

ΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΙ ΕΙΣ ΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ἑ π ὀ

Τῶν Καθηγητῶν Business Administration κ.κ.

ΙΩΑΝΝΟΥ Ν. ΓΙΑΝΟΥΖΑ

ΣΩΤΗΡΙΟΥ Δ. ΜΠΟΥΚΗ

καὶ

εἰς τὸ University of Connecticut

εἰς τὸ Pierce University College

Μ Ε Ρ Ο Σ Α'

ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣ ΤΑΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Αἱ ἐπικοινωνίαι εἶναι φαινόμενον παγκοσμίου κλίμακος καὶ χαρακτηριστικὸν πάσης συλλογικῆς δραστηριότητος τοῦ ἀνθρώπου.

Αἱ ἐπικοινωνίαι εἶναι ἀπαραίτητοι διὰ τὴν ἱκανοποίησιν τῶν ἀναγκῶν τοῦ ἀτόμου, διὰ τὴν μάθησιν, διὰ τὴν ἐργασίαν, διὰ τὴν λατρείαν, διὰ τὴν ψυχαγωγίαν καί, ἐν γένει, διὰ πᾶσαν περίπτωσιν εἰς τὴν ὁποίαν ὑπείσέρχεται τὸ στοιχεῖον τῆς συνεργασίας μεταξύ τῶν ἀνθρώπων, ἄρα, καὶ διὰ τὴν ἄσκησιν τῆς διοικήσεως. Ἡ ἱκανότης δι' ἀποτελεσματικὰς ἐπικοινωνίας εἶναι ἀπαραίτητος διοικητικὴ ἱκανότης, ὡς λέγουσιν οἱ Dale καὶ Michelson, ὁ Barnard, ὁ Roethlisberger καὶ ἄλλοι (').

Ὡς «ἐπικοινωνία» εἰς τὸ παρὸν ἄρθρον νοεῖται ἡ ἀνταλλαγὴ μηνυμάτων, ἐννοιῶν, καὶ γενικῶς ἰδεῶν μεταξύ ἀτόμων, ἀτόμων καὶ ομάδων ἀτόμων, καὶ μεταξύ ομάδων ἀτόμων. Βεβαίως, τὸ ἀντικείμενον τῶν ἐπικοινωνιῶν εἶναι κάτι περισσότερον τῆς μεταβιβάσεως ἐννοιῶν. Διὰ τῶν ἐπικοινωνιῶν ἀποπειρῶμεθα νὰ ἐπιτύχωμεν ταυτότητα ἀπόψεων, ἣτις ὀδηγεῖ εἰς ἐνέργειαν. Ἡ ἐνέργεια αὕτη δὲν ἐπέρχεται τυχαίως ἀλλὰ προκαλεῖται, ἐκεῖνο δὲ τὸ ὁποῖον προκαλεῖ τὴν ἐνέργειαν εἶναι αἱ ἐπικοινωνίαι.

Ἐγγραμμίζω τὴν ζωτικὴν σημασίαν τῶν ἐπικοινωνιῶν εἰς πᾶσαν συλλογικὴν προσπάθειαν ὁ γνωστὸς Ἀμερικανὸς συγγραφεὺς Chester I. Barnard ἐσημείωσεν ὅτι: «Ἡ πιθανότης τοῦ νὰ φέρῃς εἰς πέρας ἕνα κοινὸν σκοπὸν καὶ ἡ ὑπαρξίς ἀτόμων, τῶν ὁποίων αἱ ἐπιθυμίαι δυνατὸν νὰ ἀποτελοῦν κίνητρα διὰ νὰ συμβάλλουν οὔτοι εἰς τὸν κοινὸν αὐτὸν σκοπὸν, ἀποτελοῦν τοὺς δύο πόλους τοῦ συστήματος τῆς συνδυασμένης προσπάθειας. Ἡ διαδικασία διὰ τῆς ὁποίας αἱ δυνατότητες αὗται καθίστανται δυναμικαὶ εἶναι ἡ διαδικασία τῶν ἐπικοινωνιῶν» (').

Δὲν ὑπάρχει ἀμφιβολία, ὅτι εἰς τὰς παντοειδεῖς ὀργανώσεις, αἱ ὁποῖαι εἶναι πολυατομικαί, ὁ κοινὸς σκοπὸς πρέπει νὰ εἶναι εἰς πάντας γνωστὸς τοῦτο δὲ συνεπάγεται ἐπικοινωνίας. Οἱ ἀσκοῦντες διοίκησιν (Managers) πρέπει νὰ εἶναι εἰς θέσιν ἀφ' ἑνὸς μὲν νὰ ἀποστέλλουν, ἀφ' ἑτέρου δὲ νὰ λαμβάνουν μηνύματα (πληροφορίας, ἀναφορὰς κλπ.). Ἀναλυτικώτερον, οὗτοι καθημερινῶς λαμβάνουν ἀποφάσεις, ἐκδίδουν ἐντολάς, διαβιβάζουν ὁδηγίας ἐργασίας, παρέχουν ἐρμηνείας ἐπὶ τῆς πολιτικῆς τῆς ἐπιχειρήσεως καὶ τῶν ὑφισταμένων διαδικασιῶν, λαμβάνουν ἀναφορὰς τῶν ὑφισταμένων των κλπ. Πάντα ταῦτα εἶναι ἀπαραίτητα διὰ τὴν ἐπιτυχίαν τῆς ἀποστολῆς των. Ἐξ αὐτῆς τῆς ἀπόψεως οἱ διοικοῦντες ἀποτελοῦν «κέντρα ἀποφάσεων», τὰ ὁποῖα γνωστοποιοῦν ἀποφάσεις, ἐκδίδουν ἐντολάς καὶ ἀποστέλλουν ὁδηγίας πρὸς ὑφιστάμενα «κέντρα ἐνεργείας», τὰ ὁποῖα ἐκτελοῦν τὴν ἐργασίαν. Οἱ διοικοῦντες, ὡσαύτως, λαμβάνουν μηνύματα ἀποσπελλόμενα παρὰ τῶν ἄλλων «κέντρων ἀποφάσεων» καὶ «κέντρων δράσεως» ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως. Οὕτω, κατὰ κύριον λόγον, ὡς λέγει ὁ Roethlisberger, οἱ διοικοῦντες ζοῦν καὶ κινοῦνται ἐντὸς ἐνὸς «περιβάλλοντος λέξεων» (3).

Ἐξ αὐτοῦ πρέπει νὰ συμπεράνωμεν ὅτι ὅσον ἰκανώτερον εἶναι ἕκαστον στέλεχος εἰς τὸ νὰ χειρίζεται τὸ «περιβάλλον» αὐτὸ τόσο σημαντικώτερα καὶ ἀποτελεσματικώτερα θὰ εἶναι ἡ προσφορὰ αὐτοῦ εἰς τὴν συλλογικὴν προσπάθειαν πρὸς ἐπίτευξιν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ἐπιχειρήσεως. Πολλὰ ἐπιστημονικὰ ἔρευνα ἔχουν καταλήξει εἰς τὸ συμπέρασμα ὅτι οἱ διοικοῦντες εἰς τὰ διάφορα ἱεραρχικὰ ἐπίπεδα διαθέτουν πλέον τοῦ ἡμίσεος τοῦ χρόνου των δι' ἐπικοινωνίας (4). Τοῦτο περιλαμβάνει προϊσταμένους τομέων δράσεως, ἀνώτερα καὶ ἀνώτατα στελέχη εἰς τὰς ἰδιωτικὰς καὶ δημοσίας οικονομικὰς μονάδας (ἐπιχειρήσεις, δημοσίας ὑπηρεσίας, ἐνόπλους δυνάμεις κλπ.). Καίτοι ἡ ζωὴ εἰς μίαν ἐπιχείρησιν λαμβάνει χώραν ἐντὸς ἐνὸς «περιβάλλοντος λέξεων», ἡ ἀποτελεσματικότης τῶν ἐπικοινωνιῶν, δηλαδὴ ἡ ἀποτελεσματικὴ διαβίβασις καὶ ἡ κατανόησις πληροφοριῶν μεταξὺ ἀποστολέως καὶ παραλήπτου παρεμποδίζεται ὑπὸ παρεξηγήσεων, παρερμηνειῶν, τῶν ἀποστάσεων κλπ. Πλεῖστοι ἐμπειρικαὶ μελέται, πραγματοποιηθεῖσαι εἰς ἐμπορικὰς καὶ βιομηχανικὰς ἐπιχειρήσεις ἔχουν, ἀποκαλύψει ὅτι ὑφίσταται σοβαρὰ ἀνεπάρκεια εἰς τὰς ἐπικοινωνίας.

Μία ἐξ αὐτῶν τῶν μελετῶν, τοῦ Rensis Likert (5), ἡ ὁποία ἀπέβλεπε εἰς τὴν ἀξιολόγησιν τῶν ἐπικοινωνιῶν ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ὀργανωτικῆς ἀποδοτικότητος, ἀπεκάλυψεν ὅτι προϊστάμενοι καὶ ὑφιστάμενοι διαφωνοῦν ὡς πρὸς τὴν ἑκτασιν κατανόησεως περὶ τὰ προβλήματα τῶν τελευταίων. Μόνον ποσοστὸν 34 % τῶν ὑφισταμένων «ἠσθάνοντο» ὅτι οἱ προϊστάμενοι των πράγματι κατενόουν τὰ προβλήματα των, ἐνῶ τὸ 95% τῶν προϊσταμένων «ἐνόμιζεν» ὅτι κατενόουν τὰ προβλήματα τῶν ὑφισταμένων των. Παρεμφερεῖς ἀσυμφωνία ἀπεκαλύφθησιν εἰς ὅλα τὰ ἐπίπεδα τῆς ἱεραρχίας.

Ἐτέρα μελέτη, ὑπὸ τῇ ἐπίβλεψιν τοῦ George England (6) κατέληξεν εἰς παρεμφερῆ συμπεράσματα. Οὗτος διεπίστωσεν ὅτι οἱ προϊστάμενοι συνεκράτουν μόνον τὸ 60% τῶν πληροφοριῶν, τὰς ὁποίας διεβίβαζον πρὸς αὐτοὺς

οί ύφιστάμενοί των, ένϋ οι τελευταίοι μόνον τὸ 50%. Οὗτος ἀνεκάλυψεν ἐπίσης ὅτι τὰ ποσοστὰ αὐτὰ διαφέρουν μεταξύ ἐπιχειρήσεων. Οὕτως, εἰς μίαν ἐπιχείρησιν 80% τῶν ἐρωτήσεων περὶ τῶν προϊόντων τῆς ἐπιχειρήσεως ἀπηντήθησαν ὀρθῶς, ένϋ εἰς ἄλλον οἶκον μόνον τὸ 42% τῶν ὑποβληθεισῶν ἐρωτήσεων ἀπηντήθη ὀρθῶς.

Ὅσακις διοχετεύονται πληροφορίες, ένδοεπιχειρηματικῶς, αἱ παραμορφώσεις τῶν έννοιῶν καὶ τὰ λάθη εἶναι ἀναπόφευκτα έντὸς μιᾶς ὀργανώσεως. Ὡς παραμόρφωσις (Distortion) νοεῖται πᾶσα παραποίησης τῆς σημασίας τῶν πληροφοριῶν, τῆς ὁποίας τὸ σῆτιον δυνατόν νὰ προσδιορισθῆ, ένϋ ὡς λάθη νοοῦνται αἱ ἐκ διαφόρων τυχαίων αἰτίων προκαλούμεναι παρανοήσεις. Τὰ αἷτια ταῦτα δυνατόν νὰ εἶναι πολλὰ καὶ ποικιλόμορφα.

Εἰς τὸ παρὸν ἄρθρον ένδιαφερόμεθα, κυρίως, διὰ κατηγορίας τινὰς παραμορφώσεως τῶν πληροφοριῶν καὶ τὰ αἷτια αὐτῶν. Μεταξὺ αὐτῶν αἱ κυριώτεραι κατηγορίαι παραμορφώσεως τῶν πληροφοριῶν εἶναι αἱ ἀκόλουθοι :

1. Αἱ προκαλούμεναι ἐξ ὀργανωτικῶν αἰτίων,
2. Αἱ προκαλούμεναι ἐκ διαπροσωπικῶν σχέσεων, καὶ
3. Αἱ προκαλούμεναι ἐκ γλωσσικῶν καὶ πολιτιστικῶν αἰτίων.

Αἱ τρεῖς ἀνωτέρω κατηγορίαι παραμορφώσεως καὶ τὰ προκαλοῦντα αὐτὰς αἷτια παρουσιάζονται εἰς τὸ Σχῆμα 1 ὡς ἐμπόδια κατὰ τὴν μεταβίβασιν ένὸς μηνύματος, ἐξ ένὸς «κέντρου ἀποφάσεως» (ΚΑ) πρὸς έν «κέντρον ένεργείας» (ΚΕ).

I. Ἐμπόδια Προκαλούμενα ἐξ Ὀργανωτικῶν Αἰτίων (ΟΕ)

Ὀρισμένα ἐκ τῶν στοιχείων τὰ ὁποῖα συνιστοῦν τὴν ὀργάνωσιν, ὡς λ.χ., ἡ εἰδίκευσις, ἡ ἱεραρχία κλπ., δυνατόν νὰ ἀποτελοῦν ταυτοχρόνως καὶ ἐμπόδια εἰς τὴν ἀποτελεσματικὴν μεταβίβασιν τῶν πληροφοριῶν, ἡ δὲ προσπάθεια ἐπιλύσεως τῶν προβλημάτων αὐτῶν εἶναι δυνατόν νὰ δημιουργήσῃ νέα προβλήματα.

Ἡ ἐξειδίκευσις (ΟΕ/1)

Ἐνῶ ἡ εἰδίκευσις χρησιμοποιεῖται ὡς μέσον ἐπιτεύξεως μεγαλυτέρας ἀποτελεσματικότητος εἰς τινὰ ἐπιχείρησιν, δύναται αὕτη νὰ ἀποτελῆ αἷτιον προκαλοῦν ὠρισμένην παραμόρφωσιν εἰς τὰς ἐπικοινωνίας. Ὁ μέγας καταμερισμὸς τῆς ἐργασίας εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις καὶ δὴ εἰς τὴν βιομηχανίαν ἐπιβάλλει τὴν δημιουργίαν ἄκρως ἐξειδικευμένων θέσεων, μηχανικοῦ ἐξοπλισμοῦ καὶ μεθόδων δι' ἕκαστον εἶδος ἐργασίας.

Συγχρόνως, ὁμως, διὰ τῆς ἐξειδικεύσεως τῶν μέσων ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας ἀναπτύσσονται καὶ ἐξειδικευμένα ένδιαφέροντα, ἱκανότητες, διάλεκτοι, συμφέροντα κλπ., τὰ ὁποῖα πολλάκις ἀποτελοῦν ἐμπόδια εἰς τὰς ἐπικοινωνίας. Ὡς συμβαίνει μὲ τοὺς ἐπιστήμονας, οἱ εἰδικοί τῶν βιομηχανικῶν καὶ ἐμπορι-

κῶν ἐπιχειρήσεων «δένονται» μὲ τὰ ἐνδιαφέροντα τῆς ειδικότητός των· λ.χ., τὰ μέλη τῆς μεγάλης οἰκογενείας τῶν τεχνικῶν — μηχανολόγοι, ἠλεκτρολόγοι, χημικοὶ βιομηχανίας, μεταλλουργοὶ κλπ.—τύνουν ὄχι μόνον νὰ ἀναπτύξουν ἰδιαίτερα ἐνδιαφέροντα ἀλλὰ καὶ νὰ περιορίσουν τὰ ἐνδιαφέροντά των ἐντὸς τῆς ἰδιαίτερας των ειδικότητος. Ὡς ἀποτέλεσμα τῆς στάσεως ταύτης, εἰς μηχανολόγος εἶναι δυνατὸν νὰ μὴ ἐνδιαφέρεται διὰ προβλήματα τῶν χημικῶν μηχανικῶν καὶ τάνάπαλιν. Ἡ δημιουργία αὐτοῦ τοῦ πολὺ περιωρισμένου κύκλου ἐνδιαφερόντων, προκαλεῖ ἐμπόδια εἰς τὰς ἐπικοινωνίας καὶ δυσχερείας εἰς τὴν κατανόησιν τῶν σκοπῶν, τῶν μεθόδων καὶ τῶν προβλημάτων τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἄρα, ἐφ' ὅσον αἱ ἐπιχειρήσεις ἀποτελοῦνται ἐξ ἀτόμων διαφορῶν ειδικότητων, ὡς εἶναι οἱ οἰκονομολόγοι, οἱ μηχανικοὶ, οἱ ειδικοὶ ἐπὶ τῆς παραγωγῆς, τῶν πωλήσεων, τοῦ προσωπικοῦ, τῶν δημοσίων σχέσεων κλπ., εἶναι δυνατὸν νὰ δημιουργηθοῦν πολλὰ ἐμπόδια εἰς τὰς ἐπικοινωνίας, λόγῳ τῶν περιωρισμένων ἐνδιαφερόντων τῶν συμμετεχόντων εἰς αὐτάς.

Ἄλλ' ἡ ειδίκευσις δὲν ἐμποδίζει μόνον τὴν ἀποτελεσματικὴν ἐπικοινωνίαν, λόγῳ τῆς δημιουργίας περιωρισμένων ἐνδιαφερόντων κλπ., ἀλλὰ προκαλεῖ καὶ φαινόμενον, τὸ ὁποῖον ὁ Thorstein Veblen ἀποκαλεῖ «ἐπίκτητον ἀνικανότητα» (Trained Incapacity). Αὕτη ἡ «ἐπίκτητος ἀνικανότης» καθιστᾷ πολλὰκις τὸν ειδικὸν (ὁ ὁποῖος σημειωτέον δυνατὸν νὰ εἶναι ἄριστα ἐκπαιδευμένος εἰς τὴν ειδικότητά του) ἀνικανὸν νὰ κατανοῇ ὅτιδῆποτε θέμα εὕρισκεται ἐκτὸς τοῦ χώρου τῶν συγκεκριμένων ἐνδιαφερόντων του. Τοῦτο συμβαίνει, πρῶτον, διότι ὁ «ειδικὸς» σπανίως βλέπει τὰ πράγματα ἐν τῷ συνόλῳ των. Διὰ τὸν «ειδικὸν» τὸ ἀντικείμενον τῆς ειδικότητός του ἀποτελεῖ τὸ ἐπικεντρον τοῦ ἐνδιαφερόντός του, ἐνῶ ὅλα τὰ ἄλλα εἶναι ἀπλῶς συνδεδεμένα πρὸς αὐτό. Δεύτερον, ὁ «ειδικὸς» δύναται νὰ κατέχεται ὑπὸ ἐντόνου ἀπεχθείας εἰς τὸ νὰ κατανοῇ καὶ νὰ ἀποδέχεται νέας ἰδέας. Κατὰ τινὰ ἔννοιαν, οἱ «ειδικοὶ» ἀντιδροῦν εἰς τὰς καινοτομίας. Αὐτὸ δὲ εἶναι ἰδιαίτερος σύνθητος φαινόμενον, ὡσάκις αἱ καινοτομίαι προκαλοῦνται ὑπὸ ἀτόμων «μὴ ειδικῶν». Τρίτον, οἱ «ειδικοὶ» ἔχουν τάσιν νὰ ὑποτιμοῦν τὸν ρόλον τοῦ κοινοῦ νοῦ εἰς τὴν δημιουργίαν κατανόησεως, ἴσως λόγῳ τῆς μεγάλης των ἐμπειρίας εἰς τὸν τομέα τῆς ειδικεύσεώς των. Εἰς ἐκείνας τῶν ἐμπειριῶν, εἰς τὰς ὁποίας δὲν συμμετέχουν ἀμέσως οἱ ἴδιοι, ἀρνοῦνται νὰ ἐμπιστευθοῦν τὴν κοινὴν λογικὴν. Οὕτως, ἡ «ἐπίκτητος ἀνικανότης», εἴτε αὕτη προκαλεῖται σκοπίμως εἴτε ὄχι, δημιουργεῖ πολλὰς αἰτίας παραμορφώσεως εἰς τὰς ἐπικοινωνίας. Τέλος, τὸ λεξιλόγιον τὸ ὁποῖον χρησιμοποιοῦν οἱ «ειδικοὶ» δυνατὸν νὰ προκαλέσῃ καὶ αὐτὸ παραμόρφωσιν εἰς τὰς ἐπικοινωνίας. Τοιαῦται ειδικευμένοι διάλεκτοι, εἶναι βεβαίως ἀπαραίτητοι καὶ δι' αὐτὸ ὑπάρχουν εἰς ὅλα σχεδὸν τὰ ἐπαγγέλματα. Ἐν τῇ εἰς τὴν νομικὴν χρησιμοποιοεῖται ἐν ἄκρως ειδικευμένον λεξιλόγιον, τὸ ὁποῖον εἶναι πολὺ χρήσιμον εἰς τὰς ἐπικοινωνίας μεταξὺ δικηγόρων, δικαστικῶν κλπ. Εἰδικευμένα λεξιλόγια ὑπάρχουν εἰς ὅλα σχεδὸν τὰ ἐπαγγέλματα (λ.χ., τὴν ἰατρικὴν, τὴν διοίκησιν, τὴν θεολογίαν κλπ.).

Ἐκ μιᾶς ἀπόψεως, ἴσως κυνικῆς, αἱ διάλεκτοι ἐκάστου ἐπαγγέλματος δυνατὸν νὰ χρησιμοποιοῦνται ὡς μέσον ἐπιβιώσεως τῆς «ειδικότητος» καὶ ὡς

Φραγμός δια τήν είσοδον εις τήν «ειδικότητα» ξένων πρὸς αὐτὴν ἀτόμων. Τέλος, ἡ «ειδίκευσις» δυνατὸν νὰ ἐξηγῆ ἐπίπτωσιν καὶ ἐπὶ τῆς ποιότητος τῶν ἐπικοινωνιῶν διότι ἡ ἔνταξις τῶν ἀτόμων εις τομεῖς δράσεως, διευθύνσεις κλπ., δυνατὸν νὰ προκαλέσῃ τὴν ἀνάπτυξιν ἐκλεκτικῆς ἀντιλήψεως (Selective Perception). Ἐπὶ τοῦ θέματος αὐτοῦ θὰ ἀσχοληθῶμεν κατωτέρω.

Εἰς τὸ Σχῆμα 1, ἡ ἐξειδίκευσις (OE/1) παρουσιάζεται ὡς αἴτιον προκαλοῦν τὴν παραμόρφωσιν ἑνὸς μηνύματος, τὸ ὁποῖον ἀποστέλλεται ἐξ ἑνὸς «κέντρου ἀποφάσεως» (KA) πρὸς ἕνα «κέντρον ἐνεργείας» (KE).

Ἡ Ἱεραρχία (OE/2)

Ἡ ἱεραρχικὴ διάρθρωσις δεδομένης ἐπιχειρήσεως ἐπηρεάζει τὸ ἀξιόπιστον τῶν ἐπικοινωνιῶν ὄχι μόνον διότι αὕτη δημιουργεῖ τὰ διάφορα ἱεραρχικὰ ἐπίπεδα, διὰ μέσου τῶν ὁποίων πρέπει νὰ διέλθουν τὰ μηνύματα, ἀλλὰ διότι ἡ ἱεραρχία ἀποτελεῖ τὴν βᾶσιν διὰ τὴν δημιουργίαν καὶ τὴν διατήρησιν τῆς διαφορᾶς κοινωνικῆς ἐπιβολῆς (Status Difference) μεταξύ τῶν κατεχόντων διαφόρους ἱεραρχικὰς θέσεις. Ἡ ὕπαρξις διαφορᾶς κοινωνικῆς ἐπιβολῆς μεταξύ ἀτόμων διαφόρου ἱεραρχικῆς θέσεως, δυνατὸν νὰ ἀποτελέσῃ αἴτιον προκλήσεως παραμορφώσεως τῶν ἐπικοινωνιῶν. Ἱεραρχία ὑποδηλοῖ ὅτι μερικὰ ἄτομα ἔχουν μεγαλυτέραν κοινωνικὴν ἐπιβολὴν (Status) ἄλλων ἀτόμων ἐντὸς τῆς αὐτῆς ἱεραρχίας. Βάσει αὐτῆς τῆς διαφορᾶς, ἐκεῖνοι οἱ ὁποῖοι κατέχουν ἀνωτέρας θέσεις δύνανται νὰ παραμορφώσουν τὰ μηνύματα τὰ ὁποῖα κατευθύνονται πρὸς κατώτερα ἐπίπεδα, ἐπὶ τῷ σκοπῷ τῆς προστασίας καὶ τῆς διατηρήσεως τῆς ὑφισταμένης διαφορᾶς κοινωνικῆς ἐπιβολῆς μεταξύ αὐτῶν καὶ τῶν κατωτέρων των.

Οὕτως, οἱ ἀνώτεροι δύνανται νὰ κατακρατοῦν ἢ νὰ παραμορφώσουν πληροφορίας αἱ ὁποῖαι δυνατὸν νὰ χρησιμοποιηθοῦν κατ' αὐτῶν ὑπὸ τῶν ὑφισταμένων των, ἀποβλεπόντων ἴσως εἰς τὸ νὰ τοὺς ἐκτοπίσουν. Ἐτερον αἴτιον διὰ τὴν παραμόρφωσιν τῶν ἐπικοινωνιῶν, πρὸς τὰ κάτω, εἶναι ἡ προσπάθεια τῶν ἀνωτέρων νὰ ἐμποδίσουν τοὺς κατωτέρους των ἀπὸ τοῦ νὰ πληροφορηθοῦν λάθην των. Οἱ κατώτεροι, ὡσαύτως, δύνανται νὰ προκαλέσουν παραμορφώσεις εἰς τὰς ἐπικοινωνίας. Δύνανται οὗτοι νὰ διαστρεβλώσουν πληροφορίας πρὸς τὰ ἄνω, ἐὰν αἱ πληροφορίες αὗται δὲν ἐξυπηρετοῦν ἢ θέτουν ἐν κινδύνῳ τὸ ἀτομικὸν των συμφέρον. Λ.χ., οἱ ὑφιστάμενοι, οἱ ὁποῖοι δυνατὸν νὰ εἶναι ἐγωῖσταί. δὲν ἐπιθυμοῦν νὰ ἀποκαλύψουν πληροφορίας τὰς ὁποίας ὁ ἀνώτερός των δυνατὸν νὰ ἐπικαλεσθῆ διὰ νὰ ἐμποδίσῃ τὴν προαγωγὴν των, νὰ ἀπορρίψῃ μίαν αἴτησιν μεταθέσεως των ἢ νὰ τοὺς ἀποστερήσῃ ὅ,τι δήποτε θὰ ἀπέβαιε πρὸς ὄφελός των.

Ὡς ἐμφαίνεται εἰς τὸ Σχῆμα 1, τὸ ἀρχικὸν μῆνυμα δυνατὸν νὰ παραμορφωθῆ λόγω τῆς ὑφισταμένης ἱεραρχικῆς διαφορᾶς μεταξύ τῆς θέσεως τοῦ ἀποστολέως (KA) καὶ τοῦ ἀποδέκτου τοῦ μηνύματος (KE) καὶ τ'ἀνάπαλιν. Τὸ ἐμπόδιον αὐτὸ σημειοῦται διὰ τοῦ OE/2.

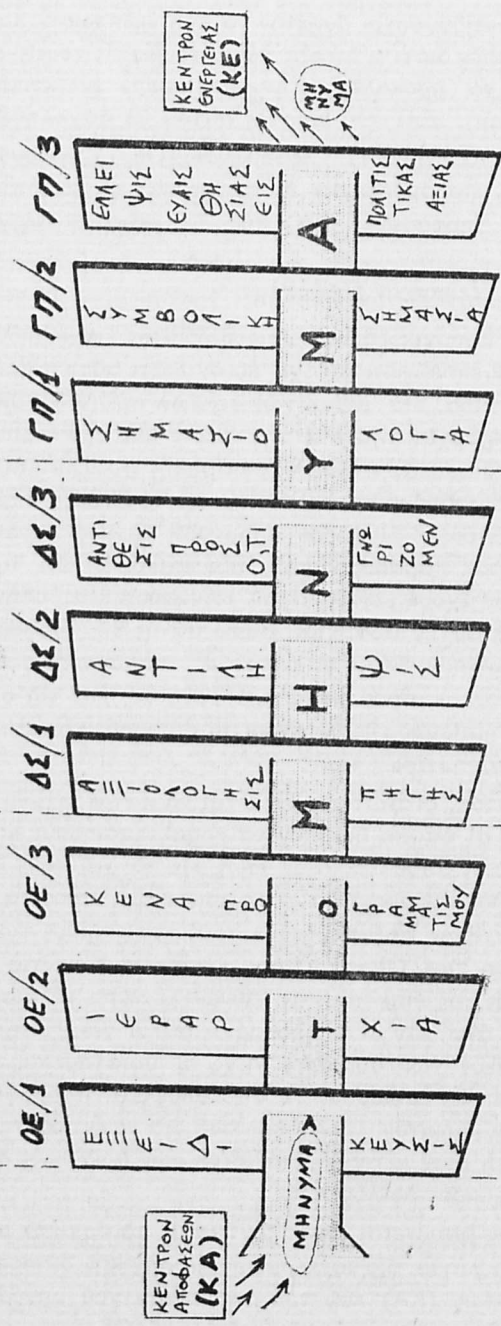
ΣΧΗΜΑ 1

Εκπόδια Προκαλούντα Τηροφυλασσάσεις
εις τας Επικουρίας

I. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΡΟΚΑΛΟΥΜΕΝΑ
ΕΞ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΙΤΙΩΝ
(ΟΕ)

II. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΡΟΚΑΛΟΥΜΕΝΑ
ΕΚ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
(ΔΣ)

III. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΡΟΚΑΛΟΥΜΕΝΑ ΕΚ
ΜΕΣΟΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΑΙΤΙΩΝ
(ΓΠ)



Τὰ κενὰ εἰς τὸν Προγραμματισμὸν (ΟΕ/3)

Κενὰ τὰ ὁποῖα τυχὸν ὑφίστανται εἰς τὸν προγραμματισμὸν δράσεως ἐπιχειρήσεως τινος—ὡς λ.χ. εἶναι ἡ ἀτελής ἢ ἀλληλοσυγκρουομένη πολιτικὴ, κακῶς διατυπωμένοι διαδικασίαι κλπ. —ἐξαναγκάζουν τὰ μέλη τῆς ὀργανώσεως νὰ ἐρμηνεύουν ταῦτα ἐπὶ τῇ βάσει στοιχείων τοῦ παρελθόντος, τῆς ἀτομικῆς των ἐμπειρίας, τῶν προκαταλήψεων των, τῶν προσωπικῶν ἐνδιαφερόντων κλπ. Οὕτω, ταῦτα συντελοῦν, ἀκουσίως ἴσως, εἰς τὴν παραμόρφωσιν ἑνὸς μηνύματος. Κατὰ συνέπειάν, μήνυμα ἀποστελλόμενον ὑπὸ τοῦ (ΚΑ) πρὸς τὸν (ΚΕ) δυνατὸν νὰ παραμορφωθῇ διότι παρεμβάλλονται ἐμπόδια, τὰ ὁποῖα εἰς τὸ Σχῆμα 1 σημειοῦνται ὡς ΕΟ/3.

Ἐσαύτως, ἐὰν οἱ τρόποι συμπεριφορᾶς οἱ ὁποῖοι ἐπιβάλλονται ὑπὸ τῆς ἀνεπιστήμου ὀργανώσεως θεωρηθῶν ὡς πρότυπα συμπεριφορᾶς, ὑπὸ τὴν ἔννοιαν ὅτι ἀποτελοῦν προκαθορισμένα πρότυπα συμπεριφορᾶς διὰ τὰ μέλη, αἱ ἀβέβαιοι κατεστάσεις, αἱ ὁποῖαι ὀφείλονται εἰς διαφορουμένας καταστάσεις ἢ ἀτελείας, δύνανται νὰ ἔχουν ὡς συνέπειαν τὴν παραμόρφωσιν τῶν διαφόρων μηνυμάτων.

Τὸ πείραμα τοῦ Solomon Asch (⁷), ἂν καὶ δυνατὸν τοῦτο νὰ θεωρηθῇ ὡς ἀκράϊον παράδειγμα, ἀντιπροσωπεύει μίαν τοιαύτην περίπτωσιν, ὅπου μέλη μιᾶς ὁμάδος ἀντικατέστησαν τὰ πρότυπα τῆς ἀναμενομένης συμπεριφορᾶς τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος. Τὰ μηνύματα εἰς τὸ πείραμα Asch ἐδίδοντο ὑπὸ μορφήν συμβολικῶν φωτεινῶν δεσμῶν ἐπὶ μιᾶς ὀθόνης. Ἡ ἀπόκλισις ἦτο ἡ κοινῇ συναινέσει συμφωνία τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος — ὅλων πλὴν ἑνὸς — ἣτις διέφερε τῆς ἐννοίας ἢ ὁποῖα ἐπροβάλλετο ἐπὶ τῆς ὀθόνης.

Πλέον συγκεκριμένως, αἱ φωτειναὶ δέσμαι παρουσίαζον δύο φωτεινὰς γραμμὰς διαφορετικοῦ μήκους. Διὰ προσυμφωνίας τῶν μελῶν — ὅλων πλὴν ἑνὸς — ταῦτα ἐδείχθησαν ὅτι ἡ μικροτέρα γραμμὴ ἦτο ἡ μεγαλυτέρα καὶ τάνάπαλιν. Ἡ ἐπιτελεσθεῖσα παραμόρφωσις ἦτο ἐν γνώσει τῶν μελῶν — ὅλων πλὴν ἑνὸς — ἀλλὰ ταῦτα συνεφώνησαν νὰ τὴν δεχθῶν πρὸς διεξαγωγὴν τοῦ πειράματος τοῦ Asch.

Κατὰ τὴν διεξαγωγὴν τοῦ πειράματος τὸ μεμονωμένον ἄτομον — ἐκεῖνο τὸ ὁποῖον δὲν εἶχε λάβει μέρος εἰς τὴν προσυμφωνίαν — παρ' ὅ, τι ἐσημείωσε τὴν διαφορὰν (παραμόρφωσιν) μεταξύ ἐκείνου τὸ ὁποῖον ἔβλεπε καὶ ἐκείνου, τὸν ὁποῖον οἱ ἄλλοι διετεινόντο ὅτι ἔβλεπον, ἐπηρέασθη ἐκ τῆς ὁμοφωνίας τῶν ἄλλων καὶ ἐδέχθη καὶ αὐτὸ ὅτι ἡ μικροτέρα γραμμὴ ἦτο ἡ μεγαλυτέρα καὶ τάνάπαλιν.

Καίτοι τὸ εἶδος τοῦτο τῶν παραμορφώσεων δυνατὸν νὰ ὀφείλεται, μερικῶς, εἰς τὴν ἀνάγκην ἰκανοποιήσεως ἀτομικῶν ἀναγκῶν, πηγὴ του, βασικῶς, εἶναι ἡ ἀσάφεια τῶν ἀναμενομένων προτύπων συμπεριφορᾶς τῆς ἀνεπιστήμου ὀργανώσεως.

II. Ἐμπόδια Ὄφειλόμενα εἰς Διαπροσωπικὰς Σχέσεις (ΔΣ)

Κατὰ τὴν μεταβίβασιν μηνυμάτων, πολλάκις προκαλεῖται παραμόρφωσις τοῦ περιεχομένου των διότι εἰς τὰς ἐπικοινωνίας παρεμβάλλονται ἄτομα, τὰ ὁποῖα μεταβιβάζουν καὶ δέχονται μηνύματα. Ταῦτα δὲν ὑπόκεινται μόνον εἰς τὴν ἀξιολόγησιν τοῦ δέκτου των, ὡς αὕτη ἐπηρεάζεται ὑπὸ τῶν προσδοκιῶν, τῆς ἀντιλήψεως καὶ τῆς γνώσεως αὐτοῦ περὶ τῆς πραγματικότητος, ἀλλὰ καὶ ἐκ τῆς ἀξιολογήσεως τὴν ὁποίαν κάμνει οὗτος διὰ τὴν πηγὴν ἐκ τῆς ὁποίας προέρχεται τὸ μήνυμα, δηλαδὴ διὰ τὸν ἀποστολέα τοῦ μηνύματος.

Ἀξιολόγησις τῆς Πηγῆς Προελεύσεως τῶν Πληροφοριῶν (ΔΣ/1)

Πρὶν ἢ ὁ λήπτης λάβῃ ἐν μήνυμα δυνατόν τοῦτο νὰ ἐμπεριέχῃ παραμόρφωσιν τινα, προερχομένην ἐκ τῆς ἀξιολογήσεως τὴν ὁποίαν ἔχει ἤδη κάμει οὗτος διὰ τὴν πηγὴν προελεύσεως τοῦ μηνύματος. Διὰ τῆς ἀξιολογήσεως τῆς πηγῆς, ὁ λήπτης ἐλπίζει νὰ ἐπιτύχῃ καλλιτέραν ἐρμηνείαν τοῦ λαμβανομένου μηνύματος. Ἄ.χ., ἐν μήνυμα, τὸ ὁποῖον καλεῖ τοὺς ἀρχιεργάτας μιᾶς βιομηχανικῆς μονάδος «νὰ μειώσουν τὸ κόστος παραγωγῆς», τὸ ὁποῖον προέρχεται ἐκ τοῦ διευθυντοῦ τοῦ ἐργοστασίου, ὅστις εἶναι εἰς ὅλους γνωστός ὡς λίαν συντηρητικὸς προκειμένου περὶ δαπανῶν καὶ ἐπὶ πλέον ὅτι οὗτος πάντοτε προσπαθεῖ νὰ μειώσῃ τὸ κόστος παραγωγῆς, ἀκόμη καὶ ἂν ὑφίσταται πιθανότης νὰ διακυβευθῇ ἢ ἀσφάλεια τῶν ἐργαζομένων, τὸ μήνυμα αὐτὸ μᾶλλον θὰ ἐρμηνευθῇ ὑπὸ τῶν παραληπτῶν αὐτοῦ ὡς «μία ἀκόμη ἀπὸ τῆς ἐξυπνάδες τοῦ σπαγοραμμένου» καὶ θὰ ἀγνοηθῇ ὑπ' αὐτῶν.

Κατὰ τὴν διάρκειαν τῆς ἐν Ἑλλάδι γερμανικῆς κατοχῆς, ὁ Ἑλληνικὸς Λαὸς ἦτο ἐκτεθειμένος καθημερινῶς εἰς ἀντιφατικὰς εἰδήσεις, περὶ τῶν ἐξελίξεων τῆς πολεμικῆς καταστάσεως. Τὸ περιεχόμενον, ὁμως, ἐκάστης εἰδήσεως ἐλάμβανεν ἰδιαιτέραν σημασίαν, ὡσάκις ἦτο γνωστὴ ἡ πηγὴ προελεύσεως τῆς εἰδήσεως. Ἐὰν ἡ εἰδησις μετεδίδοτο ἀπὸ τὸ Λονδίνον (ὁ Τσῶρτσιλ εἶπε...) ἡ εἰδησις ἔθεωρεῖτο «πραγματικὴ». Ἐὰν, ὁμως, ἡ εἰδησις μετεδίδοτο ἀπὸ τὸ Βερολίον τότε αὕτη ἔθεωρεῖτο «ψευδὴς» ἢ ὡς «προπαγάνδα».

Ἄρα, τὰ διάφορα μηνύματα δὲν ἀξιολογοῦνται πάντοτε ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ἐσωτερικῆς των ἀξίας, ἀλλὰ πολλάκις ταῦτα ἀξιολογοῦνται ἐπὶ τῇ βάσει τῆς πηγῆς ἐξ ἧς προῆλθον. Καθημερινῶς χρησιμοποιοῦμεν διάφορα στερεότυπα, ὡς τὰ προκατειλημμένους, αἰσιόδοξους, αὐταρχικούς, καιροσκόπους, αὐστηρούς, κομπορρήμων, στριμμένους κ.ἄ. Τὰ αὐτὰ στερεότυπα μεταχειριζόμεθα καὶ διὰ τὸν χαρακτηρισμὸν καὶ τὴν ἀξιολόγησιν τῆς πηγῆς προελεύσεως τῶν λαμβανομένων πληροφοριῶν.

Στερεότυπα δυνατόν νὰ χρησιμοποιηθοῦν, ὡσαύτως, διὰ τὸν χαρακτηρισμὸν μιᾶς καταστάσεως. Π.χ., ἡ συνδικαλιστικὴ ἔφημερις δυνατόν νὰ χαρακτηρισθῇ ὡς «προκατειλημμένη» ἐναντίον τῆς διοικήσεως, ἢ ὅλα τὰ στελέχη τῆς ἐπιχειρήσεως νὰ θεωρηθοῦν ὡς «ἄνθρωποι τῆς διοικήσεως».

Τέλος, ἐξετάζοντες τὴν ἐπίδρασιν, τὴν ὁποίαν ἔχουν οἱ ρόλοι τῶν ἀτόμων ἐπὶ τῆς ποιότητος τῶν ἐπικοινωνιῶν, ἡ κατάταξις τῶν ρόλων εἰς «τοπι-

κούς» και εις «κοσμοπολιτικούς» είναι χρήσιμος. Ἡ πατρότης τῶν ὄρων αὐτῶν ἀνήκει εις τὸν Alvin Gouldner, ὅστις κατατάσσει τὰ μέλη μιᾶς ὀργανώσεως εις «τοπικά» ἢ «κοσμοπολιτικά» (8).

«Τοπικόν» εἶναι τὸ ἄτομον τὸ ὁποῖον ταυτίζει τὸν ἑαυτόν του μὲ ὀρισμένην ἐπιχείρησιν, ὑπερασπίζεται δὲ τὰς ἀξίας, τοὺς σκοποὺς καὶ τὴν πολιτικὴν αὐτῆς. Τὸ «κοσμοπολιτικόν» ἄτομον, ἂν καὶ δυνατὸν νὰ εἶναι μέλος ὀρισμένης ἐπιχειρήσεως, ταυτίζει τὸν ἑαυτόν του μὲ κάποιαν ἄλλην, εὐρυτέραν ὁμάδα. Τοῦτο δυνατὸν νὰ συμμορφοῦται πρὸς ὀρισμένας ἀπαιτήσεις τὰς ὁποίας ἐπιβάλλει ἡ πρώτη ὀργάνωσις, ἡ τοπικὴ, ἀλλὰ, βασικῶς ἐπιθυμεῖ νὰ ταυτίσῃ τὸν ἑαυτόν του μὲ τὴν ἄλλην, τὴν «κοσμοπολιτικὴν» ὁμάδα (ὡς λ.χ., συμβαίνει μὲ τοὺς ἰατροὺς τῶν νοσοκομείων καὶ τὸν Πανελλήνιον Ἱατρικὸν Σύλλογον). Ἐν μῆνυμα προερχόμενον ἐξ ἑνὸς «τοπικοῦ» παράγοντος πρέπει νὰ βασίζεται, κατὰ κανόνα, εις τὰς ἀξίας τῆς ὀργανώσεως, ὃ δὲ παραλήπτῃς αὐτοῦ, ἔαν εἶναι ἐν «κοσμοπολιτικόν» μέλος, δυνατὸν νὰ ἐρμηνεύσῃ αὐτὸ ὡς «χρωματισμένον» ἐκ τῶν πεποιθήσεων τῆς διοικήσεως καὶ ὡς ἐκ τούτου τὸ περιεχόμενον τοῦ μηνύματος νὰ παραμορφωθῇ διὰ τὸν τελευταῖον. Ἐδῶ ἡ πηγὴ προελεύσεως τοῦ μηνύματος συνετέλεσεν εις τὴν παραμόρφωσιν αὐτοῦ. Διὰ τῆς ἀξιολογήσεως τῆς πηγῆς προελεύσεως τοῦ μηνύματος ὁ λήπτης αὐτοῦ δυνατὸν νὰ διαστρεβλώσῃ τὸ μῆνυμα ἀναλόγως τοῦ τί ἐκεῖνος προσωπικῶς γνωρίζει σχετικὸν πρὸς τὴν πηγὴν ταύτην. Βεβαίως, τὸ τί γνωρίζει ἐν ἄτομον ἐπηρεάζεται, οὐχὶ μόνον ἐκ τῶν πραγματικῶν χαρακτηριστικῶν τῆς πηγῆς τοῦ μηνύματος, ἀλλὰ καὶ ἐξ αὐτῆς ταύτης τῆς ἀντιλήψεως τοῦ λήπτου, ἥτις διαδραματίζει σημαντικὸν ρόλον εις τὰς ἐπικοινωνίας.

Ἡ Ἀντίληψις (ΔΣ/2)

Ἡ ἀντίληψις καλύπτει τὰ ἰδιαίτερα νοήματα τὰ ὁποῖα ἀποδίδει ἐν ἄτομον εις ἕτερα ἄτομα, γεγονότα, πράγματα, σύμβολα κλπ.

Αὐτὰ τὰ «νοήματα» καθορίζονται ὑπὸ ὀρισμένων παραγόντων, ὡς λ.χ., αἱ προσωπικαὶ ἀνάγκαι, αἱ ἀξίαι, τὸ πολιτιστικὸν ἐπίπεδον, ἡ προγενεστέρα προσωπικὴ ἐμπειρία τοῦ λήπτου κ.λ.π. Τὰ ἐν λόγῳ νοήματα δὲν προέρχονται κατ' ἀνάγκην πάντοτε ἐκ τῆς ἐσωτερικῆς σημασίας ἑνὸς γεγονότος (9). Θὰ ἠδύνατο νὰ εἴπη τις ὅτι εις πολλὰς περιπτώσεις ὁ ἀποφασιστικὸς παράγων δὲν εἶναι ἡ ἀντικειμενικὴ πραγματικότης, ἀλλὰ τὸ πῶς ἐν ἄτομον ἀντιλαμβάνεται τὴν πραγματικότητα. Ἡ ἀντίληψις συνήθως εἶναι ὑποκειμενικὴ.

Ἡ πιστότης (Fidelity) τῶν πληροφοριῶν, ἡ ἀκριβὴς ἐρμηνεία ἑνὸς μηνύματος, μᾶλλον ἐπηρεάζεται ἐκ τῆς προσωπικῆς ἀντιλήψεως ἐκάστου ἀτόμου. Ἄν καὶ ὑπάρχουν πολλοὶ παράγοντες οἱ ὁποῖοι καθορίζουν τὴν ἀντίληψιν τῶν ἀτόμων, ὁ περισσότερο σχετιζόμενος πρὸς τὴν συμπεριφορὰν τοῦ ἀτόμου ἐντὸς τῆς ἐπιχειρήσεως παράγων εἶναι τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας τὴν ὁποία ἐκτελεῖ τοῦτο. Εἰς ἐν τμήμα, τὸ εἶδος τῆς ἐργασίας καὶ ἡ ἀποστολὴ αὐτοῦ χρησιμεύουν ὡς «μονωτικά». Ἡ τμηματοποίησις καὶ ἡ ἐξειδίκευσις καθιστοῦν ἕκαστον ἄτομον τυποποιημένον «φίλτρον», τὸ ὁποῖον δυνατὸν νὰ χρησιμο-

ποιήται διά τήν κατανόησιν μόνον ἐκείνων τῶν ἐννοιῶν, αἱ ὁποῖαι ἐνδιαφέρουν τὸ άτομον, τήν ἐργασίαν του ἢ τὸ τμήμα εἰς τὸ ὁποῖον ἀνήκει τοῦτο. Οἱ εἰδικοί τείνουν νὰ θεωροῦν τὸ ἀντικείμενον τῆς εἰδικότητός των ὡς τὸ σπουδαιότερον καὶ νὰ συσχετίζουσι ὅ,τιδήποτε ἄλλο πρὸς αὐτό.

Οἱ Dearborn καὶ Simon διεπίστωσαν κατὰ τὰς ἐρεῦνας των, μερικὰς ἐνδείξεις αἱ ὁποῖαι ὑποστηρίζουσι τὴν ἀνωτέρω ἐκδοχὴν (10). Τοιουτοτρόπως, εἰς μίαν ὁμάδα μέσων διοικητικῶν στελεχῶν μιᾶς ὠρισμένης ἐπιχειρήσεως, τὰ ὁποῖα ἀντιπροσώπευον τοὺς τομεῖς τῶν πωλήσεων, τῆς παραγωγῆς καὶ τοῦ λογιστηρίου αὐτῆς, ἐδόθη «πρὸς μελέτην καὶ ἀνάλυσιν» περιγραφὴ δεδομένης ἐπιχειρηματικῆς καταστάσεως (Case Study) καὶ ἐξητήθη παρ' αὐτῶν νὰ προσδιορίσουσι ποῖον ἦτο τὸ σημαντικώτερον πρόβλημα εἰς τὴν ὑπὸ μελέτην περίπτωσιν. Ἐξ αὐτῶν, τὰ 83 % τῶν μελῶν τοῦ τμήματος πωλήσεων «ἀνεγνώρισαν» ὡς τὸ πλέον σημαντικὸν πρόβλημα, τὸ πρόβλημα τῶν πωλήσεων. Τὰ 80 % τῶν ἀνηκόντων εἰς τὸ τμήμα παραγωγῆς «ἀνεγνώρισαν» ὅτι τὸ πρόβλημα παραγωγῆς ἦτο τὸ πλέον σημαντικόν. Οὕτω, καίτοι ἅπαντες ἐμελέτησαν τὸ αὐτὸ πρόβλημα, ἕκαστον ἐκ τῶν μελῶν τῆς ὁμάδος ἤξιοιολόγησε τὰς δοθείσας πληροφορίας ἀναλόγως τῶν ἰδιαιτέρων ἐνδιαφερόντων του. Κατὰ τοὺς ἀνωτέρω ἐρευνητὰς ἕκαστον στέλεχος ἀντιλαμβάνεται «ὅ,τι εἶναι προετοιμασμένον νὰ ἀντιληφθῆ», δηλαδὴ ὁ παράγων τῆς ὑποκειμενικῆς ἀντιλήψεως διαδραματίζει ἀποφασιστικὸν ρόλον.

Ἀντίθεσις Μεταξὺ Λαμβανομένων Πληροφοριῶν καὶ ἤδη Ὑφισταμένων Γνώσεων (ΔΣ/3)

Ἐὰν αἱ λαμβανόμεναι πληροφορίες δὲν συμπίπτουσι πρὸς ὅ,τι ὁ λήπτης ἤδη γνωρίζει, συνήθως προκαλοῦν εἰς αὐτὸν ἐσωτερικὰς ἀντιθέσεις. Διευθέτησις αὐτῶν τῶν ἀντιθέσεων δυνατὸν νὰ σημαίη παραμόρφωσις τῶν πληροφοριῶν. Ἀ.χ., μία ἐντολὴ πρὸς τὸν διευθυντὴν ἑνὸς τμήματος νὰ «μειώσῃ» τὸ κόστος τῆς παραγωγῆς ἢ νὰ «αὐξήσῃ» τὴν παραγωγὴν, δυνατὸν νὰ θεωρηθῆ παρὰ τοῦ διευθυντοῦ, ὅστις ἔχει ἴδιαν προσωπικὴν ἀντίληψιν ὅτι τὸ κόστος παραγωγῆς εὐρίσκεται εἰς τὸ χαμηλότερον δυνατὸν ἐπίπεδον ἢ ὅτι τὸ ὕψος παραγωγῆς ὑπερβαίνει τὸ κανονικὸν τοιοῦτον, θὰ παραμείνῃ ὡς ἄνευ ἰδιαιτέρου νοήματος καὶ ἄνευ συμμορφώσεως, διότι τὸ περιεχόμενον τῆς ἐντολῆς ἔρχεται εἰς ἄμεσον ἀντίθεσιν πρὸς ὅ,τι ἤδη γνωρίζει ὁ διευθυντής. Παρομοίως, δυνατὸν νὰ προκληθῆ παραμόρφωσις τοῦ νοήματος μιᾶς ἀνακοινώσεως περὶ μελλοντικῶν προαγωγῶν ἢ μισθολογικῶν αὐξήσεων ἐπὶ τῇ βάσει τῆς ἀτομικῆς ἀποδόσεως ἑκάστου, ἐὰν αὕτη ἔρχεται εἰς ἀντίθεσιν πρὸς ὅ,τι εἰς τὴν πραγματικότητα, κατὰ κανόνα, ἐφαρμόζεται εἰς τὴν ἐπιχείρησιν, ὅσον ἀφορᾷ τὰ θέματα ταῦτα. Πλεῖστα ὅσα ἔτερα παραδείγματα αὐτοῦ τοῦ εἶδους εἶναι δυνατὸν νὰ ἀναφερθοῦν.

Ὡσαύτως, καὶ ἄλλα εἶδη ἀντιθέσεων, ὡς εἶναι ἡ ἀντίθεσις μεταξὺ ἀτομικῶν ἐπιδιώξεων, ρόλων κ.λ.π., δυνατὸν νὰ συντελέσουσι εἰς τὴν παραμόρφωσιν τῶν ἐπικοινωνιῶν.

III. Γλωσσικά και Πολιτιστικά Ἐμπόδια (Γ Π)

Ἐτέρα λίαν σοβαρὰ αἰτία διεστρεβλώσεως τῶν πληροφοριῶν εἶναι ἡ ρευστότης τῶν νοημάτων καὶ αἱ ἀσυνέπειαι τῆς γλώσσης. Ἡ γλῶσσα εἶναι δυναμικὸν φαινόμενον, προσαρμοζόμενον πρὸς τὰς ἐκάστοτε ἀνάγκας ἐκείνων οἱ ὁποῖοι τὴν χρησιμοποιοῦν. Αἱ ἔννοιαι, ὅμως, τῶν λέξεων δὲν εἶναι μονολιθικά. Διὰ τῶν αὐτῶν λέξεων ἡ ἐκφράσεων διαφορετικὰ ἄτομα δυνατὸν νὰ ἀντιλαμβάνωνται διαφορετικὰ νοήματα. Παρ' ὅλας, ὅμως, τὰς ἀδυναμίας τῆς ἡ γλῶσσα εἶναι ἡ πλέον χρησιμοποιουμένη μέθοδος διὰ τὴν μεταβίβασιν μηνυμάτων, παρουσίασιν ἰδεῶν, περιγραφὴν γεγονότων, ἔκφρασιν αἰσθημάτων κ.λ.π. Παρὰ ταῦτα, αἱ λέξεις ὡς σύμβολα τῶν ἐπικοινωνιῶν, δὲν μεταβιβάζουν ἀφ' ἑαυτοῦ των νοήματα. Ἡ σημασία των εἶναι ἐκείνη, τὴν ὁποίας οἱ ἐπικοινωνοῦντες προσδίδουν εἰς αὐτάς. Ἐν τούτοις, ἡ ἔννοια τῶν λέξεων ἐπηρεάζεται πολλάκις ὑπὸ γενικωτέρων παραγόντων, ὡς εἶναι ἡ μόρφωσις, ἡ «κουλτούρα», τὰ ἔθιμα, ἡ φυσικὴ καὶ ἡ ψυχολογικὴ κατάστασις τοῦ ἀτόμου κ.λ.π.

Κατωτέρω θὰ ἐξετάσωμεν τὸν ρόλον τῆς σημασιολογίας, ἥτοι τῆς συμβολικῆς σημασίας τῶν λέξεων καὶ τῆς ἐλλείψεως εὐαισθησίας εἰς τὰς πολιτιστικὰς ἀξίας ὡς αἰτίων παραμορφώσεως τῶν ἐπικοινωνιῶν.

Σημασιολογία (Semantics) (Γ Π/1)

Αἱ ἐκ φύσεως ἀδυναμίας τῆς γλώσσης καὶ ἡ ρευστότης τῆς σημασίας τῶν λέξεων δημιουργοῦν προβλήματα σημασιολογίας (1). Μερικαὶ λέξεις αἱ ὁποῖαι χρησιμοποιοῦνται συχνά, ὀδηγοῦν διάφορα ἄτομα εἰς διαφορετικὰ συμπεράσματα. Ἡ χρησιμοποίησις τῶν λέξεων δικαιοσύνη, ἰσότης, δημοκρατία, μοναρχία, ἠθικὴ, καλόν, βθῦ, κρῦον, συντόμως, ἀμέσως, κανονικὸν ἢ ὑπερβολικὸν κέρδος κ.λ.π., δυνατὸν νὰ ὀδηγήσῃ τὴν προσπάθειαν τῶν ἐπικοινωνιῶν εἰς ἀποτυχίαν ἐν ἀμφοτέροι, ὁ ἀποστολεὺς καὶ ὁ παραλήπτης τῶν μηνυμάτων, δὲν ἐρμηνεύουν τὰς λέξεις αὐτάς κατὰ τὸν ἴδιον ἀκριβῶς τρόπον. Οὕτως ἐὰν εἰς διευθυντῆς ζητήσῃ παρὰ τῆς γραμματέως του νὰ δακτυλογραφήσῃ μίαν ἐπιστολὴν «ὅσον τὸ δυνατὸν ταχύτερον» δίδει τὴν ἐλευθερίαν εἰς αὐτὴν νὰ δώσῃ τὴν ἰδικὴν τῆς ἐρμηνείαν εἰς τὸ «πότε ἀκριβῶς» πρέπει νὰ δακτυλογραφηθῇ ἡ ἐπιστολή. Ὁ διευθυντῆς δυνατὸν νὰ σκέπτεται «ἐντὸς δεκαλέπτου», ἐνῶ ἡ γραμματεὺς νὰ σκέπτεται εἰς «διάστημα μιᾶς ὥρας» κ.λ.π. Προφανῶς, ἐφ' ὅσον δι' ἕκαστον ἐξ αὐτῶν τὸ «ταχύτερον» ἔχει διάφορον σημασίαν, ἡ προσπάθεια ἐπικοινωνίας μεταξὺ διευθυντοῦ καὶ γραμματέως εἶναι καταδικασμένη εἰς ἀποτυχίαν, ἐκτὸς ἐὰν ἡ γραμματεὺς ἐννοήσῃ ὅτι ἡ φράσις «ὅσον τὸ δυνατὸν» σημαίνει 10' λεπτά.

Ὠρισμένοι ἐκφράσεις ἀποκτοῦν ἰδιαιτέραν ἔννοιαν δι' ἓν ὠρισμένον κύκλον ἀνθρώπων, οἱ ὁποῖοι ἐργάζονται ἀπὸ κοινοῦ, προέρχονται ἐκ τῆς αὐτῆς κοινωνικῆς τάξεως κ.λ.π. Ἐμπόδια, ὡσαύτως, προέρχονται ἐκ τῶν πολλῶν ἐννοιῶν τὰς ὁποίας ἔχουν ὠρισμένοι λέξεις. Εἶναι γνωστὸν ὅτι εἰς τὴν ἑλληνικὴν γλῶσσαν ὠρισμένοι λέξεις δυνατὸν νὰ ἔχουν περισσοτέρας τῆς μιᾶς καθιερωμένας ἐννοίας, ἡ ἀκριβῆς ὅμως, ἔννοια αὐτῶν, κατὰ περίπτωσιν,

ἐξαρτᾶται ἐκ τῶν συμφραζομένων. Οὕτως, ἡ λέξις «πολιτεία» δυνατόν νά σημαίνη χώραν, πόλιν, κυβέρνησιν, πολιτευμα, κράτος κ. λ. π. Ἡ λέξις «μέτρον» δυνατόν νά ἔχη διάφορον ἔννοιαν διὰ τὸν μουσικόν, τὸν νομικόν, τὸν ἀρχιτέκτονα κ. λ. π.

Συμβολικὴ Σημασία τῶν λέξεων (Γ Π/2)

Καὶ ὅταν ἀκόμη ὁ ἀποστολεὺς χρησιμοποίῃ τὴν γλῶσσαν μὲ «ἀκρίβειαν» εἶναι πάλιν δυνατόν νά δημιουργηθῇ σύγχυσις, ἐὰν ὁ λήπτης τοῦ μηνύματος ἀποδίδει εἰς αὐτὸ διάφορον νόημα. Ἀ.χ., ἐὰν πληροφορησώμεν ἕνα τμηματάρχην ὅτι τὸ γραφεῖον του μετεφέρθη ἐκ τοῦ Β' ὄροφου εἰς τὸν Α' ὄροφον, τὸ μήνυμα εἶναι ἀκριβές. Παρὰ ταῦτα εἶναι δυνατόν τοῦτο νά ἐρμηνευθῇ διαφοροτρόπως, λ.χ., ὡς «ὑποβιβασμός», διότι ὁ τμηματάρχης γνωρίζει ὅτι τὰ γραφεῖα ὄλων τῶν τμηματάρχων εὐρίσκονται εἰς τὸν Β' ὄροφον. Τὸ μήνυμα εἰς τὴν συγκεκριμένην περίπτωσιν λαμβάνει ἰδιαίτερον νόημα, διότι κατὰ τὸν παραλήπτην του, ἡ κατοχὴ γραφείου εἰς τὸν Α' ὄροφον συμβολίζει κάτι «ἰδιαίτερον», τὸν βαθμὸν τοῦ κατέχοντος αὐτό.

Ἐλλειψις Ἐναισθησίας εἰς τὰς Πολιτιστικὰς Ἀξίας (Γ Π/3)

Εὐαισθητοποίησις εἰς τὰς πολιτιστικὰς ἀξίας σημαίνει ρύθμισιν (συντονισμόν) ἑνὸς ἀτόμου πρὸς τὴν «κουλτούρα» μιᾶς ἰδιαιτέρας κοινωνίας.

Εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ εἰς τὰς ἐπικοινωνίας, ὁ ὡς ἄνω παράγων συντελεῖ εἰς τὴν βελτίωσιν αὐτῶν διότι οἱ ἄνθρωποι ἀφομοιώνουν (ἐσωτερικοποιοῦν) τὴν πολιτιστικὴν σημασίαν τῶν διαφόρων συμβόλων τῶν ἐπικοινωνιῶν. Ἀ.χ., εἰς τὴν Λατινικὴν Ἀμερικὴν, ἔνθα ὁ ἐναγκαλισμὸς καὶ αἱ χειρονομίαι εἶναι σύνηθες φαινόμενον κατὰ τὴν κοινωνικὴν συμπεριφορὰν τῶν ἀνθρώπων, οἱ ἄνθρωποι ὁμιλοῦν ὁ εἰς πρὸς τὸν ἄλλον ἐκ μικρᾶς ἀποστάσεως (¹²). Οὕτως, ἡ συμπεριφορὰ τῶν Ἀγγλων, διὰ τοὺς Λατινο ἀμερικανούς, δυνατόν νά ἐρμηνευθῇ ὡς ψυχρὰ καὶ ἀπρόσωπος. Εἰς τὴν Ἑλλάδα, καὶ τὰς λοιπὰς μεσογειακὰς χώρας, οἱ ἄνθρωποι ὁμιλοῦν χειρονομοῦντες. Αἱ χειρονομίαι αὗται, διὰ τοὺς μὴ γνωρίζοντας, δυνατόν νά ἐρμηνευθοῦν ὡς διαπληκτισμοί. Αἱ τοπικαὶ αὗται πολιτιστικαὶ ἰδιομορφίαι εἰς τὸν τρόπον κοινωνικῆς συμπεριφορᾶς δυνατόν νά προξενήσουν παραμορφώσεις εἰς τὰς διεθνεῖς ἐπικοινωνίας. Ἐκτὸς ἐὰν ἀμφοτέροι, ἀποστολεὺς καὶ παραλήπτης τοῦ μηνύματος, εἶναι εὐαίσθητοι εἰς τὰς διαφόρους πολιτιστικὰς ἰδιομορφίας τῆς γλώσσης καὶ τῶν προτύπων συμπεριφορᾶς τῶν ἀνθρώπων κατὰ τὰς ἐπικοινωνίας, οὐχὶ μόνον εἰς ὅ,τι ἀφορᾷ εἰς τὴν μεταξύ των ἀπόστασιν, τὰς χειρονομίας, τὴν ἔντασιν τῆς φωνῆς κ.λ.π., αἱ ἐπικοινωνίαι θὰ εἶναι πλημελεῖς. Ὁ Edward Hall παρατηρεῖ ὅτι ὁ ὑψηλὸς τόνος φωνῆς εἰς τὴν Κίναν ἐρμηνεύεται ὡς ἀπώλεια αὐτοκυριαρχίας, ὅτι ὁ χρόνος ἀναμονῆς εἰς τὴν Μέσην Ἀνατολήν εἶναι 15' λεπτά, ἐν ἀντιθέσει πρὸς τὰς Η.Π.Α., ἔνθα ὁ χρόνος ἀναμονῆς εἶναι 5' λεπτά. Εἰς τὴν Ἑλλάδα ὁ χρόνος ἀναμονῆς εἶναι τουλάχιστον τὸ «ἀκαδημαϊκὸν τέταρτον»!

Παρόμοια πρότυπα δυνατόν νά ἀνευρεθοῦν εἰς τὰς πολιτιστικὰς ἀξίας

μιᾶς ἐπιχειρήσεως. Λ. χ., εἰς ὠρισμένας ἐπιχειρήσεις μία «πρόσκλησις» τῆς διοικήσεως πρὸς τὰ στελέχη, πρὸς συμμετοχὴν εἰς τὴν χοροεσπερίδα τῆς ἐπιχειρήσεως, δυνατὸν νὰ μὴ ἔχη ἰδιαιτέραν σημασίαν. Μία πρόσκλησις παραμένει πάντοτε πρόσκλησις. Ἐν τούτοις, εἰς ἑτέρας ἐπιχειρήσεις ἡ «πρόσκλησις» τῆς διοικήσεως ἴσως πρέπει νὰ ἐρμηνεύεται ὡς διαταγὴ διότι οἱ προσκαλούμενοι πρέπει νὰ παρευρεθοῦν. Ὡσαύτως, μία πρόσκλησις, εἰδοποίησις νὰ «παρευρεθῆ» τις εἰς ἓνα συμβούλιον τμηματαρχῶν τῆς ἐπιχειρήσεως εἰς τὰς 11 : 00 π. μ. δυνατὸν νὰ ἐπιτρέπη ἀργοπορίαν μέχρις ἑνὸς πενταλέπτου ἢ νὰ μὴ ἐπιτρέπη καμμίαν ἀργοπορίαν. Εἰς τοιαύτας περιπτώσεις ἡ εὐαισθητοποίησις εἰς τὰς πολιτιστικὰς ἀξίας μιᾶς ἐπιχειρήσεως, τὰς χρησιμοποιούμενας γλωσσικὰς ἰδιομορφίας κ.λ.π. διευκολύνει τὰς ἐπικοινωνίας, ἐνῶ ἡ ἔλλειψις τοιαύτης εὐαισθησίας θέτει τὰς ἐπικοινωνίας ἐν κινδύνῳ.

Π ε ρ ῖ λ η ψ ῖ ς

Αἱ ἐπικοινωνίαι εἶναι βασικὴ προϋπόθεσις διὰ τὴν ἐπιτυχίαν πάσης ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος. Διὰ τῶν ἐπικοινωνιῶν οἱ ἀσκοῦντες διοίκησιν ἀποπειρῶνται νὰ ἐπιτύχουν ταῦτισιν ἀπόψεων μετὰ τῶν συνεργατῶν των, ἧτις ὁδηγεῖ εἰς συγκεκριμένας ἐνεργείας πρὸς ἐπίτευξιν τῶν ἀντικειμενικῶν σκοπῶν τῆς ὀργανώσεως.

Παρὰ τὰς καταβολλομένας, ὅμως, προσπάθειας, αἱ ἀποτελεσματικαὶ ἐπικοινωνίαι παρεμποδίζονται ὑπὸ διαφόρων ἐμποδίων μετὰ τῶν ὁποίων ἀνεφέρθησαν τὰ ἑξῆς : 1) Ἐμπόδια προκαλούμενα ἐξ ὀργανωτικῶν αἰτίων, ἧτοι τῆς μεγάλης ἐξειδικεύσεως, τῆς ὑφισταμένης ἱεραρχίας καὶ τῶν παρουσιαζομένων εἰς τὸν προγραμματισμὸν δράσεως κενῶν. 2) Ἐμπόδια ὀφειλόμενα εἰς τὰς ὑφισταμένας διαπροσωπικὰς σχέσεις μετὰ τῶν ἐπικοινωνούντων, ἧτοι τῆς πραγματοποιουμένης ἀξιολογήσεως τῆς πηγῆς προελεύσεως τοῦ μηνύματος, τῆς διαφορᾶς ἀντιλήψεως τῶν ἐπικοινωνούντων καὶ τῆς τυχόν ὑφισταμένης ἀντιθέσεως μετὰ τῶν τί ἤδη γνωρίζει ὁ παραλήπτης τοῦ μηνύματος καὶ τοῦ περιεχομένου τοῦ μηνύματος. Τέλος, ἐμπόδια προκαλοῦνται ἐκ γλωσσικῶν καὶ πολιτιστικῶν αἰτίων, τὰ ὁποῖα παρεμποδίζουν τὰς ἐπικοινωνίας καὶ τὰ ὁποῖα προέρχονται ἐκ τῆς σημασιολογίας, τῆς συμβολικῆς σημασίας τῶν λέξεων καὶ τῆς ἑλλείψεως εὐαισθησίας εἰς τὰς πολιτιστικὰς ἀξίας τῆς ἐπιχειρήσεως.

Εἰς τὸ γενικὸν πρόβλημα τῶν ἐπικοινωνιῶν εἰς τὰς ἐπιχειρήσεις, δυστυχῶς, δὲν ὑπάρχει μία τυποποιημένη λύσις, τὴν ὁποίαν πρέπει νὰ ἐφαρμόσουν οἱ ἀσκοῦντες διοίκησιν. Δύνανται, ὅμως, οὗτοι νὰ βελτιώσουν σημαντικῶς τὴν προσπάθειάν των δι' ἀποτελεσματικὰς ἐπικοινωνίας, λαμβάνοντες ὑπ' ὄψιν ὠρισμένας ὑποδείξεις καὶ τὰ πορίσματα τῶν ἐπιστημῶν τῆς συμπεριφορᾶς. Περὶ αὐτῶν, ὅμως, τὸ Β' Μέρος τοῦ παρόντος εἰς τὸ μεταπροσεχὲς τεύχος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Α' ΜΕΡΟΥΣ

1) Διά πλήρη ανάπτυξιν τῆς θέσεως ταύτης βλέπε :

- α. Dale and Michelon, *Modern Management Methods*. Penguin Books. 1966, σελ. 21.
 β. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1956, σελ. 226.
 γ. Fritz J. Roethlisberger, *Management and Morale*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1941, κεφ. 6.

2) Barnard : op. cit. σελ. 89.

3) Roethlisberger : op. cit σελ. 88.

4) Charles R. Walker, Robert H. Guest, Arthur N. Turner, *The Foreman on the Assembly Line*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1956, σελ. 88· επίσης Calvin W. Taylor, et. al.. *Technical Report: Identification of Communication Abilities in Military Stations*, Astia Document No. AD151 043 (Dayton, Ohio: Personnel Laboratory, Wright Air Development Command, U. S. Air Force, June 1958. Τέλος John N. Yanouzas, «A Comparative Study of Work Organization and Supervisory Behavior», *Human Organization*, τόμ. 23, No. 3 (Fall, 1964), σελ. 248.

5) Rensis Likert, «Measuring Organizational Performance», *Harvard Business Review*, τόμ. 36 (1958).

6) George W. England, «What Employees Know About Their Company», *Business News Notes*, No 35 (May 1957), σελ. 1 - 4.

7) Solomon Asch «Opinions and Social Pressure», *Scientific American*, τόμ., 193 (Νοέμβριος 1955), σελ. 31-35.

8) Alvin Gouldner, «Cosmopolitans and Locals», *Administrative Science Quarterly*, τόμ. 2 (1957), σελ. 282 - 292.

9) Διά μίαν ενδιαφέρουσαν συλλογήν άρθρων σχετικῶν μετὸ θέμα τῆς ἀντιλήψεως τῶν ἀτόμων βλέπε: Timothy W. Costello and Sheldon S. Zalkind, *Psychology in Administration* (Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc. (1963), Κεφ. 1.

10) Dewitt C. Dealborn and Herbert A. Simon, «Selective Perception : A Note on Departmental Identification of Executives», *Sociometry*, τόμ 21 (1958) σελ. 140-144.

11) Διά πληρεστέραν ανάπτυξιν τοῦ θέματος βλέπε : S I. Hayakawa, *Language in Thought and Action*, Harcourt, Brace and Company, New York, 1949.

12) Διά μίαν πληρεστέραν ανάπτυξιν τοῦ θέματος βλέπε: Edward T. Hall, Jr. «The Anthropology of Manners», *Scientific American*, τόμ. 192 (Ἀπρίλιος 1955), σελ. 84-90.