

### 3.3. Διεύθυνση

#### 3.3.4. Επικοινωνία

#### Ενότητα: 3.3.4.4. Βασικά Εμπόδια Επικοινωνίας

#### **Στόχοι του μαθήματος**

Στο τέλος της ενότητας ο μαθητής θα πρέπει να μπορεί να:

- Εξηγήσει γιατί είναι σπουδαία τη κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας στο πλαίσιο της κοινωνικής οργάνωσης (επιχ/σης)
- Αναφέρει ποια είναι η προέλευση των εμποδίων επικοινωνίας
- Κατατάξει τα εμπόδια επικοινωνίας σε φυσιολογικά, ψυχοσυγκινησιακά, περιβαλλοντικά
- Να αναφέρει επιγραμματικά τα κυριότερα εμπόδια που προέρχονται είτε από τον πομπό και το δέκτη είτε από το περιβάλλον
- Να εξηγήσει τον τρόπο με τον οποίο κάθε εμπόδιο συμβάλλει στη μείωση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας

#### **Εισαγωγή**

Είναι πολλά τα εμπόδια που παρεμβάλλονται και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων.

#### **Γιατί είναι σπουδαία η κατανόηση της διαδικασίας επικοινωνίας;**

**A)** Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας επιτρέπει πλέον την επισημάνση των εμποδίων που παρεμβαίνουν σ' αυτή και μειώνουν την αποτελεσματικότητά της. **B)** 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.

#### **Προέλευση / Πηγή εμποδίων**

Τα εμπόδια αφορούν όλα τα στάδια της επικοινωνίας και πηγάζουν τόσο από **α)** τον πομπό και **β)** το δέκτη όσο και από **γ)** το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή πραγματοποιείται.

#### **Φυσιολογικά, Ψυχοσυγκινησιακά, Περιβαλλοντικά εμπόδια**

**A) Φυσιολογικά:** Πράγματι οι άνθρωποι δε διαθέτουν ικανότητες επικοινωνίας είτε ως πομποί είτε ως δέκτες. Αυτό αποτελεί πηγή για μια σειρά εμποδίων (ικανότητα μετάδοσης και σύλληψης μηνύματος, κόπωση, κτλ.) που θα μπορούσαν

να ονομαστούν **φυσιολογικά**. **B) Ψυχοσυγκινησιακά:** Επίσης η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί σημαντικά εμπόδια (διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα, κτλ.) τα οποία θα μπορούσαν να ονομαστούν **ψυχοσυγκινησιακά** εμπόδια.

**Γ) Περιβαλλοντικά:** Παράλληλα, 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.

**Πρόταση ΣΑ:** Οι άνθρωποι διαθέτουν ικανότητες επικοινωνίας είτε ως πομποί είτε ως δέκτες.

**Πρόταση ΣΑ:** Τα εμπόδια επικοινωνίας πηγάζουν από τον πομπό και το δέκτη.

**Επιλογή σωστού όρου** Τα εμπόδια που οφείλονται στην έλλειψη έμφυτων ικανοτήτων επικοινωνίας ονομάζονται: *φυσιολογικά /ψυχοσυγκινησιακά /περιβαλλοντικά*.

**Επιλογή σωστού όρου** Τα εμπόδια που οφείλονται στην διάθεση, προκατάληψη και στα συναισθήματα των ατόμων ονομάζονται: *φυσιολογικά /ψυχοσυγκινησιακά /περιβαλλοντικά*.

**Επιλογή σωστού όρου** Τα εμπόδια που οφείλονται στις δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα κτλ. ονομάζονται *φυσιολογικά /ψυχοσυγκινησιακά /περιβαλλοντικά*.

**Ανάπτυξη θέματος:** Σπουδαιότητα κατανόησης διαδικασίας επικοινωνίας.

### **Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια Πομπού, Δέκτη, Περιβάλλοντος**

Μια σύντομη παρουσίαση των πιο σημαντικών εμποδίων που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον είναι:

**1. Ασαφείς στόχοι.** Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας, το σημείο εκκίνησης 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 υφιστάμενο του (δέκτης) με οδηγίες, παροτρύνσεις, επαίνους κτλ., για να επηρεάσει τη συμπεριφορά του (του δέκτη) και να πετύχει ο ίδιος τους στόχους του. **Συνέπεια ασάφειας:** Όταν ο στόχος της επικοινωνίας είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος, τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματικός. **Συμπέρασμα:** Απαιτείται λοιπόν σαφήνεια στο στόχο.

**Επιγραμματικά:** **A)** Ασαφείς, μη συγκεκριμένοι στόχοι → **B)** μείωση αποτελεσματικότητας στόχου και, κατ' επέκταση, επικοινωνίας – *υπεύθυνος: πομπός*

**Πρόταση ΣΑ:** Λόγος για τον οποίο επιδιώκεται η επικοινωνία είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη, για να πετύχει κάποιο σκοπό ή στόχο.

**2. Μη σωστά μηνύματα. Αιτίες:** Συχνά, από πίεση χρόνου αλλά και για άλλους λόγους (αδιαφορία, ικανότητες κτλ.), ο πομπός δε διαμορφώνει σωστά μηνύματα, δηλαδή (μη σωστά μηνύματα ►) **α)** δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ή **β)** είναι δύσκολο να κατανοηθούν από το δέκτη. **Προβλήματα μη σωστών μηνυμάτων:** Συνήθη προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η μη ακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περικεκτικότητα, συντομίας και ορθότητας και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση. **Επίδραση στην αποτελεσματική επικοινωνία:** Έτσι το ίδιο το μήνυμα συχνά εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. **Ποιος είναι υπεύθυνος:** Την ευθύνη αυτού βέβαια έχει ο πομπός, ο οποίος το διαμορφώνει.

**Επιγραμματικά:** **Α)** έλλειψη χρόνου, αδιαφορία, ικανότητες κτλ → **Β)** μη σωστή κωδικοποίηση άρα, μη σωστά μηνύματα → **Γ)** προβλήματα: ασάφεια, μη ακρίβεια, έλλειψη πληρότητας, περικεκτικότητα, συντομίας, ορθότητας γενικά κακή κωδικοποίηση → **Δ)** μειώνεται η αποτελεσματική επικοινωνία – υπεύθυνος: πομπός

**Πρόταση ΣΑ:** Μέρος της ευθύνης στην ασάφεια των μηνυμάτων φέρει ο δέκτης επειδή δεν διαθέτει επαρκείς ικανότητες επικοινωνίας

**Πρόταση ΣΑ:** Μη σωστό μήνυμα υπάρχει μόνο στην περίπτωση που δεν εμπεριέχει ( το μήνυμα) αυτό ακριβώς που επιθυμεί να μεταβιβάσει ο πομπός

**Πρόταση ΣΑ:** Το ίδιο το μήνυμα συχνά εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων.

**Ανάπτυξη θέματος:** Προβλήματα μη σωστών μηνυμάτων.



*Κακή επιλογή χρόνου και χώρου*

**3. Κακή επιλογή χρόνου και χώρου.** Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. **Αιτία:** Η κακή επιλογή και των δύο (χρόνου, χώρου) (**αποτέλεσμα**) μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητά της επικοινωνίας. **Για παράδειγμα** κανείς προϊστάμενος δε θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενο 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.

**Πρόταση ΣΑ:** Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας.

<p><b>Επιγραμματικά:</b> <b>A)</b> κακή επιλογή χρόνου / χώρου → <b>B)</b> μείωση αποτελεσματικότητας επικοινωνίας – <u>υπεύθυνος:</u> (συνήθως) <u>πομπός</u></p>
--



*Έλλειψη Ενδιαφέροντος / Απροσεξία. Νέος Τρόπος επικοινωνίας*

**4. Κακή επιλογή τρόπου και μέσου.** Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του πομπού σε ό,τι αφορά **α)** τον τρόπο (γραφτή, προφορική, οπτική) και **β)** τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κτλ.). **Από τι εξαρτάται η επιλογή τρόπου/μέσου:** Για κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες κτλ. επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα. **Συνέπεια:** Όταν δεν επιλέγονται οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.

Επιγραμματικά: **A)** κακή επιλογή τρόπου (γραπτή/προφορική/οπτική επικοινωνία) και μέσων (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κτλ) → **B)** μείωση αποτελεσματικότητας επικοινωνίας – υπεύθυνος: πομπός  
καταλληλότητα τρόπου/μέσου = f( στόχος, μήνυμα, συνθήκες κτλ)

**5. Έλλειψη ενδιαφέροντος / απροσεξία.** Συχνά παρατηρείται από την πλευρά του **δέκτη** **α)** έλλειψη ενδιαφέροντος, **β)** διάθεσης, αλλά και **γ)** ικανοτήτων του να συγκεντρώνει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός. Επίσης, πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό **δ)** κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα: ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του απάντηση - μήνυμα στον πομπό, μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε άλλο, **εκτός** από το να καταβάλει προσπάθεια **α)** να συλλάβει, **β)** να επεξεργασθεί και **γ)** να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν. **Συνέπεια:** Αυτό έχει συνέπεια **α)** να μη συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και **β)** να αλλοιώνεται το περιεχόμενο του, συγχρόνως, **γ)** αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.

Επιγραμματικά: **A)** **πολλές φορές πώς είναι ή τι κάνει ο δέκτης :** **α)** έλλειψη ενδιαφέροντος/ διάθεσης/ ικανότητας συγκέντρωσης , **β)** κάνει / σκέπτεται άλλα πράγματα (ονειροπολεί, ετοιμάζει απάντηση/μήνυμα, άλλο) → **B)** **ενώ έπρεπε:** να καταβάλει προσπάθεια να συλλάβει/επεξεργαστεί/ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα → **Γ)** **αποτέλεσμα/ συνέπεια:** **α)** μη ολοκληρωμένη σύλληψη μηνύματος, **β)** αλλοίωση περιεχομένου, **γ)** αποθάρρυνση πομπού να συνεχίσει - υπεύθυνος: δέκτης  
καταλληλότητα τρόπου/μέσου = f( στόχος, μήνυμα, συνθήκες κτλ)

**6. Βιαστικά συμπεράσματα.** Αρκετές φορές το άτομο ως δέκτης έχει την τάση, από **(αιτίες:)** έλλειψη υπομονής και πίεση χρόνου, **(αποτέλεσμα)** να βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σε **ό,τι αφορά** το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, **(προσοχή:)** πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοσή του.

Έτσι, **(συνέπειες:)** **α)** με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ο δέκτης εκτιμά λανθασμένα συνήθως το νόημα του μηνύματος και **β)** σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο ή ακόμη **γ)** σπεύδει να διακόψει τον πομπό - ομιλητή. **(επίδραση στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας:)** Αυτή η ενέργεια γίνεται εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων όπου η πίεση του χρόνου συνήθως είναι σημαντική.

Επιγραμματικά: **A)** (δέκτης) από έλλειψη υπομονής / πίεση χρόνου → **B)** βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σχετικά με το νόημα του μηνύματος του πομπο → **Γ)** πριν να ολοκληρωθεί η μετάδοση το μηνύματος → **Δ)** **αποτέλεσμα/ συνέπειες:** εκτιμά λανθασμένα συνήθως το νόημα του μηνύματος, **β)** σταματά να συλλαμβάνει και να

επεξεργάζεται το υπόλοιπο, γ) διακόπτει τον πομπό → **E)** εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία – υπεύθυνος: δέκτης

**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 προκαταλήψεών 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 αντίληψη 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.

### **10. Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη.**

Εισαγωγή: 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.

Τέλος, όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσεται σχέση έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων, η επικοινωνία περιορίζεται.

### 11. Δομές / διαδικασίες.

Συχνά εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται.

- α) Η στεγανοποίηση των διάφορων τμημάτων,
  - β) τα πολύριθμα ιεραρχικά επίπεδα,
  - γ) οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών,
  - δ) οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και
  - ε) καγονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα, κ.λπ.)
- δε διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

### 12. Υπερφόρτωση.

α) Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά κάθε άνθρωπος σε συνδυασμό με

β) το χρόνο και

γ) τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησης τους

συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία.

Συνήθεις συνέπειες του εμποδίου αυτού είναι:

- i. Η αδυναμία του ανθρώπου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών,
- ii. η λανθασμένη επεξεργασία,
- iii. η καθυστερημένη επεξεργασία,
- iv. η επιλεκτική σύλληψη και
- v. η αποφυγή πληροφοριών.

### 13. Οι κώδικες.

Οι κώδικες 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.

➔ α) 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.

➔ β) Πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λέξεις, όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική.

1ο 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.

2ο 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

α) τις γνώσεις του,

β) τις εμπειρίες του και

γ) 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.