

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Γ.ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΕΚΠΑ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων /πληροφοριών (Χυτήρης)
- Επικοινωνία ονομάζεται η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών που ολοκληρώνεται με την εδραίωση αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα πρόσωπο και μια ομάδα ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων” (Πιπερόπουλος).

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις
- Βοηθά στην παρακίνηση
- Συντελεί στη διαμόρφωση στάσεων και πίστewων
- Υποβοηθά στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον
- Βοηθά στον έλεγχο
- Βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Πομπός - Αποστολέας
- Το μέσον
- Ο δέκτης
- Η ανάδραση
- Το περιβάλλον

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΛΕΚΤΙΚΗ)

ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ (Ομιλίες, τυπικές συζητήσεις, άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις)

Πλεονεκτήματα

- Ταχεία μεταβίβαση
- Ταχεία επαναπληροφόρηση (αν έχουμε ασάφεια στο μήνυμα ο πομπός μπορεί γρήγορα να το διορθώσει)

Μειονεκτήματα

- Όσο περισσότεροι εμπλέκονται τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα παραμόρφωσης γιατί κάθε άτομο ερμηνεύει το μήνυμα με το δικό του τρόπο

ΓΡΑΠΤΗ (Υπομνήματα, επιστολές, εκδόσεις, πίνακες ανακοινώσεων κλπ.)

Πλεονεκτήματα

- Το μήνυμα έχει μεγάλη διάρκεια, μπορεί να κρατηθεί σε αρχείο
- Μεταφέρονται αποτελεσματικά με ακρίβεια πολύπλοκες πληροφορίες
- Το μήνυμα διατυπώνεται με περισσότερη προσοχή και ακρίβεια
- Αποφεύγεται η κατά πρόσωπο ή τηλεφωνική επαφή με τον άνθρωπο

Μειονεκτήματα

- Τα πιθανά λάθη φαίνονται, διατηρούνται και πιθανόν χρησιμοποιούνται
- Είναι πιο δαπανηρή
- Είναι συνήθως αργή
- Αν το μήνυμα είναι ασαφές, χρειάζεται εκ των υστέρων διασαφηνίσεις με το μήνυμα ή εξηγήσεις για να αποφευχθεί η αναποτελεσματική επικοινωνία. Δηλ. δεν έχουμε τη δυνατότητα άμεσης αναπληροφόρησης.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗ)

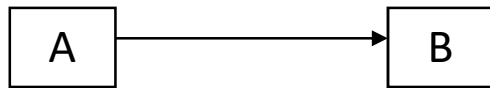
Όταν μεταβιβάζουμε ένα λεκτικό μήνυμα, μεταδίδουμε και ένα μη λεκτικό

Καμία συζήτηση για την επικοινωνία δεν θα ήταν ολοκληρωμένη χωρίς την εξέταση της μη λεκτικής επικοινωνίας

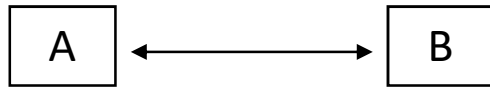
Περιλαμβάνει:

- Χειρονομίες (κινήσεις του σώματος)
- Επιτονισμός ή έμφαση σε λέξεις
- Μιμική (θυμός, Χαρά, έκπληξη, κλπ.)
- Βλέμμα, εκφράσεις προσώπου
- Φωνή (Γέλιο, κλάμα)
- Στάση του σώματος, φυσική απόσταση ανάμεσα στην απόσταση πομπού από τον δέκτη

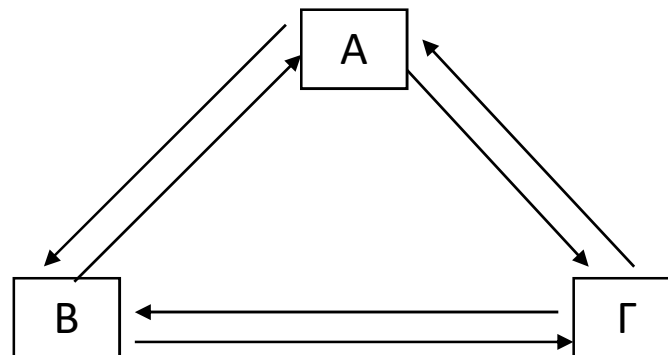
ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



Μονομερής (επιφανειακή)

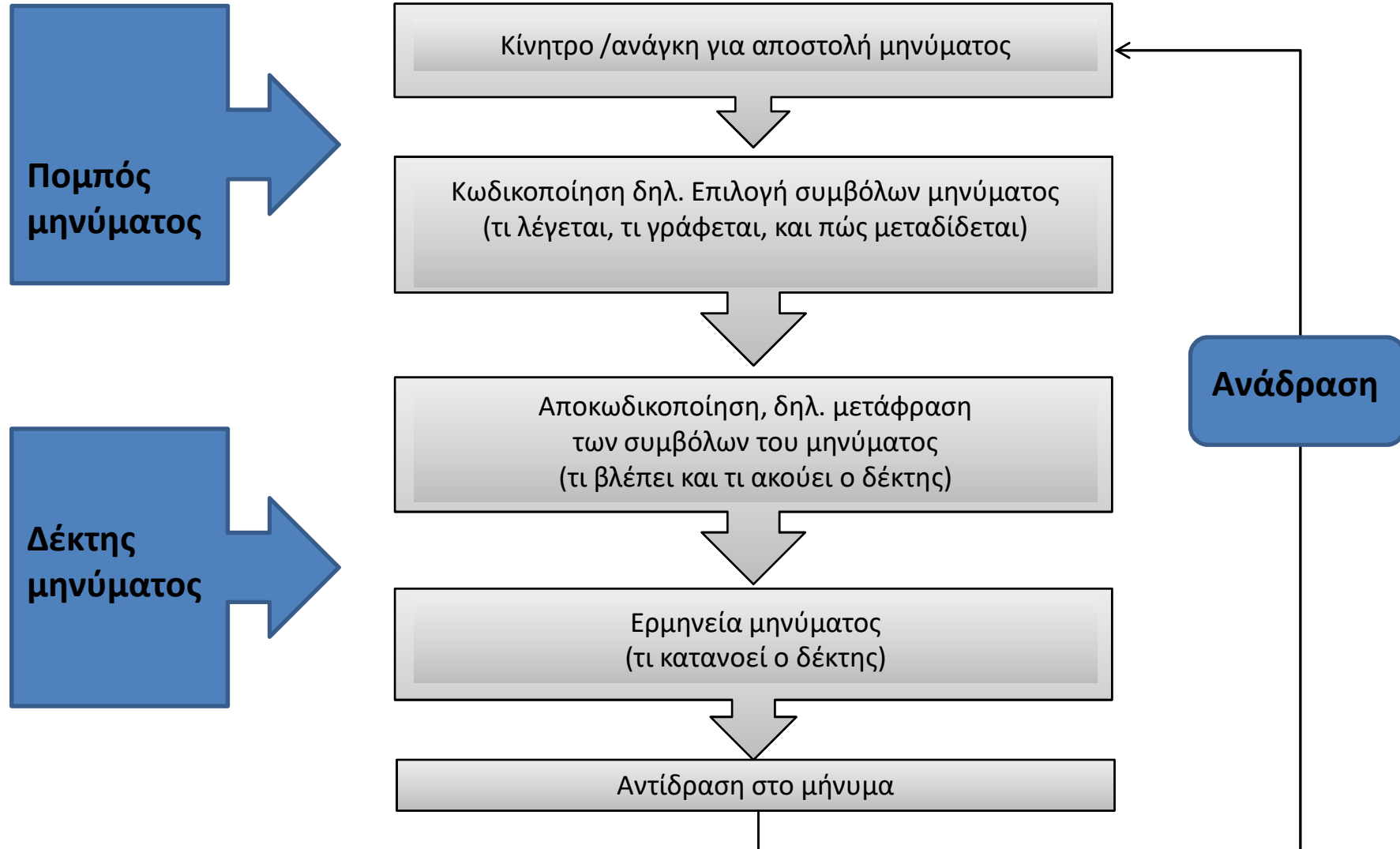


Διμερής (αμοιβαία)



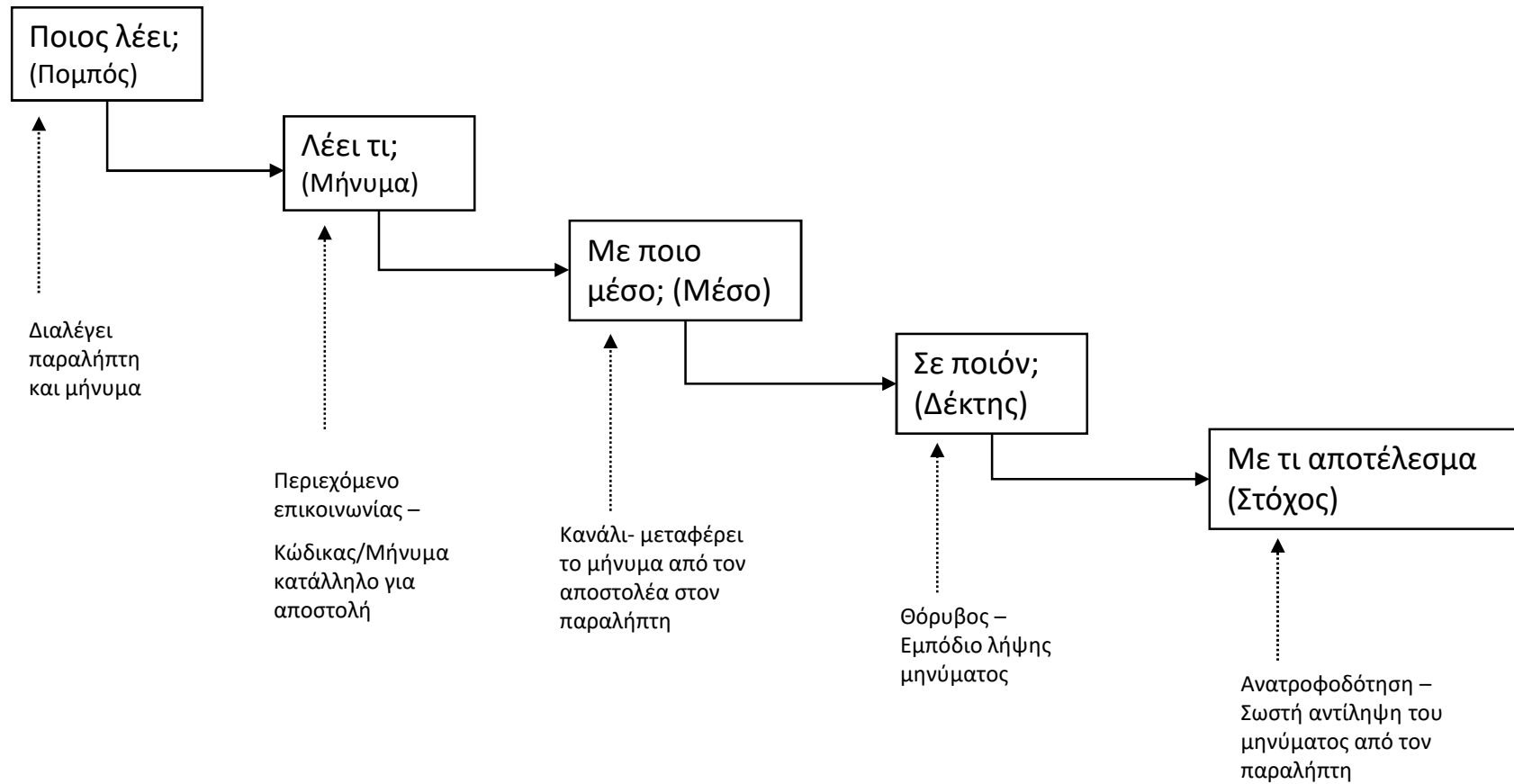
Πολυμερής (πολύπλευρη)

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΛΕΚΤΙΚΗ

ΛΕΚΤΙΚΗ (Προφορική ή Γραπτή)

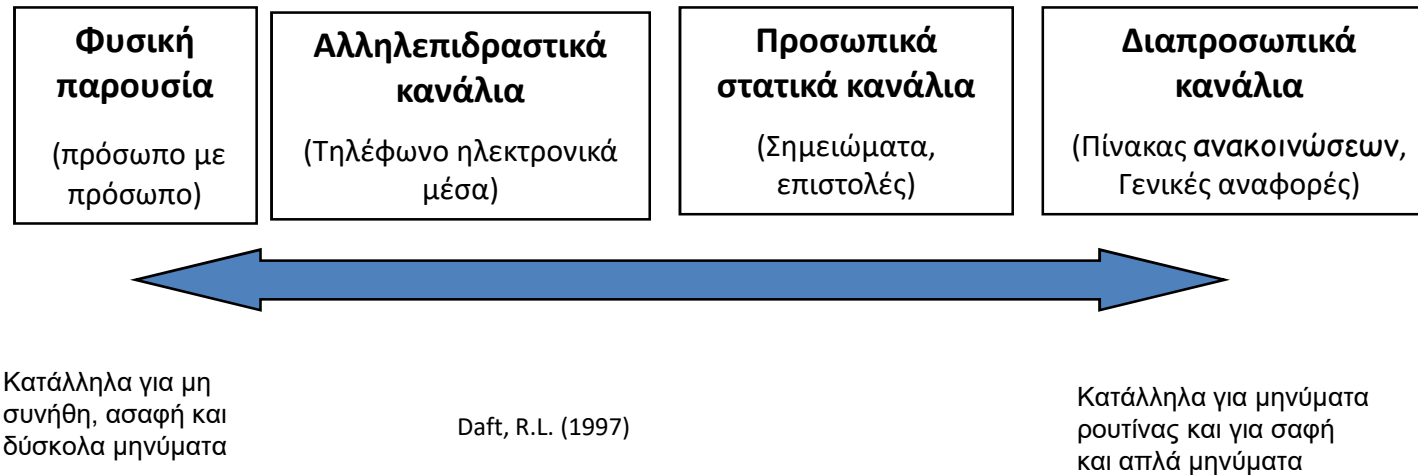


ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1. Επικοινωνία πληροφόρησης
2. Επικοινωνία παρακίνησης (εντολών, πειθούς)
3. Συνενωτική επικοινωνία
4. Επικοινωνία αναγνώρισης ή συγκατάθεσης
5. Επικοινωνία αποφάσεων

ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ (κατεύθυνση)

Ιεράρχηση καναλιών επικοινωνίας ως προς την ικανότητα μεταφοράς μηνυμάτων



ΤΥΠΙΚΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

Τα κανάλια λειτουργούν κατά μήκος της γραμμής εξουσίας όπως ορίζονται από το οργανόγραμμα

- A) Προς τα κάτω επικοινωνία (καθοδική)
- B) Προς τα πάνω (ανοδική) επικοινωνία
- Γ) Οριζόντια επικοινωνία (πλάγια ή και οριζόντια)

A. ΚΑΘΕΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (ΚΑΘΟΔΙΚΗ)

Η προς τα κάτω επικοινωνία γίνεται από συγκεκριμένους και αρμόδιους πομπούς προς συγκεκριμένους δέκτες (υφισταμένους) και βοηθά (πλεονεκτήματα) στην:

- Αποσαφήνιση-κατανόηση και υλοποίηση στόχων και στρατηγικών
- Παροχή οδηγιών εκτέλεσης και συντονισμό εργασιών
- Ενημέρωση για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και πρακτικές
- Ενημέρωση-αναπληροφόρηση για την απόδοση υπαλλήλων και διευθύνσεων
- Παρακίνηση των εργαζομένων να δεχτούν την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα

- Παραμόρφωση ή αλλοίωση του μηνύματος
- Το 25% των πληροφοριών χάνονται
- Η διοίκηση παρουσιάζεται ορισμένες φορές αυταρχική

(Χυτήρης, 2006)

B. ΑΝΟΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι πληροφορίες που μεταδίδονται προς τα πάνω χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων, και αφορούν συνήθως αποδόσεις και προβλήματα που προκύπτουν. Τα μηνύματα αυτά αφορούν:

- Προβλήματα και διαφορετικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στη δουλειά
- Προτάσεις για βελτίωση διαδικασιών και τρόπου εκτέλεσης εργασιών-σύστημα υποδείξεων
- Αναφορές απόδοσης –έρευνα στάσεων
- Παράπονα και διαφορές-- συστήματα διευθέτησης παραπόνων
- Πληροφορίες σχετικά με τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά μεγέθη
- Παράπονα, προτάσεις, σχόλια πελατών –πολιτική «ανοιχτής θύρας»
- Διευκρινίσεις για εφαρμοζόμενα συστήματα και διαδικασίες

Μέσα για τη μεταβίβαση προς τα πάνω μηνυμάτων

- Κιττία παραπόνων και υποδείξεων
- Πληροφοριακά συστήματα (MIS),
- Ερωτηματολόγια
- Απόλυτα μυστικές (ανώνυμες) έρευνες
- Τηλέφωνο
- Ετήσιες-μηνιαίες εκθέσεις, συναντήσεις με τους προϊσταμένους

Μειονεκτήματα

- Άρνηση κάποιων στελεχών να ακούσουν τους υφισταμένους τους ή να τους λογοκρίνουν
- Χρήση περιορισμένων μέσων – ελλειπείς πληροφορίες
- Επιφυλακτικότητα των ιδίων των εργαζομένων να εμπιστευθούν τους ανωτέρους τους
- Η ροή των πληροφοριών εμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιάμεσων επιπέδων ιεραρχίας

Γ. ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (ΔΙΑΓΩΝΙΑ)

Η οριζόντια επικοινωνία εξυπηρετεί τη μεταφορά μηνυμάτων μεταξύ συναδέλφων που βρίσκονται στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο ή ομοιόβαθμων που βρίσκονται σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα, οπότε η επικοινωνία τους είναι δυνατόν να είναι είτε πλάγια, είτε οριζόντια.

Σκοπός της οριζόντιας επικοινωνίας είναι ο συντονισμός και η υποστήριξη των δραστηριοτήτων και γ' αυτό το λόγο συστήνουν επιτροπές, ομάδες ειδικού έργου ακόμα καθιερώνουν τακτικές συναντήσεις στελεχών (Χυτήρης)

Η οριζόντια επικοινωνία βοηθά:

1. Διατμηματική επίλυση προβλημάτων και την καλύτερη εκτέλεση κοινών έργων (μεταξύ τμημάτων και διευθύνσεων)
2. Επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στη βέλτιστη της συνεργατικότητα στο τμήμα ή τη διεύθυνση
3. Ταχύτερη και καλύτερη ενημέρωση των γραμμικών στελεχών αλλά και παροχή συμβουλών από τους επιτελικούς

ΑΤΥΠΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα **άτυπα κανάλια επικοινωνίας** στηρίζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις πέρα από τις τυπικές σχέσεις και τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας σε όλες τις κατευθύνσεις.

Η άτυπη επικοινωνία γίνεται έξω από τις επίσημες διαδικασίες, τις γραμμές της οργανωτικής δομής, δεν είναι συστηματική, ούτε συνεχής ούτε προγραμματισμένη, γιαυτό δεν υπόκειται στην εξουσία και την ιεραρχία του οργανισμού

Άτυπα κανάλια είναι:

- «Διοίκηση δια περιηγήσεως»
- «Ράδιο αρβύλα» *(1. Δεν ελέγχεται από την διοίκηση, 2. Οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν πιο αξιόπιστο και έγκυρο από τις επίσημες ανακοινώσεις της διοίκησης, 3. χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτό)*
- Από στόμα σε στόμα μετάδοση πληροφοριών
- Εμπιστευτικές πληροφορίες («κύκλοι της εξουσίας ανέφεραν...»)

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τα προβλήματα της επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες / αιτίες:

1. Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας
2. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν επακριβώς τι να μεταδώσουν
3. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν
4. Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους

ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΕΜΠΟΔΙΑ (Χυτήρης)

1. Ελλειψη προγραμματισμού
2. Το να ακούει κανείς εκείνο που περιμένει να ακούσει - διαστρεβλωμένη διάθεση
3. Αγνόηση πληροφοριών που συγκρούονται με όσα ήδη γνωρίζουμε
4. Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό πληροφοριών- Δυσπιστία στην πηγή του μηνύματος
5. Επιρροή της ομάδας αναφοράς
6. Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους - Λανθασμένη αποκωδικοποίηση του μηνύματος
7. Επαγγελματική ιδιόλεκτος
8. Μη λεκτική επικοινωνία
9. Συναισθηματικό πλαίσιο
10. Θόρυβος
11. Μέγεθος

ΑΡΧΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Ξεκαθαρίστε τις ιδέες σας πριν επικοινωνήσετε
- Εξετάστε τον πραγματικό σκοπό της επικοινωνίας
- Ελάτε στη θέση του άλλου
- Προσέχετε τον τόνο της φωνής και τα υπονοούμενα
- Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη
- Χρησιμοποίηση ανάδρασης
- Χρησιμοποίηση άμεσης, απλής γλώσσας, σαφήνειας, συντομίας
- Να μην υποκρίνεστε- προσποιείστε
- Επικύρωση των λόγων με πράξεις
- Χρησιμοποίηση της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας +
- Χρησιμοποίηση διαφορετικών τύπων επικοινωνίας ταυτόχρονα
- Μείωση των προβλημάτων μεγέθους +

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΑΚΡΟΑΣΗΣ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ	ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ
Προσοχής	«πόζα» συμμετοχής Οπτική επαφή Δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος
Παρακολούθησης	Λίγες ενθαρρύνσεις Μερικές ερωτήσεις Σιωπή προσοχής
Αντίδρασης	Παράφραση Ανταποκριτικά συναισθήματα Ανταποκριτικές έννοιες Συμπερασματικές αντιδράσεις

Πηγή: Pearch & Robinson, Management, Mc Graw Hill, N.Y. 1989

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

ΕΜΠΟΔΙΑ	ΠΩΣ ΘΑ ΞΕΠΕΡΑΣΤΟΥΝ
<p>Σε ατομικό επίπεδο</p> <ol style="list-style-type: none">1. Διαπροσωπικές σχέσεις2. Μέσον μεταβίβασης3. Λέξεις , εκφράσεις4. Εσκεμμένα λάθος μηνύματα, υπονοούμενα, ανακρίβειες	<p>Ενεργητική ακρόαση Επιλογή κατάλληλου μέσου Γνώση του τι ο δέκτης μπορεί να καταλάβει Πρόσωπο με πρόσωπο επαφή</p>
<p>Σε επίπεδο επιχείρησης</p> <ol style="list-style-type: none">1. Διαφορές δύναμης και κύρους2. Στόχοι και ανάγκες τμημάτων3. Ακατάλληλα/ανεπαρκή δίκτυα επικοινωνίας για το συγκεκριμένο έργο4. Έλλειψη τυπικών διόδων επικοινωνίας	<p>Κλίμα εμπιστοσύνης Ανάπτυξη και χρησιμοποίηση τυπικών διόδων (καναλιών) επικοινωνίας Ανάπτυξη και ενθάρρυνση για τη χρησιμοποίηση πολλαπλών τυπικών και άτυπων διόδων επικοινωνίας Αλλαγή της δομής της επιχείρησης ή του τμήματος, για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες επικοινωνίας</p>

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ II

Μέθοδος με άλλα μέσα πλην λόγου

- Σειρήνα
- Τα μάτια
- Τα ρούχα
- Το σώμα – Χειρονομίες, εκφράσεις προσώπου
- Τόνος φωνής

Ηλεκτρονικά μέσα

- Τηλέφωνο
- Ταχυδρομείο
- Η/Υ
- Τηλεόραση
- Φαξ
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η σωστή επικοινωνία συμβάλλει αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση του έργου. Το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνει κάποιος διευθυντής στην επικοινωνία ποικίλει ανάλογα με τα καθήκοντα και το ρόλο του.

Η έρευνα έχει δείξει ότι ο χρόνος μεταβάλλεται από 50% μέχρι 80% του εργάσιμου χρόνου.

Τύπος επικοινωνίας	Ποσοστό χρόνου επικοινωνίας (%)	Ποσοστό εργάσιμης ημέρας (%)
Ο μάνατζερ να ακούει	45	36
Ο μάνατζερ να μιλάει	30	24
Ο μάνατζερ να διαβάζει	15	12
Ο μάνατζερ να γράφει	10	8
Συνολο	100	80

ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ- Ο μάνατζερ οφείλει να ακούει

Οι λόγοι για τους οποίους είμαστε κακοί ακροατές

- Η ακρόαση προϋποθέτει ότι πρέπει να καταβάλουμε κάποια προσπάθεια και εμείς πολλές φορές δεν το κάνουμε
- Η ακρόαση σαν διαδικασία είναι δύσκολη και χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια, προσοχή και ικανότητα
- Τα άτομα νομίζουν ότι γνωρίζουν αυτά που θέλει να πει ο συνομιλητής τους
- Τα άτομα δεν συγκεντρώνουν το μυαλό τους σ'αυτά που λέει ο συνομιλητής τους
- Πολλές φορές τα άτομα ασκούν αυτά που θέλουν και τα συμφέρει να ακούν.

Οδηγίες καλή παρακολούθησης του συνομιλητή

- Μη μιλάς αδιάκοπα
- Δείξε στο συνομιλητή σου ότι θέλεις να τους ακούσεις
- Να απωθείς τους εξωτερικούς περισπασμούς
- Να έχει υπομονή
- Να διατηρείς την ψυχραιμία σου
- Να είσαι ήπιος στην κριτική και την αντιπαράθεση
- Να υποβάλλεις ερωτήσεις
- Να προσπαθείς να εκφράζεσαι και όχι να εντυπωσιάζεις
- Να κάνεις πραγματικότητα την επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης
- Μη μιλάς αδιάκοπα

ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - Ο μάνατζερ μιλάει

Ο μάνατζερ σπαταλάει το 1/4 του χρόνου εργασίας του για να μιλάει και για την επιτυχία της προφορικής επικοινωνίας πρέπει:

- Να μιλάει καθαρά
- Να παρουσιάζει τα θέματα απλά και με σαφήνεια
- Να υπάρχει λογική σειρά στη διατύπωση των ιδεών του
- Να παρουσιάζει συχνά συμπεράσματα
- Να διατηρεί την επαφή των ματιών με τον συνομιλητή του και να παίρνει ανατροφοδότηση
- Να δίνει την ευκαιρία για ερωτήσεις
- Να έχει υπομονή
- Να διαθέτει τις δεξιότητες της ακρόασης
- Να αντιδρά γρήγορα στην ανατροφοδότηση

ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - Ο μάνατζερ

- Ο μάνατζερ γράφει
 - Ικανότητες γραπτού λόγου
 - Καλός χειρισμός τα γλώσσας, προτάσεις απλές και κατανοητές
 - Γνώση των ικανοτήτων του δέκτη
 - Ικανότητες σύνταξης επιστολών, αναφορών, εντολών, κλπ
- Ο μάνατζερ διαβάζει
 - Κατανόηση του κειμένου
 - Μπορεί να βγάζει συμπεράσματα.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1. Συνέντευξη
2. Συνεδρίαση

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Οι συνεντεύξεις δεν διαφέρουν από τις άλλες μορφές επικοινωνίας και τα άτομα τα οποία συμμετέχουν πρέπει να διαθέτουν όλες τις αναγκαίες δεξιότητες οι οποίες απαιτούνται για την προφορική επικοινωνία

Μερικές **δεξιότητες**:

- Η ικανότητα του μάνατζερ να πείθει
- Η ικανότητα να αναλύει και να αξιολογεί την πληροφορία που λαμβάνει σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα
- Η ικανότητα να ακούει
- Η ικανότητα να κατευθύνει την συνέντευξη εκεί όπου ο μάνατζερ επιθυμεί
- Η ικανότητα του μάνατζερ να εξάγει συμπεράσματα
- Η ικανότητά του να δέχεται πληροφορίες
- Η ικανότητά του να ερμηνεύει τη μη λεκτική ανατροφοδότηση
- Η ικανότητά του να καταγράφει και να ερμηνεύει επακριβώς αυτό που λέγεται.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ II

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

1. Προκατάληψη
2. Αποτέλεσμα Halo
3. Διατύπωση ερωτήσεων

ΟΔΗΓΙΕΣ ΠΡΙΝ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

1. Να καθοριστεί ο σκοπός της συνέντευξης
2. Να ετοιμαστεί ένα σχεδιάγραμμα - οδηγός κατά τη διάρκεια της συνέντευξης
3. Να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη σε χρόνο κατάλληλο για τα δυο άτομα
4. Να πληροφορηθεί ο υποψήφιος για το σκοπό της συνέντευξης
5. Να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το άτομο που θα εξεταστεί
6. Να δοθεί χρόνος στον υποψήφιο

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΙΙΙ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

1. Ορισμένες οδηγίες που βοηθούν ένα άτομο να κάνει αποτελεσματικότερη τη συνέντευξη
2. Να προγραμματίζει τη συνέντευξη
3. Να διαμορφώνει καλό κλίμα επικοινωνίας
4. Να παρακολουθεί με προσοχή
5. Να προσέχει τις μη λεκτικές ενδείξεις
6. Να παρέχει ελεύθερα πληροφορίες
7. Να κάνει σαφείς ερωτήσεις
8. Να διαχωρίζει γεγονότα από συμπεράσματα και εκτιμήσεις
9. Να αποφεύγει τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα
10. Να ελέγχει την πορεία της συνέντευξης
11. Να τυποποιεί τις ερωτήσεις
12. Να χρησιμοποιεί συχνά τις λέξεις «γιατί» και «πως»
13. Να χρησιμοποιεί σωστή και απλή γλώσσα (Ζαβλανός)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ IV

ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΘΕΡΑΠΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η διαδικασία της συνέντευξη συναντά πολλά εμπόδια και χρειάζεται ιδιαίτερη αντιμετώπιση για να γίνει αποτελεσματικά

ΕΜΠΟΔΙΑ	ΘΕΡΑΠΕΙΑ
<i>Μικρός χρόνος για τη συζήτηση</i>	Να δίνετε χρόνο στο άτομο πριν από τη συνέντευξη για να προετοιμαστεί κατάλληλα. Ακόμα, να του παρέχετε χρόνο για να σκεφτεί την απάντηση
<i>Δυσπιστία</i>	Να προσπαθήσετε να αναπτύξει το άτομο την εμπιστοσύνη στον εαυτό του. Να είστε θετικός, δίκαιος, ειλικρινής και τίμιος κατά τη συνέντευξη. Να δημιουργήσετε μια εικόνα για τον εαυτό σας που να σας εμπιστεύονται οι άλλοι
<i>Λανθασμένα ευρήματα</i>	ΝΑ είστε θετικός και αντικειμενικός στην κριτική σας. Να δίνετε σημασία στην επίλυση των θεμάτων και όχι σε αφηρημένες αναφορές σε προηγούμενη συμπεριφορά του συνομιλητή σας.
<i>Δυσκαμψία στη συνέντευξη</i>	Να είστε ευέλικτος. Να ακούτε με προσοχή τις απόψεις των άλλων
<i>Η στάση</i>	Να πιστεύετε πάντοτε ότι με το άτομο με το οποίο κάνετε τη συνέντευξη μπορείτε να φθάσετε σε αμοιβαία ικανοποιητικά αποτελέσματα (Ζαβλανός)

ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΙΣ

Η **Συνεδρίαση είναι μια διαδικασία** στην οποία δυο ή περισσότερα άτομα που ανήκουν σε διοικητική μονάδα συγκεντρώνονται για ένα συγκεκριμένο σκοπό

Οι συνεδριάσεις πραγματοποιούνται γιατί:

1. Απαιτούνται από τη λειτουργία και τους κανόνες της επιχείρησης
2. Οι μάνατζερς πρέπει να πληροφορήσουν τους υφισταμένους τους
3. Οι μάνατζερς πρέπει να συγκεντρώσουν πληροφορίες και να ανταλλάξουν απόψεις με τους υφισταμένους τους
4. Οι μάνατζερς πρέπει να πάρουν μια απόφαση και χρειάζονται γι' αυτό τη γνώμη και την αποδοχή από τους υφισταμένους τους
5. Οι μάνατζερς πρέπει να επιλύουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο έργο τους

ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ

1. Επίσημη μορφή συνεδρίασης
2. Ανεπίσημη μορφή συνεδρίασης

Η επιτυχία μιας συνεδρίασης εξαρτάται:

1. Από τα άτομα που συμμετέχουν και από τον τρόπο που συμπεριφέρονται
2. Από το κλίμα μέσα στο οποίο διεξάγεται η συνεδρίαση
3. Από την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και
4. Από τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν στη συνεδρίαση

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΝ

α. Πριν αρχίσει η συνεδρίαση το άτομο οφείλει να αναρωτηθεί:

- Γνωρίζω το σκοπό της συνεδρίασης
- Γνωρίζω γιατί συμμετέχω
- Γνωρίζω τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα

β. Κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης

- Ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών
- Η επικοινωνία να είναι κατανοητή
- Η συμπεριφορά να μην είναι επιθετική και η προσπάθεια της πειθούς είναι κανόνας
- Χρειάζεται ψυχραιμία και λογικά επιχειρήματα κατά τη συνεδρίαση

γ. Μετά τη συνεδρίαση

- Αξιολόγηση της συνεδρίασης, επιτυχία των σκοπών
- Αναζήτηση των λόγων τυχόν επιτυχίας
- Αναζήτηση συμβουλών για τη συνεδρίαση

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΑΥΤΟΝ ΠΟΥ ΔΙΟΡΓΑΝΩΝΕΙ ΤΗ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗ

- α. Τον προγραμματισμό
- β. Την ημερήσια διάταξη
- γ. Την προετοιμασία και τη διεξαγωγή
 - Να είναι ακριβής στην ώρα της συνεδρίασης
 - Να δίνει ιδιαίτερη έμφαση και να ακολουθεί τους κανόνες της σωστής επικοινωνίας
 - Να ακούει τον συνομιλητή του με προσοχή
 - Να εξάγει συχνά συμπεράσματα και να ελέγχει τη συζήτηση
 - Να συνεργάζεται αρμονικά με τα άλλα άτομα
 - Να είναι δίκαιος, αντικειμενικός στην κρίση του και σταθερός στη γνώμη του
 - Να διατηρεί το επίπεδο συζήτησης και την πειθαρχία σε υψηλό επίπεδο
 - Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών στη συζήτηση
 - Να μπορεί να ελέγχει τις φραστικές διενέξεις που είναι δυνατόν να εκδηλωθούν κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης
 - Να παρατηρεί με προσοχή τα όσα μπορούν να συμβούν στην ομάδα κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης