



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΣΤΙΣ
ΠΟΛΥΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ
ΚΑΙ ΤΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΜΕΝΟ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ ΜΗΤΣΗΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ
ΓΛΥΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ, 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Σπουδαιότητα Της Διαχείρισης Της Επικοινωνίας Στη Διαχείριση Έργων Και Ιδιαίτερα Στις Πολυπολιτισμικές Κοινωνίες Και Το Παγκοσμιοποιημένο Οικονομικό Περιβάλλον

Αριστοτέλης Μήτσης

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ιωάννα Γλύκου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάϊος 2016

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Το θέμα της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής μελέτης το εμπνεύστηκα λόγω των προβλημάτων που αντιμετωπίζω στην καθημερινή μου εργασία ως διαχειριστής έργων στο νέο για μένα εργασιακό περιβάλλον της πολυπολιτισμικής Νέας Υόρκης. Εργαζόμουν για μια δεκαετία ως Πολιτικός Μηχανικός και διαχειριστής έργων στην Ελλάδα έως ότου μετανάστευσα το έτος 2013 στις ΗΠΑ. Και ενώ στην Ελλάδα οι προκλήσεις που είχα να αντιμετωπίσω στον εργασιακό μου χώρο ήταν κυρίως λειτουργικά προβλήματα, ερχόμενος σε ένα καινούριο περιβάλλον διαπίστωσα ότι, παρόλο που αντιμετώπισα αρκετά προβλήματα τεχνογνωσίας, η κύρια πρόκληση ήταν η αποτελεσματική επικοινωνία στο νέο περιβάλλον.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εξερευνήσει τρόπους και μεθόδους περιορισμού και εξάλειψης όπου εφικτό των προβλημάτων στην επικοινωνία, που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής των έργων σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

Η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί στην παρούσα εργασία είναι η εξής: Αρχικά θα γίνει ανασκόπηση της θεωρίας στην υπάρχουσα βιβλιογραφία πάνω στο θέμα της διαχείρισης της επικοινωνίας. Έπειτα θα γίνει ανάλυση των διαύλων επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο και των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην εφαρμογή τους. Στη συνέχεια θα υποβληθεί το συνταχθέν από εμένα ερωτηματολόγιο στα μέλη του Ελληνικού Παραρτήματος του Ινστιτούτου Διαχείρισης Έργων (PMI Chapter Greece). Το τελικό βήμα θα είναι η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών από το υποβληθέν ερωτηματολόγιο και η εξαγωγή συμπερασμάτων και πρόταση λύσεων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων στην επικοινωνία.

Summary

The subject of this postgraduate study is inspired by the challenges I face in my daily work as a project manager in the new for me multicultural working environment of New York. I worked for a decade as a civil engineer and project manager in Greece until 2013, where I emigrated to the USA. While in Greece the challenges I had to face at my workplace was mainly operational problems. Coming to a new environment in the USA, I realized that although I encountered several know-how issues, my main challenge was communicating efficiently in the new environment.

The objective of this paper is to explore ways and means to minimize and eliminate where possible the problems in communication that arise during the implementation of projects in a globalized world.

The methodology followed in this work is as follows. First I will provide an overview of the theory to the existing literature on the subject of communication management. Then the communication channels will be analysed in the workplace and the problems encountered in their utilization. Subsequently, I will submit the questionnaire I compiled to the members of the Greek Chapter of the Project Management Institute (PMI Chapter Greece). The final step will be to collect and analyse the information received from the submitted questionnaire, draw conclusions and propose solutions to address problems in communication.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κύρια Ιωάννα Γλύκου που μου έδωσε τη δυνατότητα να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα. Θα ήθελα επίσης να την ευχαριστήσω για τη βοήθεια, την καθοδήγηση και τις χρήσιμες συμβουλές που μου παρείχε.

Ευχαριστώ επίσης θερμά όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα μου και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ χρωστάω και στη σύζυγό μου που με στήριξε με κάθε τρόπο σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Κεφαλαίο 1	5
Εισαγωγή.....	5
1.1. Εισαγωγή.....	5
1.2. Σκοπός της έρευνας.....	7
1.3. Ερευνητικά ερωτήματα	7
1.4. Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας.....	8
1.5. Περιορισμοί της έρευνας	8
Κεφαλαίο 2	9
Διαχείριση Έργων και Επικοινωνία	9
2.1. Η Διαδικασία της επικοινωνίας	9
2.2. Αποτελεσματική Επικοινωνία.....	11
2.2.1. Άτυπη επικοινωνία.....	13
2.2.2. Τυπική επικοινωνία	13
2.3. Επικοινωνιακή Αρμοδιότητα.....	13
2.4. Διαχείριση Έργου και Επικοινωνία.....	15
2.4.1. Οργανωσιακή κουλτούρα.....	17
2.4.2. Διαπολιτισμική επικοινωνία.....	18
2.4.3. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων σε έργα	19
2.4.4. Επικοινωνία και Διαχείριση Γνώσης.....	20
2.5. Διάλογοι Επικοινωνίας	21
2.5.1. Γραφείο του έργου	22
2.5.2. Πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία.....	23
2.5.3. Υποκατάστατο της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας – εργαλεία τηλεδιάσκεψης.....	24
2.5.4. Έγγραφο σχεδιασμού του έργου	24
2.5.5. Συναντήσεις	25
2.5.6. Email και ιστοσελίδα έργου.....	25
2.5.7. Τηλέφωνο & smartphone.....	26
2.6. Ειδικά Χαρακτηριστικά της Επικοινωνίας του Έργου.....	26
2.7. Η Επικοινωνία σε Πολυπολιτισμικό Περιβάλλον	28
2.8. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Πολυπολιτισμική Επικοινωνία	31

Κεφαλαίο 3	34
Στρατηγική Επικοινωνίας	34
3.1. Βασικοί Ορισμοί.....	34
3.2. Στοχοθεσία	36
3.3. Ανάλυση Ενδιαφερόμενων	37
3.4. Πόροι και Ρόλοι	38
3.5. Σχέδιο Επικοινωνίας.....	38
Κεφαλαίο 4	40
Μεθοδολογία της Έρευνας	40
4.1. Θεωρητική Μεθοδολογική Προσέγγιση της Έρευνας.....	40
4.1.1. Ποσοτική Έρευνα.....	40
4.2. Μεθοδολογικός Σχεδιασμός	41
4.3. Δείγμα.....	41
4.4. Συνέντευξη	42
Διαδικτυακή Συνέντευξη (Ερωτηματολόγιο)	42
Κεφάλαιο 5	444
Ανάλυση Στοιχείων.....	44
5.1. Έκθεση Ερωτημάτων και Αποτελεσμάτων.....	44
5.2. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	59
Κεφάλαιο 6	67
Συμπεράσματα	67
Βιβλιογραφία	69

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών στα μεγάλα έργα τείνουν να συμμετέχουν άτομα από όλο τον κόσμο επεκτείνοντας το εύρος των δεξιοτήτων που ένας Υπεύθυνος Έργου θα πρέπει να διαθέτει. Οι ομάδες έργου από πολλαπλές χώρες και η εικονική σύνθεση της ομάδας του έργου φαίνεται να είναι ο κανόνας στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Η μετάβαση από τη διαχείριση των έργων, όπου η πλήρης ομάδα είναι τοπική, στη διαχείριση των έργων με τις ομάδες που καλύπτουν διάφορες χρονικές ζώνες και εθνικότητες, γίνεται όλο και πιο προκλητική. Θα πρέπει, επομένως, να είναι ένας από τους τομείς όπου οι Διαχειριστές Έργων που διαχειρίζονται αυτά τα έργα να διαθέσουν επιπλέον χρόνο προγραμματισμού για να αποφευχθούν τυχόν παγίδες που μπορεί να δημιουργήσουν εντάσεις και να οδηγήσουν σε γενικευμένα προβλήματα.

Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στις σημερινές πολυεθνικές ομάδες φαίνεται να είναι η διαχείριση της επικοινωνίας και της κουλτούρας. Όπως τονίζεται, μεταξύ άλλων, από τους Sheriff (2001), Kloppenborg και Petrick (1999) και Ely και Thomas (2001) οι πολιτιστικά πολύμορφες ομάδες έχουν μια εγγενή εκτεταμένη δυναμική που απαιτεί την κατάλληλη πολιτιστική διαχείριση. Η διαχείριση της επικοινωνίας στις πολυπολιτισμικές κοινωνίες δεν είναι απλά μια ερώτηση για την προσθήκη ενός ακόμη στοιχείου στο μητρώο κινδύνων του έργου, αλλά η συνειδητή

προσπάθεια από τον Υπεύθυνο Συντονιστή για να συμπεριλάβει μια ολόκληρη φιλοσοφία της προώθησης της ισότητας και θετικό ομαδικό πνεύμα, χωρίς να έχει σημασία η προέλευση και το μίγμα της ομάδας.

Οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις με γρήγορο έργο κύκλου ζωής και σύνθετα προϊόντα προτιμούν προμηθευτές που μπορούν να τους στηρίξουν σε πολλούς τομείς της τεχνολογίας και μπορούν να προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών. Τα προγράμματα (συμπεριλαμβανομένων αρκετών έργων υπο-έργα) είναι όλο και πιο περίπλοκα, με άμεση επιρροή στο χρονοδιάγραμμα του χρόνου σε σχέση με την αγορά. Αυτό τονίζει τη σημασία της καλής διαχείρισης ενός προγράμματος, της ανοικτής και ειλικρινούς αλληλεπίδρασης και της απόδοσης της εταιρείας. Οι σχέσεις αποτελούν τους ακρογωνιαίους λίθους για την επιτυχή διαχείριση του έργου και η καλή στρατηγική επικοινωνίας καθιστά την πολύπλοκη εργασία πιο εύκολη και ενσωματώνει όλα τα στοιχεία αρμονικά μαζί.

Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι αναντικατάστατος. Χωρίς αυτή δε θα υπήρχε ούτε παραγωγή, ούτε έργα. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για όλες τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Τα έργα είναι όλα σχετικά με την επικοινωνία και οι διαχειριστές του έργου έχουν τη δυνατότητα και την ευθύνη να κρατήσουν τις ισορροπίες τόσο στο εσωτερικό (για να εξασφαλιστεί η λειτουργική αρτιότητα) όσο και εξωτερικά (να διασφαλιστεί η κατανόηση των αναγκών των πελατών και η ικανοποίηση του πελάτη). Όλοι οι Διαχειριστές Έργων έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για την επικοινωνία με τους πελάτες.

Η ανταλλαγή πληροφοριών και η αποτελεσματική συνεργασία λαμβάνει χώρα σε μια εταιρία που η επικοινωνία είναι καλά οργανωμένη και αποτελεσματική. Η επικοινωνιακή στρατηγική αφαιρεί τις αμφιβολίες, τονίζει τη σημασία του σχεδιασμού και επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων γύρω από το ίδιο στρογγυλό τραπέζι.

Για την έναρξη της μελέτης αυτής προϋποτίθεται ότι όλα τα έργα δεν θα μπορούν να είναι ενήμερα για το επίπεδο της επικοινωνιακής στρατηγικής και δεν έχουν προσχεδιασμένη στρατηγική για γραπτή επικοινωνία. Έτσι, η εφαρμογή είναι μια πρόκληση τουλάχιστον. Η επικοινωνία του έργου απαιτεί αρκετά από όλα τα μέλη της ομάδας αλλά κυρίως από τον διαχειριστή του έργου. Τα έργα απαιτούν αρμοδιότητα

στην επικοινωνία, την εστίαση και τη λεπτομέρεια των μηνυμάτων διαφόρων και περίπλοκων τομέων ειδικότητας.

1.2. Σκοπός της έρευνας

Ο στόχος αυτής της εργασίας είναι να χαρτογραφήσει τη θεωρία της διοίκησης του έργου όσον αφορά την επικοινωνία για να βρει αν έχει ειδικά χαρακτηριστικά που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό της επικοινωνίας. Άλλοι θεωρητικοί τομείς έρευνας είναι οι εξής: η διαδικασία της επικοινωνίας, η στρατηγική της επικοινωνίας, η διαχείριση της επικοινωνίας του έργου και η ανάθεση υπεργολαβίας όσον αφορά την επικοινωνία. Συνδυάζοντας τις διαπιστώσεις από αυτή τη θεωρία με τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα και απαντήσεις στα ερωτήματα που έχουμε θέσει.

Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι η ανάδειξη της σημασίας του σχεδιασμού της επικοινωνίας σε έργα, ιδίως στις πολυπολιτισμικές κοινωνίες και το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.

1.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Ως ερευνητικά ερωτήματα έχουν οριστεί τα εξής:

1. Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της διαχείρισης της επικοινωνίας στη διαχείριση έργων;
2. Τι είδους στρατηγική επικοινωνίας είναι πιο αποτελεσματική στα έργα που συμμετέχουν μέλη από διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες;
3. Πώς μπορεί να ακολουθηθεί η ανακοίνωση της στρατηγικής επικοινωνίας στα έργα;

Οι στόχοι ορίζονται ως εξής:

- Να καθοριστεί η διαδικασία της επικοινωνίας.
- Να καθοριστούν τα ειδικά χαρακτηριστικά της επικοινωνίας του έργου.
- Να καθοριστεί τι είδους στρατηγική λειτουργεί καλύτερα σε έργα.
- Να καθοριστεί ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να μετράται και να βελτιώνεται η εκτέλεση της επικοινωνίας στρατηγικής σε έργα.

1.4. Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας

Ένας καλός σχεδιασμός της έρευνας δίνει την αυτοπεποίθηση στον ερευνητή για τη σταθερότητα του συμπεράσματος που συνάγεται από τα δεδομένα (Bechhofer και Paterson, 2000, 20). Η μέθοδος της έρευνας είναι η συγκέντρωση μιας αντιπροσωπευτικής σειράς της θεωρίας, συμπεριλαμβανομένων όλων των στοιχείων της μελέτης και ο αντικατοπτρισμός των διαπιστώσεων αυτών στην εμπειρική μέθοδο των συνεντεύξεων.

Η εργασία αυτή βασίζεται σε οντολογική και επιστημολογική μεταθεωρία – ένα πλαίσιο στο ερμηνευτικό παράδειγμα. Η ποσοτική ή ποιοτική μεθοδολογία έχει επιλεγεί για να χρησιμοποιηθεί, λόγω της φύσης της έρευνας.

1.5. Περιορισμοί της έρευνας

Η εταιρική επικοινωνία ως όρος περιλαμβάνει την επικοινωνία των επιχειρήσεων, την οργανωσιακή επικοινωνία, τη διαχείριση και επικοινωνία των δημοσίων σχέσεων. Η επικοινωνία στην παρούσα διατριβή εστιάζεται στην εσωτερική επικοινωνία του έργου (εσωτερική επικοινωνία και στην εξωτερική επικοινωνία του έργου), ενώ η εξωτερική επικοινωνία όπως το marketing κλπ αναφέρονται μόνο επιφανειακά.

Κεφάλαιο 2

Διαχείριση Έργων και Επικοινωνία

2.1. Η Διαδικασία της επικοινωνίας

Το πεδίο της επικοινωνίας είναι ευρύ και περιλαμβάνει θεωρίες κατάλληλες για διάφορα είδη μελετών. Ο Pathi (2008:1) ορίζει την επικοινωνία ως «ανταλλαγή γεγονότων, ιδεών, απόψεων ή συναισθημάτων και ως ένα τρόπο με τον οποίο τα άτομα ή οι οργανισμοί μοιράζονται την έννοια και την κατανόηση μεταξύ τους». Επιπρόσθετα η επικοινωνία είναι αμφίδρομη.

Οι Danty et. al. (2006: 133) περιγράφουν την επικοινωνία ως μια σύνδεση μεταξύ των ατόμων στα οποία διαχέεται η πληροφορία. Χρησιμοποιούν τη λέξη πληροφορία όχι μόνο για να προσπαθήσουν να καθορίσουν, αλλά και να συμπυκνώσουν τις πολλές δραστηριότητες που μπορούν να λάβουν χώρα κατά την επικοινωνία. Περαιτέρω, οι Dainty et al. δημιούργησαν έναν κατάλογο από πέντε διαφορετικές πτυχές που μαζί αποτελούν την επιστήμη της επικοινωνίας:

- 1) Η επικοινωνία είναι θεμελιωδώς μια ροή πληροφοριών.
- 2) Η επικοινωνία έχει ως στόχο να λειτουργήσει ως εργαλείο για την ενίσχυση της ερμηνείας.

3) Η επικοινωνία είναι μια δεξιότητα που διέπεται από κοινωνική ικανότητα.

4) Η επικοινωνία είναι το θεμέλιο για την οικοδόμηση διαπροσωπικών σχέσεων.

5) Η επικοινωνία είναι μια αναγκαιότητα κατά την ανταλλαγή πληροφοριών μέσα σε μια πολύπλευρη ομάδα. Η επικοινωνία ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο ένα πρόσωπο ή οντότητα λαμβάνει πληροφορίες από το άλλο (Dainty et al., 2006).

Ο Axley (1984) εξέτασε την επικοινωνία ως έναν μεταφορικό αγωγό κατά μήκος του οποίου η πληροφορία μετατρέπεται από ένα άτομο σε άλλο. Ο Väänänen (2010: 21) χρησιμοποιεί έναν πιο πλήρη ορισμό: «η επικοινωνία είναι μια διαδικασία στην οποία σήματα που παράγονται από τους ανθρώπους λαμβάνονται, ερμηνεύονται και απαντώνται με άλλους ανθρώπους.»

Η επικοινωνιακή στρατηγική ορίζεται ως οι ορισμοί, οι επιλογές και οι στόχοι που τηρούνται και εφαρμόζονται χρησιμοποιώντας τους επικοινωνιακούς πόρους προκειμένου η εταιρεία να ευημερήσει τώρα και στο μέλλον. Στη στρατηγική η εταιρεία καθορίζει την πορεία της με το να ευθυγραμμίζει τους κεντρικούς της στόχους και τις δράσεις της. Η επικοινωνιακή στρατηγική είναι μια διαδικασία που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις για να σχεδιάσουν, αναπτύξουν, εκτελέσουν και στη συνέχεια να αξιολογήσουν τα επικοινωνιακά τους προγράμματα, τα εσωτερικά αλλά και εξωτερικά.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι «βασικά στοιχεία» για μια εταιρεία: προσφέρουν τη γνώση, τις πληροφορίες, τα χρήματα ή το όραμα στη χρήση της εταιρείας. Ως αντάλλαγμα αναμένουν από την εταιρεία να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους, για παράδειγμα οικονομικές ή ηθικές (καταβολή του μισθού / μέρισμα ή διατήρηση της φύσης γύρω τους).

Το έργο ως έννοια είναι «μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνει να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία» (PMI, 2004). Η διαχείριση έργου έχει επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής της έναντι πολλαπλών έργων, που αναφέρεται συχνά ως διαχείριση του χαρτοφυλακίου έργων και διαχείριση προγραμμάτων έργων (Korhonen 2003, 110).

Η επικοινωνία ως διαδικασία περιλαμβάνει 9 στοιχεία. Δύο από αυτά είναι

ο παραλήπτης και ο αποστολέας. Ο αποστολέας στέλνει ένα μήνυμα, για παράδειγμα μια εταιρεία στέλνει ένα μήνυμα στον πελάτη της. Το μήνυμα (το σύνολο των λέξεων, εικόνων ή συμβόλων) κωδικοποιείται και ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα που αποστέλλεται. Το μήνυμα μεταδίδεται μέσω ορισμένων μέσων, το κανάλι επικοινωνίας, στο δέκτη, όπου και αποκωδικοποιείται. Ο δέκτης πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει το σκοπό του μηνύματος εντός του πεδίου της εμπειρίας του, αλλιώς δεν έχει καμία πραγματική αξία γι' αυτόν. Η απόκριση είναι η αντίδραση του δέκτη αφού εκτεθεί στο μήνυμα. Η ανατροφοδότηση πάλι είναι το μέρος της απάντησης που αποστέλλεται πίσω στον αποστολέα. Κατά τη διάρκεια της μετάδοσης του μηνύματος παράγοντες μπορεί να επηρεάσουν το μήνυμα, μια διαδικασία που αποτελεί το θόρυβο της επικοινωνίας.

Οι επικοινωνιακές δεξιότητες ενός ατόμου και η ικανότητα επικοινωνίας σχηματίζονται από τη γνώση, τα κίνητρα και τις δεξιότητες. Ο αποστολέας του μηνύματος όχι μόνο πρέπει να γνωρίζει τι είναι επικοινωνία, αλλά να ξέρει και πώς να παρουσιάσει το μήνυμα. Οι Rubin et. al (1991: 96) προσδιόρισαν ότι η «αρμοδιότητα επικοινωνίας είναι γνώσεις σχετικά με τις κατάλληλες και αποτελεσματικές συμπεριφορές επικοινωνίας, την ανάπτυξη ενός συνόλου δεξιοτήτων που καλύπτουν τόσο κατάλληλα όσο και αποτελεσματικά τα μέσα επικοινωνίας και το κίνητρο να συμπεριφέρεται κανείς με τρόπους που αντιμετωπίζονται τόσο ως κατάλληλοι όσο και ως αποτελεσματικοί από τους αλληλοεπιδρώντες».

2.2. Αποτελεσματική Επικοινωνία

Οι Dainty et al. (2006) επισημαίνουν ότι ο επιχειρηματικός κόσμος έχει αρχίσει να στρέφεται προς αυτό που περιγράφεται τώρα ως «βασισμένη στη γνώση οικονομία» (Dainty et al., 2006: 7). Ο μελλοντικός ανταγωνισμός θα είναι διευθυντικός ανταγωνισμός και το επίκεντρο του ανταγωνισμού μεταξύ των οργανισμών θα είναι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού και των εξωτερικών οργανισμών.

Ενώ το παραπάνω αναφέρει ότι υπάρχει μια αναμενόμενη αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο η αποτελεσματικότητα της μελλοντικής επικοινωνίας θα αναπτυχθεί σε

μακροοικονομικό επίπεδο, οι Dainty et al. (2006) υποστηρίζουν ότι οι ίδιες οι αλλαγές αναμένεται να προεξέχουν σε μικροοικονομικό επίπεδο. Δηλώνει ότι η περαιτέρω διαίρεση και το outsourcing των έργων οδηγεί στην ανάγκη μιας αποτελεσματικής και έντονης επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης.

Εκτεταμένη έρευνα έχει γίνει για την αποτελεσματική επικοινωνία και μερικοί καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να είναι ο μεγαλύτερος παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός έργου. Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI) δηλώνει, με ένα διαχειριστή έργου ως παράδειγμα, ότι αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν ο διαχειριστής του έργου είναι ενήμερος για το στυλ επικοινωνίας των άλλων. Εδώ περιλαμβάνονται πολιτιστικά θέματα, σχέσεις, προσωπικότητες και το γενικό πλαίσιο της κατάστασης.

Οι Daintly et. al. (2006) περιγράφουν πώς πολλοί συγγραφείς, γράφοντας για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, έχουν συζητήσει σημαντικές αρχές για το πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά με το εργατικό δυναμικό. Δύο από τις πιο σημαντικές αρχές είναι η παρακίνηση των εργαζομένων και η κατανόηση των αναγκών του εργατικού δυναμικού:

«Παρακίνηση των εργαζομένων», ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο έχει κίνητρα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά για τον οργανισμό, εξαρτάται από την ευθύνη που έχει και το πεδίο εφαρμογής για την επίτευξη που παρέχεται από το ρόλο του. Τα συναισθήματα από την άποψη αυτή θα εξαρτηθούν από την ποιότητα των επικοινωνιών από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη εντός του οργανισμού.

Η κατανόηση των αναγκών του εργατικού δυναμικού για τους οργανισμούς ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στην ανάγκη των εργαζομένων τους, είναι ζωτικής σημασίας να αναπτύξουν ένα αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας. Αυτό το αμφίδρομο κανάλι πρέπει να επιτρέπει την ανάδραση από το εργατικό δυναμικό όσον αφορά την οργανωσιακή πολιτική με έναν τρόπο που να ενθαρρύνει έναν ανοικτό και ειλικρινή διάλογο μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού (Daintly et. al., 2006).

2.2.1. Άτυπη επικοινωνία

Η άτυπη επικοινωνία μπορεί να περιγραφεί συνοπτικά ως η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ του αποστολέα και του δέκτη μέσω καναλιών όπως πρόσωπο-με-πρόσωπο, συναντήσεις, τηλέφωνο, e-mail και μηνύματα κειμένου. Σε αντίθεση με την τυπική επικοινωνία η άτυπη επικοινωνία δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ακολουθούνται αυστηροί κανόνες.

Οι Daintly et. al. (2006) αναφέρουν ότι η άτυπη επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι για την επιτυχία του έργου. Κοιτάζοντας ένα οργανόγραμμα, το οποίο από μόνο του είναι ένα τυπικό εργαλείο επικοινωνίας, η άτυπη επικοινωνία μπορεί να προσδιοριστεί ως τα κανάλια επικοινωνίας που προκύπτουν με φυσικό τρόπο. Αυτά τα κανάλια επικοινωνίας θα πρέπει, ωστόσο, να μη θεωρηθούν ως απολύτως ανεξέλεγκτα, αλλά ως ημι-ελεγχόμενες διαδρομές, που βοηθούν τους συμμετέχοντες στο έργο να επιτύχουν την αποστολή τους με αποτελεσματικό τρόπο. Επίσης, υποστηρίζουν ότι η άτυπη επικοινωνία επιτρέπει στα έργα να ολοκληρωθούν χωρίς σημαντικές καθυστερήσεις (Dainty et al., 2006: 114).

2.2.2. Τυπική επικοινωνία

Τυπική είναι η επικοινωνία που γίνεται σύμφωνα με τους κανόνες ή τις δομές. Στη βιβλιογραφία σχετικά με την τυπική επικοινωνία οι εν λόγω κανόνες είναι η επίδραση των «στρατηγικών προμηθειών και των συμβατικών μορφών» (Dainty et al., 2006: 33). Οι τυπικές μορφές επικοινωνίας επιβάλλονται στην ομάδα του έργου και είναι προ-σχεδιασμένες και όχι εξελισσόμενες.

2.3. Επικοινωνιακή Αρμοδιότητα

Η αρμοδιότητα της επικοινωνίας αποτελείται από τις γνώσεις, τα κίνητρα και τις δεξιότητες (Payne, 1998: 50). Ο διαχειριστής του έργου πρέπει να έχει αρμοδιότητα στην επικοινωνία για να μεταφέρει τη στρατηγική του έργου με σαφήνεια και αποτελεσματικά. Ο ρόλος του περιλαμβάνει πτυχές υποκίνησης: να κάνει τα μέλη της ομάδας να εργάζονται μαζί για έναν κοινό στόχο απαιτεί δέσμευση και κίνητρο.

Σε σύγκριση με τις βασικές οργανωσιακές δραστηριότητες οι δραστηριότητες του έργου απαιτούν ταχύτερη διαχείριση δεδομένου ότι είναι πολύ πιο δυναμικές. Τα μέλη

της ομάδας του έργου πρέπει να συνδέονται με τους στόχους του έργου το συντομότερο δυνατό και θα πρέπει να έχουν επίγνωση των συνολικών στόχων του έργου και των επιμέρους στόχων τους στο πλαίσιο του έργου. Το καθήκον του διαχειριστή του έργου είναι να εξασφαλιστεί ότι τα απαραίτητα μέσα για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί έχουν οριστεί και έχουν αποκτηθεί. Οι βασικές προκλήσεις της ηγεσίας περιλαμβάνουν:

1. Ικανότητα να δημιουργεί νόημα και σημασία στην εργασία. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να ορίζει τα καθήκοντα του προσωπικού του οργανισμού για να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για τους πελάτες και ταυτόχρονα την αξιολόγηση του προσωπικού.

2. Δυνατότητα να δημιουργήσει και να διατηρήσει τις αξίες του οργανισμού.

3. Ικανότητα να αποσαφηνίζει και να επικοινωνεί τις βασικές ιδέες.

4. Δυνατότητα να παράγει καλά λειτουργικά εργαλεία για νέες καταστάσεις.

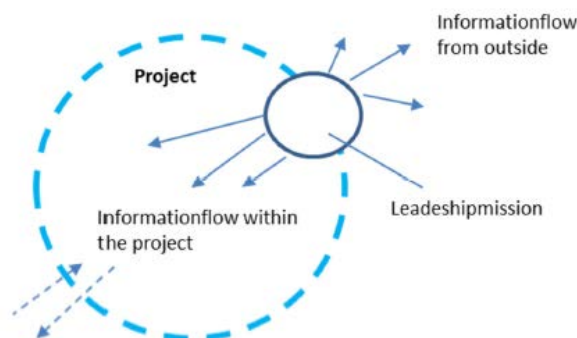
5. Ικανότητα να σχεδιάσει τα καθήκοντα που είναι ευρεία και περιλαμβάνουν τόσο τον επιχειρησιακό σχεδιασμό όσο και την εκτέλεση.

6. Δυνατότητα δημιουργίας συνεργασία προς την κατεύθυνση των στόχων. Αυτό περιλαμβάνει την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και το ομαδικό πνεύμα με ταυτόχρονους ισχυρούς ανεξάρτητους ρόλους που θα βοηθήσουν να προαχθεί η συνεργασία (Johnnessen & Olsen, 2011).

Είναι καθήκον του Διευθυντή του Έργου για να εξασφαλίσει ότι οι εσωτερικές δράσεις του έργου βασίζονται σε ρεαλιστική αντίληψη του περιβάλλοντος και ότι η εξωτερική διεύθυνση βασίζεται στην ειλικρινή και πραγματική κατάσταση του έργου. Ο διευθυντής είναι η διασύνδεση μεταξύ του έργου και του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως η διοίκηση της εταιρείας. Αυτό χρειάζεται το μοίρασμα επαρκών και δομημένων πληροφοριών σε διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη όταν χρειάζεται. Η διαχείριση μιας εργασίας ως διεπαφή ηγεσίας σημαίνει ότι αντιμετωπίζεται κάποια απόσταση, μοναξιά και ασάφεια. Ένας ηγέτης δεν μπορεί να είναι ένα συνηθισμένο μέλος μιας ομάδας, ακόμη και αν οι σχέσεις του με την ομάδα είναι εξαιρετικές. Αυτός / αυτή αντιμετωπίζει δύσκολες περιπτώσεις και σε περίπλοκες καταστάσεις όπου απαιτείται

η ανοχή για την αβεβαιότητα.

Ένας ηγέτης έχει συνήθως κάποια «ουδέτερη ζώνη» για να εξασφαλίσει ευκολία στις συνθήκες εργασίας. Το Σχήμα 1 καταδεικνύει το ρόλο του διευθυντή ως διανομέα πληροφοριών σε έργα. Ο Διευθυντής του Έργου συγκεντρώνει τα μηνύματα που προέρχονται από έξω και αποσαφηνίζει και οξύνει τις πληροφορίες από το έργο προς τα έξω.



Σχήμα 1. Η αποστολή της ηγεσίας του Διευθυντή ενός έργου

2.4. Διαχείριση Έργου και Επικοινωνία

Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI, 2013) ορίζει ένα έργο ως «την προσωρινή προσπάθεια που ανέλαβε να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία». Προσωρινή σημαίνει ότι το έργο έχει αρχή και τέλος. Το μήκος της διάρκειας μπορεί να ποικίλει από σύντομες περιόδους έως χρόνια, αλλά τα έργα δεν είναι προσπάθειες σε εξέλιξη. Κάθε έργο δημιουργεί μοναδικά παραδοτέα: προϊόντα, υπηρεσίες ή αποτελέσματα. Ένα χαρακτηριστικό του έργου είναι, επίσης, η έννοια της προοδευτικής εκπόνησής του ότι αναπτύσσεται από βήματα.

Καθώς το έργο έχει ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης μπορεί συχνά να δημιουργήσει καταστάσεις στρες, ως εκ τούτου, οι συμμετέχοντες στο έργο συχνά απαιτούν έντονη και δημιουργική επικοινωνία. Είναι γνωστό ότι ένα πρόσωπο ή οντότητα επιλέγει κυρίως το πιο αποτελεσματικό κανάλι ή μέσο για επικοινωνία, για παράδειγμα, συχνά το τηλέφωνο ή, εάν ένας αριθμός ατόμων εμπλέκονται, τη συνάντηση.

Μέσα στις εργασίες του έργου οι Johannessen και Olsen επισημαίνουν τις θεμελιώδεις διαδικασίες της επικοινωνίας, όπως είναι η ανταλλαγή πληροφοριών, η ανάπτυξη της αμοιβαίας κατανόησης, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων, που επηρεάζουν και την κοινωνικοποίηση (Johannessen & Olsen, 2011).

Η επικοινωνία και η απόδοση του έργου συσχετίζονται μεταξύ τους (Harshman και Harshman, 1999). Όσο μεγαλύτερο και πιο περίπλοκο είναι το έργο, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίπτωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η εταιρική επικοινωνία έχει οριστεί ως «μέσο της διαχείρισης μέσω του οποίου χρησιμοποιούνται όλες οι συνειδητές μορφές της εσωτερικής και της εξωτερικής επικοινωνίας και είναι εναρμονισμένες όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Στοχεύει στο να δημιουργήσει μια ευνοϊκή βάση για τις σχέσεις με τις ομάδες από την οποία η εταιρεία εξαρτάται».

Η εταιρική επικοινωνία, ως όρος περιλαμβάνει π.χ. την εργασιακή επικοινωνία, την οργανωσιακή επικοινωνία, τη διαχείριση και την επικοινωνία των δημοσίων σχέσεων (Väänänen, 2010: 22). Έχει αναφερθεί ότι η ολοκλήρωση έχει μια σημαντική επίδραση στην επιτυχία ή την αποτυχία της ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος σε έργα καθώς και σε επίπεδο εταιρείας.

Στην εποχή μας η εργασία είναι σε πιο σύνθετες δομές οργάνωσης: οι ομάδες πολλαπλών λειτουργιών ή οι «εικονικές» ομάδες καλύπτουν τα παραδοσιακά όρια των τμημάτων. Μπορεί να αναφερθεί κανείς σε μια δέσμη διαφορετικών ομάδων στον οργανωσιακό πίνακα. Οι περισσότερες θέσεις απαιτούν να επικοινωνούν με τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι πελάτες, οι εργολάβοι, οι εταίροι της συμμαχίας, η κοινοπραξία των εταίρων κ.λπ. Επιπλέον η επικοινωνία έχει γίνει πιο περίπλοκη, ενώ ορισμένοι μπορεί ακόμη και να πουν ότι υπάρχει υπερφόρτωση επικοινωνίας (όγκος και πολυπλοκότητα). Τα e-mails και τα μηνύματα λαμβάνονται την ίδια στιγμή που οι εργαζόμενοι στο έργο ασχολούνται με πιο προκλητικά ζητήματα. Είναι πιο δύσκολο να δοθεί προσοχή (Boone, 2000: 8-10).

Η επικοινωνία του έργου είναι η επικοινωνία των στόχων του έργου, τα αποτελέσματα και η εφαρμογή των αποτελεσμάτων στην πράξη, των μελών της ομάδας έργου και η δέσμευση τους για το έργο με βάση το ομαδικό πνεύμα, η αποσαφήνιση των πεδίων εφαρμογής του σχεδίου και των στόχων σε όλες τις φάσεις και τη λήψη ανατροφοδό-

τησης καθώς και τη χρήση του κατά τη διάρκεια όλων των φάσεων του έργου. Η επικοινωνία του έργου δεν είναι μόνο κάποιες μικρές λεπτομέρειες που αφορούν το έργο, αλλά είναι διάφορες καταστάσεις αλληλεπίδρασης κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου.

Ειδικά η διαχείριση των έργων δημιουργεί ένα εντελώς νέο σύνολο προκλήσεων για την εταιρική επικοινωνία. Τα έργα συχνά λειτουργούν ως μεμονωμένες ομάδες και θεωρείται ότι οποιαδήποτε άλλα καθήκοντα που δεν εμπλέκονται άμεσα στην υποβοήθηση του έργου είναι επιπλέον επιβάρυνση. Ακόμα οι εμπειρίες σε άλλα παρόμοια προγράμματα (μαθήματα που αντλήθηκαν) θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, καθώς η εμπειρική ανταλλαγή πληροφοριών θα βοηθήσει πολύ ώστε να μην επαναληφθούν τα ίδια λάθη. Επίσης, η πρόοδος των έργων θα πρέπει να κοινοποιείται στη διοίκηση και άλλες υπηρεσίες, προκειμένου να δημιουργηθεί διαφάνεια στην εταιρία και επίσης να ληφθούν ορθολογικές αποφάσεις ως προς το εάν είναι επιτυχημένο και εάν πρέπει να συνεχιστεί η όχι ένα έργο.

2.4.1. Οργανωσιακή κουλτούρα

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για την οργανωσιακή κουλτούρα στη βιβλιογραφία. Ο Hofstede (1991) αναφέρει ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα μοντέρνο θέμα από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Σε μια εποχή που η βιβλιογραφία του μάνατζμεντ άρχισε να διαδίδει τον ισχυρισμό ότι η αριστεία ενός οργανισμού περιλαμβάνεται στους κοινούς τρόπους με τους οποίους τα μέλη του έχουν μάθει να σκέφτονται, να αισθάνονται και να ενεργούν. Για πολλά χρόνια, ειδικά κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, η εταιρική κουλτούρα έχει αναγνωριστεί ως σημαντική συνιστώσα της οργανωσιακής επιτυχίας (Corbett και Rastrick, 2000).

Ο Hofstede (1991:262) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως συλλογικό προγραμματισμό του νου που διακρίνει τα μέλη ενός οργανισμού από έναν άλλο.

Ο Schein (1984: 237) ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα, ως: το πρότυπο των βασικών παραδοχών, ότι μια συγκεκριμένη ομάδα έχει εφεύρει, ανακαλύψει ή αναπτύξει την εκμάθηση να αντιμετωπίσει τα προβλήματα της προσαρμογής της εξωτερικής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, καθώς και ότι έχει εργαστεί αρκετά καλά για να θεωρηθεί έγκυρη και ως εκ τούτου θα πρέπει να διδάσκεται σε νέα μέλη,

όπως το σωστό τρόπο να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα. Ο Schein (1990) περιγράφει, επίσης, τις τρεις διαστάσεις των ορατών οργανωσιακών δομών και των διαδικασιών, τους στόχους και τη φιλοσοφία και τις βασικές υποθέσεις.

Ο Cartwright (1999:11) ορίζει την οργανωτική κουλτούρα πολύ απλά ως ένα οργανωμένο σώμα των ανθρώπων που μοιράζονται τους ίδιους στόχους, τις πεποιθήσεις και τις αξίες και μπορεί να μετράται από την άποψη της επίδρασης που έχει στην υποκίνηση.

Ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που περιγράφεται από τον Schein (1984:237) είναι συνεπής με τους ορισμούς του Cartwright (1999), του Hofstede (1991) και είναι ο ορισμός που λαμβάνεται υπόψη σε αυτή την εργασία.

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να βλάψει ή να βοηθήσει την απόδοση μιας επιχείρησης. Μια ισχυρή οργανωτική κουλτούρα επιτρέπει την ομαλή ροή των πληροφοριών και καλλιεργεί την αρμονία μεταξύ των μελών του οργανισμού. Βελτιώσεις στην κουλτούρα εργασίας και την εσωτερική επικοινωνία βελτιώνουν την ικανοποίηση (εσωτερική και εξωτερική) των πελατών, η οποία είναι ουσιώδης για την ανάπτυξη της αγοράς και την κερδοφορία σε μακροπρόθεσμη βάση (Lakhe και Mohanty, 1994). Μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα θα βοηθήσει τα μέλη ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού στη θέσπιση μιας υπερ-οργανωτικής ταυτότητας, καθώς και στον εντοπισμό κοινών, υπερ-καθορισμένων στόχων. Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι οι Schneider και Northcraft (1999) δείχνουν πως οι κουλτούρες αυτές μπορεί να είναι δύσκολο να καλλιεργηθούν.

2.4.2. Διαπολιτισμική επικοινωνία

Στα πολυπολιτισμικά έργα υπάρχει μεγάλη ποικιλία στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό προκαλεί ορισμένες από τις προκλήσεις για την επικοινωνία του έργου, μιας και τα μηνύματα στα έργα χρειάζονται να είναι σαφή και ακριβή. Στο εμπορικό και τεχνικό περιβάλλον στις μέρες μας η δημιουργία επιχειρήσεων με τη συνεργασία όλων των πολιτισμικών ομάδων και εθνοτήτων είναι αναγκαστικές. Η επικοινωνία και η συνεργασία προωθούνται μεταξύ αυτών των διαφορετικών ομάδων, προκειμένου να δημιουργηθεί μια επιτυχημένη επιχείρηση και κάποιες φορές προκύπτουν

συγκρούσεις. Σε ένα σκληρό επιχειρηματικό περιβάλλον οι πολιτιστικές πτυχές δε λαμβάνονται υπόψη κατά τη δημιουργία των διαδικασιών και του τρόπου εργασίας.

2.4.3. Διαχείριση πελατειακών σχέσεων σε έργα

Η επικοινωνία από την εταιρεία που εκπονεί ένα έργο στο εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να σχεδιαστεί και να εναρμονιστεί στρατηγικά, ειδικά σε υπεργολαβικές εταιρείες (για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στις αγορές των καταναλωτών η επαφή με τους τελικούς χρήστες είναι συνήθως περιορισμένη). Κάθε πρόσωπο στον οργανισμό συμμετέχει στην επικοινωνία και επομένως και στις προσπάθειες μάρκετινγκ. Η διατήρηση των πελατών είναι πιο εύκολη όταν τρέχοντα και παλαιότερα έργα μπορεί να αποδειχθούν ως σημείο αναφοράς της καλής συνεργασίας και απόδοσης.

Ένας από του πιο σημαντικούς επιχειρηματικούς οδηγούς και το πλεονέκτημα σε μια εταιρία με προσανατολισμό στο έργο, είναι η απόδοση της εταιρείας και η ικανοποίηση των πελατών. Η απόδοση και η ικανότητα μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τους όγκους παραγωγής.

Εάν οι δραστηριότητες της εταιρείας βασίζονται σε έργα, η διαθεσιμότητα των πληροφοριών είναι απαραίτητη. Ο πελάτης ξέρει τι χρειάζεται και τι θέλει, αλλά η εταιρία κατά την εκτέλεση των έργων πρέπει να αποκτήσει κατανόηση σχετικά με το αναμενόμενο αποτέλεσμα και πώς να το παράγει με επιτυχία.

Η αποτελεσματική επικοινωνιακή στρατηγική εξασφαλίζει την πρόσβαση σε πληροφορίες ζωτικής σημασίας και τεχνολογίας σε συνδυασμό με την εμπειρία και έτσι επιτρέπει την ικανοποίηση και το ξεπέρασμα των προσδοκιών του πελάτη.

Ο όρος «πελάτης» περιλαμβάνει επίσης την προσδοκία της συμμετρίας των πληροφοριών: αναμένεται ότι ο πελάτης ξέρει όσο το δυνατόν περισσότερα για το προϊόν ή την υπηρεσία όπως ο πωλητής και είναι διαθέσιμες οι απαραίτητες πληροφορίες για να σχηματιστεί μια ορθολογική απόφαση. Στην πραγματικότητα, αυτό δε συμβαίνει πάντα: υπάρχει ασυμμετρία πληροφόρησης.

2.4.4. Επικοινωνία και Διαχείριση Γνώσης

Η διαχείριση γνώσης είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί δημιουργούν αξία από τα στοιχεία γνώσης του ενεργητικού τους. Η διαχείριση της γνώσης είναι εξαιρετικά σημαντική για τις εταιρείες που ασχολούνται με έργα. Τα έργα εξαρτώνται από τον ακριβή και έγκαιρο χρόνο μεταφοράς γνώσης και η εταιρεία μπορεί να μάθει μέσα από τη γνώση που μοιράζεται μεταξύ των έργων. Τα έργα, επίσης, εξαρτώνται από τους αρμόδιους διαχειριστές του έργου και οι εταιρείες που εξαρτώνται από τη διοίκηση του έργου για να μοιραστούν τη γνώση του πελάτη και τον τρόπο στην εργασία τους.

Η σημασία της διαχείρισης και επικοινωνίας της γνώσης τονίζεται σε δίκτυα όπου η δράση και ο συντονισμός της δραστηριότητας είναι το κλειδί για τη διατήρηση των απαιτούμενων δεδομένων. Ο συστηματικός έλεγχος και διαχείριση της γνώσης συμβάλλουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, δεδομένου ότι οι οργανισμοί γνωρίζουν τι είδους δεδομένα είναι αναγκαία και που μπορούν να ληφθούν.

Στους οργανισμούς που είναι προσανατολισμένοι σε έργα συχνά οι τρεις κορυφαίοι οργανωσιακοί στόχοι στη διαχείριση της γνώσης είναι: η αποκεντρωμένη διοίκηση από την κορυφή στη διαχείριση των διαχειριστών του έργου, η μεταφορά γνώσεων μεταξύ έργων και οργανισμών βάσει σχεδίου, η έμφαση στον προσανατολισμό των στόχων και η προσωπική ανάπτυξη. Το έργο απαιτεί συντονισμό μεταξύ των διαφόρων έργων, τα οποία συνολικά αντικατοπτρίζουν και αντιπροσωπεύουν τον πρωτεύοντα μηχανισμό για την παραγωγή, την οργάνωση, το συντονισμό και την ενσωμάτωση όλων των βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών του οργανισμού (Ngoasong & Manfredi, 2007).

Σε εταιρίες που είναι προσανατολισμένες στο έργο η αρμοδιότητα και η γνώση του έργου μπορεί να συνδυαστούν από 4 διαφορετικούς παράγοντες:

1. Η επαγγελματική γνώση είναι συνήθως η βάση για την πρόσληψη ενός ατόμου σε ένα έργο. Αποτελείται από το θεωρητικό υπόβαθρο των επαγγελματιών, τη γνώση των επαγγελματικών μεθόδων, την πρακτική εμπειρία στην εργασία και την επαγγελματική δεοντολογία.

2. Η αυτό-καθοδήγηση ή οι προσωπικές δεξιότητες καθορίζουν τους ιδεολογικούς στόχους του έργου. Επηρεάζουν επίσης την ικανότητα να αναλάβουν την ευθύνη πάνω στο χώρο εργασίας κάποιου και της επιτυχίας του έργου συνολικά.
3. Η επικοινωνιακή γνώση περιλαμβάνει την ικανότητα για συνεργασία και αλληλεπίδραση και διασυνοριακή, ευέλικτα συμφραζόμενη αρμοδιότητα. Κάθε άτομο πρέπει να διαθέτει το θάρρος και τις δεξιότητες για να εκφράσει τον εαυτό του / της σε μια ομάδα, αλλά και να είναι έτοιμο να ακούσει τη γνώμη άλλων ανθρώπων.
4. Η στρατηγική αρμοδιότητα περιλαμβάνει την κατανόηση του γύρω περιβάλλοντος, των στόχων του έργου και τα έργα ως τρόπο εργασίας. Το περιβάλλον του έργου ποικίλλει από εταιρεία σε εταιρεία. Αυτό περιλαμβάνει τη δικτύωση με άλλες υπηρεσίες και την εξεύρεση τρόπων για την πλοήγηση για να βρεθούν καλύτεροι τρόποι εργασίας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κάθε πρόσωπο στο έργο πρέπει να βρει το δρόμο του φέρνοντας καλύτερες ιδιότητές τους για τη συμβολή στη συνέργεια του έργου.

Μια επιχείρηση χρειάζεται γνώση, επιδέξια, με κίνητρα άτομα για να δεσμευτεί ότι θα προσφέρει καλές υπηρεσίες. Το μεγαλύτερο μέρος του διανοητικού κεφαλαίου σχετίζεται με τους ανθρώπους: τη διοίκηση, τους επόπτες και άλλους υπαλλήλους σε όλο τον οργανισμό, καθώς και τους εταίρους του δικτύου και των πελατών σε καταναλωτές, καθώς και σε business-to-business αγορές. Το θέμα είναι να αναγνωρίζουν τη μακροπρόθεσμη σημασία του πνευματικού κεφαλαίου για το χρηματοπιστωτικό κεφάλαιο και να μετατρέψει σταδιακά το διανοητικό κεφάλαιο σε οικονομικό κεφάλαιο.

2.5. Δίαυλοι Επικοινωνίας

Σε μια εταιρεία προσανατολισμένη στο έργο οι διάυλοι επικοινωνίας είναι συνήθως εμπεριστατωμένοι και προγραμματισμένοι διότι αποτελούν τη βάση για την αποτελεσματική εκτέλεση του έργου. Τα καλύτερα κανάλια για τη χρήση του έργου είναι συνήθως τα εργαλεία που απαιτούν ακριβείς, ενημερωμένες πληροφορίες και όπου όλες οι πληροφορίες μπορεί να βρεθούν και να ενημερώνονται σε ένα μέρος.

Μπορεί να φαίνεται τετριμμένο να μιλήσει κανείς για τη σημασία της γλώσσας, αλλά είναι γεγονός ότι πολλά προβλήματα οφείλονται σε προβλήματα επικοινωνίας. Όχι μόνο οι γλώσσες μεταξύ διαφορετικών χωρών, αλλά και η «επιχειρηματική αργκό» και το χρησιμοποιούμενο λεξιλόγιο. Η έλλειψη κοινής γλώσσας καθιστά δύσκολο να χτιστεί μια κοινή στρατηγική, για να μην αναφερθεί η εφαρμογή της.

Η σημασία της κοινής γλώσσας στη διαχείριση του έργου είναι μεγάλη. Ειδικά αν το έργο περιλαμβάνει επικοινωνία που σχετίζεται με την τεχνολογία που σχετίζεται με την επικοινωνία και δίκτυα, είναι σημαντικό να καθοριστεί η κοινή γλώσσα και οι βασικές έννοιες στην αρχή. Δεν υπάρχει μόνο μία καλύτερη εναλλακτική λύση για τη μέθοδο επικοινωνίας και το κανάλι. Η επίδραση της επικοινωνίας εξαρτάται πάντα από τον περιορισμό της κάθε ατομικής κατάστασης. Μια λύση που λειτουργεί σε μία κατάσταση δεν ταιριάζει καθόλου σε άλλες καταστάσεις.

2.5.1. Γραφείο του έργου

Οι Stryker και Santoro (2012) περιγράφουν πώς, σήμερα, τα πιο δύσκολα και κρίσιμα καθήκοντα της ομάδας διαχείρισης του έργου είναι να διευκολύνει την επικοινωνία στην ομάδα έργου. Συμφωνούν με άλλους συγγραφείς ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο για την επίλυση προβλημάτων και ότι, ειδικά στον τομέα των έργων της E & A (έρευνα και ανάπτυξη), στόχος των υπευθύνων του σχεδίου πρέπει να είναι η διευκόλυνση αυτής της φόρμας επικοινωνίας (Stryker και Santoro, 2012).

Ωστόσο, συνεχίζουν εξηγώντας ότι δεν αρκεί να συγκεντρώσει κανείς απλά την ομάδα του έργου σε ένα ανοικτό γραφείο εργασίας και να περιμένει να προκύψει μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Περιγράφουν την ανάγκη συνδυασμού του ανοιχτού χώρου εργασίας με μια καλή μελέτη της στρατηγικής ως προς το πώς θα πρέπει να προκύψει η επικοινωνία (Stryker και Santoro, 2012).

Για να τονίσουν τη σημασία του φυσικού γραφείου, οι Stryker και Santoro αναφέρουν ότι οι 500 πιο κερδοφόρες εταιρείες στον κόσμο ξοδεύουν κατά μέσο όρο 25 τοις εκατό του των περιουσιακών στοιχείων τους σε χώρους γραφείων. Αυτή είναι η δεύτερη μεγαλύτερη δαπάνη που έχουν οι εταιρείες αυτές, μετά το κόστος και τα οφέλη των εργαζομένων. (Stryker και Santoro, 2012). Δηλώνουν ότι η εγγύτητα του

χώρου εργασίας, η εγγύτητα σε κοινόχρηστους χώρους και η προβολή, όλα επηρεάζουν την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία (Stryker και Santoro, 2012:52).

Προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, η εγγύτητα με άλλα μέλη της ομάδας έχει, μέσω μελετών, αποδειχθεί ότι είναι η βέλτιστη όταν η απόσταση μεταξύ των μελών της είναι περίπου 10μ. Ωστόσο, η βέλτιστη εγγύτητα των 10μ. δεν εγγυάται ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία θα συμβεί καθώς και άλλα πράγματα, όπως τα μέλη της ομάδας παίζουν τεράστιο ρόλο (Stryker και Santoro, 2012).

Οι Stryker και Santoro (2012) συζήτησαν, στην έρευνά τους, ότι προηγούμενες μελέτες σχετικά με το άνοιγμα ή την ορατότητα σε ένα γραφείο οδηγεί σε αύξηση της επικοινωνίας εντός ολόκληρου του γραφείου. Επίσης, αυτές οι μελέτες επιβεβαιώνουν ότι οι άνθρωποι που κάθονται δίπλα σε μεγάλους διαδρόμους του γραφείου ή δημόσιους χώρους, επικοινωνούν περισσότερο από εκείνους μακριά από τις περιοχές αυτές (Stryker και Santoro, 2012: 67).

2.5.2. Πρόσωπο με Πρόσωπο Επικοινωνία

Σε μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τους Gorse et al. (1999) οι συγγραφείς έλαβαν συνέντευξη από αρκετούς αρχιτέκτονες και μηχανικούς. Εξετάζουν τι μεθόδους επικοινωνίας προτιμούν αυτά τα επαγγέλματα και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τόσο οι αρχιτέκτονες όσο και οι μηχανικοί πιστεύουν ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να επικοινωνούν (Gorse et al., 1999: 48). Περιγράφουν την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία ώστε να συμπεριλάβει τη μετα-επικοινωνία. Περιγράφουν αυτό με ένα παράδειγμα: Εάν ένα άτομο το οποίο προσπαθεί να επικοινωνήσει κάτι βλέπει ότι ο δέκτης, μέσω των εκφράσεων του προσώπου, παρανοεί το μήνυμα, το πρόσωπο που περιγράφει είναι, αμέσως και συνοπτικά, σε θέση να εξηγήσει τον εαυτό του (Gorse et al., 1999).

Μέσα από τη μελέτη τους, οι ερευνητές έδειξαν ότι το κλειδί για την επίλυση ενός ολοένα πιο δύσκολου προβλήματος ήταν να υπάρχει μια πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση με τους σχετικούς συμμετέχοντες (Gorse et al., 1999).

Επιπλέον, η μελέτη έδειξε ότι οι άτυπες μορφές επικοινωνίας προτιμήθηκαν σε σύγκριση με τυπικές. Στη μελέτη τους, πολλοί από τους ερωτηθέντες υποστήριξαν

το γεγονός ότι τα προβλήματα πιο συχνά επιλύονται σύμφωνα με ανεπίσημες περιστάσεις. Ωστόσο, ένα παράδειγμα στη μελέτη είναι ότι όταν υπάρχουν νομικές διαφορές σε ένα έργο, απαιτούν επίσημες, πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις, προκειμένου τα μέρη να τις λύσουν (Gorse et al., 1999).

2.5.3. Υποκατάστατο της Πρόσωπο με Πρόσωπο Επικοινωνίας - Εργαλεία Τηλεδιάσκεψης

Οι Dainty et al. (2006: 102) περιγράφουν πώς τα έργα που έχουν φυσικά μη παρόντα μέλη, όπως οι ομάδες που βρίσκονται σε άλλες θέσεις, σήμερα έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Δηλώνουν ότι τα εργαλεία τηλεδιάσκεψης επιτρέπουν ηχητική και οπτική επικοινωνία με απλή, ενσωματωμένη, εικόνα ή πρότυπο για την κατανομή των προγραμμάτων (Dainty et al., 2006:102). Παρ' όλα αυτά, οι συγγραφείς Gorse et al. (2006: 103) δηλώνουν ότι τα εργαλεία τηλεδιάσκεψης, ενώ γεφυρώνουν ένα χάσμα, στην υπεραστική επικοινωνία του έργου, βασίζονται μόνο εν μέρει στις δυνάμεις της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας. Τα εργαλεία τηλεδιάσκεψης υποστηρίζουν τις εκφράσεις του προσώπου, τη φωνή και την παρουσίαση των εγγράφων, τα οποία αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας, αλλά ακόμα δεν φαίνεται να είναι τόσο αποτελεσματικά όσο η φυσική συνάντηση (Gorse et al., 1999: 105). Για παράδειγμα το Skype και οι κάμερες των υπολογιστών αποτελούν οικονομικά μέσα για τις υπηρεσίες τηλεδιάσκεψης.

2.5.4. Έγγραφα Σχεδιασμού του Έργου

Ένα μέρος της διάρθρωσης ενός έργου έγκειται στην παραγωγή εγγράφων που περιγράφουν λεπτομερώς και εγγράφως το πώς, τι και γιατί των οργανωσιακών σχέσεων. Τα έγγραφα αυτά μπορούν γενικά να συγκεντρώνονται στο πλαίσιο της μακροπρόθεσμης στρατηγικής επικοινωνίας, όπου κάθε έγγραφο αναλύει τις πληροφορίες σχετικά με τους επίσημους ή ανεπίσημους δεσμούς μεταξύ των ατόμων και τα κανάλια επικοινωνίας. Δύο είδη εγγράφων είναι αυτά που περιγράφουν την οργανωτική σύνδεση που ονομάζεται επίσης «οργανόγραμμα» και εκείνα που περιγράφουν τις κοινωνικές σχέσεις όπως φαίνονται από τους εργαζόμενους που ονομάζονται επίσης «κοινωνιόγραμμα». Οι Dainty et al (2006: 116) τονίζουν, επίσης, τη σημασία της κατανόησης από όλους τους συμμετέχοντες στο έργο σχετικά με τις πληροφορίες που τα έγγραφα αυτά επιδιώκουν να απεικονίσουν. Τα έγγραφα πρέπει

να αποθηκεύονται και να είναι διαθέσιμα και να διατηρούνται καθώς αλλάζουν συνεχώς (Dainty et al., 2006). Το οργανόγραμμα συχνά εξηγεί πώς οι διαχειριστές θα ήθελαν να συμβεί η επικοινωνία, αλλά στην πραγματικότητα είναι ανεπιτυχή στη σύλληψη των πραγματικών διαδρομών που χρησιμοποιούνται κατά την επικοινωνία.

2.5.5. Συναντήσεις

Οι Dainty et al. (2006 : 139) περιγράφουν τις συναντήσεις ως εργαλεία για τη διανομή συγκεκριμένων πληροφοριών σε μια μικρή ομάδα, για παράδειγμα μια ομάδα διαχειριστών. Δεδομένου ότι η οργάνωση είναι ιεραρχική, αυτά τα στελέχη με τη σειρά τους διανέμουν τις πληροφορίες στους υφισταμένους τους. Αυτή η κατανομή των πληροφοριών από την κορυφή στους πόλους του οργανισμού, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική και χρήσιμη στο έργο. Αυτό συμβαίνει επειδή τα μέλη των έργων συχνά είναι διάσπαρτα (Dainty et al., 2006: 147).

Θα πρέπει να υπάρχει ένας διαμεσολαβητής, κάποιος που δεν είναι ο ανώτερος ηγέτης ή ο ανώτατος μάνατζερ, αλλά ο οποίος εξακολουθεί να διευθύνει τη συνεδρίαση. Αυτό το άτομο πρέπει να κρατήσει την ομάδα επικεντρωμένη με το να μην αφήνει να απομακρυνθούν μακριά από τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, να μένει ουδέτερος στο θέμα και να προσπαθεί να μην επηρεάσει κάθε πλευρά στις συζητήσεις και τελικά να δημιουργήσουν έναν αέρα σοβαρότητας σε συνδυασμό με το χιούμορ.

Το να παραμείνει κανείς εστιασμένος στις συναντήσεις είναι ένα άλλο πρόβλημα. Υπάρχουν τρεις τρόποι για να αυξηθεί η εστίαση κατά τη διάρκεια συνεδριάσεων. Ο πρώτος τρόπος είναι να χρησιμοποιηθούν συνεδριάσεις stand-up, ο δεύτερος τρόπος είναι να προγραμματιστούν συναντήσεις λίγο πριν από το μεσημεριανό γεύμα ή στο τέλος της ημέρας και ο τρίτος τρόπος είναι να χρησιμοποιηθεί μια ομάδα σημειώσεων.

2.5.6. Email και Ιστοσελίδα Έργου

Το e-mail και η ιστοσελίδα του έργου είναι δύο εργαλεία με βάση το Διαδίκτυο που κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών χρησιμοποιούνται ευρέως στη διαχείριση έργων. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ώστε να μπορούν να εξαπλωθούν τεράστιες ποσότητες πληροφοριών με υψηλή ταχύτητα και αποτελεσματικότητα. Ειδικότερα, η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η ιστοσελίδα του έργου γίνεται για να βοηθηθεί η ανταλλαγή των εγγράφων.

Η ανταλλαγή των εγγράφων παίζει το μεγαλύτερο ρόλο στην ανταλλαγή πληροφοριών με υψηλή λεπτομέρεια, όπως σχέδια και συγκεκριμένα αιτήματα ή παραγγελίες. Η εισαγωγή και εφαρμογή αυτής της τεχνολογίας δεν είναι, ωστόσο, τόσο επίκαιρη. Από το 2006, οι ειδικοί αμφισβήτησαν τη χρήση των πλατφορμών έργου ως μέσο ανταλλαγής εγγράφων, διότι η εκμάθηση και χρήση αυτών των προγραμμάτων φάνηκε να σπαταλά περισσότερο χρόνο από ό, τι έχει χορηγηθεί για τις δραστηριότητες του έργου.

Όσον αφορά τις ιστοσελίδες του έργου, σε ένα άρθρο που γράφτηκε από τον Miller, η συζήτηση είναι πώς να γίνει η ιστοσελίδα του έργου πιο συναρπαστική για τους χρήστες. Η απάντηση είναι ότι κάποιος πρέπει να χτίσει την ιστοσελίδα γύρω από το έργο και τις διαδικασίες των χρηστών. Αν η λύση που τους παρέχει η ιστοσελίδα δεν είναι συναρπαστική, αν δεν ενισχύει τη διαδικασία και την ικανότητα εργασίας, δεν θα τη χρησιμοποιήσουν (Miller, 2003).

2.5.7. Τηλέφωνο & Smartphone

Τα κινητά τηλέφωνα είναι γνωστό ότι έχουν αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι είναι διαθέσιμοι για την επικοινωνία. Είναι ένα μέσο για να επικοινωνούν, ενώ βρίσκονται εν κινήσει ή στο μέσω της εργασιακής δραστηριότητας. (Dainty et al., 2006) Τα smartphones είναι σήμερα ευρέως διαδεδομένα και ενσωματώνουν όχι μόνο την κοινή χρήση οθόνης και τη φωνή επικοινωνίας, αλλά επίσης υποστηρίζουν τις συνομιλίες μέσω βίντεο και τις συνεδρίες μέσω βίντεο.

2.6. Ειδικά Χαρακτηριστικά της Επικοινωνίας του Έργου

Ειδικά χαρακτηριστικά της επικοινωνίας του έργου προέρχονται απευθείας από τον ορισμό του έργου: νοείται ως μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνει να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία (PMI, 2004). Ένα έργο έχει μια αρχή και ένα τέλος: η επικοινωνία δεσμεύεται να είναι διαφορετική σε διαφορετικές φάσεις του έργου. Ο σκοπός είναι η βελτίωση και η επανάληψη κάθε φορά και η επικοινωνία θα πρέπει να ακολουθήσει την ανάπτυξη. Στην αρχή του έργου, η ομάδα θα συναντηθεί και θα συμφωνήσει τους βασικούς κανόνες της διαχείρισης επικοινωνίας και του

έργου γενικότερα.

Ένα έργο δημιουργείται προκειμένου να δημιουργηθεί κάτι, έτσι το έργο αντιμετωπίζει συνεχή ανάπτυξη και ο οργανισμός μαθαίνει κάτι νέο στη διαδικασία. Κάθε έργο είναι διαφορετικό από το πεδίο εφαρμογής και την ομάδα έργου. Η εργασιακή εμπειρία στο έργο βοηθά κάπως να διευκολυνθεί η καμπύλη μάθησης αλλά και η υιοθέτηση των νέων έργων εξακολουθεί να είναι μια νέα εμπειρία μάθησης.

Ο προσανατολισμένος στο έργο τρόπος εργασίας είναι πολύ προκλητικός και ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον με γρήγορο ρυθμό. Η διαχείριση ενός έργου απαιτεί την κατανόηση των

πολύπλοκων αμοιβαίων ενεργειών. Ένα παράδειγμα αυτού είναι οι σχέσεις των δικτύων μεταξύ των μελών της ομάδας έργου. Το ίδιο ισχύει και για τη διαχείριση του έργου: προκειμένου να κατανοηθούν τα χαρακτηριστικά των τμημάτων του έργου θα πρέπει να βλέπει κανείς τις διαφορετικές πτυχές των σχέσεων τους.

Όταν εργάζονται σε έργα τα πρόσωπα είναι συνήθως διχασμένα σε δύο κατευθύνσεις. Από τη μια αισθάνονται την υποχρέωση προς το διοικητικό οργανισμό από όπου προέρχονται, από την άλλη πλευρά καλούνται να συνεργαστούν με την ομάδα του έργου που έχει δημιουργηθεί ειδικά για αυτό και την επίλυση των προβλημάτων που επηρεάζουν όλους. Η δύναμη της διατμηματικής ομάδας προκύπτει από την ικανότητά τους να χρησιμοποιούν πολλή γνώση που υπερβαίνει τα όρια της διαίρεσης. Προβλήματα μπορεί να εμφανιστούν σε περίπτωση που υπάρχουν συγκρούσεις νομιμοφροσύνης μεταξύ της ομάδας του έργου και του οργανισμού.

Λέγεται ότι η γραφειοκρατία βασίζεται στη δυσπιστία. Τα έργα από την άλλη πλευρά δεν μπορεί να λειτουργήσουν χωρίς αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη μειώνει την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα, επιτρέποντας την εξάλειψη ορισμένων δυσάρεστων δυνατοτήτων συμπεριφοράς και την ενίσχυση της εικόνας της θετικής αντίδρασης και δράσης από το άλλο μέρος (Jalava & Virtanen, 2000: 57).

Το έργο των Διαχειριστών Έργων όσον αφορά την επικοινωνία είναι να ενσωματώσουν: αυτός / αυτή πρέπει να ενσωματώνει την οργανωσιακή δομή, τις διαδικασίες ηγεσίας, τα συστήματα πληροφοριών, τη γνώση και τις λειτουργικές διαδικασίες και να συνδυάσει την επιβράβευση και την αξιολόγηση σε λειτουργική

οντότητα (Jalava & Virtanen, 2000: 24). Η εργασία της ολοκλήρωσης απαιτεί την ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων μερών, τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων και την παροχή κινήτρων στην ομάδα να εργαστούν από κοινού. Συνολικά, η δουλειά του Διαχειριστή Έργου είναι να κάνει όλους τους εμπλεκόμενους στο έργο να δεσμευτούν σε κοινούς τρόπους εργασίας προς το στόχο του έργου.

Το πώς είναι οργανωμένο ένα έργο, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το πώς η μπορεί να διαχειρίζεται την επικοινωνία. Το περιβάλλον των έργων είναι πολυεθνικό, πολυπολιτισμικό, πολλαπλών έργων και πολυ-τεχνικό (Väänänen, 2010). Η πρόκληση της δημιουργίας ενός προτύπου για την επικοινωνία είναι ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές συνήθειες, υπόβαθρο γνώσης, προσδοκίες και τρόπους εργασίας που είναι

πάρα πολύ πλούσια για να συμπιεστούν σε ένα καλούπι. Η πρόκληση της δημιουργίας ενός προτύπου για την επικοινωνία του έργου είναι οι αναπόφευκτες αλλαγές στο χρονοδιάγραμμα του έργου, τα μέλη της ομάδας έργου και το στήσιμο του έργου.

2.7. Η Επικοινωνία σε Πολυπολιτισμικό Περιβάλλον

Το προβληματικό πλαίσιο της επικοινωνίας στις πολυπολιτισμικές ομάδες έργου εγείρει ερωτήματα ως προς το πώς οι διαχειριστές του έργου και οι πελάτες μπορούν να αντιμετωπίσουν τις διαρθρωτικές και πολιτιστικές συνθήκες και τους περιορισμούς που καθορίζουν τη λειτουργία, προκειμένου να μπορέσουν να αναπτύξουν μια υποδομή που διευκολύνει την αποτελεσματικότερη επικοινωνία στο μέλλον στον τομέα της διαχείρισης έργων. Επιπλέον, τονίζει ότι η κοινότητά της έρευνας κατασκευής και η βιομηχανία πρέπει να βρει λύσεις από την πραγματοποίηση της αλλαγής εντός του τομέα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ξεπεράσει τα παρόντα και των μελλοντικά πολιτιστικά εμπόδια για την ανάπτυξη των τομέων.

Υπό μια θεωρητική έννοια, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η χρήση αποτελεσματικών εργαλείων επικοινωνίας θα πρέπει να είναι αρκετά απλή. Ωστόσο, η μετάφραση των θεωρητικών προοπτικών στην πραγματικότητα στην πράξη εξαρτάται από την ερμηνεία τους από τους ιδιώτες. Αναμφισβήτητα, αυτοί που έχουν εμπειρία στην εργασία με πολυπολιτισμικές ομάδες έργου πρέπει ακόμη να αναπτύξουν δεξιότητες για να αντιμετωπίσουν ένα τέτοιο δύσκολο περιβάλλον

επικοινωνίας. Δεδομένου ότι, πολυπολιτισμικές ομάδες έργου περιλαμβάνουν άτομα από μια ευρεία ποικιλία πολιτισμών, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι η χρήση των καλών πρακτικών θα οδηγήσει σε επιτυχή έκβαση του έργου.

Η διαχείριση και ανάπτυξη μιας ομάδας διαχείρισης έργου μέσα σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο οδηγεί αναπόφευκτα σε μια εξέταση της διαφορετικότητας και των σχετικών προκλήσεων. Στα κατασκευαστικά έργα του εξωτερικού, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να βοηθήσουν τους διαχειριστές του έργου να εκτιμήσουν το διεθνές πλαίσιο και να αναπτύξουν την ικανότητα να κατανοούν καθημερινά θέματα από διαφορετικές πολιτιστικές προοπτικές. Οι Bartlett και Ghoshal (1989) ανέφεραν ότι η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί που σκοπεύουν να εργαστούν στο εξωτερικό είναι η εισαγωγή πρακτικών, οι οποίες ισορροπούν την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα, την πολυεθνική ευελιξία και την οικοδόμηση της ικανότητας παγκόσμιας μάθησης. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ακόμη ότι οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν την πολιτιστική ευαισθησία και την ικανότητα να διαχειρίζονται και να οικοδομήσουν μελλοντικές δυνατότητες, εάν πρόκειται να επιτευχθεί μια ισορροπία.

Οι Ely και Thomas (2001) και Jehn et al. (1999) απέδειξαν ότι η ποικιλομορφία αυξάνει τον αριθμό των διαφορετικών προοπτικών, των στυλ, των γνώσεων και των ιδεών και θέτει την ομάδα σε πολύπλοκα προβλήματα. Οι πιο καινοτόμες επιχειρήσεις, όπως η Microsoft, το εκμεταλλεύτηκαν αυτό με την καθιέρωση πολυπολιτισμικής ομαδικής εργασίας.

Ωστόσο, η τρέχουσα σκέψη για την ολοκλήρωση της ομάδας απαιτεί από τους οργανισμούς να εκτιμούν ρητά την πολυπολιτισμική ομαδική εργασία, να προσαρμοστούν σε αυτή και να τη χρησιμοποιήσουν για να βελτιώσουν την απόδοση στην εργασία του έργου και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ωστόσο, θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η σύνδεση διαφόρων επιμέρους πολιτισμών προβάλλει αμφιλεγόμενα αποτελέσματα. Παρά το γεγονός ότι οι ομάδες έργου από διαφορετικές κουλτούρες μπορεί κάλλιστα να θέτουν διαφορετικές προοπτικές και στυλ και να υπόσχονται την εισαγωγή καινοτομιών, οι αναγκαίες προϋποθέσεις, οι πιθανές συνέπειες και η συνολική επίπτωση στις επιδόσεις δεν τους επιτρέπουν ακόμη να γίνουν καθολικά αποδεκτές.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την πολιτιστική πολυμορφία εξετάζει το δημογραφικό υπόβαθρο των μελών των ομάδων και άλλων παραγόντων σχετικών με τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά, τις αξίες και τις διακρίσεις τους (Ansari και Jackson, 1996, Jackson et al., 1992, Kandola και Fullerton, 1998, Watson et al., 1993). Η πολιτιστική ποικιλομορφία της ομάδας έργου έχει μια σειρά από οφέλη, συμπεριλαμβανομένης της ποικιλίας των προοπτικών, των δεξιοτήτων και των προσωπικών χαρακτηριστικών που τα άτομα των πολυπολιτισμικών ομάδων μπορεί να συμβάλλουν (Maznevski, 1994). Όπως επιβεβαιώνεται από τους McLeod και Lobel (1992) οι διαφορετικές ομάδες παράγουν περισσότερες ιδέες υψηλής ποιότητας στην εκτέλεση των καθηκόντων (brainstorming). Οι πολιτισμικά διαφορετικές ομάδες έχουν καλύτερες επιδόσεις από μια ομοιογενή ομάδα, όταν πρόκειται για τον εντοπισμό των προβλημάτων και τη δημιουργία απαντήσεων (Jackson et al., 1992).

Έχει επίσης διαπιστωθεί ότι η επικοινωνία σε πολυπολιτισμικές ομάδες διεγείρει το σχηματισμό μιας αναδυόμενης ομάδας πολιτισμού. Σε αντίθεση με ομοιογενείς ή μονοπολιτισμικές ομάδες, οι πολυπολιτισμικές ομάδες δεν μπορεί να αναφέρονται σε μια προϋπάρχουσα ταυτότητα λόγω του βραχύβιου ατομικού κύκλου ζωής του έργου, σύμφωνα με τους Earley και Mosakowski (2000). Αναπτύσσουν και εξαρτώνται από μια ομαδική κουλτούρα απλών κανόνων, επιδόσεων, προσδοκιών και ατομικών αντιλήψεων. Οι Earley και Mosakowski (2000) επιβεβαίωσαν ότι μια αποτελεσματική πολυπολιτισμική ομάδα έχει μια ισχυρή κουλτούρα αναδυόμενη καθώς οι κοινόχρηστες ατομικές προοπτικές διευκολύνουν την επικοινωνία και την ομαδική εκτέλεση. Αυτό υποδηλώνει ότι το θετικό αποτέλεσμα και η εμπιστοσύνη που δημιουργείται από την κοινή αντίληψη μπορεί να τροφοδοτήσει τη βελτίωση της απόδοσης και να ωθήσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Το πιο σημαντικό, η αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας έργου μπορεί να διευκολύνει το σχηματισμό μιας ισχυρής αναδυόμενης ομάδας πολιτισμού (Pearson&Nelson, 2003). Παρ' όλα αυτά, οι πολυπολιτισμικές ομάδες είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στα προβλήματα επικοινωνίας που μπορεί να επηρεάσουν τη συνοχή της ομάδας. Τα άτομα με πολυπολιτισμικές ομάδες έργου έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για το περιβάλλον, τα κίνητρα και τις προθέσεις συμπεριφοράς. Ο Shaw (1981) υποστήριξε ότι οι επιπτώσεις αυτών των διαφορών θα μπορούσε να είναι ορατές στη χαμηλότερη απόδοση της ομάδας εξαιτίας του ότι παρεμποδίζεται η κοινωνική συνοχή. Περαιτέρω έρευνα από τους Evans και Dion (1991), για τη συνοχή της ομάδας

και την απόδοση της ομάδας έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών. Ο Elron (1997) υποστήριξε ότι οι συνεκτικές ομάδες ανταποκρίνονται ταχύτερα στις αλλαγές και τις προκλήσεις και είναι πιο αποτελεσματικές.

2.8. Παράγοντες που Επηρεάζουν την Πολυπολιτισμική Επικοινωνία

Η διαπολιτισμική επικοινωνία έχει γίνει στρατηγικά σημαντική για τις εταιρείες λόγω της αύξησης των παγκόσμιων επιχειρήσεων, της τεχνολογίας και του Διαδικτύου. Η κατανόηση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι σημαντική για κάθε εταιρεία που έχει ένα ποικιλόμορφο εργατικό δυναμικό. Αυτό το είδος της επικοινωνίας περιλαμβάνει την κατανόηση του πώς οι άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς μιλούν, επικοινωνούν και αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους. Η διαπολιτισμική επικοινωνία σε έναν οργανισμό ασχολείται με την κατανόηση διαφορετικών επιχειρηματικών εθίμων, πεποιθήσεων και στρατηγικών επικοινωνίας (Jack, 2008).

Υπάρχουν μερικοί σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη διαπολιτισμική επικοινωνία. Πρόκειται για τις γλωσσικές διαφορές, τις κουλτούρες χαμηλού και υψηλού πλαισίου, τις μη λεκτικές διαφορές και τη δυναμική απόσταση (Jack, 2008).

Διαφορές στη γλώσσα

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που έχει να κάνει με τη διαπολιτισμική επικοινωνία είναι η δυσκολία που δημιουργείται από τα γλωσσικά εμπόδια. Παραδείγματος χάριν, ένας Νιγηριανός ο οποίος έχει πετάξει στην Ιαπωνία για να συζητήσει μια πιθανή συνεργασία με μια τοπική ιαπωνική εταιρεία δε μιλά ιαπωνικά, έτσι ασχολείται με την ικανότητά του να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τους Ιάπωνες. Επιπλέον, οι εταιρείες που έχουν να αντιμετωπίσουν διαπολιτισμική επικοινωνία μπορεί να προσλάβουν υπαλλήλους με επάρκεια και σε άλλες γλώσσες (Jack, 2008).

Υψηλό - Πλαίσιο έναντι χαμηλού πλαισίου κουλτούρας

Η έννοια της υψηλής και χαμηλής κουλτούρας σχετίζεται με το πως οι σκέψεις ενός εργαζομένου, οι απόψεις, τα συναισθήματα και η ανατροφή επηρεάζουν το πως

ενεργεί εντός μιας δεδομένης κουλτούρας. Η Βόρεια Αμερική και η Δυτική Ευρώπη θεωρούνται γενικά ότι έχουν κουλτούρες χαμηλού πλαισίου. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις σε αυτά τα μέρη έχουν άμεσους, ατομικιστικούς εργαζομένους που τείνουν να βασίζονται τις αποφάσεις σχετικά με τα γεγονότα (Biver, 2010). Οι κουλτούρες υψηλού πλαισίου είναι το αντίθετο καθώς σε αυτές η εμπιστοσύνη είναι το πιο σημαντικό μέρος των επιχειρηματικών συναλλαγών. Υπάρχουν περιοχές στην Μέση Ανατολή, την Ασία και την Αφρική που μπορούν να θεωρηθούν υψηλού πλαισίου. Οι οργανισμοί που έχουν υψηλό πλαίσιο κουλτούρας είναι κολεκτιβιστικοί και επικεντρώνονται στις διαπροσωπικές σχέσεις (White, 2009). Τα άτομα στο υψηλό πλαίσιο κουλτούρας θα μπορούσαν να ενδιαφέρονται να γνωρίσουν το άτομο με το οποίο θα διεξάγουν τις επιχειρήσεις προκειμένου να έχουν ένα θετικό αίσθημα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μπορούν επίσης περισσότερο να ανησυχούν για τις ομάδες επιχειρήσεων και την επιτυχία της ομάδας, αντί τα επιτεύγματα των ατόμων.

Μη λεκτικές διαφορές

Οι χειρονομίες και τα μάτια είναι δύο τομείς της μη λεκτικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο σε ολόκληρους πολιτισμούς. Οι εταιρείες πρέπει να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους με το σωστό τρόπο για να χειρίζονται τη μη λεκτική επικοινωνία ώστε να μην προσβάλουν άλλους πολιτισμούς (Theodor, 2006). Για παράδειγμα, οι Αμερικανοί εργαζόμενοι έχουν την τάση να κουνούν το χέρι τους και να χρησιμοποιούν ένα δάχτυλο στο σημείο όταν δίνουν μια λεκτική κατεύθυνση. Οι ακραίες χειρονομίες θεωρούνται αγένεια σε μερικούς πολιτισμούς. Η μη επαφή με τα μάτια είναι μια άλλη μορφή της μη λεκτικής επικοινωνίας. Στις ΗΠΑ, η επαφή με τα μάτια είναι ένα καλό πράγμα και θεωρείται ως μια αντανάκλαση της ειλικρίνειας και της ευθύτητας. Ωστόσο, σε ορισμένες χώρες της Αφρικής, των πολιτισμών της Ασίας και της Μέσης Ανατολής, η παρατεταμένη επαφή με τα μάτια μπορεί να θεωρηθεί ως αγενής ή επιθετική σε πολλές καταστάσεις.

Ισχύς Απόστασης

Η ισχύς της απόστασης σχετίζεται με το πώς η δύναμη διανέμεται στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Συνήθως, οι αμερικανικές εταιρείες χρησιμοποιούν μια μικρή ισχύ της απόστασης και να έχουν περισσότερες άτυπες ιεραρχίες που επιτρέπουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων τους. Οι διευθυντές

ζητούν πληροφορίες από τους εργαζόμενους και μάλιστα να κοινωνικοποιηθούν με τους υφισταμένους. Οι εταιρείες με μεγάλη ισχύ απόστασης έχουν συνήθως πολύ ιεραρχικό χαρακτήρα και έχουν σοβαρές διαφορές στην αρχή.

Κεφάλαιο 3

Στρατηγική Επικοινωνίας

3.1 Βασικοί Ορισμοί

Η ολοκλήρωση της επικοινωνίας (η πολυπλοκότητα της διαχείρισης επικοινωνίας) αναφέρει ότι τα μηνύματα του οργανισμού πρέπει να υποβάλλονται στα άτομα αντί των «αγορών» (Juholin, 2009: 25).

Η επικοινωνία αποτελεί μια κοινωνική διαδικασία για να μεταβιβάζονται μηνύματα ανάμεσα στους ανθρώπους μιας και για τη μετάδοσή τους χρειάζονται και ψυχολογικές λειτουργίες. Κάθε κοινωνική ομάδα έχει διαφορετική κουλτούρα και αυτό είναι που καθορίζει το πώς επικοινωνεί. Ένα μήνυμα για να κατανοηθεί από το λήπτη θα πρέπει να διαφοροποιηθούν οι επικοινωνιακές φόρμες έτσι ώστε να αντανακλάται η κοινωνική πραγματικότητα και πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το σύστημα των αξιών, το μορφωτικό και πολιτιστικό επίπεδο των ατόμων στα οποία απευθύνεται το μήνυμα.

Η επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν γίνει με έναν προγραμματισμένο, συνεκτικό και προληπτικό τρόπο. Η επικοινωνιακή στρατηγική πρέπει είναι φτιαγμένη έτσι ώστε να διασφαλίσει ότι είναι μια προσέγγιση για όλη την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση και ότι είναι το σχέδιο του πώς θα διαχειριστεί.

Υποστηρίζει τη συνολική στρατηγική της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της. Η στρατηγική επικοινωνία σημαίνει επίτευξη καλύτερου μηνύματος, μέσω του κατάλληλου μέσου έτσι ώστε να σχετίζεται άμεσα με τους οργανωσιακούς και συγκεκριμένους στόχους επικοινωνίας.

Η επικοινωνία της εταιρείας προκύπτει πάντα από την αποστολή και τους στόχους της, αλλά η επικοινωνία μπορεί να επηρεαστεί επίσης από το εξωτερικό, για παράδειγμα τους κανονισμούς. Διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικούς νόμους, π.χ. ελευθερία του λόγου (το δικαίωμα να εκφράζει κανείς τις απόψεις του, να δημοσιεύει και να λαμβάνει πληροφορίες).

Μόλις ο ρόλος της επικοινωνίας χαρτογραφηθεί είναι καλό να καθοριστούν κάποια βασικά καθήκοντα της επικοινωνίας στον οργανισμό, π.χ. τι είδους δράσεις και εργαλεία χρειάζονται την επίτευξη των στόχων. Οι στόχοι της επικοινωνίας θα πρέπει να διεισδύουν σε όλες τις δραστηριότητες. Επιπλέον, ορισμένοι οργανισμοί θα πρέπει να απαριθμήσουν τις αρχές στην επικοινωνία: τα χαρακτηριστικά της αλληλεπίδρασης. (Juholin, 2001: 60-61).

Η επικοινωνία είναι μια σκόπιμη δραστηριότητα της ανταλλαγής πληροφοριών και νοήματος στο χώρο και το χρόνο, χρησιμοποιώντας διάφορα τεχνικά ή φυσικά μέσα, ανάλογα με το ποια είναι διαθέσιμα ή προτιμώνται (Harper, 2013). Η επικοινωνία απαιτεί ένα αποστολέα, ένα μήνυμα, ένα μέσο και ένα δέκτη, αν ο δέκτης δεν πρέπει να είναι παρών ή να γνωρίζει την πρόθεση του αποστολέα να επικοινωνεί κατά τη στιγμή της επικοινωνίας, έτσι η επικοινωνία μπορεί να συμβεί σε τεράστιες αποστάσεις χώρου και χρόνου (Clark, 2011). Οι πληροφορίες που μεταφέρονται μπορεί να περιλαμβάνουν τα γεγονότα, τις ιδέες, τις έννοιες, τις απόψεις, τις πεποιθήσεις, τις στάσεις, τις οδηγίες και ακόμη και τα συναισθήματα. Η επικοινωνία προϋποθέτει ότι τα μέρη που επικοινωνούν μοιράζονται μια κοινή επικοινωνιακή περιοχή. Η διαδικασία της επικοινωνίας έχει ολοκληρωθεί από τη στιγμή που ο δέκτης αντιλαμβάνεται το μήνυμα του αποστολέα. Καθώς ο κόσμος πρόκειται να γίνει ένα παγκόσμιο χωριό η διαδικασία της επικοινωνίας γίνεται δύσκολη λόγω των γλωσσικών και πολιτιστικών διαφορών. Παρόλο που οι εταιρείες επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους σε όλο τον κόσμο, πρέπει να διαθέτουν εξειδικευμένα άτομα που έχουν την ικανότητα να επικοινωνούν τις ιδέες και τις πληροφορίες της εταιρείας.

3.2. Στοχοθεσία

Ο καθορισμός στρατηγικών στόχων είναι ένα από τα πιο σημαντικά μέρη του σχεδιασμού της επικοινωνίας. Ωστόσο, οι στόχοι αυτοί θα πρέπει επίσης να είναι εφικτοί, έτσι ώστε να είναι κάτι περισσότερο από απλή επιθυμία. Η εταιρεία θα πρέπει να συνδέει τους στόχους με τα κίνητρα (Juholin, 2001: 79). Κατά τη δημιουργία των στόχων για την επικοινωνία πρέπει κανείς να διακρίνει τους συνολικούς λειτουργικούς στόχους της εταιρίας από τους στόχους της επικοινωνίας. Για π.χ. η αύξηση του μεριδίου αγοράς δεν είναι ένας στόχος για την επικοινωνία ακόμα αν και η επικοινωνία το υποστηρίζει. Το τμήμα επικοινωνίας μπορεί να θέσει στόχους για τις δικές του δραστηριότητες έχοντας υπόψη ότι οι φιλοδοξίες επικοινωνίας απορρέουν από τη στρατηγική της εταιρείας και την επιρροή μαζί με άλλες δραστηριότητες της εταιρείας.

Οι επιδράσεις κατευθύνονται προς τα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας ή ομάδες-στόχους. Στόχος μπορεί για παράδειγμα να είναι ότι οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να γνωρίσουν την εταιρεία καλύτερα ή πιο ποικιλόμορφα και η στάση τους έναντι της εταιρείας να γίνεται όλο και πιο θετική (Kaplan & Norton, 2009).

Η διαχείριση της επικοινωνίας στον πολυπολιτισμικό ή πολύγλωσσο οργανισμό είναι πιο συχνά ένα πολύπλοκο έργο, σε σύγκριση με τις εταιρείες που απασχολούν προσωπικό μόνο μίας ιθαγένειας ή γλώσσας (ομιλίας). Επιπλέον, η καχυποψία και οι συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν ως αποτέλεσμα των δυσκολιών επικοινωνίας σε διάφορους οργανισμούς. Τα εμπόδια στην επικοινωνία που οφείλονται στις πολιτιστικές διαφορετικές ομάδες φέρεται να έχουν οδηγήσει σε απουσίες, χαμηλό ηθικό και την απώλεια της ανταγωνιστικότητας, καθώς και τη δυσπιστία, τη διχόνοια και την έλλειψη προσανατολισμού προς την αγορά και την εστίαση στον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες που αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την πολιτιστική ποικιλομορφία αντιμετωπίζουν ένα δίλημμα. Αν αποδεχτούν τη διαφορετικότητα, κινδυνεύουν με προβλήματα επικοινωνίας και αν αποφεύγουν τη διαφορετικότητα, κινδυνεύουν να χάσουν μερικά από τα οφέλη της καινοτόμου σκέψης. Για να επιτευχθεί η κατανόηση του διλήμματος, απαιτείται μια συζήτηση

σχετικά με τις επιπτώσεις της λειτουργικής έρευνας για τη διαπολιτισμική επικοινωνία, όπως η ίδια ισχυρίζεται ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ του ύφους της επικοινωνίας και της πολιτιστικής απόστασης.

3.3. Ανάλυση Ενδιαφερόμενων

Οι ενδιαφερόμενοι είναι τα «βασικά στοιχεία» για μια εταιρεία: προσφέρουν τη γνώση τους, πληροφορίες, χρήματα ή το όραμα για τη χρήση της εταιρείας. Σε αντάλλαγμα αναμένουν από την εταιρεία να επιστρέψει τις ανάγκες τους, για παράδειγμα οικονομικά ή ηθικά (όπως την καταβολή του μισθού / μέρισμα ή τη διατήρηση του περιβάλλοντος). Δεν είναι αρκετό για το στρατηγικό σχεδιασμό ο καθορισμός των ενδιαφερομένων μερών του έργου, θα πρέπει αυτοί να το γνωρίζουν. Ένας καλός τρόπος είναι να περιγράψει τις διαφορετικές ομάδες συνεργασίας και τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι να σχηματίζονται κατάλογοι. Στην κορυφή της λίστας περισσότερο είναι το προσωπικό και στενότεροι εταίροι της συνεργασίας. Άλλοι τυπικοί ενδιαφερόμενοι είναι οι πελάτες, οι ιδιοκτήτες, οι χρηματοδότες, οι κοινωνικοί ιθύνοντες, τα συνδικάτα και οι οργανώσεις, η ομάδα των μέσων ενημέρωσης, τα σχολεία και τα πανεπιστήμια. Εσωτερικοί αντισυμβαλλόμενοι για τους ενδιαφερόμενους θα πρέπει επίσης να συμπεριληφθούν στην ανάλυση.

Υπάρχουν διάφορες μορφές της προσέγγισης έναντι των εμπλεκόμενων φορέων και υπάρχουν οι παρακάτω επιλογές:

- Αποφυγή: να ελαχιστοποιείται η επαφή με αυτή την ομάδα ενδιαφερομένων, διότι οι κίνδυνοι είναι πάρα πολύ μεγάλοι και δεν υπάρχουν προϋποθέσεις για την εποικοδομητική αλληλεπίδραση.
- Δράση είναι να δώσει συνέχεια στην ομάδα ενδιαφερομένων.
- Έγκριση: Για να ακουστεί η ομάδα των ενδιαφερομένων μερών και να προσπαθήσει να λάβει υπόψη τις προσδοκίες.
- Διαπραγμάτευση
- Ώθηση: να προσπαθήσει κανείς να αλλάξει τη στάση, τις γνώσεις ή τις ενέργειες των ενδιαφερομένων μερών (Kunvaja & Malmelin, 2008: 65).

3.4. Πόροι και Ρόλοι

Οι άνθρωποι και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τους πόρους, δηλαδή τη χρηματοδότηση, στις δραστηριότητές τους έχοντας οικονομικές συνέπειες. Οι πόροι είναι πάντα περιορισμένοι και συνήθως σπανίζουν, έτσι ώστε να είναι καλύτερα χρησιμοποιούνται με σύνεση. Οι πόροι έχουν 5 διαστάσεις που έχουν αντίκτυπο στο τελικό αποτέλεσμα:

- Ο αριθμός των πόρων
- Οι τιμές των πόρων
- Η ποιότητα των πόρων
- Η κατανομή των πόρων
- Το ποσοστό χρησιμοποίησης των πόρων.

Οι πόροι στην επικοινωνία είναι οι υλικοί και άυλοι πόροι που διατίθενται για τη διαχείριση και την υλοποίηση της επικοινωνίας. Οι πόροι μπορούν να αξιολογηθούν από την άποψη της ποιότητας και της ποσότητας, είτε σε σχέση με το χρόνο και τους στόχους ή να συγκρίνουν το στοχευμένο επίπεδο για την τρέχουσα κατάσταση και να δει κανείς αν είναι δικαιολογημένοι.

Οι άνθρωποι εργάζονται σε έργα που τρέχουν και επικαλύπτονται, το ένα πάνω από το άλλο. Σε ορισμένες εταιρείες περισσότερο από το ήμισυ του χρόνου μπορεί να καταναλωθεί σε διάφορα έργα. Για ορισμένους υπαλλήλους όλες οι εργασίες στο έργο τους σχετίζονται και εκεί μπορεί πολλά έργα να εκτελούνται ταυτόχρονα.

Ο ρόλος του Διευθυντή Έργου είναι ευέλικτος και πρέπει να βρίσκεται στο κέντρο της ταυτόχρονης διαχείρισης των εξωτερικών σχέσεων και της εσωτερικής ολοκλήρωσης.

3.5. Σχέδιο Επικοινωνίας

Η κλίμακα του σχεδίου επικοινωνίας πρέπει να συζητηθεί εντός του οργανισμού. Ο σχεδιασμός είναι φορμαρισμένος γύρω από τις βασικές αρχές της εταιρείας: ο τρόπος σκέψης οδηγεί την επικοινωνία. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για τον καθορισμό ενός κοινού τρόπου εργασίας.

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων οι φάσεις της επικοινωνίας σχεδιασμού είναι: Αναγνώριση ενδιαφερομένων μερών, Σχεδιασμός επικοινωνίας, Διανομή πληροφοριών, Διαχείριση προσδοκιών ενδιαφερομένων μερών, Αναφορά Απόδοσης και Διοικητικό κλείσιμο.

Ο λειτουργικός σχεδιασμός μπορεί να χωριστεί στις εξής ομάδες: καθημερινές ανακοινώσεις, κατευθυντήριες γραμμές, ξεχωριστά σχέδια, εκστρατείες, διαδικασίες, ετήσιος σχεδιασμός ή κυλιόμενος σχεδιασμός. Η καθημερινή επικοινωνία είναι η καθημερινή ροή πληροφοριών, συζήτηση κλπ που κάνουν τη λειτουργία του οργανισμού.

Κεφάλαιο 4

Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1. Θεωρητική Μεθοδολογική Προσέγγιση της Έρευνας

4.1.1. Ποσοτική Έρευνα

Οι ερευνητικές μέθοδοι διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Κατά την παρούσα ερευνητική διαδικασία ακολουθήθηκε η ποσοτική μέθοδος, διότι θεωρήθηκε καταλληλότερη αναφορικά με τη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τη διαχείριση της επικοινωνίας σε πολυπολιτισμικές κοινωνίες και στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Μια ποσοτική έρευνα είναι η συλλογή πληροφοριών με συστηματική μεθοδολογία από ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα ενός πληθυσμού με μικρά περιθώρια σφάλματος. Στόχος της έρευνας αυτής είναι να επιβεβαιωθεί η θεωρία αλλά και να εντοπιστούν συσχετισμοί μεταξύ των στοιχείων και παραγόντων τα οποία θα βοηθήσουν την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προβλημάτων επικοινωνίας στη διαχείριση των έργων. Η ποσοτική είναι αντικειμενική έρευνα εν αντίθεση με την ποιοτική η οποία είναι υποκειμενική. Στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής χρησιμοποιώντας τα δεδομένα και κάνοντας στατιστική ανάλυση προσπαθεί να ελέγξει την θεωρία και να προτείνει πιθανές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν.

4.2. Μεθοδολογικός Σχεδιασμός

Όσον αφορά στον μεθοδολογικό σχεδιασμό της παρούσας έρευνας, ακολουθήθηκαν κάποια βασικά βήματα. Αρχικά, έγινε προσπάθεια εντοπισμού ποικίλων πηγών γύρω από το θέμα, με σκοπό την συλλογή υλικού σε μία προσπάθεια προετοιμασίας και απόκτησης γνώσεων, αξιοποιήσιμων τόσο στη διαδικασία συλλογής δεδομένων, όσο και στην ανάλυση και ερμηνεία τους. Δεύτερο βήμα της έρευνας, ήταν η επιλογή των θεματικών αξόνων γύρω από τους οποίους θα κινούνταν το θέμα.

Έπειτα, ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο διαδικτυακής μορφής, το οποίο δομήθηκε πάνω σε κλειστού, ανοιχτού και πολλαπλών επιλογών τύπου ερωτήσεων, με κύριο στόχο να καλυφθούν όσο πιο καλά τα ερευνητικά ερωτήματα. Επόμενο βήμα ήταν η επιλογή του δείγματος.

Έπειτα, πραγματοποιήθηκε η κατηγοριοποίηση των δεδομένων που συλλέχτηκαν, δηλαδή η οργάνωσή τους σε κατηγορίες, οι οποίες καθορίστηκαν από το σκοπό της έρευνας και από το θεωρητικό της υπόβαθρο.

4.3. Δείγμα

«Ανεξαρτήτως της μεθόδου που εφαρμόζεται, το πρώτο βήμα στην δειγματοληπτική διαδικασία είναι ο προσδιορισμός του πληθυσμού τον οποίο θα αφορούν τα συμπεράσματα της έρευνας. Το θέμα της έρευνας, ο βαθμός συγκεκριμενοποίησης του, η δυνατότητα διαμόρφωσης δειγματοληπτικού πλαισίου είναι στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη όταν αποφασίζεται η μέθοδος για την επιλογή του δείγματος» (Κυριαζή, 2009:116-119). Ο τρόπος επιλογής του είναι καθοριστικής σημασίας για την αξιοπιστία της έρευνας. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η μέθοδος του διαθέσιμου δείγματος σύμφωνα με την οποία «ο ερευνητής επιλέγει άτομα που είναι διαθέσιμα για την έρευνα, δηλαδή άτομα που δέχονται να συμμετάσχουν» (Κυριαζή, 2009:117). Βέβαια ο συνεντευξιαστής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στη γενίκευση των συμπερασμάτων καθώς δεν ελέγχεται η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος\ (Κυριαζή, 2009: 121).

Ο πληθυσμός που επιλέχθηκε είναι τα μέλη του Ελληνικού παραρτήματος του Ινστιτούτου διαχείρισης έργων (PMI Greece Chapter). Τα μέλη του Ελληνικού παραρτήματος του PMI είναι όλα πιστοποιημένοι επαγγελματίες διαχειριστές έργων από το ίδιο το PMI. Είναι δηλαδή επαγγελματίες που ασχολούνται καθημερινά με την διαχείριση έργων και αντιμετωπίζουν καθημερινά τα προβλήματα από την μη αποτελεσματική επικοινωνία στη διαχείριση έργων. Το παράρτημα αριθμεί 495 εγγεγραμμένα μέλη και στην έρευνα έλαβαν μέρος 53 μέλη. Περίπου το 10% του πληθυσμού.

4.4. Συνέντευξη

Διαδικτυακή Συνέντευξη (Ερωτηματολόγιο)

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο χρήσιμο εργαλείο της ποσοτικής έρευνας. Η συγκρότηση του ερωτηματολογίου έγινε με τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνει ερωτήσεις που καλύπτουν όλη τη θεματολογία της έρευνας. Στην αρχή του ερωτηματολογίου τοποθετήθηκαν ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Στη συνέχεια χρησιμοποιώντας ανοιχτού, κλειστού και πολλαπλών επιλογών τύπου ερωτήσεις τεθήκαν διάφορα ερωτήματα τα οποία συγκροτήσαν διάφορες ερευνητικές ενότητες.

Για την συγκρότηση και διανομή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή εφαρμογή φόρμες της Google (Google forms). Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε με μαζική ηλεκτρονική αλληλογραφία προς το δείγμα. Γνωστοποιήθηκε στο δείγμα ότι η συμμετοχή στην έρευνα είναι εμπιστευτική και ανώνυμη.

Βέβαια, η έρευνα με την αποστολή ερωτηματολογίου ως μεθοδολογικό εργαλείο χαρακτηρίζεται από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Μερικά από τα πλεονεκτήματα είναι ότι: έχει γρήγορα αποτελέσματα, είναι οικονομικότερο από οποιαδήποτε άλλη διαδικασία, υπάρχει μεγαλύτερη ανταπόκριση από τους ερωτώμενους από οποιαδήποτε άλλη διαδικασία και υπάρχουν ειλικρινέστερες απαντήσεις από τους ερωτώμενους αφού υπάρχει ανωνυμία. Μερικά από τα μειονεκτήματα είναι ότι: μπορεί οι ερωτώμενοι να εγκαταλείψουν στη μέση το

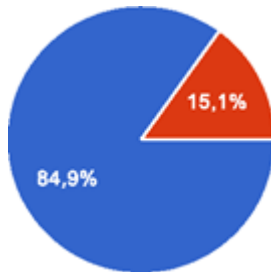
ερωτηματολόγιο, πρέπει τα ερωτήματα να είναι απλά και δεν υπάρχει η εγγύηση της εγκυρότητας αφού κάποιος μπορεί να απαντήσει πάνω από μια φορές.

Κεφάλαιο 5

Ανάλυση Στοιχείων

5.1. Έκθεση Ερωτημάτων και Αποτελεσμάτων

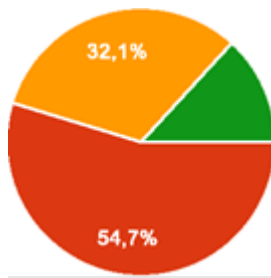
1. Φύλο :



Άνδρας 45 84.9%

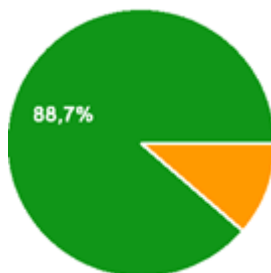
Γυναίκα 8 15.1%

2. Ηλικία:



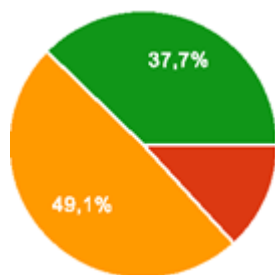
20-30	0	0%
31-40	29	54.7%
41-50	17	32.1%
51-	7	13.2%

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης:



Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	0	0%
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	0	0%
Bachelor	6	11.3%
Master / Doctorate	47	88.7%

4. Επαγγελματικό επίπεδο:

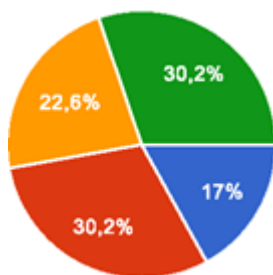


Assistant Project Manager	0	0%
Junior Project Manager	7	13.2%
Project Manager	26	49.1%
Senior Project Manager	20	37.7%

5. Ποια είναι η θέση σας στον οργανισμό;

Junior / Senior / Project Manager	28
Program Management Officer	2
Director, Strategic Project Management	3
Director of International Operations	1
IT / IT Director	6
Director	3
Ελεύθερος Επαγγελματίας	2
Supervising Senior Advisor	1
Budget Management Specialist	1
Ηλεκτρολόγος Μηχανικός	2
Team Leader	1
Head of technical design department	1
Business IT Solutions Manager	1
CIO (Chief Information Officer)	1

6. Για πόσο χρονικό διάστημα εργάζεστε στην παρούσα επιχείρηση:

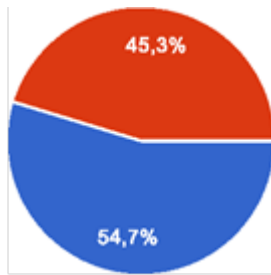


<2 έτη	9	17%
2-5 έτη	16	30.2%
6-10 έτη	12	22.6%
>10 έτη	16	30.2%

7. Ποια είναι η δραστηριότητα της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε;

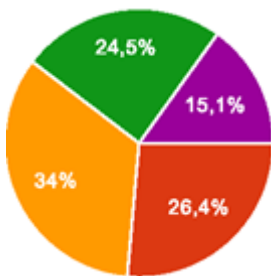
Information Technology	9
Κατασκευές	9
Consulting (Παροχή Συμβουλευτικών Υπηρεσιών)	9
Telecommunications (Τηλεπικοινωνίες)	6
Software development (Παροχή λογισμικού)	5
Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες	2
Pharmaceutical (Φαρμακευτική)	3
Energy Services (Ενέργεια)	1
Tobacco (Καπνά)	1
Υγεία	1
Industrial Equipment (Βιομηχανικός εξοπλισμός)	1
Insurance (Ασφάλειες)	1
Lottery (Τυχερά παίγνια)	2
Research (Έρευνα)	1
Κτηματολόγιο & Χαρτογραφίες	1

8. Τα Project με τα οποία ασχολείστε είναι τοπικού επιπέδου ή περιλαμβάνουν Virtual teams:



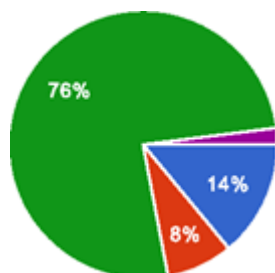
Τοπικά	29	54.7%
Virtual teams	24	45.3%

9. Τι ποσοστό του καθημερινού σας χρόνου διαθέτετε για επικοινωνία:



<20%	0	0%
21%-40%	14	26.4%
41%-60%	18	34%
61%-80%	13	24.5%
>80%	8	15.1%

10. Ποιόν τρόπο επικοινωνίας χρησιμοποιείτε στην καθημερινή σας εργασία περισσότερο:



Προφορικά δια ζώσης	7	14%
Προφορικά δια τηλεφώνου	4	8%
Μηνύματα κινητής τηλεφωνίας (SMS)	0	0%
Ηλεκτρονική αλληλογραφία (email)	38	76%
Web conferencing (WebEx, GoToMeeting, AT&T Connect)	1	2%
Βιντεοκλήση	0	0%
Μέσω τηλεμοιοτύπου (FAX)	0	0%
Αλληλογραφία	0	0%

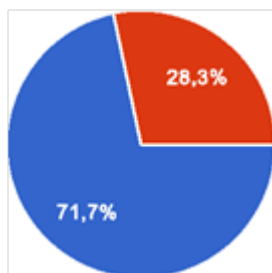
11. Πέραν της Ελληνικής ποια άλλη γλώσσά χρησιμοποιείτε περισσότερο για επικοινωνία στα Project σας:



Αγγλικά	53	100%
Γερμανικά	0	0%
Γαλλικά	0	0%

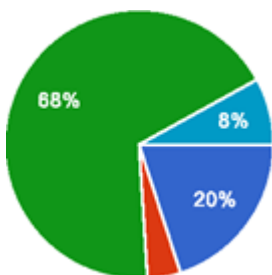
Ισπανικά	0	0%
Κινέζικα	0	0%
Άλλο	0	0%

12. Στον χώρο εργασίας σας έρχεστε σε επαφή με άτομα με διαφορετική μητρική γλώσσα ή / και πολιτισμικές διαφορές;



Ναι	38	71.7%
Όχι	15	28.3%

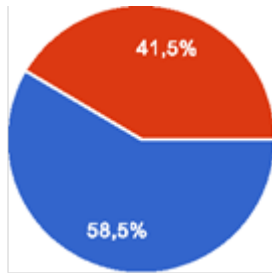
13. Ποιος είναι ο αγαπημένος σας τρόπος επικοινωνίας με συνεργάτες με διαφορετική μητρική γλώσσα ή / και πολιτισμικό υπόβαθρο.



Προφορικά δια ζώσης	10	20%
Προφορικά δια τηλεφώνου	2	4%
Μηνύματα κινητής τηλεφωνίας (SMS)	0	0%
Ηλεκτρονική αλληλογραφία (email)	34	68%
Web conferencing (WebEx, GoToMeeting, AT&T Connect)	0	0%

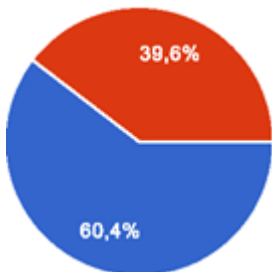
Βιντεοκλήση	4	8%
Μέσω τηλεμοιτύπου (FAX)	0	0%
Αλληλογραφία	0	0%

14. Όταν επικοινωνείτε σημαντικές πληροφορίες γραπτά, ζητάτε από τον παραλήπτη να επιβεβαιώσει τη λήψη του μηνύματος;



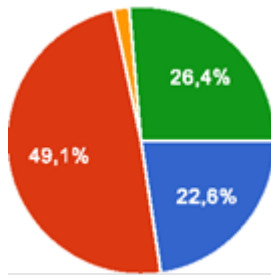
Ναι	31	58.5%
Όχι	22	41.5%

15. Όταν λαμβάνετε γραπτή επικοινωνία επιβεβαιώνετε τη λήψη της στον αποστολέα;



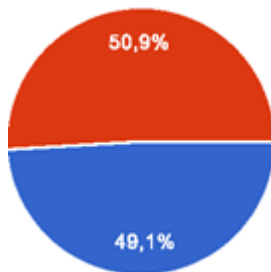
Ναι	32	60.4%
Όχι	21	39.6%

16. Όταν ζητάτε πληροφορίες από τους συνεργάτες σας μετά από ποιο χρονικό διάστημα επανέρχεστε αν οι συνεργάτες δεν απαντήσουν:



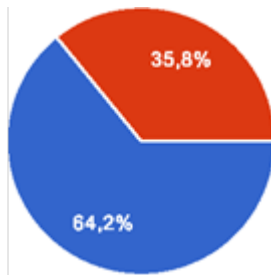
1 ημέρα	12	22.6%
2 ημέρες	26	49.1%
Δεν επανέρχεστε.	1	1.9%
Άλλο	14	26.4%

17. Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε έχει σαφείς κανόνες επικοινωνίας;



Ναι	26	49.1%
Όχι	27	50.9%

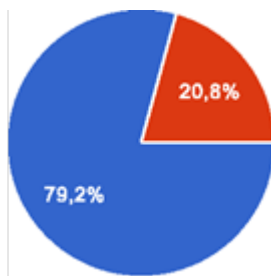
18. Προσαρμόζετε το ύφος της επικοινωνίας σας ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης του παραλήπτη;



Ναι 34 64.2%

Όχι 19 35.8%

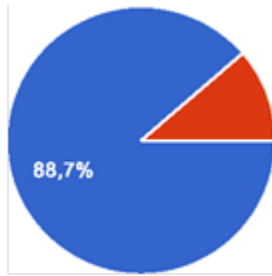
19. Προσαρμόζετε το ύφος της επικοινωνίας σας ανάλογα με τις πολιτισμικές σας διαφορές με τον παραλήπτη;



Ναι 42 79.2%

Όχι 11 20.8%

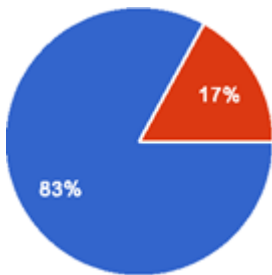
20. Προσαρμόζετε το ύφος της επικοινωνίας σας ανάλογα με την ιεραρχική θέση του παραλήπτη στο έργο ή στον οργανισμό;



Ναι 47 88.7%

Όχι 6 11.3%

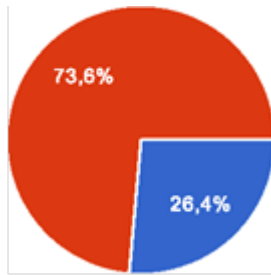
21. Προσαρμόζετε το ύφος της επικοινωνίας σας ανάλογα με το που απευθύνεται στις cross-functional teams;



Ναι 44 83%

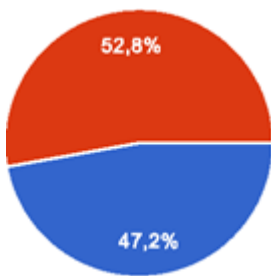
Όχι 9 17%

22. Θεωρείτε ότι το επίπεδο ευφράδειας και η προφορά σας όταν ομιλείτε διαφορετική γλώσσα από τη μητρική σας, σας εμποδίζει να επικοινωνείτε ικανοποιητικά;



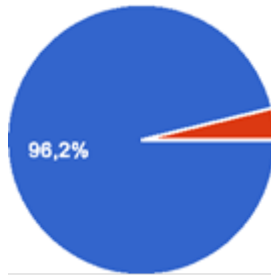
Ναι	14	26.4%
Όχι	39	73.6%

23. Η προφορά και το επίπεδο ευφράδειας συνεργατών από άλλες χώρες σας εμποδίζει να κατανοήσετε ικανοποιητικά και στον σωστό χρόνο το αντικείμενο της επικοινωνίας.



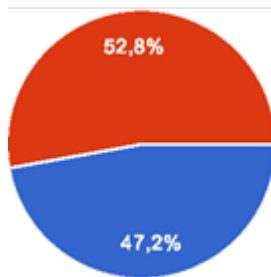
Ναι	25	47.2%
Όχι	28	52.8%

24. Όταν διαπιστώνετε επανειλημμένα πρόβλημα επικοινωνίας ή λήψη συγκεχυμένων πληροφοριών το επισημαίνετε στους συνεργάτες σας ή και στους επικεφαλής του τμήματος εφόσον απαιτείται;



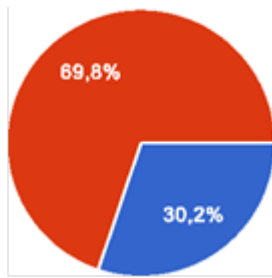
Ναι	51	96.2%
Όχι	2	3.8%

25. Ζητάτε από τους συνεργάτες σας να σας παρέχουν σχόλια (feedback) σχετικά με τις δεξιότητες επικοινωνίας σας με σκοπό τη βελτίωση σας



Ναι	25	47.2%
Όχι	28	52.8%

26. Προσωπικά θέματα και αντιλήψεις επηρεάζουν την επαγγελματική επικοινωνία σας με τους συνεργάτες σας;



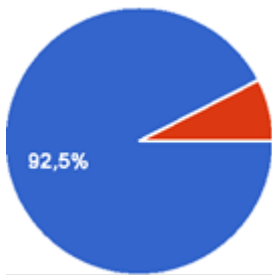
Ναι	16	30.2%
Όχι	37	69.8%

27. Προσαρμόζετε τον τρόπο επικοινωνίας στα νεοεισαχθέντα μέλη της ομάδας ώστε να ενσωματωθούν ομαλά στην ομάδα / έργο και οργανισμό;



Ναι	48	90.6%
Όχι	5	9.4%

28. Είστε καλός ακροατής;



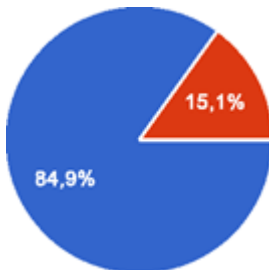
Ναι	49	92.5%
Όχι	4	7.5%

29. Όταν επικοινωνείτε δύσκολα θέματα, επιβεβαιώνετε την κατανόηση από τον παραλήπτη και είστε διαθέσιμος για διευκρινίσεις;



Ναι	53	100%
Όχι	0	0%

30. Όταν επικοινωνείτε μια σειρά από πληροφορίες στο τέλος συνοψίζετε τις πιο σημαντικές από αυτές;



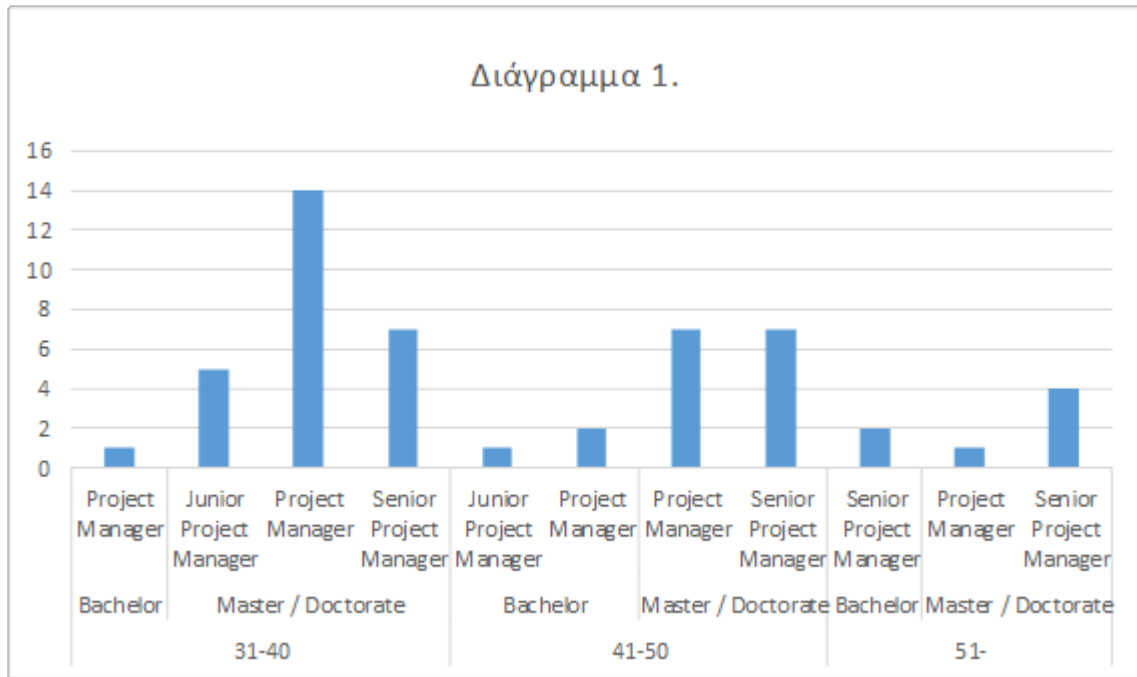
Ναι	45	84.9%
Όχι	8	15.1%

31. Ποιες δεξιότητες θεωρείται ότι χρειάζεται να βελτιώσετε για αποτελεσματικότερη επικοινωνία ως διαχειριστής έργου;

Καλύτερη διασπορά ευθύνης ανά κανάλι επικοινωνίας	1
Active Listening	17
Communication management skills, English language	1
More patience	2
N/A	5
Ύφος της επικοινωνίας στη μη μητρική γλώσσα	3
Delegation υπό την προϋπόθεση ότι θα υπάρχει το pool των subordinates	1
Emotional Intelligence	1
Maintain a Positive Attitude and Smile	1
Διπλωματία	1
Την μεταφορά ενθουσιασμού και πίστης στο έργο.	1
Δεν χρειάζεται	1
Γλωσσά, Αντίληψη της θέσης του ακροατή κατά την διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών	1
Time Management	3
Διαχείριση ανθρώπων	1
Συντονισμό ομάδων	1
Γλωσσά	12

5.2. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Από τα πρώτα δημογραφικού χαρακτήρα ερωτήματα παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι είναι σε ποσοστό 84,9% άνδρες και μεταξύ 31-40 ετών σε ποσοστό 54,7%. Σε ποσοστό 88,7% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου ή Διδακτορικού. Το επαγγελματικό τους επίπεδο είναι Διαχειριστές Έργων (Project Managers) σε ποσοστό 49% και Ανώτεροι Διαχειριστές Έργων (Senior Project Managers) σε ποσοστό 37,7%. Οι περισσότεροι λοιπόν είναι νεαροί άνδρες πολύ καταρτισμένοι και με υψηλό επαγγελματικό επίπεδο. Η κατανομή αυτή απεικονίζεται και στο διάγραμμα 1. που ακολουθεί.



Διάγραμμα 1. Κατανομή των διαχειριστών έργων με βάση τα δημογραφικά στοιχεία

Να σημειωθεί βέβαια ότι δεν είναι όλοι οι διαχειριστές έργων πιστοποιημένοι με βάση τα πρότυπα του Ινστιτούτου Διαχείρισης Έργων (PMI), το οποίο σημαίνει ότι δεν έχουν την κατάρτιση η οποία ενισχύει την υψηλή αποδοτικότητα στη διαχείριση των έργων. Η έρευνα περιορίστηκε μόνο στους πιστοποιημένους διαχειριστές έργων για τους οποίους υπάρχουν στοιχεία επικοινωνίας καθώς για τους υπόλοιπους η επικοινωνία είναι αδύνατη.

Από το έκτο ερώτημα προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργάζονται για αρκετό διάστημα (άνω των δυο ετών) στον οργανισμό τους. Ωστόσο δεν προκύπτει οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για τους κανόνες επικοινωνίας της επιχείρησης και την πολυπολιτισμική κουλτούρα της.

Από το έβδομο ερώτημα προκύπτει ότι οι κλάδοι που λειτουργούν υπό το πρίσμα της ανάληψης και διαχείρισης έργων είναι:

Κατασκευές

Πληροφορική

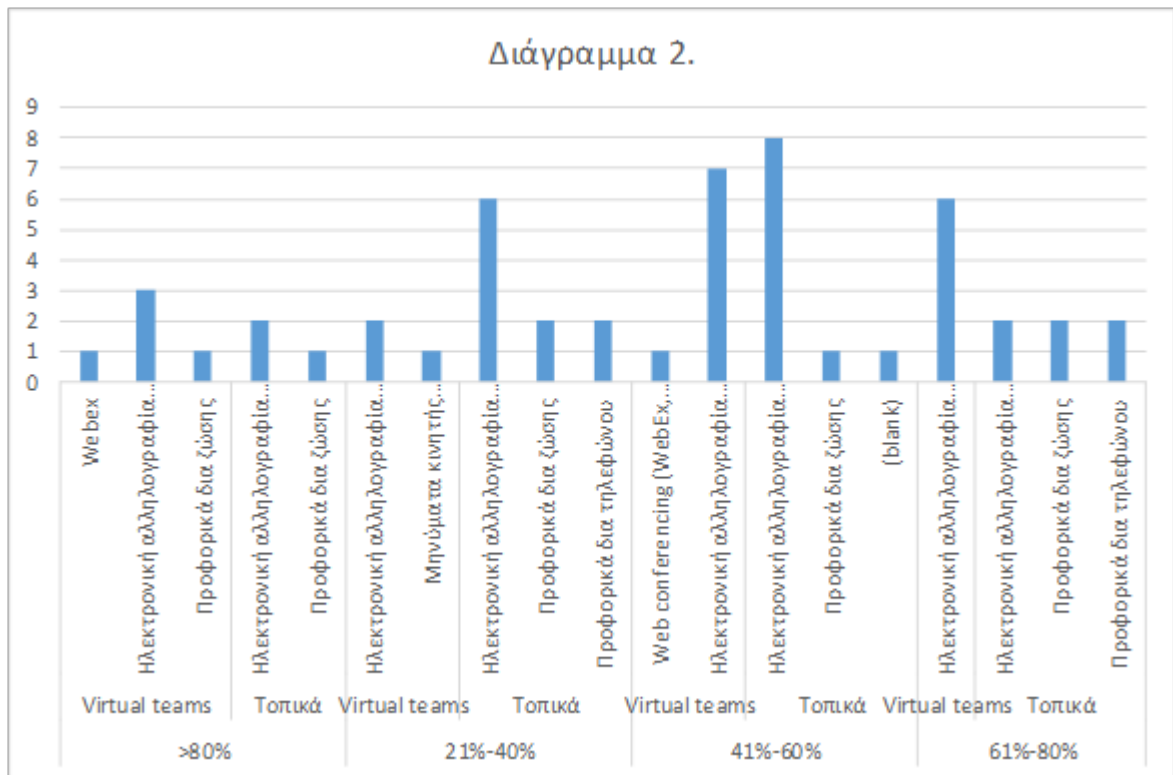
Παροχή συμβουλευτικών Υπηρεσιών

Τηλεπικοινωνίες

Παροχή Λογισμικού

Σε ποσοστό 45,3% σχεδόν οι μισοί δηλαδή απασχολούνται σε έργα με ομάδες που δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο (virtual teams). Αυτό αποδεικνύει το παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο ανήκει και η Ελλάδα.

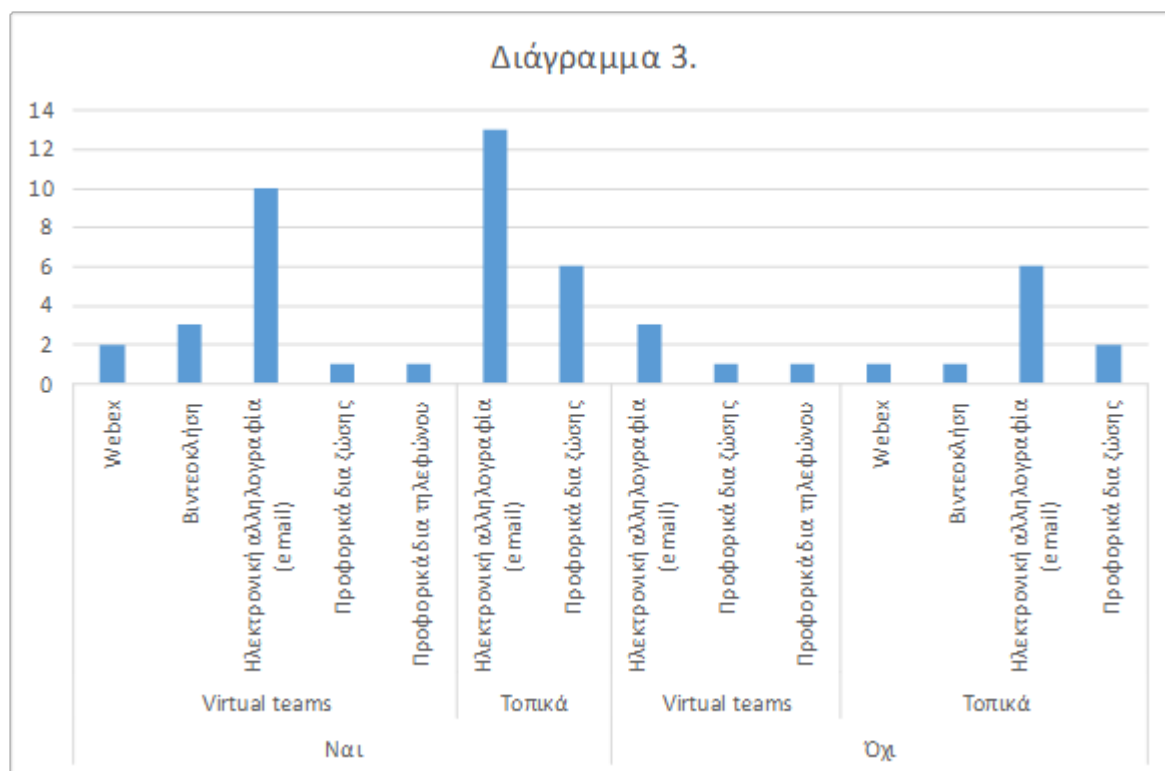
Ο διάυλος επικοινωνίας που χρησιμοποιείται από το 76% των ερωτηθέντων είναι η ηλεκτρονική αλληλογραφία (email). Στο διάγραμμα 2. που ακολουθεί μπορεί κανείς να δει την κατανομή του χρησιμοποιούμενου τρόπου επικοινωνίας σε σχέση με το χρόνο που δαπανάται για επικοινωνία και με το αν είναι μέλος τοπικής ή virtual ομάδας.



Διάγραμμα 2. Κατανομή των διαχειριστών έργων με βάση το διάυλο επικοινωνίας που χρησιμοποιούν σε σχέση με το χρόνο που δαπανούν για επικοινωνία και το αν ανήκουν σε τοπικές ή ομάδες έργων που δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο (virtual teams).

Με βάση το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI) ένας διαχειριστής έργου θα πρέπει να δαπανά περί το 80% του χρόνου του στο να επικοινωνεί (PMI, 2013). Η διαχείριση και μετάδοση της σωστής πληροφορίας στο σωστό χρόνο και στο σωστό αποδεκτή είναι αυτό που περιγράφει όσο καλύτερα την καθημερινή ενασχόληση ενός διαχειριστή έργου. Εν τούτοις, από το παραπάνω διάγραμμα διαφαίνεται ότι οι ερωτηθέντες δεν δαπανούν αρκετό χρόνο στο να επικοινωνούν.

Σε ποσοστό 28,3% οι διαχειριστές έργων έρχονται σε επαφή με άτομα με διαφορετική μητρική γλώσσα η/ και πολιτισμικές διάφορες. Ο αγαπημένος τρόπος επικοινωνίας με τα μέλη αυτά είναι η ηλεκτρονική αλληλογραφία (email). Στο διάγραμμα 3. που ακολουθεί μπορεί κανείς να δει τον διάυλο επικοινωνίας που χρησιμοποιείται όταν τα μέλη της ομάδας έχουν διαφορετική μητρική γλώσσα και σε σχέση με το αν συμμετέχουν σε τοπικές ή virtual ομάδες.



Διάγραμμα 3. Κατανομή των διαχειριστών έργων με βάση το διάυλο επικοινωνίας που χρησιμοποιούν σε σχέση με το αν έρχονται σε επαφή με μέλη της ομάδας που ομιλούν διαφορετική μητρική γλώσσα και το αν ανήκουν σε τοπικές ομάδες ή ομάδες έργων που δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο (virtual teams).

Από το πιο πάνω διάγραμμα προκύπτει ότι οι διαχειριστές έργων χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική αλληλογραφία όταν έρχονται σε επαφή με μέλη της ομάδας που ομιλούν διαφορετική γλώσσα τόσο σε τοπικές ομάδες όσο και σε virtual ομάδες. Η ηλεκτρονική αλληλογραφία σίγουρα είναι ο πιο δεδομένος τρόπος επικοινωνίας, αλλά η χρήση άλλων δια-δραστικών τρόπων επικοινωνίας όπως είναι το τηλέφωνο ή το Web conferencing βοηθάει στην ομαλή ένταξη των μελών στην ομάδα έργου και την ανάπτυξη της πολιτιστικής ποικιλομορφίας στους οργανισμούς.

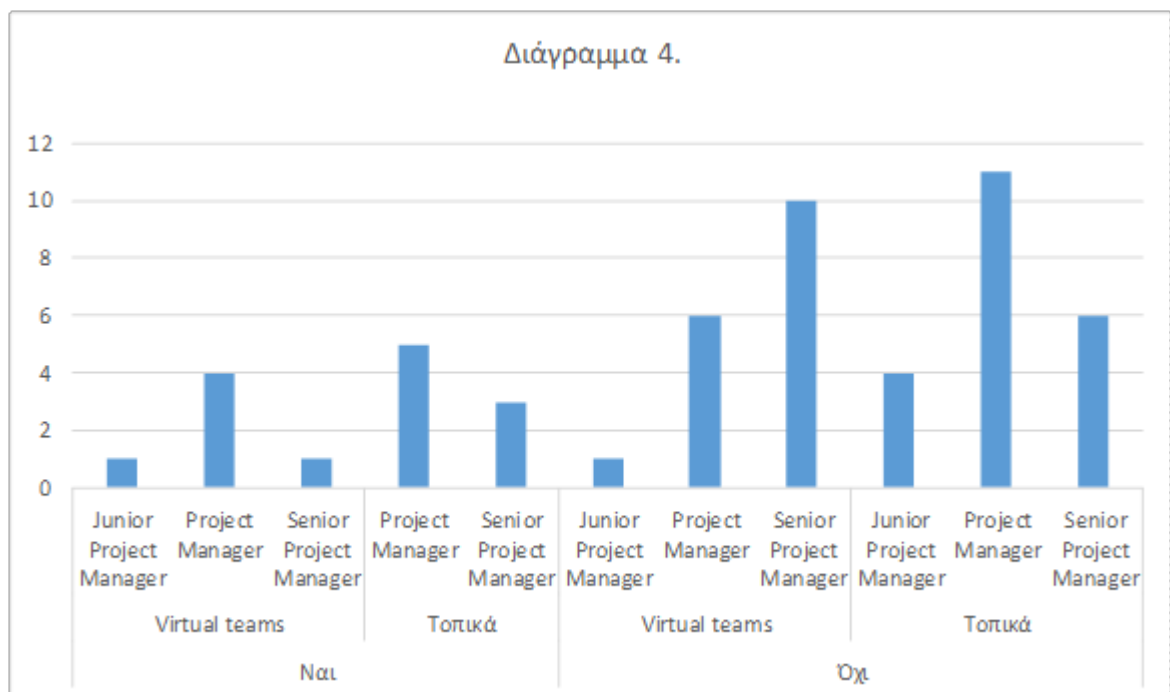
Σε ποσοστό περίπου του 40% οι διαχειριστές έργων δεν επιβεβαιώνουν τη λήψη σημαντικών πληροφοριών και δεν ζητούν από τον παραλήπτη να επιβεβαιώσει τη

λήψη όταν αυτοί στέλνουν πληροφορίες. Αυτό αποτελεί μια σοβαρή παράληψη καθώς λόγω τεχνικών προβλημάτων άλλα και μεγάλου όγκου μηνυμάτων και πληροφοριών δεν εξασφαλίζεται η έγκαιρη επικοινωνία με αποτέλεσμα τη δημιουργία προβλημάτων στα έργα.

Το 50,9% των διαχειριστών έργων απάντησαν ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται δεν έχει σαφείς κανόνες επικοινωνίας. Επίσης, σχεδόν ένας στους τέσσερις απάντησε ότι δεν προσαρμόζει το ύφος επικοινωνίας ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, πολιτισμικές διαφορές, ιεραρχική θέση κλπ. του αποδέκτη της επικοινωνίας. Αυτός είναι άλλος ένας σοβαρός παράγοντας που δημιουργεί προβλήματα στα έργα.

Αρκετοί διαχειριστές έργου σε ποσοστό 26,4% δήλωσαν ότι το επίπεδο ευφράδειας και η προφορά τους, τους εμποδίζει να επικοινωνήσουν ικανοποιητικά με μέλη της ομάδας με διαφορετική μητρική γλώσσα.

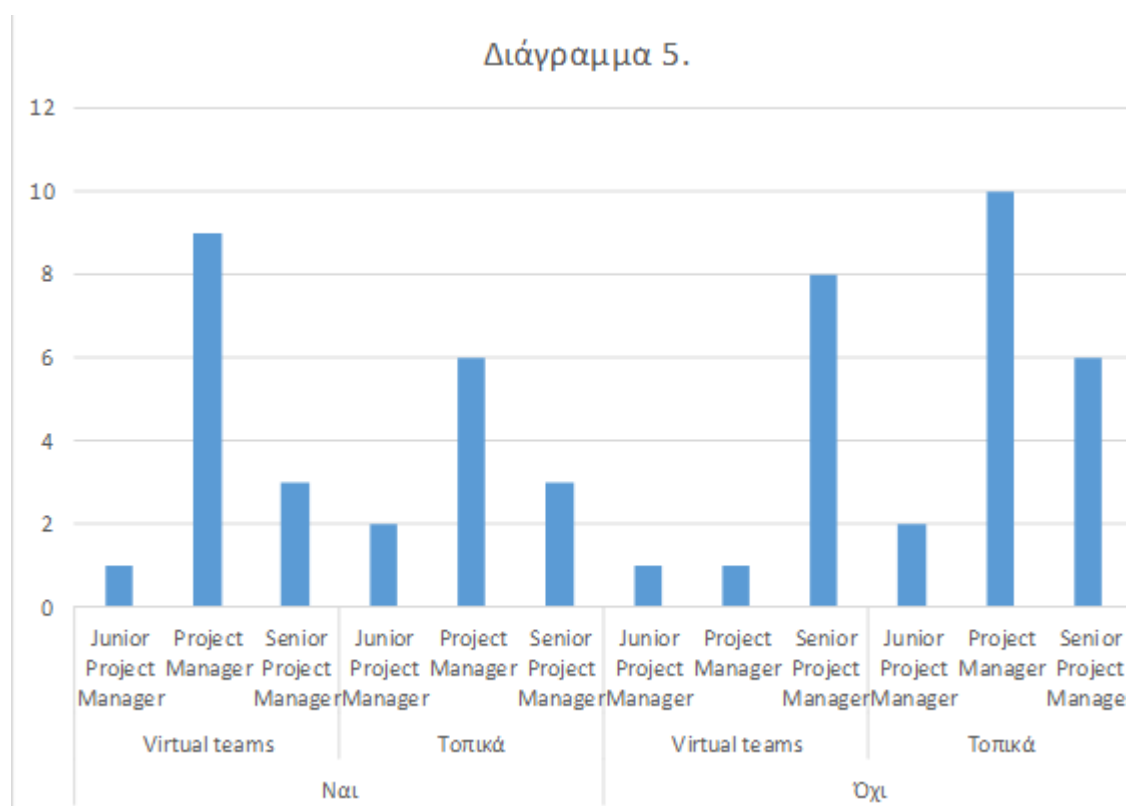
Παρ' όλα αυτά, από το κάτωθι διάγραμμα προκύπτει ότι οι πιο έμπειροι και καταρτισμένοι διαχειριστές (Senior Project Managers) κατάφεραν να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό, που σημαίνει ότι με περαιτέρω κατάρτιση και εμπειρία μπορεί να αντιμετωπιστεί και από τους υπόλοιπους.



Διάγραμμα 4. Κατανομή των διαχειριστών έργων με βάση το εάν η ευφράδεια και η προφορά τους όταν ομιλούν διαφορετική γλώσσα από τη μητρική τους, τους

εμποδίζει να επικοινωνούν ικανοποιητικά σε σχέση με το αν ανήκουν σε τοπικές ομάδες ή ομάδες έργων που δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο (virtual teams).

Σχεδόν οι μισοί διαχειριστές 47,2% απάντησαν ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα κατανόησης συνεργατών με την προφορά και το επίπεδο ευφράδειας τους όταν ομιλούν διαφορετική μητρική γλώσσα. Προκύπτει δηλαδή ότι δεν αρκεί μόνο η βελτίωσή των γλωσσικών δεξιοτήτων αλλά απαιτείται περισσότερη δια-δραστική επικοινωνία και διαπροσωπική επαφή (όπως δραστηριότητες βελτίωσης συνοχής της ομάδας, όχι απαραίτητα σχετιζόμενες με το έργο) για να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα επικοινωνίας.



Διάγραμμα 5. Κατανομή των διαχειριστών έργων με βάση το εάν η ευφράδεια και η προφορά των συνεργατών, όταν ομιλούν διαφορετική γλώσσα από τη μητρική τους, τους εμποδίζει να κατανοήσουν ικανοποιητικά και στο σωστό χρόνο το αντικείμενο της επικοινωνίας σε σχέση με το αν ανήκουν σε τοπικές ομάδες ή ομάδες έργων που δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο (virtual teams).

Μεγάλοι και με σαφείς κανόνες επικοινωνίας οργανισμοί ζητούν από τους εργαζόμενους τους να ζητούν και να δίνουν ανατροφοδότηση για τις δεξιότητες επικοινωνίας των μελών της ομάδας του έργου. Στόχος είναι η βελτίωση των

δεξιοτήτων επικοινωνίας των εργαζομένων. Λιγότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, το 47,2% ζητά σχόλια ανατροφοδότησης για τις δεξιότητες επικοινωνίας τους.

Ακόμη ένα σεβαστό ποσοστό 30,2% δήλωσε ότι προσωπικά θέματα και αντιλήψεις επηρεάζουν την επαγγελματική επικοινωνία τους με τους συνεργάτες τους.

Τέλος, στην ερώτηση ποιες δεξιότητες πρέπει να βελτιώσουν για να επικοινωνούν αποτελεσματικότερα ως διαχειριστές έργου οι περισσότεροι απαντήσανε την ενεργητική ακρόαση.

Αν και η πραγματική επίδραση της πολιτισμικής ποικιλομορφίας μπορεί να είναι άυλη και είναι αδύνατο να διακριθεί από άλλα επιχειρηματικά αποτελέσματα, δεν υπάρχουν πολλά συγκεκριμένα παραδείγματα στη βιβλιογραφία που αποδεικνύουν τόσο τη σημαντικότητα της καλής επικοινωνίας στην πολυμορφία. Αυτό δείχνει ότι υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των κοινών δηλώσεων μεγάλου μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με τη διαχείριση της διαφορετικότητας και την πρακτική των οργανισμών. Και, ακόμη και αν δεν είναι πάντα σαφές στους υπαλλήλους των οργανισμών, φαίνεται να υπάρχουν κάποια σιωπηρά εμπόδια για την πλήρη αξιοποίηση της πολιτισμικής ποικιλομορφίας και της διαχείρισης της επικοινωνίας σε αυτή την ποικιλομορφία. Αυτά τα εμπόδια είναι, σε αυτή την διερευνητική μελέτη, που υποδεικνύονται ως θέματα επικοινωνίας που συνδέονται με τις κοινωνικές πρακτικές των πολυπολιτισμικών και πολύγλωσσων οργανισμών.

Αυτά τα ζητήματα ενδέχεται, επίσης, να έχουν αρνητική επίδραση στην καινοτόμο αλληλεπίδραση. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει μια γενική συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων ότι η γνώση και η σωστή χρήση της γλώσσας είναι το κύριο θέμα γύρω από την ορθή επικοινωνία. Επιπλέον, δεν είναι μόνο οι καθαρά γλωσσικές διαφορές που δημιουργούν τα εμπόδια, αλλά και η κοινωνική οργάνωση αυτών των διαφορών στην επικοινωνία.

Η εισαγωγή ενός διεθνούς περιβάλλοντος και μια κοινή εταιρική γλώσσα, σε όλες τις περιπτώσεις, εφαρμόζεται για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ατόμων και ομάδων, τη δημιουργία καινοτόμου ανταλλαγής γνώσεων. Ωστόσο, μερικές φορές η κοινή γλώσσα δε χρησιμοποιείται με συνέπεια. Ως

εκ τούτου, όσοι δε μιλούν καλά την κοινή εταιρική γλώσσα του έργου έχουν κίνδυνο να αναπτύξουν ασθενέστερους κοινωνικούς δεσμούς με τους συναδέλφους, περιορίζοντας τη συμμετοχή τους στην ανταλλαγή γνώσεων.

Ο αποκλεισμός από την ανταλλαγή γνώσεων, που απορρέουν από τις γλωσσικές διαφορές, θα μπορούσαν να εντοπιστούν σε πολλά σημεία. Αυτό φαίνεται να είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό σε πολύγλωσσους οργανισμούς στην Ελλάδα και δείχνει πώς οι επικοινωνιακές δράσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην κοινωνική οργάνωση των ομάδων και ατόμων μέσα στο τοπικό πλαίσιο. Έτσι, η επικοινωνία σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον δε θα πρέπει να σχετίζεται μόνο με τη σχετική πολιτιστική απόσταση ή τις γλωσσικές διαφορές, όπως γίνεται από ένα μεγάλο μέρος της λειτουργικής βιβλιογραφίας για τη διαπολιτισμική επικοινωνία. Θα πρέπει επίσης να σχετίζονται με την ενεργό χρήση αυτών των διαφορών στην κατηγοριοποίηση των ομάδων και ατόμων. Με άλλα λόγια, η γλώσσα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε επικοινωνιακές διεργασίες τόσο για τον αποκλεισμό όσο και την ένταξη των ατόμων. Επιπλέον, οι διαφορές στη χρήση της γλώσσας μπορεί να σχηματίσουν διακρίσεις με τις οποίες τα άτομα και οι ομάδες, περισσότερο ή λιγότερο σκόπιμα, μπορεί να προστατευθούν από την επιρροή.

Όπως αναφέρεται από ορισμένες μελέτες, η έλλειψη κοινωνικής συνοχής μπορεί μερικές φορές να είναι το ανεπιθύμητο αποτέλεσμα της πολιτιστικής πολυμορφίας. Αυτό μπορεί να είναι το αποτέλεσμα των ατόμων που αισθάνονται πιο άνετα όταν σχετίζονται με άλλους που είναι παρόμοιοι με τον εαυτό τους, πράγμα που σημαίνει ότι μοιράζονται τις ίδιες πεποιθήσεις, τις αξίες, τη γλώσσα και άλλα χαρακτηριστικά. Με τον τρόπο αυτό, η καθημερινή επικοινωνία σε μια δεύτερη γλώσσα μπορεί να επηρεάσει την αλληλεπίδραση.

Δημιουργώντας ένα διεθνές περιβάλλον με μια κοινή γλώσσα μπορεί να αποτρέψει το είδος της κοινωνικής κατηγοριοποίησης που περιεγράφηκε παραπάνω. Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής, η επικοινωνία έχει την τάση να είναι πιο σαφής, διευκολύνοντας την ένταξη των μη ιθαγενών εργαζομένων σε εργασία ρουτίνας. Παρ' όλα αυτά, το διεθνοποιημένο περιβάλλον δεν λύνει όλα τα προβλήματα επικοινωνίας. Ένας κοινωνικός κατακερματισμός μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερο αποτελεσματική επικοινωνία, με τους εργαζόμενους να απέχουν από την άτυπη αλληλεπίδραση, ενώ μιλούν μια δεύτερη γλώσσα. Αυτά τα εμπόδια στην επικοινωνία μπορεί να έχουν ένα ζωτικό αντίκτυπο στις δυνατότητες δημιουργίας ενός υγιούς οργανωσιακού περιβάλλοντος.

Κεφάλαιο 6

Συμπεράσματα

Η πολιτιστική πολυμορφία έχει συχνά περιγραφεί ως μια σημαντική πηγή για την οργανωσιακή καινοτομία. Ωστόσο, η δυναμική καινοτομίας δεν μπορεί να ενεργοποιηθεί χωρίς αμοιβαία αλληλεπίδραση των διαφόρων ομάδων και ατόμων στους οργανισμούς. Στη συνέχεια, η επικοινωνία μεταξύ πολιτισμικών συνόρων γίνεται μία από τις βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός καινοτόμου διεθνούς περιβάλλοντος. Δυστυχώς, η επικοινωνία σε πολιτισμικά διαφορετικούς οργανισμούς είναι συχνά ένα περίπλοκο ζήτημα.

Αρκετοί ερωτηθέντες ανέφεραν ανεπαρκείς γλωσσικές δεξιότητες ως το μεγαλύτερο πρόβλημα, όταν ρωτήθηκαν για τις δυσκολίες που συνδέονται με την πολιτιστική πολυμορφία. Άλλες πολιτιστικές διαφορές δε θεωρείται ότι έχουν σημαντική επίδραση στην αλληλεπίδραση. Μπορεί να υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι ερωτηθέντες βλέπουν τα θέματα γλώσσας ως το κύριο εμπόδιο για την αλληλεπίδραση στον εργασιακό χώρο. Σε καινοτόμα περιβάλλοντα, οι άτυπες πτυχές της επικοινωνίας, όπως η ανταλλαγή ιδεών, είναι πιο σημαντικές από ό, τι στις παραδοσιακές επιχειρήσεις παραγωγής. Αυτό δημιουργεί μια πιο σαφή ανάγκη για τους ανθρώπους να είναι σε θέση να επικοινωνούν χωρίς να χάσουν πάρα πολλές λεπτομέρειες. Ως εκ τούτου, είναι σαφές ότι οι γλωσσικές δεξιότητες έχουν γίνει σήμερα πλέον πιο σημαντικές από ό, τι στο παρελθόν, πράγμα το οποίο είναι βέβαια αναμενόμενο.

Η διαχείριση του προσωπικού σε πολυπολιτισμικές εταιρείες είναι ένα δύσκολο πρόβλημα. Ως αποτέλεσμα του διαφορετικού συστήματος διοίκησης του προσωπικού, του διαφορετικού συστήματος οργάνωσης και του διαφορετικού συστήματος εποπτείας, πολλά προβλήματα προκύπτουν σε αυτές τις επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, οι εταιρείες θα πρέπει να οικοδομήσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα για την προώθηση της υγιούς ανάπτυξης, όπως η γλωσσική κατάρτιση, η απόκτηση γνώσης και η αποδοχή της διαφορετικότητας και πολυπολιτισμικότητας. Ο πολιτισμός και οι πολιτιστικές διαφορές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις διεθνείς επιχειρήσεις, πολυπολιτισμικές ομάδες έργων και ομάδες έργων που δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι έτοιμοι να παραδεχτούν, να κατανοήσουν και να σέβονται τις πολιτισμικές διαφορές των άλλων και είναι έτοιμοι να κάνουν χρήσιμα βήματα, έχουν ένα μεγάλο πλεονέκτημα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σε ένα πολυπολιτισμικό περιβάλλον.

Η επικοινωνία και η χρήση της γλώσσας είναι συνυφασμένες με άλλες κοινωνικές πρακτικές και η πολιτιστική και γλωσσική ποικιλομορφία αυξάνει μόνο την πολυπλοκότητα της αλληλεπίδρασης περαιτέρω. Αυτό σημαίνει ότι ο αντίκτυπος της πολιτισμικής ποικιλότητας στην επικοινωνία δεν μπορεί εύκολα να προβλεφθεί. Ως εκ τούτου, η διαχείριση της επικοινωνίας σε ποικίλα περιβάλλοντα θα πρέπει να αποκλίνει από την τοπική έννοια των προτύπων αλληλεπίδρασης. Επιπλέον, τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι οι γλωσσικές δεξιότητες μπορούν να έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην αλληλεπίδραση και τη βελτίωση της επικοινωνίας. Συνεπώς, ορισμένες θετικές επιδράσεις θα πρέπει να αναμένονται από τη γλωσσική κατάρτιση. Ωστόσο, ανεπαρκείς γλωσσικές δεξιότητες αποτελούν μία μόνο πτυχή των δυσκολιών επικοινωνίας. Υιοθέτηση σαφών κανόνων επικοινωνίας από τους οργανισμούς θα βοηθήσει αρκετά στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και των προβλημάτων επικοινωνίας. Σε επίπεδο έργου, ο διαχειριστής πρέπει να καταρτίσει ένα πολύ λεπτομερές σχέδιο επικοινωνίας (communication management plan) και να φροντίσει να ακολουθείται από όλους και ακόμη να το αναβαθμίζει όταν απαιτείται.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Αβραμίδης, Η, Καλυβά, Ε. (2006). Μέθοδοι Έρευνας στην Ειδική Αγωγή: Θεωρία και Εφαρμογές, Αθήνα: Παπαζήση.
2. Ιωσηφίδης, Θ. (2003) Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα:Κριτική.
3. Κυριαζή, Ν. (2009). Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
4. Σταλίκας, Α. (2005). Μέθοδοι έρευνας στην ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
5. Mishler, E.G. (1996) Συνέντευξη έρευνας, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα
6. Cohen, L.,Manion, L. (1994). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, μτφρ. Χρυσούλα Μητσοπούλου,Μάνια Φιλοπούλου. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Ξένη

1. Ansari, K.H., Jackson, J., (1996). Managing Cultural Diversity at Work. Kogan Page, London.
2. Axley, S., (1984). Managerial and organisational communication in terms of the conduit metaphor. Academy of Management Review 9, 428–437.
3. Bartlett, C.A., Goshal, S., (1989). Managing Across Borders. Harvard Business School Press, Boston, MA

4. Biver, C.N. (2010). Implications of the oral/literate continuum for cross-cultural communication. Washington, DC. Georgetown University Press.
5. Boone, M. E. (2000). Managing Interactively : Executing Business Strategy, Improving Communication & Creating a Knowledge-Sharing Culture. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Professional Book Group.
6. Cartwright, J., (1999). Cultural Transformation: Nine Factors for improving the Soul of your Business, Great Britain: Financial Times, Prentice Hall
7. Corbett, L.M., Rastrick, K.N., (2000). Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. International Journal of Quality & Reliability Management 17 (1), 14–26.
8. Dainty, A., Moore, D., Murray, M. (2006). Communication in construction: Theory and practice, London: Routledge.
9. Earley, P.C., Mosakowski, E., (2000). Creating hybrid team cultures: an empirical test of trans national team functioning. Academy of Management Journal 43 (1), 26–49.
10. Elron, E., 1997. Top management teams within multinational corporations: effects of cultural heterogeneity. The Leadership Quarterly 8 (4), 355–393
11. Ely, R.J., Thomas, D.A., (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quarterly 46 (2), 229–273.
12. Evans, C.E., Dion, K.L., (1991). Group Cohesion and Performance. Small Group Research 22, 175–186.
13. Gorse, C. A., Emmitt, S., Lowis, M. (1999). Problem solving and appropriate communication medium. Beyond Project Management, 1, 15-23.
14. Harshman, E.F, Harshman, C.L. (1999). Communication With Employees: Building on an Ethical Foundation. Journal of Business Ethics, 19, 3-19.
15. Hofstede, G., (1991). Cultures and Organisations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill.

16. Jackson, S.E., Sales, E., et. al., (1992). Diversity in the Workplace: Human Resources Initiatives. New York: Guildford,
17. Jehn, K.A., Northcraft, G.B., Neale, M.A., (1999). Why differences make a difference. a field study of diversity, conflict and performance in workgroups'. Administrative Science Quarterly 44, 741–763.
18. Johnnessen, J.A., Olsen, B. (2011). Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. International Journal of Information Management, 31, 30-37.
19. Kandola, R., Fullerton, J., (1998). Diversity in Action. Managing the Mosaic. London: Institute of Personnel and Development.
20. Kloppenborg T. J., Petrick J. A., (1999). Leadership in project life cycle and team character development, Project Management Journal, 30 (2): 8-13, June
21. Lakhe, R.R., Mohanty, R.P., (1994). Total quality management: concepts, evolution and acceptability in developing economies. International Journal of Quality & Reliability Management 11 (9), 9–33.
22. McLeod, P.L., Lobel, S.A., (1992). The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. In: Paper Presented at the Academy of Management Meeting, Las Vegas.
23. Maznevski, M.L., 1994. Understanding our differences: performance in decision making groups with diverse members. Human Relations 47, 531–552.
24. Miller, R. (2003). So You've Built It, Now What? EContent, 26, 22.
25. Ngoasong, M. Z., Manfredi, F. (2007). Knowledge Management in Project-Based Organizations: The Interplay of Time Orientations and Knowledge Interventions. Διαθέσιμο στο http://www.ebrc.fi/kuvat/ebrf2007_ngoasong_manfredi.pdf. Πρόσβαση 12.3.2016.
26. Payne, A, Martin, C., Moira, C., Peck, H. (1998). Relationship Marketing for competitive advantage. London: Butterworth Heinemann

27. Pearson, J.C., Nelson, P.E., (2003). Human Communication. New York: McGraw-Hill.
28. PMI - Project Management Institute (2013). A guide to the Project Management Body of Knowledge. Third Edition. PMBOK Guide.
29. Rubin, R. B; Palmgreen, P.; Sypher, H. E. (1991). Communication Research Measures. A Sourcebook. Guilford Press.
30. Schneider, S.K., Northcraft, G.B., (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organisations: A social identity perspective. Human Relations 52 (11), 1445.
31. Schein, E. H., (1999). The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
32. Sherif, M. H., (2001). Diversity,Culture and Technical Project Management, IAMOT Paper Archive, 13 January.
33. Stryker, J. B., Santoro, M. D. (2012). Facilitating Face-to-Face Communication in High-Tech Teams. Research Technology Management, 55, 51-56
34. Theodor, R.L. (2006). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. Journal of Consulting Psychology. 31:248-252.
35. Väänänen, M. (2010). Communication In High Technology Product Development Projects - Project personnel's viewpoint for improvement. University of Oulu. Διαθέσιμο στο: <http://herkules oulu.fi/isbn9789514262951/isbn9789514262951.pdf> (Πρόσβαση 12/3/2016).
36. Watson, W.E., Kumar, K., Michaelson, L.K., (1993). Cultural diversity's impact of interaction process and performance: comparing homogenous and diverse task groups. Academy of Management Journal 36, 590-602.
37. White, N.M. (2009). Cross-cultural communication in the business setting, Donamaol metropolis: Enesan press.