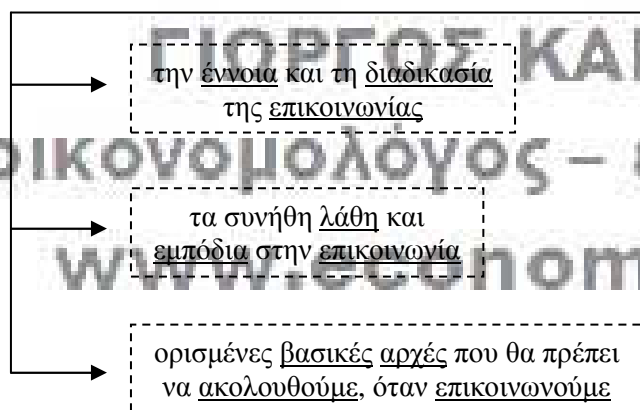


(σελίδες σχολικού βιβλίου 141 – 156, έκδοση 2014 : σελίδες 136 – 150)

3.3.4 Επικοινωνία

- Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη.
- Χωρίς αυτήν η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη.
- Μεγάλο μέρος της ζωής των ανθρώπων αφιερώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Στο χώρο των επιχειρήσεων έχει υπολογιστεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν για επικοινωνία περισσότερο από το 70% του χρόνου τους.
- Η σωστή λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων στηρίζεται στην ικανότητα των στελεχών τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.
- Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών και συγκρούσεων συνδέονται με την κακή επικοινωνία.
- Η αποτελεσματικότητα των τυπικών και άτυπων ομάδων και ιδιαίτερα των ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή προσδιορίζει σ' ένα σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και τη μορφή των ανθρώπινων σχέσεων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της συνεργασίας.
- Βασική προϋπόθεση, για να επικοινωνούμε σωστά, είναι να έχουμε κατανοήσει



3.3.4.1 Έννοια της επικοινωνίας

- Σαφής ορισμός της έννοιας δεν υπάρχει.
- Για κάποιους επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων.
- Κάποιοι άλλοι τονίζουν τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα, με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.
- Δύο ορισμοί της επικοινωνίας, που λίγο-πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί, είναι οι παρακάτω:

①



Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.

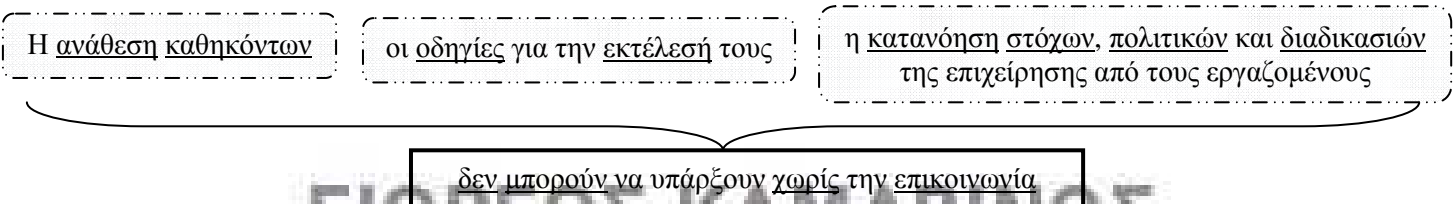
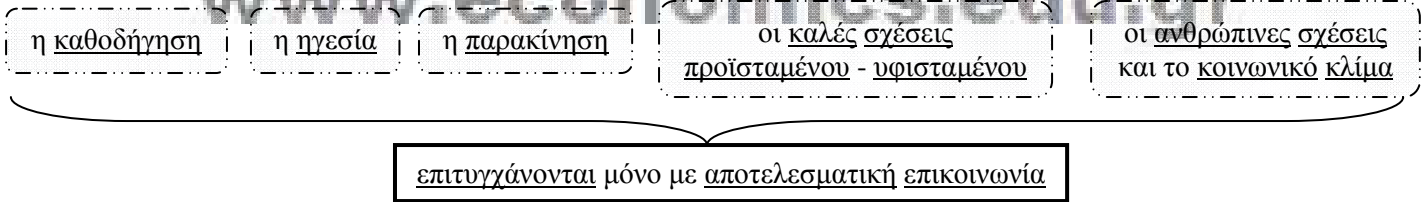
② →

Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία
 ένας **πομπός Α** (άνθρωπος, ομάδα)
μεταβιβάζει πληροφορίες σκέψεις ιδέες συναισθήματα ενέργεια
 σε ένα **δέκτη Β** (άνθρωπο, ομάδα),
 με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση
ιδεών πράξεων συναισθημάτων ενέργειας
 και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του.

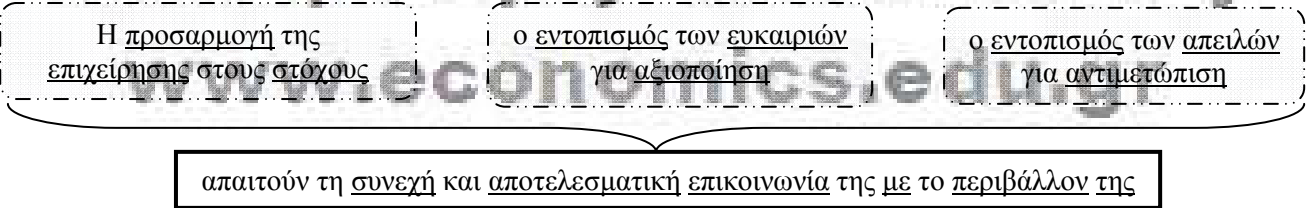
Γίνεται φανερό λοιπόν ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι διαδικασία επαφής αλληλοκατανόησης αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων.

3.3.4.2 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

- Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους.
- Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς αυτήν.
- Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος – δύο από τις λειτουργίες του management - βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης.
- Στις επιχειρήσεις και οργανισμούς



- Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων.



- Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, λίγη προσοχή δίνεται σ' αυτή τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει συνέπεια
 - τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά των στελεχών
 - τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων.
- Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα, όπως μετρήθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι το 80% του περιεχομένου ενός μηνύματος, που στέλνεται από τον πρόεδρο μιας εταιρείας, φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο. Μόνο το 20% φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή ανταποκρίνεται στο αρχικό νόημά του.
- Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζόμενους.

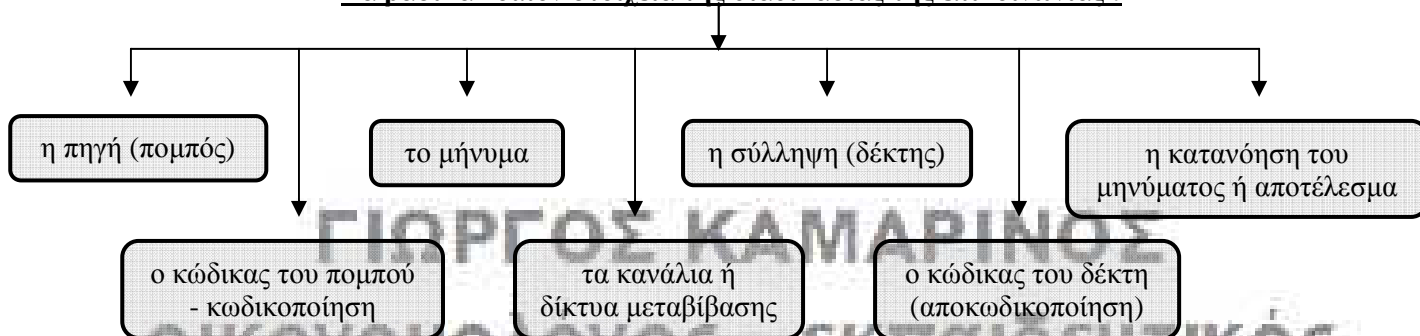
3.3.4.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας

α) Διαδικασία διαπροσωπικής επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας

- αρχίζει από τη στιγμή που ένα άτομο ή μια ομάδα (πομπός) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη σε ένα άλλο άτομο ή μια άλλη ομάδα (δέκτης) κτλ
- στη συνέχεια, ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων και σηματίζει ένα μήνυμα
- με τη βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη
- ο δέκτης
 - λαμβάνει το μήνυμα
 - το αποκωδικοποιεί και τελικά
 - το ερμηνεύει
- η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει
 - τη γνώση
 - τη σκέψη
 - την ιδεολογία
 - τα αισθήματα
 - τη συμπεριφορά του δέκτη
- στη συνέχεια ο δέκτης μπορεί να γίνει πομπός και ο πομπός δέκτης και έτσι πραγματοποιείται η αμφίδρομη επικοινωνία.

Τα βασικά λοιπόν στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας :



Στα παραπάνω στοιχεία της είναι χρήσιμο να προστεθούν και οι “θόρυβοι” που,

- αν και δεν είναι συστατικό στοιχείο της διαδικασίας,
- παρεμβαίνει μόνο του, χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη και
- επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας,
- αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

Κώδικας -
Κωδικοποίηση

- ▶ Ο,τιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα.
- ▶ Ο κωδικός αποτελείται κυρίως
 - ♦ από τη γλώσσα (το σύνολο των λέξεων)
 - ♦ τις κινήσεις του σώματος
 - ♦ τα σύμβολα
 - ♦ την οπτική επαφή
 - ♦ τις στάσεις του σώματος.
- ▶ Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με την μορφή του μηνύματος.
- ▶ Είναι διανοητική διαδικασία.

Μήνυμα

- ▶ Είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης.
- ▶ Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση του νοήματος.
- ▶ Αποτελείται από
 - ♦ γραπτές ή προφορικές λέξεις
 - ♦ κινήσεις ή στάσεις του σώματος
 - ♦ γραφικές παραστάσεις - σύμβολα (αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, αρώματα)

Δίκτυα (κανάλια)
μεταβίβασης

- ▶ Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η ατμόσφαιρα, τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών.

Σύλληψη του δέκτη

- ▶ Ο δέκτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο την οσφήνηση, την αφή, τη γεύση, συλλαμβάνει το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει.

Κώδικας του δέκτη -
αποκωδικοποίηση

- ▶ Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και με διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή σε νόημα δίνοντας σημασία στις λέξεις, τις κινήσεις ή τα σύμβολα.

Κατανόηση μηνύματος
- αποτέλεσμα

- ▶ Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος
 - ♦ πληροφορείται
 - ♦ κατανοεί
 - ♦ αισθάνεται
 - ♦ αλλάζει ιδέες
 - ♦ γνωρίζει
 πράγμα που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Έλεγχος - feed back

- ▶ Το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας μεταφέρεται στον πομπό με το μηχανισμό ανατροφοδότησης/ελέγχου (feed back).

β) Επικοινωνία στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης

- Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας.
- Η συνεργασία, ο συντονισμός το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα
- Αυτή η ροή, για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί
 - ◆ κατάλληλες δομές
 - ◆ δίκτυα πληροφοριών
 - ◆ διαδικασίες επικοινωνίας.
- Συνήθως η επικοινωνία στις επιχειρήσεις διακρίνεται σε “κάθετη” (“από τα πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα”) και σε “οριζόντια”.

• Κάθετη επικοινωνία

Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία



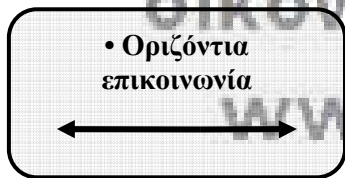
- Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, η οποία όμως παρατηρείται και σήμερα σε πολλές περιπτώσεις, είναι αυτή που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία.
- Είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή
 - ◆ διαταγών
 - ◆ οδηγιών
 - ◆ παρατηρήσεων
 - ◆ ανακοινώσεων
 - ◆ από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με
 - ◆ ορισμό καθηκόντων
 - ◆ εκτέλεσή τους
 - ◆ διαδικασίες
 - ◆ πολιτικές
- Αυτή η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι η μοναδική, αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματά της είναι πολυάριθμα.
- Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία
 - ◆ να στέλνουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους
 - ◆ να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας
 - ◆ να γνωστοποιούν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα.
 Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσανεστημένοι και η βελτίωση της εργασίας είναι ανέφικτη.
- Εκτός όμως από τα παραπάνω, τα μηνύματα που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω περνώντας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα
 - ◆ αλλοιώνονται σημαντικά και βέβαια
 - ◆ γίνονται σε μικρό βαθμό κατανοητά από τους αποδέκτες.

• Κάθετη επικοινωνία

Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία



- Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα.
- Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, γιατί συμπληρώνει την προηγούμενη, αφού δίνει τη δυνατότητα
 - ◆ στους υφισταμένους να μεταβιβάζουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και
 - ◆ στους προϊσταμένους να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίζουν καλύτερα την κατάσταση στην οποία προΐστανται.
- Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κυρίως
 - ◆ οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων
 - ◆ οι επιστολές
 - ◆ τα κουτιά παραπόνων, προτάσεων ή υποδείξεων
 - ◆ διάφορα έντυπα
 - ◆ έρευνες γνώμων ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Συχνά οι έχοντες την εξουσία στις οργανώσεις αγνοούν τη σπουδαιότητα της ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι σημαντικό λάθος και έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.



- Εκτός από την ανάπτυξη της κάθετης επικοινωνίας, ο αποτελεσματικός συντονισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας.
- Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.
- Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης.
- Όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, που είναι κοινός για όλα. Αυτό, για να συμβεί, προϋποθέτει αναμφισβήτητη την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους.
- Πολλές φορές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ή υποτμημάτων ή ομάδων προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και τυπικά γίνεται μέσω των προϊσταμένων.
- Συγχρόνως, το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ τους ενοεί τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία, στο συντονισμό και στο κοινωνικό κλίμα.
- Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να εξαλειφθούν οι φραγμοί και να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ τους.

3.3.4.4 Βασικά Εμπόδια Επικοινωνίας

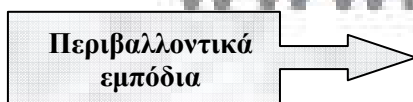
- Είναι πολλά τα εμπόδια που παρεμβάλλονται και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων.
- Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας επιτρέπει πλέον την επισήμανση των εμποδίων που παρεμβαίνουν σ' αυτή και μειώνουν την αποτελεσματικότητά της.
- Τα διοικητικά στελέχη με την κατανόηση και συνειδητοποίηση των βασικών και συνηθισμένων εμποδίων της επικοινωνίας θα μπορέσουν ευκολότερα να κατανοήσουν και να εξασκήσουν στην πράξη βελτιωτικές ενέργειες.
- Τα εμπόδια αφορούν όλα της τα στάδια και πηγάζουν τόσο από τον πομπό και το δέκτη όσο και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή πραγματοποιείται.



Οι άνθρωποι δε διαθέτουν ικανότητες επικοινωνίας είτε ως πομποί είτε ως δέκτες.
Αυτό αποτελεί πηγή για μια σειρά εμποδίων (ικανότητα μετάδοσης και σύλληψης μηνύματος, κόπωσης, κτλ.) που θα μπορούσαν να ονομαστούν φυσιολογικά.



Η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί σημαντικά εμπόδια (διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα, κτλ.) τα οποία θα μπορούσαν να ονομαστούν ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια.



Το περιβάλλον αποτελεί πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων (περιβαλλοντικά εμπόδια: δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα, κτλ.) τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία, παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν.

①

Ασαφείς στόχοι



- Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας, το σημείο εκκίνησής της ή ο λόγος για τον οποίο αυτή επιδιώκεται είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη, για να πετύχει κάποιο σκοπό ή στόχο.
- Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενό του (δέκτη) με οδηγίες, παροτρύνσεις, επαίνους κτλ., για να επιηρεάσει τη συμπεριφορά του (του δέκτη) και να πετύχει ο ίδιος τους στόχους του.
- Όταν ο στόχος της επικοινωνίας είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος, τότε είναι λογικό να μη είναι αποτελεσματικός.
- Απαιτείται, λοιπόν, σαφήνεια στο στόχο.

②

Μη σωστά μηνύματα



- Συχνά από πίεση χρόνου αλλά και για άλλους λόγους (αδιαφορία, ικανότητες κτλ.), ο πομπός δε διαμορφώνει σωστά μηνύματα, δηλαδή δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ή είναι δύσκολο να κατανοηθούν από το δέκτη.
- Συνήθη προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η μη ακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση.
- Έτσι το ίδιο μήνυμα συχνά εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων.
- Την ευθύνη αυτού βέβαια έχει ο πομπός, ο οποίος το διαμορφώνει.

③

Κακή επιλογή χρόνου και χώρου



- Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας.
- Η κακή επιλογή και των δύο μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.
- Για παράδειγμα κανείς προϊστάμενος δε θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενό του, όταν προσπαθεί να του εξηγήσει ένα προσωπικό του πρόβλημα, τη στιγμή που ο πρώτος καθυστερημένος τρέχει στο διάδρομο να προλάβει τη σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου.

④

Κακή επιλογή τρόπου και μέσου



- Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του πομπού σε ό,τι αφορά τον τρόπο (γραφτή, προφορική, οπτική) και τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κτλ.).
- Για κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες κτλ. επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα.
- Όταν δεν επιλέγονται οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.

⑤

Έλλειψη ενδιαφέροντος / απροσεξία



- Συχνά παρατηρείται έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης, αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώνει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός.
- Πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό ο δέκτης κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα, ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του απάντηση-μήνυμα στον πομπό, μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε, εκτός από το να καταβάλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργασθεί και να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν.
- Αυτό έχει συνέπεια να μη συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται το περιεχόμενό του.
- Συγχρόνως αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.

⑥

Βιαστικά συμπεράσματα



- Αρκετές φορές το άτομο ως δέκτης έχει την τάση, από έλλειψη υπομονής και πίεση χρόνου, να βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σε ό,τι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοσή του.
- Έτσι, με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ο δέκτης εκτιμά λανθασμένα συνήθως το νόημα του μηνύματος και σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο ή ακόμη σπεύδει να διακόψει τον πομπό – ομιλητή.
- Αυτή η ενέργεια γίνεται εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων όπου η πίεση του χρόνου συνήθως είναι σημαντική.

⑦

Προδιάθεση / προκατάληψη



- Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο ή πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων.
- Έτσι, όταν λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεων του.
- Αυτό έχει συνέπεια να μη δίνεται προσοχή στο πραγματικό νόημα του μηνύματος, αλλά να διαστρεβλώνεται σύμφωνα με την προκατάληψη που έχει ο δέκτης προς τον πομπό.
- Για παράδειγμα, συχνά βελτιωτικές προτάσεις των εργαζομένων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης δεν κατανοούνται σωστά από τη διοίκηση και απορρίπτονται, γιατί η τελευταία έχει την προκατάληψη ότι οι εργαζόμενοι πάντα διεκδικούν σε βάρος της επιχείρησης.

⑧

Υπερευαισθησία



- Ένα σημαντικό εμπόδιο είναι η υπερευαισθησία που χαρακτηρίζει κάποια άτομα ως προς ορισμένες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα.
- Αυτό τα κάνει να συγκεντρώνουν την προσοχή τους κυρίως σ' αυτά τα σημεία του μηνύματος και να μη δίνουν προσοχή ή σημασία στα υπόλοιπα, χάνοντας έτσι ένα σημαντικό μέρος του νοήματος.

⑨

Διαφορετικές αντιλήψεις



- Κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο (αυτά που υπάρχουν έξω και γύρω από τον ίδιο) και τον εαυτό του με ένα συγκεκριμένο προσωπικό τρόπο.
- Η αντίληψή του αυτή διαμορφώνεται, ανάλογα με τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις αξίες, τις ανάγκες και επιθυμίες.
- Έτσι κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα με αντίληψη διαφορετική απ' αυτή των άλλων, που αποτελεί όμως φίλτρο για την αξιολόγηση και την ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται.
- Συνεπώς, οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων, με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία

① ⑩

Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη



- Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις εξουσίας, η κοινωνική και διοικητική θέση καθώς και οι σχέσεις συμφερόντων δυσχεραίνουν την επικοινωνία.
- Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, η επικοινωνία είναι δύσκολη (και το αντίθετο βέβαια σε κάποιο βαθμό). Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται.
- Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση, η επικοινωνία ασφαλώς περιορίζεται.
- Όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσεται σχέση έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων, η επικοινωνία περιορίζεται.

① ①

Δομές / διαδικασίες



- Συχνά εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται.
- Η στεγανοποίηση των διαφόρων τμημάτων, τα πολυάριθμα επίπεδα, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα, κ.λπ.) δε διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

① ②

Υπερφόρτωση



- Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά κάθε άνθρωπος σε συνδυασμό με το χρόνο και τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησής τους, συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία.
- Συνήθεις συνέπειες του εμποδίου αυτού είναι:
 - Η αδυναμία του ανθρώπου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών,
 - η λανθασμένη επεξεργασία,
 - η καθυστερημένη επεξεργασία,
 - η επιλεκτική σύλληψη και
 - η αποφυγή πληροφοριών

① ③

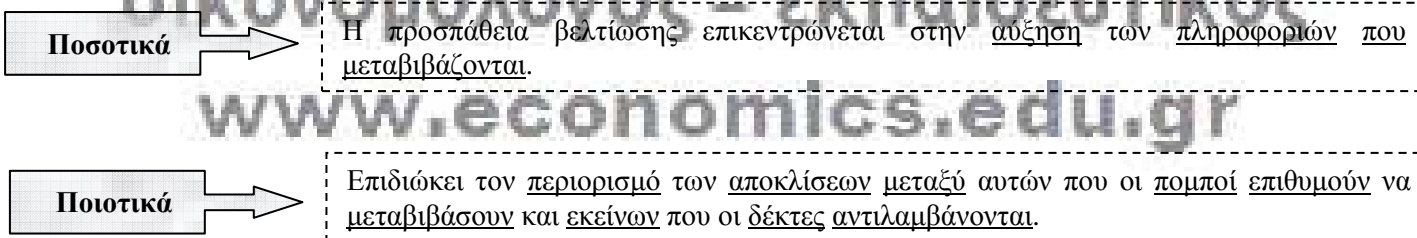
Οι κώδικες



- Ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν αποτελούν ένα παράγοντα – κλειδί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.
- Τα πιθανά προβλήματα που δημιουργούν εντοπίζονται σε δύο περιπτώσεις:
 - 1) Όταν οι συνομιλητές δε χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κτλ. Για παράδειγμα, ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι αρκετά διαφορετικός από αυτόν που χρησιμοποιούν οι γιατροί. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα ή κινήσεις είναι άγνωστες ή ακατανόητες στους μη στρατιωτικούς. Το ίδιο μπορεί να συμβεί ακόμη και μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.
 - 2) Πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λέξεις, όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, οι λέξεις «εθνική αντίσταση» δε σημαίνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα για τους ανθρώπους που την έζησαν και τη δημιούργησαν και γι' αυτούς που τη διάβασαν στα ιστορικά βιβλία. Επίσης, ο όρος «κέρδος» δε σημαίνει το ίδιο ακριβώς πράγμα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία manager και τον εργάτη.
- Ο κώδικας κάθε ανθρώπου διαμορφώνεται κυρίως από τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και την προσωπικότητά του.
- Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση από τους συνομιλητές των διαφορών που υπάρχουν σε επίπεδο κωδίκων.
- Η προσπάθειά τους για την ελαχιστοποίηση αυτών είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας.

3.3.4.5 Βελτίωση Επικοινωνίας

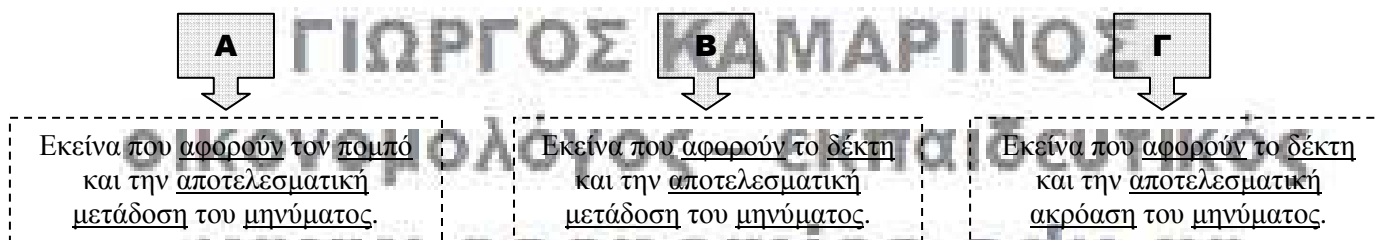
Η γνώση και η ικανότητα επικοινωνίας είναι απαραίτητη σε κάθε άτομο, αφού είναι χρήσιμη τόσο για την αποτελεσματικότητά του στον επαγγελματικό χώρο, όσο και για τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Ακόμη πιο απαραίτητη και αναγκαία είναι σε κάθε διοικητικό στέλεχος, βασικό καθήκον του οποίου αποτελεί η συνεχής βελτίωσή της.



Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές ή κανόνες που, αν εφαρμοστούν σωστά, θα μπορούσαν να βελτιώσουν αισθητά τη διαπροσωπική επικοινωνία.

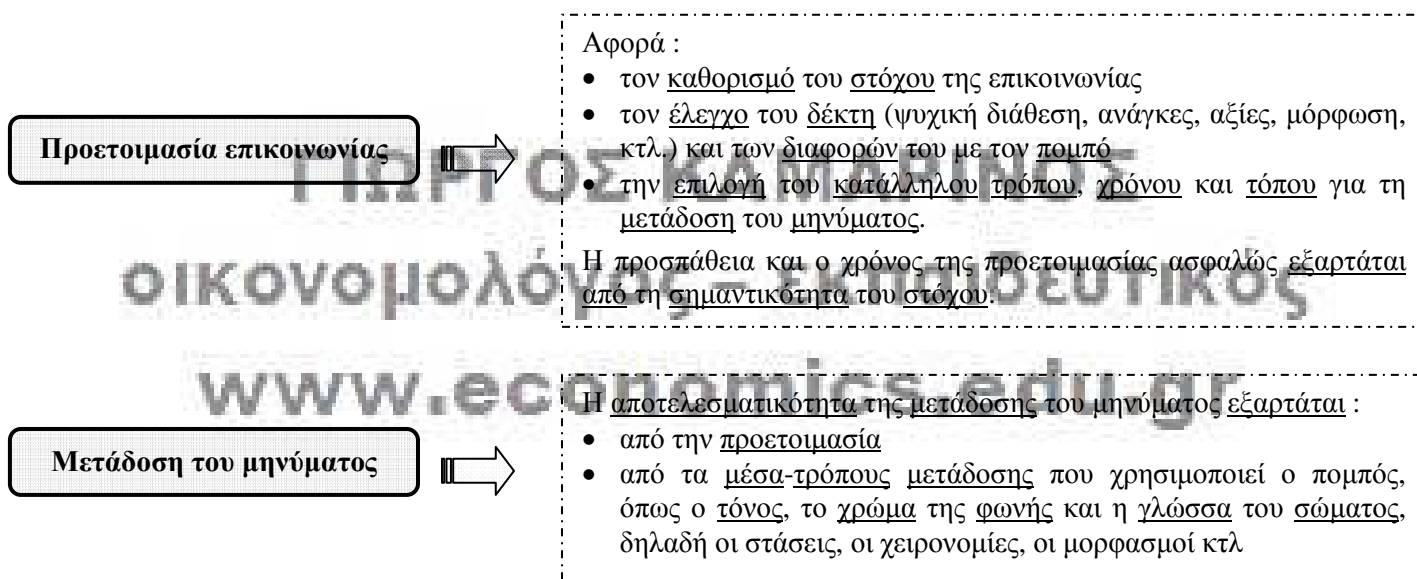
Ασφαλώς για την εφαρμογή τους δεν αρκεί μόνον η γνώση τους, αλλά κυρίως χρειάζεται άσκηση και πειθαρχία σ' αυτές.

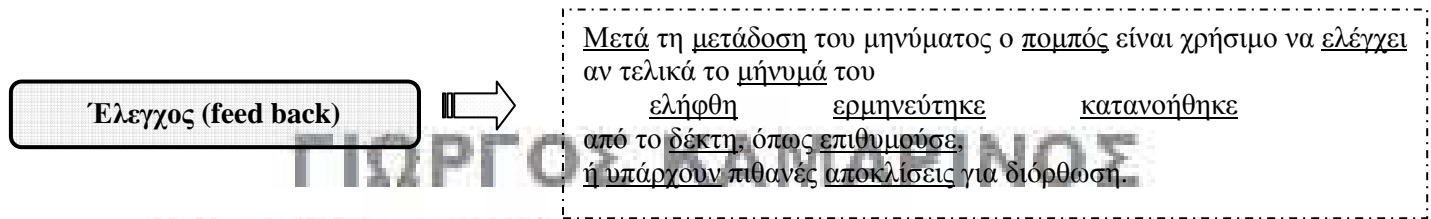
Οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες θεμάτων:



3.3.4.6 Διαδικασία μετάδοσης μηνύματος

Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος από τον πομπό βελτιώνεται σημαντικά, αν ακολουθείται η πιο κάτω διαδικασία που περιλαμβάνει:





3.3.4.7 Κρίσιμα ζητήματα της μετάδοσης του μηνύματος που πρέπει να τονιστούν

α. Μετάδοση του μηνύματος – γλώσσα σώματος

- Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα της διαπροσωπικής προφορικής επικοινωνίας, αφού μέσω αυτής δεν ανταλλάσσονται μόνον πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα και συναισθήματα.
- Αφορά ουσιαστικά τη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των συνομιλητών, που προσδιορίζει τελικά και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.
- Αντίθετα με αυτό που υποστηρίζεται από τους μη ειδικούς, ότι δηλαδή τα λόγια είναι αυτά που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα, ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική επικοινωνία είναι η “γλώσσα του σώματος” και στη συνέχεια ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής.
- Το πιο σημαντικό δεν είναι τι λέμε αλλά το πώς το λέμε.
- Τα λόγια παίζουν μικρό ρόλο σε σχέση με τη φωνή και το σώμα, τόσο στη σημασία που θέλουν να εκφράσουν όσο και στη σύλληψη, ερμηνεία, κατανόηση και επηρεασμό του δέκτη.
- Η “γλώσσα του σώματος” είναι
 - οι στάσεις και οι κινήσεις του σώματος
 - οι χειρονομίες
 - οι εκφράσεις και οι κινήσεις του προσώπου και των ματιών
 κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας.
- Οι άνθρωποι συνειδητά ή αυθόρμητα, όταν επικοινωνούν, χρησιμοποιούν αρκετά το σώμα τους, για να δώσουν σημασία στα λόγια, να μεταβιβάσουν πληροφορίες, όπως τα συναισθήματα, που δε μεταβιβάζονται με τα λόγια.
- Η σημασία των λέξεων μπορεί να διαφοροποιείται
 - όχι μόνο με το χρώμα, την ένταση και τον τόνο της φωνής,
 - αλλά και με τις εκφράσεις του σώματος.
- Η “γλώσσα του σώματος” συνήθως είναι πιο ειλικρινής από τη “γλώσσα του λόγου”, αφού το άτομο μπορεί να ελέγχει πολύ καλύτερα τα λόγια του από ό,τι την έκφραση του σώματός του.
- Πολλές εκφράσεις του σώματος (π.χ. χαμόγελο, έκφραση λύπης, κτλ.) έχουν διαπολιτισμική σημασία, με την έννοια ότι σημαίνουν τα ίδια πράγματα σε διαφορετικές χώρες και πολιτισμούς.

β. Κατανόηση των διαφορών μεταξύ πομπού και δέκτη

- Η καλή επικοινωνία μεταξύ δύο ανθρώπων προϋποθέτει την κατανόηση από αυτούς των διαφορών τους.
- Αυτές οι διαφορές εντοπίζονται κυρίως στην αντίληψη και τον κώδικα που χρησιμοποιούν.
- Η διαφορά της προσωπικότητας των ανθρώπων τους κάνει να βλέπουν το γύρω τους κόσμο διαφορετικά.
- Απαιτείται λοιπόν ο πομπός να προσπαθεί να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο ο δέκτης αντιλαμβάνεται
 - το γύρω κόσμο του
 - τις ανάγκες του
 - τις προσδοκίες του
 - τις γνώσεις του
 - την ψυχολογική και φυσιολογική του κατάσταση.
- Η ίδια προσπάθεια απαιτείται και από την πλευρά του δέκτη.
- Έτσι, ο πομπός γνωρίζει καλύτερα τι μπορεί ο δέκτης να αντιληφθεί απ’ όσα επιθυμεί να του μεταβιβάσει.
- Οι διαφορετικοί κώδικες συχνά είναι η κύρια αιτία της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων.
- Η προσπάθεια να επικοινωνούμε με τον ίδιο κώδικα, δηλαδή να μιλάμε την ίδια γλώσσα, αποτελεί βασική παράμετρο βελτίωσης της επικοινωνίας.
- Η χρησιμοποίηση απλής γλώσσας και λέξεων που αφήνουν ελάχιστα περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας βελτιώνουν αναμφισβήτητα την επικοινωνία.

γ. Βελτίωση του μηνύματος

- Το μήνυμα προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.
- • Η σύνταξη • η μορφή • το ύφος • το χρώμα του • η έντασή του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησής του.
- Συχνά τα μηνύματα εμπεριέχουν σοβαρές αδυναμίες που δεν είναι καθόλου δύσκολο να περιοριστούν.
- Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που συνθέτουν ένα σωστό μήνυμα.

Σαφήνεια- ακρίβεια

- Κάθε μήνυμα, για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από το δέκτη, πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια.
- Αυτή εξαρτάται τόσο από το χρησιμοποιούμενο κώδικα, όσο και από τη δομή του.
- Οι πληροφορίες που περιέχει θα πρέπει να είναι ακριβείς και λέξεις, όπως “αρκετά”, “σύντομα” κ.ά., θα πρέπει να αποφεύγονται.
- Επίσης προτάσεις πολυσύνθετες και αφηρημένες κάνουν δυσκολονόητο το μήνυμα και έχουν αρνητική χρησιμότητα.
- Οι Αμερικανικοί Οργανισμοί χρησιμοποιούν χαρακτηριστικά την ένδειξη KISS (Keep it simple stupid), για να δηλώσουν την ασάφεια των μηνυμάτων.

Πληρότητα

- Το μήνυμα πρέπει να περιέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες, για να γίνει κατανοητό από το δέκτη αυτό που θέλουμε να του μεταβιβάσουμε.
- Όταν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς, ο δέκτης έχοντας την τάση να συμπληρώνει από μόνος του τα πληροφοριακά κενά μπορεί, χωρίς να το θέλει, να διαστρεβλώνει το γόημα του μηνύματος.
- Ο δέκτης πρέπει να έχει την υπομονή να πάρει ολόκληρο το μήνυμα.
- Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν περιμένουν ολόκληρο το μήνυμα, αλλά σπεύδουν να βγάλουν συμπεράσματα μόνον από ένα πρώτο μέρος του.

Περιεκτικότητα- συντομία

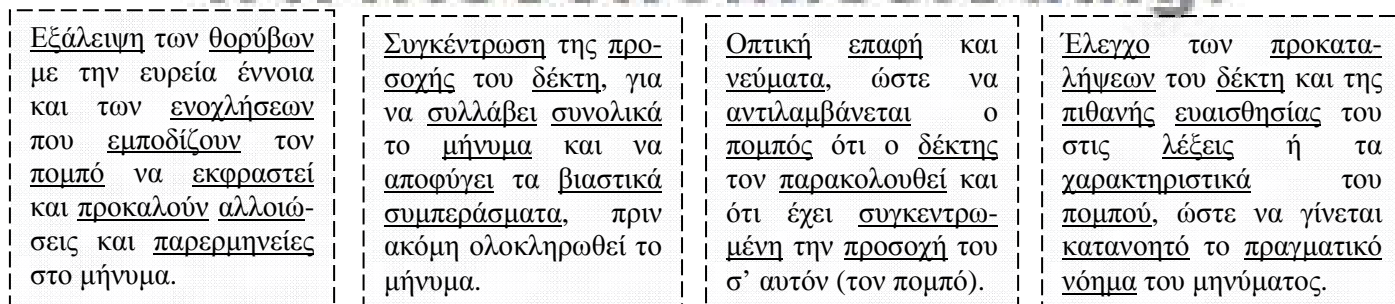
- Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψής του από το δέκτη και βέβαια μειώνει το κόστος της επικοινωνίας.
- Οι φλυαρίες και οι επαναλήψεις κουράζουν το δέκτη και επιδρούν αρνητικά στη διάθεσή του για επικοινωνία.
- Συχνό είναι το φαινόμενο να γράφουμε πολλές σελίδες ή να μιλάμε πολύ ώρα, για να πούμε πράγματα που μπορούν να διατυπωθούν με δύο προτάσεις.
- Είναι χρήσιμο να δίνεται το περιεχόμενο του μηνύματος με όσο λιγότερες λέξεις γίνεται.
- Βέβαια η περιεκτικότητα δε θα πρέπει να λειτουργεί σε βάρος της πληρότητας.

3.3.4.8 Αποτελεσματική ακρόαση

- Από την πλευρά του δέκτη η βελτίωση της επικοινωνίας αφορά κυρίως την αποτελεσματική ακρόαση.
- Η αποτελεσματική ακρόαση απαιτεί
 - ❖ τόσο τη σωστή “παθητική ακρόαση”
 - ❖ όσο και τη σωστή “ενεργητική ακρόαση”
 των οποίων το περιεχόμενο και οι βασικές αρχές δίνονται με συντομία στη συνέχεια.

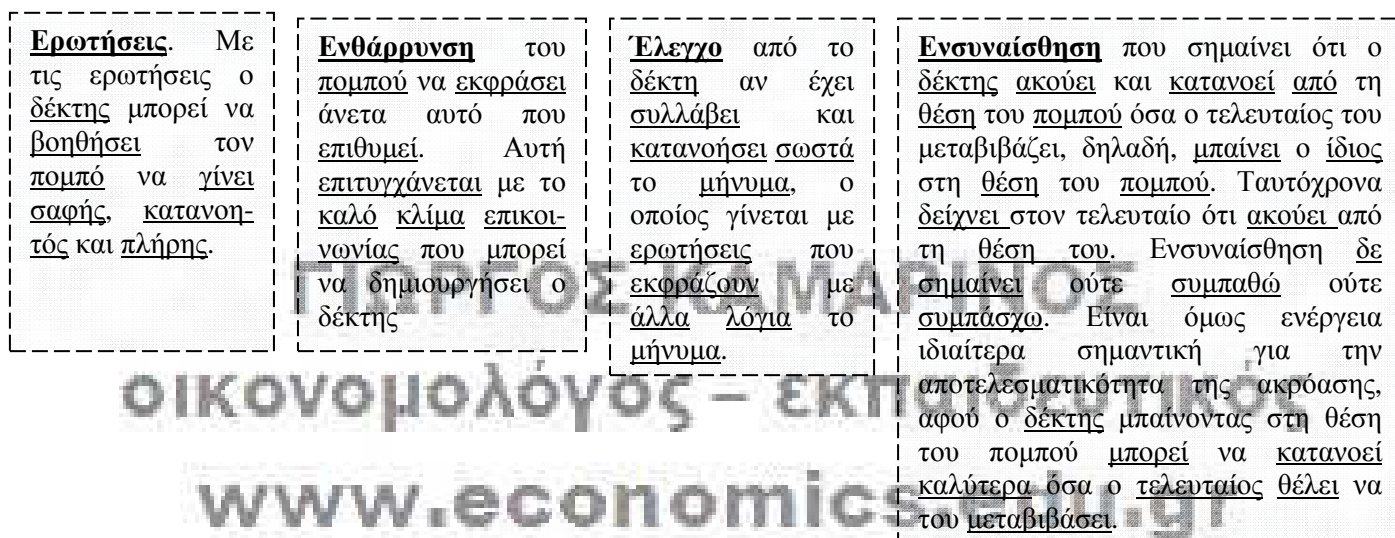
Παθητική ακρόαση

- Τα χαρακτηριστικά της είναι η σωστή σύλληψη, επεξεργασία και ερμηνεία από το δέκτη των μηνυμάτων που του στέλνει ο πομπός.
- Η επιτυχημένη παθητική ακρόαση απαιτεί τις παρακάτω βασικές ενέργειες:



Ενεργητική ακρόαση

- Η ενεργητική ακρόαση χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί.
- Η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει την προσπάθεια του δέκτη να κατανοήσει και να αισθανθεί το μήνυμα.
- Οι βασικές ενέργειες της ενεργητικής ακρόασης είναι:



ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΜΑΡΙΝΟΣ

Οικονομολόγος – Εκπαιδευτικός

www.economics.edu.gr