

**ΝΙΚΟΣ ΑΡΠΑΤΖΑΝΗΣ**

**ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΘΗΜΑ ΤΟΥ Α ΕΞΑΜΗΝΟΥ ΤΟΥ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΗΣ ΣΤΕΦ ΤΟΥ Α.Τ.Ε.Ι  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2003**

## Πρόλογος

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και συνεργασίας έχει ιδιαίτερη σημασία για τους επαγγελματίες του χώρου της πληροφορικής και των «νέων τεχνολογιών» γενικότερα. Στον επαγγελματικό στίβο οι ειδικοί της τεχνολογίας και της πληροφορικής πρέπει να είναι σε θέση να κατανοούν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς και το σωστό τρόπο αλληλεπίδρασής τους με τους άλλους επαγγελματίες του χώρου. Θα πρέπει να είναι σε θέση να συνδέουν τους στόχους της επιχείρησης/οργανισμού, όπου απασχολούνται, με τα συστήματα που δημιουργούν, επεξεργάζονται, βελτιώνουν. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να αναπτύξουν δυνατότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας, ώστε να είναι αποτελεσματικοί με τους πελάτες, τους συναδέλφους και τη διοίκηση του οργανισμού. Η έλλειψη και υποτίμηση αυτών των απαιτήσεων μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση της εργασίας τους.

Ως πρώτο βήμα στην «υποστήριξη» των προηγούμενων θα ήθελα να ευχαριστήσω κατ' αρχήν το συμβούλιο επιλογής του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, για τη δυνατότητα που μου έδωσε να βρεθώ στη θέση του διδάσκοντα το συγκεκριμένο μάθημα, καθώς και του φοιτητές του τμήματος, που με «υποδέχθηκαν» και μου έδωσαν την ευκαιρία να «επικοινωνήσω» και να «συνεργαστώ» μαζί τους. Το πακέτο αυτό σημειώσεων θα εμπλουτιστεί με στοιχεία που αναδείχθηκαν μέσα από την επαφή μου με τους φοιτητές και η εμπειρία αυτή θα ενσωματωθεί σύντομα, ώστε να δημιουργηθεί ένας ολοκληρωμένος οδηγός αναφοράς για όλους τους ενδιαφερόμενους.

Νίκος Αρπατζάνης

## 1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΝΝΟΙΩΝ

Είναι αρκετά δύσκολο να απαντηθεί το ερώτημα «*Τι είναι επικοινωνία;*». Αυτό δεν οφείλεται στο ότι η έννοια της επικοινωνίας είναι δυσνόητη ή απροσδιόριστη αυτή καθαυτή, αλλά στο ότι παίρνει διαφορετικό περιεχόμενο ανάλογα με τη σκοπιά απ' την οποία την προσεγγίζει κάποιος.

Έτσι, οι επιστήμονες των θετικών επιστημών, οι μηχανικοί, οι τεχνικοί, όταν αναφέρονται στην επικοινωνία μιλούν για δίκτυα υπολογιστών, για καλώδια και υλικά δικτύων, για οδικούς κόμβους και μέσα μαζικής μεταφοράς κ.λπ. Οι βιολόγοι μιλούν για τις σχέσεις μεταξύ ζωντανών οργανισμών (ιών, κυττάρων κ.ο.κ), ενώ οι κοινωνικοί επιστήμονες και οι ψυχολόγοι αναφέρονται στις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων στα πλαίσια της κοινωνίας γενικότερα, ή οποιασδήποτε μορφής κοινωνικής οργάνωσης ή επαφής ειδικότερα (πολιτιστικές ομάδες, επιστημονικοί οργανισμοί, επαγγελματικοί σύλλογοι κ.λπ.).

### **Επικοινωνία**

Ο όρος δηλώνει το ότι κάποιο άτομο ή ομάδα ατόμων έρχεται σε επαφή (αναπτύσσει σχέσεις) με κάποιο άλλο άτομο ή ομάδες ατόμων· ότι , τελικά κάποιος συμμετέχει σε κάτι μαζί με άλλους.

Από τα προηγούμενα γίνεται κατανοητό το αυτονόητο: για να υπάρξει επικοινωνία απαιτείται η ύπαρξη δύο τουλάχιστον ατόμων, όπου το ένα μεταβιβάζει (στέλνει) κάποιο μήνυμα και το άλλο το λαμβάνει και το κατανοεί. Για να υπάρξει συνεπώς σωστή και ολοκληρωμένη επικοινωνία δεν αρκεί μόνο η μεταβίβαση του μηνύματος από τον αποστολέα, αλλά και η λήψη και κατανόησή του από τον αποδέκτη. Έτσι θα μπορούσαμε να δώσουμε τον ακόλουθο ορισμό της έννοιας της επικοινωνίας:

*Διαδικασία μεταβίβασης μηνυμάτων από ένα άτομο και λήψης και κατανόησης των μηνυμάτων αυτών, από ένα άλλο άτομο.*

Δεδομένου όμως ότι επικοινωνία υπάρχει και μεταξύ ομάδων ή μεταξύ ατόμων και ομάδων, που μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους ως προς το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της δομής τους, ο προηγούμενος ορισμός της έννοιας της επικοινωνίας μπορεί να γενικευθεί ως εξής:

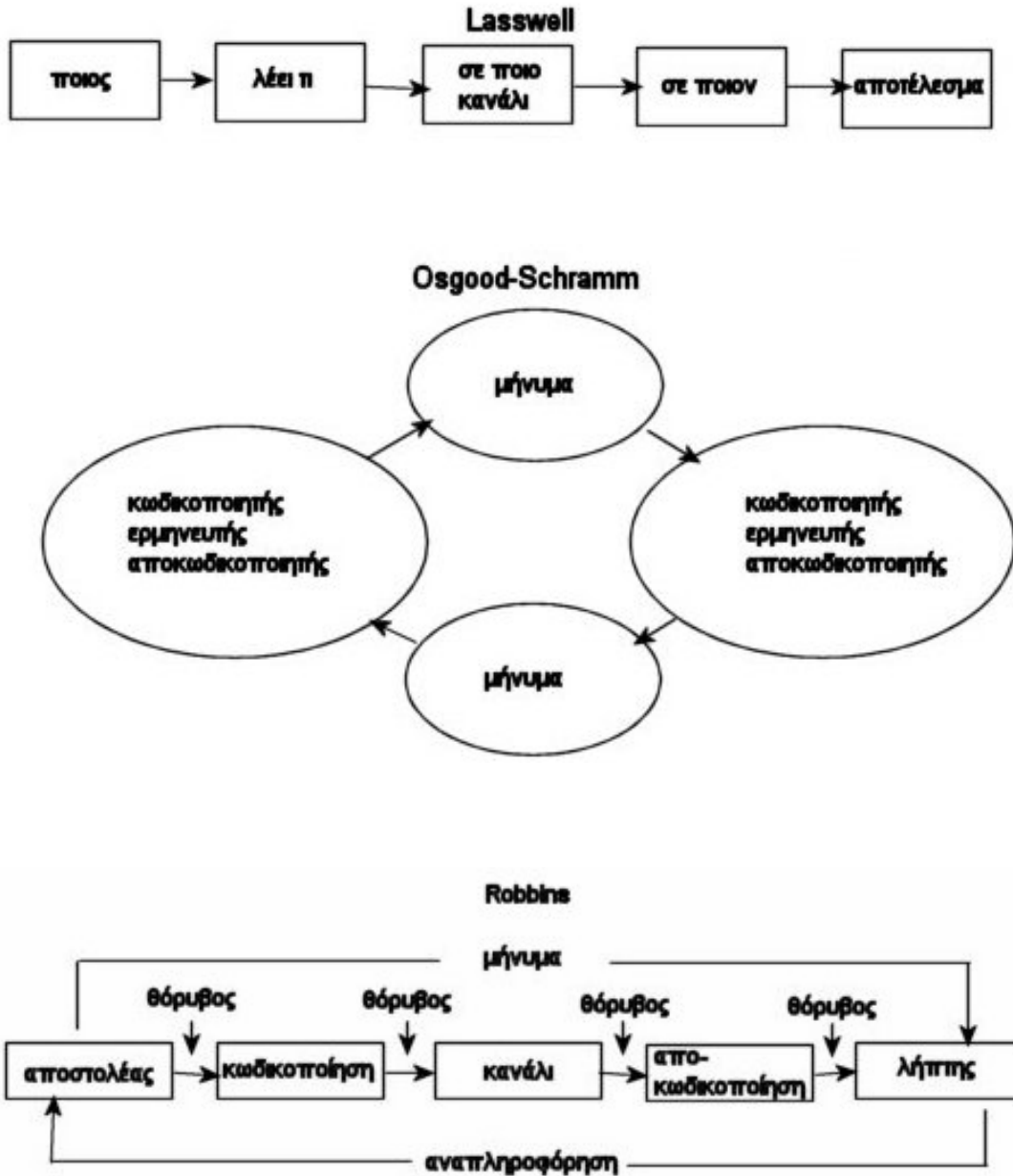
*Αποτελεσματική μεταβίβαση μηνυμάτων (απόψεων, ιδεών, πληροφοριών κ.λπ.) που επιτυγχάνεται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, ενός ατόμου και μιας ομάδας, ή μεταξύ δύο και περισσότερων ομάδων.*

### **Διαδικασία της επικοινωνίας**

Η μεταβίβαση ενός μηνύματος από τον αποστολέα στον τελικό αποδέκτη ακολουθεί μία συγκεκριμένη ροή, δηλαδή μια σειρά από καθορισμένα βήματα. Έτσι αρχικά το μήνυμα κωδικοποιείται (μετατρέπεται σε συμβολική μορφή), στη συνέχεια διοχετεύεται μέσα από κάποιο «κανάλι», ή μέσο, προς τον αποδέκτη, ο οποίος το αποκωδικοποιεί (δηλαδή το μεταφράζει). Τα βήματα αυτά προσδιορίζουν τη διαδικασία επικοινωνίας που αποτυπώνεται σε ένα μοντέλο:

Συγκεκριμένη ροή που πρέπει να ακολουθηθεί, ώστε ένα μήνυμα να μεταβιβαστεί από ένα άτομο ή ομάδα ατόμων σ' ένα άλλο άτομο ή άλλη ομάδα ατόμων, που θα λάβει και θα κατανοήσει το μήνυμα.

Το πιο κάτω σχήμα απεικονίζει την εξέλιξη του μοντέλου της διαδικασίας επικοινωνίας ξεκινώντας από ένα «γραμμικό μοντέλο» (Lasswell) περνώντας σε ένα «κυκλικό μοντέλο» (Osgood, Schramm) και καταλήγοντας σε ένα σύνθετο μοντέλο (Robbins)



Σχήμα 1.1. Εξέλιξη του μοντέλου της διαδικασίας επικοινωνίας

## **Αποστολέας**

Αποτελεί τον πρώτο κρίκο στη διαδικασία της επικοινωνίας (μπορεί να αναφέρεται ακόμα ως πομπός ή πηγή). Είναι αυτός που επιθυμεί να στείλει κάποιο μήνυμα, κάτι που αποτελεί την αιτία πρόκλησης της επικοινωνίας. Μπορεί να είναι ένα άτομο, ή ομάδα ατόμων, ή οργανισμός που επιθυμεί να μεταβιβάσει κάποιο μήνυμα (ή περισσότερα μηνύματα) σε άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων, ή άλλον οργανισμό. Ο αποστολέας καθορίζει τη φύση του μηνύματος, τον παραλήπτη, καθώς και το κανάλι μέσα απ' το οποίο θα μεταδοθεί το μήνυμα.

## **Κωδικοποίηση**

Είναι η μετατροπή του μηνύματος σε συμβολική μορφή, ώστε να είναι δυνατή η αποστολή, η λήψη και η κατανόηση από τον παραλήπτη. Θα πρέπει να τονιστεί ότι, ο αποστολέας πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του παραλήπτη και να κωδικοποιεί κατάλληλα το μήνυμα, ώστε να είναι δυνατή η αποκωδικοποίηση από τον παραλήπτη.

Η μορφή της κωδικοποίησης μπορεί να είναι λεκτική ή μη λεκτική, κάτι που σημαίνει ότι μπορεί να γίνεται με σύμβολα ή σήματα, ή να είναι συνδυασμός λεκτικής και μη λεκτικής μορφής. Η μορφή κωδικοποίησης επηρεάζεται από παράγοντες υποκειμενικούς, όπως η προσωπικότητα του αποστολέα, οι ικανότητες και οι πεποιθήσεις του, οι γνώσεις και οι εμπειρίες του, αλλά και από τους περιορισμούς που θέτει το κανάλι μέσω του οποίου θα γίνει η μετάδοση.

## **Μήνυμα**

Είναι το φυσικό προϊόν που επιθυμεί να μεταδώσει, κωδικοποιημένο, ο αποστολέας. Εν τέλει είναι το αποτέλεσμα της επιθυμίας του αποστολέα να επικοινωνήσει με τον παραλήπτη και γίνεται με τη μορφή συμβατικού κώδικα, που είναι κατανοητός και από τους δύο.

Τα μηνύματα κατατάσσονται ανάλογα με το περιεχόμενό τους. Διακρίνονται σε λεκτικά και μη λεκτικά, σε οπτικά, ηχητικά, σε απλά ή σύνθετα κ.ο.κ.

## **Κανάλι μετάδοσης**

Είναι το μέσο επικοινωνίας, ο φορέας μεταφοράς του μηνύματος από τον αποστολέα στον παραλήπτη. Η επιλογή του μέσου καθορίζεται από τη φύση και το περιεχόμενο του μηνύματος, καθώς και από τον τελικό αποδέκτη. Η επιλογή αυτή είναι στην κρίση του αποστολέα και το βασικό κριτήριο θα πρέπει να είναι η μετάδοση του μηνύματος με τη μικρότερη δυνατή παραμόρφωση. Βασικό ρόλο στην επιλογή του καναλιού παίζει η φύση του μηνύματος, η διαθεσιμότητα, αλλά και οι περιορισμοί που επιβάλλουν τα μέσα, καθώς και η δυνατότητα του παραλήπτη να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα. Έτσι μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια πληθώρα μέσων μετάδοσης, από την ανθρώπινη φωνή μέχρι τα σύγχρονα μέσα μαζικής επικοινωνίας.

## **Αποκωδικοποίηση**

Είναι η αντίστροφη διαδικασία της κωδικοποίησης, δηλαδή η μετατροπή του μηνύματος (από τον παραλήπτη) σε συμβολική μορφή, τέτοια που να του επιτρέπει την κατανόησή του. Η επιτυχία της επικοινωνίας προσδιορίζεται από την ταύτιση του αποκωδικοποιημένου μηνύματος με αυτό που αρχικά μετέδωσε ο πομπός (αποστολέας). Ενδεχόμενη αποτυχία επικοινωνίας θα μπορούσε (πέρα από τεχνικής φύσης προβλήματα) να αποδοθεί στο ότι ο αποστολέας δεν γνώριζε τον τρόπο με τον οποίο θα αποκωδικοποιούσε ο παραλήπτης το μήνυμα.

Κατά την αποκωδικοποίηση, όπως και κατά την κωδικοποίηση, σημαντικό ρόλο έχουν τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά, οι ικανότητες και οι εμπειρίες του παραλήπτη. Σημαντικό πρόβλημα προκύπτει όταν οι τελικοί αποδέκτες (παραλήπτες) του μηνύματος είναι περισσότεροι από έναν. Σε αυτή την περίπτωση το μήνυμα αποστέλλεται μαζικά και ο αποστολέας πρέπει να επιλέξει τρόπο αποκωδικοποίησης που να ευνοεί όλους τους παραλήπτες, ή να τους τμηματοποιήσει σύμφωνα με κάποια χαρακτηριστικά (γεωγραφικά, τεχνικά, γνωστικά, η συνδυασμούς αυτών).

*Για παράδειγμα σκεφτείτε τα προβλήματα που μπορεί να ανακύπτουν κατά την ομαδική αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mail), ή την επικοινωνία μεταξύ δικτύων υπολογιστών που βασίζονται σε διαφορετικά πρότυπα-πρωτόκολλα επικοινωνίας.*

## **Παραλήπτης**

Παραλήπτης, ή δέκτης, ή αποδέκτης είναι ο τελικός κρίκος στην αλυσίδα της διαδικασίας επικοινωνίας. Εν τέλει είναι η αιτία της επικοινωνίας. Είναι άτομα ή ομάδες ατόμων, όπου απευθύνεται ο αποστολέας. Για να πραγματοποιηθεί με επιτυχία η επικοινωνία θα πρέπει ο αποστολέας να γνωρίζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του παραλήπτη και να κωδικοποιήσει κατάλληλα το μήνυμα. Ο παραλήπτης από τη μεριά του θα πρέπει να είναι «συντονισμένος» (δηλαδή να βρίσκεται στην κατάλληλη κατάσταση) με τον αποστολέα, ώστε να λάβει και να κατανοήσει το μήνυμα. Αυτό θα πρέπει να το έχει υπόψη του και ο αποστολέας, ώστε να επιλέγει τον κατάλληλο χρόνο αποστολής.

*Σκεφτείτε προβλήματα που μπορεί να ανακύπτουν όταν τα «επικοινωνούντα» συστήματα δεν είναι συντονισμένα (δίκτυα υπολογιστών, τηλεφωνίας κ.λπ.). Σκεφτείτε προβλήματα που σχετίζονται με το ακροατήριο σε μια αίθουσα μαθημάτων, συνεδρίων κ.ο.κ.*

## **Θόρυβος**

Είναι το σύνολο των παραμορφώσεων που επηρεάζουν την τέλεια μετάδοση του μηνύματος, από τον αποστολέα προς τον παραλήπτη. Μπορεί να υπάρχει θόρυβος σε κάθε επίπεδο της διαδικασίας επικοινωνίας (κωδικοποίηση, λόγω π.χ. κακογραμμένου κειμένου, αποκωδικοποίηση, λόγω μη κατανόησης από τον παραλήπτη, επιλογή καναλιού μετάδοσης, λόγω λανθασμένης επιλογής, π.χ. διεύθυνσης e-mail κ.ο.κ.). Η ελαχιστοποίηση του θορύβου με αυτή την έννοια αποτελεί υποχρέωση του αποστολέα.

*Σκεφτείτε τρόπους μείωσης του θορύβου, κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.*

## **Αναπληροφόρηση (Feedback)**

Ο όρος συναντάται και ως επαναπληροφόρηση, ανατροφοδότηση, ή ανάδραση. Είναι η ανταπόκριση του παραλήπτη στο μήνυμα του αποστολέα, μέσω της οποίας ο αποστολέας ενημερώνεται για το αν ο παραλήπτης έλαβε το μήνυμα και για το αν το κατανόησε. Αν και δεν είναι απαραίτητη για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας επικοινωνίας, η αναπληροφόρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον αποστολέα. Του δίνει πληροφορίες για το αν λαμβάνονται ή όχι τα μηνύματα που στέλνει, για το βαθμό κατανόησής, καθώς και τις αντιδράσεις του παραλήπτη σ' αυτές. Όταν υπάρχει αναπληροφόρηση η επικοινωνία χαρακτηρίζεται αμφίδρομη, ενώ όταν δεν υπάρχει χαρακτηρίζεται μονόδρομη. *Σκεφτείτε παραδείγματα αμφίδρομης και μονόδρομης επικοινωνίας.*

Η αμφίδρομη επικοινωνία είναι πλήρης και ολοκληρωμένη. Ο ρόλος του παραλήπτη είναι ενεργητικός, σε αντίθεση με τον παθητικό ρόλο του στη μονόδρομη επικοινωνία. Στην αμφίδρομη επικοινωνία ο παραλήπτης γίνεται πλέον αποστολέας και ο αποστολέας παραλήπτης. Παραδείγματα αμφίδρομης επικοινωνίας συναντάμε στα συστήματα αυτοματοποίησης, όπου οι κάρτες διασύνδεσης επικοινωνούν με τον υπολογιστή που ελέγχει τα συστήματα.

## **Αποτελεσματική επικοινωνία – Προϋποθέσεις**

### **Ρόλος του αποστολέα:**

Να έχει ξεκάθαρο το τι θέλει να πει

Να γνωρίζει τον ή τους αποδέκτες (γεωγραφική κατανομή, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κ.ο.κ.).

Να επιλέγει τον κατάλληλο χρόνο ώστε να είναι συντονισμένος ο παραλήπτης

Να έρχεται στη θέση του αποδέκτη και να σκέφτεται τις πιθανές αντιδράσεις του

Να ομαδοποιεί τους αποδέκτες, όταν απευθύνεται σε πολλούς και να επιλέγει το κατάλληλο κανάλι μετάδοσης

Να ελαχιστοποιεί το θόρυβο

Να επιδιώκει την αναπληροφόρηση

### **Ρόλος του παραλήπτη:**

Να επιδιώκει το συντονισμό με τον αποστολέα

Να λαμβάνει κάθε μήνυμα με προσοχή

Να επιδιώκει την επικοινωνία του με τον αποστολέα

Να ενημερώνει τον αποστολέα για το αν έλαβε το μήνυμά του ή όχι και για το βαθμό κατανόησής του.

## 2. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

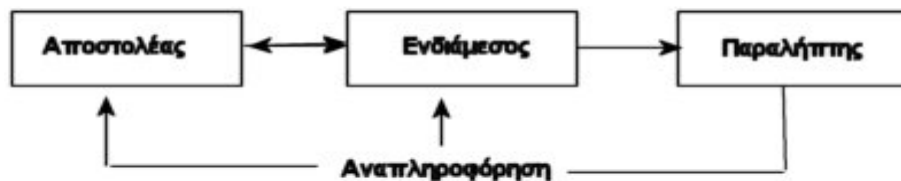
Καθορίζονται ανάλογα με το ποιο είναι το κρίσιμο, κατά περίπτωση, κριτήριο διαχωρισμού. Οι σημαντικότερες μορφές επικοινωνίας είναι:

- Άμεση και έμμεση επικοινωνία
- Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία
- Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία
- Τυπική και άτυπη επικοινωνία

### Άμεση και έμμεση επικοινωνία

Άμεση χαρακτηρίζεται η επικοινωνία, όταν η μεταφορά του μηνύματος από τον αποστολέα στον παραλήπτη γίνεται, μέσω ενός ή περισσότερων καναλιών, χωρίς τη διαμεσολάβηση κάποιου τρίτου. Ο αποστολέας έχει τον πλήρη έλεγχο του μηνύματος, καθώς και την ευθύνη για τον τρόπο κωδικοποίησης, το χρόνο εκπομπής και την επιλογή του μέσου (σχ. 1.1γ).

Έμμεση χαρακτηρίζεται η επικοινωνία, όταν μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη μεσολαβεί κάποιος τρίτος. Αυτό το τρίτο πρόσωπο ονομάζεται *ενδιάμεσος*. Η ύπαρξή του μπορεί να οφείλεται είτε στην επιθυμία του αποστολέα να τον χρησιμοποιήσει για να προσεγγίσει τον παραλήπτη, είτε σε περιορισμούς που επιβάλλει το μέσο, είτε και στα δύο. Στο σχ. 2.1 παρουσιάζεται το μοντέλο της διαδικασίας έμμεσης επικοινωνίας.



Σχήμα 2.1 Μοντέλο έμμεσης επικοινωνίας

Ο ενδιάμεσος είναι ταυτόχρονα αποστολέας (ως προς τον παραλήπτη) και παραλήπτης (ως προς τον αποστολέα).

Ο ρόλος του μπορεί να είναι καταλυτικός στην επιτυχία της επικοινωνιακής διαδικασίας: μπορεί να είναι καλύτερος ομιλητής από τον αποστολέα (π.χ. εκπρόσωπος τύπου μιας εταιρείας), ή να είναι γνώστης του συγκεκριμένου θέματος (π.χ. νομικός σύμβουλος, ή ειδικευμένος τεχνικός), ή απλά να χαίρει της εκτίμησης του παραλήπτη.

Απ' την άλλη μπορεί όμως να αλλοιώσει εντελώς το μήνυμα (ιδιαίτερα όταν δεν επιλέγεται άμεσα από τον αποστολέα ή δεν έχει πλήρη ενημέρωση).



Επίσης είναι, ταυτόχρονα, αποστολέας και δέκτης αναπληροφόρησης. Ο παραλήπτης θεωρεί ότι ο ενδιάμεσος είναι ο αποστολέας του μηνύματος και στέλνει την αναπληροφόρηση σ' αυτόν. Η αναπληροφόρηση όμως αφορά τον αρχικό αποστολέα και συνεπώς αυτός θα πρέπει να επιδιώξει να λάβει την αναπληροφόρηση από τον παραλήπτη και όχι μόνο από τον ενδιάμεσο.

Παραδείγματα έμμεσης επικοινωνίας:

Διαφημιστής (ενδιάμεσος για την προώθηση προϊόντων)

Μεσίτης (ενδιάμεσος για αγοραπωλησίες)

Συνδικαλιστής/εκπρόσωπος εργαζομένων (ενδιάμεσος για ζητήματα που αφορούν μια «κοινωνία»).

Δημοσιογράφος (ενδιάμεσος για την επικοινωνία ενός οργανισμού με το ευρύ κοινό, μέσω ρεπορτάζ).

*Σκεφτείτε σε ποιες από τις προηγούμενες περιπτώσεις ο ενδιάμεσος επιλέγεται από τον αποστολέα και σε ποιες όχι. Σκεφτείτε παραδείγματα έμμεσης επικοινωνίας, από το χώρο της τεχνολογίας.*

### ***Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία***

Το κριτήριο διαχωρισμού είναι το κατά πόσο, στη διαδικασία επικοινωνίας, χρησιμοποιούνται λέξεις ή άλλα σύμβολα (μη λεκτικά).

#### **➤ Λεκτική επικοινωνία**

Η λεκτική είναι η κορυφαία και πολυπλοκότερη μορφή επικοινωνίας. Είναι το μέσο έκφρασης που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο και τον κάνει να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ζωντανούς οργανισμούς. Πραγματοποιείται κυρίως μέσω της γλώσσας. Γλωσσικός πλούτος σημαίνει και πλούτος σκέψης. Περιλαμβάνει τη μεταβίβαση και την αποδοχή μηνυμάτων, μέσω της χρήσης λέξεων.

Διακρίνεται σε:

- *Προφορική επικοινωνία*, που πραγματοποιείται μέσω της ομιλίας
- *Γραπτή επικοινωνία*, που πραγματοποιείται μέσω εγγράφων, επιστολών κ.ο.κ.

#### **• Προφορική επικοινωνία**

Παραδείγματα προφορικής επικοινωνίας είναι οι διαπροσωπικές επαφές, οι συζητήσεις, τα συμβούλια, οι τηλεφωνικές συνομιλίες κ.λπ.

*Χαρακτηριστικά της προφορικής επικοινωνίας:*

1. Έχει ταχύτητα και αμεσότητα
2. Προκαλεί το ενδιαφέρον των άλλων
3. Είναι λιγότερο χρονοβόρα και έχει μικρότερο κόστος
4. Επιτρέπει την άμεση επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης
5. Επιτρέπει την τροποποίηση και προσαρμογή των μηνυμάτων στις απαιτήσεις κάθε συζήτησης
6. Προσαρμόζεται στις ανάγκες των ακροατών (ληπτών)
7. Συμπληρώνεται με μη λεκτικά μηνύματα
8. Προσφέρει ευελιξία στην επικοινωνία
9. Είναι στιγμιαία και δε διαρκεί στο χρόνο (έπεα πτερόεντα)

10. Είναι δύσκολη η αρχειοθέτηση των συζητήσεων (π.χ. απομαγνητοφώνηση, πρακτικά συνεδριάσεων κ.λπ.).

Λόγω των χαρακτηριστικών της, η προφορική επικοινωνία είναι καταλληλότερη για τη μετάδοση καθημερινών και λιγότερο σημαντικών (ή επίσημων) μηνυμάτων. Προσοχή απαιτείται στην επιλογή του κατάλληλου πομπού (αποστολέα), ο οποίος θα πρέπει να έχει τις ανάλογες ικανότητες (π.χ. ομιλητές, πολιτικοί κ.ο.κ.).

• Γραπτή επικοινωνία

Περιλαμβάνει τις επιστολές, τις αναφορές, τα τεχνικά εγχειρίδια κ.ο.κ.

*Χαρακτηριστικά της γραπτής επικοινωνίας:*

1. Είναι σαφής και περιεκτική
2. Δίνει επισημότητα και κύρος στην επικοινωνία
3. Το μεταδιδόμενο μήνυμα είναι «μόνιμο» (scripta manent) και διατηρείται αμετάβλητο στο χρόνο
4. Μπορεί να προετοιμαστεί προσεκτικά πριν να μεταβιβαστεί
5. Επιτρέπει την επισήμανση και διόρθωση λαθών πριν τη μετάδοση. Το μεταδιδόμενο μήνυμα μπορεί να αποθηκευθεί και να «διαβαστεί» οποιαδήποτε στιγμή, από τον παραλήπτη.
6. Δεν είναι ευέλικτη μορφή επικοινωνίας
7. Έχει υψηλότερο κόστος και περισσότερο χρονοβόρα (σε σχέση με την προφορική)
8. Το μήνυμα δε μπορεί να συμπληρωθεί με μη λεκτικά μηνύματα
9. Η αναπληροφόρηση είναι αργή, ή και ανύπαρκτη

Δεν υπάρχει ξεκάθαρη απάντηση στο ερώτημα: «Ποια μορφή λεκτικής επικοινωνίας (γραπτή ή προφορική) είναι πιο αποτελεσματική;». Ωστόσο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών, αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται, όταν συνδυάζονται οι δύο μορφές λεκτικής επικοινωνίας, μέσω πολλαπλών καναλιών.

➤ Μη λεκτική επικοινωνία

Χαρακτηρίζεται και ως «σιωπηρή γλώσσα» και ορίζεται ως η ανταπόκριση, χωρίς τη χρήση ομιλίας ή γραπτού λόγου, η οποία συμπεριλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, τα οποία γίνονται αντιληπτά, εντός του οποίου μεταδίδονται και λαμβάνονται τα λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα.

Για την εφαρμογή της μη λεκτικής επικοινωνίας απαιτείται οπτική επαφή μεταξύ πομπού (αποστολέα) και δέκτη (παραλήπτη). Χρησιμοποιείται συνοδευτικά με τη λεκτική επικοινωνία (ένα νεύμα, μία χειρονομία μπορούν να πουν πολλά περισσότερα, από πάρα πολλές λέξεις)

*Σκεφτείτε: Η γλώσσα των κωφαλάλων μπορεί να χαρακτηριστεί ως λεκτική ή μη λεκτική επικοινωνία;*

Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει:

1. Τη γλώσσα του σώματος
2. Την παραγλώσσα
3. Την προσωπική παρουσίαση
4. Την επικοινωνία με διευθέτηση του χώρου
5. Την επικοινωνία με διευθέτηση του χρόνου
6. Τη φυσική ή συμβολική γλώσσα
7. Τη σιωπή

### **1. Η γλώσσα του σώματος**

Αποτελεί το 70% περίπου από το σύνολο των μέσων που χρησιμοποιούνται για επικοινωνία. (Η φωνή αποτελεί το 20% και ο πραγματικός λόγος, μόλις το 10%). Οι πληροφορίες που φτάνουν στον ανθρώπινο εγκέφαλο οδηγούνται εκεί μέσω των πέντε αισθήσεων. Το σημαντικότερο ρόλο παίζει η όραση, που διαχειρίζεται το 85% περίπου των πληροφοριών. Η ακοή χειρίζεται το 10%, ενώ οι υπόλοιπες αισθήσεις περιορίζονται στο 5%. Το «πρόβλημα» (αν μπορεί να χαρακτηριστεί έτσι) εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι προσπάθειες επικεντρώνονται στην οργάνωση και μεταβίβαση των λέξεων που χρησιμοποιούνται, ενώ η γλώσσα του σώματος αναπτύσσεται ουσιαστικά από μόνη της και έτσι τείνει να εκφράζεται με μη-συνειδητό και μη-ελεγχόμενο τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι δείχνει αυτό που πραγματικά αισθάνεται ο κάθε άνθρωπος μετέχοντας στην επικοινωνιακή διαδικασία.

Η γλώσσα του σώματος περιλαμβάνει τις συνειδητές και ασυνειδήτες στάσεις και κινήσεις του σώματος, τις χειρονομίες, τις εκφράσεις του προσώπου, την επαφή με τα μάτια.

- Στάσεις και κινήσεις του σώματος

Περιλαμβάνονται οι στάσεις και οι κινήσεις του κορμού και των κάτω άκρων, ενός ατόμου (είτε είναι αποστολέας, είτε είναι παραλήπτης), κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας. Πολλές κινήσεις διασφαλίζουν καλύτερη επικοινωνία, ενώ άλλες έχουν αρνητικό αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, όταν πλησιάζουμε ελαφρά τον κορμό προς τον συνομιλητή δείχνουμε ενδιαφέρον, ενώ όταν γυρίζουμε την πλάτη δείχνουμε αδιαφορία.

- Χειρονομίες

Αναφερόμαστε στις κινήσεις των χεριών και των δακτύλων. Κατά τεκμήριο, οι χειρονομίες ενισχύουν τη λεκτική επικοινωνία, ενώ σε πολλές περιπτώσεις την αντικαθιστούν πλήρως. Το πιο κλασικό παράδειγμα αποτέλεσε η χειρονομία του Άγγλου πρωθυπουργού W. Churchill, στη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, που σχημάτιζε το σήμα της νίκης με τα δύο δάκτυλα σε σχήμα V.

Η σωστή χειραψία «λέει πάρα πολλά». Πρέπει να γίνεται με το δεξί χέρι, με ελαφρά λυγισμένο τον αγκώνα προς το συνομιλητή και την παλάμη να «γεμίζει» την παλάμη του άλλου ατόμου, ενώ θα πρέπει να συνοδεύεται από μικρή κίνηση πάνω κάτω, δύο τρεις φορές.

*Σκεφτείτε τι μπορεί να σημαίνει μία χειραψία όπου:*

*Σφίγγουμε το χέρι του άλλου, ώστε να προκαλέσουμε ακόμα και πόνο.*

*Δε λυγίζουμε καθόλου τον αγκώνα*

*Σκεπάζουμε το χέρι του συνομιλητή με τα δικά μας, ή τον πιάνουμε απ' τον αγκώνα.*

- Εκφράσεις του προσώπου

Εμφανίζονται ως συσπάσεις των μυών (μετώπου, φρυδιών, ματιών, μύτης) και «αποκαλύπτουν» τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ανθρώπων. Θα πρέπει γενικά να αποφεύγονται οι συχνές και έντονες εκφράσεις του προσώπου. Ωστόσο, το χαμόγελο συνήθως αποβαίνει σε όφελος του ατόμου, αρκεί να μην είναι υπερβολικά συχνό και επιτηδευμένο.

- Επαφή με τα μάτια

Η οπτική επαφή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την έκβαση της διαδικασίας επικοινωνίας. Η επαφή με διάρκεια δείχνει ειλικρίνεια και δυναμισμό. Παράλληλα αποτελεί δίοδο αναπληροφόρησης και «ενημερώνει» τον ομιλητή, για τις προθέσεις του συνομιλητή του. Η μικρής διάρκειας ή η ανύπαρκτη επαφή δείχνει ανειλικρίνεια, αμηχανία, ή και απόκρυψη της αλήθειας.

## **2. Η παραγλώσσα**

Αναφέρεται στη φωνητική πλευρά της επικοινωνίας. Η λεκτική επικοινωνία ασχολείται με τον έλεγχο των ήχων ώστε να έχουν κάποιο αποτέλεσμα. Η παραγλώσσα εστιάζεται σε συγκεκριμένες λέξεις, που επιλέγονται στη διάρκεια της επικοινωνίας. Δηλαδή, έχει να κάνει με το **πώς** λέγονται κάποια πράγματα και όχι με το **τι** λέγεται (τονικότητα των λέξεων, αλλοίωση του τόνου της φωνής, ταχύτητα ομιλίας κ.ο.κ).

## **3. Η προσωπική παρουσίαση**

Έχει να κάνει με τον κώδικα συμπεριφοράς και τις ενδυματολογικές συνήθειες του ατόμου.

*Σκεφτείτε περιπτώσεις, όπου το περιεχόμενο πρέπει να παρουσιάζεται στο κατάλληλο «περιτύλιγμα».*

## **4. Η επικοινωνία με διευθέτηση του χώρου**

Αφορά στην «επικοινωνία της απόστασης» και την επικοινωνία διαχείρισης του φυσικού περιβάλλοντος. Στην πρώτη περίπτωση αναφέρονται οι ζώνες απόστασης που περιβάλλουν τα άτομα. Η «ζώνη οικειότητας» καλύπτει ακτίνα 45-50cm και το άτομο επιτρέπει την είσοδο άλλων ατόμων, όταν τα νοιώθει οικεία. Στις επαγγελματικές επαφές η απόσταση αυτή πρέπει να διατηρείται γύρω στο 1-1.5m, ενώ δε θα πρέπει να γίνεται μικρότερη από 70cm (για μικρό χρονικό διάστημα). Στη δεύτερη περίπτωση αναφέρεται ο χώρος εργασίας. *Σκεφτείτε τη διαμόρφωση του χώρου για το προσωπικό και τα υψηλόβαθμα στελέχη ενός οργανισμού.*

### **5. Η επικοινωνία με διευθέτηση του χρόνου**

Αναφέρεται, πρώτον, στο χρόνο που αφιερώνει ένα άτομο σε μία δραστηριότητα, δεύτερον, στην προσπάθεια που καταβάλλει για να την ολοκληρώσει και, τρίτον, στη συνέπειά του. Σχετικά με τα δύο πρώτα σημεία, όσο πιο σημαντικό θεωρεί κάποιος κάποιο έργο, τόσο μεγαλύτερο χρόνο και προσπάθεια αφιερώνει σ' αυτό. Όσον αφορά στη συνέπεια, αυτή σχετίζεται με τη σχέση του ατόμου με το χρόνο. Η συνέπεια δείχνει επαγγελματισμό και σοβαρότητα, ενώ η ασυνέπεια δείχνει αδιαφορία.

*Σκεφτείτε τη δική σας συνέπεια στην ολοκλήρωση των εργασιών που αναλαμβάνετε. Πότε θα φαινόσασταν συνεπείς, χωρίς να αναζητάτε δικαιολογίες οποιασδήποτε μορφής;*

### **6. Η φυσική ή συμβολική γλώσσα**

Για παράδειγμα, μία τελετή βράβευσης ενός εργαζόμενου ή η απονομή υποτροφίας σε κάποιον σπουδαστή, αυτόματα του προσδίδει κύρος και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για άλλους συναδέλφους. Επίσης, η κατάσταση του εργασιακού χώρου, ή των χώρων ενός εκπαιδευτικού οργανισμού προδιαθέτει κατάλληλα τα μέλη της αντίστοιχης κοινότητας.

### **7. Η σιωπή**

Μπορεί να είναι αινιγματική και παραπλανητική, ή μπορεί να είναι «ηχηρή». Συνήθως εκφράζει αδιαφορία, λύπη, απογοήτευση κ.λπ., αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί να εκφράζει θετικά συναισθήματα (*σκεφτείτε τέτοια παραδείγματα*). Η ερμηνεία της σιωπής θα πρέπει να βασίζεται στην «προϊστορία» του ατόμου και πάντως να μη γίνεται με εξαγωγή βιαστικών συμπερασμάτων.

*Χαρακτηριστικά της μη λεκτικής επικοινωνίας:*

#### **1. Είναι πιο αυθόρμητη από τη λεκτική**

Ο έλεγχος και χειρισμός του λεκτικού μέρους της επικοινωνίας μαθαίνεται. Το μη λεκτικό μέρος συνδέεται κυρίως με το «ασυνείδητο».

#### **2. Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να υποκαταστήσει τη λεκτική**

Για παράδειγμα η προς τα κάτω κίνηση του κεφαλιού σημαίνει κατάφαση, ενώ η προς τα πάνω κίνηση ή η κίνηση δεξιά αριστερά σημαίνει άρνηση.

#### **3. Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να συμπληρώσει τη λεκτική**

Όταν, για παράδειγμα, ο αποστολέας μιλά αργά και με αυτοπεποίθηση κοιτάζοντας τους ακροατές (παραλήπτες) στα μάτια δείχνει δυναμισμό. Στην αντίθετη περίπτωση, δηλαδή όταν ο ομιλητής αποφεύγει να κοιτά στα μάτια τους ακροατές, ή κάνει ξαφνικές και αδέξιες κινήσεις, το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό. Έτσι, η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να «προδώσει τον αποστολέα».

**4. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι, συνήθως, λιγότερο σαφής από τη λεκτική**

Κάποιοι, για παράδειγμα, μπορεί να χαμογελά, ενώ κατά βάθος είναι θυμωμένος ή αρνητικός. Ο ακροατής συνεπώς, θα πρέπει να είναι «υπομονετικός» κατά την αποκωδικοποίηση ενός μηνύματος και να συνθέτει τα συμπεράσματά του από τη συνολική εικόνα που δίνει ο αποστολέας.

**5. Η μη λεκτική επικοινωνία εκφράζει καλύτερα τα συναισθήματα**

Για παράδειγμα, το γέλιο εκφράζει χαρά, το κλάμα εκφράζει λύπη, η αλλοίωση της φωνής εκφράζει φόβο κ.ο.κ.

**6. Με τη μη λεκτική επικοινωνία, ο αποστολέας ελέγχει καλύτερα την επικοινωνία**

Με τις στάσεις του σώματός του, ή με τις εκφράσεις του προσώπου και τον τόνο της φωνής του, ο αποστολέας ελέγχει καλύτερα μια συζήτηση και γενικά κάθε είδους επικοινωνία, στην οποία υπάρχει οπτική και ακουστική επαφή.

**7. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι «πολιτισμικό» προϊόν**

Τα μη λεκτικά μηνύματα αναφέρθηκε ότι είναι αυθόρμητα. Ωστόσο, πολλά τέτοια μηνύματα καθορίζονται πολιτισμικά και συναρτώνται άμεσα με την κουλτούρα των λαών. Για παράδειγμα, για τους κατοίκους μιας πόλης ίσως να είναι συνηθισμένο να χαιρετιούνται πλησιάζοντας ο ένας τον άλλο, ενώ οι κάτοικοι ενός χωριού, συνήθως χαιρετιούνται από απόσταση. Μπορείτε επίσης να σκεφτείτε την κλασσική χειρονομία που δείχνει αβρότητα συναισθημάτων και χαρακτηρίζει την ελληνική φυλή (ανοιχτή παλάμη).

**Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία**

Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Η εξωτερική επικοινωνία αφορά στην ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

**Τυπική και άτυπη επικοινωνία**

Η τυπική επικοινωνία καθορίζεται από τη δομή του οργανισμού. Η ροή της πληροφόρησης ακολουθεί τα τυπικά κανάλια της ιεραρχίας, ενώ αφορά και στην εξωτερική επικοινωνία του οργανισμού. Στην άτυπη επικοινωνία δε λαμβάνονται υπόψη οι επίσημες δομές του οργανισμού, ούτε τα επίσημα ιεραρχικά επίπεδα και οι προβλεπόμενες σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού.

### 3. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Ο στόχος ενός αποτελεσματικού μέλους της επικοινωνιακής διαδικασίας (στέλεχος επιχειρήσεων ή οργανισμών, λειτουργική «μηχανή» κ.ο.κ) πρέπει να είναι ο απόλυτος έλεγχος της ομαλής φυσικής ροής της πληροφορίας. Για την επιτυχία του σκοπού αυτού απαιτείται η μείωση ή και εξάλειψη των εμποδίων που παρεμβάλλονται μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη, που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλοίωση του μηνύματος.

Τα εμπόδια αυτά, τα οποία χαρακτηρίζονται ως θόρυβος (ή παράσιτα) είναι δυνατό να αντιμετωπιστούν στο σύνολό τους. Στην κατεύθυνση αυτή πρέπει να προσανατολίζονται οι ενέργειες των μελών της επικοινωνιακής διαδικασίας, ώστε να βελτιώνεται η ακρίβεια, καθώς και η ομαλή ροή της πληροφορίας.

Τα εμπόδια διακρίνονται ανάλογα με την «αιτία» που τα δημιουργεί και κατηγοριοποιούνται σε προσωπικά και οργανωσιακά:

#### Προσωπικά εμπόδια

1. Διαφορετικότητα αντιλήψεων
2. Λανθασμένο «φιλτράρισμα»
3. Γλωσσικά προβλήματα
4. Έλλειψη προσοχής
5. Διαφορετικές συγκινησιακές καταστάσεις
6. Πολιτισμικές διαφορές
7. Ασυνέπεια μη-λεκτικής επικοινωνίας

#### Οργανωσιακά εμπόδια

1. Έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής
2. Υπερφόρτωση πληροφοριών
3. Πολυπλοκότητα μηνυμάτων
4. Έλλειψη εμπιστοσύνης
5. Μη «δημοκρατικό» (κλειστό) πλαίσιο επικοινωνίας
6. Περιορισμένες επικοινωνιακές δομές
7. Λανθασμένη επιλογή μέσου
8. Ανήθικη ή παράνομη επικοινωνία

#### **Προσωπικά εμπόδια**

Οφείλονται κυρίως στα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία της επικοινωνίας (αποστολείς, παραλήπτες ή και ενδιάμεσοι «σταθμοί»). Εμφανίζονται κατά την κωδικοποίηση από τον αποστολέα, ή κατά την αποκωδικοποίηση από τον παραλήπτη, ή τους ενδιάμεσους σταθμούς.

#### **Διαφορετικότητα αντιλήψεων**

Αντίληψη είναι ο τρόπος υποδοχής και ερμηνείας των ερεθισμάτων της εξωτερικής αντικειμενικής πραγματικότητας, από ένα άτομο. Είναι μεγάλος ο αριθμός των μηνυμάτων<sup>1</sup> που δέχεται καθημερινά ένας άνθρωπος (μέσω των αισθήσεών του), τα οποία φυσικά δε μπορεί να αντιληφθεί ταυτόχρονα. Έτσι αναπτύσσεται ένας μηχανισμός άμυνας-επιλογής (επιλεκτική αντίληψη) των μηνυμάτων που τελικά γίνονται αποδεκτά και έτσι αναδεικνύεται ο υποκειμενικός χαρακτήρας της αντίληψης. Αυτός είναι συνάρτηση της εμπειρίας, του συστήματος αξιών, αλλά και της κατάστασης του ατόμου συνολικά (ανάγκες, συναισθήματα, συνθήκες που επικρατούν την κάθε στιγμή). Αυτό,

---

<sup>1</sup>  $\cong 40000/\text{sec}$

ενδεχόμενα, έχει ως συνέπεια την παραμόρφωση ή αλλοίωση των μηνυμάτων κατά την αποκωδικοποίηση από τον παραλήπτη.

Εδώ βρίσκεται η δυσκολία ή το εμπόδιο που θα πρέπει να ξεπεράσει ο αποστολέας, αφού θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει με αρκετή ακρίβεια τον τρόπο που θα ληφθούν και θα ερμηνευθούν τα μηνύματά του. Αυτό γίνεται δυνατό όταν ο αποστολέας είναι σε θέση να μορφοποιεί και να προσαρμόζει τα μηνύματα που αποστέλλει, ανάλογα με το προφίλ των παραληπτών (εδώ γίνεται σημαντική η ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνίας, όπου ο αποστολέας, μέσω της αναπληροφόρησης, είναι σε θέση να γνωρίζει το αν και πώς ελήφθησαν τα μηνύματα που απέστειλε, κάτι που τον βοηθά να προβεί στις απαραίτητες τροποποιήσεις). Είναι επίσης σημαντική η επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής για την αποστολή, ώστε τόσο η διάθεση των παραληπτών όσο και οι συνθήκες του περιβάλλοντος να ευνοούν την κατανόηση των μηνυμάτων.

*Σκεφτείτε ποια εμπόδια θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως προερχόμενα από διαφορετικές αντιλήψεις, στην περίπτωση της επικοινωνίας υπολογιστών.*

### ***Λανθασμένο «φιλτράρισμα»***

Φιλτράρισμα είναι η διαδικασία περικοπής μέρους του περιεχομένου ενός μηνύματος, από κάποιον ενδιάμεσο σταθμό στην διαδρομή αποστολέας-παραλήπτης. Πρόκειται για απαραίτητο συστατικό της επικοινωνιακής διαδικασίας σε έναν οργανισμό, για παράδειγμα και μάλιστα όσο περισσότερα «επίπεδα» συναντώνται στον οργανισμό, τόσο περισσότερες πληροφορίες φιλτράρονται. Έτσι φτάνουν σε τελικούς προορισμούς-αποδέκτες, μόνον όσες πληροφορίες κρίνονται απαραίτητες και σχετικές με το χώρο ευθύνης καθενός.

Ωστόσο, ο λανθασμένος χειρισμός της διαδικασίας φιλτραρίσματος μπορεί να οδηγήσει σε «κατακερματισμό» της πληροφορίας και να έχει, τελικά, αρνητικά αποτελέσματα (π.χ. απόκρυψη κρίσιμων πληροφοριών, από υψισταμένους προς προϊσταμένους, είτε για λόγους κολακείας, είτε για κάλυψη ευθυνών κ.ο.κ.).

Ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να ξεπεραστούν τα εμπόδια από το λανθασμένο φιλτράρισμα είναι η καθιέρωση περισσότερων καναλιών επικοινωνίας, ώστε να υπάρχει επιβεβαίωση-διασταύρωση των πληροφοριών. Ένας άλλος τρόπος είναι ο περιορισμός των ενδιάμεσων σταθμών.

*Σκεφτείτε παραδείγματα από το χώρο της πληροφορικής, ή της κοινωνικής πραγματικότητας.*

### ***Γλωσσικά προβλήματα***

Τέτοια μπορεί να είναι η έλλειψη πλούσιου λεξιλογίου, οπότε ο αποστολέας δεν έχει δυνατότητα να εκφράσει με ακρίβεια τη σκέψη του, ή η χρησιμοποίηση «δύσκολων» λέξεων, που δεν αφήνουν στον παραλήπτη πολλά περιθώρια κατανόησης. Ωστόσο και ο τρόπος κατανόησης διαφέρει από άτομο σε άτομο.

Η σημασία των λέξεων ή των συμβόλων είναι πολύ μεγάλη. Ίδιες λέξεις ή σύμβολα μπορεί να εμφανίζονται με διαφορετικές σημασίες, ή και νοήματα (άμεσα και έμμεσα). Άμεσο νόημα είναι αυτό που αναφέρεται στα λεξικά και μπορεί να μην είναι μόνον ένα



για κάθε λέξη. Ταυτόχρονα μπορεί να υπάρχουν και πολλά έμμεσα ή συνειρμικά νοήματα, τα οποία σχετίζονται με τη συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Έτσι η λέξη «ιεραρχία» που μπορεί να αποδοθεί ετυμολογικά ως «διαβάθμιση στελεχών» μπορεί να ανασύρει δυσάρεστες εικόνες σε κάποιον που αντιμετώπιστηκε με άσχημο τρόπο σε κάποια θέση εργασίας, ή ακόμα να αποτελέσει συνδετικό κρίκο με ζητήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία δικτύων υπολογιστών (ιεραρχία πρωτοκόλλων), για κάποιον ειδικό της πληροφορικής.

Θα πρέπει λοιπόν να χρησιμοποιείται, από τον αποστολέα, γλώσσα συγκεκριμένη και κατανοητή απ' όλους, ενώ θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το λεξιλόγιο του παραλήπτη και να προσαρμόζεται ανάλογα το μήνυμα. Η «ευελιξία» και η σωστή χρήση της γλώσσας αναδεικνύεται συνεπώς σε κρίσιμο ζήτημα επιτυχούς επικοινωνίας.

*Σκεφτείτε προβλήματα που σχετίζονται με γλωσσικά ζητήματα, από τον κοινωνικό χώρο (διαπροσωπικές σχέσεις, πολιτική κ.λπ.).*

### ***Έλλειψη προσοχής***

Κατά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι πιθανό η προσοχή του παραλήπτη να αποσπαστεί και να στραφεί αλλού, ακόμα και πριν την ολοκλήρωση της μετάδοσης από τον αποστολέα. Αυτό συμβαίνει γιατί οι άνθρωποι μένουν συγκεντρωμένοι για 1-8 sec, κατά μέσο όρο, ενώ ο μέγιστος χρόνος που μπορεί να διατηρηθεί εστιασμένη η προσοχή τους δεν ξεπερνά τα 30sec. Η έλλειψη προσοχής μπορεί να οδηγήσει το λήπτη να χάσει τον ειρμό των μηνυμάτων και κατά συνέπεια, να μην υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία.

Άλλη αιτία για την έλλειψη προσοχής μπορεί να είναι η διαφορά ανάμεσα στην ταχύτητα ομιλίας ενός ατόμου και στην ταχύτητα κατανόησης του ακροατή. Αναφέρεται ότι ο άνθρωπος μπορεί να μιλά με ταχύτητα 120-150 λέξεων/min και να σκέφτεται με ταχύτητα 450-600 λέξεων/min. Έτσι ο εγκέφαλος του παραλήπτη προτρέπει και μπορεί να επεξεργαστεί το μήνυμα που αποστέλλεται πιο γρήγορα από όσο διαρκεί η αποστολή. Αυτό μπορεί να έχει ως συνέπεια μια βιαστική αξιολόγηση. Αυτό ενισχύεται από μια ψυχολογική διεργασία που ονομάζεται *τάση ολοκλήρωσης*. Σύμφωνα μ' αυτή την τάση, ο εγκέφαλος του παραλήπτη μπορεί να ολοκληρώσει ένα μήνυμα ακόμα και πριν ολοκληρωθεί η αποστολή από τον αποστολέα, καλύπτοντας τα μικρά κενά και παράγοντας κάποιο νόημα. Αυτό το νόημα μπορεί να είναι διαφορετικό απ' αυτό που επιθυμούσε να στείλει ο αποστολέας.

Βασικό ζήτημα για την αντιμετώπιση έλλειψης προσοχής είναι η επιδίωξη, από τη μεριά του αποστολέα, της αναπληροφόρησης, ώστε να βεβαιώνεται η κατανόηση των μηνυμάτων από τη μεριά των παραληπτών. Επίσης θα πρέπει να επιλέγεται η κατάλληλη χρονική στιγμή, δηλαδή η στιγμή που ο αποδέκτης είναι σε θέση να ακούσει προσεκτικά, για την αποστολή των μηνυμάτων.

### **ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΟΧΗΣ ΤΟΥ ΠΑΡΑΛΗΠΤΗ**

1. Επιλέξτε θέμα που ενδιαφέρει τον παραλήπτη και σκεφτείτε τι αναμένει να ακούσει
2. Χρησιμοποιείτε σωστά επιχειρήματα

3. Αποφεύγετε την «ξύλινη» γλώσσα και μιλάτε με ζωντάνια και ενθουσιασμό, χρησιμοποιώντας απλή και κατανοητή γλώσσα
4. Εκφραστείτε σύντομα και περιεκτικά. Χρησιμοποιείτε το δεύτερο πρόσωπο και το όνομα του λήπτη
5. Αποφεύγετε τις διακοπές, τα κενά και τα κομπιάσματα
6. Όταν ο παραλήπτης αφαιρείται κάνετε σκόπιμες παύσεις, ώστε να προκαλέσετε πάλι την προσοχή του.
7. Σεβαστείτε την προσωπικότητα του αποδέκτη
8. Μην προσβάλλετε τον αποδέκτη
9. Να διατηρείτε συνέπεια μεταξύ της μη-λεκτικής επικοινωνίας με τα λεγόμενά σας (συμφωνία γραπτού κειμένου με την προφορική παρουσίαση)
10. Να κοιτάτε στα μάτια τον παραλήπτη, όταν του μιλάτε
11. Να ενθαρρύνετε τον παραλήπτη να κάνει ερωτήσεις, χωρίς να τον διακόπτετε

Κατά την αναπληροφόρηση ο αποστολέας θα πρέπει να γίνεται καλός ακροατής:

#### ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΛΗΣ ΑΚΡΟΑΣΗΣ

1. Δείξτε στον ομιλητή ότι θέλετε να τον ακούσετε
2. Μη διακόπτετε
3. Κάντε τον να νοιώσει άνετα και δώστε του τον απαραίτητο χρόνο να σας μιλήσει
4. Ενθαρρύνετέ τον και έχετε υπομονή
5. Να διατηρείτε το ενδιαφέρον σας στραμμένο σ' αυτόν
6. Μην κάνετε ενοχλητικούς θορύβους όταν μιλάει
7. Στέλνετε θετικά, μη-λεκτικά μηνύματα
8. Κοιτάτε τον στα μάτια
9. Κάνετε διευκρινιστικές ερωτήσεις
10. Μην προσβάλλετε τον ομιλητή
11. Μη νευριάζετε και μην υψώνετε τη φωνή όταν διαφωνείτε μαζί του
12. Μην είστε αρνητικά προκατειλημμένοι απέναντί του
13. Προσέχετε τα δικά του μη-λεκτικά μηνύματα
14. Μην οδηγείτε σε βιαστικά συμπεράσματα

#### *Διαφορετικές συγκινησιακές καταστάσεις*

Η ψυχολογική κατάσταση του λήπτη, κατά τη στιγμή λήψης του μηνύματος επηρεάζει τον τρόπο που αυτός κατανοεί το μήνυμα. Η έντονη ψυχική φόρτιση (χαρά ή λύπη) ενδέχεται να δυσκολέψει την αποτελεσματική επικοινωνία. Όταν κάποιες λέξεις του μηνύματος προκαλούν συναισθηματική φόρτιση στο δέκτη ενδέχεται να μείνει σ' αυτές και να μην προσέξει το υπόλοιπο μήνυμα (π.χ. μία έντονη κριτική μπορεί να εμποδίσει τον παραλήπτη να ακούσει το υπόλοιπο του μηνύματος που μπορεί, ενδεχόμενα, να περιλαμβάνει χρήσιμες συμβουλές).

Ο τρόπος να ξεπερνιούνται τέτοια προβλήματα είναι η αποφυγή στάσεων ή συμπεριφορών που προκαλούν έντονα συναισθήματα και ιδιαίτερα συναισθήματα δυσαρέσκειας. Επίσης θα πρέπει να επιλέγονται στιγμές κατά τις οποίες ο παραλήπτης δεν είναι φορτισμένος.

*Σκεφτείτε προβλήματα συναισθηματικής φύσης, κατά την επικοινωνία συστημάτων υπολογιστών*

### **Πολιτισμικές διαφορές**

Τα μηνύματα που αποστέλλονται βασίζονται συνήθως στην εμπειρία και στις γνώσεις των ατόμων. Αν αυτή η εμπειρία είναι διαφορετική για τον αποστολέα και για τον παραλήπτη υπάρχει πρόβλημα στην επίτευξη αποτελεσματικής επικοινωνίας.

### **Ασυνέπεια μη-λεκτικής επικοινωνίας**

Η συμβολή της μη λεκτικής επικοινωνίας στην επιτυχημένη αποστολή μηνυμάτων είναι πολύ μεγάλη (ιδιαίτερα στην περίπτωση μετάδοσης μηνυμάτων με οπτικοακουστικά μέσα). Η ενδεχόμενη ασυνέπεια μη-λεκτικών μηνυμάτων του πομπού με τα λεγόμενά του οδηγεί σε παραμόρφωση του μηνύματος. Θα πρέπει συνεπώς ο αποστολέας να δείχνει ιδιαίτερη προσοχή και να αποφεύγει εκφράσεις μη λεκτικής επικοινωνίας που να είναι ασυνεπείς προς τα μηνύματα που επιθυμεί να στείλει. Απ' την άλλη, όταν ο αποστολέας γίνεται αποδέκτης θα πρέπει να παρατηρεί τη μη λεκτική επικοινωνία των πομπών, ώστε να αντιλαμβάνεται καλύτερα και πληρέστερα τα μηνύματα που του αποστέλλονται

### **ΘΕΤΙΚΑ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΑ ΜΗΝΥΜΑΤΑ**

1. Κρατάτε όρθια και χαλαρή στάση. Έτσι δείχνετε δυναμικός και προσιτός
2. Όταν κάθεστε να διατηρείτε τον κορμό σας τεντωμένο. Μη βυθίζεστε στο κάθισμα
3. Το σώμα σας πρέπει να είναι γυρισμένο προς τον συνομιλητή. Έτσι δείχνετε το ενδιαφέρον σας προς αυτόν
4. Να κρατάτε οπτική επαφή με το συνομιλητή. Ωστόσο αποφεύγετε να τον κοιτάτε απευθείας στα μάτια.
5. Όταν κάτι το θεωρείτε σημαντικό, καλό είναι να κρατάτε σημειώσεις
6. Αποφεύγετε τις πολλές και έντονες κινήσεις και χειρονομίες.

### **Οργανωσιακά εμπόδια**

Οφείλονται κυρίως στη δομή του οργανισμού, μερικά χαρακτηριστικά του οποίου είναι δυνατό να παρεμποδίζουν και να παραμορφώνουν τα μηνύματα που αποστέλλονται. Η αντιμετώπισή τους μπορεί να γίνει με επανασχεδιασμό της οργανωτικής δομής και την ανάπτυξη κατάλληλων οργανωτικών διαδικασιών.

### **Έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής**

Πολλοί οργανισμοί δεν αντιμετωπίζουν με σοβαρότητα το ζήτημα της επικοινωνίας τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον. Για να αποφεύγονται οι σπασμωδικές κινήσεις αντιμετώπισης του προβλήματος είναι απαραίτητη η χάραξη μιας επικοινωνιακής στρατηγικής.

Ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η υποστήριξη και συνεργασία της ανώτατης διοίκησης. Για παράδειγμα, ο ίδιος ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να αφιερώνει αρκετό

χρόνο στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους, είτε προσωπικά με τον καθένα, είτε μαζικά (π.χ. μέσω ανακοινώσεων, ή ομιλιών σε συγκεντρώσεις του προσωπικού).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η διοργάνωση, σε τακτά χρονικά διαστήματα, προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού σε επικοινωνιακά ζητήματα, με βάση συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο.

*Σκεφτείτε το συγκεκριμένο πρόβλημα ξεκινώντας από την ίδια την οικογένεια και τα προβλήματα που ενδεχόμενα εμφανίζονται εκεί.*

### ***Υπερφόρτωση πληροφοριών***

Το μέγεθος (ποσότητα) των αποστελλόμενων μηνυμάτων είναι δυνατό να ξεπεράσουν την «αντιληπτική χωρητικότητα» των ληπτών. Αυτό είναι το φαινόμενο της υπερφόρτωσης πληροφοριών. Η αντίδραση των ληπτών μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους:

- Αγνόηση όλων ή μέρους των μηνυμάτων
- Καθυστέρηση αντίδρασης (ανταπόκρισης) σε όσα κρίνουν λιγότερο σημαντικά
- Έλλειψη προσοχής κ.ο.κ.

Λύση σ' αυτό το πρόβλημα μπορεί να δώσει ο σωστός σχεδιασμός. Έτσι θα πρέπει να μεταδίδεται περιορισμένος αριθμός μηνυμάτων σε κάθε χρονική στιγμή. Αυτό σημαίνει πως τα μηνύματα κατ' αρχήν ταξινομούνται σε σειρά προτεραιότητας, με κριτήριο τη χρησιμότητα και σημαντικότητα για τους λήπτες, καθώς και ότι προβλέπεται/δίνεται κάποιο χρονικό περιθώριο για την κατανόησή τους, πριν σταλούν τα υπόλοιπα (λιγότερο σημαντικά) μηνύματα.

*Σκεφτείτε τη λειτουργία των δικτύων υπολογιστών (κανόνες δρομολόγησης) και ιδιαίτερα την απόδοση προτεραιότητας σε αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (e-mail).*

### ***Πολυπλοκότητα μηνυμάτων***

Πολύπλοκο μήνυμα είναι τόσο αυτό που έχει δύσκολη σύνταξη, όσο και αυτό που είναι νοηματικά σύνθετο, με πολλές και δυσδιάκριτες ερμηνείες. Η δυσκολία στην αποκωδικοποίηση ενός τέτοιου μηνύματος έγκειται στο ότι ο λήπτης θα πρέπει να αποκωδικοποιήσει και να κατανοήσει σωστά, τόσο τα επιμέρους νοήματα, όσο και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Θα πρέπει λοιπόν να αποφεύγεται η χρήση σύνθετων προτάσεων και σπάνιων λέξεων, που συνήθως στοχεύουν στον εντυπωσιασμό και μόνο. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το επίπεδο του λήπτη και σε κάθε περίπτωση να τμηματοποιούνται τα πολύπλοκα μηνύματα. Για την εξασφάλιση της σωστής σειράς αποκωδικοποίησης, τα επιμέρους μηνύματα θα πρέπει να οργανώνονται και να παρουσιάζονται ξεχωριστά και αριθμημένα. Αυτό λαμβάνεται υπόψη στη σχεδίαση και ανάπτυξη των πρωτοκόλλων επικοινωνίας μεταξύ υπολογιστών. Για παράδειγμα, το πρωτόκολλο TCP, προβλέπει την αποστολή μηνυμάτων σε μορφή «πακέτων», τα οποία φέρουν μεταξύ άλλων πληροφοριών «αριθμό ακολουθίας» (sequence number). Δεδομένου ότι τα πακέτα μπορεί να ληφθούν με διαφορετική σειρά, ο αριθμός ακολουθίας βοηθά στην επανασύνδεσή τους και τη σωστή αποκωδικοποίηση.

### ***Έλλειψη εμπιστοσύνης***

Αποφεύγεται η επικοινωνία με άτομα που συνήθως προέρχονται από διαφορετικά, ιεραρχικά, επίπεδα. Οι βασικές αιτίες είναι ο φόβος, η ανασφάλεια και γενικά η έλλειψη εμπιστοσύνης. Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει επιφυλακτικότητα όσον αφορά στο περιεχόμενο των μηνυμάτων που αποστέλλονται (απόκρυψη δυσάρεστων πληροφοριών, προσπάθεια κολακείας προϊσταμένων), καθώς επίσης και σκόπιμη παραμόρφωση μηνυμάτων που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την ύπαρξή τους στον οργανισμό.

Σε πολλές επίσης περιπτώσεις παρατηρείται έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ ομάδων ατόμων σε έναν οργανισμό (ανταγωνισμός). *Σκεφτείτε προβλήματα που εμφανίζονται σε ορισμένες περιπτώσεις με διάφορες περιφερειακές συσκευές ενός υπολογιστή (conflict – σύγκρουση).*

Η λύση σε τέτοιου είδους προβλήματα είναι η διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με ειλικρινή ανταλλαγή απόψεων και, κυρίως, με επίδειξη συνέπειας έργων και λόγων.

### ***Μη «δημοκρατικό» (κλειστό) πλαίσιο επικοινωνίας***

Σε ένα τέτοιο μοντέλο επικοινωνίας, δεν υπάρχει ελευθερία έκφρασης, ούτε συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ενώ τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία επικοινωνίας δεν έχουν την απαιτούμενη πληροφόρηση.

Τα σύγχρονα επικοινωνιακά δεδομένα επιβάλλουν «ανοιχτό» μοντέλο επικοινωνίας, χωρίς αναστολές και με έμφαση στην ποσότητα και στην ποιότητα των πληροφοριών. Απαραίτητα «συστατικά» ενός τέτοιου μοντέλου επικοινωνίας είναι:

- Η ενημέρωση των μελών της επικοινωνιακής διαδικασίας (π.χ. εργαζόμενοι) για τα ζητήματα που τους αφορούν
- Η υποστήριξη της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων
- Η προώθηση της διαπροσωπικής επικοινωνίας (ενίσχυση της δημιουργίας άτυπων ομάδων, θετική παρέμβαση σ' αυτές).

*Σκεφτείτε πώς λειτουργεί ένα υπολογιστικό σύστημα (συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, όλων των τμημάτων του συστήματος). Παράδοξο: η λειτουργία των εταιρειών λογισμικού και ηλεκτρονικού υλικού, που διατηρούν «σκληρές» δομές, ενώ αναπτύσσουν «δημοκρατικά» συστήματα.*

*Άλλο παράδειγμα μπορεί να αναζητηθεί στη σύγχρονη επιστήμη και τεχνολογία, όπου ο κατακερματισμός της γνώσης και η εξειδίκευση μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία «στεγανών» και να περιορίσει σε πολλές περιπτώσεις την πρόσβαση στις πληροφορίες. Λύση προσφέρεται μέσω των «μηχανών αναζήτησης» (ηλεκτρονικών ή μη), με πρόσβαση σε αντίστοιχες βιβλιοθήκες.*

### ***Περιορισμένες επικοινωνιακές δομές***

Η τυπική δομή ενός οργανισμού (οργανόγραμμα) ορίζει τις σχέσεις μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας και διάχυσης της πληροφόρησης. Οι

σύγχρονες μορφές οργάνωσης τείνουν να γίνουν περισσότερο ευέλικτες και στηρίζονται στη *μητρική* μορφή οργάνωσης, που αναφέρεται και ως «διαλειτουργική τμηματοποίηση» του οργανισμού. Ωστόσο, αυτή η μορφή τμηματοποίησης εστιάζεται περισσότερο στην ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου και όχι στη δημιουργία και βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας.

Απ' την άλλη πλευρά, οργανισμοί με πολλαπλά ιεραρχικά επίπεδα αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της παραμόρφωσης των μηνυμάτων, καθώς αυτά φιλτράρονται από πολλούς ενδιάμεσους σταθμούς, στην πορεία από τον αποστολέα στον παραλήπτη.

Για να ξεπεραστούν τέτοιες καταστάσεις θα πρέπει να εξετάζεται η τρέχουσα δομή του οργανισμού και να γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις, ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνεται η επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις, κυρίως μέσω των τυπικών δομών του οργανισμού, αλλά (κατά δεύτερο λόγο) και μέσω της άτυπης οργάνωσης. Τέλος θα πρέπει να υιοθετηθεί ένα πιο αποκεντρωμένο και ευέλικτο σύστημα οργάνωσης/διοίκησης, με όσο το δυνατό λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα.

#### ***Λανθασμένη επιλογή μέσου***

Μπορεί να έχει ως συνέπεια την παραποίηση ή τον περιορισμό του μηνύματος, καθώς και να απαγορεύσει ή να καθυστερήσει σημαντικά τη διαδικασία της επικοινωνίας, αποτελώντας έναν καθοριστικό παράγοντα αποτυχίας.

Δεν υπάρχει χρυσός κανόνας για την επιλογή του μέσου. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δίνεται στα κριτήρια επιλογής. Ο μόνος ίσως κανόνας που μπορεί να ισχύει είναι η χρησιμοποίηση πολλαπλών μέσων και μάλιστα σε συνδυασμό (οπτικά και ακουστικά).

#### ***Ανήθικη ή παράνομη επικοινωνία***

Ως ηθική χαρακτηρίζεται η επικοινωνία, όταν τα μηνύματα περιέχουν όλες τις πληροφορίες που πρέπει, όταν οι πληροφορίες είναι επαρκείς και σχετικές με τη συγκεκριμένη κατάσταση, όταν είναι αληθείς και όχι απατηλές. Δεν είναι δυνατό ένας οργανισμός να παραμένει αξιόπιστος και επιτυχής για μεγάλο χρονικό διάστημα, αποστέλλοντας παράνομα ή ανήθικα μηνύματα.

*Σκεφτείτε παραδείγματα από την καθημερινή ζωή και τις διαπροσωπικές σχέσεις.*

## 4. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ας εντοπίσουμε την αναζήτησή μας στο χώρο της πληροφορικής μια και είναι το βασικό αντικείμενο ενδιαφέροντός μας. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια γενική μεταβολή στον τρόπο ανάπτυξης επιχειρησιακών συστημάτων πληροφορικής, περνώντας από την επί παραγγελία ανάπτυξη συστημάτων, προς τη χρήση πακέτων λογισμικού, ολοκληρωμένων συστημάτων, γλωσσών προγραμματισμού τέταρτης γενεάς κ.ο.κ. Η απαίτηση-ανάγκη για προγραμματιστές υπολογιστών τείνει να ελαχιστοποιηθεί, ενώ αναμένεται μια αντίστοιχη αύξηση στη «ζήτηση» επαγγελματιών με ανεπτυγμένες δεξιότητες ανάλυσης και σχεδιασμού. Η ανάλυση και σχεδίαση συστημάτων είναι από πολλές απόψεις μια «διεπιστημονική» δραστηριότητα, που περιλαμβάνει την αλληλεξάρτηση απαιτήσεων και λύσεων, ανθρώπων και συστημάτων, τεχνικών δεξιοτήτων και δεξιοτήτων επικοινωνίας κοκ.

Πολλοί αναλυτές έχουν ένα γνωστικό υπόβαθρο στον προγραμματισμό υπολογιστών, και είναι επομένως αναμενόμενο να τείνουν να επικεντρωθούν στα τεχνικά ζητήματα παρά στα επιχειρησιακά ζητήματα. Είναι συχνά απαραίτητο να τονίζονται οι μη τεχνικές πτυχές στην κατάρτιση και την επιλογή των αναλυτών, και ένας τρόπος γι' αυτό είναι η αξιοποίηση των «επιχειρησιακών αναλυτών». Με αντίστοιχη λογική, γίνονται αναφορές στο ρόλο του «υβριδικού διευθυντή», ρόλου που συνδυάζει τις εξειδικευμένες γνώσεις πληροφορικής με την επιχείρηση και τη διαχείριση. Οι υπερασπιστές της ιδέας αυτής αναγνωρίζουν το γεγονός ότι, ενώ οι διευθυντές των εταιρειών πληροφορικής πρέπει να κατανοούν την τεχνολογία, εφόσον είναι υπεύθυνοι για τους αντίστοιχους τομείς, θα πρέπει παράλληλα να γνωρίζουν ουσιαστικά τους στόχους και τη στρατηγική των οργανισμών, να καταλαβαίνουν πώς λειτουργεί ο κάθε οργανισμός και να είναι σε θέση να διευθύνουν αποτελεσματικά ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι.

Η μονόπλευρη στήριξη στην «κατοχή» τεχνογνωσίας έχει θεωρηθεί για πολλά αποτυχημένα προγράμματα στο χώρο της πληροφορικής. Στη σημερινή εποχή, η ποιότητα στα προσφερόμενα προϊόντα λογισμικού είναι ψηλά στη λίστα προτεραιοτήτων των υπευθύνων των αντίστοιχων οργανισμών. Ωστόσο, δε λείπουν αναφορές αποτυχημένων προσπαθειών στην ανάπτυξη υψηλής ποιότητας λογισμικού. Πολλές μπορεί να είναι οι αιτίες για τέτοιου είδους αποτυχίες. Μπορούν πάντως να συνοψιστούν στα ακόλουθα σημεία: (α) Αδύναμη ή ανύπαρκτη διαχείριση του προγράμματος, που οδηγεί σε αδυναμία επιτήρησης και ελέγχου-συντονισμού των συνεργαζόμενων ατόμων και οργανισμών (β) Υπερβολικά φιλόδοξα σχέδια και υπερ-αισιόδοξος προγραμματισμός, που οδηγούν σε αδυναμία ολοκλήρωσης των προγραμμάτων και σε υπερβάσεις προϋπολογισμού (γ) Έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων, που οδηγεί σε κακό σχεδιασμό των συστημάτων και σε μη συντονισμένες προσπάθειες ανάπτυξης (δ) Αποτυχία των αναλυτών και των χρηστών για να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά, με συνέπεια τον καθορισμό μη-ρεαλιστικών προδιαγραφών που δε συμβαδίζουν με τις πραγματικές ανάγκες. Τα προηγούμενα σχετίζονται ελάχιστα με την τεχνολογική ποιότητα. Μάλλον συνδέονται με την ποιότητα της διαδικασίας ανάπτυξης και προκύπτουν κατά ένα μεγάλο μέρος από τη φτωχή επικοινωνία, την έλλειψη πνεύματος ομαδικής εργασίας, και την μονόπλευρη αναζήτηση τεχνολογικών λύσεων

Οι δεξιότητες της επικοινωνίας και της συνεργασίας είναι σημαντικοί για τους επαγγελματίες του χώρου της πληροφορικής και αποτελούν μέρος της εργασίας τους. Οι ειδικοί της πληροφορικής πρέπει να είναι σε θέση να κατανοούν πώς οι διαφορετικοί τομείς της επιχείρησης λειτουργούν και πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Πρέπει να είναι σε θέση να συσχετίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού με τα πληροφοριακά συστήματα που δημιουργούν. Ειδικότερα, πρέπει να αναπτύσσουν δεξιότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας έτσι ώστε να μπορούν να ασχοληθούν αποτελεσματικά με τους πελάτες, τους συναδέλφους και την προσαρμογή της εργασίας τους στις διαφορετικές ανάγκες-απαιτήσεις που εμφανίζονται. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα της φτωχής επικοινωνίας και της αναποτελεσματικής συνεργασίας είναι η έλλειψη ποιότητας στο αποτέλεσμα.

### **Κουλτούρα επαγγελματιών πληροφορικής**

Στα μέσα της τελευταίας δεκαετίας του προηγούμενου αιώνα (1992-1996) οργανώθηκαν αρκετές έρευνες που αφορούσαν στην ανάπτυξη λογισμικού από Ιάπωνες και Αμερικανούς προγραμματιστές· ενώ οι απαιτήσεις για το λογισμικό ήταν ίδιες από άποψη ποιότητας και περιεχομένου διαπιστώθηκε ότι στο λογισμικό που προερχόταν από τους Ιάπωνες περιέχονταν, κατά μέσο όρο, λιγότερα από τα μισά σφάλματα. Παράλληλα οι Ιάπωνες αποδείχθηκαν παραγωγικότεροι, με 70% περισσότερες γραμμές κώδικα από τους Αμερικανούς, στο ίδιο χρονικό διάστημα. Αν και η έκταση του κώδικα δε μπορεί να θεωρηθεί ως αδιαμφισβήτητο μέτρο σύγκρισης της παραγωγικότητας, ωστόσο αποτελεί σημαντική ένδειξη για την ύπαρξη διαφοράς στην αποτελεσματικότητα μεταξύ των Αμερικανών και των Ιαπώνων υπεύθυνων για την ανάπτυξη, τουλάχιστον όσον αφορά στις έρευνες αυτές. Η διαφορά αυτή στην απόδοση μπορεί να αποδοθεί σε διάφορες αιτίες, αλλά σίγουρα είναι σημαντικός ο ρόλος του τρόπου εργασίας και ειδικά η καθιερωμένη, στην ιαπωνική βιομηχανία, χρήση των τεχνικών ποιοτικής διαχείρισης.

Βεβαίως και άλλοι παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο. Για παράδειγμα, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας μπορούν να υπάρξουν ισχυροί παράγοντες που εμποδίζουν τη διάδοση των πληροφοριών μεταξύ των συναδέλφων. Η δυναμική φύση των δυτικών βιομηχανιών πληροφορικής έχει οδηγήσει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος σε ένα περιβάλλον όπου τα άτομα μπορούν σκόπιμα να κρατούν για τον εαυτό τους, τις πληροφορίες που θεωρούν πολύτιμες. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να περιλαμβάνουν γνώση και εμπειρία, που αφορά στα προϊόντα, στις μεθόδους ή στα συστήματα. Επειδή οι προοπτικές απασχόλησης και εξέλιξης στο χώρο των εταιρειών πληροφορικής συσχετίζονται συχνά άμεσα με τη γνώση και την εμπειρία, οι οποίες μπορεί να έχουν αποκτηθεί μέσω της σημαντικής προσωπικής προσπάθειας, τα άτομα μπορεί να είναι αντίθετα στη διανομή της γνώσης τους.

Το δυτικό πρότυπο του ατομικισμού και του ανταγωνισμού στον εργασιακό χώρο συμβάλλει στην εκδήλωση αυτού του φαινομένου, χωρίς καμία αμφιβολία. Σε περιόδους οικονομικής ευημερίας, ο ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων έχει θεωρηθεί γενικά ως υγιής εκδήλωση, παρά τον πιθανό αντίκτυπο στην ποιότητα λογισμικού και στην αποτυχία διανομής και «κεφαλαιοποίησης» της γνώσης. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, ο φόβος της ανεργίας και η ανασφάλεια μπορούν να περιορίσουν παραπέρα την πιθανότητα διανομής οποιασδήποτε πληροφορίας, οπότε αυξάνονται οι επιβλαβείς συνέπειες για τη λειτουργία των οργανισμών. Απ' αυτή την άποψη θα πρέπει κάποιος να αναφέρεται σε μια «κουλτούρα» πληροφορικής.



Η ανάπτυξη λογισμικού είναι μια σφαίρα στην οποία η συνεργασία και η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Το ατομικιστικό, επιχειρηματικό πρότυπο μπορεί να βοηθήσει και να ενθαρρύνει την πρωτοτυπία και την ανάπτυξη ευφυών προϊόντων. Αλλά εάν οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη δεν συνεργάζονται για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο η ποιότητα του προκύπτοντος λογισμικού δεν θα είναι στο επιθυμητό υψηλό επίπεδο. Λαμβάνοντας υπόψη τις πολιτιστικές διαφορές, δεν είναι δύσκολο να φανεί πώς οι προσπάθειες ανάπτυξης λογισμικού θα μπορούσαν φυσικά να τείνουν να παραγάγουν ένα υψηλότερο ποιοτικό αποτέλεσμα στην Ιαπωνία απ' ό,τι στην Αμερική ή την Ευρώπη. Οι Ιάπωνες επαγγελματίες αντιμετωπίζουν την ποιότητα σοβαρά. Αν και βρέθηκαν πίσω από τους Αμερικανούς και Ευρωπαίους ανταγωνιστές τους από την άποψη της παραγωγής και των πωλήσεων, ωστόσο δε μπορεί να υποστηριχθεί ότι βρίσκονται στην ίδια θέση και από άποψη ποιότητας.

Στη δύση, οι ιδέες ποιοτικής διαχείρισης έχουν εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια στην ανάπτυξη λογισμικού. Εντούτοις, τα ποιοτικά συστήματα στις βρετανικές και αμερικανικές επιχειρήσεις είναι συχνά πολιτιστικά ξένα και μπορούν να έρθουν σε αντίθεση με τους καθιερωμένους, άτυπους τρόπους εργασίας. Η επανεκπαίδευση και η πολιτιστική αλλαγή είναι συχνά απαραίτητες για τη λειτουργία των συστημάτων. Η εμπειρία δείχνει ότι ακόμα και τα περισσότερο υποσχόμενα συστήματα ποιοτικής διαχείρισης εγκαταλείπονται μόλις εμφανίζεται κάποια καταληκτική προθεσμίας ή κάποια άλλη κρίση. *Η ποιότητα είναι μη αποδεκτή χωρίς έναν υψηλό βαθμό αποτελεσματικής συνεργασίας.*

Για την αντιμετώπιση των «προκλήσεων» που τίθενται από το διεθνή ανταγωνισμό, οι υπεύθυνοι των οργανισμών πληροφορικής πρέπει να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους ώστε να αλλάξουν τον «πολιτισμό» στους εργασιακούς χώρους. Η πολιτιστική αλλαγή είναι δύσκολο να επιτευχθεί, αφού η επιχειρησιακή φιλοσοφία παραμένει συχνά δέσμια των ισχυρών υπαρχουσών πολιτιστικών συνθηκών. Ίσως ο μόνος πραγματικά αποτελεσματικός τρόπος πολιτιστικής αλλαγής είναι να συνδυαστούν τα μέτρα στον εργασιακό χώρο με την εκπαίδευση, ώστε οι σπουδαστές στους τομείς της τεχνολογίας να προετοιμάζονται κατάλληλα για την είσοδό τους στην παραγωγική διαδικασία.

## **Δεξιότητες επικοινωνίας**

### **Η επικοινωνία μεταξύ του υπεύθυνου για την ανάπτυξη και του τελικού χρήστη-αποδέκτη**

Η διαδικασία για τον καθορισμό των απαιτήσεων των συστημάτων πληροφορικής είναι πρώτιστα μια πράξη επικοινωνίας και συνεργασίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του αναλυτή και του πελάτη είναι σημαντική για να αποφευχθούν τα ουσιαστικά σφάλματα. Τέτοια σφάλματα προκύπτουν συχνά από τις παρερμηνείες για τον τρόπο που η επιχείρηση λειτουργεί, και μπορεί να είναι πολύ δαπανηρά, οδηγώντας ίσως στις ανεπάρκειες των συστημάτων. Ακόμα, οι νέοι επαγγελματίες του χώρου της πληροφορικής δεν είναι απόλυτα έτοιμοι και δεν έχουν την κατάλληλη εμπειρία για επιτυχή συνεργασία. Για παράδειγμα, είναι γνωστό ότι ένα μεγάλο ποσοστό - και ίσως το συντριπτικά μεγαλύτερο - της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας είναι *μη λεκτικό*. Έτσι όταν κάποιος πελάτης απευθυνθεί στον αναλυτή κάποιας εταιρείας, συχνά θεωρείται ότι θα εκφράσει, με ευκολία, τις απαιτήσεις του προφορικά· αν λοιπόν αποτύχει να

περιγράψει πλήρως τις απαιτήσεις του, το σφάλμα θεωρείται ότι προέρχεται από τον πελάτη και όχι από τον αναλυτή. Είναι όμως έτσι;

Θα είχε ενδιαφέρον να συγκριθεί ο ρόλος του αναλυτή συστημάτων, κατά τη συζήτηση με τον πελάτη και τη συλλογή των πληροφοριών για τις απαιτήσεις του συστήματος, με αυτόν ενός ψυχαναλυτή. Και οι δύο τύποι αναλυτών εκπαιδεύονται ιδιαίτερα στους αντίστοιχους τομείς τους, αποκτούν εξειδικευμένες τεχνικές γνώσεις, πρέπει να είναι καλοί ακροατές, πρέπει να είναι σε θέση να καταλαβαίνουν τη διαφορά μεταξύ αυτών που οι άνθρωποι λένε και αυτών που εννοούν, πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόσουν τις ενέργειές τους ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης και πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζονται με ανθρώπους διαφορετικών τύπων και προέλευσης. Μετά από συζήτηση, και οι δύο τύποι αναλυτών πρέπει να είναι σε θέση να παράσχουν μια αντικειμενική και αναλυτική περιγραφή αυτών που έχουν συζητηθεί, συναγάγοντας αμερόπληπτα συμπεράσματα. Οι υπεύθυνοι ανάπτυξης ενός οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά, τόσο με τους πελάτες, όσο και με τους συναδέλφους τους. Όταν η επικοινωνία μεταξύ των μελών ομάδων αποτυγχάνει, μπορούν να προκύψουν σημαντικά προβλήματα. Για παράδειγμα, το λογισμικό μπορεί να αποτύχει να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές του. Μπορεί να είναι δύσκολο να παρακολουθηθεί η πρόοδος και έτσι να μην υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση της εργασίας. Οι ουσιαστικές πληροφορίες για τα συστήματα και τις διαδικασίες δεν μπορούν να μοιραστούν. Καθένας που έχει την από πρώτο χέρι εμπειρία της ανάπτυξης επιχειρησιακού λογισμικού θα αναγνωρίσει αυτά τα προβλήματα ως συνήθη.

Παρά την εμφάνιση των προβλημάτων που προαναφερθέντων, η ανάγκη για την επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, συχνά παραγνωρίζεται, τόσο στην εκπαίδευση όσο και στην ίδια τη βιομηχανία. Παραδείγματος χάριν, η διαδικασία ανάπτυξης συστημάτων παρουσιάζεται συχνά ως απλή διαδικασία κατασκευής που προχωρά από τις καθορισμένες με σαφήνεια προδιαγραφές προς ένα τελικό σύστημα. Τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία (προγραμματιστικά περιβάλλοντα, τεχνολογικός εξοπλισμός κοκ) έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν αυτήν την διαδικασία, με τελικό στόχο την υλοποίηση των προδιαγραφών που σχεδιάζονται. Μερικές φορές θεωρείται δεδομένο ότι η χρησιμοποίηση των εργαλείων οδηγεί από μόνη της στην υλοποίηση των στόχων, αλλά για την ολοκλήρωση οποιουδήποτε έργου πρέπει στην πράξη να συντονιστεί και να συνδυαστεί η εργασία πολλών ανθρώπων. Αν και τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία μπορούν να εξασφαλίζουν την ύπαρξη μηχανισμών αποθήκευσης και να διαχειρίσουν προτύπων-μοντέλων, δεν μπορεί να αφαιρέσει την ανάγκη για ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως η διαπραγμάτευση, ο συντονισμός και η πειθώ.

## **Δεξιότητες συνεργασίας**

Συνεργασία σημαίνει η από κοινού προσπάθεια με άλλους, με επιδίωξη την επιτυχία ενός κοινού στόχου. Η επικοινωνία ενός ατόμου με τους πελάτες και τους συναδέλφους του είναι προϋπόθεση για αποτελεσματική συνεργασία. Οι βασικές δεξιότητες για επιτυχή συνεργασία είναι αυτές που απαιτούνται για τη διαχείριση, την επίβλεψη και τη συμμετοχή στις δραστηριότητες μιας ομάδας. Έτσι ένα άτομο θα πρέπει να είναι σε θέση να: (α) εντάσσει νέα μέλη στην ομάδα (β) αναθέτει καθήκοντα στα μέλη της ομάδας υπό την επίβλεψή του (γ) αξιολογεί την πρόοδο της εργασίας που εκτελείται από τα μέλη που βρίσκονται υπό την επίβλεψή του (δ) γνωρίζει ποιος είναι ο πελάτης της ομάδας και με ποιο τρόπο μπορεί αυτός να ικανοποιηθεί (ε) να κρίνει και να αξιολογεί (στ) συμμετέχει αποτελεσματικά-ουσιαστικά σε απολογιστικές συνεδριάσεις. Εκτός από τις βασικές δεξιότητες που αναφέρθηκαν πιο πάνω, μπορούν να προσδιορίζονται και άλλοι συγκεκριμένοι ρόλοι, όπως γίνεται κατανοητό στα παραδείγματα που ακολουθούν.

## **Βοηθός**

Ο ρόλος του αναλυτή είναι χρήσιμο να θεωρηθεί παρόμοιος με αυτόν του «βοηθού». Ο ρόλος αυτός είναι χρήσιμος σε όλες τις περιπτώσεις, αλλά είναι ιδιαίτερα σημαντικός στο στάδιο της ανάλυσης και της σχεδίασης συστημάτων. Παραδείγματος χάριν, οι (τελικοί) χρήστες-αποδέκτες έχουν γενικά μια βαθιά γνώση της επιχειρησιακής περιοχής που εξετάζεται, ενώ ο αναλυτής συχνά όχι. Αντί να επιλεγεί η «εκπαίδευση» του αναλυτή στον τομέα εμπειρίας του χρήστη, ο τελευταίος μπορεί να ενθαρρυνθεί να μεταφέρει τη γνώση και την εμπειρία του άμεσα, χωρίς τη χρησιμοποίηση του αναλυτή ως μεσάζοντα. Ο αναλυτής διευκολύνει αυτήν την διαδικασία. Προχωρώντας ένα βήμα παραπέρα, ο επαγγελματίας του χώρου της πληροφορικής μπορεί να διευκολύνει τις προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων για το χρήστη.

## **Καταλύτης**

Είναι προφανές και αναμενόμενο ότι ορισμένες ομάδες εργασίας είναι περισσότερο αποτελεσματικές από άλλες. Ο «καταλύτης» είναι ένα άτομο που βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας και βοηθά γενικά στη δημιουργία αισιόδοξης διάθεσης. Συχνά, ο καταλύτης δεν κατέχει επίσημη διοικητική θέση, αλλά εντούτοις κατορθώνει να επηρεάσει τη σκέψη των υπολοίπων μελών της ομάδας και βοηθά στην παραγωγή θετικών αποτελεσμάτων. Μια θετική προοπτική και μια γενικά αισιόδοξη τοποθέτηση μπορούν να είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που καθορίζουν τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας στην πορεία ολοκλήρωσης ενός έργου. *Σκεφτείται παραδείγματα καταλυτικής δράσης από το χώρο της τεχνολογίας.*

## Αναγκαιότητα ομαδικής εργασίας

Τα άτομα που εργάζονται ομαδικά, συχνά έχουν καλύτερα αποτελέσματα από εκείνους που εργάζονται μόνοι, ή ανταγωνιστικά. Η εργασία σε μια ομάδα μπορεί να παρέχει τις ευκαιρίες που, τα μεμονωμένα άτομα, δεν θα μπορούσαν να έχουν (σκεφτείτε για παράδειγμα έναν καινούργιο υπάλληλο μιας εταιρείας, που δεν γνωρίζει τις δυνατότητες της εταιρείας, ούτε τον διαθέσιμο εξοπλισμό):

- Κάποιο μέλος της ομάδας μπορεί να έχει τη γνώση ή την εμπειρία που μπορούν να βοηθήσουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας
- Μια αίσθηση ευθύνης στους συναδέλφους-συνεργάτες μπορεί να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο και να ενθαρρύνει τη λειτουργία τους μέσα στην ομάδα. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να παρακινηθεί να κάνει την προπαρασκευαστική εργασία, εάν ξέρει ότι τα άλλα μέλη της ομάδας βασίζονται σ' αυτόν για την ολοκλήρωση του στόχου της ομάδας
- Τα πιο σύνθετα προβλήματα μπορούν να λυθούν με το να διαχωριστούν σε επειμέρους ζητήματα, για τα μέλη της ομάδας. Για παράδειγμα, ένας κατάλογος θεμάτων προς ανάγνωση-αναζήτηση θα μπορούσε να μοιρασθεί και τα μέλη ομάδας να κρατήσουν σημειώσεις, που θα διαθέσουν στους άλλους
- Η συζήτηση ενός θέματος με άλλους μπορεί συχνά να βοηθήσει στην κατανόησή του.

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα στο παρόν κεφάλαιο, διάφορες **δεξιότητες** αναπτύσσονται κατά την εργασία ενός ατόμου ως μέλους μιας ομάδας, όπως:

- διαπροσωπικές δεξιότητες, π.χ. ασφάλεια, συζήτηση
- δεξιότητες προφορικής επικοινωνίας
- αυτο-αξιολόγηση

όπως και συγκεκριμένες δεξιότητες σχετικές με το στόχο της ομάδας, όπως:

- κριτική ανάγνωση
- διαχείριση χρόνου
- δεξιότητες διαπραγμάτευσης
- λήψη αποφάσεων

Αυτές οι προσωπικές και μεταβιβάσιμες δεξιότητες είναι αυτό που οι εργοδότες λένε ότι θέλουν από τους πτυχιούχους, και σε μερικές περιπτώσεις μπορούν να είναι σημαντικότερες από τις γνώσεις που σχετίζονται με το εργασιακό αντικείμενο.

## Πώς δημιουργείται μια ομάδα

Η ομάδα μπορεί να δημιουργηθεί είτε μετά από απόφαση του υπεύθυνου ενός τομέα (για παράδειγμα σε μια εταιρεία), είτε, χωρίς την παρέμβαση τρίτου ατόμου, με πρωτοβουλία των μελών της ομάδας. Το μέγεθος και η σύνθεση της ομάδας, θα αλλάξει πιθανώς ανάλογα με τη φύση του στόχου σε κάθε έργο. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, δεν πρέπει να ξεχνάμε τη δυναμική της ομάδας.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η εργασία της ομάδας, θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια απ' όλα τα μέλη ώστε να γνωριστούν μεταξύ τους, να αξιολογήσουν τις δυνατότητες (και τις αδυναμίες τους!) και για να προσδιοριστεί το πώς μπορεί να εργαστεί καλύτερα η ομάδα ως σύνολο.

## Ρόλοι ομάδας

Κάθε ομάδα ανθρώπων περιλαμβάνει ποικίλους τύπους προσωπικοτήτων, κάθε ένας από τους οποίους ενδιαφέρεται για συγκεκριμένα πράγματα και σκέφτεται με τον δικό του τρόπο. Αυτό μπορεί να είναι πολύ χρήσιμο στην εργασία της ομάδας όπου μπορούν να υπάρξουν διαφορετικοί ρόλοι για τον καθένα.

Παραδείγματος χάριν, κάποιος μπορεί να έχει πολλές πρωτότυπες ιδέες, αλλά να μην έχει τη δυνατότητα να μένει επικεντρωμένος σε ένα πράγμα για αρκετό διάστημα, ώστε να το φέρει εις πέρας, ενώ κάποιο άλλο μέλος της ομάδας μπορεί να είναι πιο μεθοδικός και οργανωτικός χαρακτήρας, οπότε μπορεί να μετατρέψει τις ιδέες του πρώτου σε σχέδια. Κάποιο άλλο μέλος της ομάδας μπορεί να έχει καλό και πειστικό λόγο, να μπορεί να οργανώνει τη λειτουργία και τη δράση άλλων ανθρώπων αλλά να μην έχει διάθεση να κάνει την εργασία ρουτίνας, ενώ κάποιο άλλο μέλος ίσως να μην επιθυμεί να αναλαμβάνει τέτοιες ευθύνες αλλά να είναι αρκετά ευσυνειδήτο, και πρόθυμο να εργαστεί σύμφωνα με τις εκάστοτε συνθήκες ώστε να τηρούνται τα προβλεπόμενα χρονοδιαγράμματα.

Είναι σημαντικό να κατανεμηθούν σωστά οι ρόλοι, διαφορετικά η ομάδα θα είναι χωρίς καθορισμένους στόχους και δεν θα έχει αποτέλεσμα. Η ανάθεση των ρόλων στα μέλη της ομάδας, όπως περιγράφονται στη συνέχεια, μπορεί να αποτρέψει τις άσκοπες και ανούσιες συζητήσεις, ή την επιβάρυνση λίγων μόνο μελών της ομάδας.

Μερικοί ρόλοι πρέπει να ανατεθούν συγκεκριμένα, όπως του **υπεύθυνου-συντονιστή**, για να καθοδηγήσει την ομάδα προς ένα συμπέρασμα, του ατόμου που θα ελέγχει την **πορεία-πρόοδο** του έργου, παρακολουθώντας την εξέλιξη σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό, του **διαχειριστή χρόνου**, που θα έχει την ευθύνη τήρησης του χρονοδιαγράμματος και θα ενημερώνει την ομάδα, ώστε να αποφεύγονται οι παρεκλίσεις, ή του ατόμου που θα συγκεντρώνει τις πληροφορίες από τους υπόλοιπους και θα αναλαμβάνει την τακτική **ενημέρωση** ολόκληρης της ομάδας. Αυτοί οι ρόλοι θα ήταν χρήσιμο να εναλλάσσονται συχνά (π.χ. σε εβδομαδιαία βάση) και θα ήταν χρήσιμο να ανατίθενται σε οποιοδήποτε μέλος της ομάδας, ακόμα και αν η γενική εκτίμηση θα οδηγούσε στην εξαίρεση κάποιων ατόμων από συγκεκριμένους ρόλους. Δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι οι άλλοι ρόλοι ομάδας, δηλ. των **«εργατών» της ομάδας**, είναι λιγότερο

σημαντικοί απ' αυτούς των συντονιστών, που απλά συγκεντρώνουν την εμπειρία από την εργασία της ομάδας.

***Θυμηθείτε ότι δεν μπορείτε πάντα να πάρετε το ρόλο που θέλετε. Μια ομάδα με περισσότερους από έναν υπεύθυνους-συντονιστές είναι το ίδιο πιθανό να αποτύχει, όσο και μία ομάδα χωρίς συντονιστή. Με το να αναλάβετε έναν ρόλο, για τον οποίο δεν είστε βέβαιοι ότι θα ανταποκριθείτε, είναι πιθανότερο να ωφεληθείτε, από την απόκτηση των νέων δεξιοτήτων.***

Η εργασία στα πλαίσια μιας ομάδας μπορεί να είναι μια ενδιαφέρουσα και αποτελεσματική εμπειρία, αλλά μπορεί επίσης, εάν ο συντονισμός δεν είναι σωστός, να επιδράσει αρνητικά στην ποιότητα των σχέσεων. Βοηθά στο να καθοριστούν ορισμένα πράγματα πριν την έναρξη της εργασίας, όπως για παράδειγμα:

- Ποια ακριβώς είναι η εργασία;
  - Τι θα προστεθεί στην υπάρχουσα γνώση; Ποιες δεξιότητες πρέπει ή πρόκειται να αναπτυχθούν;
  - Ποιο θα είναι το προϊόν που θα παραχθεί;
  - Ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση;
  - Ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα;
  - Υπάρχουν συγκεκριμένες οδηγίες-κατευθύνσεις;
- Ποιο είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα του συγκεκριμένου έργου;
  - Πόσο υψηλός είναι ο στόχος;
  - Θα περιέχει (η εργασία) το στοιχείο της προσωπικής ικανοποίησης, ή θα είναι απλά διεκπεραιωτική διαδικασία;
  - Πόσος χρόνος θα αφιερωθεί;
  - Υπάρχουν άλλες προτεραιότητες;

*Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων μπορεί να ποικίλει για κάθε μέλος ομάδων και έτσι απαιτείται κάποια συμφωνία-συμβιβασμός, για την αποτελεσματική συνεργασία των μελών της ομάδας.*

- Πώς αποφεύγεται η ανάμιξη-σύγκρουση των ρόλων; (Ο καθορισμός των βασικών κανόνων θα βοηθήσει)
- Πώς κατανέμονται οι ρόλοι στα μέλη της ομάδας για την ολοκλήρωση του στόχου;
- Πώς πρόκειται να γίνει η διαχείριση-συντονισμός της εργασίας;
  - Δημιουργείται χρονοδιάγραμμα;

- Οι επιμέρους εργασίες-στόχοι κατανέμονται σωστά-ισότιμα;
- Είναι το κάθε μέλος της ομάδας ικανοποιημένο από την εργασία που του έχει ανατεθεί;

### Συλλογή εμπειρίας

Μετά από κάθε σύνοδο εργασίας ομάδας, κάθε μέλος πρέπει να σκεφτεί το πώς εξελίχθηκε η σύνοδος. Εάν δεν πήγε καλά, θα πρέπει να αναζητηθούν οι αιτίες. Πιθανές αιτίες μπορεί να είναι:

- Δεν ήταν σαφείς οι στόχοι της εργασίας που επρόκειτο να πραγματοποιηθεί
- Κάποιο μέλος της ομάδας κατηύθυνε λανθασμένα τη συζήτηση
- Υπήρξε απόκλιση από αυτό που έπρεπε να συζητηθεί
- Κάθε μέλος παρέμεινε αμετακίνητο στις απόψεις του και δεν έγινε προσπάθεια να επιτευχθεί ένας συμβιβασμός

Εδώ είναι σημαντικό για κάθε μέλος της ομάδας να σκεφτεί το ποια θα πρέπει να είναι η συνέχεια-εξέλιξη της κατάστασης και να κάνει τις προτάσεις του στην επόμενη σύνοδο.

Σημαντική επίσης είναι η αξιολόγηση της απόδοσης κάθε μέλους για τον εαυτό του, ως μέλος της ομάδας.

- Πώς βοήθησε την ομάδα να πετύχει το στόχο της;
- Τι δεν έκανε ώστε να βοηθήσει την ομάδα;

### Αυτοκριτική/Αυτοαξιολόγηση/Ισότιμη αξιολόγηση

Πρόκειται για μια σημαντική ενέργεια, μέσα απ' την οποία ο ρόλος κάθε μέλους θα γίνει ουσιαστικός, ενώ παράλληλα θα βελτιωθούν οι δυνατότητές του να λειτουργεί ως μέλος της ομάδας.

Με την **αυτο-αξιολόγηση**, κάθε άτομο μέλος μιας ομάδας, αποκτά-υιοθετεί ένα «αντανεκλαστικό» τρόπο εκμάθησης-συνεργασίας, μέσω του οποίου είναι σε θέση να κρίνει την αποτελεσματικότητά του και να διαπιστώνει το βαθμό βελτίωσης των δεξιοτήτων του με το πέρασμα του χρόνου. Πράγματι, υπάρχουν μερικές πτυχές της εργασίας που δεν μπορούν να κριθούν/αξιολογηθούν, παρά μόνον από το ίδιο το άτομο, όπως για παράδειγμα, το κίνητρο, ή ο βαθμός στον οποίο προσπαθεί για την επίτευξη ενός στόχου.

Το σημαντικό δεν είναι το **τί** κάνει κάποιος, αλλά το **τί** αποτέλεσμα έχει και το πώς αισθάνεται κάνοντας αυτό. Η αυτοκριτική είναι προσωπική υπόθεση και εστιάζεται κυρίως στη *διαδικασία* που ακολουθείται για την ολοκλήρωση του αρχικού στόχου και λιγότερο στην τελική έκβαση, ενώ βοηθά στην απόκτηση αυτογνωσίας και στην παρακολούθηση της βελτίωσης των ατομικών δεξιοτήτων.

Η **ισότιμη αξιολόγηση** (αξιολόγηση στα πλαίσια της ομάδας) βοηθά στην ανάπτυξη κριτικής σκέψης, καθώς επίσης και στην αυτοαξιολόγηση. Μέσω της κριτικής αξιολόγησης της εργασίας των άλλων μελών της ομάδας, το κάθε άτομο-μέλος της ομάδας αποκτά επίγνωση των απαιτήσεων που έχει η ομάδα απ' αυτόν. Εδώ πρέπει να τονιστεί η ανάγκη για ύπαρξη σαφών και συγκεκριμένων κριτηρίων όπου θα βασίζεται η αξιολόγηση, έτσι ώστε κάθε μέλος της ομάδας να κρίνετε ισότιμα. *Σκεφτείτε τον τρόπο λειτουργίας ενός υπολογιστή, όπου όλα τα συστατικά του μέρη-συσκευές ελέγχονται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.*



## **Βιβλιογραφία**

- I. Κοτζαϊβάζογλου, Δ. Πασχαλούδης (2003)** Οργανωσιακή Επικοινωνία, Εκδ. Πατάκη
- Birdwhistell R L (1970)** Kinesics and Context, University of Pennsylvania Press.
- Cusumano M A (1991)** Japan's Software Factories: A Challenge to US Management, Oxford University Press.
- Denning P J (1992)** "Educating a new engineer", Communications of the ACM, 35 (12), pp. 83-97.
- Forester T (1993)** Silicon Samurai: How Japan Conquered the World's IT Industry, Blackwell.
- Kiesler S, Siegel J, McGuire T (1984)** Social Psychological Aspects of Computer-
- Mann E (1985)** The Need for Business Analysts, Journal of Systems Management, Feb. 1985, 10-13.
- Miser H J, Quade E S (1985)** Handbook of Systems Analysis: Overview of Uses, Procedures, Applications and Practice, Wiley.
- Paulk M C, Curtis B, Chrissis M B, Weber C V (1993)** "Capability maturity model, version 1.1", IEEE Software, July 1993, pp. 18-27.
- Press.Vitalari N P (1984)** "Critical assessment of structured analysis methods: a psychological perspective", Beyond Productivity: Information Systems for Organisational Effectiveness, Bemelmans T H (ed.), North-Holland 1984.
- Wood J, Silver D (1989)** Joint Applications Design: How to Design Quality Systems in 40% Less Time, Wiley