

**Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: Σ.Σ.Ο.Ε**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ**  
**Η ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΣΟΥΡΑΜΑΝΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**  
**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙ 2002**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ</b>	
<b>ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	
1. Η ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	3
2. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	6
α. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΗΤΗ	6
β. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΚΡΟΑΤΗ	7
3. ΦΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	11
4. ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ</b>	
<b>Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ</b>	
1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	16
2. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	16
α. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ	16
β. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	17
γ. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗΣ ΣΕ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	18
δ. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	19
3. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	20
4. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ	20
5. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ	21
6. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΚΡΟΑΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ	22
7. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΗΞΗΣ	22
8. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗΣ ΑΠΟΛΥΣΗΣ	23
9. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΚΡΟΑΣΗΣ ΑΠΟΧΩΡΟΥΝΤΩΝ	23
10. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	24
11. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΤΑ ΡΑΔΙΟΤΗΛΕΟΠΤΙΚΑ ΜΕΣΑ	25
α. ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ	25
β. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	29
12. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΥΠΟΥ (PRESS CONFERENCE)	31
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	33

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα εργασία γίνεται λόγος για τις διάφορες μορφές της ατομικής προφορικής επικοινωνίας και τις ιδιαιτερότητές τους.

Αρχικά, επισημαίνονται τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα της προφορικής εν συγκρίσει προς τη γραπτή επικοινωνία. Επίσης, τονίζεται ότι πέραν του λόγου, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν, και τα παραγλωσσικά συνοδευτικά στοιχεία, όπως εμφάνιση του πομπού, τόνος, προφορά, ύφος, διάθεση, ευαισθησία και καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης.

Εν συνεχεία, αναλύονται τα 4 βασικότερα είδη της προφορικής επικοινωνίας σε ατομικό επίπεδο: η συζήτηση, η φατική επικοινωνία (μεταξύ αγνώστων, ή ανωτέρου-κατωτέρου), η τηλεφωνική επικοινωνία και η συνέντευξη, στην οποία δίδεται και η μεγαλύτερη έμφαση.

Για κάθε είδος προφορικής επικοινωνίας παρέχονται πληροφορίες σχετικά με την αρμόζουσα συμπεριφορά τόσο του πομπού όσο και του δέκτη.

Ειδικότερα δε για τη συνέντευξη γίνεται λόγος περί: των μεθόδων της συνέντευξης, της απαιτούμενης προετοιμασίας προ της προσέλευσης σε συνέντευξη, της εξέλιξης αυτής και της αποτελεσματικότητάς της.

Οι συνεντεύξεις μελετώντας χωριστά κατ'είδος και διακρίνονται σε: προόδου εργασιών, παροχής συμβούλων, ακρόασης παραπόνων, ελέγχου και επίπληξης, ανακοίνωσης απόλυσης, ακρόασης αποχωρούντων, συνεντεύξεις στα ραδιοτηλεοπτικά μέσα και συνεντεύξεις τύπου.

# Η ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΑΤΟΜΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

## Κεφάλαιο Πρώτο

### ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 1. Η ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στην καθημερινή ζωή αλλά και στο χώρο των επιχειρήσεων, η επικοινωνία διεξάγεται σε μεγαλύτερο ποσοστό γραπτά παρά προφορικά. Ποικίλες έρευνες μάλιστα έχουν απόδειξει ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων δαπανούν το 75% του εργάσιμου χρόνου τους για ακρόαση και ομιλία (45% για ακρόαση και 30% για ομιλία), και το υπόλοιπο για διάβασμα και γράψιμο. Η γνώση επομένως της τεχνικής της προφορικής επικοινωνίας σε ατομικό επίπεδο, της επικοινωνίας δηλαδή ενός ατόμου με ένα άλλο, και σε ομαδικό, δηλαδή της επικοινωνίας ενός ατόμου με περισσότερα του ενός άτομα, είναι απόλυτος αναγκαίος.

Η προφορική επικοινωνία έχει το θεμελιώδες πλεονέκτημα ότι γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο και άρα έχει αμεσότητα, ζωντάνια και παραστατικότητα, στοιχεία που δεν είναι δυνατό να εξασφαλίσει η γραπτή επικοινωνία. Συγχρόνως στην προφορική επικοινωνία ο πομπός γνωρίζει ότι ο δέκτης έλαβε το μήνυμά του, ενώ στη γραπτή πάντα υπάρχει μια δόση αμφιβολίας στο σημείο αυτό, η οποία κορυφώνεται στην περίπτωση που δεν λαμβάνει απάντηση.

Η προφορική επικοινωνία, επομένως, είναι προτιμητέα, αν και συχνά, όπως ήδη αναφέρθηκε, η γραπτή επικοινωνία είναι υποχρεωτική ή και η μόνη δυνατή. Άλλοτε πάλι είναι αναγκαίος ο συνδυασμός γραπτής-προφορικής επικοινωνίας ή και το αντίστροφο. Τούτο συμβαίνει στις περιπτώσεις κατά τις οποίες, ύστερα από μια συζήτηση, θα πρέπει να εκτεθούν γραπτά κάποιες λεπτομέρειες ή να καταγραφούν κάποια στοιχεία, ή μετά από ένα γραπτό κείμενο θα πρέπει να επακολουθήσει συζήτηση επ' αυτού ή να παρασχεθούν και προφορικές διευκρινίσεις.

Το βασικό μειονέκτημα της προφορικής επικοινωνίας είναι ότι τα λεγόμενα δεν παραμένουν, αφού δεν καταγράφονται, οπότε δεν υπάρχουν απόδείξεις για το τι ελέγχθη ή συμφωνήθηκε. Αν ο ένας από τους δύο συνομιλητές είναι κακόβουλος, είναι ενδεχόμενο να παραποιήσει ή και να αρνηθεί το περιεχόμενο της συζήτησης. Επί

πλέον οι συνομιλητές δεν έχουν την δυνατότητα να ανατρέξουν στο περιεχόμενο της συζητήσεώς τους, όταν εκ των υστέρων το θελήσουν.

Ωστόσο, το είδος της επικοινωνίας επιλέγεται συνήθως από τον πομπό με βάση την προσωπική του εξυπηρέτηση και διευκόλυνση. Κατά κανόνα οι χαμηλού μορφωτικού επιπέδου άνθρωποι προτιμούν την προφορική επικοινωνία, λόγω της συναίσθησης των αδυναμιών τους στην ορθογραφία και τη διατύπωση. Αλλά και οι ευρισκόμενοι στις χαμηλότερες βαθμίδες της επαγγελματικής ιεραρχίας από φεύγουν να διατυπώσουν τις απαιτήσεις ή τα παράπονά τους γραπτά· αντίθετα, οι ευρισκόμενοι στις υψηλότερες βαθμίδες προτιμούν τα γραπτά κείμενα στην επικοινωνία με τους υφισταμένους τους. Οι πρώτοι, από το φόβο μελλοντικών συνεπειών, δε θέλουν να υπάρχει ένα γραπτό κείμενό τους, αλλά προτιμούν την προφορική επικοινωνία κατά την οποία θα έχουν την δυνατότητα να εκθέσουν το θέμα τους ανάλογα και με τις αντιδράσεις του συνομιλητή τους, και να δικαιολογήσουν ή να αιτιολογήσουν με πρόσθετα επιχειρήματα τα λεγόμενά τους. Αντίθετα, τα διευθυντικά στελέχη διευκολύνονται –καθώς απαλλάσσονται από αντιδικίες, παράπονα ή προστριβές– με την ανάρτηση του μηνύματός τους στον πίνακα ανακοινώσεων ή την κυκλοφορία ενός σημειώματος. Για ένα διευθυντή, λ.χ. είναι προτιμότερο να ανακοινώσει με τον παραπάνω τρόπο περικοπή επιδόματος ή ημερών αργίας, αλλαγή ωραρίου, από λύσεις κ.τ.λ., παρά να πεί αυτά τα ίδια πράγματα προσωπικά στους ενδιαφερόμενους.

Το κύριο μέσο διεξαγωγής της προφορικής επικοινωνίας είναι ο λόγος, αλλά όχι και το μοναδικό. Η όλη στάση, η μορφή, η αμφίεση, η κόμμωση, το ύψος, ο τόνος, η προφορά κ.τ.λ., είναι δυνατό να διαμορφώσουν τη γενική εικόνα του δέκτη για τον πομπό και να συντελέσουν καθοριστικά στην αποδοχή ή όχι του μηνύματος. Αν λ.χ. με τα λόγια δηλώνει κάποιος στο συνομιλητή του ότι τον εκτιμά και τον σέβεται, αλλά η στάση του μαρτυρεί το αντίθετο (ενώ μιλά έχει τα χέρια στη τσέπη, ασχολείται με κάτι άλλο, μασά τσίχλα κ.τ.λ.), δεν πρόκειται να γίνει πιστευτός. Από τα συμπληρωματικά αυτά μέσα επικοινωνίας τα περισσότερα (κόμμωση, αμφίεση, στάση, τόνος, χειρονομίες κ.ά) είναι δυνατό να εναρμονίζονται με τις περιπτώσεις. Για εκείνα που δεν είναι δυνατό να διαφοροποιηθούν (φυσιογνωμία και προφορά), ο πομπός φροντίζει να αμβλύνει ή να εξισορροπήσει την τυχόν αρνητική εντύπωση την οποία προκαλούν στο δέκτη με το να προσπαθεί να φαίνεται συνεργάσιμος, φιλικός και γενικά άνθρωπος με αγαθές προθέσεις.

Απευθυνόμενοι, επομένως, προφορικά στους άλλους θα πρέπει να προσέχουμε τόσο τους λόγους όσο και την όλη στάση μας, διότι και τα δύο

συνυπολογίζονται από το συνομιλητή μας. Επί πλέον πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι η ειλικρίνεια και η ευαισθησία είναι στοιχεία που, στην προσωπική επαφή και επικοινωνία, βαρύνουν περισσότερο από οποιαδήποτε επιδεξιότητα στους λόγους, ή την επιτήδευση στην εμφάνιση και την όλη παρουσία. Απαιτείται να έχουμε πάντοτε στο νου μας ότι ο συνομιλητής μας ως άνθρωπος έχει αισθήματα, και, επομένως, είναι ενδεχόμενο να πληγώνεται ή να ενοχλείται από το ύφος, τον τόνο ή το περιεχόμενο των λόγων μας, έστω και να εμείς δεν έχουμε τέτοια πρόθεση. Άλλοτε πάλι επιβάλλεται να έχουμε υπομονή, ώστε να εξηγήσουμε στο συνομιλητή μας αυτά που θέλουμε με τρόπο απλό, διότι ενδέχεται, λόγω μόρφωσης ή δείκτη νοημοσύνης, να αδυνατεί να μας παρακολουθήσει με την ευκολία και την ταχύτητα την οποία εμείς θα θέλαμε.

Τέλος, τα γνωρίσματα του καλού συνομιλητή τα συμπληρώνουν η ευχάριστη διάθεση, η λεπτή αίσθηση χιούμορ και, προπάντων, το χαμογελαστό πρόσωπο. Το τελευταίο συμβάλει καθοριστικά στη δημιουργία κλίματος αμοιβαίας συμπάθειας και εμπιστοσύνης μεταξύ των συνομιλητών. Η παλιά παροιμία των Κινέζων, οι οποίοι έβλεπαν το χαμόγελο και από την ωφελμιστική του πλευρά, είναι χαρακτηριστική: «Ένας άνθρωπος χωρίς χαμογελαστό πρόσωπο δεν πρέπει να ανοίγει μαγαζί».

Το αποτέλεσμα της προφορικής επικοινωνίας εξαρτάται και από τον τόπο στον οποίο διεξάγεται, εφόσον ο τελευταίος επηρεάζει την άνεση και τα περιθώρια ελευθερίας που νιώθουν οι συνομιλητές. Η διαξαγωγή της συνομιλίας στο σπίτι ή στο γραφείο του ενός συνομιλητή θέτει, κατά κανόνα, τον τελευταίο σε πλεονεκτική θέση. Γιατί ο άλλος ντρέπεται ή δεσμεύεται, από κάποιες αναστολές συνειδητές ή υποσυνείδητες, να πει ότι θέλει και όπως θέλει. Για τούτο οι συζητήσεις προσωπικών ζητημάτων, καθώς και αυτές που είναι μεν υπηρεσιακές αλλά διεξάγονται μεταξύ ομοιοβάθμων στην ίδια επιχείρηση, ή μεταξύ των εκπροσώπων διαφορετικών επιχειρήσεων ή υπηρεσιών, είναι προτιμότερο να διεξάγονται σ'έναν ουδέτερο χώρο, στην περίπτωση εκείνη κυρίως που το θέμα απαιτεί διαπραγμάτευση ή ενδέχεται να οδηγήσει σε κάποια αντιπαράθεση ή αντιδικία.

## 2. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

### α. Συμπεριφορά του ομιλητή

Ήδη από τα προηγούμενα διαφάνηκε, σε γενικές γραμμές, πως πρέπει να ενεργεί και να συμπεριφέρεται ο πομπός στην προφορική επικοινωνία με τον δέκτη. Συνοψίζοντας και συμπληρώνοντας όλα τα παραπάνω θα καταλήγαμε στα ακόλουθα:

- Ο πομπός, πριν από την επικοινωνία με το δέκτη, θα πρέπει να έχει προβεί στην όσο το δυνατό λεπτομερή ανάλυση του τελευταίου: Ποιός είναι, τι εκπροσωπεί, ποιά η ηλικία του, το φύλο, οι αντιλήψεις του γενικά, και τι πρεσβεύει για το υπό συζήτηση θέμα.
- Η εμφάνιση και η εν γενει παρουσία του θα πρέπει να είναι ανάλογη με το χώρο, τις περιστάσεις και το όλο κλίμα εντός του οποίου θα διεξαχθεί η επικοινωνία ή τουλάχιστον να κινούνται μέσα στα πλαίσια του μέτρου και της καλώς εννοούμενης καλαισθησίας.
- Να έχει προετοιμαστεί για το υπό συζήτηση θέμα, ώστε να γνωρίζει τι θα πει. Με τον τρόπο αυτό δε θα δαπανηθεί πολύτιμος χρόνος στη προσπάθειά του να αυτοσχεδιάσει κατά την ώρα της επικοινωνίας, και ούτε θα παραλείψει ουσιώδη σημεία που θα ήθελε να εκθέσει.
- Να προσπαθεί να προβλέψει τα πιθανά ερωτήματα και τις απορίες του δέκτη, ώστε να είναι έτοιμος να απαντήσει σ' αυτά.
- Ο τόνος, η έκφραση, το λεξιλόγιο και το ύφος θα πρέπει να είναι τα ανάλογα με το θέμα, τις περιστάσεις και το μορφωτικό επίπεδο του δέκτη.
- Η επιχειρηματολογία του να είναι πειστική και τα συμπεράσματα του τεκμηριωμένα.
- Να μη θέλει να μιλεί συνέχεια εκείνος, αλλά να αφήνει και στον άλλο περιθώρια να εκτεθεί τις απόψεις του ενδιάμεσα, να κάνει παρατηρήσεις ή να ζητήσει κάποιες διευκρινίσεις, χωρίς βέβαια να του απευθύνει ο ίδιος, κάθε τόσο, το ερώτημα «κατάλαβες;» ή «με καταλάβατε.», διότι τούτο υποτιμά τη νοημοσύνη του δέκτη και κατα συνέπεια τον προσβάλλει.
- Να μένει στο θέμα του από την αρχή μέχρι το τέλος, αποφεύγοντας τις παρεκβάσεις, που εξασθενούν τις θέσεις του και αποπροσανατολίζουν ή απομακρύνουν από την ουσία του θέματος τη σκέψη του συνομιλητή του.

- Να μη συνάγει συμπεράσματα κατά τρόπο απόλυτο ή να προβαίνει σε γενικεύσεις και υπεραπλουστεύσεις, διότι υπάρχει το ενδεχόμενο να διαψευστεί από την ίδια τη συζήτηση ή να προσβάλει, ακούσια, τον ίδιο το συνομιλητή του. (Το να πει, λ.χ., σε μια παρέκβαση της συζήτησης, ότι σε περίπτωση διαζυγίου την ευθύνη τη φέρουν και οι δύο σύζυγοι, αποτελεί γενίκευση που ίσως προσβάλλει το δέκτη ο οποίος είναι διαζευγμένος, αλλά όχι με δική του υπαιτιότητα).

- Να μην παραβιάζει τα προκαθορισμένα για τη συζήτηση χρονικά όρια, αλλά να μένει αυστηρά μέσα σε αυτά. Τούτο θα το επιτύχει αν:

- Δέχεται το συνομιλητή του την προκαθορισμένη ώρα, το να τον έχει να αναμένει είναι όχι μόνο αγενές αλλά και του δημιουργεί σοβαρά προβλήματα, αφού τον εξαναγκάζει ίσως να ανατρέψει το υπόλοιπο πρόγραμμά του.
- Απαντά όσο το δυνατό συντομότερα σε τυχόν τηλεφωνήματα που δέχεται και, σε περίπτωση που το θέμα για το οποίο τηλεφωνούν απαιτεί συζήτηση, παρακαλεί να τον ξανακαλέσουν σε ώρα κατά την οποία θα είναι εύκαιρος, ή δηλώνει ότι θα καλέσει εκείνος
- Δεν παρατείνει τη συζήτηση με αναφορά σε άσχετα ή ανεπίκαιρα θέματα.

- Να μην παραλείπει να ευχαριστήσει το συνομιλητή του για το χρόνο που του διέθεσε και τη συνομιλία αυτή καθεαυτή, ακόμα και στην περίπτωση που τυχόν αίτημα ή πρότασή του δεν έγιναν αποδεκτά, ή γενικά το μήνυμα δε βρήκε ανταπόκριση.

## **β. Συμπεριφορά του ακροατή**

Για να έχει η προφορική επικοινωνία επιτυχία, επιβάλλεται να είναι όχι μόνο ο πομπός καλός συζητητής, αλλά συγχρόνως και ο δέκτης καλός ακροατής. Παρά ταύτα όμως οι περισσότεροι άνθρωποι δεν είναι καλοί ακροατές. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει ότι αξιοποιούμε σε ποσοστό 25% μόνο τις δυνατότητες ακρόασης που διαθέτουμε· πιο απλά προσλαμβάνουμε μόνο το ¼ των πληροφοριών που δεχόμαστε ακουστικά. Οι αιτίες αυτού του φαινομένου είναι οι ακόλουθες:

Πρώτον, η ακρόαση πληγώνει τον εγωισμό του δέκτη, αφού κατά κάποιο τρόπο ο τελευταίος υποχρεώνεται να «ταπεινωθεί» και να ακούσει ότι έχει να του πει ο πομπός, και να του παραχωρήσει προτεραιότητα, έστω και προσωρινά, κατά τη μεταξύ τους επικοινωνία. Όπως έχει παρατηρηθεί σχετικά, η ακρόαση θα μπορούσε



να οριστεί κυνικά ως «αυτό που κάνουμε, ενώ περιμένουμε τη σειρά μας να μιλήσουμε».

Δεύτερον, η ακρόαση υποχρεώνει το δέκτη, που ίσως κατέχει και κάποια ηγετική θέση ή αισθάνεται ότι βρίσκεται σ'ένα υψηλότερο κοινωνικό ή πνευματικό επίπεδο, να παραμερίσει το συνηθισμένο ρόλο εξουσίας και υπεροχής, και να μεταβληθεί σε δέκτη των λόγων του πομπού, ο οποίος έχει πλέον την πρωτοβουλία και τον ηγετικό ρόλο στη συζήτηση.

Τρίτον, ο ακροατής μπορεί να δεχτεί και να κατανοήσει πολύ περισσότερες λέξεις σε ένα πρώτο λεπτό απ'όσες μπορεί να πει ο ομιλητής. Συγκεκριμένα, υπολογίζεται ότι ο ακροατής έχει την δυνατότητα να δεχτεί 400 λέξεις το λεπτό έναντι των 125-175 τις οποίες μπορεί να πει ο ομιλητής στο ίδιο χρονικό διάστημα· τούτο σημαίνει ότι ο ακροατής χρειάζεται μόνο 15", για να προσλάβει όσα λέγει ο ομιλητής σε 60". Η σκέψη, δηλαδή, του ακροατή προτρέχει των λόγων του ομιλητή, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να παρεμβάλλεται ένα κενό χρονικό διάστημα μεταξύ των λόγων του πρώτου και της λήψης τους εκ μέρους του δεύτερου. Στο κενό αυτό χρονικό διάστημα υπεισέρχονται στο νου του ακροατή άλλες σκέψεις, οι οποίες τον απομακρύνουν από τους λόγους του ομιλητή. Όλοι μας θα έχουμε υπόψη προσωπικές περιπτώσεις κατά τις οποίες συλλαμβάνουμε τον εαυτό μας να σκέπτεται άλλα θέματα (π.χ. σχετικά με την εργασία μας, την ψυχαγωγία, τρέχοντα προβλήματα της καθημερινής μας ζωής κ.τ.τ.) άσχετα με το συζητούμενο ζήτημα θέμα.

Τέταρτον, συχνά κάποια λέξη ή φράση του ομιλητή ανακαλεί συνειρμικά στη σκέψη του ακροατή κάποιες παραστάσεις από το παρελθόν του, που μοιραία αποσπούν την προσοχή του από τα λεγόμενα.

Πέμπτον, ο ακροατής αποδέχεται κάποιες αξίες, πρεσβεύει ορισμένες αντιλήψεις και γενικά έχει τη δική του βιοθεωρία και κοσμοθεωρία. Όταν, λοιπόν, ακούσει κάτι το οποίο δε συμφωνεί με αυτά, τότε δαπανά χρόνο «συζητώντας» με τον εαυτό του και δεν παρακολουθεί με την απαιτούμενη προσοχή το συνομιλητή του. Συχνά μάλιστα, παρακινημένος από το όλο ιδεολογικό του υπόβαθρο και τα συναισθήματά του, ο ακροατής καταλήγει προκαταβολικά σε συμπεράσματα, προτού να ολοκληρώσει τους συλλογισμούς του ο ομιλητής, ή αποδίδει στα λεγόμενα σημασία διαφορετική από αυτή που επιθυμεί ο τελευταίος.

Έκτον, η ακρόαση είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία απαιτεί έντονη προσοχή και αυτοσυγκέντρωση, γεγονός που κουράζει τον ακροατή. Ο τελευταίος, λοιπόν, θέλοντας να αποφύγει αυτή την εξουθενωτική κάποτε κόπωση, γίνεται συχνά

παθητικός και μόνο δέκτης, χωρίς να αυτοσυγκεντρώνεται νοητικά και να εκτείνει την προσοχή του.

Έβδομον, είναι δυνατό να υπάρξουν εξωτερικά ή εσωτερικά ερεθίσματα (θόρυβος, κρύο, ζέστη, διακοπή από τηλεφωνήματα, αδιαθεσία, πείνα δίψα κ.τ.τ.) που χαλαρώνουν τη προσοχή του ακροατή.

Όγδοον, επειδή η ακρόαση απαιτεί την καταβολή νοητικών και σωματικών δυνάμεων, στην περίπτωση που αυτή δυσχεραίνεται λόγω της χρήσης εκ μέρους του ομιλητή λέξεων ή εννοιών άγνωστων ή δυσνόητων για τον ακροατή, ο τελευταίος κουράζεται ακόμα περισσότερο και περιπλέκεται, με αποτέλεσμα να αφαιρείται ή και να παραιτείται από την προσπάθεια παρακολούθησης και κατανόησης των λεγομένων.

Τέλος, η ιδέα που έχει ο ακροατής για το συνομιλητή του είναι δυνατό να επιδράσει αρνητικά στην ακρόαση, στην περίπτωση, φυσικά, που η ιδέα αυτή είναι όχι καλή.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η καλή ακρόαση προϋποθέτει συνειδητή προσπάθεια του δέκτη να επιδείξει πνεύμα ανεκτικότητας, καταδεκτικότητας, αμοιβαιότητας, συνεργασίας και φιλαλληλίας, και πάνω απ' όλα αυτοσυγκέντρωση και προσοχή στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Όσον αφορά τώρα τα οφέλη που προκύπτουν από την καλή ακρόαση, αυτά είναι για το δέκτη ιδιαίτερα σημαντικά αποκομίζει περισσότερες αναλυτικές πληροφορίες, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να λάβει ορθότερες αποφάσεις αποκτά γνώσεις που είναι απαραίτητες για την ευχερέστερη επίλυση προβλημάτων, και αυξάνει τη συνεργασία, με αποτέλεσμα να προάγονται οι εργασιακές σχέσεις και οι δυνατότητες αποτελεσματικής εφαρμογής των σχεδίων του.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι βασικότερες οδηγίες που αφορούν τη συμπεριφορά του δέκτη, ώστε να αποβεί καλός ακροατής.

- Δείχνει ενδιαφέρον για ότι λέγει ο συνομιλητής του με το να φαίνεται και να ενεργεί ως ενδιαφερόμενος. Τούτο το επιτυγχάνει με το:

- Να έχει στραμμένο βλέμμα στο συνομιλητή του.
- Να δείχνει ενδιαφέρον ο τόνος και η ζωνχρότητα της φωνής του, καθώς και η έκφραση του προσώπου του.
- Να κινεί το κεφάλι του επιδοκιμαστικά και να ενθαρρύνει το συνομιλητή του με εκφράσεις όπως: «Καταλαβαίνω», «Ναι», «Χμ, χμ», κ.τ.λ.

- Να αποφεύγει κάποιες ενέργειες που μαρτυρούν αγένεια ή αδιαφορία, όπως το διάβασμα, να βλέπει έξω από το παράθυρο, να βλέπει το ρολόι του κάθε τόσο, να τακτοποιεί το γραφείο του ή να ασχολείται με κάτι άλλο κ.τ.τ.
- Να αποφεύγει καθετί που αποσπά την προσοχή τη δική του ή του συνομιλητή του, όπως λ.χ. το να σχεδιάζει αφηρημένα, να διπλώνει χαρτιά, να παίζει με τα γυαλιά, το δακτυλίδι του κ.τ.λ.
- Να δείχνει συμπάθεια στο συνομιλητή του και να προσπαθεί να θέτει τον εαυτό του στην θέση εκείνου, ώστε να δημιουργηθεί ένα κλίμα αλληλοκατανόησης. Ένα τέτοιο κλίμα θα οδηγήσει στην ειλικρινή ανταλλαγή πληροφοριών.
- Να ακούει το συνομιλητή του με αντικειμενικότητα και έπειτα να κρίνει.
- Να αναλύει τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις προθέσεις και διαθέσεις του συνομιλητή και να εκτιμά παράλληλα στον τελευταίο: τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζει τις σκέψεις του τον τόνο της φωνής, την έκφραση του προσώπου, τις χειρονομίες και τις κινήσεις του γενικότερα.
- Να είναι προετοιμασμένος με το να λαμβάνει πριν από τη συνάντηση όλες τις πληροφορίες τις σχετικές με το θέμα και τον συνομιλητή του.
- Να έχουν τα λεγόμενά του λογικό ειρμό και να κατατείνουν σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα.
- Να κάνει το συνομιλητή του να μιλήσει όσο το δυνατό πιο αναλυτικά και συγκεκριμένα: τούτο θα το επιτύχει, αν δείχνει ενδιαφέρον για τα όσα λέγει ο συνομιλητής και αν του υποβάλλει ερωτήσεις που απαιτούν απάντηση πέρα από ένα απλό «ναι» ή «όχι», όπως φαίνεται στα παραδείγματα που ακολουθούν.

Πρέπει να ερωτά:

- Θα μου λέγατε για το σύστημα των πωλήσεων;
- Ποιός ο ρόλος σας στην νέα θέση;
- Τι επιφυλάξεις έχετε για τα χρονικά περιθώρια που θέσαμε;

Δεν πρέπει να ερωτά:

- Είναι το σύστημα των πωλήσεων αποτελεσματικό;
- Είστε ευχαριστημένος με τη νέα σας θέση;
- Βρίσκετε ικανοποιητικά τα χρονικά περιθώρια που θέσαμε;

- Να επαναλαμβάνει ελαφρά παραφρασμένη την απάντηση που λαμβάνει στα ερωτήματά του, ώστε να βεβαιωθεί για την ακρίβεια αυτού το οποίο νομίζει ότι κατάλαβε.
- Να ενθαρρύνει το συνομιλητή του να παράσχει επί πλέον διευκρινίσεις και να του δείξει ότι τον παρακολούθησε μέχρι το τέλος.
- Να τηρεί, τέλος, πέρα από τα παραπάνω, με σχολαστικότητα τις αρχές της καλής επικοινωνίας.

Πέρα από τη συνομιλία μεταξύ δύο ατόμων, στην ατομική επικοινωνία υπάγονται και η λεγόμενη φ α τ ι κ ή επικοινωνία, η τ η λ ε φ ω ν ι κ ή και η σ υ ν έ ν τ ε υ ξ η.

### **3. ΦΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Με τον όρο αυτό εννοούμε την προφορική εκείνη επικοινωνία κατα την οποία επιστρατεύουμε το λόγο, για να δείξουμε στο συνάνθρωπό μας τις διαθέσεις, τα αισθήματα ή και τις αντιδράσεις μας στη δική του συμπεριφορά. Οι λέξεις, ωστόσο, που χρησιμοποιούμε είναι τυπικές, συχνά τετριμένες, και κάποτε και χωρίς ουσιαστικό νόημα.

Η φατική επικοινωνία χρησιμοποιείται κυρίως, για να δημιουργήσει κάποια επαφή μεταξύ αγνώστων, μεταξύ ανωτέρου και κατωτέρου, ή και αντίστροφα, ή για να διαλύσει το κλίμα ψυχρότητας, αβεβαιότητας ή καχυποψίας που επικρατεί μεταξύ δύο ατόμων, καίτοι συναντήθηκαν για να επικοινωνήσουν, ή για να «σπάσει το μεταξύ τους πάγο», όπως συνήθως λέγεται.

Όταν λ.χ. ο προϊστάμενος συναντά το νεαρό υπάλληλο, που γύρισε από την άδειά του, και του λέγει, «Γεια σου, Νίκο, γύρισες βλέπω από την άδειά σου, ε;», το μήνυμα αυτό καθεαυτό είναι ουσιαστικά χωρίς περιεχόμενο. Αφού δηλαδή, βλέπει ότι γύρισε, προς τι το ερώτημα; Όμως εδώ υπολανθάνει ένα σαφές και ουσιαστικό μήνυμα του προϊσταμένου προς τον υφιστάμενο: «Έχε υπόψη σου, υπάλληλε ότι γνωρίζω το όνομά σου, το ότι ήσουν σε άδεια και ότι παρακολουθώ και ενδιαφέρομαι για όλους τους υπαλλήλους μου και ότι συμβαίνει εδώ μέσα μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια».

Αλλά και ο ταξιδιώτης που απευθύνεται στον άγνωστο συνταξιδιώτη του, με τη φράση λ.χ. «το τρένο κινείται αργά σήμερα», επιδιώκει να δημιουργήσει μια φιλική ατμόσφαιρα και κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Αυτή τη σκοπιμότητα εξυπηρετεί και η κοινή συνήθεια να αναφερόμαστε στον καιρό, με φράσεις όπως: «ωραίος ο καιρός σήμερα», «κάνει αρκετή ψύχρα σήμερα» κ.τ.ό. Αυτό το σκοπό, τέλος, επιδιώκει και εκείνος που όταν δέχεται κάποιον σε συνέντευξη, αρχίζει με ερωτήματα ή παρατηρήσεις όπως: «Βρήκατε εύκολα το δρόμο,» «Οι σκάλες μας θα σας κούρασαν», «Ωραίος καιρός σήμερα» κ.τ.λ.

#### **4. ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Ο ρόλος του τηλεφώνου στη ζωή μας είναι σε όλους γνωστός. Κερδίζουμε χρόνο, εκμηδενίζουμε τις αποστάσεις, έχουμε αμεσότητα στην επικοινωνία, επικοινωνούμε από όποιο τόπο θέλουμε και όποτε χρειαστεί κτλ. Συγχρόνως όμως το τηλέφωνο μας ενοχλεί τις ώρες της ησυχίας μας, διακόπτει κάποτε τον ύπνο μας, μας αναστατώνει με ειδήσεις που μας μεταδίδονται μέσω αυτού, μας υποχρεώνει να απαντήσουμε αμέσως και να λαμβάνουμε αποφάσεις, οι οποίες ίσως θα ήταν διαφορετικές, αν είχαμε το χρόνο να σκεφτούμε περισσότερο κ.ά. Γενικά, όμως, με τη σωστή χρήση του τηλεφώνου είναι δυνατό να περιοριστούν στο ελάχιστο τα μειονεκτήματα και να αξιοποιηθούν με τον αποτελεσματικότερο τρόπο τα πόσο σημαντικά και πραγματικά εντυπωσιακά της τηλεφωνικής επικοινωνίας. Για το σκοπό αυτό είναι αναγκαία η τήρηση κάποιων στοιχειωδών κανόνων κατά την τηλεφωνική επικοινωνία, και συγκεκριμένα:

- i. Επιβάλλεται να
  - επιλέγουμε με προσοχή τα ψηφία, ώστε να σχηματιστεί ο επιθυμητός αριθμός
  - λέμε ποίοι είμαστε, μόλις μας απαντήσουν, όταν καλούμε εμείς,
  - αναφέρουμε τα στοιχεία της επιχείρησης ή της υπηρεσίας μας, αμέσως μόλις σηκώσουμε το ακουστικό, όταν μας καλούν π.χ. «Αδελφοί ΘΕΟΧΑΡΑΤΟΥ, Λογιστήριο, λέγετε παρακαλώ»,
  - μιλούμε με ευχάριστη διάθεση και ευγένεια σε όλους, όχι μόνο στους γνωστούς ή τους ανωτέρους μας. Η ευγένεια μάλιστα στους αγνώστους

αποτελεί την πραγματική ευγένεια, γιατί δεν προσδοκά κανένα αντάλλαγμα, όπως εύστοχα παρατηρηθεί,

- προσπαθούμε να αναγνωρίσουμε τη φωνή γνωρίμων μας και χρησιμοποιούμε τα ονόματά τους,
- ζητούμε να μάθουμε το όνομα του συνομιλητή μας, ρωτώντας ευγενικά: «με ποιόν/ποιά έχω την τιμή να μιλώ, παρακαλώ;»,
- βεβαιώνουμε το συνομιλητή μας ότι δεν έχουμε ξεχάσει την υπόθεσή του, αν ζητεί να πληροφορηθεί γι' αυτή,
- ζητούμε από το συνομιλητή μας να μας ξανακαλέσει, αντί να τον έχουμε να αναμένει επί μακρό στο ακουστικό του,
- έχουμε πάντα δίπλα μας ένα σημειωματάριο και μολύβι, ώστε να μην ψάχνουμε γι' αυτά και να έχουμε τον άλλο να περιμένει,
- γράφουμε καθαρά και ευδιάκριτα διευθύνσεις και αριθμούς τηλεφώνων που μας υπαγορεύει ο συνομιλητής μας, ώστε να τα συμβουλευόμαστε με ευκολία αργότερα,
- γράφουμε καθαρά την παραγγελία για κάποιον που απουσιάζει και αφήνουμε το σημείωμα σε μέρος τέτοιο, ώστε να το δει μόλις επιστρέψει,
- γνωρίζουμε τις υπηρεσίες της επιχείρησης ή του οργανισμού απασχόλησης μας, ώστε να παραπέμπουμε, αν τηλεφωνούν σ' εμάς κατά λάθος,
- δηλώνουμε πρόθυμα τυχόν αδυναμία ή αναρμοδιότητά μας να απαντήσουμε σε μία ερώτηση,
- αφήνουμε οδηγίες, όταν περιμένουμε τηλεφώνημα, και πρόκειται να απουσιάσουμε,
- ζητούμε συγνώμη, αν πήραμε λάθος αριθμό,
- απαντούμε με ευγένεια, αν πήραν λάθος τον αριθμό μας,
- παίρνουμε εμείς που καλούμε, σε περίπτωση διακοπής της επικοινωνίας,
- έχουμε σημειώσει τις ερωτήσεις που θα υποβάλουμε, ώστε να κερδίσουμε χρόνο και χρήμα, όταν μάλιστα οι κλήσεις είναι υπεραστικές ή υπερπόντιες,
- περιμένουμε να κλείσει πρώτος το τηλέφωνο εκείνος που μας καλεί, αν είναι ομοίόβαθμός μας' αν είναι ανώτερος, περιμένουμε να το κλείσει πρώτα αυτός, έστω και αν καλέσαμε εμείς,
- μιλούμε στο τηλέφωνο αργά, καθαρά και χαμηλόφωνα, αποφεύγοντας τις φωνασκίες και τις χειρονομίες,

- αρχίζουμε και τελειώνουμε με ένα χαιρετισμό, αφού το τηλεφώνημα αποτελεί μια προσωπική επικοινωνία.

ii. Δεν πρέπει να

- χρησιμοποιούμε την άκρη του μολυβιού μας για το σχηματισμό του αριθμού που καλούμε,
- ρωτάμε «τι είναι εκεί παρακαλώ;», όταν καλούμε, αλλά να λέμε πρώτα το όνομα μας,
- αλλοιώνουμε τη φωνή μας, για να αποφύγουμε ανεπιθύμητα τηλεφωνήματα ή να μη μας αναγνωρίζουν αυτοί τους οποίους καλούμε (η τηλεφωνική συσκευή είναι εξαιρετικά ευαίσθητη και προδίδει εύκολα το ύφος και τη διάθεση του συνομιλητή, καθώς και κάθε ψίθυρο και έκφραση δυσφορίας, στοιχεία που κατά την προσωπική συνάντηση μπορούν να αποκρύβουν με τη διαφοροποίηση του ύφους και την επιτηδευμένη συμπεριφορά),
- αναθέτουμε στη γραμματέα ή το βοηθό μας να τηλεφωνεί σε γνωστούς και φίλους, εφόσον είμαστε παρόντες,
- ρωτούμε «ποιός τον ζητεί παρακαλώ;», όταν μας ζητούν κάποιον, αλλά σπεύδουμε να τον φωνάξουμε,
- τηλεφωνούμε σε ώρες κοινής ησυχίας ή πολύ αργά το βράδυ ή νωρίς το πρωί, οπότε ενδέχεται οι άλλοι να κοιμούνται,
- αναθέτουμε στα νήπια του σπιτιού να παίρνουν το ακουστικό για άσκηση δήθεν, και ψυχαγωγία δική τους και δική μας, διότι εκείνος που καλεί αδυνατεί να συνεννοηθεί με το παιδί και ταλαιπωρείται.
- μακρηγορούμε στο τηλέφωνο, αλλά περιοριζόμαστε στα απολύτως αναγκαία, σεβόμενοι το χρόνο του συνομιλητή μας, αλλά και των άλλων που καλούν εκείνον ή και εμάς,
- φωνάξουμε δυνατά κάποιον που τον καλούν και είναι μακριά, χωρίς να καλύψουμε με το χέρι μας το δέκτη της συσκευής,
- χάνουμε την υπομονή, την αυτοπεποίθηση και την ψυχραιμία μας, ακόμα και όταν ο άλλος μας μιλά με αγανάκτηση ή εκνευρισμό, ή έστω μας ξύπνησε σε ακατάλληλη ώρα με μια λανθασμένη κλήση,
- σπεύδουμε να κάνουμε όλα τα τηλεφωνήματά μας, όταν πάμε σε ξένο σπίτι ή γραφείο,

- δίνουμε τον αριθμό τηλεφώνου του σπιτιού ή του γραφείου στο οποίο θα βρισκόμαστε, για να ,μας τηλεφωνήσουνε εκεί, εκτός και να είναι απόλυτη ανάγκη,
- παρευρισκόμαστε κατά τη διάρκεια του τηλεφωνήματος αλλού,
- λέμε «θα το θυμάμαι», όταν μας αναφέρουν έναν αριθμό τηλεφώνου, αλλά σπεύδουμε να το σημειώσουμε, γιατί ξεχνιέται πολύ εύκολα.

Τέλος, θα πρέπει να θυμόμαστε πάντα ότι «το τηλέφωνο δεν παρέχει ασφάλεια», όπως λέγεται στη στρατιωτική διάλεκτο. Λόγω δηλαδή ατέλειας του τηλεφωνικού δικτύου, αλλά και λόγω υποκλοπής, είναι ενδεχόμενο να ακούγεται η συνδιάλεξή μας και από τρίτους. Για τούτο είναι πράξη σύνδεσης να αποφεύγουμε να συζητούμε στο τηλέφωνο θέματα εμπιστευτικά ή απόρρητα. Αν συμβεί δε να γίνουμε εμείς ακροατές της συνδιάλεξης άλλων, το στοιχειώδες ανθρώπινο καθήκον επιβάλλει να κλείσουμε αμέσως το τηλέφωνο.



## Κεφάλαιο Δεύτερο

### Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

#### 1. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Η συνέντευξη (interview) αποτελεί, στις λεγόμενες προηγμένες κοινωνίες, θεμελιώδες και ίσως το πλέον καθοριστικό στοιχείο της διαδικασίας επιλογής προσωπικού στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Ο αρμόδιος εκπρόσωπος της επιχείρησης ή του οργανισμού, ή ομάδα εκπροσώπων, καλούν έναν-έναν τους υποψήφιους υπαλλήλους και έχουν μια εμπειριστατωμένη συζήτηση μαζί τους.

Πέρα βέβαια από αυτό το είδος της συνέντευξης, έχουμε και συνεντεύξεις με τους ήδη εργαζομένους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό· οι τελευταίοι καλούνται ή γίνονται δεκτοί από τον αρμόδιο εκπρόσωπο της εργοδοσίας για τη συζήτηση των διαφορών εργασιακών ή υπηρεσιακών ζητημάτων που ανακύπτουν κατά καιρούς.

Ιδιαίτερα, τέλος, είδη συνεντεύξεων αποτελούν αυτές που πραγματοποιούνται στα ραδιοτηλεοπτικά μέσα ενημέρωσης και στον Τύπο.

#### 2. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

##### α. Περιεχόμενο και διεξαγωγή

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός ορίζει, όπως προαναφέρθηκε, το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που θα διενεργήσουν τη συνέντευξη. Φυσικά, αν υπάρχει Τμήμα Προσωπικού, η διενέργεια της συνέντευξης ανατίθεται σε ένα από τα στελέχη του· αν μάλιστα το στέλεχος αυτό έχει και ανάλογη ειδίκευση, οι προοπτικές επιτυχίας της συνέντευξης είναι περισσότερες.

Με τη συνέντευξη ο εργοδότης επιδιώκει να συγκεντρώσει τις αναγκαίες εκείνες πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν να σχηματίσει μία όσο το δυνατό πληρέστερη εικόνα για τον υποψήφιο. Συγκεκριμένα, επιδιώκει να γνωρίσει το χαρακτήρα, τα προσόντα, τις ικανότητες, τις αδυναμίες και γενικά την όλη προσωπικότητα του υποψηφίου, προκειμένου να διαπιστωθεί αν θα ανταποκριθεί ο τελευταίος στις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία προορίζεται.

Ο τρόπος διεξαγωγής της συνέντευξης αυτού του είδους ποικίλλει και είναι συνήθως ανάλογος με το είδος της προσφερόμενης εργασίας, αλλά οι πλέον συνηθισμένοι διεθνώς τύποι της είναι οι ακόλουθι τομείς:

- i. Η σε βάθος, κατα την οποία ο εργοδότης έχει επισημάνει, ύστερα από επισταμένη μελέτη, τους κύριους τομείς στους οποίους θα αναφερθούν οι ερωτήσεις του.
- ii. Η συγκεκριμένοι, κατά την οποία υπάρχει ένα πολύ προσεγμένο και συστηματικό ερωτηματολόγιο, από το οποίο ο εργοδότης υποβάλει τις ερωτήσεις του.
- iii. Η υπό πίεση. Εδώ πλέον ο εργοδότης επιδιώκει να αναγκάσει τον υποψήφιο να λάβει μια αμυντική στάση, να τον εμβάλει σε αμηχανία ή και να τον εκνευρίσει με σκοπό να διαπιστώσει πως ενδέχεται να αντιδράσει, όταν βρεθεί κάτω από δύσκολες εργασιακές συνθήκες και καταστάσεις γενικότερα. Αυτή η μέθοδος όμως πρέπει να εφαρμόζεται μόνο από ειδικευμένο στη συνέντευξη άτομο, και μόνο για εργασίες που απαιτούν την γνώμη των παραπάνω στοιχείων' διαφορετικά είναι σκληρό, αλλά και αψυχολόγητο κάποτε, να εφαρμόζεται, αφού περιλαμβάνει και ερωτήσεις του τύπου
  - «Πως τολμάτε να επιδιώξετε μια θέση που απαιτεί τόσα πολλά προσόντα;»
  - «Και έχετε τη γνώμη ότι θα μπορέσετε με μια τόσο περιορισμένη εμπειρία να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις αυτής της θέσης;»
  - Δε νομίζετε ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση οι φιλοδοξίες σας είναι δυσανάλογες με τα προσόντα σας;»

Πέρα από τα παραπάνω είναι ανάγκη να αποφασιστεί και σε κάποιο χώρο θα διεξαχθεί η συνέντευξη, αν θα είναι πολύ λιγότερο τυπική, αν θα κάθεται ο εργοδότης στο γραφείο του και ο υποψήφιος απέναντί του, αν θα παίρνουν τον καφέ ή το αναψυκτικό τους κατά τη διάρκεια της συνέντευξης κ.τ.λ.

## **β. Τεχνικές της συνέντευξης**

Κατά την προετοιμασία της συνέντευξης θα αποφασιστεί και η τεχνική που θα εφαρμοστεί κατά την διεξαγωγή της. Κατά καιρούς έχουν προταθεί πολλά σχέδια που βοηθούν στην πλέον αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης' το πλέον γνωστό

και ευρύτατα χρησιμοποιούμενο, ωστόσο, είναι το «Σχέδιο των Επτά Σημείων» (Seven – Point Plan) του British National Institute of Industrial Psychology.

Σύμφωνα με αυτό η συνέντευξη πρέπει να αποδώσει τις παρακάτω πληροφορίες:

- i. Προσωπικά στοιχεία: ηλικία, φύλλο, οικογενειακή κατάσταση.
- ii. Φυσική κατάσταση: υγεία, λόγος, τρόποι και συμπεριφορά.
- iii. Εκπαίδευση, ειδίκευση.
- iv. Εργασία και άλλη εμπειρία.
- v. Νοητικές ικανότητες: νοημοσύνη, χειρισμός γραπτού και προφορικού λόγου, μαθηματική ικανότητα.
- vi. Κοινωνικός ρόλος: ηγέτης, οπαδός, πειστικός, οργανωτικός κ.τ.λ.
- vii. Πρωτοβουλία: ανεξάρτητος, εξαρτημένος, ικανότητα να εργάζεται χωρίς επίβλεψη και καθοδήγηση.
- viii. Συναισθηματική σταθερότητα: ωριμότητα, αυτοπεποίθηση, ικανότητα να αντιμετωπίζει δυσκολίες, εμπόδια και πιεστικές γενικά καταστάσεις.
- ix. Κίνητρα: σκοποί, στόχοι, επιδιώξεις, φιλοδοξίες, κίνητρα δράσης.

Κάποιες από τις παραπάνω πληροφορίες (i, iii, v) είναι δυνατό να αντληθούν και από το βιογραφικό σημείωμα και τη συνοδευτική επιστολή, άλλες από τεστ και ειδική εξέταση (v), και όλες οι υπόλοιπες, φυσικά, από την επιτυχή συνέντευξη.

Μετά το πέρας της συνέντευξης αυτός που τη διενέργησε θα πρέπει να συντάξει μία γραπτή αξιολόγηση του κάθε υποψηφίου, ώστε να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει τον καλύτερο συγκρίνοντας τις αξιολογήσεις αυτές. Για το σκοπό αυτό ή κρατά κάποιες σημειώσεις για κάθε υποψήφιο, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ή συμπληρώνει κάποιο πίνακα που έχει ετοιμάσει από πριν και ο οποίος περιέχει τους διάφορους τομείς και τα στοιχεία τα οποία πρέπει να αξιολογηθούν.

### **γ. Προετοιμασία προσέλευσης σε συνέντευξη**

Για τη συνέντευξη βέβαια δεν πρέπει να προετοιμάζεται μόνο ο εργοδότης, αλλά και ο υποψήφιος, αν θέλει να έχει προοπτικές επιτυχίας η προετοιμασία αυτή του τελευταίου συνιστάται στα παραπάνω:

- Να προσπαθεί να συγκεντρώσει όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση ή την υπηρεσία.

- Να μελετήσει με επιμέλεια αυτές τις πληροφορίες, την ανακοίνωση ή την αγγελία, και την περιγραφόμενη εργασία.
- Να δει εκ νέου τα στοιχεία που παρέθεσε στο Β.Σ. και στη συνοδευτική επιστολή.
- Να σκεφτεί τα σχετικά με τη συνέντευξη και τις ερωτήσεις που είναι ενδεχόμενο να του υποβληθούν.
- Να είναι προετοιμασμένος να απαντήσει σε κάθε ερώτηση, και μάλιστα αναλυτικά, για τον εαυτό του, για το παρελθόν του και τα σχέδιά του για το μέλλον (ο εργοδότης δε θέλει μονολεκτικές απαντήσεις αλλά λεπτομέρειες).
- Να είναι απόλυτα σαφής στο γιατί επιθυμεί αυτή τη συγκεκριμένη θέση και σ'αυτή ειδικά την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Οι εργοδότες εντυπωσιάζονται περισσότερο με εκείνους που εκθέτουν με σαφήνεια αυτές τις πληροφορίες παρά με αυτούς που δηλώνουν απλώς ότι «επιθυμούν μια εργασία»
- Να υποβάλλει και ο ίδιος ερωτήσεις για ότι θα ήθελε να μάθει για την εργασία που φιλοδοξεί να αναλάβει.
- Να θυμάται πάντα ότι η αρχική εντύπωση έχει ιδιαίτερη σημασία. Για τούτο πρέπει να είναι ντυμένος με κομψότητα και ευπρέπεια, να έχει καθαρά μαλλιά και νύχια, γυαλισμένα παπούτσια κτλ.
- Να διατηρεί την ψυχραιμία του και την αυτοπεποίθησή του κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Αυτό το γεγονός ότι κλήθηκε σε συνέντευξη του παρέχει πολλές πιθανότητες επιλογής, και επομένως δεν πρέπει να χάνει το θάρρος του.

#### **δ. Η εξέλιξη της συνέντευξης**

Ο κάθε υποψήφιος είναι λογικό να αναμένει ότι η αξιολόγησή του θα προκύψει από την όλη διαδικασία της συνέντευξης στην οποία προσέρχεται. Το πράγμα όμως δεν συμβαίνει έτσι ακριβώς. Και τούτο διότι η σημασία των πρώτων λεπτών της συνέντευξης είναι αντιστρόφως ανάλογη προς τη σύντομη χρονική διάρκεια των λίγων αυτών λεπτών.

Ουσιαστικά η συνέντευξη αρχίζει από τη στιγμή που ο υποψήφιος, πως κουνά τα χέρια του, πως κάθεται και πως απαντά στις πρώτες ερωτήσεις. Στις ερωτήσεις θα πρέπει να απαντά με καθαρή και ευδιάκριτη φωνή, και χωρίς να χάνει την ψυχραιμία

του, ακόμα και αν η ερώτηση του είναι ενοχλητική. Αν η απάντηση προϋποθέτει κάποια σκέψη, ο υποψήφιος θα πρέπει να σκεφτεί λίγο, πριν απαντήσει.

Ο εργοδότης αξιολογεί την αντίδραση του υποψηφίου κατά την εκφώνηση των ερωτήσεων, καθώς και τις απαντήσεις του τελευταίου σ' αυτές. Ωστόσο και ο υποψήφιος θα πρέπει να παρατηρεί τις αντιδράσεις του εργοδότη, ώστε να προσαρμόζει ανάλογα το περιεχόμενο και την έκταση της απάντησής του.

### **3. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Ο εργοδότης καλεί συχνά τα στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού του, για να συζητήσουν την πρόοδο των εργασιών και αν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί για τη συγκεκριμένη περίοδο. Με βάση τα υπάρχοντα δεδομένα και τα στατιστικά στοιχεία της επιχείρησης:

- i. ενημερώνονται τα στελέχη για το τι έχει ήδη επιτευχθεί,
- ii. προσδιορίζονται οι νέοι στόχοι,
- iii. εντοπίζονται και επισημαίνονται τυχόν αδυναμίες ή παραλήψεις του προσωπικού,
- iv. αναζητούνται τρόποι για την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας κ.τ.λ.

Είναι ευνόητο πως για την επιτυχία της συνέντευξης αυτού του είδους είναι απαραίτητη η ύπαρξη πνεύματος καλής διάθεσης και η αρμονικότερη συνεργασία.

### **4. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ**

Η συνέντευξη αυτή έχει πολλές ομοιότητες με την προηγούμενη· το επί πλέον στοιχείο είναι ότι σχετίζεται με την παροχή κάποιας ανταμοιβής, εκτάκτου ή εφάπαξ επιδόματος (bonus) ή αυξήσεως, όπως συνηθίζεται σε πολλές επιχειρήσεις (ιδίως του εξωτερικού) για τους ικανούς, πρόθυμους και παραγωγικούς υπαλλήλους τους.

Ο εργοδότης εκθέτει στον υπάλληλο γιατί είναι ευχαριστημένη η επιχείρηση από την επίδοσή του τελευταίου, επαινεί την όλη προθυμία και την προσφορά του, και του ανακοινώνει την αντιπροσφορά της επιχείρησης ως ένδειξη αναγνώρισης και εκτίμησης της αξίας και ικανότητάς του. Η προσφορά της επιχείρησης, ασφαλώς, θα πρέπει να είναι ανάλογη αυτής του υπαλλήλου· γιατί αν είναι κατώτερη,

δημιουργείται στον υπάλληλο η εντύπωση πως δεν εκτιμήθηκαν ανάλογα τα προσόντα του, και κατά συνέπεια αισθάνεται μειωμένος και απογοητευμένος.

## **5. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΑΡΟΧΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ**

Είναι γνωστό ότι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος, είτε αυτά αναφέρονται στην ιδιωτική του ζωή είτε στην εργασία του, επενεργούν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητά του. Είναι επομένως χρέος του προϊστάμενου ή του εργοδότη να καταστήσει τις συνθήκες εργασίας όσο το δυνατό πιο ευχάριστες, και να βοηθήσει τους υπαλλήλους του στην αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων τους.

Ο εργοδότης σ'αυτή την περίπτωση καλεί τον υπάλληλο και συζητούν εμπιστευτικά το πρόβλημα που ο τελευταίος αντιμετωπίζει. Αν βέβαια το πρόβλημα αυτό σχετίζεται με την εργασία, τα πράγματα δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερη δυσκολία, διότι ο εργοδότης και μια ευρύτερη θεώρηση του όλου ζητήματος θα έχει και θα φροντίσει για την εξεύρεση μιας κάποιας λύσης. Αν όμως το πρόβλημα του υπαλλήλου είναι προσωπικό, ο εργοδότης ίσως να μην έχει τις γνώσεις ή και τη δυνατότητα να προσφέρει ουσιαστική βοήθεια. Σε τέτοιες περιπτώσεις παραπέμπει τον υπάλληλο στο ειδικευμένο προσωπικό της επιχείρησης για την παροχή της αναγκαίας αρωγής (π.χ. στο δικηγόρο, στο γιατρό, στο μηχανικό, στον κοινωνικό λειτουργό, κ.τ.ό.) ή του εκθέτει την προσωπική του άποψη και πως θα ενεργούσε ο ίδιος, αν βρισκόταν αντιμέτωπος με το ίδιο πρόβλημα.

Ο εργοδότης, δηλαδή, δεν πρέπει να περιοριστεί στο να εκφράσει μόνο φραστικά τη συμπάθειά του για το προσωπικό πρόβλημα του υπαλλήλου του, αλλά και να τον βοηθήσει έμπρακτα· ωστόσο δεν πρέπει να μείνει μόνο σ'αυτό. Η συνέντευξη αποβλέπει και στο να επανέλθει η παραγωγικότητα του υπαλλήλου στα προηγούμενα επίπεδα. Άρα θα πρέπει να βρεί τον τρόπο για να επιτευχθεί αυτό. Ίσως θα χρειαστεί χορήγηση μιας ολιγοήμερης άδειας, για να ηρεμήσει ή να συνέλθει ο υπάλληλος (ύστερα λ.χ. από κάποιο σοβαρό οικογενειακό συμβάν), η διεκπεραίωση μιας υπόθεσής του από την επιχείρηση (λ.χ. το δικηγόρο ή το μηχανικό της), ή α ανάληψη της δαπάνης για την αντιμετώπιση ενός εκτάκτου περιστατικού (π.χ. αποστολή του ίδιου του υπαλλήλου ή μέλους της οικογένειάς του στο εξωτερικό για ιατρική περίθαλψη).

## **6. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΚΡΟΑΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Τέτοιου είδους συνεντεύξεις διεξάγονται συνήθως μεταξύ του εργοδότη και των εκπροσώπων των εργαζομένων, των συνδικαλιστικών δηλαδή οργάνων, και των μεμονωμένων υπαλλήλων για προσωπικά τους παράπονα.

Ασφαλώς ο κάθε εργοδότης επιβάλλεται να είναι ενημερωμένος για καθετί που σχετίζεται με την επιχείρησή του. Ιδανικά μάλιστα πρέπει να έχει γνώση του θέματος και να το προλάβει εν τη γενέσει του, σπεύδοντας πρώτος εκείνος να καλέσει τους εκπροσώπους των εργαζομένων ή και τους μεμονωμένους εργαζομένους που έχουν παράπονα και να τα συζητήσει μαζί τους.

Τα πάσης φύσεως παράπονα, λογικά ή παράλογα, ο εργοδότης θα πρέπει να τα ακούει με υπομονή, κατανόηση και προσοχή, ώστε να μπορεί να δίνει λογικές και πειστικές απαντήσεις για τις ενέργειες στις οποίες θα προβεί, από την πλευρά του, για την εξεύρεση ικανοποιητικής λύσης. Κάποτε μάλιστα ο παραπονούμενος ή οι παραπονούμενοι ενδέχεται να ενεργούν υπό το κράτος οργής, αγανάκτησης ή και εκνευρισμού, οπότε η ψυχραιμία και η ηρεμία του εργοδότη είναι απόλυτα αναγκαία. Με τη γαλήνη, την ηρεμία και την ψυχραιμία, που θα αποτελούν τον αντίποδα του εκνευρισμού και της ψυχικής αναστάτωσης των συνομιλητών του, ο εργοδότης θα μπορέσει να τους αποπλύνει και να τους επαναφέρει στην αναγκαία κατάσταση ηρεμίας για τη συζήτηση των παραπόνων τους. Σε καμία περίπτωση, φυσικά δεν πρέπει να εμπλακεί σε αντιπαραθέσεις ή να αφήσει τη συζήτηση να οδηγηθεί σε ζητήματα που δε σχετίζονται με το υπό συζήτηση θέμα.

## **7. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΗΞΗΣ**

Οι συνεντεύξεις αυτού του είδους έχουν ως σκοπό να επισημαίνουν στον εργαζόμενο σφάλματα, παραλείψεις του, αμέλεια ή αδιαφορία για την εργασία του κ.τ.λ.

Βέβαια η επίπληξη, όσο δυσάρεστη και αν είναι, αποβαίνει κάποτε αναπόφευκτη· ωστόσο ποτέ δεν πρέπει να γίνεται χωρίς την ύπαρξη αποχρώντος λόγου ή για την εκτόνωση της οργής, της αγανάκτησης ή του θυμού αυτού που την πραγματοποιεί αντίθετα, αυτή θα πρέπει να αποβλέπει στην αποφυγή παρόμοιας συμπεριφοράς, τόσο εκ μέρους του παρατηρουμένου όσο και εκ μέρους των άλλων.

Οι παρατηρήσεις και επιπλήξεις γίνονται πάντοτε κατ' ιδίαν και θα πρέπει να είναι απόλυτα αιτιολογημένες. Επιβάλλεται να εκτεθεί στον παρατηρούμενο με απόλυτη σαφήνεια το τι συνέβη και ποιες αρνητικές συνέπειες είχε η συμπεριφορά του που έγινε αφορμή για την παρατήρησή του· συγχρόνως που παρέχεται η δυνατότητα να υποδείξει και ο ίδιος τρόπους που θα συμβάλλουν, κατά τη γνώμη του, στην αποφυγή εκ μέρους του παρόμοιας συμπεριφοράς.

## **8. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗΣ ΑΠΟΛΥΣΗΣ**

Η απόλυση του προσωπικού, ανεξάρτητα από την αποζημίωση που του καταβάλλεται, αποτελεί το έσχατο και το πλέον οδυνηρό μέτρο που λαμβάνει μια επιχείρηση ή οργανισμός σε βάρος των εργαζομένων. Κάποτε βέβαια υπαγορεύουν την απόλυση λόγοι οικονομικοί, είναι αναπόφευκτη και κατά συνέπεια λιγότερο οδυνηρή, τουλάχιστον ηθικά, για τον εργαζόμενο. Σπανιότερα, ωστόσο, υπάρχουν και λόγοι προσωπικοί που οδηγούν στην απόλυση· η αδιαφορία στην εργασία, η αδυναμία να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της, η δημιουργία προβλημάτων στο υπόλοιπο προσωπικό κ.τ.λ. αποτελούν μερικούς από τους λόγους αυτούς.

Ήδη θα έχουν προηγηθεί πολλές προειδοποιήσεις και συστάσεις στον παρεκτρεπόμενο ή ακατάλληλο υπάλληλο, θα του έχει επισημανθεί τι πρέπει να κάνει για να διορθωθεί, και ποιες θα είναι οι συνέπειες στην αντίθετη περίπτωση. Κάποτε μάλιστα επιβάλλεται να του αποσταλούν οι προειδοποιήσεις και συστάσεις αυτές και εγγράφως, ώστε να επικαλεστεί κατά τη συνέντευξη ο εργοδότης και τα έγγραφα αυτά.

Ο προβληματικός υπάλληλος, βέβαια, δεν είναι πιθανό να πειστεί, ίσως διότι δε θέλει ή δεν έχει συναίσθηση των πράξεών του και το «γνώθι σ' αυτόν» γενικότερα. Ανεξάρτητα από αυτό όμως η επιχείρηση είναι δικαιολογημένη στα μάτια των άλλων για την ενέργειά της, εφόσον η αιτιολογία της απόλυσης είναι απόλυτα τεκμηριωμένη. Αν όμως η απόλυση εκπορεύεται από ιδιοτελή ελατήρια ή είναι προαποφασισμένη, επειδή το συγκεκριμένο άτομο δεν είναι «αρεστό», τότε αυτή ισοδυναμεί με δίωξη, μειώνει αφάνταστα το κύρος της επιχείρησης, και παράλληλα προκαλεί δικαιολογημένα πλέον, συνδικαλιστικές αντιδράσεις και κινητοποιήσεις.

## **9. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΚΡΟΑΣΗΣ ΑΠΟΧΩΡΟΥΝΤΩΝ**



Οι εργαζόμενοι αποχωρούν κάποτε από την επιχείρηση ή τον οργανισμό της απασχόλησής τους. Οι συνηθέστεροι λόγοι αποχώρησης είναι: α) η συνταξιοδότηση, β) η ανεύρεση μιας νέας εργασίας, γ) η μετάθεση (ιδίως στο δημόσιο τομέα) και δ) ο γάμος και η δημιουργία οικογένειας για τις γυναίκες. Για μια επιχείρηση παρουσιάζουν ενδιαφέρον οι περιπτώσεις β' γ'. Ο εργοδότης ή ο προϊστάμενος του εργαζομένου έχει συμφέρον να γνωρίσει ποιοι είναι οι λόγοι που οδήγησαν τον υπάλληλο να εγκαταλείψει την επιχείρηση ή να ζητήσει μετάθεση στον ίδιο οργανισμό, αλλά σε άλλη περιοχή ή διαφορετικό τομέα του. Με τη συνέντευξη ο εργοδότης θα διαπιστώσει ενδεχομένως ατέλειες, σφάλματα ή παραλείψεις τις οποίες πρέπει να διορθώσει, ώστε να μην μιμηθούν το παράδειγμα εκείνου που αποχωρεί και άλλοι.

Η αλλαγή προσωπικού είναι πολλαπλά επιζήμια, ιδίως όταν αυτοί που αποχωρούν έχουν πολυετή υπηρεσία και διαθέτουν πλούσια πείρα. Συγχρόνως βλάπτεται και το κύρος της επιχείρησης, όταν το προσωπικό της την εγκαταλείπει θα έρθει δε και κάποια στιγμή που δε θα προσελκύει πλέον ικανά στελέχη.

Με επιδεξιότητα και τακτ πρέπει να συζητήσει ο εργοδότης με τον υπάλληλο που αποχωρεί, και να προσπαθήσει να πληροφορηθεί τους λόγους αποχώρησης. Πρέπει να σημειωθεί, ωστόσο, ότι η συνέντευξη αυτού του είδους είναι δύσκολη, διότι οι αποχωρούντες έχουν την τάση να μην αποκαλύπτουν πάντα τους πραγματικούς λόγους αποχώρησής τους, είτε διότι ντρέπονται είτε διότι φοβούνται μήπως δυσαρεστήσουν, πράγμα που θα έχει επιπτώσεις σε τυχόν συστάσεις που ίσως κάποτε ζητήσουν από τον πρώην εργοδότη τους. Σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι καλό να επιχειρεί κάποιος τρίτος να πληροφορηθεί τους λόγους αποχώρησης, χωρίς να είναι πάντα βέβαιο ότι θα το κατορθώσει, διότι εκείνος που αποχωρεί δεν εξομολογείται εύκολα τους λόγους της αποχώρησής του.

## **10. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ**

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η συνέντευξη είναι πολλαπλά ωφέλιμη και επιβάλλεται να πραγματοποιείται, όπου από τις περιστάσεις απαιτείται. Θα ήταν βέβαια και απόλυτα αποτελεσματική, αν υπήρχε η δυνατότητα να γίνεται κατά τρόπο ιδανικό και χωρίς σφάλματα. Τούτο όμως είναι, δυστυχώς, σχεδόν αδύνατο, εφόσον οι άνθρωποι δεν είναι αλάνθαστοι, και επομένως είναι φυσικό να οδηγούνται σε λάθη ακόμα και οι πλέον έμπειροι στη διεξαγωγή της συνέντευξης. Πέραν τούτου η

εκτίμηση εκείνου που κρίνει και αξιολογεί είναι πάντα υποκειμενική, αφού συνειδητά ή υποσυνειδητά αυτός επηρεάζεται από τις ιδέες, τις αντιλήψεις, την κοσμοθεωρία και βιοθεωρία του. Το ότι εξάλλου δεν κρατούνται πρακτικά κατά τη συνέντευξη έως συνέπεια να συγγεί ή να λησμονεί τα πρόσωπα εκείνος που τη διεξήγαγε, αν τύχει μάλιστα να έχει συνομιλήσει με πολλούς την ίδια ημέρα (η φωτογραφία του υποψηφίου αποτρέπει συχνά αυτό το ενδεχόμενο). Όχι σπάνια επίσης εκείνοι που δέχονται τους υποψήφιους, σε συνέντευξη δεν έχουν την πείρα, την υπομονή ή και το ταλέντο, ώστε να πλησιάζουν το συνομιλητή τους και να προσπαθούν να τον κατανοήσουν. Τελευταίος, αλλά εξίσου σοβαρός ανασταλτικός παράγοντας στην αντικειμενικότητα της συνέντευξης, είναι και η ψυχολογική κατάσταση του υποψηφίου: ο φόβος, η ανησυχία, η ανασφάλεια, το τρακ κ.τ.λ. τον εμποδίζουν να αποκαλύψει τον πραγματικό εαυτό του, με αποτέλεσμα να σχηματίζεται κάποτε λανθασμένη εικόνα για το άτομό του.

Ωστόσο, και με όλες τις παραπάνω δυσκολίες οι έρευνες αποδεικνύουν ότι τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, στο μεγαλύτερό τους ποσοστό, είναι ικανοποιητικά.

Κατά καιρούς υποστηρίζεται πως, αν υποκατασταθεί η συνέντευξη από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές με την επεξεργασία των στοιχείων του υποψηφίου, θα εκλείψουν τα ανθρώπινα σφάλματα και το υποκειμενικό στοιχείο. Δεν πρέπει να λησμονείται, ωστόσο, ότι η συνέντευξη δεν είναι μόνο μία μηχανική διαδικασία: είναι επιπλέον ανθρώπινη επικοινωνία, ψυχική επαφή και απόπειρα βαθύτερης αλληλοκατανόησης δύο ανθρώπινων υπάρξεων, που διατηρούν σε κάθε περίπτωση την ιδιαιτερότητα και τη μοναδικότητά τους. Τη λεπτότατη αυτή ψυχική διαδικασία η άψυχη συσκευή, όσο τέλεια και αν είναι, μέχρι σήμερα τουλάχιστον δε φαίνεται ικανή να την πραγματοποιήσει.

## **11. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΤΑ ΡΑΔΙΟΤΗΛΕΟΠΤΙΚΑ ΜΕΣΑ**

### **α. Διεξαγωγή**

Εκπρόσωποι επιχειρήσεων, οργανισμών, υπηρεσιών, σωματείων ή και μεμονωμένοι ιδιώτες καλούνται συχνά σε συνέντευξη στο ραδιόφωνο ή την τηλεόραση για θέματα που αφορούν το φορέα που εκπροσωπούν ή την επικαιρότητα. Για την προετοιμασία, την τεχνική και την αποτελεσματική εξέλιξη της συνέντευξης

συνιστάται σ'αυτόν που προσέρχεται σε συνέντευξη η τήρηση των παρακάτω κανόνων:

- Να προσέρχεται έγκαιρα στο χώρο συνέντευξης έχοντας μαζί του ότι κρίνει ότι θα του χρειαστεί (έγγραφα, πίνακες, στατιστικά στοιχεία κ.τ.λ.).
- Να διατηρεί την ψυχραιμία και την αυτοπεποίθησή του.
- Να μην αποκαλύπτει στοιχεία που είναι εμπιστευτικά και δεν πρέπει να κοινοποιηθούν.
- Να είναι ενημερωμένος για τα θέματα που αφορούν το χώρο που εκπροσωπεί, ώστε να μπορεί να απαντά με άνεση.
- Να προσπαθεί να προβλέπει τη συνέντευξη (συνήθως προηγούνται διαμαρτυρίες εργαζομένων, παραστάσεις συνδικαλιστικών φορέων, δημοσιεύματα του Τύπου, τηλεοπτικά σχόλια κ.τ.λ. για το θέμα), ώστε να είναι κατά το δυνατό προετοιμασμένος.
- Να προσπαθεί να διαβλέπει τις ερωτήσεις που είναι πιθανό να του υποβληθούν, ώστε να προετοιμάζει την απάντησή τους.
- Να απαντά με καθαρή φωνή και αργά, ώστε να μπορούν να τον παρακολουθούν οι ακροατές.
- Να παραμένει ο τόνος της φωνής σταθερός και φυσιολογικός καθ' όλη τη διάρκεια της συνέντευξης. (Συχνά τυχόν άγνοια ή αβεβαιότητα έχει ως συνέπεια την αλλοίωση της φωνής, γεγονός που προδίδει την εσωτερική κατάσταση του ομιλητή).
- Να απαντά στο συγκεκριμένο ερώτημα που του τίθεται, και οι απαντήσεις του να είναι σαφείς. Πλατειασμοί, παρεκβάσεις κ.τ.λ. υποδηλώνουν συχνά προσπάθεια υπεκφυγής, γεγονός που το απροκατάληπτο κοινό το επισημαίνει.
- Να είναι τέτοια η εμφάνιση και η όλη παρουσία του, ώστε οι θεατές να σχηματίσουν την εντύπωση που θα ήθελε για το άτομό του.
- Να διατηρεί την ψυχραιμία και την αυτοπεποίθησή του· ιδίως δεν πρέπει να τον πανικοβάλλει η σκέψη ότι τον παρακολουθούν χιλιάδες ή εκατομμύρια θεατές ή ακροατές. Ας σκέπτεται πάντα ότι και εκείνοι είναι άνθρωποι, όπως ο ίδιος, και ότι εκείνος είναι ειδικός στο συγκεκριμένο θέμα, ενώ όλοι οι άλλοι αναμένουν να διαφωτιστούν από αυτόν· άρα από της απόψεως αυτής βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη θέση.
- Να μιλά με τρόπο φυσικό, χωρίς προσποίηση ή επιτήδευση, να διατηρεί τον αυθορμητισμό του και να επιστρατεύει το χιούμορ, όπου χρειάζεται.

- Να βλέπει προς το συντονιστή ή παρουσιαστή που τον ρωτά, αλλά από καιρού σε καιρό και προς το μέρος των θεατών (αν πρόκειται για τηλεοπτική συνέντευξη).

- Να απαντά ευθέως στα ερωτήματα, αλλά να είναι τέτοιες οι απαντήσεις, ώστε να μπορεί να παρακολουθήσει και να ενημερωθεί και ο ακροατής ή θεατής που δεν έχει τις ειδικές γνώσεις του τηλεπαρουσιαστή.

- Να μην εξοργίζεται ή αγανακτεί με τον παρουσιαστή ή συντονιστή, αν του υποβάλλουν δύσκολες, ανεπιθύμητες ή προκλητικές ερωτήσεις, αλλά να προσπαθεί να απαντά υπεύθυνα και εμπειριστατωμένα. Ας έχει πάντα υπόψη του ότι ο καλός και υπεύθυνος παρουσιαστής ή δημοσιογράφος δεν επιθυμεί να τον προσβάλει ή να τον μειώσει ως άτομο· επιθυμεί απλώς να αναζητήσει την αλήθεια και να ενημερώσει το κοινό του· αν λοιπόν προκαλεί κάποτε μια τεχνητή αντιδικία, τούτο υπηρετεί τον παραπάνω και μόνο σκοπό.

- Αν για οποιοδήποτε λόγο δεν επιθυμεί να απαντήσει σε μία ερώτηση, μπορεί να το δηλώσει ευγενικά.

- Να μην εξοργίζεται, όταν συζητεί με άτομα αντίθετων πεποιθήσεων ή συμφερόντων, αλλά να προσπαθεί να τον αντικρούσει με λογικά επιχειρήματα.

- Να μιλά ήρεμα και πολιτισμένα, να μη διακόπτει τους άλλους, να αναμένει τη σειρά του για να λάβει το λόγο, και να ζητά την άδεια του συντονιστή, αν θέλει να παρέμβει, για να διευκρινίσει κάτι ή να αποκαταστήσει κάποια ανακρίβεια που ακούστηκε.

- Να κρατά σημειώσεις, όταν η ερώτηση έχει σκέλη ή όταν οι συνομιλητές είναι πολλοί και πρέπει να απαντήσει, όταν έρθει η σειρά του, σε διάφορα σημεία που αυτοί έθεσαν.

- Να εκθέτει τα κύρια στοιχεία στην αρχή.

Π.χ. Όχι – «Τρεις είναι οι συντελεστές στην προκειμένη περίπτωση, παραγωγικότητα, υπευθυνότητα...»

Αλλά – «Παραγωγικότητα, υπευθυνότητα και τάξη αποτελούν τους τρεις συντελεστές...»

- Να απευθύνεται στον παρουσιαστή ή συντονιστή με το όνομά του (τα μέσα ενημέρωσης θέλουν να δημιουργείται στο κοινό η εντύπωση ότι οι συνεργάτες τους είναι ευρύτερα γνωστοί και δημοφιλείς).

- Να έχουν οι απαντήσεις του κέντρο αναφοράς το κοινό κατά πρώτο λόγο και δευτερευόντως την επιχείρηση ή την υπηρεσία του

Π.χ. Όχι – «Η υπηρεσία μας δε θα μείνει αδιάφορη μπροστά στην απαράδεκτη ταλαιπωρία του κοινού στις Αστικές Συγκοινωνίες»

Αλλά – «Η ταλαιπωρία του κοινού στις Αστικές Συγκοινωνίες είναι απαράδεκτη, και η υπηρεσία μας δε θα μείνει αδιάφορη μπροστά σ' αυτή».

- Να δηλώνει στον παρουσιαστή ότι θα προσκομίσει σύντομα στοιχεία που τώρα του διαφεύγουν ή δεν τα έχει πρόχειρα.

- Να μη συνοδεύεται από βοηθούς και ακολούθους σε αντίθετη περίπτωση τούτο θα χαρακτηριστεί εγωιστικό (αν θέλει να περιοριχίζεται απλώς από ακολούθους) ή δείγμα αδυναμίας (αν θέλει να του παρέχουν στοιχεία για τη συνέντευξη).

- Να μην επιτρέπεται στον παρουσιαστή να θέτει στο στόμα του λόγια που δεν είπε, ή συμπεράσματα στα οποία δεν έχει καταλήξει. Φράσεις όπως «Φρονείτε επομένως ότι...», «Εννοείτε δηλαδή ότι...». «Είπατε ότι...» κ.τ.ό. πρέπει να τον κάνουν ιδιαίτερα προσεκτικό.

- Να μην επαναλαμβάνει μία ερώτηση που κρίνει ότι δε διατυπώθηκε σωστά, προκειμένου να την αντικρούσει. Π.χ. στην ερώτηση «Ωστόσο η κυκλοφορία των εντύπων σας τελευταία σημείωσε σοβαρή κάμψη, δεν είναι έτσι;» δε θα απαντήσει «Δεν είναι ακριβές ότι η κυκλοφορία των εντύπων μας σημείωσε τελευταία σοβαρή κάμψη», αλλά « Η κυκλοφορία των εντύπων μας δε σημείωσε κάμψη παρά την κρίση που μαστίζει τελευταία τα έντυπα γενικά».

- Να αποφεύγει την αρνητική διατύπωση στις απαντήσεις.

Π.χ. δε θα πει «Τα τελευταία χρόνια δεν επιβαρύνουμε το περιβάλλον χάρη στο τέλειο σύστημα του βιολογικού καθαρισμού που εγκαταστήσαμε», αλλά «Τα τελευταία χρόνια κρατήσαμε το περιβάλλον απόλυτα καθαρό με το τέλειο...»

- Να μιλά στην ενεργητική φωνή και στο α' πρόσωπο, όπου τούτο είναι δυνατό.

Π.χ. Όχι – «Η εργασία θα εκτελεστεί σε μικρό χρονικό διάστημα»

Αλλά – «Θα εκτελέσουμε την εργασία σε μικρό χρονικό διάστημα»

- Να μην απαντά σε υποθετικές ερωτήσεις αν ωστόσο θέλει να απαντήσει, πρέπει να πει: «Αυτή θα είναι μια υποθετική ερώτησή αν συνέβαινε το πράγμα, όπως το λέτε, θα είχαμε αυτό το αποτέλεσμα».

- Να μην επιδιώκει να προσδιορίσει προκαταβολικά τα συμπεράσματα ή το αποτέλεσμα της συνέντευξης.

- Να μη μεμψιμοιρεί για το τυχόν περιορισμένο χρόνο της συνέντευξης. Ασφαλώς ούτε το μέσο ενημέρωσης είναι ευχαριστημένο από αυτό τον περιορισμό ούτε και ο παρουσιαστής, αλλά κατά κανόνα δεν έχουν άλλη επιλογή.

- Να μη λέγει στο δημοσιογράφο να κρατήσει κάτι «off the record», όπως λέγεται συνήθως, δηλαδή να το θεωρήσει ότι δεν ελέχθη. Ας μη λησμονείται ότι ο δημοσιογράφος υποβλήθηκε σε όλο τον κόπο της συνέντευξης, για παρουσιάσει ότι ειπώθηκε σ' αυτή. (Αν επομένως δε θέλει κάποιος να ακουστεί ή να γραφεί κάτι, αυτό το κάτι απλώς δεν πρέπει να το αναφέρει).

- Να καταλήξει στο τέλος με την παράθεση των δικών του θέσεων και μόνο, και όχι αυτών των αντιπάλων του, για να κλείσει στη συνέχεια με την επισήμανση ότι τις ανέκρουσε. Τελευταία, δηλαδή, πρέπει να ακούγονται οι δικές του θέσεις και όχι αυτές του αντιπάλου του, και μάλιστα δια στόματός του.

## **β. Αποτελεσματικότητα**

Η επιτυχία της συνέντευξης στο ραδιόφωνο ή στην τηλεόραση εξαρτάται κατ' εξοχήν από το δημοσιογράφο ή το συντονιστή. Γιατί εκείνος με τα ερωτήματά του και την κατάλληλη μεθόδευση της συζήτησης μπορεί να συμβάλει στη διερεύνηση του όλου θέματος και τη σε βάθος ενημέρωση των ακροατών ή θεατών. Ακόμα και στην περίπτωση που οι ερωτώμενοι δε θέλουν ή δεν μπορούν να απαντήσουν, ο δημοσιογράφος μπορεί με το χειρισμό της συζήτησης να βοηθήσει τον ακροατή ή θεατή να καταλήξει στα δικά του αντικειμενικά συμπεράσματα. Για να επιτευχθούν όμως όλα τα παραπάνω, θα πρέπει:

- Να είναι απόλυτα ενημερωμένος επί του θέματος.
- Να γνωρίζει τι επιδιώκει με τη συνέντευξη (ποιος ο σκοπός).
- Να έχει προκαθορίσει τους τομείς στους οποίους θα περιστραφεί η συζήτηση.
- Να έχει προετοιμάσει τα βασικά ερωτήματα που θα υποβάλει.
- Να έχει προβλέψει τις πιθανές προεκτάσεις της συζήτησης και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις του συνομιλητή του.
- Να είναι σαφής στις ερωτήσεις του και να τις επικεντρώνει στο διερευνώμενο θέμα.

- Να αποτρέπει την παρέκκλιση από τη συζήτηση με το να επανατοποθετεί το ερώτημα και να τονίζει σε εκείνον που παρεκκλίνει ότι δεν ενδιαφέρει το συγκεκριμένο ζήτημα ή η συγκεκριμένη παράμετρος.
- Να βλέπει κατά τη διάρκεια της ερώτησης στον ερωτώμενο και όχι συνεχώς στο σημειωματάριό του.
- Να μη χάνει την υπομονή, την ψυχραιμία, την καλή διάθεση και το χιούμορ του.
- Να έχει ετοιμότητα και να μην παρασύρεται από τα τεχνάσματα ή τις παγίδες του συνομιλητή που επιχειρεί να εκτρέψει τη συζήτηση.
- Να είναι πάντα ευγενικός και να σέβεται την προσωπικότητα του συνομιλητή του. Η ειρωνεία, η επίδειξη πνεύματος, οι φτηνές ευφυολογίες και τα λογοπαίγνια δεν είναι συμπαθή ούτε στο συνομιλητή αλλά ούτε και στο ακροατήριο.
- Να είναι αμερόληπτος και αντικειμενικός. Ανεξάρτητα, δηλαδή, από την ιδεολογία του και την προσωπική του τοποθέτηση επί του ζητούμενου θέματος, επιβάλλεται να αντιμετωπίζει το συνομιλητή του καλοπροαίρετα και χωρίς προκατάληψη, και να μην κάνει διακρίσεις σε περίπτωση που οι ομιλητές είναι περισσότεροι του ενός. Γενικά, θα πρέπει πάντα να ενεργεί ως απλός υπηρέτης και λειτουργός της αναζήτησης της αλήθειας και της ορθής ενημέρωσης, και μόνο αυτών.
- Να μην παραλείπει να ευχαριστήσει τους συνομιλητές του για το χρόνο που του διέθεσαν, έστω και αν η συνέντευξη δεν έλαβε την τροπή ή δεν έχε την κατάληξη την οποία εκείνος θα ήθελε.
- Να κατανέμει το χρόνο στους συνομιλητές ακριβοδίκαια και όχι να χαρίζεται σε φίλους, γνωστούς, ομοϊδεάτες ή τιτλούχους σε βάρος των άλλων συνομιλητών. Σε μια συνέντευξη όλοι, ανεξάρτητα από ηλικία, φύλο ή αξίωμα, έχουν το δικαίωμα της ισηγορίας.
- Να μη χάνει τον έλεγχο της συζήτησης. Τούτο θα το επιτύχει αν:
  - παραχωρεί μόνο εκείνος κάθε φορά το λόγο στους συνομιλητές,
  - δεν επιτρέπει τις διακοπές ή τις παρεμβάσεις,
  - περιορίζει τον κάθε ομιλητή στα χρονικά και μόνο όρια που του αναλογούν.

Τα χρονικά όρια, ειδικότερα, είναι δυνατό να τηρηθούν, αν υπενθυμίζει στο συνομιλητή ότι πλησιάζει το τέλος του χρόνου που του αναλογεί, αν του αφαιρεί ευγενικά το λόγο, μετά τη λήξη αυτού του ορίου, πράγμα που θα κάνει και τους άλλους συνομιλητές σε ανάλογη περίπτωση, και αν, τέλος, αποφεύγει να δίνει παράταση, όπως ζητά κάποτε ο ομιλητής. Το ιδανικό ασφαλώς είναι να μιλήσουν όλοι μέσα στο όριο που τους αναλογεί, αν μείνει χρόνος, να δευτερολογήσουν διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να αδικηθεί κάποιος συνομιλητής ή να μην διευκρινιστούν βασικά σημεία του θέματος.

## 12. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΥΠΟΥ (PRESS CONFERENCE)

Αυτού του είδους η συνέντευξη παραχωρείται στους εκπροσώπους του Τύπου (ημερησίου και περιοδικού) και των ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών σταθμών. Οι εκπρόσωποι αυτοί καλούνται στην αίθουσα τελετών ή Τύπου της επιχείρησης ή της δημόσιας υπηρεσίας, ή σε αίθουσα ξενοδοχείου, όπου ενημερώνονται για ένα νέο προϊόν, μια νέα δραστηριότητα ή παρεχόμενη υπηρεσία ή για κάποιο γεγονός ή συμβάν.

Τα κυριότερα σημεία που πρέπει να προσεχθούν για τη σωστή διεξαγωγή και επιτυχία της συνέντευξης αυτής είναι τα ακόλουθα:

- Να προσκληθούν εκπρόσωποι όλων των μέσων ενημέρωσης και έγκαιρα, ώστε να μην υπάρξει παρεξήγηση στο θέμα αυτό.
- Να απευθύνεται η πρόσκληση στον αρμόδιο δημοσιογράφο (π.χ. υπεύθυνο πολιτικού, αθλητικού, οικονομικού, αστυνομικού κτλ. Ρεπορτάζ).
- Να επιλέγεται ώρα που να διευκολύνει τους προσκεκλημένους εκπροσώπους -εκτός αν πρόκειται για περίπτωση έκτακτης επικαιρότητας.
- Να έχει ετοιμαστεί κατάλληλα η αίθουσα (φωτισμός, θέρμανση, κλιματισμός, μικρόφωνα κ.τ.λ.).
- Να υποδέχεται κάποιος τους προσερχομένους και να τους οδηγεί στην αίθουσα.
- Να είναι πλήρως προετοιμασμένος εκείνος που παραχωρεί τη συνέντευξη, ώστε να παρέχει ολόπλευρη ενημέρωση και να μπορεί να απαντά στις σχετικές ερωτήσεις.



- Να υπάρχουν ειδικοί για την παροχή πρόσθετων διευκρινίσεων και λεπτομερειών εξειδικευμένων.
- Να μην εκτρέπεται η συνέντευξη σε εκτός του θέματος ζητήματα.
- Να υπάρχει κάποιος που κρατά τη σειρά των ερωτώντων.
- Να δίνεται η ευκαιρία διατύπωσης ερώτησης σε όσους ζητήσουν.
- Να εξοικονομείται χρόνος με το να παραπέμπεται σε προηγούμενη απάντηση εκείνος που ερωτά κάτι το οποίο έχει ήδη απαντηθεί.
- Να προσφωνούνται οι δημοσιογράφοι με τα ονόματά τους και τον τίτλο του μέσου που εκπροσωπούν. Αν τούτο δεν είναι εφικτό, να τους ζητείται να αναφέρουν το ονοματεπώνυμο τους και τον τίτλο του μέσου που εκπροσωπούν, πριν υποβάλουν την ερώτηση.
- Να προσφέρεται αναψυκτικό, καφές, κ.τ.λ., όταν η ώρα το απαιτεί και υπάρχει παράλληλα και η σχετική ευχέρεια.
- Να διανέμεται στους προσκεκλημένους σχετικό πληροφοριακό υλικό στο τέλος (πίνακες, στατιστικά στοιχεία, σχεδιαγράμματα κ.τ.ό.).
- Να τηρούνται οι θεμελιώδεις κανόνες κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης, όπως αυτοί εκτέθηκαν στην προηγούμενη ενότητα την αναφερόμενη στη διεξαγωγή της συνέντευξης στα ραδιοτηλεοπτικά μέσα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**ΑΪΖΕΝΚ, Η.Τ., - ΟΥΪΛΣΟΝ, γ., Γνώρισε την προσωπικότητά σου, μετ. Γ. Περδικογιάννης, γ' εκδ., Αθήνα: εκδ. Θυμάρι, 1980.**

**ΑΛΠΕΝΤΖΟΥ, Γ.Σ. Οργάνωση Συζήτησης, Αθήνα: εκδ. Συμυρνωτάκης, ά,χ.**

**ΒΑΛΑΣΙΔΗΣ, Γ., Επικοινωνία – Γενικές Αρχές, Αθήνα: ΚΟΝΑΚΤΑ, 1981.**

**ΒΑΡΒΑΡΟΥΣΗΣ, Π., Η Ρητορική Τέχνη στην Ομιλία και τη Συζήτηση, Αθήνα: Ελληνική Ευρωεκδοτική, 1989.**

**ΒΕΛΤΣΟΣ, Γ., Κοινωνία και Γλώσσα, 2<sup>η</sup> εκδ., Αθήνα: εκδ. Παπαζήση, 1976.**

**ΒΕΛΤΣΟΣ, Γ., Για την Επικοινωνία, Αθήνα: εκδ. Καστανιώτη, 1992.**

**ΒΙΚΕΤΟΥ, Ε.Ι., «Ο Άμλετ του Σαίξπηρ, Η Ηλέκτρα του Σοφοκλέους και το "Άγραφον" του Σικελιανιού», Διαλέξεις, τ. Γ', τεύχ. 18, σελ. 440, Αθήνα, 1975**

**WOOLCOT, A.L.,% UNWIN, R.W., Mastering Business Communication, London: Macmillan, 1989.**