

Σωστή επικοινωνία: Το κλειδί της επιτυχίας μιας επιχείρησης



Έχετε αναρωτηθεί αν τα μηνύματα που στέλνετε σε συνεργάτες σας γίνονται κατανοητά; Γιατί δημιουργούνται προβλήματα στον εργασιακό χώρο; Πως αυτά μπορούν να επιλυθούν; Ερωτήματα που η απάντησή τους οδηγεί μια εταιρεία στην ευημερία.

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι σήμερα ζούμε στην εποχή της πληροφορίας και ο καθένας μας έχει εύκολη πρόσβαση σε πολύ μεγάλο όγκο πληροφοριών. Αυτό μας κάνει να θεωρούμε ότι ίσως έχουμε και επικοινωνία (λήψη μηνυμάτων), καθώς ο αριθμός των μηνυμάτων που στέλνονται είναι τεράστιος. Τι τελικά αξιοποιούμε από τα μηνύματα αυτά τόσο στην προσωπική μας ζωή, όσο και μέσα στις επιχειρήσεις αποτελεί ένα μεγάλο ερωτηματικό. Ακόμη τα μηνύματα που στέλνουμε στους συνεργάτες μας μέσα στην επιχείρηση περνούν εύκολα ή όχι και γιατί; Γιατί δημιουργούνται προβλήματα στον εργασιακό μας χώρο; Πως αυτά μπορούν να επιλυθούν;

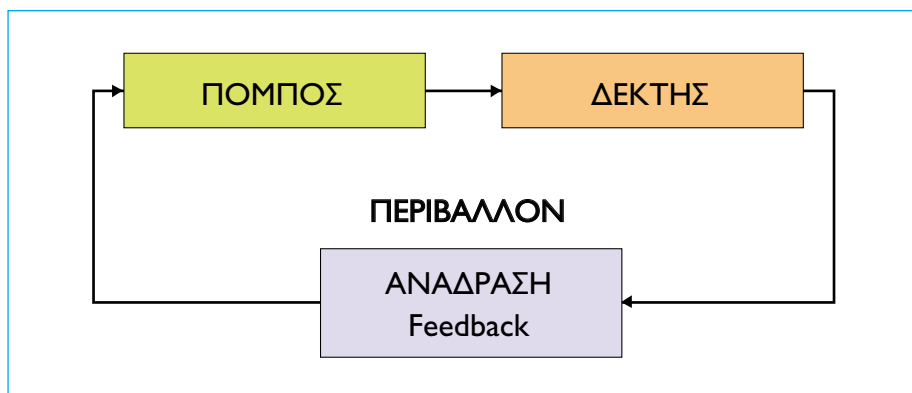
Αλλά ας πάρουμε τα πράγματα από την αρχή. Αν προσπαθήσουμε να ορίσουμε και να συμφωνήσουμε στην έννοια της επικοινωνίας θα έχουμε

κάνει ένα πολύ καλό βήμα για την επιτυχία της επιχείρησής μας. Γενικά θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε (σύμφωνα και με το λεξικό του Μπαμπινιώτη) ως επικοινωνία "την αποστολή μηνυμάτων - πληροφοριών από κάποιον που εννοείται ως πομπός προς κάποιον που νοείται ως δέκτης και αντίστροφα, μέσω κοινού συστήματος σημάτων, συμβόλων ή τρόπων συμπεριφοράς". Δεν αρκεί όμως να υπάρχει μόνο ο πομπός και ο δέκτης, αλλά να υπάρχει και η διαδικασία της ανάδρασης (feedback), ώστε ο πομπός να βεβαιώνεται ότι το μήμα που έστειλε στο δέκτη έχει ληφθεί και αντίστροφα (Σχήμα 1). Η σαφήνεια της έκφρασης, οι χρησιμο-

ποιούμενες λέξεις, η αποφυγή κάποιων εκφράσεων, ο τόνος της φωνής, η πρόθεση και τέλος η μεταβίβαση αποτελούν επίσης ορισμένα από τα στοιχεία της επικοινωνίας.

Η ικανότητα ενός ατόμου να επικοινωνεί μπορεί να κάνει και τη διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία ή την αποτυχία σε κάθε πλευρά της ζωής.

Οι άνθρωποι οι οποίοι είναι επιτυχημένοι στις προσπάθειές τους, γενικά έχουν μια υψηλή ικανότητα να επικοινωνούν, εκείνοι που δεν είναι δεν έχουν αυτή την ικανότητα. Είναι γεγονός - αν κάποιος το καλοσκεφτεί - ότι επικοινωνούμε διαρκώς όλο το 24ωρο (αυτοεπικοινωνία).



Σχήμα 1. Η λειτουργία της επικοινωνίας

Μετά τον ορισμό είναι καλό να διευκρινιστούν τα είδη της επικοινωνίας. Υπάρχει: α) η προφορική (πρόσωπο με πρόσωπο και τηλεφωνική) και β) η γραπτή. Μια άλλη διάκριση είναι και η λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία.

Η μη λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει: Εκφράσεις του προσώπου, βλέμμα, χειρονομίες και άλλες κινήσεις, στάση του σώματος, σωματική επαφή, χώρος, ρούχα, εμφάνιση, τόνο της φωνής. Το 70% του χρόνου που οι άνθρωποι δεν κοιμούνται επικοινωνούν με τα παρακάτω ποσοστά: 9% με γράψιμο, 16% με διάβασμα, 30% με ομιλία και 45% με ακρόαση.

Για να αντιληφθούμε λίγο περισσότερο το αν και πόσο σωστά επικοινωνούμε είναι σκόπιμο να αναφερθεί η εξής διαπίστωση. Το 70% της προφορικής επικοινωνίας αγνοείται ή δεν γίνεται αντιληπτό σωστά. Αμέσως μετά από ένα μήνυμα σε 15 λεπτά μένει μόνο το 50% ανεξάρτητα από την προσοχή που νομίζει ο καθένας ότι δείχνει. Στη συνέχεια και περίπου σε 8 ώρες, ξεχνάμε σχεδόν το άλλο 1/3.

Έρευνες ακόμη έχουν δείξει ότι το 80% των ανθρώπων που αποτυγχάνουν στη δουλειά τους οφείλεται στο ότι δεν τα καταφέρνουν να έχουν καλές σχέσεις με τους άλλους (ανεξάρτητα από τη θέση).

Αν μετά τα παραπάνω αποτελέσματα διαφόρων ερευνών εξακολουθούμε να έχουμε επιφυλάξεις για τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις ας προσπαθήσουμε να παρατηρήσουμε μια τυπική επικοινωνία δύο ανθρώπων μέσα σε μια επιχείρηση από μία εξωτερική οπτική γωνία. Τότε θα διακρίνουμε: α) ότι και οι δύο έχουν μια εικόνα για τον εαυτό τους, γεγονός που επηρεάζει πως ο καθένας τους προσεγγίζει το θέμα της επικοινωνίας, β) ο καθένας έχει μια εικόνα για τον άλλο, γ) και οι



Έρευνες έχουν δείξει ότι το 80% των ανθρώπων που αποτυγχάνουν στη δουλειά τους οφείλεται στο ότι δεν τα καταφέρνουν να έχουν καλές σχέσεις με τους άλλους

δύο έχουν μια "φανταστική" εικόνα για το πώς θέλουν ο άλλος να τους βλέπει κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας και μετά από αυτή και δ) ο καθένας αξιολογεί τον τρόπο που ο άλλος πραγματικά τον βλέπει γεγονός που τον κάνει να νοιώθει καλά ή άσχημα σχετικά με την επικοινωνία. Αν τώρα μια ή περισσότερες από τις εικόνες αυτές έρχονται σε σύγκρουση, η επικοινωνία - ανεξάρτητα από τη σοβαρότητα του θέματος θα είναι δύσκολη ως προβληματική.

Παραδείγματα από την καθημερινότητα

Είναι γνωστό ότι τα επικοινωνιακά προβλήματα προέρχονται από τον ίδιο τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του. Τελικά τι μπορεί να επιθυμεί ένας συνεργάτης μας μέσα στην επιχείρηση; Καταρχήν αποδοχή γι' αυτό που είναι,

να δέχεται αναγνώριση και στοργή, να είναι μέλος της ομάδας, να μην υποτιμάται, να εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και ηρεμίας και τέλος και βασικότερο να θέλει να πάει στη δουλειά του, δηλ. να πηγαίνει με ευχαρίστηση και όχι καταναγκαστικά επειδή πρέπει.

Πόσο εύκολα οικοδομούνται όλα τα παραπάνω; Ας προσέξουμε ορισμένα σημεία από τα παρακάτω και ας αποδεχθούμε ότι μας "κάνει νόημα".

Τόσο στην προσωπική ζωή του καθενός, όσο και στον εργασιακό χώρο εκφράσεις όπως: "Υπέθεσα ότι, δεν μου είπε κανένας ότι, δεν μου είπε κανένας γιατί, δεν κατάλαβα ότι θα έπρεπε να, νόμιζα πως ήξεραν, νόμιζα πως κάποιος άλλος θα το κάνει", δείχνουν πρόβλημα επικοινωνίας στην εργασία.

Για να περάσουμε στην πράξη, τόσο στην προσωπική ζωή, όσο και στον εργασιακό χώρο. Προσπαθούμε να χρησιμοποιούμε τέτοιες φράσεις που:

1. Εκφράζουμε το σεβασμό μας για τους άλλους (όποιοι κι αν είναι αυτοί)
2. Αναλαμβάνουμε προσωπική ευθύνη
3. Έχουμε τη διάθεση να είμαστε μέρος της ομάδας

Ας δούμε ορισμένα απλά παραδείγματα με τα οποία μπορούμε να αντιμετωπίσουμε σωστά και αποτελεσματικά κάποιες καταστάσεις π.χ.

- Για να απορρίψετε μια διαφορετική άποψη δεν αποπαίρνεις το συνομιλητή σου αλλά μπορείς να πεις "καταλαβαίνω ότι η οργάνωση της δουλειά σου είναι αποτελεσματική για σένα, η δική μου όμως έχει άλλο στόχο".
 - Για να αποφύγετε τους ψιθύρους πείτε: "Προτιμώ να μη μιλάω για τους συνεργάτες μου ειδικά αν δεν είναι παρόντες".
 - Για να είστε μέρος της ομάδας ενθαρρύνετε τη συμμετοχή σας λέοντας: "Γως μπορώ να βοηθήσω".
 - Για να παρακινήσετε συναδέλφους ή στελέχη της επιχείρησης μπορεί να ειπωθεί: "Έχεις μεγάλο ταλέντο στη σχεδίαση επίπλων, επιθυμώ να σε βοηθήσω".
 - Για να δείξετε εκτίμηση σε κάποιον μπορείτε να πείτε: "Η συμμετοχή σου στην επιχείρηση κάνει τη διαφορά".
 - Για να ενθαρρύνετε τη συμμετοχή πείτε: "Έχεις πάντα καλές ιδέες, τι άποψη έχεις για αυτό;"
 - Για να ακούτε μπαίνοντας στη θέση του άλλου, πείτε: "Πες μου για το τι νοιώθεις τώρα;"
 - Για να τελειώσετε μια συζήτηση που διαφωνείτε πείτε: "Δεν πρόκειται να τελειώσει αυτή η συζήτηση. Ας το κουβεντιάσουμε μια άλλη στιγμή σύντομα"
- Κάποιες φράσεις οι οποίες θεωρούνται είναι και εκλαμβάνονται ως ανταγωνιστικές και θα πρέπει να αποφεύγονται είναι: "θα σου δείξω ότι είχες λάθος, όχι δεν συμφωνώ καθόλου μαζί σου, είναι αδύνατο, έχεις λάθος, εγώ δεν μιλάω άλλο ότι είχα να πω το είπα, διαφωνώ κάθετα, σε διακόπτω διότι, μη λες βλακείες, άκου εμένα που σου λέω." κ.λπ.

Όπως προαναφέρθηκε στην επικοινωνία υπάρχουν δύο πόλοι, ο πομπός και ο αποδέκτης. Έτσι όταν μιλάμε σε κάποιον ή σε κάποιους μέσα στην επιχείρηση και όχι μόνο θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι:

- Μην υποθέτετε ότι ο άλλος ακούει αυτά που λέτε
- Μην υποθέτετε ότι ο άλλος κατάλαβε αυτά που θέλετε να πείτε
- Μην "εξετάζετε" τον άλλο διανοητικά
- Μην χρησιμοποιείτε ειδική γλώσσα
- Μην βιάζεστε
- Μην μουρμουρίζετε και μιλάτε μέσα από τα δόντια σας
- Μην λέτε πολλά μαζί
- Μην λέτε αυτό που θέλετε να πείτε με ασάφεια
- Μην λέτε κάτι πριν το σκεφτείτε
- Μην λέτε τα εύκολα με δύσκολο τρόπο
- Μην επιμένετε στα μη σημαντικά
- Μην βγάζετε εύκολα συμπεράσματα
- Μην μιλάτε με γενικότητες, αλλά με παραδείγματα

Αντίστοιχα, εκτός από το να μιλάμε και να είμαστε συνήθως οι πομποί μέσα στις επιχειρήσεις, θα πρέπει να είμαστε και σωστοί δέκτες. Έτσι καλό θα είναι να αποφεύγονται τα παρακάτω:

- Μην βγάζετε βιαστικά συμπεράσματα

- Μην διακόπτετε όταν διαφωνείτε
- Μην διακόπτετε ακόμα κι όταν συμφωνείτε
- Μην παίζετε το παιχνίδι: κάνω / κερδίζω
- Μην βιάζεστε
- Μην "φεύγετε από εκεί"
- Μην διστάζετε να ζητάτε διευκρινήσεις
- Μην είστε έτοιμος για άμυνα
- Μην είστε έτοιμος για απόρριψη

Δωδεκάλογος για σωστή συνεργασία

Ένας προτεινόμενος δωδεκάλογος για σωστή και αποτελεσματική συνεργασία με βάση τον οποίο θα ήταν δυνατόν και να δημιουργήσουμε ένα νέο "συμβόλαιο" στον εργασιακό μας χώρο και να βελτιώσουμε το επικοινωνιακό μας στυλ, και να εμπνεύσουμε και να δημιουργήσουμε ήρεμο κλίμα και να πετύχουμε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγικότητα στην επιχείρησή μας θα μπορούσε να είναι ο παρακάτω:

1. **Ακούω** (ακούω προσεκτικά, διατηρώ οπτική επαφή, επαναλαμβάνω για επιβεβαίωση, προσέχω τη γλώσσα του σώματος).
2. **Αναγνωρίζω** (λέω συχνά: μπράβο, πολύ ωραία, καλή δουλειά, μπορείς να με βοηθήσεις να κάνω, το λάθος έγινε τι





έμαθες τώρα από αυτό, συνέχισε την προσπάθεια, μη τα παρατάς, είμαι σίγουρος ότι μπορείς να βρεις λύση, αν όμως χρειαστείς βοήθεια, ξέρεις που θα με βρεις, κ.λπ.

3. **Είμαι αναικίμενικός.**

4. **Δεν διακόπτω** (ακούω προσεκτικά μέχρι να τελειώσει ο άλλος, κάνω μια "περίληψη" και μετά απαντώ).

5. **Διευκρινίζω.**

6. **Εξηγώ και επεξηγώ.**

7. **Κάνω θετικά νεύματα** (νεύματα κεφαλιού, ενθαρρυντικοί ήχοι αα, μμμ).

8. **Κάνω περίληψη** (βοηθά στη συγκράτηση των κύριων σημείων).

9. **Συμβιβάζομαι** (δεν διαφωνώ έντονα και ριζικά, προσπαθώ να βρω ένα κοινό σημείο επικοινωνίας).

10. **Συμβουλευόμαι** (Βρίσκω τις ανάγκες των πελατών).

11. **Συμμετέχω** (Δεν απομονώνομαι αλλά συμμετέχω πλήρως στη συζήτηση με τα λόγια τον τόνο, ακόμα και με το σώμα).

12. **Επιδεικνύω χιούμορ** (Κρατώ την αίσθηση του χιούμορ με τα σωστά αστεία στον κατάλληλο χρόνο. Αποφεύγω "πάση θυσία" τα ειρωνικά και σαρκαστικά σχόλια.

Είναι σίγουρο ότι και σήμερα και στο μέλλον πετυχημένα άτομα θα θεωρούνται μόνο εάν γνωρίζουν πώς να επι-

κοινωνούν με τους άλλους. Το ίδιο οι πετυχημένες επιχειρήσεις θα είναι αυτές που θα φανούν πιο ικανές στο να συγκεντρώσουν διαφορετικές εμπειρίες και να ευνοήσουν μια ατμόσφαιρα γνήσιας επικοινωνίας και ανταλλαγής. Για το λόγο αυτό όλοι μας θα πρέπει να ξαναμάθουμε τις βασικές αρχές επικοινωνίας, να τις καλλιεργούμε και να τις εφαρμόζουμε.

Τα παραπάνω βασικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι απλά, αλλά όχι αυτονόητα για να τα εφαρμόσει ένας επιχειρηματίας στην πράξη. Χρειάζεται προσπάθεια και υπομονή, γιατί το μήνυμα αυτό πρέπει να περάσει ως "γραμμή" και να γίνει αποδεκτό από όλα τα μέλη της ομάδας (και συνήθως γίνεται). Το μόνο πρόβλημα είναι η αντιμετώπιση δύστροπων συνεργατών, που και γι' αυτές τις περιπτώσεις η επικοινωνία μπορεί μέσα από κατάλληλο χειρισμό να δώσει πολύ καλές λύσεις.

Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης μέσα από τη σωστή κατεύθυνση και καθοδήγηση και την οργάνωση και πραγματοποίηση ομαδικών σεμιναρίων επικοινωνίας από κάποιον τρίτο, μπορεί να φέρει άμεσα σημαντικά αποτελέσματα. Όσοι επιχειρηματίες είχαν την τύχη να παρακολουθήσουν μαθήματα επικοινωνίας ή

να μελετήσουν το θέμα αυτό από βιβλιογραφικές πηγές βελτίωσαν πρώτα τον εαυτό τους και συνάμα και όλη τη λειτουργία της επιχείρησής τους. Αξίζει τον κόπο (και δεν είναι μεγάλος) να προσπαθήσει κανείς.

Τέλος αξίζει να αναφερθούν και ορισμένες συμπυκνωμένες σκέψεις για την επικοινωνία όπως:

- "Ένας από τους πιο ισχυρούς τρόπους να πείσετε τους άλλους είναι να τους... ακούτε με προσοχή".
- "Δυστυχώς είναι πολύ ευκολότερο να αναπτύξεις ένα αρνητικό επιχείρημα παρά να προωθήσεις ένα επικοινωνιακό".
- "Ένας κουτσομπόλης μιλάει για τους άλλους, ένας κουραστικός μιλάει για τον εαυτό του. Ένας έξυπνος μιλάει για σένα".
- "Η επικοινωνία δεν είναι απλά ένας τρόπος να προοδεύεις στη ζωή, είναι η καρδιά της ζωής. Είναι κατά χιλιάδες % ο ανώτερος παράγοντας στην κατανόηση της ζωής και στην επιτυχή διαβίωσή της".

Ε

Πηγές:

Dimmick, S. Successful Communication through NLP, Gower.

Κατσάλης Α., 2002. Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και την προσωπική ζωή. Εκδόσεις INTERBOOK, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ., 1992. Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Εκδόσεις TEAM, Αθήνα.

Scholes Eileen, 1997. Handbook of Internal Communication. Gower.

Ο Δρ. Ιωάννης Παπαδόπουλος είναι Αναπληρωτής Καθηγητής και Προϊστάμενος του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου του ΤΕΙ Λάρισας, ειδικευμένος στην Οικονομική και το Μάρκετινγκ των επιχειρήσεων Ξύλου.