



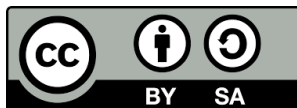
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ
ΑΝΟΙΚΤΑ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ
ΜΑΘΗΜΑΤΑ**



**Διαχείριση ανθρώπινου
δυναμικού στο
εκπαιδευτικό σύστημα**

**Επικοινωνία και ανθρώπινες
σχέσεις**

**Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής
Θωμάς Μπάκας**



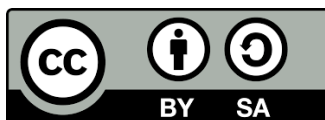
Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

για το μάθημα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Από τις παραδόσεις
του Επικ. Καθηγητή Θωμά Σ. Μπάκα

ΙΩΑΝΝΙΝΑ
Δεκέμβριος 2014

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.

7.1. Έννοια και περιεχόμενο της επικοινωνίας .

Η επικοινωνία μπορεί να ορισθεί ως η μετάδοση ή ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων μεταξύ ανθρώπων.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, μπορούν να θεωρηθούν ως στοιχεία της επικοινωνίας η κατανόηση του μηνύματος από τον αποδέκτη, καθώς και οι τυχόν αλλαγές στις απόψεις, τα συναισθήματα ή η συμπεριφορά του, που επέρχονται ως αποτέλεσμα του μηνύματος που έλαβε.

Η επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδη ανθρώπινη δραστηριότητα, χωρίς την οποία η ανάπτυξη πολιτισμού θα ήταν αδιανόητη. Ειδικά για τις οργανώσεις, η επικοινωνία αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση όχι μόνο της αποτελεσματικότητας αλλά και της ίδιας της συγκρότησης και λειτουργίας τους. (Χατζηπαντελή, 1999: 143-144)

Παρόλο που, ιδίως στην προφορική της μορφή, φαίνεται σαν μια απλή και άμεση διαδικασία, η επικοινωνία πραγματοποιείται με έναν πολύπλοκο μηχανισμό. Οι βασικές οντότητες που εμπλέκονται σ' αυτό το μηχανισμό είναι ο πομπός και ο δέκτης. Καταρχήν ο πομπός αισθάνεται ή πείθεται για την ανάγκη να μεταδώσει ένα μήνυμα. Στη συνέχεια το κωδικοποιεί, δηλαδή το μετατρέπει σε ένα σύνολο συμβόλων (λέξεις, κινήσεις, σχήματα, χρώματα) τα οποία θεωρεί ότι θα γίνουν αντιληπτά και κατανοητά από τον δέκτη, και το μεταβιβάζει μέσω ενός διαύλου επικοινωνίας (προφορικός λόγος, γραπτό κείμενο, μέσα επικοινωνίας). Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα με τις αισθήσεις του (ακοή. όραση κλπ.) και το αποκωδικοποιεί, δηλαδή μετατρέπει και πάλι τα σύμβολα σε έννοιες. Μέσω των εννοιών αυτών αντιλαμβάνεται πληροφορίες, ιδέες, αισθήματα κλπ., δηλαδή κατανοεί το μήνυμα. Η άμεση αντίδραση του προς το μήνυμα αποτελεί την επαναπληροφόρηση, δηλαδή την πληροφόρηση του πομπού για τη λήψη του μηνύματος. (Χατζηπαντελή, 1999: 144)

Σε κάθε φάση αυτού του μηχανισμού, μπορεί να υπάρχει κάποιος «θόρυβος», δηλαδή κάποια παρεμβολή που ή αλλοιώνει το μήνυμα ή παρεμποδίζει τη μετάδοση του.

Αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, είναι το απαραίτητο συστατικό που επηρεάζει άμεσα την ικανότητά της να πετύχει τους επιλεγμένους στόχους της, αλλά ακόμα και την ίδια την επιλογή των στόχων της.

Η επικοινωνία κι οι ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται άρρηκτα. Καλή επικοινωνία είναι η κεντρική λεωφόρος που οδηγεί σε θετικές ανθρώπινες σχέσεις.

Οι σχέσεις μας με άλλους ανθρώπους διαμορφώνονται με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώμων, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών.

Η αμοιβαία κατανόηση εμπιστοσύνη, ζωτικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, είναι συνήθως το άμεσο αποτέλεσμα καλής επικοινωνίας.

Αν και το πρόβλημα της διατήρησης καλής επικοινωνίας υπάρχει από καταβολής κόσμου, μονάχα κατά τα τελευταία χρόνια του αποδίδεται, σχετικά, η σημασία που του αξίζει, από δημόσιες υπηρεσίες, πολιτικούς, και συνδικαλιστικούς οργανισμούς και γενικά χώρους στους οποίους λειτουργούν ομάδες ατόμων.

Το πρόβλημα αποκτά όλο και πιο ιδιόζουσα σημασία, όσο η μαζικότητα των ομάδων και η σύγχρονη τεχνολογία κάνουν τους οργανισμούς πιο πολύπλοκους και την ανάγκη συντονισμού πιο επιτακτική.

Η ανάπτυξη της επιδεξιότητας στην τέχνη της Επικοινωνίας είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της κατάρτισης των ηγετικών στελεχών στη σύγχρονη διοίκηση. Για να πετύχουν οι στόχοι του οργανισμού, τα ηγετικά του στελέχη πρέπει να έχουν την ικανότητα όχι μονάχα να μεταδίδουν τις ιδέες τους στα άτομα που είναι υπεύθυνα για την υλοποίησή τους, αλλά και να τα πείθουν, εξασφαλίζοντας έτσι την αποδοχή των ιδεών εκ μέρους του κατά συνέπεια δε τη θετική στάση και τη συνεργασία τους.

7.2. Η επικοινωνία στους οργανισμούς.

Περνώντας στο χώρο των οργανώσεων, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επικοινωνία είναι μία από τις βασικότερες λειτουργίες τους. Μέσω αυτής συγκεντρώνονται οι πληροφορίες που αποτελούν τη βάση για τη λήψη αποφάσεων σε κάθε επίπεδο. Ακόμη, με την επικοινωνία γνωστοποιούνται στα μέλη της οργάνωσης οι στόχοι της, καθώς και τα δικά τους καθήκοντα και δικαιώματα στο πλαίσιο της υλοποίησης των στόχων αυτών. Επίσης, κοινοποιούνται σχέδια αλλαγών και μεταρρυθμίσεων, καθώς και οι επιπτώσεις που αναμένει να έχουν αυτά στα μέλη της οργάνωσης. Με την επικοινωνία επιτυγχάνεται η κρίσιμη λειτουργία του συντονισμού μεταξύ των μονάδων. Τέλος, με την επικοινωνία επιχειρείται να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επικεφαλής της οργάνωσης και των μελών της. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν ταυτόχρονα και επιχειρήματα υπέρ της αναγκαιότητας ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου συστήματος επικοινωνιών. Ένα τέτοιο σύστημα περιγράφει την πολιτική επικοινωνίας της οργάνωσης, καθώς και τον τρόπο εφαρμογής και αξιολόγησης της.

Η επικοινωνία σε μία οργάνωση διακρίνεται, ανάλογα με την κατεύθυνση της, σε κάθετη (δηλαδή από τους προϊσταμένους προς τους υπαλλήλους και αντίστροφα) και οριζόντια (δηλαδή μεταξύ ισόβαθμων μελών ή μεταξύ τμημάτων). Ακόμη, η επικοινωνία μπορεί να διακριθεί σε εσωτερική (μεταξύ των μελών της κάθε επιπέδου και των μονάδων της) και εξωτερική (από την οργάνωση προς το περιβάλλον της και αντίστροφα).

Η πολιτική της οργάνωσης σε θέματα εσωτερικής επικοινωνίας θα πρέπει να καθορίσει ζητήματα όπως είναι το αντικείμενο, το εύρος, οι φορείς, οι οδοί και τα μέσα της επικοινωνίας.

Ένα σημαντικό ζήτημα για το οποίο πρέπει να θέσει αρχές η πολιτική εσωτερικής επικοινωνίας είναι το είδος των πληροφοριών που θα παρέχονται στους υπαλλήλους.

Γενικά, θεωρείται απαραίτητο να γίνονται γνωστά τα ακόλουθα:

- Οι αξίες, οι αρχές και οι στόχοι της οργάνωσης.
- Η πολιτική της στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Τα επιχειρησιακά της σχέδια (στο βαθμό που δεν είναι απόρρητα)
- Τα καθήκοντα της θέσης εργασίας.
- Οι ατομικοί στόχοι απόδοσης και ο τρόπος με τον οποίο θα μετρηθεί η επίτευξη τους.
- Οδηγίες και κατευθύνσεις για την επίτευξη των ατομικών στόχων.
- Πληροφόρηση για την απόδοση και την πορεία κάλυψης των στόχων.
- Τα σχέδια για αλλαγές στις μεθόδους και στις συνθήκες εργασίας.
- Τα σχέδια για αλλαγές στους όρους απασχόλησης.
- Αντίστοιχα, θεωρείται ότι από τους εργαζόμενους θα πρέπει να λαμβάνονται:
- Προτάσεις και σχόλια για τους στόχους, τα σχέδια και την πολιτική της οργάνωσης.
- Προβλήματα που συναντώνται στην υλοποίηση των στόχων.
- Παράπονα για θέματα που αφορούν στην εργασία και στον εργασιακό χώρο. (Χατζηπαντελή, 1999: 148-149)

7.3. Τρόποι, αρχές και εμπόδια επικοινωνίας

Τρόποι επικοινωνίας. Ο τρόπος μετάδοσης ενός μηνύματος είναι πολύ σημαντικός και παίζει μεγάλο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Οι δύο βασικότεροι τρόποι μετάδοσης μηνυμάτων είναι ο **γραπτός** και ο **προφορικός λόγος**.

Το πλεονεκτήματα των **γραπτών κειμένων** είναι ότι είναι απτά και επαληθεύσιμα. οπότε το περιεχόμενα τους είναι δύσκολο να παρερμηνευθεί. Ακόμη, έχουν μεγαλύτερη διάρκεια και μπορεί κανείς να επανέρχεται σ' αυτά κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη. Επίσης, κατά κανόνα, είναι διατυπωμένα με μεγαλύτερη προσοχή. Τα μειονεκτήματα τους είναι ότι η προετοιμασία τους είναι χρονοβόρο και η διαδικασία της επαναπληροφόρησης είναι δύσκολη και αργή.

Η **προφορική επικοινωνία** έχει τα πλεονεκτήματα της αμεσότητας, της ταχύτητας και της γρήγορης επαναπληροφόρησης. Όταν, όμως, το ίδιο μήνυμα πρέπει να μεταβιβαστεί σταδιακά σε πολλούς αποδέκτες (π.χ. από τον γενικό διευθυντή στους υπαλλήλους μέσω της ιεραρχίας) υπάρχει ο κίνδυνος της διαστρέβλωσης ή της απώλειας μεγάλου μέρους των πληροφοριών. Στην προφορική επικοινωνία, πέρα από το λόγο, υπεισέρχονται και μεταδίδουν μηνύματα ο τόνος της φωνής και η γλώσσα του σώματος-δηλαδή η στάση, οι κινήσεις, οι χειρονομίες και οι εκφράσεις που συνοδεύουν την ομιλία. Τόσο ο τόνος της φωνής όσο και η γλώσσα του σώματος είναι ισχυροί-αν και συνήθως μη συνειδητοί-φορείς μηνυμάτων και κυρίως συναισθημάτων και διαθέσεων, όπως είναι για παράδειγμα η σιγουριά, η επιθετικότητα, η υπεροψία κ.ά. (Χατζηπαντελή, 1999: 144-145)

Αρχές επικοινωνίας. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά και για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, θα πρέπει να τηρούνται ορισμένες αρχές.

Ο στόχος της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι σαφής, δηλαδή το επιθυμητό αποτέλεσμα (π.χ. η παρακίνηση ενός υπαλλήλου, η διευκρίνιση των στόχων μίας ομάδας εργαζομένων, η άρση ενός παραπόνου) θα πρέπει να προκαθορίζεται.

Η επικοινωνία θα πρέπει να προγραμματίζεται και να προετοιμάζεται. Οι συνθήκες στις οποίες θα πραγματοποιηθεί θα πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, ώστε να ευνοούν την ελεύθερη και άνετη ανταλλαγή απόψεων.

Τα μηνύματα θα πρέπει να είναι σαφή. απλά και κατανοητά. Ακόμη, θα πρέπει να είναι περιεκτικά και απαλλαγμένα από ανακρίβειες και δογματισμούς.

Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος θα πρέπει να επιλεγεί ανάλογα με το σκοπό της επικοινωνίας.

Η κατανόηση των μηνυμάτων θα πρέπει να ελέγχεται με την επαναπληροφόρηση, έτσι ώστε να μεταδοθούν όλες οι αναγκαίες πληροφορίες, ιδέες κλπ. πριν από τη λήξη της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Ο αποδέκτης θα πρέπει να δείχνει την απαραίτητη προσοχή και υπομονή και να βοηθά με τη στάση του τον πομπό να γίνει κατανοητός. Τόσο ο πομπός όσο και ο αποδέκτης θα πρέπει να αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο με σεβασμό, να αποδέχονται με ψυχραιμία τις διαφορές τους και να μην αμφισβητούν αβάσιμα τις καλές προθέσεις της άλλης πλευράς.

Οδηγίες για αποτελεσματική ακρόαση (Davis, 1978)

- 1) ΣΤΑΜΑΤΑ ΝΑ ΜΙΛΑΣ. Δεν μπορείς να ακούσεις όταν μιλάς.
- 2) ΚΑΝΕ ΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ ΑΝΕΤΑ. Βοήθησε τον να αισθάνεται ελεύθερος να μιλήσει.
- 3) ΔΕΙΞΕ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΟΤΙ ΘΕΛΕΙΣ ΝΑ ΤΟΝ ΑΚΟΥΣΕΙΣ. Να δείχνεις ενδιαφέρον. Μη διαβάζεις εφημερίδα όταν ο άλλος μιλά!
- 4) ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΕ ΤΙΣ ΕΝΟΧΛΗΣΕΙΣ. Μην ψάχνεις τα χαρτιά σου, κλείσε την πόρτα αν χρειάζεται.
- 5) ΒΑΛΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΗΤΗ. Μόνο έτσι θα καταλάβεις την άποψη του.
- 6) ΕΧΕ ΥΠΟΜΟΝΗ. Δώσε αρκετό χρόνο στον ομιλητή. Μη τον διακόπτεις, μη φεύγεις.
- 7) ΚΑΝΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ. Αυτό ενθαρρύνει τον ομιλητή.

- 8) ΜΗ ΔΕΙΧΝΕΙΣ ΨΥΧΡΟΣ. Αυτό αποθαρρύνει τον ομιλητή.
 9) ΜΗΝ ΚΑΝΕΙΣ ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΗ ΧΡΗΣΗ ΚΡΙΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΩΝ.
 Ίσως βάλεις τον ομιλητή σου σε αμυντική θέση. (Χατζηπαντελή, 1999: 146-147)

Εμπόδια στην επικοινωνία. Εκτός από πολύπλοκη, η διαδικασία της επικοινωνίας είναι και δύσκολη. Πέρα από τις υποκειμενικές δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι στη μεταγραφή των νοημάτων σε κώδικες, καθώς και στην ανάγνωσή τους, υπάρχουν πολλά εμπόδια, μερικά από τα οποία αξίζει να αναφερθούν ενδεικτικά:

Περιεχόμενο εννοιών. Οι έννοιες έχουν διαφορετικό περιεχόμενο από άνθρωπο σε άνθρωπο, ανάλογα με τις εμπειρίες, τη μόρφωση τους κλπ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα μηνύματα που μεταδίδονται σε μια διαδικασία επικοινωνίας να μην έχουν για τον αποδέκτη το ίδιο γνωστικό ή συγκινησιακό φορτίο που έχουν για τον πομπό τους.

Κώδικες επικοινωνίας. Τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους για να μεταφέρουν μία έννοια ή ένα συναίσθημα ποικίλλουν ανάλογα με την ηλικία, το επάγγελμα, το επίπεδο μόρφωσης κλπ. Έτσι, ενδέχεται ο κώδικας που χρησιμοποιεί ένας πομπός να είναι ακατάληπτος ή παρεξηγήσιμος από τον δέκτη.

Προδιάθεση. Με τον όρο προδιάθεση εννοούνται οι συναισθηματικοί παράγοντες, δηλαδή η στάση του δέκτη τόσο απέναντι στον πομπό όσο και απέναντι στο θέμα του μηνύματος. Οι προκαταλήψεις, οι φόβοι, οι ευαισθησίες, η έλλειψη ενδιαφέροντος μπορούν να οδηγήσουν σε επιλεκτική λήψη του μηνύματος π σε παρερμηνεία του.

Αντίληψη. Οι άνθρωποι έχουν για διάφορα θέματα διαμορφωμένες αντιλήψεις, που προέκυψαν από τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις επιθυμίες τους κλπ. Οι αντιλήψεις αυτές αποτελούν το πρίσμα υπό το οποίο ερμηνεύεται κάθε μήνυμα.

Κακή διαμόρφωση του μηνύματος. Η υποκειμενική δυσχέρεια του πομπού στη διαμόρφωση μηνυμάτων, η Βιασύνη και η προχειρότητα, όπως και η έλλειψη σαφούς στόχου, είναι δυνατό να οδηγήσουν σε μηνύματα που δεν είναι λογικά συγκροτημένα και διαρθρωμένα, είναι ακατάληπτα, φλύαρα και έχουν κενά ή αντιφάσεις. Τέτοιου είδους μηνύματα είναι αδύνατο να μεταδώσουν τις σκέψεις του πομπού τους.

Συνθήκες επικοινωνίας. Πολλές φορές, οι συνθήκες κάτω από τις οποίες επιχειρείται η μετάδοση ενός μηνύματος είναι δυσμενείς. Ο χρόνος, ο τόπος, το γενικό κλίμα, το περιβάλλον (π.χ. η παρουσία άλλων ανθρώπων), η σχέση ανάμεσα στον πομπό και στο δέκτη (π.χ. σχέση εξάρτησης) και οι κανόνες που ενδεχομένως υπάρχουν (π.χ. αυστηρή εθιμοτυπία) κάνουν δύσκολη την αποτελεσματική επικοινωνία. (Χατζηπαντελή, 1999: 146)

7.4. Μορφές και μέσα επικοινωνίας

Μορφές επικοινωνίας. Η ανθρώπινη κοινωνία δίνει το βάρος της στη λεκτική διατύπωση-προφορική και γραφή-σαν μέσο επικοινωνίας. Η προφορική επικοινωνία διαθέτει μεγαλύτερα περιθώρια, γιατί εκτός από τη διατύπωση των νοημάτων με λεκτικά σχήματα, ο τόνος της φωνής αυτού που μιλά προδίδει τα συναισθήματα του, τη θέση του απέναντι στο θέμα που συζητιέται και τη στάση του απέναντι στο συνομιλητή του.

Εξυπακούεται λοιπόν πως για να επικοινωνούμε σωστά, πρέπει να επιλέγουμε λέξεις απλές, κατανοητές από τους άλλους, αλλά-και να προσέχουμε αν ο τόνος της ομιλίας μας αποδίδει τις προθέσεις μας.

Δεν είναι μονάχα αυτό που λέμε, πως έχει σημασία, αλλά και το πως το λέμε. Η γλώσσα σαν μέσο επικοινωνίας λειτουργεί σε δύο ξεχωριστά επίπεδα: α) Λογικό, β) Συναισθηματικό ή διαισθητικό. Πέρα όμως από την επιφανειακή επικοινωνία και στα δύο αυτά επίπεδα, ιδιαίτερα στο δεύτερο, λειτουργούν ταυτόχρονα άλλες μορφές επικοινωνίας, οι μη φραστικές μορφές επικοινωνίας.

Η έκφραση του προσώπου, των ματιών-προπάντων των ματιών-συχνά υποδηλώνει πε-

ρισσότερο απ' ό,τι η γλώσσα, τα αισθήματα, τι προθέσεις και τα κίνητρα του ομιλητή.

Γενικά οπτικά σύμβολα, πολλές φορές μεταδίδουν μηνύματα, ταχύτερα, ευθύτερα και πιο αποτελεσματικά από συζητήσεις. Χειρονομίες όπως το σφίξιμο του χεριού, το αγκάλιασμα, το θερμό χαμόγελο, δίνουν το μήνυμα της φιλίας και της στοργής πολύ καλύτερα από φραστικά σχήματα.

Διάφοροι μορφασμοί υπογραμμίζουν ή υπονομεύουν το μήνυμα που θέλουμε να μεταδώσουμε. Η γκριμάτσα, το κλείσιμο του ματιού, το ειρωνικό χαμόγελο-όλα είναι μορφές επικοινωνίας-που μπορούν να τονίσουν ή ν' αλλοιώσουν αυτά που λέμε. Το χασμουρητό μας σε ώρα που υποτίθεται πως δίνουμε την αδιάσπαστη προσοχή μας σε κάποιον που μας κουβεντιάζει σοβαρά, μειώνει την πειστικότητα μας για το ενδιαφέρον που δήθεν έχουμε.

Ένας τρόπος επικοινωνίας είναι η διακοπή της επικοινωνίας. Τον τρόπο αυτό τον γνωρίζουν και τον χρησιμοποιούν πολλοί σύζυγοι και πολλές σύζυγοι για να δώσουν ένα μήνυμα στους συμβίους τους-πως είναι πολύ θυμωμένοι.

Η έμμεση επικοινωνία με υπονοούμενα, μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα.

Επικοινωνιακός μονόδρομος ή ανοιχτή επικοινωνία; Βασικό χαρακτηριστικό οργανισμών που λειτουργούν αυταρχικά, είναι η μονόπλευρη επικοινωνία, ο «επικοινωνιακός μονόδρομος». Δίνονται εντολές και δεν ζητιέται η γνώμη του εκτελεστή τους όσον αφορά το περιεχόμενο τους. Αυτό βέβαια αφορά τη δημοκρατικότητα του οργανισμού.

Η νοοτροπία όμως του αυταρχισμού έχει και μια προέκταση που επηρεάζει την επικοινωνία. Δίνεται η εντολή χωρίς να δίνεται η ευκαιρία στον εκτελεστή να υποβάλλει διευκρινιστικά ερωτήματα ως προς την εντολή και τον τρόπο εκτέλεσης της, ή ακόμα να μην επαναλάβει με δικά του λόγια, για να δείξει στον εκδότη της εντολής και για να πειστεί κι ο ίδιος, πως σωστά τη συνέλαβε.

Μ' αυτό τον τρόπο διακινδυνεύεται λαθεμένη πληροφόρηση, παρεξηγήσεις πάνω στην ουσία, παρερμηνείες της πρόθεσης του προϊστάμενου και παράλληλα δυσφορία στον υφιστάμενο, έλλειψη του συναισθήματος συμμετοχής και υπευθυνότητας, προχειροδουλειά, λαθεμένη εκτέλεση. Ο τρόπος αυτό: επικοινωνίας έχει ένα μονάχα πλεονέκτημα. Είναι γρήγορος. Δεν παίρνει πολύ χρόνο. Μειονεκτεί όμως σ' όλα τ' άλλα.

Αντίθετα, η αμφίπλευρη επικοινωνία, ή καλύτερα, η ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα σε προϊστάμενους, υφιστάμενους και γενικά ανάμεσα στα μέλη οποιασδήποτε ομάδας, χρειάζεται περισσότερο χρόνο. Επιτρέπει όμως να γίνει σωστή πληροφόρηση και να γίνει κατανοητό το πνεύμα του μηνύματος. Και όταν ο εκτελεστής μιας συγκεκριμένης υπευθυνότητας συναντήσει δυσκολίες, θα είναι σε θέση, χρησιμοποιώντας τη δική του πια κρίση, ν' αναλάβει πρωτοβουλίες που θα επιτρέψουν τη σωστή υλοποίηση της εντολής, αντί να τρέχει πίσω σαν ρομπότ για νέες οδηγίες. Η ανοιχτή επικοινωνία προλαβαίνει τα λάθη και εξαλείφει τη δυσφορία στο δέκτη της πληροφόρησης. Ένα απαραίτητο στοιχείο της ανοιχτής επικοινωνίας είναι η παροχή της δυνατότητας στο δείκτη ενός πληροφοριακού μηνύματος να κάμει διευκρινιστικές ερωτήσεις και να το επαναλάβει για να βεβαιωθεί η σωστή λήψη. Η διαδικασία αυτή που ξενικά ονομάζεται «feedback» «ανατροφοδότηση» είναι ουσιώδης για την εμπέδωση της ανοιχτής επικοινωνίας. (Σκουλάς, 1983: 46-48).

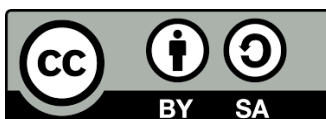
Μέσα επικοινωνίας. Τα μέσα **προφορικής επικοινωνίας** που χρησιμοποιούν συνήθως οι οργανώσεις είναι οι κατ' ιδίαν συζητήσεις του προϊσταμένου με τους υπαλλήλους του, οι συνελεύσεις τμημάτων και τα σεμινάρια ενημέρωσης. Η προφορική επικοινωνία θεωρείται ότι είναι πιο αποτελεσματική για την παροχή οδηγιών που αφορούν στο άμεσο έργο του υπαλλήλου, για την επίπληξη εργαζομένων και για την επίλυση προβλημάτων και διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων.

Ως μέσα **γραφτής επικοινωνίας** χρησιμοποιούνται οι έγγραφες ανακοινώσεις, εγκύκλιοι κλπ. τα ενημερωτικά έντυπα (φυλλάδια, περιοδικά) και τα υπομνήματα. Η γραπτή επικοινωνία θεωρείται ως πιο αποτελεσματική για πληροφορίες που αφορούν μελλοντική δράση των εργαζομένων, για πληροφορίες γενικής φύσης, για οδηγίες και διαταγές και για την προώθη-

ση της υγιεινής και ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

Πολύ σημαντική για μία οργάνωση είναι και η **άτυπη επικοινωνία**. Η άτυπη επικοινωνία δεν πραγματοποιείται με βάση τους επίσημους κανόνες και μέσω των προκαθορισμένων οδών, αλλά είναι το ασχεδίαστο προϊόν των συναντήσεων των ανθρώπων στο χώρο εργασίας. Οι διοικήσεις είναι συνήθως αρνητικές απέναντι στην άτυπη επικοινωνία και προσπαθούν να την περιορίσουν, με το σκεπτικό ότι οι πληροφορίες που μεταδίδονται είναι ελλιπείς και ανακριβείς. Στην πραγματικότητα, όμως, η άτυπη επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει πηγή πολύτιμων πληροφοριών που δεν μπορούν να αποκτηθούν διαφορετικά. Με άλλα λόγια, συμπληρώνει την τυπική επικοινωνία. Για το λόγο αυτό, δεν θα πρέπει να αποτρέπεται (στόχος που θα ήταν ούτως ή άλλως ανέφικτος), αλλά να αξιοποιείται. (Χατζηπαντελή, 1999: 149)

Τέλος Ενότητας



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:

- Έκδοση 1.0 διαθέσιμη εδώ.

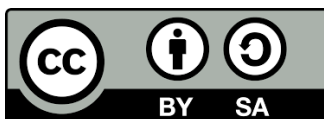
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων,
Διδάσκων: Διδάσκων: Επίκ. Καθηγητής
Θωμάς Μπάκας. «Διαχείριση
ανθρώπινου δυναμικού στο
εκπαιδευτικό σύστημα. Επικοινωνία και
ανθρώπινες σχέσεις». Έκδοση: 1.0.
Ιωάννινα 2014. Διαθέσιμο από τη
δικτυακή διεύθυνση:
<http://ecourse.uoi.gr/course/view.php?id=1321>.

Σημείωμα Αδειοδότησης

- Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Παρόμοια Διανομή, Διεθνής Έκδοση 4.0 [1] ή μεταγενέστερη.



- [1] <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.