

Μάθημα 15^ο

3.3.3. Δυναμική των ομάδων.

3.3.3.1. Βασικές έννοιες - ορισμοί.

Ερ.20. Με παραδείγματα να εξηγήσετε την έννοια της ομάδας και στη συνέχεια να δώσετε έναν ορισμό της.

Απ.

- Η ομάδα αποτελεί έννοια που χρησιμοποιούμε σχεδόν καθημερινά στη ζωή μας.

- Για παράδειγμα, ο γυμναστής ζητά από τα παιδιά της ομάδας του μπάσκετ να συγκεντρωθούν για προπόνηση. Η καθηγήτρια της μουσικής ζητά από την ομάδα της χορωδίας να βρεθεί στο αμφιθέατρο για πρόβα. Προβάλλεται λοιπόν η έννοια της ομάδας και στις δύο περιπτώσεις. Σύμφωνα με τα παραδείγματα ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα που ή θα προπονηθούν μαζί βοηθώντας το ένα το άλλο στο μπάσκετ, για να νικήσει η ομάδα τους, ή θα προετοιμαστούν μαζί στη χορωδία, για να πετύχουν ένα καλό αποτέλεσμα.

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

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

- Δεν αποτελούν όμως ομάδα το σύνολο των θεατών μιας κινηματογραφικής ταινίας ή το σύνολο των επιβατών του πλοίου της γραμμής, διότι δεν εκπληρώνουν τους όρους της ομάδας.

Ερ.21. Ποιες μορφές και υποστάσεις παίρνουν οι ομάδες στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων;

Απ.

- Στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων οι ομάδες παίρνουν **τυπική και άτυπη** μορφή και υπόσταση.
- **Τυπική** ομάδα **συγκροτούν** τα άτομα που η διοίκηση **συνειδητά ομαδοποιεί** με σκοπό την **επίτευξη** συγκεκριμένου έργου. Τους **παρέχει επίσημα** καθορισμένη εξουσία και τα **επιφορτίζει** με ευθύνες, ώστε να **πετύχουν** συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για **παράδειγμα** τα τμήματα και τα υποτμήματα μιας επιχείρησης αποτελούν τυπικές ομάδες.
- **Αντίθετα**, η δημιουργία **άτυπων** ομάδων **δεν** είναι **έργο** και **απόφαση** της **επίσημης** οργάνωσης και διοίκησης. **Δημιουργούνται** από εργαζόμενους που έχουν **ίδιους** σκοπούς, για την ικανοποίηση συνήθως αναγκών τους (ομάδες φίλων, κλίκες κτλ.). Ο **ρόλος** των άτυπων ομάδων είναι **εξίσου σημαντικός** με το **ρόλο** των τυπικών για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Ερ.22. Να περιγράψετε τα είδη των τυπικών ομάδων.

Απ.

- Κύρια είδη τυπικών ομάδων είναι:

1. Κάθετες ομάδες (ιεραρχικές).

Αυτές **αποτελούν** ουσιαστικά μέρη της οργανωτικής δομής και η σύνθεσή τους **παραμένει** σταθερή διαχρονικά. Τα μέλη τους έχουν συγκεκριμένη ευθύνη για την υλοποίηση κάποιας **λειτουργίας** και **έργου** στην επιχείρηση. Κάθετες ομάδες είναι οι **διευθύνσεις**, τα **τμήματα** και τα <<γραφεία>> (υποδιαίρεση τμήματος).

2. Οριζόντιες - διατμηματικές ομάδες.

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

Μπορεί να είναι **διαρκείς** (μόνιμες) ή **προσωρινές**.

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

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

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

3.3.3.2. Η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα των ομάδων.

Ερ.23. Ποια αποτελέσματα επιτυγχάνονται από τις ομάδες σε επίπεδο επιχείρησης και ατόμων, όταν αυτές είναι ώριμες και λειτουργούν αποτελεσματικά (ή η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα των ομάδων) ;

Απ.

-Η σπουδαιότητά τους στον επιχειρησιακό χώρο, **οφείλεται** στο γεγονός, ότι οι ομάδες **πετυχαίνουν** μεγαλύτερα αποτελέσματα, απ' ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων, αν το καθένα **λειτουργεί** μεμονωμένα.

Όταν η ομάδα είναι **ώριμη** και λειτουργεί **αποτελεσματικά** τότε:

1. Στην ομάδα **δημιουργούνται** φαινόμενα **συνέργιας**.

-Αυτό **σημαίνει** ότι:

Οι **ικανότητες**,

η **δημιουργική σκέψη** και

οι **προσπάθειες** των ατόμων, μπορούν να **συνδυαστούν** αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ομάδας και να **οδηγήσουν** σε καλύτερα αποτελέσματα απ' ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων, όταν αυτά **δρουν** μεμονωμένα.

2.- Η ομάδα **συμβάλλει** ουσιαστικά στην

επίτευξη του **συντονισμού** και στην

αντιμετώπιση της **πολυπλοκότητας**.

Η **ανάπτυξη** των επιχειρήσεων και

η **αβεβαιότητα** του περιβάλλοντός τους, έχουν ως **συνέπεια**,

τη **σημαντική αύξηση**
των **λειτουργιών**,
της **πολυπλοκότητας** τους
και της **αλληλεξάρτησης** των καθηκόντων τους.

- Όλα αυτά **δημιουργούν** μεγαλύτερες **ανάγκες** για
συντονισμό και
ευελιξία

των επιμέρους τμημάτων και ατόμων.

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

- Αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνο ότι **προβλέπει** η **τυπική** οργάνωση και οι **οδηγίες** των προϊσταμένων είναι βέβαιο ότι δεν θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

3. Η ομάδα δημιουργεί
σημαντικές προϋποθέσεις και
ευνοϊκό κλίμα

για την **ικανοποίηση**
των **κοινωνικών** αναγκών
ορισμένων αναγκών του <<εγώ>>
και της **αυτό-ολοκλήρωσης**.

Για **παράδειγμα** εάν κάποιος **συμμετέχει** σε μια **φιλανθρωπική** ή **περιβαλλοντική** ομάδα, **καταξιώνεται** και ως άτομο και ως σύνολο, ανάλογα με

την **προσφορά** του
τη **συμμετοχή** του
και την **επίτευξη** των επιδιωκόμενων στόχων.

4. Η λειτουργία της ομάδας **αποτελεί** μια **αναπτυξιακή διαδικασία** για τα μέλη της.

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

Ερ.24. Να εξηγήσετε γιατί στο χώρο των επιχειρήσεων, όταν οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι λειτουργούν ως μέλη ώριμων ομάδων, επιτυγχάνεται υψηλή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα(σύγχρονες αντιλήψεις για το συμμετοχικό management).

Απ.

- Οι **σύγχρονες αντιλήψεις** για το συμμετοχικό management **θεωρούν** τις ομάδες περισσότερο σημαντικές στον επιχειρησιακό χώρο.
- Η **παραγωγικότητα** και η **αποτελεσματικότητα** των επιχειρήσεων **προσδιορίζεται** σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων.
- Κατά συνέπεια, **κάθε προϊστάμενος** πρέπει να **βοηθάει** τους υφισταμένους του να **λειτουργούν** αποτελεσματικά ως μέλη ώριμων ομάδων.
- Όταν οι **υφιστάμενοι λειτουργούν** ως υπεύθυνες ομάδες, είναι δυνατό να **επιτευχθούν** υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.
- Όταν οι **υφιστάμενοι ως ομάδα αναλαμβάνουν** την ευθύνη **κάνουν** δική τους υπόθεση την πραγματοποίηση έργου,
 - **μπορούν** και **λειτουργούν** συντονισμένα και συνεργατικά,
 - **επιτυγχάνονται** φαινόμενα **συνέργειας**
 - **ικανοποιούνται** και
 - **αναπτύσσονται** τα μέλη της ομάδας.

Μάθημα 16^ο

3.3.3.3. Προβλήματα λειτουργίας των ομάδων.

Ερ.25. Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα προβλήματα (μειονεκτήματα) που προκύπτουν στις ομάδες, όταν αυτές δεν είναι ώριμες και αποτελεσματικές;

Απ.

*1. Η απώλεια χρόνου,

η αναβλητικότητα

και η αναποφασιστικότητα,

λόγω,

διαφορετικών αντιλήψεων

διαφωνιών και

μη εφαρμογής σωστών κανόνων και διαδικασιών λειτουργίας.

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

3. Αντί για συναίνεση, υπάρχει συμβιβασμός και επικρατεί η πλειοψηφία.

4. Ιδιαίτερα αρνητικό χαρακτηριστικό είναι αυτό που αποκαλείται <<ομαδική σκέψη>> (groupthink).

Πρόκειται για ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο που συνδέεται με την ψυχολογία των ατόμων και της ομάδας.

Όταν συμβαίνει τότε:

-Μειώνεται

η διανοητική ικανότητα και

η λογική κρίση της ομάδας,

-παραγνωρίζεται

η αντικειμενικότητα και

η πραγματικότητα,

-γίνεται εκλογίκευση μη λογικών:

καταστάσεων,
αποφάσεων και
προτάσεων,

-τα άτομα αυτολογοκρίνονται και πιέζονται να συμμορφωθούν σε εξωπραγματικά πρότυπα και κανόνες, με τα οποία κανείς δεν θα συμφωνούσε ως άτομο εκτός ομάδας.

3.3.3.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Ερ.26. Να αναφέρετε και να αναλύσετε τους προσδιοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Απ.

1. Μέλη της ομάδας.

- Τα μέλη της ομάδας **προσδιορίζουν** την αποτελεσματικότητά της με αρκετούς τρόπους.

α. Κατ' αρχάς ο **αριθμός** τους δεν μπορεί να είναι πάρα πολύ μεγάλος, γιατί **όσο αυξάνει** το μέγεθος της ομάδας, **τόσο δυσκολεύει** η επικοινωνία και η συνεργασία.

Φυσικά το κατάλληλο μέγεθος **εξαρτάται** από τη **φύση** του έργου και την **ωριμότητα** των μελών της.

Ο αριθμός αυτός **κυμαίνεται** από 5 έως 12 άτομα.

β. Οι **ρόλοι** και η **συμπεριφορά** των μελών της ομάδας **προσδιορίζουν** :

το πόσο καλά **λειτουργεί** αυτή και τη **συνολική** της αποτελεσματικότητα.

- Τα άτομα στην ομάδα πρέπει να **αποφεύγουν αρνητικές συμπεριφορές** και ρόλους

(π. χ αδιαφορία ανταγωνιστική και εγωιστική συμπεριφορά κακόπιστες αντιρρήσεις).

- Αντίθετα, πρέπει να **συμβάλλουν** με θετικές συμπεριφορές και ρόλους,

στη **συνοχή** της ομάδας (βοήθεια για επίτευξη συναίνεσης, προτάσεις για σωστούς κανόνες και διαδικασίες, έλλειψη εντάσεων, ενθάρρυνση για συμμετοχή όλων των μελών, δημιουργία καλών σχέσεων και κλίματος),

και στην **υλοποίηση** έργου (πρωτοβουλίες, προτάσεις).

2. Κανόνες - Διαδικασίες - Μέθοδοι.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας **προϋποθέτει** την ύπαρξη:

- **σωστών κανόνων**
- **σωστών διαδικασιών** λειτουργίας
- **σωστή κατανομή** εργασιών στα μέλη της
- **μέθοδο** και
- **σύστημα** εργασίας.

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι κάθε μέλος της να **γνωρίζει** τι ακριβώς **περιμένουν** τα άλλα μέλη από αυτό.

Ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι **διαδικασίες** με τις οποίες τα μέλη της ομάδας :

- **λύνουν** προβλήματα,
- **αποφασίζουν**,
- **επικοινωνούν**
- και **συντονίζονται**.

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

3. Κοινοί στόχοι - όραμα.

Η ύπαρξη κοινών στόχων και οράματος **αποτελεί** βασική **προϋπόθεση** για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Όταν τα μέλη της

- **κατανοούν** ότι έχουν

κοινούς στόχους

και <<κοινό συμφέρον>>

- **συνειδητοποιούν** την αλληλεξάρτησή τους

- **αισθάνονται** ως μια ολότητα

- και **αναπτύσσουν** το ομαδικό πνεύμα και

τις θετικές ομαδικές συμπεριφορές.

4. Ηγέτης.

Ο ηγέτης **παίζει** ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο.

Μπορεί να **βοηθήσει** την ομάδα

- να **αποκτήσει** κοινό όραμα και στόχους,

- **διαμορφώνει**

το ομαδικό πνεύμα και

το κατάλληλο κλίμα,

- **ενθαρρύνει** και **εμπυχώνει** τα υπόλοιπα μέλη,

- **συμβάλλει** στο συντονισμό της ομάδας,

- **συλλαμβάνει** και **προτείνει** σύστημα και μέθοδο λειτουργίας.

Σε μια ομάδα ανάλογα με τη **φύση** της και την **ωριμότητά** της,

μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι **τυπικοί** ή **άτυποι** ηγέτες και

τυπικά ή **άτυπα** να **συναλλάσσονται**, ανάλογα με το **έργο** και την

κατάσταση της ομάδας.

5. Κλίμα-επικοινωνία.

Η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας **προϋποθέτει** την ύπαρξη καλού κλίματος.

Βασικά στοιχεία του είναι:

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

Ερωτήσεις Σ-Λ πολλαπλής επιλογής πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.1. Συνέργεια σημαίνει ότι η ολόκληρη είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της. Σ - Λ (4) (2001)

Ερ.2. Οι ιεραρχικές ομάδες αποτελούνται από εργαζόμενους διαφορετικών διευθύνσεων ή τμημάτων ή και από εργαζόμενους με διαφορετική ειδικότητα. Σ - Λ (4) (2003)

Ερ.3. Η «ομαδική σκέψη» (groupthink) αποτελεί ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο, το οποίο όταν συμβαίνει, μεταξύ άλλων, μειώνει τη διανοητική ικανότητα και τη λογική κρίση της ομάδας.

Σ - Λ (4) (2011)

Ερ.4. Τυπική ομάδα συγκροτούν τα άτομα που η διοίκηση συνειδητά ομαδοποιεί με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου έργου.

Σ - Λ (4) (2012)

Ερ.5. Οι κάθετες ομάδες αποτελούν ουσιαστικά μέρη της οργανωτικής δομής και η σύνθεσή τους είναι προσωρινή. Σ - Λ (4) (2014)

Να γράψετε το γράμμα της πρότασης που θεωρείτε σωστή.

Ερ.6. Ομάδα αποτελούν

- α. οι επιβάτες του τρένου
- β. ο σύλλογος καθηγητών του σχολείου
- γ. οι θεατές μιας κινηματογραφικής ταινίας
- δ. οι επισκέπτες ενός ζωολογικού κήπου

Ερωτήσεις ανάπτυξης πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.7. Ποια είναι τα συνήθη προβλήματα ή μειονεκτήματα που παρουσιάζονται κατά τη λειτουργία των ομάδων. (20) (2002)

Ερ.8. Από τα είδη των τυπικών ομάδων, να περιγράψετε τις κάθετες ομάδες (μονάδες 4) και τις οριζόντιες - διατμηματικές ομάδες (μονάδες 4). Ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν στη δημιουργία των οριζόντιων - διατμηματικών ομάδων; (μονάδες 2)

(10) (2011)

Μάθημα 17^ο

3.3.4. Επικοινωνία

Ερ.27. Να εξηγήσετε γιατί η επικοινωνία είναι σημαντική για τον άνθρωπο, τις επιχειρήσεις και τις ομάδες που δημιουργούνται σε αυτές. Ποιες είναι οι βασικές προϋποθέσεις για να επικοινωνούμε σωστά;

Απ.

- Η επικοινωνία **ταυτίζεται** με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτή η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη. Μεγάλο μέρος της ζωής των ανθρώπων **αφιερώνεται** στην αμοιβαία ανταλλαγή **πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών, συναισθημάτων και επιθυμιών.**
- Στο χώρο των επιχειρήσεων έχει **υπολογιστεί** ότι τα διοικητικά στελέχη **δαπανούν** για επικοινωνία περισσότερο από το **70%** του χρόνου τους. Η σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων **στηρίζεται** στην ικανότητα των στελεχών τους να **επικοινωνούν** αποτελεσματικά. Συχνά τα αίτια δυσλειτουργιών και συγκρούσεων **συνδέονται** με την κακή επικοινωνία.
- Η αποτελεσματικότητα των **τυπικών** και **άτυπων** ομάδων και ιδιαίτερα των **ευρύτερων** κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή **προσδιορίζει** σε ένα σημαντικό βαθμό την **ανάπτυξη** και τη **μορφή** των ανθρωπίνων σχέσεων, της **ανθρώπινης συμπεριφοράς** και της **συνεργασίας.**
- **Βασική προϋπόθεση** για να **επικοινωνούμε** σωστά, είναι να έχουμε **κατανοήσει** την **έννοια** και τη **διαδικασία** επικοινωνίας, τα **συνήθη λάθη** και **εμπόδια** σε αυτήν και ορισμένες **βασικές αρχές** που θα πρέπει να ακολουθούμε, όταν επικοινωνούμε.

3.3.4.1. Έννοια της επικοινωνίας

Ερ.28. Να ορίσετε την έννοια της επικοινωνίας.

Απ.

-Σαφής ορισμός της έννοιας δεν υπάρχει.

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

Κάποιοι άλλοι τονίζουν τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.

-Δύο ορισμοί που μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί, είναι οι παρακάτω:

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

β. Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια σε έναν δέκτη Β (άνθρωπο ή ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση πράξεων, ιδεών, συναισθημάτων και ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.

-Άρα η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων.

3.3.4.2. Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας.

Ερ.29. Με την αναφορά ποιων στοιχείων μπορείτε να αποδείξετε την σπουδαιότητα της επικοινωνίας, στη συνεργασία και το συντονισμό των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης.

Ποιες οι συνέπειες στα στελέχη και τις επιχειρήσεις από την

έλλειψη της επικοινωνίας; Δώστε ένα παράδειγμα για να αποδείξετε το μέγεθος του προβλήματος.

Απ.

- Η επικοινωνία είναι το **μέσο** με το οποίο οι άνθρωποι **συνδέονται**

σχηματίζουν ομάδες

συνεργάζονται και

πετυχαίνουν κοινούς στόχους.

- Η **συνεργασία** και ο **συντονισμός** των μελών της ομάδας **δεν** μπορεί να **επιτευχθεί** χωρίς την επικοινωνία.

-Ο **προγραμματισμός** και

ο **έλεγχος**

δύο από τις λειτουργίες του management **βασίζονται** κυρίως στη **διαδικασία** και τα **συστήματα πληροφόρησης.**

-Η **καθοδήγηση,**

η **ηγεσία,**

η **παρακίνηση,**

οι **καλές σχέσεις** προϊσταμένου - υφισταμένου, γενικά

οι **ανθρώπινες σχέσεις** και

το **κοινωνικό κλίμα** στις επιχειρήσεις **επιτυγχάνονται** μόνο με **αποτελεσματική επικοινωνία.**

- Η **ανάθεση** καθηκόντων,

οι **οδηγίες** για την εκτέλεση των καθηκόντων,

η **κατανόηση**

των **στόχων**

των **πολιτικών** και

των **διαδικασιών** της επιχείρησης από τους **εργαζόμενους** **δεν** μπορούν να **υπάρξουν** χωρίς την αποτελεσματική επικοινωνία.

-Η **ίδια κατανόηση** απαιτείται από την πλευρά των **προϊσταμένων**

και της **επιχείρησης** σε ότι αφορά

τις **απόψεις** και

τις **ανάγκες** των εργαζομένων.

-Τέλος

η **προσαρμογή** της επιχείρησης στους στόχους,

ο **εντοπισμός**

των **ευκαιριών** για αξιοποίηση και

των **απειλών** για αντιμετώπιση, **απαιτούν** τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με το περιβάλλον της.

-Όμως παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, **λίγη προσοχή δίνεται** σε αυτήν **τόσο** σε επίπεδο εκπαίδευσης, **όσο** και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής.

Αυτό έχει σαν **συνέπεια**

- **στα στελέχη**, τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας και

-**στις επιχειρήσεις** τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας.

Χαρακτηριστικό **παράδειγμα** του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που **υφίστανται** τα μηνύματα, όπως **μετρήθηκε** από εμπειρικές έρευνες.

Το **80%** του περιεχομένου ενός μηνύματος που **στέλνεται** από τον πρόεδρο της εταιρείας **φτάνει** αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό επίπεδο. Μόνο το **20%** φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή **ανταποκρίνεται** στο αρχικό νόημα του.

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

Μάθημα 18^ο

3.3.4.3. Η διαδικασία της επικοινωνίας.

α). Η διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Ερ.30. Να περιγράψετε τη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Απ.

- Η διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας **αρχίζει** από τη στιγμή που ένα άτομο ή μια ομάδα (πομπός) έχει την επιθυμία να **μεταβιβάσει** μία πληροφορία, μια σκέψη σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα (δέκτης).
- Στη συνέχεια ο πομπός **κωδικοποιεί** αυτό που θέλει να **μεταβιβάσει** με τη χρήση ενός κώδικα **λέξεων, συμβόλων, κινήσεων** και **σχηματίζει** ένα μήνυμα.
- Με τη βοήθεια **καναλιών** (ή δικτύων) **μεταβιβάζει** το μήνυμα στο δέκτη.
- Ο δέκτης **λαμβάνει** το μήνυμα, το **αποκωδικοποιεί**, το **ερμηνεύει** και τελικά **γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί** και **αισθάνεται** αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει.
- Η επικοινωνία τελικά **επιφέρει** αποτελέσματα, δηλαδή **επηρεάζει** τη **γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τη συμπεριφορά** και τα **αισθήματα** του δέκτη. Στη συνέχεια ο δέκτης γίνεται πομπός και ο πομπός δέκτης και έτσι **πραγματοποιείται** η **αμφίδρομη επικοινωνία**.

Ερ.31. Να αναφέρετε και να αναλύσετε τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας.

Απ.

- Η **πηγή** (ο πομπός),
- Ο **κώδικας** του πομπού (κωδικοποίηση),
- Το **μήνυμα**,

- Τα **κανάλια** ή δίκτυα μεταβίβασης,
- Η **σύλληψη** (δέκτης),
- Ο **κώδικας** του δέκτη (αποκωδικοποίηση),
- Η **κατανόηση** του μηνύματος ή αποτέλεσμα.
- Στα παραπάνω στοιχεία της επικοινωνίας πρέπει να **προστεθούν** και οι <<**θόρυβοι**>> που, αν και δεν είναι ένα συστατικό στοιχείο της διαδικασίας της επικοινωνίας, **παρεμβαίνει** μόνο του, χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη και **επηρεάζει** την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, **αλλοιώνοντας** το μήνυμα ή **περιορίζοντας** τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

1. Κώδικας - κωδικοποίηση.

- Οτιδήποτε θέλει να **μεταβιβάσει** ο πομπός πρέπει να το **μετατρέψει** σε νόημα. Ο κώδικας **αποτελείται** κυρίως από τη **γλώσσα**, τα **σύμβολα**, τις **κινήσεις** του σώματος, τις **στάσεις** του σώματος, την οπτική επαφή.
- **Κωδικοποίηση** είναι η διαδικασία με την οποία **μετατρέπει** αυτό που θέλει να **μεταβιβάσει** σε ένα νόημα με τη μορφή του **μηνύματος**. Είναι μία διανοητική διαδικασία.

2. Μήνυμα.

- Είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης. Το μήνυμα είναι η **φυσική έκφραση** του νοήματος.
- **Αποτελείται** από **γραπτές** ή **προφορικές λέξεις**, **κινήσεις** ή **στάσεις** του σώματος, **γραφικές παραστάσεις** και **σύμβολα**, που μπορεί να είναι **αντικείμενα**, **χρώματα**, **ήχοι**, **αρώματα**.

3. Δίκτυα ή κανάλια μεταβίβασης.

- Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα **μεταφέρεται** στο δέκτη, όπως η **ατμόσφαιρα**, τα **αντικείμενα**, τα **μέσα τηλεπικοινωνίας**.

4. Σύλληψη από το δέκτη.

- Ο δέκτης με τις **αισθήσεις** του, κατά κύριο λόγο την **ακοή** και την **όραση** και κατά δεύτερο με την **όσφρηση**, την **αφή** και τη **γεύση**, **συλλαμβάνει** το μήνυμα που ο πομπός έχει **στείλει**.

5. Κώδικας του δέκτη - αποκωδικοποίηση.

- Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και με διανοητική διεργασία **αποκωδικοποιεί** το μήνυμα, το **μετατρέπει** σε νόημα **δίνοντας** σημασία στις **λέξεις**, τις **κινήσεις**, τα **σύμβολα**.

6. Κατανόηση του μηνύματος - αποτέλεσμα.

- Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος **πληροφο-**
ρείται, **αισθάνεται**, **γνωρίζει**, **αλλάζει** ιδέες, **κατανοεί** κτλ. πράγμα που είναι το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

7. Έλεγχος - feed back.

- Τέλος το αποτέλεσμα που έχει **επιφέρει** το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας **μεταφέρεται** στον πομπό με το μηχανισμό ελέγχου - ανατροφοδότησης.

Μάθημα 19^ο

β). **Επικοινωνία στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης.**—

Ερ. 32. Να περιγράψετε τη επικοινωνία στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης. Σε ποιες κατηγορίες διακρίνεται;

Απ.

- Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης **προϋποθέτει** ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας.

Η **συνεργασία**, ο **συντονισμός** και το **ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα** απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, **από** τα ανώτερα **προς** τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντίστροφα. Αυτή η ροή, για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί κατάλληλες **δομές**, **δίκτυα** πληροφοριών και **διαδικασίες** επικοινωνίας.

- Συνήθως η επικοινωνία στις επιχειρήσεις **διακρίνεται** σε <<κάθετη>> (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω) και σε <<οριζόντια>>.

Κάθετη επικοινωνία.

Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία.

Ερ.33. Από την κάθετη επικοινωνία να περιγράψετε την από πάνω προς τα κάτω.

Απ.

- Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η οποία **παρατηρείται** και σήμερα σε πολλές περιπτώσεις, είναι αυτή που **αρχίζει από** τα ανώτερα κλιμάκια και **καταλήγει** στα κατώτερα **χωρίς** την αντίστροφη λειτουργία.

- Είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με την μορφή

διαταγών,

οδηγιών,

παρατηρήσεων,

ανακοινώσεων κ.τ.λ

από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων, την εκτέλεσή τους, τις διαδικασίες, τις πολιτικές κλπ.

- Αυτή η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι η μοναδική, **αντιστοιχεί** σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματα της είναι πολυάριθμα.

- Οι **υφιστάμενοι** δεν έχουν την ευκαιρία να **στέλνουν** μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους,

να **προτείνουν** ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας να **γνωστοποιούν**

προσωπικές τους ανάγκες, **προβλήματα** και **παράπονα**.

- Έτσι και οι ίδιοι **αισθάνονται** δυσαρεστημένοι και η **βελτίωση** της εργασίας τους είναι ανέφικτη.

- Εκτός όμως από τα παραπάνω, τα μηνύματα που **στέλνονται** από πάνω **προς** τα κάτω **περνώντας** από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα **αλλοιώνονται** σημαντικά και **γίνονται** σε μικρό βαθμό κατανοητά από τους δέκτες.

Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία.

Ερ.34. Από την κάθετη επικοινωνία να περιγράψετε την από κάτω προς τα πάνω.

Απ.

- Η ροή των πληροφοριών εδώ **ξεκινά** από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα.

- Είναι πάρα **πολύ σημαντική** και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, γιατί **συμπληρώνει** την από πάνω προς τα κάτω, **αφού δίνει** τη δυνατότητα στους **υφισταμένους** να **μεταβιβάζουν** αυτά που θέλουν και να **αισθάνονται** ικανοποίηση και στους **προϊσταμένους** να **ελέγχουν** την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και να **γνωρίζουν** καλύτερα την κατάσταση στην οποία προΐστανται.
- **Βασικοί τρόποι** αυτής της επικοινωνίας είναι κυρίως:
Οι **τακτικές συναντήσεις** προϊσταμένων - υφισταμένων, οι **επιστολές**, τα **κουτιά** παραπόνων - προτάσεων - υποδείξεων, τα **διάφορα έντυπα**, οι **έρευνες** γνώμων και ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Συχνά οι έχοντες την εξουσία στις οργανώσεις, **αγνοούν** τη σπουδαιότητά της ή την **επιδιώκουν** περιστασιακά. Αυτό είναι σημαντικό λάθος και έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην **αποτελεσματική λειτουργία** της οργάνωσης και την **ικανοποίηση** των μελών της.

Οριζόντια επικοινωνία.

Ερ.35. Να περιγράψετε την οριζόντια επικοινωνία.

Απ.

- Ο αποτελεσματικός **συντονισμός** και η **συνεργασία** στην επιχείρηση εκτός από την ανάπτυξη της κάθετης επικοινωνίας, **απαιτεί** και την ανάπτυξη της οριζόντιας.
- Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων που **βρίσκονται** σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

- Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου **συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης.**
- Όλα τα τμήματα **υπάρχουν και λειτουργούν** για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης που είναι κοινοί για όλα. Αυτό για να **συμβεί, προϋποθέτει** την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους.
- Πολλές φορές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ή υποτμημάτων **προσक्रούει** σε στεγανά που **δημιουργούνται** μεταξύ τους και τυπικά γίνεται μεταξύ προϊσταμένων.
- Συγχρόνως το κλίμα ανταγωνισμού που **αναπτύσσεται** μεταξύ των τμημάτων, **ευνοεί** τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες **στη συνεργασία, στο συντονισμό, και το κοινωνικό κλίμα.**
- Είναι συνεπώς απαραίτητο να **εξαλειφθούν** οι φραγμοί και να **δημιουργηθούν** συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ τους.

- Ερωτήσεις Σ - Λ, πολλαπλής επιλογής, και ανάπτυξης πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.1. Αποκωδικοποίηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο δέκτης μετατρέπει το μήνυμα σε νόημα, δίνοντας σημασία στις λέξεις, τις κινήσεις ή τα σύμβολα. Σ - Λ (4) (2000)

Ερ.2. Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο δέκτης μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος. Σ - Λ (4) (2013)

Ερ.3. Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Από τις μορφές επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να περιγράψετε:

- α. την κάθετη <<από πάνω προς τα κάτω>> επικοινωνία.(10)
- β. την κάθετη <<από κάτω προς τα πάνω>> επικοινωνία.(10) (2011)

Ερ.4. Στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης να περιγράψετε:

- α. Την κάθετη <<από κάτω προς τα πάνω>> επικοινωνία (8)
- β. Την οριζόντια επικοινωνία. (8) (2014)

Μάθημα 20^ο

3.3.4.4. Βασικά εμπόδια επικοινωνίας.

Ερ.36. Από ποια στάδια πηγάζουν τα εμπόδια της επικοινωνίας και σε ποιες κατηγορίες διακρίνονται;

Απ.

- Είναι πολλά τα εμπόδια που **παρεμβάλλονται** μεταξύ των ανθρώπων και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία τους.
- Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας **επιτρέπει** την επισήμανση των εμποδίων που **παρεμβαίνουν** σ' αυτήν και μειώνουν την αποτελεσματικότητά της.
- Τα διοικητικά στελέχη με την κατανόηση και συνειδητοποίηση των βασικών εμποδίων της επικοινωνίας, θα **μπορέσουν** ευκολότερα να **εξασκήσουν** στην πράξη βελτιωτικές ενέργειες.
- Τα εμπόδια **αφορούν** όλα τα στάδια της επικοινωνίας και **πηγάζουν** τόσο από τον **πομπό** και τον **δέκτη**, όσο και από το **περιβάλλον** μέσα στο οποίο πραγματοποιείται.

- Οι άνθρωποι **δεν διαθέτουν** ικανότητες επικοινωνίας είτε ως πομποί, είτε ως δέκτες. Αυτό αποτελεί πηγή για μια σειρά εμποδίων που ονομάζονται **φυσιολογικά**(ικανότητα μετάδοσης - σύλληψης του μηνύματος).
- Επίσης η ψυχοσυγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί εμπόδια τα οποία ονομάζονται **ψυχοσυγκινησιακά** (διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα).
- Τέλος το περιβάλλον δημιουργεί εμπόδια, τα οποία ονομάζονται **περιβαλλοντικά** (δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα) και δυσκολεύουν την επικοινωνία παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων.

Ερ.37. Να περιγράψετε τα εμπόδια επικοινωνίας:

1. Ασαφείς στόχοι 2. Μη σωστά μηνύματα.

Απ.

1. Ασαφείς στόχοι:

- Ο λόγος για τον οποίο **επιδιώκεται** η επικοινωνία είναι η επιθυμία του πομπού να **επικοινωνήσει** με τον δέκτη, για να πετύχει κάποιο σκοπό.

- Για **παράδειγμα**, ο προϊστάμενος(πομπός) **επικοινωνεί** με τον υφιστάμενό του(δέκτη), με **παροτρύνσεις, οδηγίες, επαίνους**, για να **επηρεάσει** τη συμπεριφορά του δέκτη και να **πετύχει** ο ίδιος τους στόχους του.

- Όταν ο στόχος της επικοινωνίας **είτε** σε επίπεδο επιχείρησης, **είτε** σε επίπεδο ατόμου δεν είναι σαφής, τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματικός. **Απαιτείται** σαφήνεια στο στόχο.

2. Μη σωστά μηνύματα:

- Συχνά από **πίεση** χρόνου αλλά και για άλλους λόγους όπως **αδιαφορία, ανικανότητα** κτλ, ο πομπός

δεν διαμορφώνει σωστά μηνύματα, δηλαδή μηνύματα που **δεν εμπεριέχουν** αυτό που **επιθυμεί** ο πομπός να **μεταβιβάσει** ή είναι δύσκολο να **κατανοηθούν** από τον δέκτη.

- **Συνήθη προβλήματα** που **παρουσιάζονται** στα μηνύματα είναι:

Η **ασάφεια**,

η **μη ακρίβεια**,

η **έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας, ορθότητας** και γενικά η **κακή τους κωδικοποίηση**.

- Έτσι το μη σωστό μήνυμα **εμποδίζει** την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Την ευθύνη για αυτό την έχει ο πομπός που το **διαμορφώνει**.

Ερ.38. Να περιγράψετε τα εμπόδια της επικοινωνίας:

3. Κακή επιλογή χώρου και χρόνου.

4. κακή επιλογή τρόπου και μέσου.

Απ.

3. Κακή επιλογή χώρου και χρόνου.

Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που **καθορίζει** το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. Η κακή επιλογή και των δύο **μειώνει** σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Για **παράδειγμα**, κανείς προϊστάμενος **δεν θα ακούσει** αποτελεσματικά τον υφιστάμενό του, όταν **προσπαθεί** να του **εξηγήσει** ένα προσωπικό του πρόβλημα, τη στιγμή που ο πρώτος **τρέχει** καθυστερημένος στο διάδρομο να **προλάβει** τη σύσκεψη του διοικητικού συμβουλίου.

4. Κακή επιλογή τρόπου και μέσου.

Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία **αποτελούν** οι κακές επιλογές του πομπού σε ότι αφορά τον **τρόπο** (γραπτή, προφορική, οπτική) και τα **μέσα** (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κτλ.). Για κάθε **στόχο, μήνυμα, συνθήκες** επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα. Όταν **δεν επιλέγονται** οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία **δυσχεραίνεται**.

Ερ. 39. Να περιγράψετε τα εμπόδια της επικοινωνίας:

5. Έλλειψη ενδιαφέροντος / απροσεξία.

6. Βιαστικά συμπεράσματα.

Απ.

5. Έλλειψη ενδιαφέροντος / απροσεξία.

- Συχνά παρατηρείται

έλλειψη ενδιαφέροντος ,

διάθεσης, αλλά και

ικανοτήτων του δέκτη,

να **συγκεντρώνει** την προσοχή του στο μήνυμα που του **μεταβιβάζει** ο πομπός.

- Πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό, ο δέκτης

κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα,

ονειροπολεί,

ετοιμάζει την δική του απάντηση-μήνυμα στον πομπό,

μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε άλλο,

εκτός από το να **καταβάλλει** προσπάθεια

να **συλλάβει,**

να **επεξεργαστεί** και

να **ερμηνεύσει** σωστά το μήνυμα που του **στέλνουν.**

-Αυτό έχει **συνέπεια**

να **μη συλλαμβάνεται** ή

να **συλλαμβάνεται** λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος

και να **αλλοιώνεται** το περιεχόμενο του.

-Συγχρόνως **αποθαρρύνει** τον πομπό να εκφραστεί και να **συνε-**
χίσει την επικοινωνία.

6. Βιαστικά συμπεράσματα

-Συχνά το άτομο ως δέκτης

από **έλλειψη υπομονής**

και **πίεση χρόνου,**

έχει την τάση να **βγάζει** βιαστικά συμπεράσματα σε ότι **αφορά** το νόημα του μηνύματος που του **μεταβιβάζεται,** πριν ακόμα ο πομπός **ολοκληρώσει** τη μετάδοσή του.

-Έτσι από τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ο δέκτης

εκτιμά λανθασμένα το νόημα του μηνύματος και

σταματά να **συλλαμβάνει** και

να **επεξεργάζεται** το υπόλοιπο ή

ακόμα **σπεύδει** να **διακόψει** τον πομπό ομιλητή.

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

Ερ.40. Να περιγράψετε το εμπόδιο της επικοινωνίας, προδιάθεση -προκατάληψη.

Απ.

7. Προδιάθεση - Προκατάληψη

-Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο ή πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων.

-Έτσι όταν λειτουργεί ως δέκτης τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και των προκαταλήψεων του.

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

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

Ερ.41. Να περιγράψετε τα εμπόδια της επικοινωνίας:

8. Υπερευαισθησία.

9. Διαφορετικές αντιλήψεις.

Απ.

8. Υπερευαισθησία.

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

Αυτό τα κάνει να συγκεντρώνουν την προσοχή τους κυρίως σ' αυτά τα σημεία του μηνύματος και να μη δίνουν σημασία στα

υπόλοιπα, χάνοντας έτσι ένα σημαντικό μέρος του νοήματος.

9. Διαφορετικές αντιλήψεις.

-Κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο και τον εαυτό του με ένα συγκεκριμένο προσωπικό τρόπο. Η αντίληψή του αυτή διαμορφώνεται ανάλογα με τις

γνώσεις,

επιθυμίες, εμπειρίες,

αξίες και ανάγκες.

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

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

Ερ.42. Να περιγράψετε τα εμπόδια της επικοινωνίας:

10. Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη.

11. Δομές / διαδικασίες.

Απ.

10. Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη.

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

- Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, τότε η επικοινωνία είναι δύσκολη και το αντίθετο σε ένα βαθμό.

- Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται.

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

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

11. Δομές / διαδικασίες.

- Συχνό εμπόδιο αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται.

Η στεγανοποίηση των διαφόρων τμημάτων,

τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα,

οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής πληροφοριών,

οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επι-

κοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις κτλ.), δε διευκο-

λύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

Ερ.43. Να περιγράψετε τα εμπόδια της επικοινωνίας:

12. Υπερφόρτωση.

13. Κώδικες.

Απ.

12. Υπερφόρτωση.

- Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά ο άνθρωπος σε συνδυασμό με το χρόνο και τις ικανότητες

σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησης τους, συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία.

- Συνήθεις συνέπειες του εμποδίου αυτού είναι:

α. Η αδυναμία του ανθρώπου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών.

β. Η λανθασμένη επεξεργασία.

γ. Η καθυστερημένη επεξεργασία.

δ. Η επιλεκτική σύλληψη.

ε. Η αποφυγή πληροφοριών.

13. Κώδικες.

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

Τα πιθανά προβλήματα που δημιουργούν **εντοπίζονται** σε **δύο** περιπτώσεις:

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

Για **παράδειγμα**, ο κώδικας που **χρησιμοποιούν** οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι αρκετά διαφορετικός από αυτόν που **χρησιμοποιούν** οι γιατροί. Πολλές **λέξεις, σύμβολα, κινήσεις** είναι άγνωστες στους μη στρατιωτικούς. Το ίδιο μπορεί να **συμβεί** ακόμη μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

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

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

Ο κώδικας κάθε ανθρώπου **διαμορφώνεται** κυρίως από τις **γνώσεις** του, τις **εμπειρίες** του και την **προσωπικότητά** του. Η αποτελεσματική επικοινωνία **απαιτεί** τη συνειδητοποίηση από τους συνομιλητές των διαφορών που **υπάρχουν** σε επίπεδο κωδίκων. Η προσπάθεια για την **ελαχιστοποίηση** αυτών των διαφορών είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας.

Ερωτήσεις Σ-Λ, πολλαπλής επιλογής, ανάπτυξης πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.1. Από τα βασικά εμπόδια της επικοινωνίας να περιγράψετε την υπερφόρτωση. (8) (2012)

Ερ.2. Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, αυτό αποτελεί βασικό εμπόδιο επικοινωνίας που αναφέρεται:

α. Στην προδιάθεση - προκατάληψη.

β. Στις δομές / διαδικασίες.

γ. Στις σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη.

δ. Στην υπερφόρτωση. (6) (2013)

Ερ.3. Ποιο από τα ακόλουθα εμπόδια αφορά τον δέκτη;

α. Τα μη σωστά μηνύματα.

β. Η κακή επιλογή χώρου και χρόνου.

γ. Η κακή επιλογή τρόπου και μέσου.

δ. Η έλλειψη ενδιαφέροντος - απροσεξία. (6) (2014)

Μάθημα 21^ο

3.3.4.5. Βελτίωση της επικοινωνίας.

Ερ.44.α. Για ποιους λόγους είναι απαραίτητη η γνώση και η ικανότητα επικοινωνίας στους ανθρώπους και τα διοικητικά στελέχη; **β.** Πώς βελτιώνεται η επικοινωνία από τα διοικητικά στελέχη ποιοτικά και ποσοτικά; **γ.** Σε ποιες κατηγορίες θεμάτων ταξινομούνται οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας;

Απ.

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

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

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

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

γ. Η γνώση βασικών αρχών επικοινωνίας, ή άσκηση και η πειθαρχία σε αυτές, είναι προϋποθέσεις για να εφαρμοστούν σωστά και να βελτιώσουν τη διαπροσωπική επικοινωνία.

Οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες θεμάτων:

1. Θέματα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.
2. Θέματα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική μετάδο-

ση του μηνύματος.

3. Θέματα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική ακρόαση του μηνύματος.

Ερ.45. Να περιγράψετε τη διαδικασία μετάδοσης του μηνύματος.

Απ.

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

α. Προετοιμασία επικοινωνίας:

- Αφορά

τον καθορισμό του στόχου επικοινωνίας,

τον έλεγχο του δέκτη(ψυχική διάθεση, ανάγκες, αξίες) και

των διαφορών του από τον πομπό, καθώς και

την επιλογή του κατάλληλου

χρόνου, τρόπου και τόπου για την μετάδοση του μηνύματος.

Η προσπάθεια και ο χρόνος προετοιμασίας εξαρτάται από τη σημαντικότητα του στόχου.

β. Μετάδοση του μηνύματος:

- Η αποτελεσματικότητα μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται

από την προετοιμασία, αλλά και από τα μέσα - τρόπους

μετάδοσης που χρησιμοποιεί ο πομπός, όπως

ο τόνος,

το χρώμα της φωνής αλλά και

η γλώσσα του σώματος, δηλαδή

στάσεις, χειρονομίες μορφασμοί κτλ.

γ. Έλεγχος(feed back).

Μετά τη μετάδοση του μηνύματος ο πομπός είναι χρήσιμο

τελικά να ελέγχει αν το μήνυμα

ελήφθη, ερμηνεύτηκε και κατανοήθηκε από τον δέκτη όπως

επιθυμούσε, ή υπάρχουν πιθανές αποκλίσεις για διόρθωση.

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

α. Μετάδοση του μηνύματος - γλώσσα του σώματος.

Ερ.46. Ερ. Γιατί ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της προφορικής διαπροσωπικής επικοινωνίας;

Να αναφέρετε και να αναλύσετε τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα της προφορικής διαπροσωπικής επικοινωνίας.

Απ.

- Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της προφορικής διαπροσωπικής επικοινωνίας, αφού μέσω αυτής δεν ανταλλάσσονται μόνο πληροφορίες, αλλά και συναισθήματα.

- Αφορά τη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των συνομιλητών, που προσδιορίζει τελικά και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

- Οι μη ειδικοί υποστηρίζουν, ότι τα λόγια είναι αυτά που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

- Αντίθετα ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν, ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η << γλώσσα του σώματος>> και στη συνέχεια ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής.

Το πιο σημαντικό δεν είναι τι λέμε αλλά πως το λέμε.

Τα λόγια παίζουν μικρό ρόλο σε σχέση με τη φωνή και το σώμα, τόσο στη σημασία που θέλουν να εκφράσουν, όσο και στη σύλληψη, ερμηνεία, κατανόηση και επηρεασμό του δέκτη.

- Η <<γλώσσα του σώματος>> είναι όλες οι στάσεις και οι κινήσεις του σώματος, οι χειρονομίες, οι εκφράσεις και οι κινήσεις του προσώπου και των ματιών στη διάρκεια της επικοινωνίας.
- Οι άνθρωποι συνειδητά όταν επικοινωνούν, χρησιμοποιούν αρκετά το σώμα τους για να δώσουν σημασία στα λόγια, να μεταβιβάσουν πληροφορίες, όπως συναισθήματα που δύσκολα μεταβιβάζονται με τα λόγια.
- Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται, όχι μόνο με τον τόνο, την ένταση και το χρώμα της φωνής, αλλά και με τις εκφράσεις του σώματος.
- Η <<γλώσσα του σώματος>> είναι συνήθως πιο ειλικρινής από τη <<γλώσσα του λόγου>>, αφού το άτομο ελέγχει καλύτερα τα λόγια του από ότι την έκφραση του σώματός του.
- Τέλος πολλές εκφράσεις του σώματος, όπως χαμόγελο, έκφραση λύπης, έχουν διαπολιτισμική σημασία, δηλαδή σημαίνουν τα ίδια πράγματα σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.

Μάθημα 22^ο

β. Κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη.

Ερ.47. Να εξηγήσετε γιατί η κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της επικοινωνίας;

Απ.

-Η καλή επικοινωνία μεταξύ δύο ανθρώπων **προϋποθέτει** την **κατανόηση** από αυτούς των διαφορών τους.

Αυτές οι **διαφορές εντοπίζονται** στην **αντίληψη** και τον **κώδικα** που χρησιμοποιούν.

I. Η **διαφορά** της **προσωπικότητας** των ανθρώπων τους κάνει να **βλέπουν** τον κόσμο γύρω τους διαφορετικά.

Απαιτείται ο **πομπός** να **προσπαθεί** να **κατανοήσει** τον τρόπο με τον οποίο ο **δέκτης** **αντιλαμβάνεται** τον **κόσμο** γύρω του, **τις ανάγκες** του, **τις προσδοκίες** του, **τις γνώσεις** του, την **ψυχολογική** και **φυσιολογική** του κατάσταση.

Η ίδια προσπάθεια **απαιτείται** και από την πλευρά του **δέκτη**.

Έτσι ο **πομπός** **γνωρίζει** καλύτερα τι μπορεί να **αντιληφθεί** ο **δέκτης**, απ' όσα **επιθυμεί** να του **μεταβιβάσει**.

II. Οι **διαφορετικοί κώδικες** συχνά είναι η κύρια αιτία της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων.

Η προσπάθεια να **επικοινωνούμε** με τον ίδιο κώδικα, δηλαδή να **μιλάμε** την ίδια γλώσσα, αποτελεί βασική παράμετρο βελτίωσης της επικοινωνίας.

Η χρησιμοποίηση απλής γλώσσας και λέξεων που **αφήνουν** ελάχιστα περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας και **βελτιώνουν** την επικοινωνία.

γ. Βελτίωση της επικοινωνίας.

Ερ.48. Πως συμβάλλουν στη βελτίωση του μηνύματος επικοινωνίας:

1. Η σαφήνεια και η ακρίβεια του μηνύματος.
2. Η πληρότητα του μηνύματος.
3. Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος.

Απ.

- Το μήνυμα **προσδιορίζει** σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Η σύνταξη,

η μορφή,

το ύφος,

το χρώμα και

η ένταση του μηνύματος, **προσδιορίζουν** τις δυνατότητες

σύλληψης και

κατανόησης του.

Συχνά τα μηνύματα **εμπεριέχουν** σοβαρές αδυναμίες, που είναι εύκολο να **περιοριστούν**.

- Τα **βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία** που **συνθέτουν** ένα σωστό μήνυμα είναι:

1. **Σαφήνεια-ακρίβεια.**

- Κάθε μήνυμα για να γίνει εύκολα κατανοητό και αντιληπτό πρέπει να **διακρίνεται** από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια.

- Η σαφήνεια **εξαρτάται** τόσο από

τον χρησιμοποιούμενο **κώδικα**, όσο και από

την **δομή** του. -

Οι πληροφορίες που **περιέχει** θα πρέπει να είναι **ακριβείς** και λέξεις όπως <<αρκετά>> και <<σύντομα>> πρέπει να **αποφεύγονται**.

- Επίσης προτάσεις **πολυσύνθετες** και **αφηρημένες** κάνουν **δυσκολονόητο** το μήνυμα και έχουν **αρνητική** χρησιμότητα. Οι αμερικάνικοι οργανισμοί **χρησιμοποιούν** την ένδειξη **KISS**, για να **δηλώσουν** την ασάφεια των μηνυμάτων.

2. Πληρότητα.

- Το μήνυμα πρέπει να **περιέχει** όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για να **γίνει** κατανοητό από τον δέκτη, αυτών που θέλει να του **μεταβιβάσει** ο πομπός.

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

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

- Πολλές φορές οι άνθρωποι **δεν περιμένουν** να πάρουν ολόκληρο το μήνυμα, αλλά **βιάζονται** να **βγάλουν** συμπεράσματα από ένα πρώτο μέρος του.

3. Περιεκτικότητα-συντομία.

- Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος **αυξάνουν** τη δυνατότητα σύλληψης του από τον δέκτη και **μειώνουν** το κόστος της επικοινωνίας.

- Οι φλυαρίες και οι επαναλήψεις **κουράζουν** τον δέκτη και **επιδρούν** αρνητικά στη διάθεσή του για επικοινωνία.

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

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

- Η περιεκτικότητα δεν πρέπει να **λειτουργεί** σε βάρος της πληρότητας.

3.3.4.8. Αποτελεσματική ακρόαση.

Ερ. 49. α).1. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της παθητικής ακρόασης;

2. Ποιες είναι οι βασικές ενέργειες για να είναι επιτυχημένη η παθητική ακρόαση;

β).1. Από τι χαρακτηρίζεται και τι περιλαμβάνει η ενεργητική ακρόαση;

2. Ποιες είναι οι βασικές ενέργειες της ενεργητικής ακρόασης;
Απ.

- Από την πλευρά του δέκτη η βελτίωση της επικοινωνίας αφορά κυρίως την αποτελεσματική ακρόαση. Αυτή απαιτεί τόσο τη σωστή <<παθητική ακρόαση>>, όσο και τη σωστή <<ενεργητική ακρόαση>>, των οποίων τα χαρακτηριστικά και τις βασικές αρχές αναφέρουμε παρακάτω.

α).1. Παθητική ακρόαση. Τα χαρακτηριστικά της είναι η σωστή σύλληψη, επεξεργασία και ερμηνεία από το δέκτη των μηνυμάτων που του στέλνει ο πομπός.

Η επιτυχημένη παθητική ακρόαση απαιτεί τις παρακάτω βασικές ενέργειες:

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

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

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

- Έλεγχο των προκαταλήψεων του δέκτη και της πιθανής ευαι-

σθησίας του στις λέξεις ή τα χαρακτηριστικά του πομπού, ώστε να γίνεται κατανοητό το πραγματικό νόημα του μηνύματος.

β). 1. Ενεργητική ακρόαση. Χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφραστεί και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί. Επίσης η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει την προσπάθεια του δέκτη να κατανοήσει και να αισθανθεί το μήνυμα.

2. Οι βασικές ενέργειες της ενεργητικής ακρόασης είναι:

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

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

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

- **Ενσυναίσθηση**, που σημαίνει ότι ο δέκτης ακούει και κατανοεί από τη θέση του πομπού όσα ο τελευταίος του μεταβιβάζει, δηλαδή, μπαίνει ο ίδιος στη θέση του πομπού. Ταυτόχρονα δείχνει στον πομπό ότι ακούει από τη θέση του.

Ενσυναίσθηση δε σημαίνει ούτε συμπαθώ, ούτε συμπάσχω. Είναι όμως μία ενέργεια ιδιαίτερα σημαντική για την αποτελεσματικότητα της ακρόασης, αφού ο δέκτης μπαίνοντας στη θέση του πομπού μπορεί να κατανοεί καλύτερα, όσα ο τελευταίος θέλει να του μεταβιβάσει.

Ερωτήσεις Σ-Λ, πολλαπλής, ανάπτυξης πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.1. Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της διαπροσωπικής προφορικής επικοινωνίας, αφού μέσω αυτού δεν ανταλλάσσονται μόνο πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα και συναισθήματα. Σ - Λ (4) (2012)

Ερ.2. Ο έλεγχος των προκαταλήψεων του δέκτη αποτελεί ενέργεια της παθητικής ακρόασης. Σ - Λ (4) (2014)

Ερ.3. Βασική ενέργεια της ενεργητικής ακρόασης είναι:

α. Η εξάλειψη των θορύβων που εμποδίζουν τον πομπό να εκφραστεί.

β. Η συγκέντρωση της προσοχής του δέκτη για να συλλάβει συνολικά το μήνυμα.

γ. Η οπτική επαφή και τα νεύματα, ώστε να αντιλαμβάνεται ο πομπός ότι ο δέκτης τον παρακολουθεί.

δ. Η ενσυναίσθηση, που σημαίνει ότι ο δέκτης ακούει και κατανοεί από τη θέση του πομπού όσα ο τελευταίος του μεταβιβάζει.

(5) (2011)

Ερ.4. Πως συμβάλλουν στη βελτίωση του μηνύματος επικοινωνίας:

α. Η σαφήνεια και η ακρίβεια του μηνύματος (μονάδες 5)

β. Η πληρότητα του μηνύματος (μονάδες 5)

γ. Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος (μονάδες 5)

(15) (2002)

Ερ.5.α. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της παθητικής ακρόασης;(2)
Ποιες είναι οι βασικές ενέργειες για να είναι επιτυχημένη η παθητική ακρόαση; (8)

β. Από τι χαρακτηρίζεται και τι περιλαμβάνει η ενεργητική ακρόση; (2)

Ποιες είναι οι βασικές ενέργειες της ενεργητικής ακρόασης; (8)

(2003) - (2012)

Ερ.6. α. Να περιγράψετε τη διαδικασία μετάδοσης του μηνύματος

β. Από τα κρίσιμα ζητήματα της μετάδοσης του μηνύματος να περιγράψετε την κατανόηση των διαφορών μεταξύ του πομπού και του δέκτη. (18) (2013)

ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΑ ΣΤΟ ΜΑΘΗΜΑ ΑΡΧΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: << Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ MANAGE-
MENT ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ >>.**

ΟΜΑΔΑ Α΄

-Να γράψετε το γράμμα Σ ή Λ αν κρίνετε ότι οι παρακάτω προτάσεις είναι σωστές ή λανθασμένες αντίστοιχα.

A₁ α. Η επιρροή προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία. Σ - Λ (4)

β. Ωριμότητα έχει ένα άτομο όταν ξέρει, μπορεί και θέλει να υλοποιήσει ένα έργο. Σ - Λ (4)

γ. Οι ανάγκες ολοκλήρωσης είναι η κατηγορία αναγκών, που είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν απ' ότι οι προηγούμενες.

Σ - Λ (4)

δ. Ο καλός προϊστάμενος αναγνωρίζει την καλή προσπάθεια και την απόδοση των εργαζομένων. Το ίδιο κίνητρο υιοθετεί και η θεωρία του F. Herzberg. Σ - Λ (4)

ε. Η δημιουργία ομάδας και καλού κλίματος σ' αυτήν, αποτελεί βασικό στοιχείο που συνθέτει τη συμπεριφορά του ηγέτη. Σ - Λ (4)

- Να γράψετε το γράμμα της πρότασης που θεωρείτε σωστή.

A₂ Οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων - υφισταμένων είναι βασικός τρόπος επικοινωνίας:

α. Στην από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία.

β. Στην από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία.

γ. Στην οριζόντια επικοινωνία.

δ. Στην διαπροσωπική επικοινωνία. (6)

A₃. Η αδιαφορία και η έλλειψη ικανοτήτων είναι βασική αιτία:

α. Δημιουργίας μη σωστών μηνυμάτων.

β. Εξαγωγής βιαστικών συμπερασμάτων.

γ. Κακών σχέσεων μεταξύ πομπού και δέκτη.

δ. Κακής επιλογής χώρου και χρόνου. (6)

A₄. Βασικές ενέργειες της ενεργητικής ακρόασης από την πλευρά του δέκτη είναι:

α. Η εξάλειψη των θορύβων.

β. Οι ερωτήσεις προς τον πομπό για να γίνει πιο κατανοητός.

γ. Οπτική επαφή και νεύματα προς τον πομπό.

δ. Έλεγχο των προκαταλήψεων του δέκτη. (6)

A₅. Η σχέση της ηγεσίας με τις έννοιες της δύναμης - επιρροής - εξουσίας. (6)

A₆. Οι κανόνες - διαδικασίες - μέθοδοι σαν προσδιοριστικός παράγοντας της αποτελεσματικότητας της ομάδας. (6)

ΟΜΑΔΑ Β'

B₁. Να περιγράψετε τα εμπόδια της επικοινωνίας: _____

- Μη σωστά μηνύματα. _____

- Έλλειψη ενδιαφέροντος - απροσεξία. (18)

B₂. Γιατί ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική διαπροσωπική επικοινωνία; _____

Ν' αναλύσετε τον παράγοντα « γλώσσα του σώματος », σαν τον πιο σημαντικό παράγοντα προφορικής επικοινωνίας. (18)

B₃. Ν' αναφέρετε τα χρήσιμα στοιχεία που απορρέουν από τη θεωρία του A. Maslow. (14)