

# **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**



ks126749 [www.fotosearch.com](http://www.fotosearch.com)

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2011**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΖΕΡΒΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑ ΚΑΙΤΗ ΜΠΟΓΚΑ ΚΑΡΤΕΡΗ**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....4

### A ΜΕΡΟΣ

#### 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1 Η σημασία της επικοινωνίας – αποτελεσματική επικοινωνία.....5

1.2 Σημασία και Σπουδαιότητα της Επικοινωνίας.....7

1.3 Μορφές επικοινωνίας στις επιχειρήσεις.....9

#### 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Επικοινωνία με και συναδέλφους.....13

2.2 Η γλώσσα του σώματος.....17

2.3 Οι επιδράσεις της επικοινωνίας στις θεωρίες ανθρωπίνων σχέσεων.....18

#### 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1 Η φιλοσοφία του πελατοκεντρικού συστήματος.....20

3.2 Τρόποι προσέγγισης πελατών.....20

3.3 Η επικοινωνία ως ψηφιακό προϊόν στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης .....21

3.4 Οι επιδράσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών στην επικοινωνία.....23

### B ΜΕΡΟΣ

#### 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4.1 Ανάλυση και Επίλυση Προβλημάτων Επικοινωνίας στην εταιρεία WIND.....28

4.2 Τρόποι αντιμετώπισης των λαθών στην επικοινωνία με πελάτες.....31

4.3 Οφέλη επικοινωνίας με τον πελάτη.....35

## **5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

<b>5.1 Επικοινωνία και σύγχρονα τεχνολογικά μέσα στον εργασιακό χώρο.....</b>	<b>38</b>
<b>5.2 Οι επιδράσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών στην επικοινωνία.....</b>	<b>40</b>
<b>5.3 Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Επικοινωνίας.....</b>	<b>43</b>
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>48</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>50</b>

## Εισαγωγή

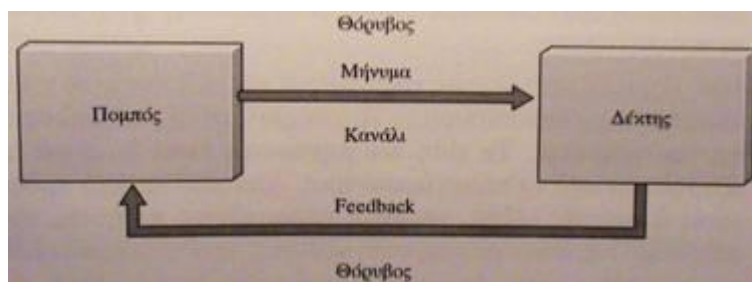
Η επικοινωνία περιλαμβάνει την διαδικασία αποστολής ενός [μηνύματος](#) από έναν πομπό σε ένα δέκτη, χρησιμοποιώντας έναν κώδικα επικοινωνίας (Μπίλλης, Λ., 1999). Ο πομπός μπορεί ταυτόχρονα να είναι και δέκτης, αφού ταυτόχρονα και στέλνει και λαμβάνει μηνύματα, όπως επίσης και ο δέκτης είναι ταυτόχρονα και πομπός (Argyle, M., 1988). Υπάρχουν τρεις κύριες μορφές επικοινωνίας: η λεκτική, η νοηματική και η γραπτή. Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία συναλλαγής μηνυμάτων. Δεν είναι απαραίτητα επικοινωνία μεταξύ ανθρώπινων όντων, αλλά και κάθε οργανισμού που είναι σε θέση να λάβει και να στείλει μηνύματα ή σήματα. Η επικοινωνία μπορεί να είναι είτε προϊόν αυθόρμητης είτε προϊόν σχεδιασμένης και συνειδητά κωδικοποιημένης διεργασίας (Argyle, M., 1988). Η επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι ολόκληρου του πλανήτη αφού χάρη σε αυτήν η καθημερινότητα απλοποιείται και απλουστεύεται (Μπίλλης, Λ., 1999). Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός στον τομέα για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, τη λειτουργία των ομάδων αλλά και την ηγεσία της επιχείρησης. Η παρούσα εργασία διαπραγματεύεται την σημασία της επικοινωνίας στον τομέα της επιχείρησης, τις επιδράσεις της τεχνολογίας στην επικοινωνία, τους τρόπους προσέγγισης πελατών και τον ρόλο των δημοσίων σχέσεων (Μπίλλης, Λ., 1999). Οι επιδράσεις της τεχνολογίας διαφοροποιούν σημαντικά την επικοινωνία, βελτιώνοντας την και καθιστώντας την απαραίτητο κομμάτι μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό (Argyle, M., 1988). Η επικοινωνία και ο τρόπος προσέγγισης πελατών αποτελούν αναλυτικές ενότητες την παρούσας εργασίας όπου γίνεται κιόλας αναφορά στα τυχόν λάθη που μπορούν να προκύψουν στη διαδικασία της επικοινωνίας και στους τρόπους διόρθωσης αυτών των λαθών. Επίσης, η διαμόρφωση

αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι αποτέλεσμα συντονισμένης συλλογικής προσπάθειας και αρωγός στην λειτουργία της επιχείρησης (Μπίλλης, Λ., 1999).

## **1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **1.1 Η σημασία της επικοινωνίας – αποτελεσματική επικοινωνία.**

Η λέξη «επικοινωνία» προέρχεται από τις λέξεις: επί + κοινό, που δίνουν το νόημα μιας ενέργειας που περιέχει όμοια, ίδια, κοινά στοιχεία. Σε μια επιχείρηση η εγκαθίδρυση σωστών καναλιών επικοινωνίας βοηθά και ενισχύει την ταχύτητα αποδοτικότητας και ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. (Μπίλλης, Λ., 1999). Κύριοι παράγοντες δημιουργίας σωστής επικοινωνίας σε μια επιχείρηση είναι, αρχικά, η διεύθυνση (management) της επιχείρησης και ύστερα με τη σειρά τους οι προϊστάμενοι των εκάστοτε τμημάτων, η διοίκηση (administration). Επίσης, ο κάθε υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την ενίσχυση της παραγωγικής επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, αφού έτσι εξασφαλίζει μεγαλύτερη άνεση και ευελιξία στην προσωπική του εργασία. Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων / πληροφοριών (Μπίλλης, Λ., 1999). Η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους, είτε γραπτούς είτε προφορικούς. Η λήψη αποφάσεων, η δημιουργία παρακίνησης, η εφαρμογή σωστού ελέγχου και η ύπαρξη σωστού ηθικού είναι αποτελέσματα ενός σωστά εγκατεστημένου συστήματος επικοινωνίας μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον. Κύρια στοιχεία της επικοινωνίας είναι ο πομπός, ο δέκτης και η μετάδοση του μηνύματος. (Argyle, M., 1988)



Πηγή: Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1999

Η συλλογική δράση έχει αποδειχθεί πως είναι η χρησιμότερη μέθοδος για καρποφόρες ιδέες και ταχύτερη παραγωγή έργου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει την αφοσίωση των εργαζομένων της μέσω της διαρκούς πληροφόρησης τους μέσω ευγενούς πάντα συμπεριφοράς. (Μπίλλης, Λ., 1999). Αυτού του είδους την συμπεριφορά κάνει ακόμα ωφελιμότερη η σωστή ενδοεταιρική επικοινωνία.

Είναι δυνατό να προκύψουν προβλήματα στην επικοινωνία όταν οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά τη σπουδαιότητά της καθώς και τον τρόπο που θα τη χρησιμοποιήσουν για να μεταφέρουν μηνύματα. (Χυτήρης, 2006) Τα εμπόδια είναι είτε προσωπικά, που οφείλονται σε κοινωνικοψυχολογικούς παράγοντες, είτε φυσικά. Έρευνες έχουν δείξει ότι σε διαπροσωπικές επικοινωνίες ένα μήνυμα υφίσταται απώλειες της τάξης του 25-30% σε κάθε στάδιο μετάδοσής του. (Χυτήρης, 2006) Σε μια επιχείρηση υπάρχει οριζόντια επικοινωνία, που αναπτύσσεται ανάμεσα σε εργαζομένους διαφορετικών τμημάτων. (Argyle, M., 1988) Η κάθετη επικοινωνία αφορά συνήθως τους εργαζομένους του ίδιου τμήματος. Η επαναπληροφόρηση (feedback) παίζει ιδιαίτερο και σημαντικό ρόλο, καθώς μειώνει την αναποτελεσματικότητα και τη συχνότητα λαθών και αυξάνει την ποιότητα στη μετάδοση μηνυμάτων. (Λαλούμης, 2002) Είναι λογικό η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων να επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση τη διάθεση και συμπεριφορά τους. (Χυτήρης, 2006) Ο πελάτης μιας επιχείρησης κατά την πραγματοποίηση και ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών του δίνει μεγάλο βάρος στο άτομο που τον εξυπηρετεί. Είναι απαιτητικός, ζητά να «εισπράξει» ό, τι έδωσε σε χρήμα, στην ίδια τουλάχιστον αξία (value for money). Ο σωστός

συντονισμός ενεργειών κατά την επικοινωνία σε μια επιχείρηση εναρμονίζει τις πράξεις προς το συμφέρον συνολικά της επιχείρησης και των εργαζομένων (εσωτερικοί πελάτες / internal customers-guests) αλλά και προς το συμφέρον των πελατών (εξωτερικοί πελάτες / external customers-guests). Για να βελτιωθεί η επικοινωνία στο επιχειρησιακό περιβάλλον πρέπει να υπάρχει προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη. Πρέπει δηλαδή ο αποστολέας του μηνύματος να προβλέψει ποια θα είναι η αντίδραση του δέκτη πριν σταλεί το μήνυμα. Έτσι, θα υπάρχει εύστοχη αποστολή του μηνύματος, και επιτυχής αποδοχή από το δέκτη. (Κέφης, 2004)<sup>1</sup> Η χρησιμοποίηση της απλής γλώσσας, χωρίς περίπλοκες εκφράσεις και νοήματα βοηθά στο να διαβιβαστούν εντολές αποτελεσματικά σε διάφορα επίπεδα και ομάδες διοίκησης. Ειδικά όταν αυτό γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο έχουμε καλύτερα αποτελέσματα (Κέφης, 2004)<sup>1</sup>. Η επιχείρηση είναι ένας ευμετάβλητος « ζωντανός οργανισμός », όπως το ανθρώπινο σώμα. Εάν δεν υπάρχει σωστή επικοινωνία σε έναν τομέα, επηρεάζονται και οι υπόλοιποι. Για παράδειγμα, ένα λανθασμένο μήνυμα του προϊσταμένου προς τον υπάλληλο, θα καταλήξει στον αναμενόμενο πελάτη (Κέφης, 2004)<sup>1</sup>. Μεταφέροντας με τη σειρά του ο τελευταίος την πληροφορία στα άλλα τμήματα της επιχείρησης, θα προκαλέσει σύγχυση στην επιχείρηση. Η αποτελεσματική επικοινωνία στο περιβάλλον της επιχείρησης γίνεται πράξη μέσω της συνεχούς συνεργασίας με υφισταμένους και προϊσταμένους, της συχνής και συστηματικής επαφής με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Ειδικότερα, από έρευνες προκύπτει ότι το αποτελεσματικό στέλεχος δαπανά το 25% του χρόνου το σε γραφειοκρατικές διαδικασίες και το 75% στην επαφή με άλλους ανθρώπους. Παράλληλα ο καλός μάνατζερ έχει την πρωτοβουλία των συναντήσεων με τους υφισταμένους του σε ποσοστό που κυμαίνεται από 35% έως 60% (Κέφης, 2004).

## **1.2 Σημασία και Σπουδαιότητα της Επικοινωνίας**

Η σημασία που προσδίδουν στην επικοινωνία διάφοροι θεωρητικοί της οργανωτικής συμπεριφοράς είναι ανάλογη με τη γενικότερη τοποθέτησή τους σε θέματα δομής και λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων. . (Argyle, M., 1988)

Ο Barnard Chester σημειώνει ότι «...σε μια διεξοδική θεώρηση της οργάνωσης η επικοινωνία κατέχει την κεντρική θέση ακριβώς επειδή η δομή, τα όρια και οι προοπτικές της οργάνωσης είναι σχεδόν καθολικά προκαθορισμένα από τις τεχνικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στη συγκεκριμένη οργάνωση». Κάποιοι άλλοι θεωρητικοί «αγνοούν» σχεδόν καθολικά το θέμα της επικοινωνίας στις αναλύσεις τους περί οργανώσεων, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι η επικοινωνία ποικίλλει στη σημασία που έχει ανάλογα με το σημείο της οργάνωσης. . (Argyle, M., 1988)

Ωστόσο, ο βαθμός στον οποίο παρακινούνται, εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και διαφέρει από κλάδο σε κλάδο. Οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Επίσης, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. . (Argyle, M., 1988)

Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας. (Argyle, M., 1988)

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

1. Οι ανάγκες και οι σκοποί τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης είναι, σε μακροχρόνια περίοδο, οι ίδιοι για κάθε οργάνωση. Οι ιδέες και οι στόχοι των μάντζερ και των υπαλλήλων μπορούν να συνταιριαστούν σε ένα ενιαίο εννοιολογικό πλαίσιο.



2. Οι όποιες διαφορές γνώμης, μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, είναι αποτέλεσμα παρανοήσεων που οφείλονται στο γεγονός ότι η μεταξύ τους επικοινωνία δεν είναι καλή.
3. Η λύση του προβλήματος της εργασιακής διαμάχης βρίσκεται στη βελτίωση των επικοινωνιών.

(Burgoon, J. K. & Guerrero, L. K., 1994)

Η θεωρία αυτή έχει κάποια βασιμότητα αλλά το αδύνατο σημείο της είναι η γενικότητα των παραδοχών της – ιδίως της παραδοχής ότι οι τελικοί στόχοι και της διοίκησης και των εργαζομένων είναι κατ' ανάγκη ταυτόσημοι. Τα εμπειρικά δεδομένα από χώρες με μεγάλη εμπειρία βιομηχανικής δημοκρατίας, υποδηλώνουν ότι οι εκπρόσωποι των εργαζομένων που μετέχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο μιας εταιρείας, ενδιαφέρονται κυρίως για τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας και δεν ενδιαφέρονται τόσο για άλλες πλευρές των εργασιών της εταιρείας τους. (Μπουραντάς, 2002)

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

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

(Ekman, P. & Friesen, W.V., 1978)

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα από τη συλλογική δράση των ανθρώπων, ωστόσο, κάθε άτομο ξεχωριστά είναι ικανό να αναλάβει ανεξάρτητη δράση που μπορεί να μην είναι σύμφωνη με την πολιτική ή τις οδηγίες της οργάνωσης στην οποία ανήκει ή μπορεί να μην αναφέρει σωστά, στα άτομα που πρέπει να γνωρίζουν σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα. . (Argyle, M., 1988)

Η καλή επικοινωνία είναι αυτή που συμβάλει στην επίτευξη συντονισμένων ενεργειών δράσης. Οι οργανισμοί υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων, την απόδοση και την ασφάλειά τους. Η αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο αν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν (αλλά και οι επιπτώσεις της) όχι μόνο θα γίνουν γνωστά σε εκείνους που επηρεάζονται από αυτή, αλλά επίσης θα κατανοηθούν και θα γίνουν αποδεκτά. Τα άτομα παρακινούνται, μεταξύ άλλων, από το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών, αλλά και από τις «εσωτερικές» αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. (Knapp, M.L. & Hall, J.A., 2002).

### **1.3 Μορφές επικοινωνίας στις επιχειρήσεις**

Οι μορφές επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να είναι πολλαπλές. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης. (Miller, P.W., 2000) Είναι όμως σκόπιμο να ακολουθούνται περισσότερες της μιας μορφές επικοινωνίας, κατά τρόπο που να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες της κάθε μορφής. Οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνονται οι επικοινωνίες μέσα στην επιχείρηση είναι: 1) χορήγηση εντολών, 2) υποβολή προτάσεων, 3) εξωτερίκευση σκέψεων ή επιθυμιών, 4) θέση ερωτημάτων και 5) ενημέρωση. Η επικοινωνία στις σύγχρονες οργανώσεις μπορεί να διακριθεί ως εξής: α) με κριτήριο τον τρόπο πραγματοποίησής της, διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. β) με κριτήριο τις επικοινωνούσες θέσεις διακρίνεται σε κάθετη (επικοινωνία ανώτερων θέσεων με κατώτερες), οριζόντιες (επικοινωνία θέσεων της ίδιας ιεραρχικής τάξης) και ανιούσες (επικοινωνία κατώτερων θέσεων με ανώτερες). γ) με κριτήριο τη σημασία τους και το στοιχείο του επείγοντος ή όχι διακρίνεται σε, σημαντική και επείγουσα, σημαντική μη επείγουσα, επείγουσα αλλά μη σημαντική και μη σημαντική και μη επείγουσα. Επίσης, η επικοινωνία συνδέει πρόσωπο με πρόσωπο, πρόσωπο με ομάδα, ή ομάδα με ομάδα. (Miller, P.W., 2000) Η πρώτη αφορά σύνδεση προσώπων που κατέχουν διάφορες θέσεις εργασίας, η δεύτερη αφορά τη σύνδεση ενός προσώπου με ένα συλλογικό όργανο (συμβούλιο, επιτροπή)

και η τρίτη αφορά τη σύνδεση ανάμεσα σε συλλογικά όργανα. Στις περιπτώσεις των επιχειρήσεων δεν έχουμε μόνο μορφές τυπικής επικοινωνίας, οι οποίες έχουν ως αντικειμενικό στόχο την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης και κινούνται εντός σαφώς προσδιορισμένων κανόνων, αλλά και μορφές άτυπης επικοινωνίας, η οποία λαμβάνει χώρα χωρίς την ύπαρξη προηγούμενης διατύπωσης κανόνων και πλαισίων δράσης και υπηρετεί ιδιαίτερα τους ατομικούς στόχους των μελών της οργάνωσης. (Miller, P.W., 2000). Η επικοινωνία διασφαλίζει την ύπαρξη και διατήρηση της άτυπης μορφής οργάνωσης και εξυπηρετεί την προσπάθεια υποκίνησης των μελών της οργάνωσης αλλά και τη δυνατότητα ανάπτυξης της επιχείρησης. (Miller, P.W., 2000) Οι στενές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των λειτουργούντων τυπικών και άτυπων πληροφοριακών συστημάτων για την επιτυχία των επιχειρησιακών στόχων γίνεται ως εκ τούτου πολύ σαφής. Για το λόγο αυτό είναι αναντικατάστατες οι μορφές face-to-face επικοινωνίας, οι οποίες ως μορφές και τύποι προσωπικού διαλόγου μπορούν να λάβουν χώρα μόνο ως συγχρονισμένη επικοινωνία. (Kotzman, A., 1989) Ασυγχρόνιστες μορφές επικοινωνίας προαπαιτούν εμπράγματα βοηθητικά μέσα και διαφορετικές επικοινωνιακές τεχνικές, οι οποίες προσφέρουν δυνατότητες αποθήκευσης και μετάδοσης, και μπορούν να γίνουν μεταξύ δύο ανθρώπων, ανθρώπου και μηχανής, ή και μεταξύ δύο μηχανών. (Kotzman, A., 1989) Οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια να εξασφαλίσουν υψηλή αποτελεσματικότητα κατά τη διοχέτευση των μηνυμάτων τους, τμηματοποιούν το κοινό τους σε ομάδες, οι οποίες διακρίνονται από σχετική ομοιογένεια στοιχείων, όπως φύλο, ηλικία, κοινωνική θέση, μόρφωση κλπ. Αυτό απαλλάσσει την ηγεσία της επιχείρησης από την αποστολή ατομικών μηνυμάτων κάτι που θα ήταν όχι μόνο χρονοβόρο αλλά και θα είχε υψηλό κόστος. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι τυπικές αλλά και άτυπες, στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι σε κάθε τμήμα, οι κύκλοι ποιότητας, οι προϊστάμενοι κλπ. (Kotzman, A., 1989)

Στις μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα των δημοσίων σχέσεων αποτελεί ξεχωριστό τμήμα, άλλοτε ανεξάρτητο στο συνολικό οργανόγραμμα της επιχείρησης και άλλοτε σε εξάρτηση με κάποιο άλλο τμήμα (είτε απευθείας με το γενικό διευθυντή είτε με το τμήμα μάρκετινγκ). (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2006) Ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα του ίδιου του τμήματος μπορεί να περιλαμβάνει το διευθυντή του τμήματος, τον προϊστάμενο επικοινωνίας, τον υπεύθυνο επικοινωνίας

με τον Τύπο και τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, τους συντάκτες πληροφοριακών δελτίων, τους συνεργάτες (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) επικοινωνίας, τους διευθυντές σχέσεων περιφερειακών γραφείων της επιχείρησης, κ.λπ. Επίσης, ο προγραμματισμός του τμήματος μπορεί να περιλαμβάνει σταθερές πολιτικές (επιλογή των τρόπων σχεδιασμού και λειτουργίας του τμήματος, μακροπρόθεσμοι στόχοι, κ.λπ.), προγράμματα (π.χ. χορηγίες) ή καμπάνιες (εκδηλώσεις, projects, κ.λπ.). (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2006)

Οι ομάδες ανθρώπων στους οποίους τυπικά απευθύνεται το τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι:

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

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

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

- η τηλεφωνική και η προσωπική επικοινωνία. ). (Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, 2006)

## 2° ΚΑΦΑΛΑΙΟ

### **2.1 Επικοινωνία με συναδέλφους**

Η επιχείρηση είναι ένα ζωντανό κύτταρο, το οποίο αποτελείται από άτομα και μηχανές, και μόνο ο άριστος συνδυασμός της μεταξύ τους λειτουργίας μπορεί να δημιουργήσει την επιθυμητή αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων. Η αποτελεσματική λειτουργία της επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό, αποτελεί προϋπόθεση για τη διοικητική και οργανωτική επιτυχία. (Ekman, P. & Friesen, W.V., 1978) Αυτό σημαίνει ότι η επικοινωνία έχει δύο σημαντικές διαστάσεις και ρόλους, να επιτελέσει στη σύγχρονη επιχείρηση: την οργανωτική διάσταση, η οποία αναφέρεται στον τρόπο και τις διαδικασίες που εφαρμόζει η οργανωτική δομή προκειμένου να προωθήσει ή και να αποτρέψει την αποτελεσματική επικοινωνία εντός ή εκτός της επιχείρησης, και την διαπροσωπική διάσταση, η οποία αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα ροής των πληροφοριών και γενικότερα της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπινων πόρων. . (Street, R.L. & Cappella Jr. and J.N., 1985). Θα πρέπει να λειτουργούν και οι δύο διαστάσεις παράλληλα, διότι μπορεί η επιχείρηση να είναι μεν κατάλληλα δομημένη ώστε να προωθείται η αποτελεσματική επικοινωνία αλλά και το προσωπικό να μην έχει τις επαρκείς ικανότητες επικοινωνίας και έτσι να μην επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί στόχοι. (Street, R.L. & Cappella Jr. and J.N., 1985)

Επίσης, μπορεί να ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή τα άτομα να είναι ικανά να επικοινωνήσουν μεταξύ τους, όμως, η οργανωτική δομή να είναι τέτοια, που να μην επιτρέπει ή να παρεμποδίζει ακόμη κάθε μορφής ενδοεπικοινωνία. (Γ. Βαγιάτη, 2002) Η επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους έχει ζωτική και ουσιαστική σημασία για την εκάστοτε επιχείρηση και βοηθά να έρθουν κοντά οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων καθώς και να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι τόσο το όραμα, την κουλτούρα όσο και τους στόχους της επιχείρησης. (Γ. Βαγιάτη, 2002)

Είναι δύσκολο να εντοπιστούν στελέχη και εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εσωτερική επικοινωνία μέσα στην εταιρεία τους. Πρόκειται για ένα από τα βασικότερα προβλήματα των επιχειρήσεων. Τη στιγμή που προσλαμβάνεται ένα νέος υπάλληλος, αυτομάτως μετατρέπεται σε έναν κρίκο της αλυσίδας επικοινωνίας - πληροφόρησης της επιχείρησης. Για να μπορέσει να συμβάλλει με τον τρόπο του στην αποδοτικότερη ενδοεταιρική επικοινωνία πρέπει να κατανοεί αλλά και να συμβαδίζει με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης πράγμα που πρέπει να γίνεται με την στήριξη της διοίκησης. Άλλωστε είναι ευρέως αποδεκτό πως οι επιχειρήσεις που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων τους, τα καταφέρνουν ακόμα και στις περιόδους κρίσης. . (Γ. Βαγιάτη, 2002)

Η διοίκηση είναι αναγκαίο να συνεργάζεται με το προσωπικό για να αναπτυχθεί ένα συναίσθημα δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους κοινούς σκοπούς και στόχους. Αντίθετα η κακή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού οδηγεί σε παρεξηγήσεις, χρονικές καθυστερήσεις και χαμηλό ηθικό εντός της επιχείρησης(Γ. Βαγιάτη, 2002). Όταν τα μηνύματα εντός ενός οργανισμού μεταφέρονται από τους εργαζόμενους στη διοίκηση, πραγματοποιείται η προς τα πάνω επικοινωνία. Αυτό το είδος επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί με μια οργανωμένη έρευνα απόψεων των εργαζομένων βάσει ερωτηματολογίου, με ένα σύστημα υποβολής προτάσεων και ιδεών καθώς και με προσωπικές συνεντεύξεις. (Γ. Βαγιάτη, 2002)

Μια αποτελεσματική προς τα πάνω επικοινωνία βοηθά στην δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης αλλά και εκπαιδεύει τα στελέχη να κατανοούν και να αξιολογούν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους. Από την άλλη, όταν τα μηνύματα ξεκινούν από την διοίκηση και απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων, πραγματοποιείται η προς τα κάτω επικοινωνία. (Γ. Βαγιάτη, 2002). Αυτή η μορφή επικοινωνίας επιτυγχάνεται με την χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ανακοινώσεων, εταιρικού περιοδικού, οργανωμένων τακτικών συναντήσεων. Με τον τρόπο αυτό η εκάστοτε διοίκηση επιδιώκει να μεταδώσει στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της τους στόχους, τις αξίες και γενικότερα την φιλοσοφία του οργανισμού. Μια ελεύθερη και ευέλικτη δομή επικοινωνίας, οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους καθώς και σε πιο θετικές αντιδράσεις από αυτούς τόσο σε θέματα οργανωτικών αλλαγών όσο και σε προβλήματα που δημιουργούνται εντός του οργανισμού. (Γ. Βαγιάτη, 2002)

Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότεροι αποδοτικοί όταν είναι πλήρως ενημερωμένοι. Άλλωστε ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να πετύχουν ουσιαστική ανάμιξη των εργαζόμενων στους στόχους και στο όραμα της επιχείρησης είναι η ανταλλαγή πληροφοριών. Η καλή εσωτερική επικοινωνία βοηθά τους εργαζόμενους να νιώσουν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία τους και στην αποστολή του οργανισμού στον οποίο και απασχολούνται. Νιώθουν ότι συνδέονται με το όραμα της επιχείρησης και ότι είναι σε θέση να προωθήσουν τους στόχους της. (Γ. Βαγιάτη, 2002). Ο αποκλεισμός των εργαζόμενων από πληροφορίες που αφορούν στον οργανισμό οδηγεί σε αποξένωση, έλλειψη ικανοποίησης, αρνητική στάση και απώλεια πίστης στην ιεραρχία του οργανισμού. (Γ. Βαγιάτη, 2002). Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις βασικές αρχές που υπάρχουν στη διαδικασία αποτελεσματικής επικοινωνίας:

1. Η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία - για να γίνει αυτό, ο Manager πρέπει να λάβει υπόψη του τη σύνθεση του κοινού του από άποψη μόρφωσης, εμπειρίας, ψυχολογική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κλπ.

2. Ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας - ο manager θα πρέπει να μη στοχεύει στην επίτευξη πολλών στόχων μέσω ενός και μόνο μηνύματος. Ανάλογα με το τι επιθυμεί να πετύχει μέσω της επικοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα και το περιεχόμενο, τον τρόπο και μέσο μετάδοσης του μηνύματος κλπ.

3. Η κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία - τέτοιες συνθήκες είναι ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης (timing), οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. και οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αποδοχή ενός μηνύματος.

4. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο το μήνυμα - για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και άλλα στοιχεία, όπως η σωστή απόδοση, ο τόνος της φωνής, η πίστη στο στόχο που επιδιώκεται, η χρησιμοποίηση κατανοητών παραδειγμάτων κλπ. Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένα διοικητικό εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου συντονίζονται όλες οι σύγχρονες χρησιμοποιούμενες μορφές της επικοινωνίας όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, στο πλαίσιο της «συνολικής εταιρικής επικοινωνίας», η οποία ενσωματώνει διοίκηση, μάρκετινγκ και οργανωσιακή επικοινωνία. Είναι ένα



άμεσο εργαλείο ενίσχυσης της εταιρικής φήμης και της εταιρικής ταυτότητας για κάθε επιχείρηση καθώς και ένας τρόπος ικανοποίησης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης της επιχείρησης. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας. Χωρίς ικανοποίηση πελατών δεν υπάρχουν πελάτες, χωρίς πελάτες δεν υπάρχουν έσοδα, χωρίς έσοδα δεν υπάρχει η επιχείρηση. Ένας από τους πλέον βασικούς τρόπους εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη είναι η προσωπική επικοινωνία με σκοπό την ανάπτυξη καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης, την επιβράβευση των πιστών πελατών καθώς και την διεύρυνση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των πωλήσεων. Ο σύγχρονος πελάτης-καταναλωτής είναι σε θέση να αξιολογεί καλύτερα την ποιότητα, την λειτουργικότητα και την ασφάλεια των προσφερόμενων υπηρεσιών. Απαιτεί να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να σχηματίζει μια πιο σφαιρική άποψη σχετικά με τις προσφερόμενες σε αυτόν υπηρεσίες. Κατ' επέκταση η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να πληροφορεί επακριβώς τους πελάτες της σχετικά με τις ιδιότητες, τα συστατικά και τις χρήσεις των προσφερόμενων υπηρεσιών και να απαντά στα τυχόν παράπονα τους. Η εκάστοτε επιχείρηση, με σημείο αναφοράς τον πελάτη, έχει τη δυνατότητα παροχής ενός ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών επικοινωνίας, το οποίο μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις πραγματικές ανάγκες αλλά και απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης και περιλαμβάνει :

- Διανομή εταιρικού έντυπου υλικού σε στοχευμένες ομάδες αποδεκτών καθώς επίσης διατήρηση και ενημέρωση σχετικών βάσεων δεδομένων
- Επικοινωνία με εκπροσώπους μέσω μαζικής ενημέρωσης για την προώθηση του εταιρικού περιεχομένου
- Αναλυτικές αναφορές αποτελεσμάτων επικοινωνίας και αξιολόγηση τους σύμφωνα με προκαθορισμένους στόχους
- Συγγραφή επίσημων δηλώσεων και ανακοινώσεων
- Εταιρικά διαφημιστικά βίντεο
- Υποστήριξη και οργάνωση συμμετοχής επιχειρήσεων σε εκδηλώσεις και εκθέσεις
- Διοργάνωση ειδικών εταιρικών εκδηλώσεων, όπως συνεντεύξεις τύπου και παρουσιάσεις νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράλληλα για την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα σε μεγάλο βαθμό τις δημόσιες σχέσεις, οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει για την επιχείρηση μεγάλη σημασία. Στην ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά, καταγράφεται ένας πελατοκεντρικός προσανατολισμός στη χάραξη στρατηγικής με στόχο την αύξηση των πωλήσεων στα καταστήματα. Πρωταρχικός στόχος εμφανίζεται η δημιουργία προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. (Γ. Βαγιάτη, 2002). Επίσης αναγκαίο είναι να προτείνεται στον πελάτη, στο πλαίσιο της προσπάθειας πλήρους κάλυψής του, ποικιλία προϊόντων που όχι μόνο θα του προσφέρουν χρηματοδοτικές λύσεις αλλά και θα τον καλύπτουν σε όλα τα θέματα είτε πρόκειται για ιδιώτη είτε για επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο αποκτά ισχυρούς δεσμούς με την εκάστοτε τράπεζα και δεν είναι πλέον τόσο ευάλωτος στις προσπάθειες προσέλκυσης από τον ανταγωνισμό(Γ. Βαγιάτη, 2002). Στο πλαίσιο του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οι εφαρμογές πωλήσεων έχουν χαρακτήρα πολυδιάστατο, στο μέτρο που τα τραπεζικά προϊόντα μπορούν να εγγυηθούν ευνοϊκότερες συνθήκες διαβίωσης στο μέλλον καθώς είναι έντονη η αβεβαιότητα που επικρατεί σε όλες τις κατηγορίες των πολιτών. Στόχος είναι η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ τράπεζας και καταναλωτή, που αποτελεί τη βάση για τη διεύρυνση του πελατολογίου και την αύξηση των πωλήσεων στο κατάστημα. (Γ. Βαγιάτη, 2002). Η «ποιότητα» της σχέσης που θα δημιουργηθεί εξαρτάται αποκλειστικά από την προσέγγιση της τράπεζας και τον τρόπο με τον οποίο εκείνη θα επικοινωνήσει με τον πελάτη. Οι τράπεζες που αντιλαμβάνονται τους πελάτες ως μέσο επίτευξης της στοχοθεσίας τους, δημιουργούν βραχυπρόθεσμες σχέσεις και πελάτες που θεωρούν εαυτούς δέσμιους της ανάγκης τους ή ενός χαμηλού επιτοκίου. Έτσι με την πρώτη ευκαιρία καταφεύγουν στην τράπεζα του ανταγωνισμού που θα τους υποσχεθεί ευνοϊκότερους όρους συνεργασίας. (Γ. Βαγιάτη, 2002). Η δημιουργία κλίματος ασφάλειας, φερεγγυότητας και ελεύθερης επικοινωνίας μεταξύ τράπεζας και καταναλωτή είναι αναγκαία, για τη δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης. Βασικά της χαρακτηριστικά πρέπει να είναι οι

ξεκάθαροι όροι σε συνδυασμό με τη διαφάνεια των συναλλαγών για τα προϊόντα που προσφέρονται, καθώς και η όσο το δυνατό αρτιότερη κατάρτιση και ενημέρωση του υπεύθυνου υπαλλήλου αλλά και η μέθοδος επικοινωνίας με τον πελάτη.

## **2.2 Η γλώσσα του σώματος**

Η γλώσσα του σώματος αποτελεί ένα ιδιαίτερο και σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων αλλά και όσων ανήκουν στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Η γλώσσα του σώματος αποτελεί μέρος είτε της άμεσης είτε της έμμεσης επικοινωνίας. (Burgoon, J. K.& Guerrero, L. K., 1994).

Άμεση επικοινωνία μπορούμε να θεωρήσουμε ότι συντελείται με την λεκτική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων που έρχονται σε επαφή μία οποιαδήποτε στιγμή και ώρα (Ekman, P. & Friesen, W.V., 1978).Επίσης άμεση επικοινωνία θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε , και την επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων που έρχονται σε στενή οπτική επαφή - με εστιασμένο το βλέμμα μεταξύ τους . Τέτοια δείγματα επικοινωνίας είναι η "ομιλία με τα μάτια", με το "χέρια", ή με την στάση του σώματος(Ekman, P. & Friesen, W.V., 1978). Η έμμεση επικοινωνία συντελείται με την χρήση της όρασης , των άκρων και γενικά του σώματος δηλαδή κυρίως όταν ένας άνθρωπος εκπέμπει μηνύματα - όπως ένας πομπός - προς τους τυχόν τρίτους λήπτες του μηνύματος , χωρίς συγκεκριμένη στόχευση σε συγκεκριμένο παραλήπτη. Γενικά σε οποιαδήποτε μορφή επικοινωνίας υπάρχει η "εκπομπή ενός μηνύματος" με διάφορους τρόπους (λόγια - μάτια - χέρια - στάση σώματος κλπ) και την αντίστοιχη λήψη του από έναν ή περισσότερους λήπτες. (Ekman, P. & Friesen, W.V., 1978)

## **2.3 Οι επιδράσεις της επικοινωνίας στις θεωρίες ανθρωπίνων σχέσεων**

Ο ρόλος της επικοινωνίας στις οργανώσεις σύμφωνα με τους εκφραστές της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων έχει σαφώς εργαλειακό χαρακτήρα και προϋποθέτει γραμμική σχέση ανάμεσα στον πομπό και στο δέκτη ενός μηνύματος(Kotzman, A. 1989). Η διαφορά με τη σχολή της επιστημονικής διοίκησης συνίσταται στο ότι ο δέκτης διαθέτει τη δυνατότητα να αντιδράσει, δηλαδή να

«φιλτράρει» την πληροφόρηση ανάλογα με τις προθέσεις του και την ψυχική κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Έτσι εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια του ατόμου, αν θα μεταδώσει μια πληροφορία ή αν θα την αποσιωπήσει, θα την παραλλάξει, θα τη μεταδώσει με καθυστέρηση κ.ο.κ.

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κατά κύριο λόγο στις ψυχολογικές αντιδράσεις των ατόμων και για το λόγο αυτό καθίσταται σχετικά επιρρεπές και ευάλωτο σε παρεμβολές και εμπόδια στη μετάδοση της πληροφόρησης. Είναι γεγονός, ότι αποτέλεσε μια από τις πρώτες προσπάθειες να ενσωματωθεί η επικοινωνία στη συστηματική μελέτη της δομής και των πρακτικών των οργανώσεων. (Kotzman, A., 1989).

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

- Αποτελεί μέσο προβολής των κανόνων που θα πρέπει να διέπουν τη συμπεριφορά των μελών στις ομάδες εργασίας. Οι ανάγκες των εργαζομένων μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο μέσα από τις δεσμεύσεις των τυπικών ομάδων και από την ηγεσία που λαμβάνει υπόψη της τα μηνύματα και τις απαιτήσεις των μελών της οργάνωσης.
- Δίνει έμφαση στη διαδικασία καταγραφής αλλά και έκφρασης των απόψεων των εργαζομένων. Οι διευθύνοντες θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο, για να πληροφορούνται τις απόψεις των υφισταμένων τους και να έχουν τη δυνατότητα βελτίωσης των τεχνικών συλλογής δεδομένων και πληροφοριών (π.χ. να συνταχθούν ειδικά ερωτηματολόγια, να εκπονηθούν σχεδιαγράμματα συνεντεύξεων, να δημιουργηθούν πρωτόκολλα καταγραφής δραστηριοτήτων κλπ). (Πίτα, Ρ., 1998)

Η επικοινωνία ως το «υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύσσονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες» ανάγεται σταδιακά σε ουσιαστικό παράγοντα που εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των οργανώσεων. Τα μέλη μιας οργάνωσης αντιδρούν ανάλογα με την προσωπικότητά τους στα διάφορα μηνύματα (Πίτα, Ρ., 1998). Γι' αυτό στη διαδικασία καταγραφής της επικοινωνίας που συνοψίζεται επιγραμματικά στο σχήμα: ερέθισμα-αντίδραση, προστίθεται ένας ενδιάμεσος κρίκος, ο οργανισμός (δηλαδή η προσωπικότητα και οι εκφάνσεις της, όπως λ.χ., η

δεκτικότητα επιρροής, τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.ά.) (Πίτα, Ρ., 1998). Με την προσθήκη αυτή το υπόδειγμα αποκτά τη διάσταση της ανάδρασης και δέχεται ότι θα πρέπει να εξασφαλιστούν ορισμένοι βαθμοί ελευθερίας στα υποκείμενα, για να αποβεί γόνιμη η ανάλυση των αντιδράσεών τους σε κάθε ερέθισμα. Η ανθρώπινη επικοινωνία εκλαμβάνεται στη φάση αυτή ως μια συνεχής διαδικασία παραγωγής και αναπαραγωγής (με την έννοια της αντίδρασης) αλυσίδων από ερεθίσματα που επιλέγονται από τη σωρεία των ερεθισμάτων που ενυπάρχουν στο περιβάλλον ή που προστίθενται ως νέα ερεθίσματα σε αυτό. Στοιχεία όπως αντιλήψεις, απόψεις, στάσεις, κίνητρα, πεποιθήσεις, γνώσεις, αυτό-εικόνα, ταυτίσεις κλπ. άρχισαν βαθμιαία να συνδυάζονται με τις διάφορες επικοινωνιακές πρακτικές των ατόμων και αποτελούν τη θεματική πολυάριθμων εμπειρικών ερευνών που ασχολήθηκαν με τη διαπροσωπική επικοινωνία στις οργανώσεις. (Πίτα, Ρ., 1998)

### **3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

#### **3.1 Η φιλοσοφία του πελατοκεντρικού συστήματος**

Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από πελατοκεντρικά συστήματα που να υποκαθιστούν «το αυτί και το μάτι» του επιχειρηματία, να συμβάλουν στην ασφαλή & ταχύτατη ολοκλήρωση των συναλλαγών και την άρτια πληροφόρηση των υπευθύνων (Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995). Τα πελατοκεντρικά συστήματα βοηθούν στο να οικοδομούνται μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με τους πελάτες τους, επιβραβεύουν την πιστότητα, ενθαρρύνουν τις αγορές τους, αποσπών πωλήσεις όλο το χρόνο. Για το σύνολο των εταιρειών, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου στον οποίο ανήκουν, είναι αναγκαίο να χαράξουν στρατηγικές πωλήσεων και marketing οι οποίες δεν θα κινούνται με γνώμονα τα προϊόντα και τις γεωγραφικές περιοχές, αλλά τον πελάτη, ο οποίος και θα πρέπει πλέον να αποτελέσει το επίκεντρο της προσοχής (Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995). Ειδικότερα, επισημαίνεται ότι εταιρίες παραγωγής που εστιάζουν στις ανάγκες και τις συνήθειες των καταναλωτών τους έχουν σχεδόν τις διπλάσιες πιθανότητες να επιτύχουν τους

στόχους τους για την απόδοση ενεργητικού (return on assets) και μερίδια αγοράς, σε σύγκριση με τις εταιρίες εκείνες που απέχουν από τον πελατο-κεντρικό τρόπο σκέψης. Οι ίδιες εταιρίες είναι επίσης τρεις φορές πιθανότερο να ξεπεράσουν τους κύριους λειτουργικούς τους στόχους για μείωση του επιπέδου των προμηθειών που διατηρούν (inventory), μείωση του εργατικού κόστους και για βελτίωση της γνώσης και εμπειρίας που αποκομίζει ο ίδιος ο οργανισμός (organizational learning) (Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995). Ασφαλώς η μετάβαση σε μια πιο πελατο-κεντρική φιλοσοφία αλλά και τρόπο λειτουργίας δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί «σε μια νύχτα». Απαιτεί ουσιαστική μετακίνηση της εφοδιαστικής αλυσίδας από τη λογική «push» σε «pull» δηλαδή από το να παράγουν και να διανέμουν προϊόντα βάσει των προϊόντων που επιθυμούν να προωθήσουν στο να παράγουν και να διανέμουν τα προϊόντα εκείνα που πραγματικά ζητά ο καταναλωτής, προκειμένου να καλύψουν τις πραγματικές ανάγκες τους κατά τρόπο επικερδή. Αναμφισβήτητα, η «στροφή» αυτή απαιτεί να αντιληφθεί κανείς την εφοδιαστική αλυσίδα ως αλυσίδα ζήτησης και όχι προσφοράς»(Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995). Αναμφισβήτητα, οι προκλήσεις που διαγράφονται για τις εταιρίες παραγωγής είναι σημαντικές και αναπόφευκτες, αλλά το Internet και γενικότερα οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών θα αποδειχθούν το «κλειδί της επιτυχίας», επιτρέποντας στους οργανισμούς να σχηματίσουν αποτελεσματικά επιχειρηματικά μοντέλα που θα διαρκέσουν στο χρόνο. (Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995)

### **3.2 Τρόποι προσέγγισης πελατών**

Η ιδανική τακτική προσέλκυσης νέων πελατών βασίζεται στη μέθοδο των συστάσεων και ξεκινάει από τη φράση: «να ρωτάς και να ακούς». Πρώτα ρωτούν και μετά ακούν προσεκτικά στην επικοινωνία με τους πελάτες τους. Κι αυτό συμβαίνει γιατί πλέον τα πράγματα έχουν αλλάξει, όπως και οι άνθρωποι και ο τρόπος προσέγγισης πελατών(Μπίλλης, Λ.,1999). Σήμερα όλοι είναι πιο ενημερωμένοι για ό,τι συμβαίνει γύρω τους, πιο μορφωμένοι και είναι πιο εξοικειωμένοι με τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται. Το κλειδί στο νέο τρόπο χειρισμού των πελατών από τους ελεύθερους επαγγελματίες είναι να γνωρίζουν πρωτίστως τις συγκεκριμένες ανάγκες του πελάτη, τα προβλήματά του ή τους σκοπούς του ώστε να μπορέσουν να του προσφέρουν την ανάλογη υπηρεσία (Μπίλλης, Λ.,1999). Αυτό που αυξάνει το

πελατολόγιο είναι ο επαγγελματισμός. Επίσης, μεγαλύτερη σημασία από τις υπηρεσίες που προσφέρονται, έχει ο τρόπος προσέγγισης πελατών και παροχής των υπηρεσιών αυτών. Η προσέγγιση μέσω της διαλογικής συζήτησης είναι πράγματι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος (Μπίλλης, Λ., 1999). Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι η λύση της μεθόδου αυτής, η ουσία δε της επικοινωνίας είναι η συμμετοχή. Η συμμετοχή προϋποθέτει να μπορεί ο επιχειρηματίας να ακούει και να κατανοεί τον πελάτη που έχει απέναντί του. Σ' αυτό παίζει ρόλο η διαπροσωπική επικοινωνία και τα μηνύματα που μεταδίδονται μέσω αυτής, κυρίως δε η πρώτη εντύπωση που αποκτά ο πελάτης. Η καλύτερη τεχνική για να κλειστεί ένα ραντεβού ή μια καλή συμφωνία, είναι η μέθοδος των ερωτήσεων (Μπίλλης, Λ., 1999). Ο εκάστοτε πελάτης σπάνια λέει απευθείας «όχι» όταν απαντά σ' ένα ερώτημα που του τίθεται, έστω κι αν αρχικά είναι αρνητικός. Με τις ερωτήσεις που υποβάλλονται στους πελάτες, εντοπίζονται οι ανάγκες τους, που συνεπάγεται τι χρειάζεται και επιθυμεί ο πελάτης, ποιο είναι το πρόβλημα και ο σκοπός του. Επιχειρηματίες και πελάτες σκέφτονται και επικοινωνούν με διαφορετικό τρόπο, γι' αυτό η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν η κάθε πλευρά είναι πρόθυμη να χρησιμοποιήσει τη «γλώσσα» της άλλης (Μπίλλης, Λ., 1999). Οι γιατροί, δικηγόροι, οδοντίατροι κ.ά. υποβάλλουν πληθώρα ερωτήσεων για να βοηθήσουν και να ικανοποιήσουν τον πελάτη. Αφού θέσουν τα ερωτήματα, αμέσως μετά ξεκινούν τις όποιες ενέργειές τους. Συχνά, δεν ζητούν καθόλου την άδεια από τον πελάτη για να υποβάλλουν ερωτήσεις. Θεωρούν αυτή τη μέθοδο δεδομένη για να επιλύσουν τα προβλήματα (Μπίλλης, Λ., 1999). Οι ερωτήσεις μπορεί να αφορούν το πώς αισθάνεται ο πελάτης για τις υπηρεσίες που του παρέχονται ήδη, ώστε να αρχίσει να αναφέρει όλα τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της ως τώρα συνεργασίας του με άλλον ελεύθερο επαγγελματία. Οι ανοιχτές ερωτήσεις είναι επίσης αρκετά αποτελεσματικές, καθώς αποκαλύπτουν τις επιθυμίες του πελάτη κι έτσι αποφεύγονται και οι κλειστές ερωτήσεις που είναι περισσότερο πειστικές (Μπίλλης, Λ., 1999). Με τις ερωτήσεις οι επαγγελματίες μπορούν αυτόματα να κερδίσουν το ενδιαφέρον, την εκτίμηση και το σεβασμό των πιθανών πελατών τους, αφού είναι χαρακτηριστικό ότι οι άνθρωποι ενδιαφέρονται μόνο όταν μοιράζονται κάτι και όταν κάποιος δείχνει να ενδιαφέρεται πραγματικά να τους ακούσει (Μπίλλης, Λ., 1999). Οι ερωτήσεις βοηθούν τη συζήτηση και καταλήγουν γρηγορότερα σε μια επιθυμητή

συμφωνία. Με τον τρόπο αυτό, κατευθύνεται από μόνος του ο υποψήφιος πελάτης να πει τι θα του «πουλήσουν» και με ποιον τρόπο ακριβώς. Με τις ερωτήσεις και την προσοχή που του δίνεται, αισθάνεται ότι υπάρχει πραγματικό ενδιαφέρον προς εκείνο (Μπίλλης, Λ., 1999). Οι ελεύθεροι επαγγελματίες όταν ακολουθούν αυτή τη μέθοδο, πρέπει να συγκεντρώνονται ενεργά όταν επικοινωνούν με τους πελάτες τους, να προσηλώνονται στη συνομιλία τους και να σημειώνουν χρήσιμα στοιχεία, να ελέγχουν τα συναισθήματά τους ώστε να μην αντιδρούν απότομα, να κρίνουν το νόημα των όσων λέει ο πελάτης και όχι τόσο τις λέξεις που χρησιμοποιεί, να μη διακόπτουν και να διατηρούν σταθερή την πορεία της συζήτησης, να είναι ανοιχτοί και να στοχεύουν στην πιθανή συμφωνία. Όλα τα παραπάνω είναι απαραίτητα, ώστε να λειτουργεί η μέθοδος «να ρωτάς και να ακούς» (Μπίλλης, Λ., 1999). Οι ερωτήσεις είναι σημαντικό να απευθύνονται στο συγκεκριμένο πελάτη με τον οποίο επικοινωνεί ο ελεύθερος επαγγελματίας και να παρουσιάζουν με πειστικότητα, διαλεκτικό τρόπο και ακρίβεια τις παρεχόμενες υπηρεσίες (Μπίλλης, Λ., 1999). Η μέθοδος αυτή ρίχνει το βάρος περισσότερο στον πελάτη παρά στον ελεύθερο επαγγελματία. Έχει ειπωθεί ότι «ένας βασικός κανόνας είναι ότι ποτέ δεν πρέπει να λες κάτι αν μπορείς να βρεις έναν τρόπο να κάνεις μια ερώτηση στη θέση του». Πρέπει να γίνεται γνωστό το γιατί οι υπηρεσίες που προσφέρονται ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών κατά τρόπο καλύτερο απ' ό,τι οι ανταγωνιστές. Έτσι προβάλλονται τα στοιχεία εκείνα που ξεχωρίζουν από τα ανταγωνιστικά. (Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, 1999).

Μεγαλύτερη όμως επιρροή παρουσιάζει η λεγόμενη «προβολή με κέντρο τον πελάτη», που «χτίζει» την εμπιστοσύνη των πελατών στις υπηρεσίες που τους προσφέρονται. Οι ελεύθεροι επαγγελματίες διερευνούν τις ανάγκες των πελατών τους, τους ζητούν να πουν τι νομίζουν ότι προσφέρει η συγκεκριμένη υπηρεσία περισσότερο από τις άλλες ανταγωνιστικές ή σε ποια σημεία ακριβώς υπερτερεί ή ακόμη και τις βελτιώσεις που επιθυμούν ώστε να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. (Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, 1999)

Στις προσωπικές επαγγελματικές επαφές μαζί τους, μελετούν εκτενώς τις συμπεριφορές των καταναλωτών, ώστε να καταστρώσουν έναν εποικοδομητικό τρόπο προσέγγισης και πειθούς. Ο πελάτης εμφανίζεται συχνά διατεθειμένος να απαντήσει στις ερωτήσεις και έτσι εντοπίζονται προβλήματα ή πλευρές τους που προηγουμένως δεν είχαν εντοπιστεί. Συνειδητοποιώντας όλο και περισσότερες



πλευρές των προβλημάτων, δίνει αυτόματα στις λύσεις που του προτείνονται περισσότερο κύρος και δύναμη. Έτσι εμπλέκεται και ο ίδιος στη λύση κι αποκτά εμπιστοσύνη κι ενθουσιασμό για την προσφερόμενη υπηρεσία ( Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, 1999).

### **3.3 Η Επικοινωνία ως ψηφιακό προϊόν στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης**

Πολλές επιχειρήσεις διέρχονται μια μεταβατική περίοδο. Ακολουθούν λιγότερο πυραμιδικά σχήματα εσωτερικής οργάνωσης, λειτουργούν περισσότερο με ομάδες και λιγότερο με κλασικές λειτουργίες και συμβατικά τμήματα, αποκαθιστούν μορφές οριζόντιας επικοινωνίας στο εσωτερικό τους με τη δημιουργία εσωτερικών ηλεκτρονικών δικτύων, υιοθετούν πιο ευέλικτο στυλ διοίκησης, επικεντρώνονται σε δραστηριότητες που ασκούν με μεγαλύτερη επιτυχία ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν δίκτυα συνεργατών, αγοράζουν υπηρεσίες και προϊόντα που σε προγενέστερες εποχές παρήγαγαν στο εσωτερικό τους, υποκαθιστούν μορφές κάθετης ολοκλήρωσης με μορφές εικονικής ολοκλήρωσης, εξαρτώνται λιγότερο από τις συνθήκες της εσωτερικής αγοράς και περισσότερο προσανατολίζονται σε έναν συνδυασμό παγκόσμιας θεώρησης και περιφερειακής προσαρμογής. Αναφορικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, οι επιχειρήσεις που καθυστερούν σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες τους να τις υιοθετήσουν κινδυνεύουν με εξαφάνιση. (Burgoon, J. K.& Guerrero, L. K., 1994)

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

καθήκοντά του μέσω της τηλεσυνδιάσκεψης ανεξάρτητα της γεωγραφικής θέσης που βρίσκεται. (Miller, P.W., 2000)

Στα πλαίσια της νέας οικονομίας, οι αγορές παρουσιάζουν στοιχεία δομικής δυναμικότητας. Τα καταναλωτικά πρότυπα μεταβάλλονται συνεχώς, δημιουργώντας την ανάγκη προσαρμογής τόσο των παραγωγικών διαδικασιών όσο και των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων (Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995). Το εύρος του ανταγωνισμού εκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνοντας τον αριθμό των ανταγωνιστών για κάθε επιχείρηση και δημιουργώντας πιο έντονη ανάγκη προσαρμογής τους στις νέες απαιτήσεις που επιτάσσουν τόσο αυτές καθαυτές οι καταναλωτικές ανάγκες όσο και το «ένστικτο αυτοσυντήρησης» των ίδιων των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο και οι ίδιες υπηρετούν(Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995). Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων δεν έχει στερεότυπη και άκαμπτη μορφή. Το στοιχείο της διασύνδεσης συναντάται στις περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι συχνά αλληλένδετα απαιτώντας τη συνεργασία περισσότερων του ενός εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και παράλληλη δημιουργία ομάδων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανάγκης συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων, τη δημιουργία πιο στενών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, αλλά και την εντονότερη αλληλεξάρτηση της απόδοσης της εργασίας ενός εργαζομένου από αυτήν των υπολοίπων με τους οποίους συνεργάζεται. (Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995)

Στο σημερινό κόσμο των δικτύων και του κυβερνοχώρου τα στυλό μεταμορφώνονται σε πληκτρολόγια, οι αριθμομηχανές σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα τιμολόγια σε νέφη ηλεκτρονικών, που ρέουν μέσα σε καλώδια με ασύλληπτη ταχύτητα. Οι διαδοχικές επαναστάσεις στο χώρο της τεχνολογίας δημιουργούν διαρκώς νέα δεδομένα στην επικοινωνία. Η διακίνηση πληροφοριών παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο και μαζί της οι τεχνολογίες και μεθοδολογίες που σχετίζονται με αυτήν. Η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς, προκειμένου να βρίσκεται στη γραμμή του εκσυγχρονισμού. (Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995)

Ένας World Wide Web (www) Server μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εικονικό γραφείο πωλήσεων ή ως ένα διαφημιστικό φυλλάδιο, διευκολύνοντας και ενθαρρύνοντας την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με το προϊόν και την επιχείρηση ή ακόμη προσελκύοντας το ενδιαφέρον του υποψήφιου «ηλεκτρονικού» πελάτη με εφαρμογές πληροφορικής. Πληροφορίες, τις οποίες, αν επιχειρούσε να μεταδώσει με έναν από τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας (διαφήμιση τηλεοπτική, ραδιοφωνική, έντυπη), είναι ευνόητο πως το κόστος θα ήταν τεράστιο. (Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995)

Εφοδιασμένος με έναν υπολογιστή, με ένα modem και με λογισμικό επιλογής και αξιοποίησης δεδομένων, συνδεδεμένος με άλλους χρήστες μέσα σε συνεργατικά δίκτυα ανταλλαγής υπηρεσιών και εμπορευμάτων, η οποία γίνεται σχεδόν δωρεάν, ο τελικός χρήστης είναι ολοένα καλύτερα εξοπλισμένος, προκειμένου να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί την πληροφορία, να επικοινωνεί. (Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ., 1995)

### **3.3 Οι επιδράσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών στην επικοινωνία**

Η τεχνολογία των πληροφοριών έχει επιδράσει σημαντικά στις μεθόδους επικοινωνίας, τις οποίες διαθέτουν οι μάνατζερς και οι υπάλληλοι (Richmont, V.P. & McCroskey, T.C., 2000). Το τελευταίο καιρό έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα επικοινωνίας, όπως ταχυδρομείο φωνής (Voice mail), οι μηχανές Fax, τηλεσυνεδρίαση (tele conferencing), τα κλειστά συστήματα τηλεόρασης και άλλα. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-mail) χρησιμοποιεί τον υπολογιστή (text-eding) για να στείλει η να πάρει γραπτές πληροφορίες γρήγορα, φθηνά και αποδοτικά. Χρησιμοποιείται πολύ συχνά από τους μάνατζερς και δεν κοστίζει, γιατί όλες οι επιχειρήσεις σήμερα διαθέτουν ηλεκτρονικούς υπολογιστές. (Richmont, V.P. & McCroskey, T.C., 2000). Τα βασικά οικονομικά αποτελέσματα αυτής της διεξόδου είναι η αυξημένη παραγωγικότητα, η τεράστια βελτίωση στην ταχύτητα με την οποία διεκπεραιώνονται πολλές παραγωγικές και συναλλακτικές (εμπορικές και μη) διαδικασίες και η βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και

υπηρεσιών των οποίων η λειτουργικότητα αντικατοπτρίζει πιο πιστά και με μεγαλύτερη ακρίβεια τις προτιμήσεις των καταναλωτών / χρηστών (Richmont, V.P. & McCroskey, T.C., 2000). Άλλα αποτελέσματα αφορούν τον ανταγωνισμό, τη μορφή των αγορών και τις τιμές. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών είχαν, και συνεχίζουν να έχουν με τη ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, σημαντική συνεισφορά στο ρυθμό αύξησης της παραγωγικότητας σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες – παρότι η σωστή μέτρηση αυτής της συνεισφοράς παρουσιάζει πολλά προβλήματα και οι περισσότερες μετρήσεις την υποεκτιμούν (Richmont, V.P. & McCroskey, T.C., 2000). Δύο από τα βασικά προβλήματα είναι, πρώτον, ότι οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών έχουν κατά κύριο λόγο διεισδύσει στους τομείς υπηρεσιών – τομείς που παρουσιάζουν ιδιαίτερες δυσκολίες μέτρησης αύξησης της παραγωγικότητας – και, δεύτερον, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών συχνά οδηγούν σε καινοτομίες (και έτσι σε αύξηση της παραγωγικότητας) σε άλλους κλάδους και τεχνολογίες, και αυτή η έμμεση επίδραση είναι δύσκολο να μετρηθεί και να αποδοθεί σωστά. (Richmont, V.P. & McCroskey, T.C., 2000).

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της επίδρασης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών είναι η σημαντική αυξητική επίδραση που επιφέρουν στις εισροές επιστημονικής ή εξειδικευμένης γνώσης στο σύνολο της παραγωγικής διαδικασίας, έτσι ώστε πολλοί να υποστηρίζουν ότι τα δεδομένα της νέας οικονομίας βασίζονται στην οικονομία «που στηρίζεται όλο και περισσότερο στο μυαλό και όχι στη χειρωνακτική δύναμη» και, για τον λόγο αυτό, αποκαλείται και οικονομία της γνώσης η οποία οδηγεί και στην Κοινωνία της Γνώσης. (Πολεμικός, Ν. & Κοντάκος, Α.. 2002)

Η δομή και κυρίως η πρόσβαση στην πληροφόρηση αποτελούν ένα σύγχρονο τεχνολογικό μέσο που εξασφαλίζει την εξουσία στις οργανώσεις. Οι υπάλληλοι, για να εδραιώσουν τη θέση τους και να διευρύνουν τη συνεισφορά τους στην οργάνωση, χρειάζονται πληροφόρηση αλλά και τις απαιτούμενες γνώσεις για να την αποκτήσουν μέσα από το δίκτυο ηλεκτρονικής πληροφόρησης της οργάνωσης. Έτσι, για να εξασφαλιστεί το μέλλον ενός ατόμου και η συμμετοχή του σε μια σύγχρονη οργάνωση, θα πρέπει να καλύπτει μια ουσιαστική προδιαγραφή, να μπορεί δηλαδή να χειρίζεται αφηρημένα σήματα και κώδικες. (Πολεμικός, Ν. & Κοντάκος, Α.. 2002)

Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης, η μετάδοση των δεξιοτήτων και της κουλτούρας, που ήταν στο παρελθόν κυρίαρχες παράμετροι ενσωμάτωσης υποχωρούν και αντικαθίστανται από την ικανότητα συμμετοχής σ' ένα δίκτυο πληροφοριών. (Δ. Μπουραντάς, 2002). Το δίκτυο κωδικοποιεί σε ένα περίπλοκο σύστημα συμβόλων τις κοινωνικές σχέσεις σε τυποποιημένες υπηρεσίες ή πληροφορίες. Αργά και σταθερά όλες οι βαθμίδες στις κλίμακες ιεραρχίας των μελών στις διάφορες οργανώσεις προϋποθέτουν ότι τα μέλη θα είναι σε θέση να κατανοούν τα διάφορα σύμβολα και τις αλυσίδες από συνδυασμούς συμβόλων που ανασυνθέτουν τις διαδικασίες καταστάσεις, και σχέσεις του πραγματικού κόσμου(Δ. Μπουραντάς, 2002). Η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των οργανώσεων ενισχύεται από την αύξηση των δικτύων τα οποία επιτρέπουν την εύκολη και άμεση ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε στελέχη των επιχειρήσεων(Δ. Μπουραντάς, 2002).

Οι οργανώσεις με το να συλλέγουν και να συστηματοποιούν πληροφορίες δημιουργούν σταδιακά τη δική τους «εικόνα», τη δική τους ιστορία ως ηλεκτρονικό κείμενο. Η δομή της οργάνωσης περιστρέφεται γύρω από τη δημιουργία αλλά και γύρω από τη χειραγώγηση του «ηλεκτρονικού κειμένου» που καθορίζει τις σχέσεις μιας οργάνωσης αφ' ενός με τα μέλη της και αφ' ετέρου με το περιβάλλον της. Ειδικότερα, το ηλεκτρονικό κείμενο μετατρέπεται σε ένα ευρύτατα χρησιμοποιούμενο συμβολικό υποκατάστατο για τις ζωτικές λεπτομέρειες της καθημερινής ζωής μιας οργάνωσης. (Δ. Μπουραντάς, 2002)

## **4° ΚΕΦΑΛΑΙΟ**

### **4.1 Ανάλυση και Επίλυση Προβλημάτων Επικοινωνίας στην εταιρεία WIND**

Τα όποια προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο ή και στον πελάτη δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων. Ωστόσο, η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατόν να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας. (Richmont, V.P. & McCroskey, T.C., 2000)

Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με ποικίλα συμπτώματα όπως: αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία, ανύπαρκτες έως φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Πολλές φορές, ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη. (Κέφης Ν., 2004) Οι αποτυχίες αυτές, αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλασιασμός προσπάθειας, υπερβολικά παράπονα και κυρίως χαμηλή απόδοση και αποδοτικότητα που έχουν αντίκτυπο στην ροή και στους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού. (Κέφης Ν., 2004)

Η WIND Ελλάς είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνίας στην Ελλάδα. Μέσα στα 18 χρόνια λειτουργίας της, η WIND καθιερώθηκε ως πρωτοπόρος στην τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας και παρουσίασε καινοτομικά προϊόντα που άλλαξαν τα δεδομένα στην επικοινωνία. Σήμερα είναι η μόνη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα που προσφέρει ολοκληρωμένες υπηρεσίες Κινητής, Σταθερής & Internet στους πελάτες της.

### **Παθολογία της Επικοινωνίας**

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

Τα στελέχη της εκάστοτε επιχείρησης είναι αναγκαίο να γνωρίζουν την αποτελεσματικότητα του τρόπου με τον οποίο επικοινωνούν με τους συνεργάτες τους, πράγμα το οποίο προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα του ρόλου τους αλλά και την αποτελεσματικότητα λειτουργίας της επιχείρησης. Δε χρειάζεται να προβαίνουν σε υπερβολικές κινήσεις. Η αίσθηση του μέτρου και η υποκίνηση της συνειδητής πειθαρχίας των εργαζομένων αποτελεί γέφυρα προσέγγισης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν το περιεχόμενο του μηνύματος και το στόχο που επιδιώκει. Πρέπει ταυτόχρονα να συνειδητοποιούν και το μερίδιο της προσωπικής τους ευθύνης στο σύνολο των στόχων της επιχείρησης. Επίσης, είναι

αναγκαίο να τους εμφυσηθεί η πεποίθηση ότι είναι υποσύνολο του συνόλου και ότι είναι σημαντικός κρίκος στην όλη διαδικασία σχετικά με την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να διερωτάται τι έκανε στον τομέα αυτό, για να έχει ως απαίτηση την πραγματοποίηση ενός αντικειμενικού της στόχου.

Όταν οι επικοινωνίες αγνοούνται ή παραβλέπονται, η επιχείρηση αποστερείται από μερικά πολύ σημαντικά οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από ένα προοδευτικό πρόγραμμα επικοινωνιών. Οι ανεπαρκείς επικοινωνίες μπορεί να οφείλονται στους εξής λόγους: σε κακές ή ασαφείς οδηγίες από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους σχετικά με την εργασία που έχουν να κάνουν, ή στην μη παροχή στους εργαζόμενους σημαντικών πληροφοριών οι οποίες μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν. (Πιπερόπουλος, Γ., 1996)

#### **Αίτια αναποτελεσματικής επικοινωνίας**

Τα αίτια της αναποτελεσματικής επικοινωνίας οφείλονται στα οργανωτικά εμπόδια και υπάρχουν σε κάθε βήμα στη διαδικασία επικοινωνίας στην εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό. Μεταξύ αυτών είναι τα ακόλουθα

- Χαμηλή παρακίνηση και ενδιαφέρον. Πολλά μηνύματα δεν φθάνουν ποτέ στο στόχο τους επειδή ο στοχευόμενος παραλήπτης δεν έχει παρακινηθεί για να ακούσει το μήνυμα ή δεν ενδιαφέρεται.
- Ακατάλληλη γλώσσα χωρίς ευκολία παρακίνησης.
- Φιλτράρισμα δηλαδή ο χρωματισμός και η μεταβολή των πληροφοριών ώστε να γίνουν πιο αποδεκτές από τον παραλήπτη.
- Υπερβολικός όγκος πληροφοριών, που καταβάλλει τον εργαζόμενο ή και τον πελάτη όταν λαμβάνει τόσες πολλές πληροφορίες.
- Ύπαρξη προβλημάτων ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Ένα εμπόδιο με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι το ότι είναι απρόσωπο. Συνήθως στην πράξη τα εμπόδια λειτουργούν σαν φίλτρα, με την έννοια ότι δεν επιτρέπουν τη διέλευση όλων των πληροφοριών από το ένα επίπεδο στο άλλο, συνιστώντας μια ανεπάρκεια στο σύστημα των επικοινωνιών.

Πολλές φορές αρκετοί ταυτίζουν την «κατανόηση του μηνύματος» με την αποδοχή του ή ακόμη και την συμφωνία τους με αυτό. Στις περιπτώσεις αυτές,



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

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

Ένα άλλο εμπόδιο είναι η ατελής επικοινωνία η οποία δημιουργείται επειδή το άτομο που στέλνει ένα μήνυμα γνωρίζει τι σημαίνει, (συνήθως ο προϊστάμενος) και είναι εύκολο για το ίδιο να υπεραπλουστεύσει τα πράγματα και να μη γίνεται συγκεκριμένος. Ο λήπτης (συνήθως ο υφιστάμενος) αφήνεται να καταλάβει μόνος του τι ζητείται. Όταν αντιλαμβάνεται λανθασμένα και δεν επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα που έχει υπόψη του ο αποστολέας, υπάρχει η τάση να κατηγορείται ο λήπτης, ιδιαίτερα αν είναι υφιστάμενος. (Rossen, S., & Tesser, A., 1970) Το τελικό αποτέλεσμα είναι συνήθως να δημιουργείται ρήξη μεταξύ δύο ανθρώπων οι οποίοι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να συνεργάζονται για να επιτύχουν κοινούς στόχους και κοινά αποτελέσματα.

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

Ένα τελευταίο εμπόδιο είναι η επικοινωνία «της τελευταίας στιγμής». Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να προηγείται των ενεργειών ή των γεγονότων. (Rossen, S., & Tesser, A., 1970) Η καθυστερημένη επικοινωνία συνοδεύεται συνήθως από πίεση για επίτευξη κάποιων αποτελεσμάτων και σε μια τέτοια περίπτωση σπάνια επιτυγχάνεται πλήρης συνεργασία.

## 4.2 Τρόποι αντιμετώπισης των λαθών στην επικοινωνία με πελάτες

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

Η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική, όταν έχει ως αποτέλεσμα τη μεταβολή στη συμπεριφορά του παραλήπτη (γνώσεις, στάσεις, ενέργειες) που σκόπευε να επιτύχει ο αποστολέας. Αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό, γιατί στη διαδικασία της επικοινωνίας παρεμβαίνει ο θόρυβος (κάθε παρεμβολή που δυσχεραίνει την επικοινωνία), ή γίνονται σκόπιμες ή μη σκόπιμες διαστρεβλώσεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από διάφορους λόγους. Το φιλτράρισμα ενός μηνύματος δεν είναι απαραίτητα σκόπιμο, απλώς μετά από διαδοχικές αναμεταδόσεις του μηνύματος απαλείφονται κάποια στοιχεία του, με αποτέλεσμα αυτό να αναμεταδίδεται με μειωμένο περιεχόμενο. Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις που το φιλτράρισμα ενός μηνύματος γίνεται σκόπιμα. Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν οι αποκαλούμενοι «φύλακες των θυρών» (gatekeepers), που παρεμβάλλονται μεταξύ ανώτερων κλιμακίων και αποφασίζουν τι θα μεταδοθεί ή δε θα μεταδοθεί παραπέρα, και προς τις δυο κατευθύνσεις. Σε παρόμοιες περιπτώσεις έχουμε και το αποκαλούμενο «φαινόμενο MUM», από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων minimize unpleasant messages (ελαχιστοποίηση δυσάρεστων μηνυμάτων) (Rosen & Tesser, 1970) Στην περίπτωση αυτή οι ενδιαμέσοι αναμεταδότες απαλείφουν από το μήνυμα τα στοιχεία εκείνα που οι ίδιοι πιστεύουν ότι θα δυσαρεστήσουν το άτομο ή την ομάδα προς την οποία απευθύνεται το μήνυμα. Πρόκειται για το γνωστό φαινόμενο κατά το οποίο ορισμένες πληροφορίες σταματούν στον προθάλαμο σημαντικών

προσώπων και δε φτάνουν ποτέ σε αυτούς ακέραιες. Το ίδιο όμως μπορεί να συμβεί και κατά την αντίστροφη πορεία, όταν κάποιο μήνυμα κατευθύνεται από τα υψηλότερα προς τα κατώτερα κλιμάκια και οι ενδιαμέσοι φροντίζουν να «χρυσώνουν το χάπι». (Goulder A.W., 1984)

Μια άλλη αιτία διαστρέβλωσης των μηνυμάτων ή κακής επικοινωνίας είναι οι διαφορές κύρους και θέσης (status) μεταξύ των επικοινωνούντων. Τα ανώτερα και τα κατώτερα κλιμάκια μιας οργάνωσης συνήθως διαφέρουν ως προς την οπτική γωνία που έχουν. Τα ανώτερα κλιμάκια έχουν συνήθως μια πιο μακροπρόθεσμη οπτική, ενώ τα κατώτερα κλιμάκια επικεντρώνονται στο άμεσο αποτέλεσμα («εδώ και τώρα»). Επίσης, η απόσταση που χωρίζει τον αποστολέα από τον παραλήπτη του μηνύματος (π.χ. διαφορετικά κτίρια ή όροφος) μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην επικοινωνία. Για αποτελεσματική επικοινωνία, βασική σύσταση – προς διευθυντικά κυρίως στελέχη – είναι να επιδιώκουν την άμεση προσωπική επαφή, να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να έρχονται σε επαφή μαζί τους, να συζητούν με αυτούς τα προβλήματά τους. Μια πολιτική όμως ανοικτής επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα στο διευθυντικό στέλεχος, που μπορεί να δει στο τέλος να συνωστίζονται καθημερινά στο γραφείο του άτομα που θέλουν να συζητήσουν μαζί του, την ώρα που θα χτυπούν τηλέφωνα ή θα έχει κάποια σύσκεψη. Η λύση είναι, αντί το διευθυντικό στέλεχος να παραμένει στο γραφείο του με αποτέλεσμα να προκύπτουν παρόμοια προβλήματα, να επιδιώκει όσο πιο συχνά γίνεται, να περιέρχεται τους χώρους της οργάνωσης και να επιδιώκει τις προσωπικές επαφές με τα άλλα στελέχη και τους υφισταμένους. Σε κάτι τέτοιο διευκολύνει και ο «ανοιχτός» σχεδιασμός του χώρου εργασίας, χωρίς ιδιαίτερα γραφεία που διευκολύνει την οπτική αυτή. Το πιο ενδιαφέρον στοιχείο στη διαδικασία της «γραφειοκρατικής επικοινωνίας» είναι η σταδιακή αφομοίωση των κανόνων από τα υποκείμενα που συνεπάγεται υψηλό βαθμό προβλεψιμότητας στη συμπεριφορά και σχετική δυσκαμψία στον τρόπο σκέψης. Η αρχή της τυπικής, ουδέτερης αντιμετώπισης των θεμάτων που απασχολούν την οργάνωση οδηγεί σε απρόσωπες, άκαμπτες συμπεριφορές, τις οποίες τα μη μέλη της (π.χ. πελάτες, κοινό κλπ.) αισθάνονται ως αποξενωτικές ή «παράλογες», εφ' όσον δεν προβλέπονται περιθώρια απόκλισης στην ερμηνεία των κανόνων. Συχνά βιώνεται μια απολυτότητα ξένη η εχθρική ως προς τις εναλλαγές της καθημερινότητας, δεδομένου ότι το ίδιο το

γραφειοκρατικό σύστημα δεν προβλέπει χειρισμούς μη-τυπικών καταστάσεων, εξαιρέσεων κλπ105. Είναι γνωστές οι αντιδράσεις των πολιτών απέναντι στην άκαμπτη, φορμαλιστική αντιμετώπιση εκ μέρους, π.χ. μιας κρατικής υπηρεσίας και δεν εκπλήσσει πλέον το αρνητικό περιεχόμενο που έχει προσλάβει η έννοια της γραφειοκρατίας και των λειτουργών της στο καθημερινό λεξιλόγιο. (Μπίλλης, Λ., 1999).

Η εξειδίκευση των γραφειοκρατών στις θέσεις απασχόλησης, τις οποίες κατέχουν συνήθως για μακρό χρονικό διάστημα, σε συνδυασμό με τους τυπικούς (Dawson, S., 1986) κανόνες είναι δυνατό να δημιουργήσει προβλήματα επικοινωνίας κυρίως μεταξύ των συναδέλφων τους. Ένα κύριο αίτιο ατελούς επικοινωνίας είναι η υπερφόρτωση των καναλιών με πληροφορίες. Γι' αυτό και πολλοί μάνατζερς, επιθεωρητές και άλλοι, παραπονούνται συχνά για την πληθώρα των εκθέσεων που φτάνουν καθημερινά στα γραφεία τους.

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

#### *Διαφορές θέσης και εξουσίας*

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

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

Η θέση στην οποία ένα άτομο κατέχει στη δομή του οργανισμού, μπορεί επίσης να επηρεάσει την ποιότητα της επικοινωνίας. Είναι ίσως ευκολότερο για πρόσωπα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας, όπως δύο προϊστάμενοι, να ανταλλάξουν μεταξύ τους πληροφορίες και συναισθήματα από ότι ένας προϊστάμενος και ένας υφιστάμενος. (Πολεμικός, Ν. & Κοντάκος, Α., 2002)

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

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

#### *Διατμηματικός ανταγωνισμός*

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

#### *Οχύρωση πίσω από το οργανόγραμμα*

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

#### *Ασαφή σχέδια οργάνωσης*

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

#### *Παραμόρφωση στην επικοινωνία*

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

#### *Επαγγελματική διάλεκτος*

Σε όλα τα επαγγέλματα οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη δική τους επαγγελματική διάλεκτο. Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών ή ειδικών όρων, ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν και κάνουν την ίδια δουλειά. Ωστόσο, δεν παύει να είναι σοβαρό και ενοχλητικό εμπόδιο, μεταξύ εκείνων που δε γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή.

(Rossen, S., & Tesser, A., 1970).

### **4.3 Οφέλη επικοινωνίας με τον πελάτη**

Οι τελευταίες έρευνες καταναλωτή δείχνουν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, δεν ασχολούνται καθόλου ακόμα με τη δημιουργία συνεχούς αμφίδρομης επικοινωνίας με τους πελάτες τους. Ασχολούνται, κυρίως, με τη δημιουργία επικοινωνίας προς τους πελάτες τους και όχι με τη δημιουργία αμφίδρομης σταθερής επικοινωνίας με τους πελάτες τους. Πολλές φορές αυτή η μονόπλευρη επικοινωνία προς τους πελάτες είναι καταγιγιστική, έντονη και απαιτητική. Χρησιμοποιούνται όλα τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε υπερθετικό βαθμό, ενώ δαπανώνται πολύ μεγάλα ποσά σε τεράστιες διαφημιστικές καμπάνιες, με στόχο τη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών και την προσέγγιση νέων. Είναι πολλές οι έρευνες παγκοσμίως που δείχνουν ότι αυτή η τακτική πλέον δεν φέρνει το αποτέλεσμα. Σαν επιστέγασμα αυτού του γεγονότος μια πολύ συχνά επικαλούμενη έρευνα της εταιρίας ευρέσεως στελεχών «Spencer Stuarton», με τον τίτλο “Slowing Down the Revolving Door“, για την αμερικάνικη αγορά εργασίας στο επίπεδο των CMO's (Chief Marketing Officers), μεταξύ των άλλων κατέδειξε ότι, το

μέσο επίπεδο παραμονής των CMO's στην θέση τους ήταν 23,6 μήνες, λίγο παραπάνω από το 23,2 μήνες του 2005. Οι λόγοι για το μικρό χρονικό διάστημα ήταν, σύμφωνα με την έρευνα, η πίεση για αποτελέσματα, η παρακώλυση από τον διευθύνοντα σύμβουλο, η απαίτηση εξαιρετικά βραχυπρόθεσμων στόχων από τα χρηματιστήρια και τους επενδύτες και οι μεταγραφές σε άλλη εργασία. Ωστόσο, αυτό που δεν αποτύπωνε αυτή η έρευνα, είναι αυτό το οποίο αρκετοί ειδικοί έχουν φτάσει πλέον να αποκαλούν "σημαντική αποσύνδεση" μεταξύ των CMO's και της πελατοκεντρικής στρατηγικής. Σύμφωνα με την αναφορά του CMO Council, με το όνομα "Select & Connect", που βασίστηκε σε μια έρευνα 568 στελεχών κυρίως του marketing, καταγράφηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών marketing δεν διατηρούν σημαντική σταθερή επαφή με τους πελάτες. Όταν το κάνουν δε, αποτυγχάνουν να αξιολογούν συστηματικά και να παρακολουθούν τους πελάτες μέσα από τις διαδικασίες τους στην κάθε επαφή μαζί τους. Η αναφορά διατυπώνει πως ενώ τα στελέχη του marketing τοποθετούν την αξιοποίηση των πελατών ως προτεραιότητα, έχουν μια σημαντική αποσύνδεση με τα αντικειμενικά στοιχεία που εξασφαλίζουν αποτελεσματική στόχευση, απόκτηση και διατήρηση των πελατών. (Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, 1999)

Η ίδια έρευνα βρίσκει ότι οι CMO's είναι πολύ επικεντρωμένοι στην αύξηση του τζίρου. Οι περισσότεροι δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στο μέγεθος της αξίας και στην κερδοφορία ενός λογαριασμού ή ενός πελάτη, ως τα πιο σημαντικά στοιχεία, όταν σχεδιάζουν προγράμματα marketing. Ωστόσο, άλλου είδους σημαντικά δεδομένα, όπως το κόστος της απόκτησης του πελάτη ή ο ρυθμός ανακύκλωσης ή διατήρησης πελατών που δημιουργούν μια ολοκληρωμένη εικόνα, δεν περιλαμβάνονται στις προτεραιότητες τους. Συνολικά μόνο το 33% όσων απάντησαν ένοιωθαν ότι ήταν στο σωστό δρόμο στην προσπάθεια της αύξησης της αξίας των πελατών. Μόνο το 44% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στην ερώτηση εάν το τμήμα marketing της εταιρίας τους παρακολουθεί τους ρυθμούς ανακύκλωσης και διατήρησης του πελατολογίου της εταιρίας τους σε συνεχή βάση.

Όλα αυτά τα στοιχεία αφορούν την πιο εξελιγμένη αγορά του κόσμου, δηλαδή την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Στην ελληνική αγορά τα πράγματα είναι αρκετά διαφορετικά και μάλλον πολύ χειρότερα. Παρότι οι ΗΠΑ είναι μια εξαιρετικά ώριμη αγορά και βέβαια πολύ μεγάλη με σημαντικούς

μηχανισμούς άμυνας στις περιόδους κρίσης, δεν συμβαίνει το ίδιο με την αγορά της Ελλάδας. Κι αυτό διαφαίνεται από πληθώρα ερευνών και στατιστικών στοιχείων που ασφαλώς δεν χωρούν στην παρούσα εργασία. Στην σημερινή ελληνική πραγματικότητα που αντιμετωπίζει συνθήκες κρίσης όπως και ο υπόλοιπος κόσμος άλλωστε, οι εταιρίες που θέλουν να διατηρήσουν και να επαυξήσουν τα πελατολόγια τους και άρα την αξία τους, είναι απαραίτητο να εφαρμόσουν εκείνες τις πρακτικές και τις μεθόδους που δημιουργούν συνεχή, συστηματοποιημένη – αυτοματοποιημένη, αμφίδρομη επικοινωνία με τους πελάτες τους. Μόνο μέσα από μια τέτοια επικοινωνία θα έχουν την δυνατότητα της πραγματικής και ολοκληρωμένης γνώσης των πελατών τους. Μόνο μέσα από μια τέτοια επικοινωνία θα καταφέρουν να αυξήσουν με ουσιαστικό τρόπο την συνολική αξία των πελατών τους. Μόνο μέσα από την υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής πελατοκεντρικής στην πράξη και όχι στα λόγια μπορεί μια εταιρία να ελπίζει ότι θα διατηρήσει και θα επαυξήσει την αξία της. Κι αυτό αφού οι ανάγκες κάθε εποχής αλλάζουν και στους σημερινούς καιρούς τη μεγάλη σημασία δεν την έχει η μονόπλευρη επικοινωνία και το branding όπως παλαιότερα, αλλά η επικέντρωση στην αξία του πελάτη και στην προσπάθεια της εταιρίας να δώσει στον πελάτη μια πρόταση με αξία, μία πρόταση με νόημα για αυτόν, που θα προέρχεται μέσα από τον συνυπολογισμό της γνώμης του και θα απαντά στις δικές τους ειδικές ανάγκες.

Όλα αυτά όμως μπορούν να γίνουν μόνο όταν υπάρχει μεταξύ πελάτη και εταιρίας μία συνεχής αμφίδρομη συστηματική επικοινωνία που παρέχει γνώση και στους δύο. Μέσα από μια τέτοιου τύπου επικοινωνία η κάθε εταιρία μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά μεγαλύτερες αξίες τόσο άμεσα, όσο και σε βάθος χρόνου. (Richmont, V.P. & McCroskey, T.C., 2000).



## 5<sup>ο</sup> Μέρος

### **5.1 Επικοινωνία και σύγχρονα τεχνολογικά μέσα στον εργασιακό χώρο**

Πολλές επιχειρήσεις διέρχονται μια μεταβατική περίοδο. Ακολουθούν λιγότερο πυραμιδικά σχήματα εσωτερικής οργάνωσης, λειτουργούν περισσότερο με ομάδες και λιγότερο με κλασικές λειτουργίες και συμβατικά τμήματα, αποκαθιστούν μορφές οριζόντιας επικοινωνίας στο εσωτερικό τους με τη δημιουργία εσωτερικών ηλεκτρονικών δικτύων, υιοθετούν πιο ευέλικτο στυλ διοίκησης, επικεντρώνονται σε δραστηριότητες που ασκούν με μεγαλύτερη επιτυχία ενώ ταυτόχρονα δημιουργούν δίκτυα συνεργατών, αγοράζουν υπηρεσίες και προϊόντα που σε προγενέστερες εποχές παρήγαγαν στο εσωτερικό τους, υποκαθιστούν μορφές κάθετης ολοκλήρωσης με μορφές εικονικής ολοκλήρωσης, εξαρτώνται λιγότερο από τις συνθήκες της εσωτερικής αγοράς και περισσότερο προσανατολίζονται σε έναν συνδυασμό παγκόσμιας θεώρησης και περιφερειακής προσαρμογής. Αναφορικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, οι επιχειρήσεις που καθυστερούν σε σύγκριση με τις ανταγωνίστριες τους να τις υιοθετήσουν κινδυνεύουν με εξαφάνιση. (Χυτήρης Σ., 2006)

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

επιχείρησης, ενώ ασκεί τα καθήκοντά του μέσω της τηλεσυνδιάσκεψης ανεξάρτητα από την γεωγραφική θέση στην οποία βρίσκεται.

Στα πλαίσια του περιβάλλοντος της νέας οικονομίας, οι αγορές παρουσιάζουν στοιχεία δομικής δυναμικότητας. Τα καταναλωτικά πρότυπα μεταβάλλονται συνεχώς, δημιουργώντας την ανάγκη προσαρμογής τόσο των παραγωγικών διαδικασιών όσο και των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Το εύρος του ανταγωνισμού εκτείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο αυξάνοντας τον αριθμό των ανταγωνιστών για κάθε επιχείρηση και δημιουργώντας πιο έντονη ανάγκη προσαρμογής τους στις νέες απαιτήσεις που επιτάσσουν τόσο αυτές καθαυτές οι καταναλωτικές ανάγκες όσο και το «ένστικτο αυτοσυντήρησης» των ίδιων των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο και οι ίδιες υπηρετούν. Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων δεν έχει στερεότυπη και άκαμπτη μορφή. Το στοιχείο της διασύνδεσης συναντάται στις περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι συχνά αλληλένδετα απαιτώντας τη συνεργασία περισσότερων του ενός εργαζομένων. (Dawson, S., 1986) Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και παράλληλη δημιουργία ομάδων, με αποτέλεσμα την αύξηση της ανάγκης συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων, τη δημιουργία πιο στενών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, αλλά και την εντονότερη αλληλεξάρτηση της απόδοσης της εργασίας ενός εργαζομένου από αυτήν των υπολοίπων με τους οποίους συνεργάζεται.

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

Ένας World Wide Web (www) Server μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εικονικό γραφείο πωλήσεων ή ως ένα διαφημιστικό φυλλάδιο, διευκολύνοντας και ενθαρρύνοντας την πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικές με το προϊόν και την επιχείρηση ή ακόμη προσελκύοντας το ενδιαφέρον του υποψήφιου «ηλεκτρονικού»

πελάτη με εφαρμογές multimedia. Πληροφορίες, τις οποίες, αν επιχειρούσε να μεταδώσει με έναν από τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας (διαφήμιση τηλεοπτική, ραδιοφωνική, έντυπη), είναι ευνόητο πως το κόστος θα ήταν τεράστιο.

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

## **5.2 Οι επιδράσεις της τεχνολογίας των πληροφοριών στην επικοινωνία**

Το εύρος και η σημαντικότητα της διείσδυσης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις οργανώσεις είναι το πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό τους. Οι κυριότερες δυνάμεις είναι τεχνολογικές και οικονομικές. Η ψηφιακή τεχνολογία και η διάδοση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών εκμηδενίζουν τις αποστάσεις. Η πρόσβαση σε πληροφορίες, γνώση, εικόνες, ήχο και ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες είναι ταχύτατη και οικονομικά προσιτή. Αυτή η ταχεία και φθηνή πρόσβαση δημιουργεί νέες ευκαιρίες και νέες αγορές. Οδηγεί με βεβαιότητα σε ένα νέο παγκόσμιο κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό και πολιτικό περιβάλλον. (Miller, P.W., 2000).

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

Η εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων στην παραγωγική διαδικασία, η διαρκής μεταβολή του παραγωγικού μοντέλου με τη συνεχή διείσδυση του τεχνολογικού αυτοματισμού, η σύνδεση των επιχειρηματικών μονάδων με ηλεκτρονικά δίκτυα και η διείσδυσή τους σε νέες δυναμικότερες αγορές, η διεύρυνση των επιλογών που

διαθέτουν οι καταναλωτές, και ένα πλήθος άλλων σημαντικών εφαρμογών, δημιουργούν ένα νέο περιβάλλον με απεριόριστες δυνατότητες και σημαντικές ευκαιρίες για όλους.

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

Οι οργανωτικές αλλαγές που επιβάλλει η κοινωνία της πληροφορίας προβλέπεται ότι θα αναπτυχθούν σε τέσσερις κυρίως κατευθύνσεις και ασφαλώς επιδρούν σημαντικά στο κομμάτι της επικοινωνίας και των δημοσίων σχέσεων των επιχειρήσεων: αλλαγές στις βασικές λειτουργίες και διαδικασίες εντός της επιχείρησης, αλλαγές στις εργασιακές ρυθμίσεις (τηλεργασία), διαρθρωτικές αλλαγές σε κλάδους, όπου το προϊόν μπορεί να ψηφιοποιηθεί (π.χ., έντυπη ενημέρωση) και αλλαγές που αφορούν τα προϊόντα που διατίθενται μέσω των νέων εμπορικών διαύλων προώθησης και διανομής. Η επιχείρηση εκείνη που θα αναπτύξει ουσιαστικές δραστηριότητες στο πλαίσιο της κοινωνίας της πληροφορίας θα αντιμετωπίσει αναπόφευκτα αλλαγές των βασικών λειτουργιών της. Η διάθεση στην αγορά και η προώθηση των προϊόντων, οι πωλήσεις και οι αγορές και η διαχείριση των σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές αποτελούν τους τομείς εκείνους που θα επηρεαστούν περισσότερο από τις νέες πρακτικές των επιχειρήσεων.

Για παράδειγμα, η επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου στον τρόπο παραγγελίας και παράδοσης των αγαθών θέτει ερωτήματα επίσης όσον αφορά το ρόλο των μεσαζόντων στην αλυσίδα αξίας του εμπορίου. Ένα πιθανό σενάριο είναι η σταδιακή εξαφάνιση από την αλυσίδα αξίας κάποιων μορφών διαμεσολάβησης στο χώρο του λιανεμπορίου. Είναι επίσης πιθανό ο παραγωγός να προτιμήσει την άμεση επαφή με τον καταναλωτή. Η συνέχιση της ανάπτυξης των λιανεμπόρων θα εξαρτηθεί και από τον τρόπο με τον οποίο θα εκμεταλλευτούν τις σε βάθος γνώσεις

που κατέχουν σε συγκεκριμένα ζητήματα εμπορικών διαδικασιών (γνώση τμημάτων της αγοράς, συγκριτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων, ειδικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των καταναλωτών), ώστε να μετατρέψουν τις γνώσεις αυτές σε υπηρεσίες πληροφοριών μέσω ηλεκτρονικών μέσων. Εφόσον προβούν στις κατάλληλες ενέργειες εδραίωσης της θέσης τους, οι σύγχρονες αυτές επιχειρήσεις θα μπορέσουν να εξελιχθούν στους μεσάζοντες του κυβερνοχώρου στη νέα ψηφιακή εποχή. Η προβληματική γύρω από την επίδραση των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των τεχνολογιών πληροφόρησης στις μορφές και στο περιεχόμενο της εργασίας στις ανεπτυγμένες οικονομικά κοινωνίες αποτελεί κατά τις τελευταίες δεκαετίες προνομιακό πεδίο ενασχόλησης για διάφορους επιστημονικούς κλάδους. Οι κοινωνικοί επιστήμονες και οι φορείς διαμόρφωσης των πολιτικών οικονομικής μεγέθυνσης και απασχόλησης επικεντρώνονται ιδιαίτερα στις επιπτώσεις των τεχνολογιών πληροφόρησης, στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην ανταγωνιστικότητα των οικονομιών αλλά και στην ποσότητα και στην ποιότητα της αναγκαίας εργασίας, αναφερόμενοι σε αυτές συχνά με τον όρο «νέα οικονομία».

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

Το διαδίκτυο προσφέρει πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες στις επιχειρήσεις από αυτήν του να πουλάνε τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους ηλεκτρονικά (on-line). Όλες οι επιχειρησιακές διαδικασίες συμπεριλαμβανομένων αυτών των προμηθειών και διανομής ήδη «μεταφέρονται» από πολλές επιχειρήσεις στο διαδίκτυο. Το βασικό χαρακτηριστικό της οικονομίας του διαδικτύου στο μέλλον είναι ότι το διαδίκτυο θα αποτελεί το μέσο για επικοινωνία και για συναλλαγές σε κάθε επιχειρησιακή διαδικασία. (Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, Ε., 1997)

Τα επιτεύγματα των νέων τεχνολογιών και κυρίως των τεχνολογιών των πληροφοριών αποτελούν έναν ακόμα παράγοντα του οποίου τα χαρακτηριστικά επιδρούν πολλαπλασιαστικά στη διαμόρφωση των συνθηκών παραγωγής και των εργασιακών σχέσεων. Πολύ περισσότερο φαίνεται ότι παρέχουν πληθώρα καινούριων

δυνατοτήτων, για να λάβει νέα μορφή το σύνολο των παραγωγικών διαδικασιών και των διοικητικών συστημάτων που αλλάζουν σε μεγάλο βαθμό το μέχρι τώρα γνωστό πλαίσιο της δράσης της πλειονότητας των οργανώσεων.

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

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

Με την εισαγωγή της τεχνολογίας της πληροφορίας, λαμβάνει χώρα μια σημαντική μεταμόρφωση πολλών πραγματικών υπηρεσιών σε ισοδύναμες ηλεκτρονικές. Μια τέτοια υπηρεσία είναι και η συνεργασία μεταξύ εταιριών για να φέρουν σε πέρας ένα κοινό επιχειρηματικό σκοπό. Αυτή η συνεργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά μέσω δικτύων υπολογιστών (κυρίως μέσω του Διαδικτύου) ώστε να δημιουργηθεί μια συμμαχία επιχειρήσεων που έρχονται σε συμφωνία να μοιραστούν τους πόρους και τις ικανότητές τους με σκοπό την καλύτερη ανταπόκριση στις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που αναδύονται στην αγορά. Η εικονική επιχείρηση είναι μια τέτοια προσωρινή συμμαχία ή γενικά ένας οργανισμός διαφόρων ξεχωριστών επιχειρήσεων χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς και με μία συγκεκριμένη αποστολή. (Dawson, S., 1986)

### **5.3 Διαμόρφωση Αποτελεσματικής Επικοινωνίας**

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

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

Τα προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν από το μέγεθος της οργάνωσης, μπορούν να μειωθούν περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, ελαττώνοντας τα διαστήματα ελέγχου, διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες θα ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ευκολία με την οποία διεξάγεται η αμφίδρομη επικοινωνία και αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες μονάδες. Θα πρέπει επίσης, να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα, σε σχέση, με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωτικής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο η επικοινωνία σε ολόκληρη την επιχείρηση. (Πολεμικός, Ν. & Κοντάκος, Α., 2002)

Αποτέλεσμα της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές. Γι' αυτό χρειάζονται επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή, η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από

έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

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

Ευθύνη του κάθε manager είναι να προσπαθήσει να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους που έθεσε με το χαμηλότερο κόστος, κάνοντας χρήση των μέσων που διαθέτει. Στην προσπάθειά του αυτή σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει η επικοινωνία που ανέπτυξε ιδιαίτερα με τους συνεργάτες του. Στην επιχειρηματική πρακτική δεν μετρά η πρόθεση, αλλά το αποτέλεσμα. Καμία στρατηγική και κανένας αντικειμενικός στόχος δε μπορεί να έχει πιθανότητα επιτυχίας, εάν δε γίνει κατανοητός και αποδεκτός από εκείνους που θα κληθούν να τον εφαρμόσουν. Και προς την κατεύθυνση αυτή η επικοινωνία παίζει ρόλο κλειδί. Διότι επικοινωνία δε σημαίνει μόνο την καθιέρωση μιας τυπικής ενδο-επιχειρησιακής ή εξω-επιχειρησιακής μορφής αμφίδρομη πληροφόρηση, αλλά παράλληλη λειτουργία σωστού σχεδιασμού, κατάλληλου μέσου, κατανοητού μηνύματος, αλλά και προσωπικού παραδείγματος. (Knapp, M.L. & Hall, J.A., 2002)

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

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

1. απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία
2. να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.
4. στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούγεται η συμβολή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.



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

(Street, R.L. & Cappella Jr. and J.N. (eds),1985).

Για να αποδώσει καλά αποτελέσματα η επικοινωνία, πρέπει να εξεταστεί σαν στρατηγικό ζήτημα, που χρειάζεται σχεδιασμό, ανάπτυξη και έλεγχο με άξονα αναφοράς την κατανόηση των προϋποθέσεων, των προβλημάτων και των αναγκών κάθε μέλους της επιχείρησης. Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις βασικές αρχές που υπάρχουν στη διαδικασία αποτελεσματικής επικοινωνίας: (Γεώργας, Δ., 1986, 1995)

1. αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία: για να γίνει αυτό, ο Manager πρέπει να λάβει υπόψη του τη σύνθεση του κοινού του από άποψη μόρφωσης, εμπειρίας, ψυχολογική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κλπ.
2. ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας: ο manager θα πρέπει να μη στοχεύει στην επίτευξη πολλών στόχων μέσω ενός και μόνο μηνύματος. Ανάλογα με το τι επιθυμεί να πετύχει μέσω της επικοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα και το περιεχόμενο, τον τρόπο και μέσο μετάδοσης του μηνύματος κλπ.
3. κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία: τέτοιες συνθήκες είναι ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης (timing),

οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. Και οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αποδοχή ενός μηνύματος.

4. επικοινωνία δεν είναι μόνο το μήνυμα: για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και άλλα στοιχεία, όπως η σωστή απόδοση, τόνος φωνής, πίστη στο στόχο που επιδιώκεται, χρησιμοποίηση κατανοητών παραδειγμάτων κλπ.
5. αποφυγή χρήσης υπερβολικών εκφράσεων: το μήνυμα δεν εντυπωσιάζει με τις υπερβολές, αλλά με τη συνέπεια και την αξιοπιστία του περιεχομένου του.
6. σύνδεση της πραγματικότητας με τους επιδιωκόμενους στόχους: πολλοί προσπαθούν να μεταφέρουν τους στόχους που θέλουν να πετύχουν αποκόπτοντας τους από την υφιστάμενη κατάσταση. Η πρόθεση αυτή δε θα έχει αποτέλεσμα, διότι με τον τρόπο αυτό δημιουργείται χάσμα μεταξύ πραγματικότητας και στόχων, και ο αποδέκτης θεωρεί ότι κάτι τέτοιο ίσως είναι ανέφικτο. Πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητή η σύνδεση του σήμερα με το αύριο, της υφιστάμενης κατάστασης με τον επιδιωκόμενο στόχο.
7. επικοινωνία δεν είναι μόνο μετάδοση, αλλά και αποδοχή: αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει έναν manager, είναι όχι μόνο τι θέλει ο ίδιος να μεταδώσει, αλλά και το τι θέλουν να μεταδώσουν οι άλλοι. Δεν υπάρχει ίσως μεγαλύτερη χρησιμότητα για τον αποστολέα από το να κατανοήσει τα πραγματικά «θέλω» του κοινού του.
8. ενδιαφέρον για την αποδοχή του μηνύματος: έναν manager δε θα πρέπει να τον ενδιαφέρει μόνο η μετάδοση απλά του μηνύματος, αλλά και ο βαθμός αποδοχής του από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον manager-αποστολέα του μηνύματος να κάνει τις απαραίτητες προσαρμοστικές κινήσεις την επόμενη φορά.
9. φιλτράρισμα: ο Manager θα πρέπει να έχει την ευθυκρισία και τη δυνατότητα να φιλτράρει και να επιλέγει από τα πολλά μηνύματα που δέχεται τα πιο σημαντικά, και τα πιο απαραίτητα για τη δουλειά του. Επίσης, θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει και να εκμαιεύσει και ποιο μπορεί να είναι ή να θεωρηθεί σημαντικό από τους συνεργάτες του. Έτσι θα μπορέσει να κατασκευάσει το καταλληλότερο μήνυμα και μορφή επικοινωνίας, και

συνεπώς να προσεγγίσει αποτελεσματικά το κοινό του και να πετύχει το στόχο του.

10. Αποδοχή του ηγέτη: στον επιχειρησιακό χώρο, η αποδοχή ενός ατόμου από τους συνεργάτες του ως Ηγέτη, του δημιουργεί πλεονέκτημα μεταδοτικότητας και «επιβολής» της πολιτικής του. Η αποδοχή αυτή είναι αποτέλεσμα της ορθής επικοινωνιακής πολιτικής που ασκεί, αλλά και της δυνατότητας αποκωδικοποίησης από τους συνεργάτες του της αίσθησης του ηγέτη που εμπνέει η προσωπικότητά του.

(Λαλούμης Δημήτρης, 2002)

## **Συμπεράσματα**

Η επικοινωνία αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης καθώς επικεντρώνεται τόσο στο εσωτερικό της περιβάλλον και στην επαφή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον και αφορά στην προσέγγιση της επιχείρησης με το (αγοραστικό) κοινό. Συγκεκριμένα αφορούν δραστηριότητες, όπως η παρουσίαση των προϊόντων και του προγράμματός της, καθώς και διάφορες εκδηλώσεις, μέσω των οποίων η επιχείρηση κερδίζει κυρίως σε ενός είδους «ανατροφοδότηση» μετά από το διάλογο με το κοινό, αναδιαμορφώνοντας το σχεδιασμό της. (Goulder A.W., 1984) Κύριος στόχος τα επικοινωνίας είναι βέβαια η επιρροή των συνεργατών και των πελατών με άπώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους. Ο ρόλος της επικοινωνίας στο μάρκετινγκ της επιχείρησης και στις σχέσεις που αναπτύσσει με τους πελάτες της

είναι τεράστιος. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει ένα εξαιρετικό προϊόν, σε εξαιρετικές τιμές και σε εξαιρετικά καλά σημεία πώλησης, αλλά μπορεί να μην πραγματοποιήσει ικανοποιητικές πωλήσεις γιατί ο καταναλωτής δεν έχει ενημερωθεί ούτε για την αξία του προϊόντος ούτε για το που διατίθεται. Η επικοινωνία έχει διπλό ρόλο στο μάρκετινγκ: στοχεύει όχι μόνο στο να πληροφορήσει τον πιθανό αγοραστή για ένα προϊόν αλλά και να τον πείσει. Ο καταναλωτής είναι αναγκαίο να πειστεί ότι ένα προϊόν είναι καλύτερο στην κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών του, κάτι πολύ σημαντικό στη διαμόρφωση [ενός brand](#) και στην επιδίωξη [διαφοροποίησης](#). Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και τα νέα εργαλεία και μέσα έκφρασης στους χώρους της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών έχουν δημιουργήσει το θεμελιώδες υπόβαθρο για την επικοινωνία με την ενίσχυση των τεχνολογικών μέσων στο εκάστοτε περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών και μέσων επικοινωνίας και έκφρασης είναι ιδιαίτερα σημαντικός και καθοριστικός σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης, με ευοίωνες όπως θέλουμε να πιστεύουμε προοπτικές.

Ειδικότερα σήμερα που οι οικονομικές συγκυρίες απαιτούν εξωστρέφεια και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας με το μικρότερο δυνατό κόστος, η επικοινωνία και ο κλάδος των δημοσίων σχέσεων προβάλλουν ως λύση ορθολογικού κόστους για την απαραίτητη εξωστρέφεια και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που θα θελήσουν να διαφοροποιηθούν και να ξεχωρίσουν. Για αυτούς τους λόγους καθίσταται αναγκαία η ενίσχυση του τμήματος επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ξενόγλωσση**

- Allan Pease, «Η Γλώσσα του Σώματος», Αθήνα, εκδ. Έσοπτρον, 1991.
- Argyle, M. (1988). Bodily communication, New York: Methuen & Co.
- Burgoon, J. K.& Guerrero, L. K. (1994). Nonverbal Communication. In Human Communication, M. Burgoon, F.G.Hunsaker, E.J.Dawson (Ed.), 3d ed. USA: SAGE Publication Inc.
- Dawson, S., *Analysing Organizations*, Macmillan, London 1986, σσ.22-31
- Ekman, P. & Friesen, W.V. (1978). The facial action coding system. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press.

- Goullder A.W. '3 patterns of bureaucracy' critical studies in organization and bureaucracy, fischer and sirianni, temple university press, Philadelphia, 1984
- Knapp, M.L. & Hall, J.A. (2002). Nonverbal Communication in Human Interaction. 5th ed., USA:Wadsworth-Thomson Learning.
- Kotzman, A. (1989). Listen to me, listen to you. A practical guide to improving self-esteem, listening skills and assertiveness. Penguin Books Ltd, Australia
- Miller, P.W. (2000). Nonverbal communication in the classroom. USA: P.W.Miller & Ass.
- Nonverbal Behavior in International Relations (4<sup>th</sup> ed.). USA: Allyn & Bacon.
- Rossen, S., & Tesser, A. (1970). *Reluctance to communicate undersirable information: The Mum effect. Sociometry*, 33, 253-263
- Street, R.L. & Cappella Jr. and J.N. (eds) (1985). Sequence and pattern in communicative behaviour. USA:Edward Arnold, Ltd.

### Ελληνόγλωσση

- Δ. Μπουραντάς (2002), Μάνατζμεντ. εκδόσεις Γ. Μπένου
- Μ., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας, Μ. (1995). Η επικοινωνία μέσα κι έξω από τον εργασιακό χώρο. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Γ. Βαγιάτη (2002). Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά. ΕΑΠ
- Γεώργας, Δ. (1986, 1995). Κοινωνική ψυχολογία, τ. Α' και τ. Β'. Αθήνα.
- Κάντας, Α (1993). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Λαλούμης Δημήτρης, Διοίκηση Ξενοδοχείων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002
- Μπίλλης, Λ. (1999). Επικοινωνία & Δημόσιες σχέσεις. Αθήνα: Interbooks
- Παπαδάκη-Μιχαηλίδη, Ε. (1997). Η σιωπηλή γλώσσα των συναισθημάτων-Η μη λεκτική επικοινωνία στις διαπροσωπικές σχέσεις. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Κέφης Ν. Βασίλειος, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Από τις βασικές αρχές και τις πρώτες έννοιες στις σημερινές σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών-Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα 2004
- Πιπερόπουλος, Γ. (1996). Επικοινωνώ, άρα υπάρχω. Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Πίτα, Ρ. (1998). Ψυχολογία της γλώσσας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Πολεμικός, Ν. & Κοντάκος, Α. (2002). Μη λεκτική επικοινωνία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1999
- Σπανού Κ. Οργάνωση και εξουσία, προβλεψιμότητα και διαφάνεια στην δημόσια διοίκηση, Παπαζήσης, Αθήνα, 1992
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., «Οργάνωση και Διοίκηση, Μάνατζμεντ, η Ελληνική Προσέγγιση», Αθήνα., 2000
- Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 2006