

Επιχειρησιακή Επικοινωνία: Συνηθισμένα λάθη & βασικές αρχές για την σωστή ανάπτυξή της



Ελένη Αναγνώστου

Μέντορας της ΑΛΛΗΛΟΝ για προσωπική ανάπτυξη, σπουδές και σταδιοδρομία

Επικοινωνιολόγος - Εκπαιδευτικός, Υπ. Διδάκτωρ ΔΙΠΑΕ

[Eleni Anagnostou | LinkedIn](#)

Περίληψη

Η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την σωστή οικοδόμηση του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Ταυτόχρονα αποτελεί και ένα υλικό, θα μπορούσαμε να πούμε σαν το «λάδι» που κάνει την μηχανή να δουλεύει καλά. Εάν μελετήσει κανείς μέσα από έρευνες πάνω στην επιχειρησιακή επικοινωνία, σχετικά με τα προβλήματα που δημιουργούνται στους εργασιακούς χώρους θα διαπιστώσει ότι σχεδόν όλα έχουν στην βάση τους το επικοινωνιακό έλλειμμα. Με απλά λόγια η επικοινωνία δεν δουλεύει σωστά. Τι ευθύνεται γι' αυτό;

Σκοπός

Σκοπός του συγκεκριμένου άρθρου είναι αρχικά να αναλυθούν οι λόγοι για τους οποίους εμφανίζεται αυτό το επικοινωνιακό έλλειμμα στον εργασιακό χώρο και ποια είναι τα συνηθισμένα λάθη και εμπόδια της οργανωσιακής επικοινωνίας. Σε δεύτερο επίπεδο, περιγράφονται οι βασικές αρχές για την σωστή χρήση, καθώς και βασικά σημεία κλειδιά για την στρατηγική ανάπτυξή της.

Τα εμπόδια και οι βασικές αρχές της σωστής οργανωσιακής επικοινωνίας.

Η επικοινωνία δεν είναι μια απλή διαδικασία, αλλά αναπτύσσει ένα σχετικό βαθμό

πολυπλοκότητας. Δεν αποτελεί απλά μια διαδικαστική μέθοδο όπου μεταβιβάζονται πληροφορίες. Η πολυεπίπεδη λειτουργία της, σχετίζεται με το αποτέλεσμά της, συνεπώς για να είναι ολοκληρωμένη η επικοινωνία πρέπει να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα:

Έχει κατανοήσει ο δέκτης πλήρως το περιεχόμενο του μηνύματος;

Υπάρχει ανάδραση από την πλευρά του δέκτη;

Υπάρχει «θόρυβος» κατά την επικοινωνιακή διαδικασία που ενδεχομένως μπορεί να έχει αλλοιώσει το περιεχόμενο του μηνύματος;

Οι δυσκολίες που μπορεί να συναντήσει η επικοινωνιακή διαδικασία αφορούν όλους τους συντελεστές της, τον πομπό, το ίδιο το μήνυμα και τον αποδέκτη. Εκτός αυτού ενδέχεται να υπάρξουν και εξωτερικοί αναληθητικοί παράγοντες ή ακόμη προβλήματα που έχουν ψυχολογική και κοινωνική διάσταση.

Ένα βασικό στοιχείο από το οποίο ξεκινά η επικοινωνία είναι η πρόθεση. Ο επικοινωνιακός στόχος σε κάθε περίπτωση πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος, διαφορετικά η ασάφεια και η έλλειψη στοχοθεσίας μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και αντίθετα αποτελέσματα. Ένα άλλο εμπόδιο που μπορεί να επιφέρει δυσκολία, είναι η κακή επιλογή χώρου και χρόνου, η οποία εξαρτάται αποκλειστικά από τον πομπό. Στο ίδιο πνεύμα μπορεί να υπάρξει πρόβλημα και με την

λανθασμένη επιλογή τρόπου και μέσου επικοινωνίας. Επιπρόσθετα εμπόδια από την πλευρά του πομπού αποτελούν η έλλειψη διάθεσης επικοινωνίας ή η απροσεξία, ενώ από την πλευρά του δέκτη η εξαγωγή βιαστικών συμπερασμάτων και η έλλειψη υπομονής. Ανασταλτικός παράγοντας είναι ακόμη και η έλλειψη ενός κοινού πλαισίου αντίληψης μεταξύ πομπού και δέκτη, καθώς οι διαφορετικές αντιλήψεις των ατόμων, οδηγούν και σε διαφορετικές αξιολογήσεις. Τέλος σημαντικό εμπόδιο μπορεί να υπάρξει και εξαιτίας των κακών σχέσεων μεταξύ πομπού και δέκτη, καθώς ο έντονος ανταγωνισμός, η πόλωση συμφερόντων και τα αρνητικά συναισθήματα απειλούν την επικοινωνία (Καζάζη, 1995). Πολλές φορές η ομαλή διεξαγωγή της επικοινωνίας εμποδίζεται ή επηρεάζεται από τον εξωτερικό θόρυβο, την φυσική απόσταση μεταξύ πομπού και δέκτη, τεχνολογικά προβλήματα συνδέσεων ή έλλειψη επικοινωνιακών μέσων. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να είναι φυσικά ή τεχνητά, για παράδειγμα ο θόρυβος μιας μηχανής, η διακοπή ηλεκτρικού ρεύματος, η κακή ακουστική ενός χώρου (Φαναριώτης, 2010).

Τα διαπροσωπικά, σημασιολογικά και πολιτιστικά εμπόδια αναφέρονται στην έλλειψη αξιοπιστίας, στην έλλειψη εμπιστοσύνης, στην αδυναμία συγκράτησης του μηνύματος από τον δέκτη ή στην αδυναμία αποστολής του μηνύματος από τον πομπό. Επίσης πολλές φορές εντοπίζεται ανικανότητα επικοινωνίας, έλλειψη χρόνου και λανθασμένης κωδικοποίησης. Σημαντική ευθύνη στη διύλιση της πληροφορίας ή στην αποτυχημένη ροή επικοινωνίας έχουν οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα, η γλώσσα, το φύλο, οι πολιτισμικές απόψεις, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις και η υπερευαισθησία του δέκτη. Η επικοινωνία καθίσταται δύσκολη, όταν κάποιος ακούει μόνο αυτά που θέλει, αγνοεί αλληλοσυγκρουόμενες πληροφορίες, λειτουργεί παρορμητικά και επηρεάζεται από το επαγγελματικό και κοινωνικό σύνολο (Ασπρίδης, κ.ά, 2018).

Η πολυπλοκότητα των οργανισμών και η δομή μιας επιχείρησης μπορούν εν δυνάμει να δημιουργήσουν προβλήματα στην επικοινωνία. Αυτό συμβαίνει γιατί οι το επικοινωνιακό πλέγμα που δημιουργείται μέσα από την διοικητική διάρθρωση είναι

αρκετά πολύπλοκο από μόνο του. Αν σε αυτό προστεθεί και η διάχυση των πληροφοριών από ένα διοικητικό επίπεδο στο άλλο, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι δυσχεραίνεται, τόσο η κάθετη, όσο και η οριζόντια επικοινωνία.

Σύμφωνα με τους Bateman και Snell (2017), η απώλεια των πληροφοριών στην κάθετη επικοινωνία της διοίκησης είναι χαρακτηριστική σε κάθε επίπεδο. Η κορυφή της ιεραρχικής διοικητικής πυραμίδας έχει απώλεια 10%, στο επόμενο επίπεδο των αντιπροέδρων η απώλεια ανέρχεται στο 37%, στους γενικούς διευθυντές είναι 44%, στους Διευθυντές 60%, στους Προϊσταμένους 70% και στους εργαζομένους καταλήγει στο 80%. Αυτό σημαίνει ότι από την διύλιση της πληροφορίας του αρχικού 100% που βρίσκεται στην κορυφή της διοίκησης, ο εργαζόμενος στο κατώτατο επίπεδο διοίκησης δέχεται μόνο το 20% της αρχικής πληροφόρησης. Συνεπώς είναι πολύ εύκολο να παραμορφωθούν ή και να χαθούν μηνύματα κατά την διακίνηση πληροφοριών εντός οργανισμού.

Ειδικοί επικοινωνιολόγοι, έρευνες και η σχετική βιβλιογραφία καταδεικνύουν ότι η επιτυχημένη επικοινωνία βελτιώνει την επαγγελματική απόδοση και δημιουργεί θετικές προϋποθέσεις για την προσωπική ανάπτυξη και ζωή του ατόμου. Το κλειδί βρίσκεται στον τρόπο διαχείρισης: αρχικά θα πρέπει κανείς να κατανοήσει βαθιά και ουσιαστικά τους λόγους της σωστής επικοινωνίας. Να αποδεχτεί την σύγχρονη πραγματικότητα, τις εξελίξεις, αλλά και τις απαιτήσεις του σημερινού επαγγελματικού περιβάλλοντος. Σήμερα περισσότερο από ποτέ καθίσταται αδήριτη η ανάγκη για συνεχή εξέλιξη, καθώς τα επαγγελματικά περιβάλλοντα μεταβάλλονται διαρκώς. Η ενσωμάτωση και υιοθέτηση νέων πρακτικών είναι καθοριστική.

Στη διαπροσωπική επικοινωνία, η αποτελεσματικότητα εξαρτάται κυρίως από το ίδιο άτομο. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει σαφήνεια στη διατύπωση του μηνύματος, ειλικρίνεια και η διάθεση για «ανοιχτή» επικοινωνία. Ταυτόχρονα, η γλώσσα του σώματος και όλα τα μη λεκτικά σημάδια θα πρέπει να είναι εναρμονισμένα με το λεκτικό κομμάτι, ώστε να μην έρχεται σε αντίθεση το λεκτικό σύνολο με το μη λεκτικό σύνολο. Ένα άλλο βασικό στοιχείο είναι η σωστή επιλογή του



τόπου και του χρόνου διεξαγωγής της προσωπικής επικοινωνίας (Καζάζη, 1995). Παράδειγμα: Φανταστείτε να ξεκινήσετε την συζήτηση για ένα σοβαρό ζήτημα που σας απασχολεί με κάποιον, ο οποίος εκείνη την ώρα τρώει το μεσημεριανό του, βιάζεται να φύγει για μια σημαντική δουλειά ή έχει ένα σύντομο διάλλειμα από την εργασία του. Σκεφτείτε επίσης ότι η λάθος επιλογή χώρου μπορεί να είναι ένα παγκάκι στο πάρκο ή να είστε όρθιοι στο δρόμο. Οι συνέπειες για την διαδικασία της επικοινωνίας είναι δυσχερείς.

Η ενεργητική ακρόαση είναι μια επικοινωνιακή δεξιότητα, η οποία επιτρέπει στο άτομο να ακούει τον συνομιλητή του ενεργητικά και όχι παθητικά. Πρόκειται για έναν τρόπο προσέγγισης που βάζει στο επίκεντρο τις ανάγκες του ακροατή. Χρησιμοποιείται όταν κάποιος προσπαθεί «πραγματικά» να ακούσει τα συναισθήματα και τις ανάγκες του συνομιλητή του (Rogers, 1975). Μέσω της τεχνικής αυτής ο πομπός μεταβιβάζει με ευκολία και ενθάρρυνση αυτό που ο ίδιος θέλει πραγματικά. Παράλληλα ο δέκτης έχει κατανοήσει σωστά το μήνυμα και έχει αποκωδικοποιήσει επιτυχώς όλα τα σημεία που χρειάζεται μπαίνοντας στη θέση του πομπού (Μπουραντάς, 1992). Τα οφέλη της χρήσης της ενεργητικής ακρόασης είναι η ανάπτυξη της ικανότητας μάθησης, η ταύτιση με τους συνομιλητές, η εμπνευσση εμπιστοσύνης στους άλλους και η κοινωνική αποδοχή. Το πιο σημαντικό όμως

είναι ότι μέσω αυτού του εργαλείου, μπορεί κάποιος να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των άλλων. Αυτή η τεχνική είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε ότι αφορά διευθυντικές θέσεις και σε θέματα διαχείρισης ομάδων και ανθρώπινων πόρων γενικότερα (Σαΐτης, 2000).

Βιβλιογραφία

- Angelo, G. (2014). *The 7 Effective Communication Skills : How to Be a Better Communicator Now*. California: Createspace Independent Publishing Platform.
- Bonnye, St. Marilyn, S. και Laurence, St. (2008). *Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Craig, R., 1999. *Communication Theory as a Field*. *Communication Theory*, 9(2), pp.119-161.
- McQuail, D. (2010). *Mass Communication Theory*. United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Nierenberg, G. & Calero, H. (1994). *How to Read a Person Like a Book Hardcover*. New York: Barnes & Noble Books.
- Robbins, S., Decenzo, D. & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2012). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική
- Rogers, C. R. (1975). *Empathic: An unappreciated way of being*. *The Counseling Psychologist*, 5(2), 2-10. <https://doi.org/10.1177/001100007500500202>
- Stuart, B., Sarow, M. & Stuart, L. (2008). *Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κριτική.