

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1

Βήμα πρώτο: Ενόραση και όραμα

1.1 Πώς διαχειριζομαι το «αυτονόητο»

Λέξη-κλειδί: Αντίληψη

.....
*Κανένας άνθρωπος δεν είναι νησί (...). καθένας μας
είναι κομμάτι της ηπείρου, μέρος της στεριάς·
(...) Γι' αυτό, ποτέ σου μη στέλνεις να ρωτήσεις για ποιον
χτυπά η καμπάνα: χτυπά για σένα.*
John Donne, 1572-1631, άγγλος ποιητής
.....

Στον τίτλο του κεφαλαίου αυτού αναφέρεται η λέξη «ενόραση» – η ικανότητα να «βλέπω» πέρα απ' ό,τι φαίνεται. Να μπορώ να είμαι σε επαφή με το παρόν και το μέλλον. Αυτή η ικανότητα, σε συνδυασμό με το όραμά μου, που χωρίς αυτό δεν μπορώ να προχωρήσω με σαφήνεια και δυναμισμό, μου επιτρέπει να μπορώ να διαχειριστώ το «αυτονόητο». Και ποιο είναι το αυτονόητο; Η αναλυτική και συνθετική επαφή με τα πράγματα: η αντίληψη.

Η αντίληψη περιλαμβάνει την αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία, την ικανότητα πρόβλεψης των πραγμάτων, τη διαίσθηση δηλαδή (όπως την ονομάζουν όσοι δεν έχουν αυτή την ικανότητα), και το προσωπικό κίνητρο για επαφή με τους άλλους ανθρώπους, τα γεγονότα, το περιβάλλον και τον εαυτό μου.

1.1.1 Η διαπροσωπική επικοινωνία

Απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε επιχειρησιακή διεργασία, λειτουργία και δράση αποτελεί η διαπροσωπική επικοινωνία. Με τη διαπροσωπική επικοινωνία διαμορφώνουμε αποφάσεις.

Η διαδικασία της επικοινωνίας χρησιμεύει στο να επηρεάσουμε ή να διαμορφώσουμε τις αποφάσεις του συνομιλητή μας (π.χ. πελάτη, συνεργάτη, υφισταμένου κ.λπ.).

Οι θεμελιώδεις αρχές της επικοινωνίας που ποτέ δεν πρέπει να ξεχνάμε είναι:

- Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους.
- Η αντίληψη της πραγματικότητας διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο.
- Τα συναισθήματα επιδρούν στην κατανόηση.
- Τα γεγονότα διαφέρουν από τις γνώμες.
- Η επαναπληροφόρηση ολοκληρώνει το μήνυμα.
- Οι πράξεις μιλούν δυνατώτερα από τις λέξεις.

.....
Έχω συνειδητοποιήσει ότι όλα μας τα προβλήματα προκύπτουν από την αποτυχία μας να χρησιμοποιήσουμε μια απλή και ξεκάθαρη γλώσσα.

Jean-Paul Sartre, 1905-1980, γάλλος φιλόσοφος

.....

Κατά τη διάρκεια μάλιστα της διαπροσωπικής επικοινωνίας, συχνά δεν δίνουμε τη δέουσα σημασία στη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται να εκμεταλλευτούμε το φυσικό μας οπλοστάσιο και να φροντίσουμε να χτίσουμε μια σχέση συμπάθειας.

Το φυσικό μας οπλοστάσιο αποτελείται από:

- Το βλέμμα μας.
- Το χαμόγελό μας.
- Τις χειρονομίες μας.
- Τη φωνή μας.

- Την άρθρωσή μας (τόνος, ρυθμός, ταχύτητα).
- Το λεξιλόγιό μας (πλούσιο, κατάλληλο, εντυπωσιακό, σαφές).

.....
Το σώμα λέει αυτό που δεν μπορούν να πουν οι λέξεις.

Martha Graham, 1894-1991,
αμερικανίδα χορογράφος

.....

Πώς χτίζεται μια σχέση συμπάθειας:

- Δείχνουμε ενδιαφέρον για τον συνομιλητή μας.
- Αναφέρουμε συχνά το όνομά του.
- Είμαστε χαμογελαστοί και φιλικοί.
- Είμαστε καλοί ακροατές.
- Συζητάμε για πράγματα που τον ενδιαφέρουν (π.χ. την οικογένειά του, τη δουλειά του, τον ίδιο).
- Τον κάνουμε να νιώσει σημαντικός.

.....
Εκείνος που μιλάει σπέρνει. Εκείνος που ακούει συλλέγει τους καρπούς.

Pierre-Claude-Victor Boiste, 1765-1824,
γάλλος λεξικογράφος

.....

Το συμπέρασμα – οδηγίες για μια αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία:

- Ακούμε τον συνομιλητή μας.
- Εκφραζόμαστε σύντομα και με σαφήνεια.
- Επιβεβαιώνουμε όσα ακούσαμε και ότι ο συνομιλητής μας κατάλαβε αυτά που του είπαμε.
- Δημιουργούμε ευνοϊκό περιβάλλον για την επικοινωνία.

.....
Οι Σπαρτιάτες, οι στωικοί, οι ήρωες, οι άγιοι και οι θεοί χρησιμοποίησαν σύντομο και ισχυρό λόγο.

Ralph Waldo Emerson, 1803-1882,
αμερικανός φιλόσοφος

.....

Η σημασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι τεράστια. Χωρίς αυτή, πώς θα επικοινωνήσουμε με πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και όχι μόνο;

Όσο και αν φαίνονται αυτονόητα τα παραπάνω, στην πραγματικότητα αντιμετωπίζουμε πολλά προβλήματα στην καθημερινή τους εφαρμογή. Δυσκολία στην κατανόηση, παρεξηγήσεις, διαφορετικές αντιλήψεις είναι μερικές μόνο από τις δυσλειτουργίες της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Γι' αυτό απαιτείται μεγάλη προσοχή αλλά και διαρκής εκπαίδευση.

.....
Δεν υπάρχει λιγότερη ευλωτία στη φωνή, στα μάτια και στον αέρα του ανθρώπου απ' ό,τι στην επιλογή των λέξεων.
François de La Rochefoucauld, 1613-1680,
γάλλος συγγραφέας
.....

- Το «χάρισμα» στη διαπροσωπική επικοινωνία

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η έρευνα που διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο του Χερτφορντσάιρ, υπό την καθοδήγηση του καθηγητή Richard Wiseman. Όταν λέμε «χάρισμα», εννοούμε αυτή τη μαγική ιδιότητα που διαθέτουν ορισμένα άτομα που τα αποκαλούμε «χαρισματικά» η οποία τους επιτρέπει να κερδίζουν τους γύρω τους αλλά και τις εντυπώσεις.

Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν 200 εθελοντές που, όπως υποστήριζαν οι ίδιοι, δεν είχαν αυτή την ιδιαίτερη προσωπικότητα, ήταν αδιάφοροι στους τρίτους και δεν έκαναν εντύπωση στον εργασιακό τους χώρο. Στη συνέχεια τα άτομα αυτά «εκπαιδεύτηκαν» να ακολουθήσουν τις πέντε παρακάτω οδηγίες στη διαπροσωπική τους επικοινωνία με τους άλλους ανθρώπους:

- i. Ανοίγετε τους ώμους σας και φροντίζετε να έχετε καλή στάση σώματος, ενώ όταν κουβεντιάζετε να είστε χαλαρός.
- ii. Να γνωρίζετε το αντικείμενο για το οποίο θέλετε να μιλήσετε, ώστε να είστε ξεκάθαρος στο μήνυμά σας και να διατυπώνετε με πειθώ τα επιχειρήματά σας. Προσπαθήστε να έχετε εναλλα-

γές στην ομιλία σας, άλλοτε να μιλάτε με αργό ρυθμό και άλλοτε πιο γρήγορα, για να κρατάτε το ενδιαφέρον.

- iii. Το μήνυμά σας πρέπει να είναι ξεκάθαρο, εύκολο στην κατανόηση, καινοτόμο, να αποτελεί ερέθισμα για συζήτηση και σκέψη.
- iv. Όταν θέλετε να κερδίσετε ένα άτομο ή τον συνομιλητή σας, να δείχνετε πραγματικό ενδιαφέρον για τα λεγόμενά του, να χαμογελάτε, να τον κοιτάτε στα μάτια και να τον αγγίζετε κάποιες φορές.
- v. Εάν θέλετε να κερδίσετε τις εντυπώσεις, μοιράστε τον χρόνο, το βλέμμα και την επαφή σας όσο το δυνατόν ισόποσα σε όλους. Εάν είστε καθισμένος, κλίνετε προς το κέντρο της ομάδας, και εάν μιλάτε όρθιος, κινηθείτε ανάμεσα στα υπόλοιπα μέλη.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν εντυπωσιακά:

Όταν οι εθελοντές επέστρεψαν στον εργασιακό τους χώρο και στο κοινωνικό τους περιβάλλον, δήλωσαν –στην πλειονότητά τους– ότι πλέον αποκαλούνταν «λαμπεροί» και ότι οι περισσότεροι τους θεωρούσαν «χαρισματικούς» στην επικοινωνία.

1.1.2 Η διαίσθηση και το κίνητρο

Αυτό που ονομάζουμε διαίσθηση δεν είναι τίποτε άλλο από την ικανότητα των ανθρώπων, ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις, να «ακούν» (όταν οι άλλοι δεν ακούν), να «βλέπουν» (ό,τι οι άλλοι δεν βλέπουν), να «προβλέπουν» (ό,τι οι άλλοι δεν έχουν φανταστεί), να «αισθάνονται» (όταν οι άλλοι σκέφτονται) και να «εμπιστεύονται» το ένστικτό τους (όταν οι άλλοι διστάζουν).

Ο συνδυασμός τελικά της «διαίσθησης» με την ικανότητα να δημιουργούμε «κίνητρα» για τους άλλους, αλλά και για τον ίδιο μας τον εαυτό, έχει ως τελικό αποτέλεσμα την ορθή αντίληψη των πραγμάτων.

Άνθρωποι που διαθέτουν αυτό που χαρακτηρίσαμε πριν «χάρισμα» μπορούν να αποτελούν με τη στάση και το παράδειγμά τους κίνητρο για τους άλλους.

Αυτοί όμως που διαθέτουν το «χάρισμα», αν δεν «τολμήσουν»

(αν δεν πάρουν ρίσκο, δηλαδή λαμβάνοντας και υλοποιώντας αποφάσεις), αφήνουν το χάρισμά τους ανεκμετάλλευτο.

Βασικό κίνητρο για τους εργαζομένους αποτελεί επίσης το επιχειρηματικό όραμα.

Το επιχειρηματικό όραμα θα λάβει σάρκα και οστά αν ο ηγέτης της επιχείρησης, αυτός μάλιστα που διαθέτει το «χάρισμα», κάνει το επιχειρηματικό όραμα κτήμα και κίνητρο των ανθρώπων της επιχείρησης.

- Το επιχειρηματικό όραμα (vision)

Επειδή η επιχείρηση δεν είναι μόνο μια οικονομική οντότητα αλλά και μια κοινότητα, η ηγεσία της προσπαθεί μέσω του οράματος να τη μετατρέψει από έναν αποκλειστικά οικονομικό οργανισμό σε μια «υπεύθυνη κοινότητα». Αυτό γίνεται εφικτό με την υιοθέτηση ενός κοινού οράματος (shared vision), που στηρίζεται σε ένα πλέγμα κοινά αποδεκτών αξιών και κοινής αντίληψης για τον σκοπό της επιχείρησης. Οι αξίες αυτές παραμένουν σταθερές, παρά τις αλλαγές στην επιχειρηματική στρατηγική ή πρακτική.

Το επιχειρηματικό όραμα είναι η διατύπωση των αξιών, της αποστολής και των μακρόχρονων προσδοκιών της επιχείρησης. Απευθύνεται στην καρδιά και στον νου των υπαλλήλων της και εκφράζει τη συλλογική αίσθηση του εταιρικού σκοπού και της προοπτικής της επιχείρησης.

- Τι περιλαμβάνει το όραμα;
 - Την κύρια αποστολή της επιχείρησης.
 - Τον πυρήνα αξιών της επιχείρησης.
 - Τον απώτερο σκοπό της επιχείρησης, που εκφράζει και το προσδοκώμενο μέλλον της.