο με το εξωτερικό περιβάλλον, όσο και με τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Μέχρι πρόσφατα το τμήμα αυτό αποτελούσε αυτοτελή υποδιεύθυνση η οποία υπαγόταν απευθείας στο διοικητή της τράπεζας και πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου, όμως εδώ και μία διετία περίπου η υποδιεύθυνση οργανωτικά υπάγεται στην διεύθυνση Γραμματείας, που είναι μία από τις διευθύνσεις της διοικήσεως της τράπεζας.

Η επικοινωνία για την Εθνική Τράπεζα αποτελεί μία πολύπλευρη διαδικασία. Αφορά όλους τους εμπλεκόμενους τόσο τους πελάτες και τους εργαζόμενους, όσο και τους μετόχους και γενικότερα όλους όσους έχουν κάποιους είδους σχέση με αυτήν αλλά και την κοινωνία στο σύνολό της, και γίνεται κατά περίπτωση συνολικά ή με τις επιμέρους ομάδες ενδιαφερομένων. Ο διοικητής της τράπεζας είναι ενήμερος για πάρα

πολλά ζητήματα επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων και πάντοτε έχει τον τελευταίο λόγο.

Ενδεικτικό επίσης της σημασίας που δίνει η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος στην έννοια της επικοινωνίας αποτελεί και το γεγονός ότι στις μεγάλες διοικητικές μονάδες που υπάρχουν σε όλη την Ελλάδα, μία από τις οποίες βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη, υπάρχει θέση για στέλεχος δημοσίων σχέσεων, υπεύθυνο για την επικοινωνία, το οποίο υπάγεται στην τοπική μονάδα, την λεγόμενη Περιφερειακή Διοίκηση, αλλά συνεργάζεται στενά και με την αρμόδια υποδιεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων της Κεντρικής Διοίκησης της Αθήνας. Αναφορικά με το βαθμό αποκέντρωσης των δραστηριοτήτων των περιφερειακών υπηρεσιών των Δημοσίων Σχέσεων, το μεγαλύτερο μέρος αυτών ελέγχεται από την κεντρική διοίκηση, ιδιαίτερα σε στρατηγικό επίπεδο. Η τράπεζα εκτιμά ότι οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να είναι ενιαίες, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ομοιογενή και ενιαία οργάνωση. Αυτό σημαίνει ότι όλα τα καταστήματα πρέπει να λειτουργούν και να επικοινωνούν με τον ίδιο τρόπο. Δεν υπάρχουν τα περιθώρια κάθε Περιφερειακή Διοίκηση να κάνει δική της πολιτική επικοινωνίας ή πολιτική δημοσίων σχέσεων. Προβλέπεται όμως από την άλλη κάποιος βαθμός αυτονομίας σε λειτουργικό επίπεδο, ώστε να δίδεται η δυνατότητα προσαρμογής και ευελιξίας ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες και ιδιομορφίες της κάθε περιοχής.

Σχετικά με τη διαδικασία της επικοινωνίας, τα μηνύματα που επιθυμούνται να σταλούν προσαρμόζονται ανάλογα με το μέσο και κυρίως τον αποδέκτη, έτσι ώστε να πετυχαίνεται η καλύτερη και πληρέστερη επικοινωνία και να αποφεύγονται διαστρεβλώσεις που οφείλονται στην κακή κωδικοποίηση ή αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων και την ύπαρξη παρασίτων. Πομπός των μηνυμάτων αυτών πολλές φορές είναι τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης, ακόμα και ο ίδιος ο διοικητής της τράπεζας, ανάλογα με την αξία και το κύρος που επιδιώκεται να δοθεί σε κάθε μήνυμα. Πάντως η τράπεζα θεωρεί κάθε εργαζόμενο της πομπό μηνυμάτων, γι' αυτό και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων.

Για να ελεγχθεί το κατά πόσο το μήνυμα έφτασε στον αποδέκτη του και αποκωδικοποιήθηκε σωστά από αυτόν, η τράπεζα έχει καθιερώσει μηχανισμούς ελέγχου μέσω της επαναπληροφόρησης. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιεί ερωτηματολόγια, κιτία παραπόνων και υποδείξεων, ενώ παρακολουθούνται συστηματικά τα σχόλια του Τύπου. Στην συνέχεια διαλειτουργικές ομάδες από διάφορα τμήματα της τράπεζας, συμπεριλαμβανομένου και του τμήματος Δημοσίων

Σχέσεων, ασχολούνται με το χειρισμό των παραπάνω υποδείξεων και επιδιώκουν τη βελτίωση των διαδικασιών.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, αναγνωρίζοντας την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος και των ιδιαίτερων συνθηκών που αναπτύσσονται σε κάθε επιμέρους περιβάλλον, επιτρέπει και επιδιώκει ως ένα βαθμό την αυτονομία των συναλλακτικών μονάδων της, δηλαδή των καταστημάτων της. Έτσι το κάθε κατάστημα είναι υπεύθυνο για την επικοινωνιακή πολιτική που θα ακολουθήσει για τους πελάτες του όταν έρχεται σε άμεση επαφή μ' αυτούς, πάντοτε όμως μέσα στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού που τέθηκε από την ανώτατη διοίκηση. Δίδεται άρα κάποιας μορφής λειτουργική αυτονομία ιδιαίτερα στον τρόπο προσέγγισης και εξυπηρέτησης του πελάτη. Η Περιφερειακή Διοίκηση αποφεύγει την άμεση επικοινωνία με τους πελάτες, εκτός αν ο πελάτης είναι πάρα πολύ σημαντικός. Ο ρόλος της περιορίζεται στο επίπεδο θεσμικής εκπροσώπησης με τον νομάρχη, τους δήμους, τα τοπικά επιμελητήρια κτλ.

Όσο αφορά την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθείται για το προσωπικό, η τράπεζα ακολουθεί μία ανοικτή πολιτική πληροφορώντας το προσωπικό της με διάφορους τρόπους και εσωτερικά έγγραφα, για οτιδήποτε σχετίζεται με τις δραστηριότητες της και την ιδιαίτερη θέση κάθε εργαζομένου. Εξαιρούνται πληροφορίες οι οποίες χαρακτηρίζονται ως απόρρητες και για τις οποίες υπάρχει κίνδυνος διαρροής, όπως συγκεκριμένοι δείκτες και στατιστικά στοιχεία ή μέλλουσες στρατηγικές κινήσεις. Για σημαντικές πληροφορίες, ζητείται από τον κάθε εργαζόμενο να πιστοποιήσει εγγράφως ότι έλαβε γνώση των πληροφοριών αυτών, ώστε να εξασφαλίζεται το ότι το μήνυμα λήφθηκε πλήρες και ολοκληρωμένο από τον αποδέκτη του.

Τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η Εθνική Τράπεζα είναι συνδυασμός οπτικών, ακουστικών και οπτικοακουστικών μέσων, στην πλειοψηφία τους μαζικά. Πιο συγκεκριμένα εκδίδει περιοδικά για το προσωπικό, όπως το περιοδικό «Εμείς», τριμηνιαία στατιστικά δελτία, τον ετήσιο απολογισμό και ενημερωτικά φυλλάδια. Επίσης χρησιμοποιεί την τηλεόραση και το ραδιόφωνο για διαφήμιση και ενημέρωση των πελατών, των μετόχων και γενικότερα όλων των ενδιαφερομένων.

Τέλος, η Εθνική Τράπεζα ενδιαφέρεται και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της επικοινωνίας της με το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή τους εργαζομένους της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω διεξαγωγής σεμιναρίων, ή παροτρύνοντας τους εργαζομένους να διαβάζουν σχετικά βιβλία, άρθρα και

δημοσιεύματα στον Τύπο. Επίσης παρακολουθείται συστηματικά το πώς επικοινωνούν και οι άλλες επιχειρήσεις, ακόμα και αυτές που δε δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Είναι ανοικτή σε οποιαδήποτε πρόταση βελτίωσης, και ανταμείβει κάθε εργαζόμενο που κάνει μια τέτοια πρόταση που υιοθετείται με bonus, υλικά και ηθικά, αν και επισημαίνεται το γεγονός ότι η μέτρηση του οφέλους από μια πρόταση βελτίωσης είναι συχνά ιδιαίτερα δύσκολη.

Νοσοκομείο ΑΧΕΠΑ. Το νοσοκομείο ΑΧΕΠΑ είναι ένα πανεπιστημιακό νοσοκομείο με 720 κρεβάτια, το οποίο παρέχει τριτοβάθμια βασικά περίθαλψη. Λειτουργεί από το 1953 που ιδρύθηκε, μέχρι σήμερα, έχοντας απόκτηση κατά τη διάρκεια αυτή μεγάλη φήμη, λόγω κυρίως του επιπέδου των επιστημόνων του και της περίθαλψης που παρέχει. Από το ΑΧΕΠΑ για παράδειγμα ξεκίνησαν οι μεταμοσχεύσεις στην Ελλάδα. Τη φήμη αυτή το νοσοκομείο την «πληρώνει» με το να φορτώνεται πάρα πολλά περιστατικά, κάτι που σημαίνει υπερβολικό φόρτο εργασίας, με τα όποια προβλήματα αυτό μπορεί να συνεπάγεται. Καθημερινά εξυπηρετεί γύρω στα 2000 άτομα, απασχολώντας περίπου 2000 εργαζόμενους. Εάν στα άτομα αυτά προστεθούν και οι ασκούμενοι φοιτητές, δεν θα ήταν υπερβολή να χαρακτηριστεί το ΑΧΕΠΑ ως μία μικρή κοινότητα.

Όπως μας αναφέρει ο κ. Α. Σιγάλας, διοικητικός διευθυντής του ΑΧΕΠΑ, με τον οποίο έγινε η συνέντευξη, οι σχέσεις επικοινωνίας που αναπτύσσονται σ' έναν οργανισμό υγείας είναι τελείως διαφορετικές από τις σχέσεις που μπορεί να αναπτυχθούν σε κάθε άλλο οργανισμό. Είναι ιδιαίτερες και ταυτόχρονα πάρα πολύ πολύπλοκες και αναμφισβήτητα επιδρούν πάνω στο τελικό προϊόν του νοσοκομείου, που είναι το αποτέλεσμα που έχουν οι παρεχόμενες υπηρεσίες στον άρρωστο.

Η επικοινωνία σε ένα νοσοκομείο γίνεται σε πολλά επίπεδα. Πρώτον γίνεται μεταξύ των υπηρεσιών και των τμημάτων του, με σκοπό την αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων υγείας των ασθενών τόσο κατά το στάδιο της διάγνωσης, όσο και κατά το στάδιο της θεραπείας. Το δεύτερο επίπεδο επικοινωνίας αναπτύσσεται μεταξύ των διάφορων ηγετικών στελεχών και των υπόλοιπων εργαζομένων και είναι προσανατολισμένο στις σχέσεις εξουσίας.

Το τρίτο επίπεδο περιλαμβάνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων όχι όμως σε κάποιο πλαίσιο εξουσίας, αλλά καθαρά συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών. Υπάρχει επίσης και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, των αρρώστων και των συγγενών τους. Εδώ ο εργαζόμενος πρέπει να αντλήσει πληροφορίες σχετικές με τον

ασθενή, κάτι που συνήθως δεν είναι καθόλου εύκολο. Παράλληλα αναπτύσσονται σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των προμηθευτών, των συντηρητών και των απλών πολιτών που βρίσκονται στο νοσοκομείο χωρίς να αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα υγείας.

Αυτές οι σχέσεις, που αναπτύσσονται καθημερινά, και είναι τόσο λειτουργικά, όσο και κοινωνικά αναγκαίες, θα πρέπει να διακρίνονται για την υπευθυνότητα και τη φιλικότητά τους, να συμβάλλουν στη συνοχή μεταξύ των εργαζομένων κυρίως όμως να οδηγούν στη λύση των όποιων προβλημάτων υγείας αντιμετωπίζουν οι άρρωστοι ή οι νοσηλευόμενοι γενικότερα.

Ένας οργανισμός υγείας πρέπει ακόμα να επικοινωνεί και με τις προϊστάμενες αρχές, και μάλιστα αμφίδρομα, ώστε να ενημερώνεται για την όποια πολιτική υγείας που εφαρμόζεται σε εθνικό επίπεδο, αλλά και να ενημερώνει τις αρχές για το πώς προχωρά η υλοποίηση της πολιτικής αυτής, ή για το αν εμφανίστηκε κάποιο αξιόλογο πρόβλημα υγείας, όπως ένα λοιμώδες νόσημα. Τέλος, ο οργανισμός υγείας πρέπει να επικοινωνεί με την ίδια την κοινωνία, ενημερώνοντας τα μέσα μαζικής ενημέρωσης αλλά και τους πολίτες μέσω αυτών για γενικότερα θέματα υγείας, με τρόπο υπεύθυνο και ακριβή, που να μη δημιουργεί απατηλές προσδοκίες ή εντυπώσεις.

Το νοσοκομείο σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς έχει κάποιες ιδιαιτερότητες. Απασχολεί πολυάριθμο προσωπικό, που απορροφά το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών του, περίπου το 60% με 70%. Υπάρχει επίσης μεγάλη εξειδίκευση και υψηλός καταμερισμός της εργασίας όχι μόνο σε ιατρικό, αλλά και σε νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό. Ταυτόχρονα το μορφωτικό επίπεδο των εργαζόμενων είναι τελείως διαφορετικό.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν τη σημαντικότητα της επικοινωνίας, και την ανάγκη που υπάρχει να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν στο μέγιστο βαθμό οι ανάλογοι δίαυλοι επικοινωνίας. Όπως τονίζεται όμως, παρόλα αυτά, και παρόλη την ευαισθησία που υπάρχει στα θέματα της υγείας τόσο από την πλευρά των ασθενών και των πολιτών γενικότερα, όσο και από αυτή των μέσων μαζικής ενημέρωσης, δεν έχει γίνει κατανοητή η ανάγκη ύπαρξης ειδικών επιστημών, και πολύ περισσότερο ενός ειδικού τμήματος ή γραφείου που θα χειρίζεται τέτοιου είδους θέματα.

Υπεύθυνες για θέματα επικοινωνίας είναι οι διοικήσεις και οι διευθύνσεις των επιμέρους τμημάτων του νοσοκομείου, χωρίς όμως να έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και προπαίδεια, με αποτέλεσμα πολλές φορές να γίνονται λανθασμένοι χειρισμοί. Στο οργανόγραμμα δεν προβλέπεται θέση υπεύθυνου επικοινωνίας, ούτε

καν υπεύθυνου δημοσίων σχέσεων. Την όλη ευθύνη του συντονισμού επωμίζεται ο ίδιος ο διοικητικός διευθυντής.

Στα θέματα της υγείας, λόγω ακριβώς της ιδιαιτερότητας που έχουν, δεν υπάρχει κάποιος ειδικός που να τα γνωρίζει όλα. Έτσι, ανάλογα με το μήνυμα που πρέπει να σταλεί, είτε προς τα έξω είτε προς τους εργαζόμενους, επιλέγεται και ο κατάλληλος πομπός που είναι γνώστης του συγκεκριμένου αντικειμένου. Αυτό από μόνο του δίνει ουσιαστικά στους γιατρούς μία αυτοτέλεια για τέτοιου είδους θέματα. Όταν όμως τα μηνύματα σχετίζονται με την γενικότερη πολιτική του οργανισμού, πομποί αυτών είναι οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων, ακόμα κι ο ίδιος ο διοικητικός διευθυντής.

Σχετικά με την επαναπληροφόρηση, όταν αυτή αφορά στο επίπεδο των εργαζομένων με τους ασθενείς και τους συγγενείς τους είναι συνεχής, ώστε να παρακολουθείται η αποτελεσματικότητα των θεραπευτικών αγωγών. Σε γενικότερα θέματα λειτουργίας του οργανισμού υπάρχει σε επίπεδο δικτύου προϊσταμένου και υφισταμένων. Για την επαναπληροφόρηση από την κοινωνία και τους πολίτες έχει συσταθεί μία ειδική επιτροπή διαχείρισης θεμάτων προστασίας των ασθενών, στην οποία ο καθένας μπορεί να απευθυνθεί. Υπάρχει επίσης κιτίο παραπόνων. Πάντως, όπως τονίζεται, ούτε το ένα ούτε το άλλο λειτουργούν σε τέτοιο βαθμό, ώστε να θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικά. Κι αυτό γιατί, όπως εκτιμάται, οι πολίτες δεν δείχνουν την ανάλογη εμπιστοσύνη, ώστε να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους. Ουσιαστικά μόνο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αυτοβούλως εντοπίζουν και καταγράφουν όποια προβλήματα υποπέσουν στην αντίληψή τους.

Όσο αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις τις διοίκησης, αυτή προβλέπεται και κατοχυρώνεται και νομικά. Στον διοικητικό συμβούλιο του νοσοκομείου υπάρχει ένας εκπρόσωπος των γιατρών κι ένας εκπρόσωπος των υπόλοιπων εργαζομένων, πέραν του εργατικού σωματείου και της συνδικαλιστικής δράσης που αυτό αναπτύσσει.

Τα μέσα που χρησιμοποιεί το ΑΧΕΠΑ για να στείλει τα μηνύματά του είναι τόσο τα οπτικά, όσο και τα ακουστικά και τα οπτικοακουστικά. Κυρίως χρησιμοποιούνται οι εγκύκλιοι και ο προφορικός λόγος, ενώ η τηλεόραση και το ραδιόφωνο χρησιμοποιούνται συνήθως σε περιπτώσεις πληροφόρησης των πολιτών για θέματα υγείας γενικότερου ενδιαφέροντος. Επίσης, συχνά εκδίδονται έντυπα με εργασίες και έρευνες στα πλαίσια των πανεπιστημιακών μελετών που πραγματοποιούνται στο νοσοκομείο.

Τέλος, όπως αναφέρεται, βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας του ΑΧΕΠΑ με το εξωτερικό και το εσωτερικό του περιβάλλον, επιδιώκεται μόνο στη περίπτωση που διαπιστωθεί ότι κάπου υπάρχει κάποιο σοβαρό και συχνά επαναλαμβανόμενο πρόβλημα. Τα καθημερινά προβλήματα του νοσοκομείου είναι τόσα, που πολλές φορές δε επιτρέπουν να δοθεί η πρέπουσα σημασία σε κάποιες αδυναμίες ή κενά που υπάρχουν. Επίσης δεν προβλέπονται μηχανισμοί υποκίνησης και ανταμοιβής των εργαζομένων, πέρα από μία απλή ηθική επιβράβευση, ώστε αυτοί να επιδιώκουν την καλυτέρευση του τρόπου επικοινωνίας.

Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων ΑΒΕ (ΕΛΒΟ). Η Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων ΑΒΕ είναι η μεγαλύτερη κατασκευάστρια εταιρία ειδικών οχημάτων στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1972 ως Στάγιερ Ελλάς ΑΒΕ, ο κύριος μέτοχος της οποίας ήταν η αυστριακή Steyer Daimler Puch. Το 1986 μετά από αυξήσεις μετοχική κεφαλαίου και μεταβίβαση της συμμετοχής της αυστριακής πλευράς στο Ελληνικό Δημόσιο, η εταιρία μετονομάστηκε σε Ελληνική Βιομηχανία Οχημάτων ΑΒΕ με κύριο μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο.

Σήμερα η ΕΛΒΟ παράγει μία μεγάλη ποικιλία οχημάτων τόσο στρατιωτικών, όπως φορτηγά, λεωφορεία και άρματα μεταφοράς προσωπικού, οχήματα παντοδαπού εδάφους, ανταλλακτικά, όσο και πολιτικών, όπως πυροσβεστικά, φορτηγά, απορριμματοφόρα, βυτιοφόρα, αστικά, υπεραστικά και τουριστικά λεωφορεία και λεωφορεία μεταφοράς προσωπικού. Εξάγει σε χώρες όπως η Αυστρία, η Γερμανία, η Κύπρος, η Ρουμανία, η Σιγκαπούρη και η Τσεχία. Η έκταση που καλύπτουν οι εγκαταστάσεις της φτάνει τα 270.000 τ.μ., με στεγασμένους χώρους 60.000 τ.μ.. Απασχολεί 1.030 άτομα ως προσωπικό, και ο κύκλος εργασιών της για το 1998 έφτασε περίπου τα 31 δις δραχμές πραγματοποιώντας κέρδη άνω του 1 δις.

Όπως τονίζεται από τους κ. Α. Κοτσάκη και Γ. Ζιώγα, υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων και ανώτατο στέλεχος του τμήματος Μάρκετινγκ αντίστοιχα που μας παραχώρησαν τη συνέντευξη, η επικοινωνία για την ΕΛΒΟ έχει πολύ μεγάλη σημασία. Αποτελεί τον συνδετικό κρίκο, τον μηχανισμό ολοκλήρωσης και συντονισμού όλων των λειτουργιών της επιχείρησης προς μία κοινή κατεύθυνση, και είναι αυτή που τη βοηθά να συναναστρέφεται με επιτυχία τόσο με το εξωτερικό, όσο και με το εσωτερικό της περιβάλλον.

Την ευθύνη της επικοινωνίας έχει αναλάβει ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων, ο οποίος τυπικά, σύμφωνα με το οργανόγραμμα, υπάγεται στο τμήμα Μάρκετινγκ, το οποίο με

τη σειρά του υπάγεται στη Εμπορική Διεύθυνση. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων αναφέρεται απευθείας στην ανώτατη διοίκηση.

Αναφορικά με τη διαδικασία της επικοινωνίας, όταν χρειάζεται να σταλεί κάποιο μήνυμα από την ΕΛΒΟ, ο πομπός και το μέσο κάθε φορά διαφοροποιούνται ανάλογα με τον αποδέκτη του μηνύματος. Έτσι, για παράδειγμα, όταν στέλνεται ένα μήνυμα προς τους εργαζόμενους πομπός μπορεί να είναι κάποιος συνάδελφος, κάποιος προϊστάμενος, ακόμα και ο ίδιος ο πρόεδρος της εταιρίας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα του μηνύματος. Συνήθως ο πρόεδρος αναλαμβάνει την εξαγγελία πολύ σημαντικών θεμάτων για την πορεία της εταιρίας, όπως απολύσεις εργαζομένων, εξαγγελίες υπερωριών, καθώς επίσης και μηνυμάτων τα οποία στοχεύουν στην τόνωση του ηθικού των εργαζομένων, όπως χαιρετισμούς σε διάφορους χορούς ή άλλες εκδηλώσεις της εταιρίας.

Στην ΕΛΒΟ δεν προβλέπονται, τουλάχιστον επίσημα, κάποιοι τυποποιημένοι και συγκεκριμένοι μηχανισμοί αναπληροφόρησης. Παρόλα αυτά, τις περισσότερες φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, ερχόμενοι σε επαφή με το αντίστοιχο άμεσο εξωτερικό τους περιβάλλον, λαμβάνουν πληροφόρηση, έστω και προφορική, για την αποδοχή των μηνυμάτων που αποστέλλονται από την εταιρία, την οποία και μεταβιβάζουν στους αρμόδιους. Τέτοιοι φορείς είναι κυρίως οι πωλητές, οι συντηρητές, καθώς κι ο ίδιος ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων.

Το οργανόγραμμα της εταιρίας προβλέπει την ύπαρξη οκτώ διευθύνσεων, στις οποίες δίνεται αρκετά μεγάλη αυτονομία. Ταυτόχρονα όμως οι διευθύνσεις συνεργάζονται μεταξύ τους, ώστε να υπάρχει καλύτερος συντονισμός των λειτουργιών. Έτσι, π.χ., η διεύθυνση πωλήσεων δρα αυτόνομα στο δικό της εξωτερικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα συνεργάζεται και με τη διεύθυνση παραγωγής για να την ενημερώσει για τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά και να ενημερωθεί για τις δυνατότητες τις παραγωγής. Αυτονομία δράσης παρέχεται και στους ίδιους τους εργαζόμενους, οι οποίοι μπορούν να χειριστούν ζητήματα της εταιρίας, όπως αυτοί νομίζουν καλύτερα. Βεβαίως, η αυτονομία δράσης τόσο των διευθύνσεων, όσο και των εργαζομένων πρέπει να κυμαίνεται μέσα στα στρατηγικά πλαίσια που έχει ορίσει η ανώτατη διοίκηση. Συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης δεν προβλέπεται. Η διοίκηση μόνη της χαράζει την στρατηγική και τις πολιτικές της εταιρίας, την οποία καλούνται να υλοποιήσουν οι εργαζόμενοι.

Στην ΕΛΒΟ, επίσης, υπάρχει κοινωνικός λειτουργός, ο οποίος ασχολείται με θέματα κοινωνικής πολιτικής μέσα στην εταιρία, όπως με προβλήματα των εργαζομένων,

προσωπικά ή εργασιακά, με διάφορες εκδηλώσεις κτλ. Ο θεσμός του κοινωνικού λειτουργού βοηθάει την εσωτερική επικοινωνία και τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η ΕΛΒΟ είναι διάφορα, ανάλογα το μήνυμα που θέλει να στείλει και το κοινό που θα απευθυνθεί. Ο βασικός πελάτης της εταιρίας είναι ο στρατός. Οπότε και ο όλος τρόπος προβολής των προϊόντων της προς τα έξω είναι ουσιαστικά προσανατολισμένος προς το συγκεκριμένο αυτό πελάτη, και γίνεται με διαφήμιση σε εξειδικευμένα στρατιωτικά περιοδικά. Για την υπόλοιπη πελατεία επιλέγεται η περιοδική διαφήμιση σε ειδικά ένθετα του Τύπου, αφιερωμένα σε οχήματα. Η ΕΛΒΟ συμμετέχει, επίσης, σε εκθέσεις, στις οποίες παρουσιάζει τα προϊόντα της. Ταυτόχρονα, όμως, έτσι βελτιώνει και την εικόνα της προβάλλοντας μέσω εντύπων και βίντεο πληροφορίες για την ίδια την επιχείρηση.

Αναφορικά με τον τρόπο επικοινωνίας με το προσωπικό, αυτός κατά κύριο λόγο γίνεται με την πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία. Επίσης η εταιρία εκδίδει ένα περιοδικό αποκλειστικά για το προσωπικό της. Εκτός από τα παραπάνω οργανώνονται ακόμα εκδηλώσεις και χοροί για τους εργαζόμενους και τις οικογένειες, ενώ δίνεται και επιπλέον μισθός στους εργαζόμενους που έχουν παιδιά που φοιτούν στην ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση. Οι παραπάνω πολιτικές πιστεύεται ότι ενδυναμώνουν τις σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης, και αυξάνουν την αφοσίωση του προσωπικού στην εταιρία.

Τέλος, η ΕΛΒΟ επιδιώκει συστηματικά τη βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας και εντός της επιχείρησης, αλλά και στις σχέσεις της με το εξωτερικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα υπάρχει στην εταιρία ειδικό τμήμα προτάσεων και βελτιώσεων, στο οποίο μπορεί να απευθυνθεί ο κάθε εργαζόμενος που έχει να υποβάλλει κάποια βελτιωτική πρόταση για οποιοδήποτε θέμα, και φυσικά και για θέματα επικοινωνίας. Αν υιοθετηθεί τελικά η πρότασή του, ο εργαζόμενος λαμβάνει ένα bonus, ανάλογο με το οικονομικό όφελος που θα προκύψει για την εταιρία. Αν κάνει πολλές προτάσεις, οι οποίες συχνά υιοθετούνται, τότε ο συγκεκριμένος εργαζόμενος παίρνει μόνιμη αύξηση μισθού. Στο σύστημα ανταμοιβών όμως αυτό, δεν προβλέπεται κάποια ηθική επιβράβευση ή προαγωγή του εργαζομένου.

Δεν υπάρχει τίποτε εκεί που δεν
υπάρχει η αντίστοιχη λέξη

M. Heidegger

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ-ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την παράθεση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα, μας δίνεται η δυνατότητα να προχωρήσουμε σε ομαδοποίηση των στοιχείων και να καταλήξουμε σε κάποια τελικά συμπεράσματα.

Πριν όμως προχωρήσουμε στην ομαδοποίηση των στοιχείων, πρέπει να τονίσουμε ότι, ενώ όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που επιλέχθηκαν εξαρχής ήταν στην πρώτη μας επαφή θετικές όσο αφορά τη συμμετοχή τους στην έρευνά μας, στη συνέχεια οι πέντε από τις εννέα έδειξαν ιδιαίτερα απρόθυμες να συνεργαστούν, παρά τις επίμονες προσπάθειες μας. Οι δύο από αυτές πρόβαλαν την αιτιολογία ότι δεν υπήρχε κάποιος αρμόδιος που να διέθετε τις κατάλληλες γνώσεις, ώστε να απαντήσει σε όλες μας τις ερωτήσεις Οι άλλες τρεις επιχειρήσεις δεν αιτιολόγησαν τη στάση τους. Μάλιστα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει το ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι μεγάλες και γνωστές στο ευρύ κοινό, ενώ οι ίδιες διατείνονται ότι διοικούνται με τις σύγχρονες μεθόδους του μάνατζμεντ.

Το παραπάνω γεγονός μας οδηγεί σ' ένα πρώτο συμπέρασμα, το εξής: Πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί, παρόλο που καταρχήν θέλουν να δείχνουν μια καλή εικόνα προς τα έξω, ουσιαστικά δεν έχουν πάρει στα σοβαρά το ζήτημα της επικοινωνίας, πιστεύοντας λανθασμένα ότι και η εταιρία θα πρέπει να επικοινωνεί και να προβάλλεται μόνο εκεί που έχει άμεσο κέρδος, όπως, π.χ. στους μετόχους, τους

προμηθευτές και προπαντός τους πελάτες. Όμως, όπως είδαμε και στη θεωρία, η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να ενδιαφέρεται εξίσου σοβαρά και για τις σχέσεις της με την κοινωνία γενικότερα, κάτι που φαίνεται να αγνοούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις και οργανισμοί. Αυτό σημαίνει ότι στις συγκεκριμένες εταιρίες, που μάλιστα θεωρούνται «μεγάλες» και «σύγχρονες», υπάρχει έλλειμμα επικοινωνίας.

Σχετικά τώρα με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα, όλες ανεξαιρέτως τονίζουν τη μεγάλη σημασία και τον καταλυτικό ρόλο που έχει η επικοινωνία στην εύρυθμη λειτουργία τους. Τονίζουν με έμφαση ότι η ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης και οργανισμού δεσμεύεται για την επιχειρησιακή επικοινωνία στις συναλλαγές της εταιρίας, τόσο με το εξωτερικό όσο και με το εσωτερικό της περιβάλλον. Μάλιστα οι επικοινωνία γι' αυτούς αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού τους σχεδιασμού.

Οι παραπάνω θέσεις μας οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι η σημασία που δίνουν στην επιχειρησιακή επικοινωνία όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμούς της έρευνάς μας είναι ιδιαίτερα μεγάλη και καταλυτική στην διατήρηση της ισορροπίας με το περιβάλλον τους. Μάλιστα, όπως φαίνεται κάτι τέτοιο το έχουν ήδη συνειδητοποιήσει, γι' αυτό και εντάσσουν την επικοινωνιακή τους πολιτική στον ευρύτερο στρατηγικό τους σχεδιασμό.

Όμως, στην ερώτηση μας αν προβλέπεται υπεύθυνος επικοινωνίας και ποια είναι η θέση του στο οργανόγραμμα, μόνο πέντε από τις επιχειρήσεις και ή τους οργανισμούς μας έχουν κάποιο στέλεχος που ασχολείται αποκλειστικά με θέματα επικοινωνίας. Μάλιστα, μόνο ένας οργανισμός είχε προϊστάμενο επικοινωνίας, στη διεύθυνση του οποίου υπάγονται τα γραφεία Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων. Στις υπόλοιπες επιχειρήσεις και οργανισμούς υπεύθυνος επικοινωνίας είναι είτε ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων, είτε κάποιο άλλο στέλεχος, που υπάγεται στη διεύθυνση Μάρκετινγκ. Στις άλλες τέσσερις επιχειρήσεις και οργανισμούς την ευθύνη της επικοινωνιακής πολιτικής έχουν αναλάβει προσωπικά οι ίδιοι οι διοικητικοί διευθυντές.

Τελικά, από τα παραπάνω φαίνεται να προκύπτει μία αντίθεση, η εξής: Παρόλο που όλες οι εταιρίες τόνισαν με έμφαση την ιδιαίτερη σημασία που δίνουν στην επιχειρησιακή τους επικοινωνία, τέσσερις από αυτές δεν είχαν κάποιον αποκλειστικά υπεύθυνο για θέματα επικοινωνίας, αλλά ενέτασσαν την εφαρμογή της επικοινωνιακής πολιτικής στις αρμοδιότητες της ανώτατης διοίκησης, που, βεβαίως, δεν ασχολούταν αποκλειστικά με αυτήν. Όμως, η διοίκηση είναι αυτή που χαράζει την

στρατηγική της επικοινωνίας και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές. Την ευθύνη της υλοποίησης οφείλει να την έχει κάποιο στέλεχος αποκλειστικά υπεύθυνο για αυτήν, ειδικά όταν πρόκειται για σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, όπως αυτούς που εξετάζουμε.

Από την άλλη, στις υπόλοιπες επιχειρήσεις και οργανισμούς στους οποίους προβλέπεται θέση υπεύθυνου επικοινωνίας, εξαιρουμένου ενός οργανισμού, παρατηρείται το παράδοξο, ο υπεύθυνος αυτός να είναι ο υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων ή να υπάγεται στην διεύθυνση Μάρκετινγκ. Αντίθετα, το λογικό θα ήταν, οι διευθύνσεις Μάρκετινγκ και Δημοσίων Σχέσεων να υπάγονταν στο τμήμα Επικοινωνίας, καθώς η έννοια της επικοινωνίας είναι πιο ευρεία και περιλαμβάνει τόσο το μάρκετινγκ, όσο και τις δημόσιες σχέσεις, καθώς επίσης και άλλα ζητήματα επικοινωνίας γενικότερης φύσεως, ιδιαίτερα ενδοεπιχειρησιακά.

Ως τελικό συμπέρασμα της πρώτης ενότητας ερωτήσεων, προκύπτει ότι ενώ οι όλες επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν επισημάνει τον πρωτεύοντα ρόλο που παίζει η επικοινωνία για την επιβίωσή τους, οι περισσότερες από αυτές στην πράξη δεν έχουν προχωρήσει σε ενέργειες ανάλογες, που να δικαιολογούν αυτή τους την επισήμανση.

Όσο αφορά τώρα τη διαδικασία της επικοινωνίας, όλες εταιρίες που μελετήθηκαν λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τον τελικό αποδέκτη του μηνύματος που θέλουν να στείλουν και ανάλογα τροποποιούν και προσαρμόζουν τον πομπό, το μέσο, ακόμα και το ίδιο το μήνυμα. Έτσι, όταν πρόκειται να σταλεί κάποιο σημαντικό μήνυμα, το ρόλο του πομπού αναλαμβάνει το ανώτατο στέλεχος της επιχείρησης ή του οργανισμού, που κατά περίπτωση μπορεί να είναι είτε ο γενικός είτε ο διοικητικός διευθυντής όταν πρόκειται για βιομηχανίες, τράπεζες και οργανισμούς υγείας, είτε κάποιο εκλεγμένο από το λαό πρόσωπο, όπως. ο νομάρχης ή ο δήμαρχος, όταν πρόκειται για οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης.

Πομποί, επίσης, μηνυμάτων θεωρούνται, και αυτό είναι πολύ σημαντικό, όλοι οι εργαζόμενοι μιας εταιρίας. Οι εργαζόμενοι γίνονται πομποί και όταν συναναστρέφονται με τους συναδέλφους τους, αλλά και όταν έρχονται σε επαφή με κοινά εκτός της εταιρίας. Γι' αυτό και όλες οι εταιρίες που εξετάσθηκαν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση του εργαζομένων και στη σωστή και ολοκληρωμένη ενημέρωσή τους.

Κάτι ακόμα πολύ σημαντικό είναι το ότι όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί της έρευνάς μας ενδιαφέρονται για την αμφίδρομη επικοινωνία, ενδιαφέρονται, δηλαδή, για την αναπληροφόρηση, γιατί, όπως μας αναφέρουν, την θεωρούν απαραίτητη για

την ολοκλήρωση της επικοινωνιακής τους διαδικασίας. Επτά από τις εννέα επιχειρήσεις και οργανισμούς, μας ανέφεραν ότι ενδιαφέρονται άμεσα για την αναπληροφόρηση και την επιδιώκουν με διάφορους τρόπους. Πιο συγκεκριμένα, κατά κύριο λόγο, χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια, κιτία παραπόνων και υποδείξεων, τηλεφωνήματα επιβεβαίωσης, ενώ παρακολουθούν συστηματικά και τα σχόλια του Τύπου. Επίσης, φορείς μηνυμάτων επαναπληροφόρησης θεωρούνται ότι είναι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, ιδιαίτερα εκείνοι που έρχονται σε άμεση επαφή με διάφορα κοινά του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως πωλητές, συντηρητές, γιατροί, νοσηλευτές κτλ. Οι άλλες δύο επιχειρήσεις, που δεν μας ανάφεραν κάποιους συγκεκριμένους μηχανισμούς επαναπληροφόρησης, επιδιώκουν την επαναπληροφόρηση με έμμεσους τρόπους, κυρίως παρακολουθώντας τα σχόλια του Τύπου και ελέγχοντας τις αντιδράσεις και τη συμπεριφορά των αποδεκτών πριν και μετά τη μετάδοση του μηνύματος.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν, άλλες σε μεγαλύτερο κι άλλες σε μικρότερο βαθμό, την πρέπουσα σημασία στην διαδικασία της επικοινωνίας. Μάλιστα το ενδιαφέρον τους δε περιορίζεται μόνο στη μονόδρομη επικοινωνία, αλλά, όπως φαίνεται, επιδιώκουν, άμεσα ή έμμεσα, κυρίως την αμφίπλευρη επικοινωνία.

Η χάραξη της επικοινωνιακής πολιτικής αποτελεί έργο της ανώτατης διοίκησης σε όλες τις εταιρίες που εξετάσθηκαν. Αυτό αποτελεί, βεβαίως, μία απόδειξη της σημασίας που δίνουν οι εταιρίες αυτές στην επιχειρησιακή επικοινωνία. Εκείνο που διαφέρει είναι ο βαθμός αυτονομίας που απολαμβάνουν τα επιμέρους τμήματα ή διευθύνσεις. Έτσι στους οργανισμούς υγείας οι διευθύνσεις απολαμβάνουν έναν υψηλό βαθμό αυτονομίας, που κατά κύριο λόγο οφείλεται στην εξειδικευμένη γνώση που παρέχουν. Αντίθετα, ο τρόπος διοίκησης των τραπεζών είναι σαφώς πιο συγκεντρωτικός και η αυτονομία δράσης των τμημάτων πολύ περιορισμένη. Σύμφωνα με τα στελέχη, αυτό οφείλεται στο ότι οι τράπεζες επιδιώκουν την ομοιομορφία των δραστηριοτήτων και των ενεργειών. Συγκεντρωτικός, επίσης, είναι και ο τρόπος διοίκησης ενός ακόμα οργανισμού. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις και οργανισμοί βρίσκονται κάπου στο ενδιάμεσο. Παραχωρούν, δηλαδή, στα τμήματά τους κάποιο βαθμό αυτονομίας στην άσκηση της επικοινωνιακής τους πολιτικής, κυρίως όσο αφορά αποφάσεις τακτικής, περιορίζονται όμως πάντα στα πλαίσια της γενικότερης στρατηγικής που χαράζει η ανώτατη διοίκηση.

Σύμφωνα με τη θεωρία, δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο που να προσδιορίζει με σαφήνεια αν είναι προτιμότερο το συγκεντρωτικό ή το αποκεντρωτικό στυλ διοίκησης. Αυτό είναι κάτι το οποίο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως τη φιλοσοφία της εταιρίας, τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, την κουλτούρα των εργαζομένων κτλ. Θα μπορούσαμε, όμως, να ισχυριστούμε, ότι όσο πιο πολύπλοκο και αβέβαιο είναι το περιβάλλον, τόσο πιο αποκεντρωτικός θα πρέπει να είναι ο τρόπος διοίκησης. Από την άλλη, όσο πιο αποκεντρωτικός είναι ο τρόπος διοίκησης, τόσο πιο δύσκολο είναι να επιτευχθεί ο συντονισμός της δράσης.

Όσο αφορά την επικοινωνιακή πολιτική που ασκείται στους εργαζόμενους, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που ερευνήθηκαν ακολουθούν μία ανοικτή πολιτική πληροφόρησης σχετικά τόσο με τις δραστηριότητες τους, όσο και την ιδιαιτερότητα της κάθε θέσης εργασίας. Η συνήθης ελευθερία δράσης που δίνεται στους εργαζομένους περιορίζεται στις καθημερινές, λειτουργικές αποφάσεις, εκτός αν κάποιος εργαζόμενος κατέχει εξειδικευμένη γνώση πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα, όπως οι γιατροί στους οργανισμούς υγείας, οπότε και η ελευθερία δράσης του είναι σαφώς μεγαλύτερη.

Η άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης δεν υπάρχει σε καμία επιχείρηση ή οργανισμό, πλην ενός. Από την άλλη οι αποφάσεις αυτές δε λαμβάνονται και ερήμην τους. Αυτό που κυρίως επιδιώκεται είναι η έμμεση συμμετοχή των εργαζομένων, μέσω υποβολής προτάσεων, υποδείξεων και παρατηρήσεων καλυτέρευσης. Και βεβαίως, ένα από τα κριτήρια λήψης των διοικητικών αποφάσεων είναι και οι ικανοποίηση των εργαζομένων. Τέλος, προβλέπεται, επίσης, και οι ενημέρωσή τους για τις οριστικές αποφάσεις που πάρθηκαν

Τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί της έρευνάς μας αποτελούν συνδυασμό οπτικών, ακουστικών και οπτικοακουστικών μέσων. Αυτό είναι κάτι που συνίσταται, όπως είδαμε, και από τη θεωρία.

Κατά περίπτωση χρησιμοποιούνται μαζικά μέσα ή μέσα μονομερούς επικοινωνίας. Το μέσο που χρησιμοποιείται περισσότερο είναι η πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία, κυρίως για τρέχοντα, καθημερινά μηνύματα. Όταν τα μηνύματα που πρέπει να αποσταλούν είναι πιο επίσημα, τότε αυτά μεταβιβάζονται μέσω εγκυκλίων, επιστολών ή άλλων παρόμοιων εντύπων. Άλλα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται πολύ συχνά

είναι το τηλέφωνο, ο Τύπος, το ραδιόφωνο και τηλεόραση, ιδιαίτερα στην επικοινωνία με το εξωτερικό περιβάλλον.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που εκδίδουν περιοδικό για τους εργαζόμενούς τους καθώς και αυτές που διοργανώνουν εκδηλώσεις, όπως χορούς και άλλες συγκεντρώσεις, οι οποίες ενδυναμώνουν τη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, και αυξάνουν την ικανοποίηση και την αφοσίωση τους στην εταιρία.

Επίσης κάτι που αξίζει να επισημανθεί, είναι ότι αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμοί ενδιαφέρονται ολοένα και περισσότερο για την υιοθέτηση μέσων νέας τεχνολογίας, με σκοπό να βελτιώσουν την ενδοεπιχειρησιακή και εξωεπιχειρησιακή τους επικοινωνία. Κυρίως οι ιδιωτικές εταιρίες, και κατά δεύτερο λόγο οι ημικρατικές, έχουν προβεί σε δικτύωση των θέσεων εργασίας μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών και σκοπεύουν, τα επόμενα χρόνια, να προχωρήσουν στην υιοθέτηση ακόμα περισσότερων τεχνολογικών καινοτομιών.

Τέλος, αναφορικά με την πέμπτη και τελευταία ενότητα ερωτήσεων που αφορά τη βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας, οι επτά στις εννέα επιχειρήσεις και οργανισμούς που εξετάστηκαν, ενδιαφέρονται σοβαρά για αυτήν, επιδιώκοντας συνεχώς τη βελτίωση της εικόνας τους και του τρόπου συναλλαγής τους τόσο με το εσωτερικό, όσο και με το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, παρακολουθούν και καταγράφουν συστηματικά τις αντιδράσεις των πελατών τους και τα σχόλια του Τύπου. Επίσης, η διοίκηση παροτρύνει τους εργαζόμενους να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις, τις γνώμες και τις παρατηρήσεις τους και να υποβάλλουν βελτιωτικές προτάσεις. Οι ανταμοιβές που προβλέπονται είναι υλικές και ηθικές. Επιπλέον, αν ο εργαζόμενος υποδεικνύει συνεχώς τρόπους καλυτέρευσης που τελικά υιοθετούνται, τότε προάγεται στην ιεραρχία. Πάντως, ενδιαφέρον είναι το ότι μόνο τρεις επιχειρήσεις ανταμείβουν και υλικά αλλά και ηθικά τους εργαζόμενους τους. Μία επιχείρηση τους επιβραβεύει μόνο υλικά, δύο μόνο ηθικά, ενώ σε μία δεν προβλέπονται ανταμοιβές, ούτε υλικές, αλλά ούτε και ηθικές, παρόλο που η ίδια επιθυμεί από τους εργαζόμενους της να προτείνουν τρόπους βελτίωσης.

Οι άλλοι δύο οργανισμοί, που δεν έχουν υιοθετήσει κάποιους ανάλογους μηχανισμούς, δε σημαίνει ότι δεν ενδιαφέρονται για τη βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας τους. Και αυτοί είναι δεκτικοί σε οποιαδήποτε βελτιωτική πρόταση, απλά δεν είναι κάτι που το επιδιώκουν συστηματικά.

Προκύπτει, λοιπόν, ότι όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί της έρευνάς μας ενδιαφέρονται, περισσότερο ή λιγότερο, για τη βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας με το εξωτερικό και το εσωτερικό τους περιβάλλον. Παρόλα αυτά λίγες είναι αυτές που έχουν σχεδιάσει και εφαρμόζουν κάποιες συγκεκριμένες και ολοκληρωμένες διαδικασίες λήψης, υιοθέτησης και κυρίως ανταμοιβής των βελτιωτικών προτάσεων.

Από όλα τα παραπάνω, τελικά, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο γενικό συμπέρασμα, ότι ελάχιστες είναι οι εταιρίες που έχουν και εφαρμόζουν μία μακρόπνοη και ολοκληρωμένη επικοινωνιακή πολιτική. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών που εξετάσθηκαν, δε φαίνεται να έχει ένα μακρόπνοο στρατηγικό πλάνο επικοινωνιακής δράσης. Από την άλλη, όμως, δεν μπορούμε να ισχυριστούμε, ότι οι εταιρίες αυτές αδιαφορούν παντελώς για την επιχειρησιακή επικοινωνία. Απλά φαίνεται να χαράζουν την επικοινωνιακή της πολιτική με κάποια σχετική προχειρότητα και ερασιτεχνισμό.

Το σίγουρο είναι ότι οι παραπάνω εταιρίες θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα και έμφαση στην επικοινωνία. Δε θα ήταν υπερβολικό να χαρακτηρίσουμε την επικοινωνία ως τη διαδικασία πάνω στην οποία βασίζεται η ίδια η ύπαρξη μιας επιχείρησης. Ο Barnard θεωρεί ότι η επικοινωνία αποτελεί το ένα από τα τρία βασικά στοιχεία που συγκροτούν μια επιχείρηση, μαζί τη θέληση για υπηρεσία και τον κοινό σκοπό[125].

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να παραμείνει βιώσιμος, θα πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά τόσο με το εξωτερικό, όσο και με το εσωτερικό του περιβάλλον. Θα πρέπει, δηλαδή, να εμφανίζει ένα μηχανισμό ομοιόστασης, τάξης και οργανωμένης πολυπλοκότητας, ώστε να διατηρεί την επιθυμητή ισορροπία και προσαρμοστικότητα με το περιβάλλον του. Αυτή η ισορροπία, που είναι δυναμική και όχι στατική, δεν μπορεί να επιτευχθεί, αν ο συγκεκριμένος οργανισμός δεν αναπτύξει ένα κατάλληλο σύστημα λήψης αλλά και χρησιμοποίησης της πληροφόρησης Πέρα, δηλαδή, από τη λήψη της πληροφόρησης, απαραίτητη είναι και η επεξεργασία της και στη συνέχεια η χρησιμοποίηση της, με άλλα λόγια, είναι απαραίτητη η εποικοδομητική κατανάλωση από τον οργανισμό των πληροφοριών που έχει στη διάθεσή του. Μέσω ενός τέτοιου συστήματος δίνεται στην οργάνωση η δυνατότητα να αυτοανακατατάσσει την εσωτερικής της δομή και αλλάξει τη συμπεριφορά της έτσι, ώστε να προσαρμόζεται με τρόπο άμεσο και συνεχή στις εκάστοτε απαιτήσεις του περιβάλλοντός της.

Οι καθηγητές Lawrence και Lorsch αναφέρουν, ότι η οργάνωση πρέπει να λαμβάνει συνεχή πληροφόρηση γενικά για το περιβάλλον και ειδικότερα για τις μεταβολές του.

Για ένα αβέβαιο περιβάλλον προτείνουν ένα σφαιρικό μοντέλο, ένα σύνθετο δίκτυο επικοινωνίας ώστε να πετυχαίνεται ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των όρων συναλλαγής με αυτό. Επίσης, προτείνουν την ανάπτυξη της ευαισθησίας των ατόμων-μελών στη λήψη μηνυμάτων μέσα και έξω από την οργάνωση, ενώ σε άλλο σημείο αναφέρουν ότι η λειτουργία του συντονισμού επιτυγχάνεται με τους μηχανισμούς της επικοινωνίας και της λήψης αποφάσεων. Επισημαίνουν, τέλος, ότι το σύστημα επικοινωνίας κάθε επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της φιλοσοφίας και της ιδεολογίας της[126].

Η επιχειρησιακή επικοινωνία, λοιπόν, είναι μία λειτουργία του μάνατζμεντ με καθοριστική σημασία για την επιβίωση μιας επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να χαίρει της ανάλογης προσοχής από τη εκάστοτε διοίκηση. Είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να επιδιώκει την ομαλή ροή της πληροφόρησης από και προς τα διάφορα κοινά. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο επιβάλλεται η ανάθεση της λειτουργίας της επικοινωνίας σε κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος, το οποίο να μπορεί να επικοινωνεί σωστά. Αυτό δε σημαίνει ότι το στέλεχος αυτό θα πρέπει να είναι ένα άτομο απλά και μόνο ευπαρουσίαστο, χαμογελαστό, κοινωνικό και με καλές γνωριμίες και διασυνδέσεις. Θα πρέπει επιπλέον να έχει εκπαιδευτεί κατάλληλα και να γνωρίζει τις βασικές αρχές των επιστημών της συμπεριφοράς, έτσι ώστε να είναι σε θέση να τροποποιεί συμπεριφορές, να προβλέπει αντιδράσεις και να δημιουργεί την επιθυμητή εικόνα τόσο για την ίδια την επιχείρηση, όσο και για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Μάλιστα, βασικές γνώσεις επικοινωνίας πρέπει να έχουν και όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι και τους τελευταίους στην ιεραρχία, αφού και αυτοί, με τον έναν ή τον άλλον τρόπο, επικοινωνούν καθημερινά είτε μεταξύ τους, είτε με τα διάφορα κοινά που βρίσκονται εκτός επιχείρησης. Οι γνώσεις αυτές αποκτούνται βεβαίως μέσω της εκπαίδευσης, κάτι για το οποίο θα πρέπει να μεριμνήσει οπωσδήποτε η διοίκηση.

Πλέον, οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να δρουν σε ένα περιβάλλον ολοένα και πιο πολύπλοκο και αβέβαιο. Στις μέρες μας, ο παλιότερος κρατικός προστατευτισμός έχει εξαλειφθεί σχεδόν πλήρως, ενώ η προκείμενη ένταξη της χώρας μας στην ΟΝΕ αναμένεται να εντείνει τον ανταγωνισμό. Από την άλλη, οι απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν αυξηθεί σημαντικά, με αποτέλεσμα να ζητούν συνεχώς και μεγαλύτερη πληροφόρηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που σκοπεύουν να αγοράσουν, ενώ η δημιουργία διάφορων οργανώσεων άλλων κοινωνικών ομάδων

απαιτεί από τη σύγχρονη επιχείρηση να έχει μία ολοκληρωμένη επικοινωνιακή πολιτική καθώς επίσης και να είναι κοινωνικά περισσότερο ευαίσθητη.

Μία προσεκτική αξιολόγηση και εκτίμηση των εμπειρικών δεδομένων της παρούσας εργασίας μας οδηγεί, σχεδόν υποχρεωτικά, στη διαπίστωση, ότι υπάρχει «λειτουργικό κενό» (functional lag) ανάμεσα στις γνωστικές αντιλήψεις και θέσεις επιχειρήσεων, οργανισμών και στελεχών για τη σημασία της επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων και στις πραγματικές τους εφαρμογές στη ροή της καθημερινότητας. Συχνά, αυτή η ανακολουθία ή το «κενό» ανάγεται σε πρόθεση, αλλά αυτό όχι μόνο δεν επαληθεύεται από τη δική μας έρευνα, αλλά αντίθετα προέκυψε μια αξιοσημείωτη αδυναμία ορθής εκτίμησης των θετικών επιδράσεων της επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων στην καθολική λειτουργία κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

Γίνεται, λοιπόν, παραπάνω από σαφές, ότι για να παραμείνουν βιώσιμες οι ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί θα πρέπει να πάρουν περισσότερο σοβαρά την έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Βασική τους επιδίωξη θα πρέπει να είναι η υπερκέραση των όποιων επικοινωνιακών εμποδίων, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή ροή της πληροφορίας. Τα σημαντικότερα εμπόδια που θα μπορούσαν να εμφανιστούν στην επικοινωνία καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισής τους, παρουσιάζονται στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας.

Δεν υπάρχει τίποτα πιο πρακτικό
από μία καλή θεωρία.

L. V. Bertalanffy

ΠΑΘΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο επικοινωνιακός στόχος του αποτελεσματικού σύγχρονου στελέχους θα πρέπει να είναι η επίτευξη του απόλυτου ελέγχου της φυσικής ροής της πληροφόρησης. Για να το πετύχει όμως αυτό, πρωταρχικό του μέλημα θα πρέπει να είναι η όσο το δυνατό μεγαλύτερη μείωση των εμποδίων που παρεμβάλλονται μεταξύ πομπού και δέκτη και που είναι πιθανό να αλλοιώσουν το μήνυμα. Σε αντίθετη περίπτωση, κάτι τέτοιο θα είχε ως συνέπεια τη μείωση της αποτελεσματικότητας της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Πρέπει να επισημανθεί με έμφαση, ότι κανένα από τα παραπάνω εμπόδια, τα οποία προηγούμενα είχαμε χαρακτηρίσει ως θορύβους ή παράσιτα, δεν είναι ανυπέρβλητο. Μάλιστα ο προβληματισμός των σύγχρονων στελεχών θα πρέπει να κατευθύνεται στο πώς θα επιτύχουν μέσω της βελτίωσης τόσο της ακρίβειας, όσο και της ομαλής ροής της πληροφόρησης, να υπερπηδήσουν τα εμπόδια αυτά, ώστε να ελαχιστοποιήσουν τις παραμορφώσεις των μηνυμάτων, και να μεγιστοποιήσουν την αποδοχή τους.

Τα εμπόδια που εμφανίζονται στην επιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνονται, ανάλογα με ποιος τα προκαλεί και σε ποιον οφείλονται, σε διαπροσωπικά και σε οργανωσιακά, και θα αναλυθούν αμέσως παρακάτω, μαζί με τους τρόπους αντιμετώπισης τους.

Διαπροσωπικά εμπόδια. Διαπροσωπικά είναι τα εμπόδια που οφείλονται, κατά κύριο λόγο, στα άτομα που συμμετέχουν στην επικοινωνιακή διαδικασία ως πομποί, ως δέκτες μηνυμάτων, ή ακόμη κι ως ενδιάμεσοι. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να εμφανιστούν είτε κατά την κωδικοποίηση από τον αποστολέα, είτε κατά την αποκωδικοποίηση από τον λήπτη, είτε από την αποκωδικοποίηση και στην συνέχεια την επανακωδικοποίηση από τους ενδιάμεσους. Τα διαπροσωπικά εμπόδια που συνήθως εμφανίζονται, είναι τα εξής:

Η διαφορετικότητα στην αντίληψη. Η αντίληψη είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα υποδέχονται και ερμηνεύουν, μέσα από τα αισθητήρια όργανα, τα ερεθίσματα που προέρχονται από την εξωτερική αντικειμενική πραγματικότητα. Όλοι οι άνθρωποι για να λειτουργήσουν ως οργανισμοί έχουν μία υποκειμενική αντίληψη της εξωτερικής πραγματικότητας και του περιβάλλοντος. Σπάνια η αντίληψη ενός ατόμου να είναι η ίδια με αυτήν ενός άλλου. Κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά και επιλεκτικά (επιλεκτική αντίληψη), με βάση τις εμπειρίες, τις αξίες, τα πιστεύω και την υποκειμενική του κατάσταση, όπως ψυχορμήματα, ανάγκες, προσδοκίες, συναισθήματα, αλλά και τα δεδομένα που επικρατούν στο περιβάλλον τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή[127].
Ο μηχανισμός της επιλεκτικής αντίληψης οδηγεί πολλές φορές το λήπτη σε παραμόρφωση και διαστρέβλωση των μηνυμάτων κατά την αποκωδικοποίηση. Το να ξεπεραστούν τα εμπόδια που οφείλονται στην αντίληψη είναι κάτι αρκετά δύσκολο. Τα επιτυχημένα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν με σχετική ακρίβεια το πώς θα ληφθούν και θα ερμηνευθούν τα μηνύματά τους. Αυτό μπορεί να γίνει αν καταφέρουν να επικοινωνούν αμφίδρομα με τους λήπτες, και μορφοποιούν και προσαρμόζουν τα μηνύματα τους ανάλογα. Επίσης, πρέπει να επιλέγουν τη κατάλληλη χρονική στιγμή, στην οποία τα δεδομένα του περιβάλλοντος θα ευνοούν την κατανόηση του μηνύματος.

Το λανθασμένο φιλτράρισμα. Φιλτράρισμα υπάρχει όταν μέρος των πληροφοριών που εμπεριέχονται σ' ένα μήνυμα περικόπτονται από κάποιον ενδιάμεσο, πριν αυτό φτάσει στον τελικό αποδέκτη. Από τη φύση της, η επιχειρησιακή επικοινωνία απαιτεί την ύπαρξη του φιλτραρίσματος. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ερμηνεύουν τις πληροφορίες που λαμβάνουν, και να στέλνουν στους συνάδελφους, τους υφιστάμενους και τους προϊστάμενούς τους, μόνο όσες από αυτές θεωρούν

απαραίτητες και σχετικές. Μάλιστα, όσο περισσότερα είναι τα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού, τόσες περισσότερες είναι και οι πληροφορίες που φιλτράρονται.
Παρόλα αυτά, ο λανθασμένος τρόπος φιλτραρίσματος είναι πολύ πιθανό να έχει αρνητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Οι υφιστάμενοι μπορεί να αποκρύπτουν κάποιες πληροφορίες σε μια προσπάθεια να ευχαριστήσουν τους προϊστάμενούς τους, ή για να αποφύγουν δυσάρεστες καταστάσεις. Τα στελέχη όμως, από την πλευρά τους, πρέπει να γνωρίζουν πώς να ξεπεράσουν τις αρνητικές συνέπειες του φιλτραρίσματος. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί βασικά με δύο τρόπους: Πρώτο με την καθιέρωση περισσότερων του ενός καναλιών επικοινωνίας, έτσι ώστε η πληροφόρηση να επιβεβαιώνεται από πολλές πηγές, και δεύτερο με το περιορισμό της ροής των πληροφοριών σε, όσο το δυνατό, λιγότερους ενδιάμεσους[128].

Προβλήματα γλώσσας. Πολλές φορές λόγω του περιορισμένου του λεξιλογίου, ο πομπός αδυνατεί να εκφράσει με ακρίβεια αυτό που σκέφτεται επακριβώς. Αλλά πέρα από αυτό, η έννοια και το νόημα των λέξεων είναι πιθανό να διαφέρει από άτομο σε άτομο ή ακόμα από τμήμα σε τμήμα σ' έναν οργανισμό. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως σημαντική (semantics) [129]. Μια λέξη, δηλαδή, έχει πολλές διαφορετικές έννοιες. Έχει ένα άμεσο νόημα, που είναι ο κατηγορηματικός ορισμός του όρου, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να έχει και πολλά έμμεσα ή συνειρμικά νοήματα[130]. Έτσι, για παράδειγμα, η λέξη προϊστάμενος, που ετυμολογικά έχει την έννοια του ανώτερου στην ιεραρχία, μπορεί για μερικούς εργαζόμενους να ταυτίζεται με κάποιον που τους καταπιέζει και τους εκμεταλλεύεται, με συνέπεια τα άτομα αυτά να αντιμετωπίζουν τον προϊστάμενό τους με καχυποψία και επιφυλακτικότητα, κάτι που σίγουρα δυσχεραίνει την επιχειρησιακή επικοινωνία.
Τα στελέχη είναι σε θέση να ξεπεράσουν τα προβλήματα που προκαλεί η σημαντική, χρησιμοποιώντας γλώσσα συγκεκριμένη και κατανοητή απ' όλους. Από την άλλη, θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους το λεξιλόγιο του λήπτη, και να προσαρμόζουν ανάλογα το μήνυμα. Ένα στέλεχος μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικό λεξιλόγιο όταν συζητά, λ.χ., με κάποιον ανώτερό του και άλλο, όταν μιλά με εκπροσώπους τους σωματείου των εργαζομένων. Αυτό δε σημαίνει ότι το στέλεχος κάνει διακρίσεις, αλλά ότι η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από την κατανόηση και, επομένως, το συγκεκριμένο στέλεχος πρέπει να χρησιμοποιεί λέξεις που είναι κατανοητές.

Η έλλειψη προσοχής. Όταν αποκωδικοποιείται το μήνυμα, η προσοχή του λήπτη μπορεί να αποσπαστεί σε κάτι άλλο, ακόμα κι αν ο αποστολέας δεν έχει ολοκληρώσει τη φράση του. Λόγω αυτής της έλλειψης προσοχής, ο λήπτης χάνει τον ειρμό των μηνυμάτων, πράγμα που κάνει πιο δύσκολη την αποτελεσματική επικοινωνία. Επιπλέον, η απροσεξία αυτή μπορεί να οφείλεται στη διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στην ταχύτητα ομιλίας ενός ατόμου και στην ταχύτητα κατανόησης του ακροατή. Ο εγκέφαλος του ακροατή μπορεί να επεξεργαστεί πληροφορίες με πολύ μεγαλύτερο ρυθμό από την ταχύτητα διατύπωσης ενός μηνύματος από τον ομιλητή, οπότε παρατηρείται το φαινόμενο της βιαστικής αξιολόγησης. Η διεργασία της βιαστικής αξιολόγησης εντείνεται περισσότερο από μία ψυχολογική διεργασία, που ονομάζεται τάση ολοκλήρωσης ή κλείσιμο[131]. Ο εγκέφαλος του λήπτη μπορεί να συναρμολογήσει και να ολοκληρώσει ένα μήνυμα, ακόμα κι αν αυτό δεν έχει διατυπωθεί πλήρως από τον αποστολέα, καλύπτοντας τα μικρά κενά και δημιουργώντας νόημα.
Για να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα της έλλειψης προσοχής, τα στελέχη θα πρέπει να επιδιώκουν την αναπληροφόρηση, ώστε να σιγουρεύονται ότι τα μηνύματα τους κατανοήθηκαν από τους λήπτες. Επίσης, θα πρέπει να επιδιώκουν να στέλνουν το μήνυμα την κατάλληλη χρονική στιγμή, όταν δηλαδή ο λήπτης θα είναι σε θέση να το ακούσει προσεκτικά. Από την άλλη, όταν τα ίδια τα στελέχη γίνονται αποδέκτες μηνυμάτων, θα πρέπει καταρχήν να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα μηνύματα που λαμβάνουν και, στη συνέχεια, να αντιστέκονται στον πειρασμό να βγάζουν γρήγορα και βιαστικά συμπεράσματα. Τέλος, θα πρέπει να μην διστάζουν να κάνουν διευκρινιστικές ερωτήσεις και να ακούν χωρίς να διακόπτουν το συνομιλητή τους.

Οι διαφορετικές συγκινησιακές διαθέσεις. Το ποια θα είναι η ψυχική διάθεση του αποδέκτη την στιγμή της λήψης του μηνύματος θα επηρεάσει το πώς αυτός θα εκλάβει το μήνυμα αυτό[132]. Έντονα συναισθήματα, όπως η χαρά ή η στεναχώρια, είναι πολύ πιθανό να δυσκολέψουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Επίσης, όταν οι αρχικές λέξεις του μηνύματος δημιουργούν έντονα συναισθήματα, είναι δυνατόν ο αποδέκτης να μην εκλάβει το υπόλοιπο μήνυμα. Η κριτική, για παράδειγμα, μπορεί να δημιουργήσει τέτοια συναισθηματική φόρτιση στον αποδέκτης της, ώστε αυτός να μην ακούσει στη συνέχεια τις όποιες χρήσιμες συμβουλές και προτάσεις για το πώς θα βελτιώσει την επίδοσή του.
Τα στελέχη που επιθυμούν να αποφεύγουν τέτοιες δυσάρεστες επικοινωνιακά καταστάσεις, πρέπει να αποφεύγουν στάσεις και εκφράσεις, οι οποίες προκαλούν

έντονα συναισθήματα, ιδιαίτερα συναισθήματα δυσαρέσκειας. Επίσης, όταν στέλνουν κάποιο μήνυμα, θα πρέπει να επιλέγουν εκείνη τη χρονική στιγμή, κατά την οποία ο λήπτης δε θα είναι συναισθηματικά έντονα φορτισμένος.

Η πολιτισμική διαφορετικότητα. Οι άνθρωποι στέλνουν συνήθως μηνύματα βασισμένοι στις πρότερες εμπειρίες και γνώσεις τους. Όταν όμως αυτές δεν είναι παρόμοιες, τότε υπάρχει πρόβλημα στην επίτευξη επιτυχημένης επικοινωνίας. Οι πολιτισμικές διαφορές μεταξύ πομπού και δέκτη εντείνουν το πρόβλημα, καθώς και οι δύο δε έχουν τις ίδιες γνώσεις και εμπειρίες, ούτε χρησιμοποιούν τα ίδια σύμβολα, λεκτικά και μη.

Το παραπάνω πρόβλημα είναι εντονότερο και συναντάται σε μεγαλύτερο βαθμό στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπου εργάζονται, για την ίδια εταιρία, άτομα με διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο. Πέρα από το αναμενόμενο πρόβλημα με τη γλώσσα, τα στελέχη των πολυεθνικών καλούνται να αντιμετωπίσουν και τη διαφορετικότητα στις αξίες, στη συμπεριφορά και στις συνήθειες. Από την άλλη, δε σημαίνει ότι και μία επιχείρηση που δραστηριοποιείται εντός των εθνικών της συνόρων δεν αντιμετωπίζει παρόμοια προβλήματα, έστω κι αν αυτά εμφανίζονται σε μικρότερη κλίμακα. Διαφορετικό πολιτιστικό υπόβαθρο παρατηρείται κι εκεί που οι αποστάσεις δεν είναι μεγάλες.

Το στέλεχος που αντιμετωπίζει τέτοια προβλήματα, πρέπει να αποφεύγει να προεκτείνει το δικό του τρόπο σκέψης και σε άλλους, υποθέτοντας ότι οι κανόνες συμπεριφοράς είναι παρόμοιοι. Επίσης, δε θα πρέπει να σκέφτεται με στερεότυπα, κατηγοριοποιώντας δηλαδή τα άτομα, και προσπαθώντας να μαντέψει τη συμπεριφορά και το χαρακτήρα τους, βασιζόμενος στη συμμετοχή τους σε κάποια κοινωνική τάξη ή ομάδα. Είναι πολύ πιθανόν τέτοιες κατηγοριοποιήσεις να αποδειχθούν τελικά ανακριβείς[133].

Η ασυνέπεια της μη λεκτικής επικοινωνίας. Όπως αναφέρθηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο, η σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας στην αποστολή ενός μηνύματος είναι πολύ μεγάλη. Όταν οι εκφράσεις και οι χειρονομίες κάποιου πομπού δεν είναι συνεπής με τα λεγόμενά του, τότε συνήθως υπάρχει παρανόηση του μηνύματος.

Τα στελέχη θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικά ώστε να αποφεύγουν εκφράσεις και χειρονομίες που δεν είναι συνεπείς με τα μηνύματα που επιθυμούν να στείλουν. Επιπλέον, όταν γίνονται οι ίδιοι αποδέκτες, θα πρέπει να παρατηρούν τη γλώσσα του

σώματος των πομπών, ώστε να αντιλαμβάνονται καλύτερα και πληρέστερα τα μηνύματα που τους αποστέλλονται[134].

Οργανωσιακά εμπόδια. Οργανωσιακά είναι τα εμπόδια που οφείλονται βασικά στην δομή της ίδιας της οργάνωσης. Ορισμένα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή του οργανισμού είναι δυνατό να παρεμποδίζουν και να παραμορφώνουν τα μηνύματα που στέλνονται. Τα στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα εμπόδια αυτά, ώστε να μπορούν και να τα αντιμετωπίσουν, είτε επανασχεδιάζοντας την οργανωτική δομή, είτε αναπτύσσοντας τις κατάλληλες οργανωτικές διαδικασίες, είτε προωθώντας τρόπους αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα οργανωσιακά εμπόδια που συνήθως εμφανίζονται σε μία οργάνωση είναι τα παρακάτω:

Η έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής. Όσο και αν φαίνεται παράξενο, μόνο λίγες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ξεκάθαρη και μακροχρόνια πολιτική επικοινωνίας τόσο για το εξωτερικό, όσο και για το εσωτερικό τους περιβάλλον. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν πάρει στα σοβαρά το ζήτημα της επικοινωνίας και δεν έχουν χαράξει κάποια συγκεκριμένη επικοινωνιακή στρατηγική. Έτσι το μόνο που κάνουν είναι να αντιδρούν σπασμωδικά και πυροσβεστικά στα όποια προβλήματα, όταν αυτά εμφανιστούν.
Ο πιο σημαντικός παράγοντας για μια επιτυχημένη επικοινωνιακή πολιτική είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Αυτή θα πρέπει να αναγνωρίσει πρώτη τη σημασία της επικοινωνίας και να χαράξει μια μακρόπνοη επικοινωνιακή στρατηγική. Επίσης, αυτή θα πρέπει να δίνει το καλό παράδειγμα όχι μόνο με λόγια, αλλά και με έργα. Ο ίδιος ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να καταναλώνει αρκετό χρόνο συνομιλώντας με τους εργαζόμενους, να απαντά στις ερωτήσεις τους, να ακούει τις απόψεις τους και να τους παρέχει πληροφορίες-κλειδιά για το παρελθόν και το μέλλον της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό να το κάνει αυτό ο ίδιος προσωπικά, γιατί έτσι δίνει το καλό παράδειγμα εμπνέοντας τους υπόλοιπους να ακολουθήσουν, αλλά ταυτόχρονα ενημερώνεται και προσωπικά για τρέχοντα προβλήματα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται έτσι την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία[135].
Τέλος η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να αναπτύσσει προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού στην επικοινωνία, με βάση συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο. Έχει αποδειχθεί, ότι η εκπαίδευση στην επικοινωνία δε βοηθά

μόνο στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών, αλλά και στη θετική στάση των εργαζόμενων έναντι της επιχείρησης[136].

Η υπερφόρτωση πληροφοριών. Ο όγκος και η ποσότητα των μηνυμάτων που αποστέλλονται είναι δυνατό να ξεπεράσουν την «αντιληπτική χωρητικότητα» των ληπτών, οπότε και προκαλείται το φαινόμενο της υπερφόρτωσης πληροφοριών. Η αντίδραση των ληπτών μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως να αγνοήσουν μερικά ή όλα τα μηνύματα, να καθυστερήσουν να αντιδράσουν σε όσα θεωρούν, κατά την κρίση τους, μη σημαντικά, ή να τους δώσουν λιγότερη προσοχή.
Τα στελέχη θα πρέπει να φροντίζουν να περιορίζουν τον αριθμό των μηνυμάτων που μεταδίδουν σε κάθε χρονική στιγμή. Αυτό σημαίνει ότι τα μηνύματα θα πρέπει να ταξινομούνται με μία σειρά προτεραιότητας, έτσι ώστε να μεταδίδονται πρώτα τα πιο σημαντικά. Αφού δοθεί ένα περιθώριο χρόνου για την αποκωδικοποίηση τους, τα υπόλοιπα μηνύματα, που είναι λιγότερο σημαντικά, μπορεί να σταλούν στη συνέχεια. Μ' αυτόν τον τρόπο, τα μηνύματα θα αποκωδικοποιηθούν ξεχωριστά και η λήψη τους θα γίνει διαδοχικά κι όχι ταυτόχρονα, οπότε θα μειωθεί κι ο μεταξύ τους «ανταγωνισμός» για την προσοχή του λήπτη[137].

Η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων. Ένα πολύπλοκο μήνυμα αποκωδικοποιείται πολύ πιο δύσκολα απ' ότι ένα απλό. Σ' ένα πολύπλοκο μήνυμα, ο λήπτης θα πρέπει να κατανοήσει, όχι μόνο όλα τα νοήματα του μηνύματος, αλλά και τις μεταξύ αυτών σχέσεις. Τα στελέχη θα πρέπει να κάνουν τα μηνύματά τους όσο το δυνατόν πιο απλά και ευκολονόητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την τμηματοποίηση τους. Η τμηματοποίηση αποτελεί μία διαδικασία ανάλυσης ενός πολύπλοκου μηνύματος σε πολλά μικρότερα και απλούστερα.
Η τμηματοποίηση δε γίνεται με την απλή εισαγωγή τελειών σ' ένα μήνυμα που περιείχε κόμματα. Το θέμα, δηλαδή, δεν είναι μόνο ο χωρισμός μιας σύνθετης πρότασης σε πολλές απλούστερες. Μάλιστα, για να εξασφαλιστεί η σωστή σειρά αποκωδικοποίησης, τα μηνύματα μπορεί να αριθμηθούν ή ακόμα να συμπεριληφθεί σ' αυτά ένα τμήμα επικάλυψης. Αυτό το τμήμα είναι συνήθως μια περιληπτική παράγραφος, ή το τέλος του προηγούμενου τμήματος, που θυμίζει στον αναγνώστη τη σειρά των μηνυμάτων[138].

Η έλλειψη εμπιστοσύνης. Οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό συχνά αποφεύγουν να επικοινωνούν με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, που βρίσκονται σε διαφορετική ιεραρχική κλίμακα. Για παράδειγμα, οι υφιστάμενοι μπορεί να είναι πολύ επιφυλακτικοί όσο αφορά το περιεχόμενο των μηνυμάτων που στέλνουν στους προϊστάμενούς τους, και να περιορίζονται σε θέματα που νομίζουν ότι ενδιαφέρουν τους δεύτερους. Παρόμοια, και τα στελέχη μπορεί να παραμορφώνουν κάποια μηνύματα με το να αρνούνται να συζητήσουν ζητήματα, τα οποία κατά τη γνώμη τους θα μείωναν την εξουσία τους εντός της επιχείρησης.

Πέρα από τα παραπάνω, έλλειψη εμπιστοσύνης είναι πιθανό να υπάρξει και μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα. Πολλές φορές η αφοσίωση αυτών στα τμήματά τους, τους κάνει να μην ενδιαφέρονται για το καλό ολόκληρης της επιχείρησης, αλλά μόνο για το δικό τους τμήμα, κάτι που έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι αυτοί να βλέπουν τα πράγματα μικροσκοπικά, με τελική απόρροια τη δημιουργία αντιθέσεων και προβλημάτων μεταξύ των τμημάτων. Τέτοιες αντιθέσεις παρουσιάζονται συχνά μεταξύ του τμήματος παραγωγής και του τμήματος μάρκετινγκ.

Η ύπαρξη, όμως, ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των τμημάτων είναι απαραίτητο συστατικό σταθερότητας και επιτυχίας για έναν οργανισμό. Για να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένα τέτοιο κλίμα, τα στελέχη θα πρέπει να είναι προσιτά, και να μην κλείνονται πίσω από ένα γραφείο επικοινωνώντας με τους άλλους έμμεσα, μέσω των βοηθών ή των γραμματέων τους. Οι απλοί εργαζόμενοι επιθυμούν να βλέπουν τους προϊστάμενους τους «στην πρώτη γραμμή», δίνοντας σ' αυτούς το καλό παράδειγμα. Για να οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης, τα στελέχη θα πρέπει να επιλύουν τις αντιπαραθέσεις, να μοιράζονται τις σημαντικές πληροφορίες με τους εργαζόμενους, να επικοινωνούν με ειλικρίνεια μ' αυτούς και να επιδιώκουν τη συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων[139].

Ένα περιοριστικό επικοινωνιακά κλίμα. Αναμφισβήτητα ο τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης επηρεάζει την οργανωσιακή της κουλτούρα. Στο παρελθόν, τα στελέχη ήταν επιφυλακτικά στη παροχή πληροφοριών προς τους εργαζόμενους, κάτι που δημιουργούσε ένα περιοριστικό επικοινωνιακά κλίμα. Στις μέρες μας, όμως, η σύγχρονη διοίκηση θα πρέπει να επιβάλλει ένα επικοινωνιακό κλίμα ανοικτό, θετικό και όχι επιφυλακτικό, με έμφαση βέβαια στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα των πληροφοριών.

Για να επιτευχθεί ένα τέτοιο κλίμα, τα στελέχη θα πρέπει να ξοδεύουν την περισσότερή τους ώρα ακούγοντας, ανταποκρινόμενοι εποικοδομητικά στις παρατηρήσεις των εργαζομένων, και λιγότερη δίνοντας οδηγίες και εντολές. Έτσι οι εργαζόμενοι θα υποκινούνται να καταθέτουν τις απόψεις και προτάσεις τους, θα βοηθούν και οι ίδιοι στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, και θα συμμετέχουν στην επίλυση των προβλημάτων. Τα στελέχη θα πρέπει, επίσης, να ευνοούν τη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων για θέματα όχι μόνο εργασιακά και αλλά και κοινωνικά, και να ανέχονται τη δημιουργία άτυπων ομάδων, χωρίς να εναντιώνονται σ' αυτές. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η σύσταση άτυπων ομάδων μέσα στη επιχείρηση είναι κάτι το αναπόφευκτο. Το στέλεχος δεν θα πρέπει να εμποδίζει τη δημιουργία τους, γιατί κάτι τέτοιο θα προκαλούσε προβλήματα και αντιδράσεις. Αντίθετα θα πρέπει να αναγνωρίζει τις ύπαρξη τους, και να προσπαθεί να επηρεάσει τα μέλη τους θετικά[140].

Οι περιορισμοί στις επικοινωνιακές δομές. Η επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζεται κατά κύριο λόγο από την τυπική, επίσημη δομή της οργάνωσης, η οποία ορίζει ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων και ποιος επικοινωνεί με ποιον. Με αυτόν τον τρόπο, όμως, περιορίζεται η ροή της πληροφόρησης μόνο μέσα από τα κανάλια που προβλέπει το οργανόγραμμα. Για να αντιμετωπίσουν το παραπάνω πρόβλημα, πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τα τελευταία χρόνια πιο ευέλικτες μορφές οργάνωσης, που στηρίζονται στην μητρική ή αλλιώς διαλειτουργική τμηματοποίηση. Όμως αυτή η μορφή τμηματοποίησης εστιάζεται ουσιαστικά στην ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου, και όχι στη δημιουργία και τη βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας. Έτσι, τα επικοινωνιακά του αποτελέσματα σπάνια είναι τα επιθυμητά.

Επιπλέον, όταν η δομή της οργάνωσης είναι συγκεντρωτική και γραφειοκρατική, η επικοινωνία δυσκολεύεται ακόμα περισσότερο. Ιδιαίτερα δυσχεραίνεται η οριζόντια και η διαγώνια επικοινωνία, κάτι που έχει αρνητικές συνέπειες στο συντονισμό των δραστηριοτήτων και των αποφάσεων. Όμως και οι οργανισμοί με πολλά ιεραρχικά επίπεδα, που έχουν πολλούς κάθετους επικοινωνιακούς κόμβους, αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της παραμόρφωσης των μηνυμάτων, καθώς στην πορεία τα μηνύματα αυτά φιλτράρονται από πολλούς ενδιάμεσους.

Για να ξεπεραστούν τέτοιες καταστάσεις, τα στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να επικοινωνούν προς όλες τις κατευθύνσεις, κάθετα προς τα κάτω,

κάθετα προς τα πάνω, οριζόντια και διαγώνια, κυρίως μέσω των τυπικών δομών της επιχείρησης, αλλά και, κατά δεύτερο λόγο, μέσω των άτυπων ομάδων. Επίσης, θα πρέπει να εξετάζουν αν η τρέχουσα δομή της επιχείρησης ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού, όσο και εξωτερικού περιβάλλοντός της. Η συγκεντρωτική δομή φαίνεται να ταιριάζει καλύτερα σε οργανισμούς που παίρνουν απλές αποφάσεις ρουτίνας, ενώ η αποκεντρωμένη δομή συνιστάται σε οργανισμούς που καλούνται να πάρουν πιο πολύπλοκες και κάθε φορά διαφορετικές αποφάσεις. Είναι σαφές, ότι η αποκεντρωμένη δομή οργάνωσης ταιριάζει περισσότερο στις σημερινές επιχειρήσεις που δρουν σ' ένα πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον[141].

Η λανθασμένη επιλογή του μέσου. Με την επιλογή του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας ασχοληθήκαμε αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο, στο οποίο και παραπέμπουμε. Απλά, στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε να υπενθυμίσουμε, ότι δεν υπάρχει ένα μέσο που να ταιριάζει σε όλες τις περιπτώσεις. Η επιλογή του κατάλληλου μέσου γίνεται με κριτήριο. την ποσότητα της πληροφόρησης που ο αποστολέας επιθυμεί να μεταβιβάσει, το είδος του μηνύματος (συνηθισμένο ή ασυνήθιστο, σαφές ή περίπλοκο, προσωπικό ή απρόσωπο, συναισθηματικά φορτισμένο ή λογικό κτλ), και την ταχύτητα με την οποία γίνεται η αναπληροφόρηση. Τα στελέχη θα πρέπει να επιλέγουν με μεγάλη προσοχή το κατάλληλο κάθε φορά μέσο, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τους τόσο τη φύση του μηνύματος, όσο και τον τελικό αποδέκτη. Πρέπει πάντως να τονιστεί ξανά ότι, η επικοινωνία γίνεται πιο αποτελεσματικά, όταν, σε κάθε περίπτωση, χρησιμοποιούνται περισσότερα του ενός μέσα, και μάλιστα οπτικά και ακουστικά συνδυαστικά.

Η ανήθικη Επικοινωνία. Η ηθική και νομική πλευρά της επικοινωνίας επικεντρώνεται σε ζητήματα όπως η τιμιότητα, η πλήρης και αυτούσια μετάδοση της πληροφορίας και ο σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας. Δεν είναι δυνατό ένας οργανισμός να στέλνει παράνομα ή ανήθικα μηνύματα και να παραμένει αξιόπιστος και επιτυχής για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι σχέσεις τόσο στο εσωτερικό ενός οργανισμού, όσο και με το εξωτερικό του περιβάλλον θα πρέπει να στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, την τιμιότητα και την δικαιοσύνη. Η επιχειρησιακή επικοινωνία θεωρείται ηθική όταν τα μηνύματα περιέχουν όλες τις πληροφορίες που θα έπρεπε να περιέχουν, όταν οι πληροφορίες αυτές είναι επαρκείς και σχετικές με τη συγκεκριμένη κατάσταση, όταν είναι εντελώς αληθής, κι όταν δεν είναι σε καμία περίπτωση απατηλές[142].

Με βάση τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε επιγραμματικά σε οκτώ παράγοντες, οι οποίοι είναι καταλυτικά κρίσιμοι για την επιτυχημένη εφαρμογή μιας σωστής και ολοκληρωμένης επικοινωνιακής πολιτικής σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό, τους εξής:

1. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας.
2. Η συνέπεια των στελεχών σε λόγια και κυρίως έργα.
3. Η έμφαση στην επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης.
4. Η έμφαση στην διαπροσωπική επικοινωνία.
5. Η επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής για την αποστολή του μηνύματος.
6. Το μοίρασμα της ευθύνης σε όλα τα στελέχη για την ενημέρωση των εργαζομένων.
7. Η προσαρμογή του μηνύματος στις απαιτήσεις του δέκτη.
8. Η αντιμετώπιση της επικοινωνίας ως μία διαδικασία χωρίς τέλος[143].

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο αυτό, πρέπει να επισημάνουμε την ιδιαίτερη σημασία που έχει στην αποτελεσματική επικοινωνία η εκπαίδευση του προσωπικού. Όπως ειπώθηκε και παραπάνω, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να έχει σχεδιάσει ένα μακρόπνοο πρόγραμμα εκπαίδευσης στην επικοινωνία. Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει σεμινάρια για το πώς τόσο τα στελέχη, όσο και οι απλοί εργαζόμενοι θα επικοινωνούν με τα διάφορα κοινά, αλλά και με τους συναδέλφους τους. Είναι το ίδιο σημαντικό για το προσωπικό να γνωρίζει τι δεν πρέπει να κάνει, με το τι πρέπει να κάνει. Όσο αφορά το οικονομικό κόστος της όλης εκπαίδευσης, αυτό θα αντισταθμιστεί τελικά από τα πολλαπλάσια οφέλη που θα έχει η οργάνωση από τη βελτίωση της επιχειρησιακής της επικοινωνίας.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Βλ. Oxford English Dictionary.
2. Βλ. Θ. Κόντης, *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992, σελ. 10.
3. Βλ. Ν. Δήμου, *Ο Δρόμος της Επικοινωνίας*, Ερμείας, Αθήνα, σελ. 15.
4. Βλ. F. Luthans, R. Hodgetts, S. Rosenkrantz, *Real Managers*, Ballinger, Cambridge, Mass.1988, σελ. 68.
5. Βλ. C. Boveè, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *Management*, Mc Graw-Hill, Inc 1993, σελ. 532.
6. Βλ. Τεγόπουλος, Φυτράκης, *Ελληνικό Λεξικό*, Ελευθεροτυπία 1993.
7. Βλ. Oxford English Dictionary.
8. Βλ. Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, *Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 1995, σελ.139.
9. Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *Επικοινωνώ Άρα Υπάρχω, Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1996, σελ. 47.
10. Βλ. C. Mares, *Communication*, The English Universities, London, σελ. 18.
11. Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *Δημόσιες Σχέσεις, Μία λειτουργία για τον καθένα*, Εκδ. Ζ Interbooks, Αθήνα 1992, σελ.131.
12. Βλ. Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, *op. cit.*, σελ.139.
13. Βλ. Κ. Μπόγκα-Καρτέρη, *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Art Of Text, Θεσσαλονίκη 1997, σελ. 23-24.
14. Βλ. Θ. Κόντης, *op. cit.*, σελ. 18-19.
15. Βλ. S. Robbins, *Organizational Behavior, Concepts – controversies – applications*, 7th Ed., Prentice Hall International Editions, 1996, σελ.378.

16. Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *op. cit.*, σελ. 51.
17. Βλ. S. Robbins, *op. cit.*, σελ.379.
18. Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ.133-134.
19. Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *op. cit.*, σελ. 70.
20. Βλ. S. Robbins, *op. cit.*, σελ.379.
21. Βλ. Θ. Κόντης, *op. cit.*, σελ. 19.
22. Βλ. το ίδιο, σελ 20.
23. Βλ. E. Sidney, M. Brown, A. Argyle, *Skills With People*, Hutchinson, London, 1973, σελ. 41.
24. Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ.133-134.
25. Βλ. Θ. Κόντης, *op. cit.*, σελ. 20.
26. Βλ. Κ. Μπόγκα-Καρτέρη, *op. cit.*, σελ. 88.
27. Βλ. J. Greenberg, R. Baron, *Behavior in Organizations, Understanding & managing the human side of work*, 5th Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995, σελ.331.
28. Βλ. P. Montana, B. Charnov, *Μάνατζμεντ*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 1993, σελ. 359.
29. Βλ. C. Boveè, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 538.
30. Βλ. P. Montana, B. Charnov, *op. cit.*, σελ. 360-361.
31. Βλ. Θ. Κόντης, *op. cit.*, σελ. 21-22.
32. Βλ. F. Luthans, M. Martinko, *The Practice of Supervision and Management*, McGraw-Hill, New York, 1979, σελ.180-182.
33. Βλ. R. Steers, J. S. Black, *Organizational Behavior*, 5th Ed., Harper Collins College Publishers, 1994, σελ. 439.
34. Βλ. J. Greenberg, R. Baron, *op. cit.*, σελ.335-336.
35. Βλ. D. Hellriegel, J. Slocum, Jr., R. Woodman, *Organizational behavior*, 4th Ed., West, St. Paul, Minn., 1986, σελ. 221.
36. Βλ. A. Pease, *Η γλώσσα του σώματος*, Μετ. Δ. Ευαγγελόπουλος, Έσοπτρον, Αθήνα 1991, σελ. 11.
37. Βλ. Κ. Μπόγκα-Καρτέρη, *op. cit.*, σελ. 129.
38. Βλ. R. Steers, J. S. Black, *op. cit.*, σελ. 439.
39. Βλ. I. Place, C. B. Hicks, R. L. Wilkinson, *Office Management*, Allyn & Bacon, Boston, 1971, σελ. 328.
40. Βλ. S. Robbins, *op. cit.*, σελ. 385.
41. Βλ. A. Pease, *op. cit.*, σελ. 12.

42. Βλ. το ίδιο, σελ 12.
43. Βλ. A. Mehrabian, *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, California, 1971.
44. Βλ. F. Luthans, *Organizational Behavior*, 7th Ed., McGraw-Hill, Inc, 1995, σελ. 424.
45. Βλ. J. Molloy, *Dress for success*, Warner Books, New York, 1975, σελ. 46.
46. Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *Εφαρμοσμένη Ψυχολογία*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995, σελ. 140.
47. Βλ. D. Ball, W. McCulloch, Jr., *International Business, The challenge of Global Competition*, 6th Ed., Irwin, 1996, σελ. 275.
48. Βλ. A. Pease, op. cit., σελ. 38-39.
49. Βλ. J. Hunger, T. Wheelen, *Strategic Management*, 5th Ed., Addison-Wesley Publishing Company, 1996, σελ. 88-89.
50. Βλ. W. Pride, O. Ferrell, *Marketing, Concepts and Strategies*, 9th Ed., Houghton Mifflin Company, 1995, σελ. 28-30.
51. Βλ. J. Hunger, T. Wheelen, *op. cit.*, σελ. 90-91.
52. Βλ. Χ. Αθανασούλη, *Εισαγωγή στις Δημόσιες Σχέσεις, Τεύχος Β'*, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Πειραιάς 1991, σελ. 7.
53. Βλ. το ίδιο, σελ. 13-18.
54. Βλ. Γ. Τσιότρας, *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1995, σελ. 17.
55. Βλ. Χ. Αθανασούλη, *op. cit.*, σελ. 42-46.
56. Βλ. W. Peak, *Community Relations in Handbook of PR* (ed. Ph. Lesley), N. J. Prentice-Hall, 1978.
57. Βλ. Χ. Αθανασούλη, *op. cit.*, σελ. 34-41.
58. Βλ. R. Brealey, S. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 5th Ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996, σελ.3-8.
59. Βλ. A. Roalman, *Investor Relations Handbook*, N. Y., Amacom, 1974.
60. Βλ. Χ. Αθανασούλη, *op. cit.*, σελ. 47-53.
61. Βλ. το ίδιο, σελ. 55.
62. Βλ. W. Peak, , *op. cit.*.
63. Βλ. Χ. Αθανασούλη, *op. cit.*, σελ. 54-57.
64. Βλ. C. Boveè, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 541.
65. Βλ. Ι. Τσιβάκου, *Δράση και Συστήματα, Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*, Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα, 1995, σελ. 208-210.

66. Βλ. Χ. Αθανασούλη, *op. cit.*, σελ. 25.
67. Βλ. J. Campbell, M. Dunnete, E. Lawler, K. Weick, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, N. Y., Mc Graw-Hill, 1970.
68. Βλ. Χ. Αθανασούλη, *op. cit.*, σελ. 27.
69. Βλ. το ίδιο, σελ. 27.
70. Βλ. Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, *op. cit.*, σελ.237.
71. Βλ. C. Bovee, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 541.
72. Βλ. P. Montana, B. Charnov, *op. cit.*, σελ. 368.
73. Βλ. C. Boveė, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 542-543.
74. Βλ. D. Katz, R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Ed., Wiley, New York, 1978, σελ. 440.
75. Βλ. F. Luthans, *op. cit.*, σελ. 429.
76. Βλ. το ίδιο, σελ. 432.
77. Βλ. D. Katz, R. Kahn, *op. cit.*, σελ. 446.
78. Βλ. W. Scott, T. Mitchell, *Organization Theory*, Irwin, Homewood, Ill., 1972, σελ. 147.
79. Βλ. P. Montana, B. Charnov, *op. cit.*, σελ. 372.
80. Βλ. G. Goldhaber, *Organizational Communication*, Wm. C. Brown, Dubuque, Iowa, 1974, σελ. 121.
81. Βλ. P. Montana, B. Charnov, *op. cit.*, σελ. 372-373.
82. Βλ. C. Boveė, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 542.
83. Βλ. Θ. Κόντης, *op. cit.*, σελ. 49-50.
84. Βλ. C. Boveė, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 545.
85. Βλ. Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, *op. cit.*, σελ. 225.
86. Βλ. το ίδιο, σελ. 225.
87. Βλ. Θ. Κόντης, *op. cit.*, σελ. 50.
88. Βλ. το ίδιο, σελ. 50.
89. Βλ. Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, *op. cit.*, σελ. 248.
90. Βλ. το ίδιο, σελ. 248.
91. Βλ. το ίδιο, σελ. 248-249.
92. Βλ. C. Boveė, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 548-549.
93. Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *op. cit.*, σελ. 269.
94. Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ. 141.
95. Βλ. το ίδιο, σελ.145-146.

96. Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *Επικοινωνώ Άρα Υπάρχω, Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*, σελ. 194.

97. Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ. 148-151.

98. Βλ. το ίδιο, σελ. 160.

99. Βλ. το ίδιο, σελ. 156-159.

100.Βλ. το ίδιο, σελ. 160-163.

101.Βλ. το ίδιο, σελ. 164-166.

102.Βλ. S. Robbins, *op. cit.*, σελ.386.

103.Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ.178-179.

104.Βλ. W. Pride, O. Ferrell, *op. cit.*, σελ. 546-547.

105.Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ.180-181.

106.Βλ. S. Robbins, *op. cit.*, σελ.386.

107.Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ.145,-185.

108.Βλ. J. Greenberg, R. Baron, *op. cit.*, σελ. 336, και Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ. 169.

109.Βλ. J. Greenberg, R. Baron, *op. cit.*, σελ. 336.

110.Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ.170-177.

111.Βλ. Κ. Μπόγκα-Καρτέρη, *op. cit.*, σελ. 108.

112. Βλ. Π. Μάλλιαρης, *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς, 1990, σελ. 494.

113.Βλ. Κ. Μαγνήσαλης, *op. cit.*, σελ.190-191.

114.Βλ. το ίδιο, σελ. 186-188.

115.Βλ. το ίδιο, σελ. 192-193.

116. Βλ. F. Luthans, *op. cit.*, σελ. 420.

117.Βλ. J. Greenberg, R. Baron, *op. cit.*, σελ. 337-338.

118.Βλ. F. Luthans, *op. cit.*, σελ. 422.

119.Βλ. J. Greenberg, R. Baron, *op. cit.*, σελ. 338.

120. Βλ. Μ. Δερτούζος, *Τι Μέλλει Γενέσθαι*, Νέα Σύνορα, Αθήνα, 1998, σελ.31-55, 365-372.

121.Βλ. R. Steers, J. S. Black, *op. cit.*, σελ. 441-443.

122.Βλ. Θ. Κόντης, *op. cit.*, σελ. 47-48.

123.Βλ. J. Greenberg, R. Baron, *op. cit.*, σελ. 335-336.

124.Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *op. cit.*, σελ. 203-204.

125.Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *Εφαρμοσμένη Ψυχολογία*, σελ. 130.

126.Βλ. Lawrence P., Lorsch. J., Οργανωσιακή Ανάπτυξη, Διάγνωση και Δράση, Μετ. Δ. Ξουρής, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 1983, σελ. 49.

127.Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *op. cit.*, σελ. 62-63, 66.

128.Βλ. C. Boveè, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 550.

129.Βλ. Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, *op. cit.*, σελ. 148.

130.Βλ. P. Montana, B. Charnov, *op. cit.*, σελ. 364.

131.Βλ. Γ. Πιπερόπουλος, *op. cit.*, σελ. 64-65.

132.Βλ. S. Robbins, *op. cit.*, σελ.389.

133.Βλ. C. Boveè, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 552.

134.Βλ. το ίδιο, σελ. 552.

135.Βλ. S. Robbins, *op. cit.*, σελ. 390-391.

136.Βλ. Κ. Μπόγκα-Καρτέρη, *op. cit.*, σελ. 76.

137.Βλ. P. Montana, B. Charnov, *op. cit.*, σελ. 361-362.

138.Βλ. το ίδιο, σελ. 362.

139.Βλ. C. Boveè, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 554.

140.Βλ. Κ. Μπόγκα-Καρτέρη, *op. cit.*, σελ. 76-77.

141.Βλ. Δ. Ξουρής, *Επιχείρηση και Περιβάλλον*, Εκδόσεις Gutenberg, σελ. 212-215.

142.Βλ. C. Boveè, J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *op. cit.*, σελ. 557.

143.Βλ. S. Robbins, *op. cit.*, σελ. 390-392.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Θεσσαλονίκη 20/4/1999

Προς: Τον Υπεύθυνο Επικοινωνίας της Επιχείρησης

Αξιότιμε κύριε,

Ονομάζομαι Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνης και είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας και σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή κ.κ. Γ. Πιπερόπουλο, επιθυμούμε να πραγματοποιήσουμε μια έρευνα αναφορικά με την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθούν επιλεγμένες επιχειρήσεις Ιδιωτικού και Δημοσίου Δικαίου στη μείζονα περιοχή της Θεσσαλονίκης. Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να φωτίσει μία σκοτεινή πλευρά της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων στην Βόρεια Ελλάδα μέχρι σήμερα, την Επιχειρησιακή Επικοινωνία. Οι επιχειρήσεις που θα μελετηθούν είναι συνολικά εννέα και επιλέχθηκαν ως εξής:

1. Τρεις αμιγούς Ιδιωτικού Δικαίου,
2. Τρεις αμιγούς Δημοσίου Δικαίου, και
3. Τρεις ενδιάμεσες.

Θα ακολουθηθεί η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης με τη μορφή της ανοικτής συζήτησης, η οποία θα είναι διάρκειας 20 - 30 λεπτών και θα περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων σχετικές με θέματα Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, όπως αυτές της επόμενης σελίδας. Οι ερωτήσεις αυτές είναι απλά ενδεικτικές και δείχνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα θέλαμε να κυμανθεί η συζήτηση. Σε καμία περίπτωση δεν είναι περιοριστικές, αντίθετα είμαστε ανοικτοί σε οποιαδήποτε τροποποίηση τους.

Με βάση τα παραπάνω θα επιθυμούσαμε τη συμμετοχή σας στην όλη προσπάθεια. Η συνεργασία σας θα είναι ιδιαίτερα τιμητική για μας και θα μας βοηθήσει σημαντικά στην έρευνα που κάνουνε.

Παρακαλώ πολύ ενημερώστε μας το συντομότερο δυνατό για την οποιαδήποτε απόφαση σας επικοινωνώντας μαζί μου στα τηλέφωνα 830-925 ή 0932 913-705. Σας ευχαριστώ για την συνεργασία σας,

Με τιμή,

Κοτζαϊβάζογλου Ιορδάνης.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Πόσο σημαντική θεωρείτε την έννοια της επικοινωνίας, και γιατί;
Αποτελεί η επικοινωνιακή πολιτική αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σας σχεδιασμού; Υπάρχει υπεύθυνος επικοινωνίας και ποια τα καθήκοντά του; Ποια η θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης; Πώς συντονίζεται με τη Θεσσαλονίκη εφόσον αυτός εδρεύει κάπου αλλού; Υπάρχει υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης;

2. Ποια η σημασία που δίνετε στη διαδικασία της επικοινωνίας;
Πόσο σημαντική θεωρείτε την επιλογή του πομπού, της κατάλληλης κωδικοποίησης και του κατάλληλου μηνύματος; Λαμβάνεται υπόψη σας τον τελικό αποδέκτη του μηνύματος; Αν ναι, με ποιον τρόπο; Επιδιώκετε την επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης μέσω της επαναπληροφόρησης; Πώς αντιμετωπίζετε τους «θορύβους»;

3. Ποια η επικοινωνιακή σας πολιτική όσο αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησής σας (πελάτες, προμηθευτές, γενικότεροι άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενοι) και τους εργαζόμενους;
Πώς επικοινωνείτε με το εξωτερικό σας περιβάλλον; Υπάρχει στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης αυτονομία επικοινωνίας με το αντίστοιχο εξωτερικό περιβάλλον τους; Αν ναι, σε ποιο βαθμό; Πώς επιτυγχάνεται ο συντονισμός των τμημάτων; Ποια η πολιτική επικοινωνίας που ακολουθείτε για τους εργαζόμενούς σας; Πώς, ποιος και τι είδους μηνύματα τους παρέχετε; Πέρα από την τυπική μορφή επικοινωνίας πώς αντιμετωπίζετε την άτυπη μορφή; Δίνεται στους εργαζόμενους αυτονομία στη λήψη αποφάσεων; Υπάρχει συμμετοχή αυτών στις αποφάσεις της επιχείρησης; Αν ναι, τι είδους αποφάσεις και πόσο σημαντικές είναι αυτές για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης;

4. Ποια μέσα επικοινωνίας χρησιμοποιείτε συνήθως;
Χρησιμοποιείτε οπτικά (τύπος, έντυπα, εκθέσεις, περιοδικά κτλ), ακουστικά (ραδιόφωνο, τηλέφωνο κτλ.), οπτικοακουστικά μέσα (προφορικός λόγος, τηλεόραση κτλ), ή κάνετε συνδυασμό όλων; Χρησιμοποιείται μαζικά μέσα επικοινωνίας ή πιο προσωπικά;

5. Επιδιώκετε τη συνεχή βελτίωση επιχειρησιακής σας επικοινωνίας;

Προσπαθείτε να βελτιώνεστε συνεχώς επικοινωνιακά; Αν ναι με ποιον τρόπο; Τι εμποδίζει και τι διευκολύνει, κατά την άποψή σας, την ομαλή ροή των πληροφοριών; Δέχεστε προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζόμενούς σας; Πόσες το χρόνο; Ποια μέθοδο υιοθέτησης ακολουθείται; Πώς τους υποκινείτε και τους επιβραβεύετε;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αθανασούλη Χ., *Εισαγωγή στις Δημόσιες Σχέσεις, Τεύχος Β'*, Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Πειραιάς 1991.

Δερτσύζος Μ., *Τι Μέλλει Γενέσθαι*, Νέα Σύνορα, Αθήνα, 1998.

Δήμου Ν., *Ο Δρόμος της επικοινωνίας*, Ερμείας, Αθήνα

Κόντης Θ., *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992.

Lawrence P., Lorsch. J., Οργανωσιακή Ανάπτυξη, Διάγνωση και Δράση, Μετ. Δ. Ξουρής, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα 1983.

Μαγνήσαλης Κ., *Δημόσιες Σχέσεις, Μία λειτουργία για τον καθένα*, Εκδ. Ζ Interbooks, Αθήνα 1992.

Μάλλιαρης Π., *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς, 1990

Montana P., B. Charnov, *Μάνατζμεντ*, Κλειδάριθμος, Αθήνα 1993.

Μπόγκα-Καρτέρη Κ., *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Art Of Text, Θεσσαλονίκη 1997.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., *Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη 1995.

Ξουρής Δ., *Επιχείρηση και Περιβάλλον*, Εκδόσεις Gutenberg.

Pease A., *Η γλώσσα του σώματος*, Μετ. Δ. Ευαγγελόπουλος, Έσοπτρον, Αθήνα 1991.

Πιπερόπουλος Γ., *Επικοινωνώ Άρα Υπάρχω, Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1996.

Πιπερόπουλος Γ., *Εφαρμοσμένη Ψυχολογία*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995.

Τσιβάκου Ι., *Δράση και Συστήματα, Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*, Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα, 1995

Τεγόπουλος, Φυτράκης, *Ελληνικό Λεξικό*, Ελευθεροτυπία 1993.

Τσιότρας Γ., *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1995.

Φαναριώτη, Π., *Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον, Εισαγωγή στη σύγχρονη επιχειρησιακή ψυχολογία*, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα, 1996.

Β. ΞΕΝΗ

Ball D., W. McCulloch, Jr., *International Business, The challenge of Global Competition*, 6th Ed., Irwin, 1996.

Bovee C., J. Thill, M. Burk Wood, G. Dovel, *Management*, Mc Graw-Hill, Inc 1993.

Brealey R., S. Myers, *Principles of Corporate Finance*, 5th Ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996.

Campbell J., M. Dunnete, E. Lawler, K. Weick, *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*, N. Y., Mc Graw-Hill, 1970.

Goldhaber G., *Organizational Communication*, Wm. C. Brown, Dubuque, Iowa, 1974.

Greenberg J., R. Baron, *Behavior in Organizations, Understanding & managing the human side of work*, 5th Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995

Hellriegel D., J. Slocum, Jr., R. Woodman, *Organizational behavior*, 4th Ed., West, St. Paul, Minn., 1986.

Hunger J., T. Wheelen, *Strategic Management*, 5th Ed., Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

Katz D., R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd Ed., Wiley, New York, 1978.

Luthans F., *Organizational Behavior*, 7th Ed., McGraw-Hill, Inc, 1995.

Luthans F., R. Hodgetts, S. Rosenkrantz, *Real Managers*, Ballinger, Cambridge, Mass.1988.

Lamberton L., Minor L., *Human Relations, Strategies for success*, Irwin, Mirror Press, 1995.

Luthans F., M. Martinko, *The Practice of Supervision and Management*, McGraw-Hill, New York, 1979.

Mares C., *Communication*, The English Universities, London.

Mehrabian A., *Silent Messages*, Wadsworth, Belmont, California, 1971.

Molloy J., *Dress for success*, Warner Books, New York, 1975.

Peak W., *Community Relations in Handbook of PR* (ed. Ph. Lesley), N. J. Prentice-Hall, 1978.

Place I., C. B. Hicks, R. L. Wilkinson, *Office Management*, Allyn & Bacon, Boston, 1971.

Pride W., O. Ferrell, *Marketing, Concepts and Strategies*, 9th Ed., Houghton Mifflin Company, 1995.

Roalman A., *Investor Relations Handbook*, N. Y., Amacom, 1974.

Robbins S., *Organizational Behavior, Concepts – controversies – applications*, 7th Ed., Prentice Hall International Editions, 1996.

Scott W., T. Mitchell, Organization Theory, Irwin, Homewood, Ill., 1972.

Sidney E., M. Brown, A. Argyle, Skills with people, Hutchinson, London, 1973.

Steers R., J. S. Black, *Organizational Behavior*, 5th Ed., Harper Collins College Publishers, 1994.

Watson T., *Sociology, Work and Industry*, Routledge & Kegan Paul, London, Boston and Henley, 1980.