

## **Επικοινωνία**

Η επικοινωνία είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία ένας άνθρωπος αποστέλλει ένα μήνυμα σε έναν άλλον, χρησιμοποιώντας έναν κοινό – κατά προτίμηση- κώδικα επικοινωνίας (μέσο αποστολής του μηνύματος). Συνήθως περιγράφουμε τρεις μορφές επικοινωνίας, τη λεκτική, τη γραπτή και την εξωλεκτική (μέσω νοημάτων, στάσης σώματος, κινήσεων, εκφράσεων κλπ).

Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας ανταλλάσσουμε μηνύματα, πληροφορίες, ιδέες, σκέψεις και συναισθήματα. Οι στόχοι της επικοινωνίας μπορεί να είναι πολλοί και διαφορετικοί. Συχνά επικοινωνούμε γιατί θέλουμε να μας καταλάβουν, γιατί θέλουμε να γνωστοποιήσουμε το πώς νοιώθουμε ή τι σκεφτόμαστε. Σε άλλες περιπτώσεις, είναι πιθανό να θέλουμε να επηρεάσουμε/αλλάξουμε ή να τροποποιήσουμε την συμπεριφορά του άλλου ή των άλλων απέναντί μας.

Επικοινωνούμε αυθόρμητα και φυσικά ή προσεκτικά και προσχεδιασμένα αναλόγως τη στιγμή, τη φύση των σχέσεων μας, την προσωπικότητά μας, το πλαίσιο στο οποίο βρισκόμαστε (δουλειά, φίλοι, σχέσεις, παιδιά κ.ά.) και αναλόγως με το αποτέλεσμα που θέλουμε να πετύχουμε.

Η επικοινωνία μας με τους άλλους ανθρώπους μπορεί να έχει τη μορφή ενός γόνιμου και εποικοδομητικού διαλόγου (όπου και τα δύο μέρη ακούγονται και η γνώμη τους είναι σεβαστή, όπου και οι δύο μπορεί να μάθουν κάτι ο ένας από τον άλλον) ή μπορεί να πάρει τη μορφή μιας αντιπαράθεσης /σύγκρουσης (όπου κανείς δεν ακούει ή δεν νοιάζεται για τα επιχειρήματα/τις σκέψεις και τα συναισθήματα του άλλου).

### **Δεξιότητες Επικοινωνίας**

#### Η δεξιότητα της παθητικής ακρόασης

Η δεξιότητα της παθητικής ακρόασης είναι η τέχνη του (να) ακούω. Είναι σημαντικό για ένα άτομο να είναι «εκεί» όταν του μιλά κάποιος και να

τον ακούει. Να μην είναι «χαμένος», «αφοσιωμένος» στις δικές του έγνοιες και σκοτούρες.

Αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες ασκήσεις υπομονής, καθώς μπορεί να βιαζόμαστε να συμβουλευόμαστε, να σχολιάσουμε, να καταδικάσουμε συμπεριφορές.

Αυτή η προσφορά σιωπής αποδεικνύεται πολλές φορές πραγματικά αποκαλυπτική και βοηθά στην ουσιαστική επικοινωνία. Επομένως θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά/στάση προς τον άλλον. Θα πρέπει να δείχνουν ένα ενδιαφέρον και να εμπνέουν σεβασμό προς τα λεγόμενα του άλλου.

### Η δεξιότητα της ενεργητικής ακρόασης

Κάθε άτομο που μιλάει παρέχει δύο είδη πληροφοριών:

- 1) για το θέμα συζήτησης
- 2) για τον εαυτό του

Σε ορισμένες λοιπόν περιπτώσεις, ειδικότερα αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα, το δεύτερο σκέλος πληροφοριών είναι πιο σημαντικό. Στόχος της ενεργητικής ακρόασης είναι να ανακαλύψουμε τα μηνύματα που κρύβονται πίσω από τις λέξεις. Μόνο έτσι θα νιώσει ο άλλος ότι τον καταλαβαίνουμε.

Υπάρχουν επομένως περιπτώσεις που όλες οι κρυμμένες και κωδικοποιημένες πληροφορίες είναι πολύ πιο σημαντικές για μια αποτελεσματική/αποδοτική επικοινωνία, σε σχέση με το έκδηλο περιεχόμενο του μηνύματος. Δηλαδή στην ενεργητική ακρόαση καλούμαστε να ανακαλύψουμε π.χ. τα συναισθήματα που κρύβονται πίσω από το «έκδηλο» μήνυμα του συνομιλητή. Έτσι βοηθάμε το συνομιλητή να νιώσει ότι τον καταλαβαίνουμε ώστε να αισθανθεί αρκετά ασφαλής για να εκφράσει τη γνώμη του και να μιλήσει για τα προβλήματά του.

### Ποιες είναι οι προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας;

Η αποτελεσματική επικοινωνία βασίζεται στην προσπάθεια να «ακούσω» τον άλλο άνθρωπο χωρίς να τον κρίνω, περιλαμβάνει την διεκδίκηση των προσωπικών μου δικαιωμάτων και την υπευθυνότητα που πρέπει να αισθάνομαι για την αποτελεσματικότητα της. Η επικοινωνία αφορά στη διαδικασία εκείνη όπου οι δικές μας ανάγκες, θα

πρέπει να συναντηθούν με τις ανάγκες του άλλου. Ακούω τους άλλους ανθρώπους κριτικά, αλλά χωρίς κριτική, εκτιμώ και αξιολογώ την άποψή τους, διατυπώνω και υπερασπίζομαι ταυτόχρονα τη δική μου.

### Διεκδίκηση

Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία που καθιστούν αποδοτική την επικοινωνία μας είναι αυτό της διεκδίκησης. Διεκδικητικότητα είναι η ικανότητά μας να εκφράζουμε ειλικρινά τη γνώμη μας, τα συναισθήματα και τα δικαιώματά μας χωρίς φόβο ή άγχος, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιούμε εκείνο τον τρόπο που δεν παραβιάζει και σέβεται τα δικαιώματα των άλλων. Η διεκδικητικότητα απέχει από την επιθετικότητα, ενώ επίσης δεν έχει σχέση με την αρνητική έννοια του «εγωισμού». Μοιάζει περισσότερο με έναν «κοινό τόπο» συνάντησης δύο ανθρώπων που «ακούνε» ουσιαστικά και με ενδιαφέρον ο ένας τον άλλον. Προϋποθέτει σημαντικό βαθμό αυτοεκτίμησης, αφού σχετίζεται με την πρακτική και την ανάγκη να υποστηρίξω τον εαυτό μου, ταυτόχρονα με έναν βαθύ σεβασμό για τους άλλους ανθρώπους και τη διαφορετικότητά τους. Η έλλειψη διεκδίκησης και η αντικατάσταση αυτής από επιθετικές ή παθητικές συμπεριφορές συνήθως προέρχεται από λανθασμένες πεποιθήσεις ή στερεοτυπικές αντιλήψεις. Μια συνηθισμένη τέτοια μπορεί να είναι ότι δεν πρέπει να λέμε «όχι» στους άλλους γιατί αυτό είναι εγωιστικό. Έχουμε διδαχθεί ότι πρέπει να είμαστε ήρεμοι για να αποφύγουμε να έρθουμε σε αντιπαράθεση. Στον αντίποδα αυτού έχουμε επίσης διδαχθεί ότι οι δικές μας ανάγκες είναι πιο σημαντικές από των υπολοίπων ανθρώπων.

Συνήθως η διεκδικητική συμπεριφορά έχει χαρακτηριστικά όπως περιγράφονται ακολούθως:

- Μιλάμε και διεκδικούμε τα δικαιώματά μας.
- Προσπαθούμε να διορθώσουμε μια κατάσταση στην οποία τα δικαιώματα αυτά παραβιάζονται.
- Αναζητάμε, ως βασική προϋπόθεση, το σεβασμό και την κατανόηση στις σχέσεις μας.
- Βρίσκουμε υγιείς τρόπους να οριοθετούμε ανθρώπους που χρησιμοποιούν εναντίον μας τρόπους όπως η επιθετικότητα, ο χειρισμός, η κριτική και η προσβολή.

- Προστατεύουμε αυτούς για τους οποίους είμαστε υπεύθυνοι (παιδιά/ηλικιωμένοι/ ή άρρωστοι άνθρωποι), οι οποίοι δεν μπορούν να μιλήσουν ή να υπερασπιστούν εύκολα τον εαυτό τους.
- Αποδεχόμαστε τις συνέπειες που έχει σε εμάς ή στο περιβάλλον μας η διεκδικητική συμπεριφορά / επικοινωνία.

## **Αναποτελεσματική Επικοινωνία**

### Παθητικότητα

Οι άνθρωποι που δεν υιοθετούν διεκδικητική συμπεριφορά στην επικοινωνία τους συνήθως είναι άνθρωποι που ανέχονται παθητικά αυτά που συμβαίνουν γύρω τους και τους ενοχλούν ή άνθρωποι που είναι μονίμως και αδίκως θυμωμένοι με τους γύρω τους φιλονικώντας. Οι συνέπειες από την έλλειψη αυτή συνήθως αποτυπώνονται στη ζωή ή την καθημερινότητα ενός ανθρώπου με τις παρακάτω μορφές:

- Καταθλιπτικό συναίσθημα, αίσθημα κενού. Όταν δεν διεκδικούμε και δεν επικοινωνούμε τα θέματα που ουσιαστικά μας απασχολούν ή όταν, αντίθετα, στρέφουμε το θυμό προς τον εαυτό μας, τότε τα πράγματα δυσκολεύουν για εμάς και τους γύρω μας. Κυριαρχεί η αίσθηση ότι «η ζωή μου μού διαφεύγει» ή ότι «δεν την εξουσιάζω».
- Μνησικακία. Ως μνησικακία θεωρούμε τον συνεχή και αδικαιολόγητο θυμό για τους άλλους. Η μνησικακία είναι ορατή στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων όταν συχνά χρησιμοποιούν γεγονότα του παρελθόντος στον παρόν (αντί να μιλάμε για αυτό που έγινε σήμερα, συζητάμε πράγματα που έχουν γίνει μήνες ή χρόνια πριν). Συνήθως κυριαρχεί η αίσθηση ότι οι άνθρωποι μας εκμεταλλεύονται.
- Σύγχυση. Όταν δεν υιοθετούμε τη διεκδικητική συμπεριφορά στην επικοινωνία μας με τους άλλους τότε μπορεί να αισθανθούμε σύγχυση σε σχέση με το «ποιοι είμαστε». Αυτή τη σύγχυση μπορούμε να την κατανοήσουμε όταν στους εσωτερικούς μας διαλόγους αναρωτιόμαστε για ζητήματα όπως «γιατί είμαι τόσο αδύναμος;» ή «θα είμαι πάντα το θύμα;». Κυριαρχεί η αίσθηση της προσωπικής αδυναμίας και θυματοποίησης.

- Βία. Όταν δεν μπορούμε ή δεν ξέρουμε να εκφραστούμε διεκδικητικά τότε μπορεί ο θυμός που νοιώθουμε για τα πράγματα και τις καταστάσεις να διογκωθεί και να καταφύγουμε στον αντίποδα της απάθειας/παθητικότητας που είναι η βία. Στην περίπτωση αυτή συνήθως νομίζουμε ότι μόνο εμείς έχουμε δίκιο.

- Άγχος - που οδηγεί στην αδράνεια. Πολλοί άνθρωποι που δεν γνωρίζουν το πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά υιοθετούν μια στάση απόσυρσης και αποφυγής και σταματούν να εμπλέκονται ενεργά και ουσιαστικά στις σχέσεις τους, στη δουλειά τους ή στις φιλίες τους. Κυριαρχεί ο φόβος «μήπως πληγωθούν». Το συνηθέστερο συναίσθημα είναι αυτό του άγχους και της ανασφάλειας.

- Σχέσεις χωρίς νόημα. Οι άνθρωποι που δεν διεκδικούν, δυσκολεύονται να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, με αποτέλεσμα οι σχέσεις που έχουν να μοιάζουν με «νεκρό τοπίο.» Η έλλειψη της ουσιαστικής συμμετοχής τους στις σχέσεις αντικαθίσταται από την πεποίθηση ότι «ο άλλος θα έπρεπε να ξέρει τι θέλω/χρειάζομαι/έχω ανάγκη, αφού είναι φανερό». Κυριαρχεί η αίσθηση του «ανικανοποίητου».

- Σωματικά συμπτώματα. Η έλλειψη διεκδίκησης μπορεί να φτάσει σε σημείο να σωματοποιηθεί, δηλαδή τα συμπτώματα να είναι ορατά μόνο σε συναισθηματικό επίπεδο αλλά και στο σώμα. Λόγω του υψηλού βαθμού άγχους που βιώνει συνεχώς το άτομο, το σώμα εξασθενεί και μπορεί να παρουσιαστούν διάφορα σωματικά προβλήματα, όπως συνεχόμενοι πονοκέφαλοι, ημικρανίες, πίεση, δερματικά νοσήματα, κλπ. Ωστόσο χρειάζεται προσοχή πριν σπεύσουμε να χαρακτηρίσουμε ψυχοσωματικό κάποιο σύμπτωμα, χρειάζεται να έχουμε πρώτα επισκεφθεί ιατρό ο οποίος θα αποκλείσει πιθανές ασθένειες.

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

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.

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 υφιστάμενό του (δέκτης) με οδηγίες, παροτρύνσεις, επαίνους κτλ., για να επηρεάσει τη συμπεριφορά 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 μην 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 θέλει 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 που 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 δεν 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 (γραπτή, 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 συγκεντρώσει την προσοχή του στο μήνυμα που 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 άλλο, εκτός από το να καταβάλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργαστεί 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 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 παραγωγικότητας 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. 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 εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται. Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση, ή 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 διαδικασίες που εφαρμόζονται. Η στεγανοποίηση των διάφορων τμημάτων, τα πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα, κ.λ.π.) δε διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

12. 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 επιλεκτική σύλληψη και
- 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. 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 προσπάθεια τους για ελαχιστοποίηση αυτών είναι αναγκαία για τη επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας.