



**ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗΣ**  
**Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.**

# ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



**Ευρωπαϊκή Ένωση**  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ  
*επένδυση στην κοινωνία της γνώσης*  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ  
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

## Δεξιότητες Επικοινωνίας

Έντυπο για την υποστήριξη της Πράξης:

«Γραφείο Διασύνδεσης της Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.»,

συγχρηματοδοτούμενης, στο πλαίσιο του ΕΠ «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση», από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) και από το Ελληνικό Δημόσιο

**Το ανθρώπινο δυναμικό του Γραφείου Διασύνδεσης της Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε.:**

- Σπύρος Πανέτσος: Επιστημονικός Υπεύθυνος
- Αλέξανδρος Ραφαηλίδης: Υπεύθυνος Συμβουλευτικής και Προσανατολισμού
- Ιωάννα Κεχαγιά: Τεχνική Υποστήριξη

### Που και πώς θα μας βρείτε:

Επικοινωνήστε μαζί μας καθημερινά, από τις 08:30 έως 14:30 (τηλ.: 2102896885, fax: 2102896788, e-mail: [gdaspete@aspete.gr](mailto:gdaspete@aspete.gr)), ή επισκεφθείτε μας στις εγκαταστάσεις της Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε. (Σταθμός ΗΣΑΠ «Ειρήνη», Ηράκλειο Αττικής, Τ.Κ. 14121), για την παροχή συμπληρωματικών πληροφοριών.

## Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που επισυμβαίνει όταν η συμπεριφορά ενός οργανισμού/ατόμου προκαλεί **φυσική, σκεπτική, νοητική ή/και συναισθηματική αντίδραση** σε έναν άλλο οργανισμό. Οι περισσότερες ενέργειες του ατόμου στην καθημερινή δραστηριότητά του περιλαμβάνουν τη μία ή την άλλη μορφή επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι μια **ενστικτώδης ανθρώπινη δραστηριότητα** που έχει ως βασικό σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του ατόμου. Γενικότερα, σκοπός της επικοινωνίας είναι η μετάδοση πληροφοριών, εννοιών, γνώσεων, σκέψεων, συναισθημάτων, κ.λπ. από έναν «πομπό» προς ένα «δέκτη». Η επικοινωνιακή διαδικασία εμπεριέχει, συνειδητά ή ασυνείδητα, ένα «αίτημα» του πομπού προς το δέκτη.

Η **επαρκής επικοινωνία σημαίνει και την επαρκή ικανοποίηση των αναγκών** του. Η **επαρκής επικοινωνία** προϋποθέτει:

- ❖ Τη συνειδητότητα των καταστάσεων, του εαυτού και του άλλου (του «απέναντι») και των χαρακτηριστικών τους. Η συνειδητότητα αυτή διαφοροποιείται από την απλή γνώση/αναπαράστασή τους ως προς το βαθμό και την ποιότητα της «ενσυναισθητικής» κατανόησης των εμπλεκόμενων στην επικοινωνιακή διαδικασία. Ως «εσυναίσθηση» νοείται η διαδικασία βαθύτερης και ουσιαστικότερης κατανόησης του απέναντι, της ικανότητας να κατανοούμε τον άλλο από τη θέση που βρίσκεται και μιλάει, να «βλέπουμε με τα μάτια του».
- ❖ Την ικανότητα της «ενεργούς, ενσυναισθητικής ακρόασης» (την ικανότητα να ακούς ουσιαστικά τον «απέναντι», να ακούς τον άλλο «από τη δική του θέση», να κατανοείς τι σκέπτεται, αισθάνεται και έχει ανάγκη).
- ❖ Την αναζήτηση και την αναγνώριση/ταυτοποίηση των βαθύτερων κινήτρων, προβλημάτων και αναγκών του «απέναντι».
- ❖ Νηφαλιότητα, ακρίβεια και αναλυτική σκέψη.
- ❖ Τη βαθύτερη κατανόηση του τρόπου επίλυσης των προβλημάτων και των συγκρούσεων που δημιουργούνται μεταξύ των συμμετεχόντων στην επικοινωνιακή διαδικασία.

❖ Τη συνειδητότητα της διαδικασίας της επικοινωνίας στο σύνολό της, η οποία ορίζεται ως «μετα-επικοινωνία». Μετα-επικοινωνία είναι η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ανταλλάσσονται οι εμπειρίες, οι απόψεις και τα συναισθήματα μέσα στα πλαίσια της επικοινωνιακής διαδικασίας (ποιοι είναι οι δομικοί και λειτουργικοί ρόλοι όσων συμμετέχουν στη διαδικασία, τι είδους σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ τους, ποιο είναι το «κλίμα» των σχέσεων αυτών - συναινετικό, ανταγωνιστικό, εγκάρδιο, «οξύ»-, ποιοι κανόνες και ποιες αρχές διέπουν τη διαδικασία, με ποιον τρόπο επιλύονται τα προβλήματα και οι εντάσεις μεταξύ των μελών που εμπλέκονται στη διαδικασία, κ.λπ.). Η βαθύτερη αυτή κατανόηση του τρόπου με τον οποίο επισυμβαίνει κάθε επικοινωνιακή διαδικασία αποτελεί την «κορωνίδα» της επάρκειάς της, καθώς επιτρέπει στους συμμετέχοντες σε αυτή την πλήρη, ολόπλευρη διαχείριση όλων των εκφάνσεων που μπορεί να λαμβάνει.

## ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο,τιδήποτε κάνουμε αποτελεί επικοινωνία. Τα 2/3 αυτού αποτελούν μη λεκτική επικοινωνία, ενώ το υπόλοιπο αποτελεί τη λεκτική (βλ. παρακάτω). Η ανθρώπινη επικοινωνία είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο. Η επικοινωνία δεν τελειώνει όταν σταματά η συζήτηση αλλά συνεχίζεται νοητικά, ως σκέψη, προβληματισμός, εξαγωγή συμπεράσματος, κ.ο.κ. Η καθημερινή επικοινωνία είναι μια ρέουσα δυναμική κατάσταση που αλλάζει τη ζωή των ατόμων καθώς αλλάζουν και οι άλλοι γύρω από αυτά. Επίσης, οι επικοινωνιακές ανάγκες των ατόμων αλλάζουν με το χρόνο.

Το μήνυμα που εκπέμπει ένα άτομο σ' ένα άλλο δεν είναι απαραίτητο να είναι το μήνυμα που δέχεται το άλλο.

Η επικοινωνία είναι μετατροπή στοιχείων σε έννοιες. Επικοινωνία είναι η προσπάθεια να δοθεί νόημα σε ένα αρχικό αίτημα, μια δημιουργική προσπάθεια που αρχίζει από έναν άνθρωπο που ψάχνει να κατηγοριοποιήσει και να οργανώσει το περιβάλλον του, ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του μέσα σ' αυτό. Είναι η προσπάθεια μετατροπής πρωτογενών στοιχείων σε πληροφορίες που έχουν νόημα.

Το νόημα μπορεί να μην είναι το ίδιο για δύο άτομα, διότι αυτά επιλέγουν να εστιάσουν την προσοχή τους σε διαφορετικά στοιχεία, ή έχουν διαφορετικό σύστημα ταξινόμησης ή έχουν διαφορετικές εμπειρίες, ή ακόμη μπορεί να προέρχονται από διαφορετικές φυλές, θρησκείες, ηλικίες, κ.λπ.

Επαρκής επικοινωνία σημαίνει προσαρμογή. Με λίγα λόγια, επαρκής επικοινωνία σημαίνει να επικοινωνώ με τον άλλο όχι όπως θα ήθελα να επικοινωνεί ο άλλος με μένα, αλλά όπως ο άλλος θα ήθελε να επικοινωνώ με αυτόν.

## Η ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η **λεκτική** επικοινωνία περιλαμβάνει την **προφορική** και τη **γραπτή** επικοινωνία.

Η προφορική λεκτική επικοινωνία μπορεί να γίνεται «πρόσωπο με πρόσωπο», είτε τηλεφωνικά. Η διαφορά της δεύτερης είναι η απουσία παρατήρησης της «γλώσσας του σώματος», ενός εξαιρετικά σημαντικού τμήματος της επικοινωνιακής διαδικασίας.

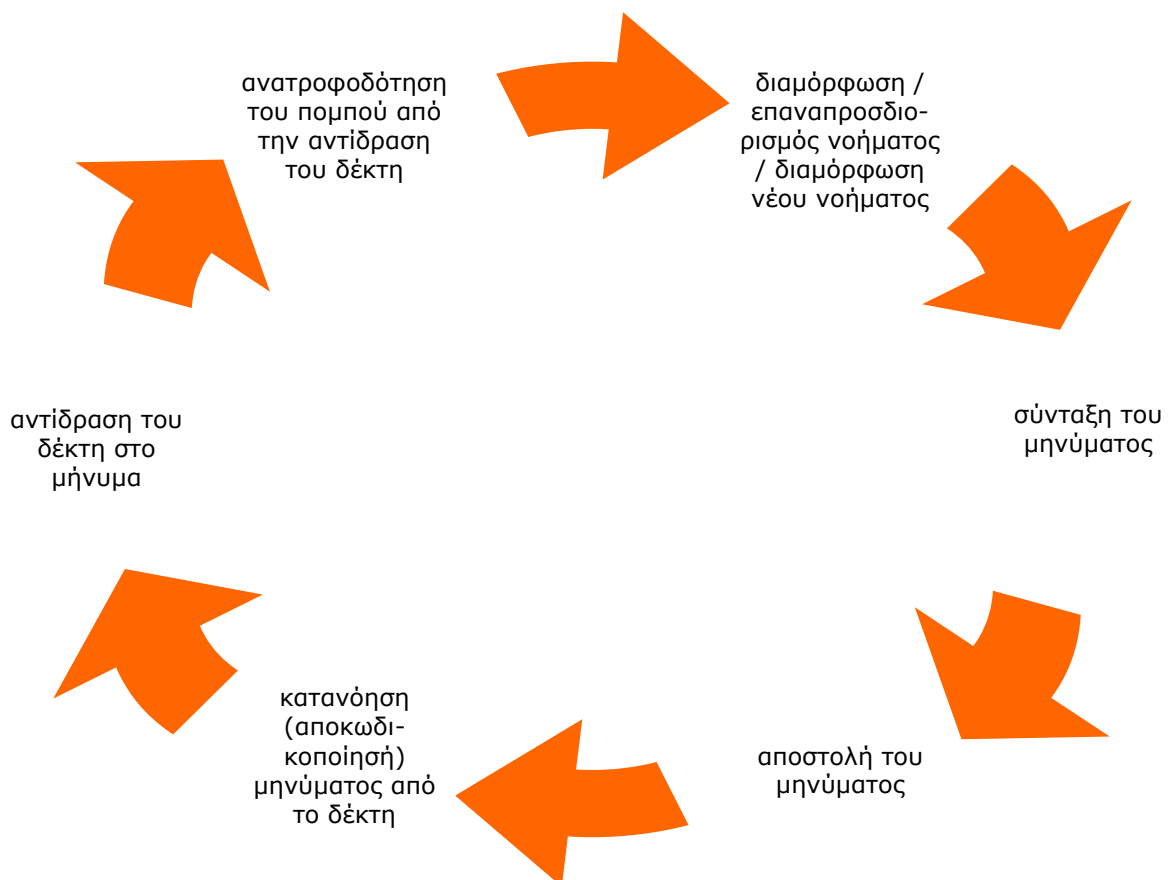
Η **επαρκής** προφορική λεκτική επικοινωνία, το να μεταδίδουμε αποτελεσματικά τις σκέψεις και τις ιδέες μας στον «απέναντί» μας ή στον περίγυρό μας (κοινωνικό, εργασιακό, κ.λπ.), είναι μία **θεμελιώδης ψυχοκοινωνική δεξιότητα**, που μπορεί να μας ωθήσει στην πρόοδο και στην προσωπική εξέλιξη σε όλους τους τομείς της δραστηριότητάς μας, της ζωής μας.

Σημαντικά εφόδια για την επαρκή λεκτική επικοινωνία είναι βεβαίως η **γλωσσική ικανότητα** και η **γλωσσική επάρκεια** του ατόμου (η γνώση και ο τρόπος χρήσης του γραμματικο-συντακτικού «σύμπαντος» της γλώσσας που μιλάει), ικανότητες που αποκτούνται και εξελίσσονται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του. Μάλιστα, χαρακτηρίζουν ουσιαστικά όλες τις εκφάνσεις της δραστηριότητάς του, ακόμη και την ίδια την προσωπικότητά του. Η (πικρή) αλήθεια είναι ότι τα **«όρια της γλώσσας» του καθενός μας είναι και τα «όρια του κόσμου» του** – τα όρια της αντίληψης που μπορεί να έχει για τον κόσμο γύρω του.

Ωστόσο, η επάρκεια στην προφορική επικοινωνία περιλαμβάνει κάτι περισσότερο: όλους εκείνους τους τρόπους με τους οποίους το άτομο επιτυγχάνει την **αποτελεσματική έκφραση** των ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων του, τους τρόπους δηλαδή με τους οποίους «αναγγέλλει» αυτό που λέει. Το «ποσοστό» της αποτελεσματικότητας των τρόπων αυτών συνιστά και το συνολικό «βαθμό» της επάρκειάς του στην προφορική επικοινωνία.

Η διαδικασία της επικοινωνίας γενικότερα χαρακτηρίζεται από τρεις παραμέτρους: το **μήνυμα** (την ιδέα, τη σκέψη ή το συναίσθημα), τον αποστολέα (**πομπό**) του και τον παραλήπτη (**δέκτη**) του. Κομβικό στοιχείο της είναι το ίδιο το μήνυμα (τι θέλουμε να μεταδώσουμε), γύρω από το οποίο περιπλέκεται η όλη επικοινωνιακή διαδικασία. Η αποτελεσματικότητα του μηνύματος αποτελεί το βασικό «συστατικό» της αποτελεσματικότητας της ίδιας της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Η μορφή που αναπτύσσει η πορεία της επικοινωνιακής διαδικασίας μπορεί να περιγραφεί ως εξής:



Οποιαδήποτε διαστρέβλωση σε κάποιο από τα παραπάνω «στάδια» σημαίνει και τον αυτόματο «εκτροχιασμό» της επικοινωνιακής διαδικασίας, γεγονός που έχει με τη σειρά του **πλείστες συνέπειες στη γενικότερη δραστηριότητα των οργανισμών** (ο όρος «οργανισμός» νοείται εδώ σε όλες τις μορφές με τις οποίες μπορεί να αναπτύσσεται, από την περίπτωση του μεμονωμένου ατόμου έως την περίπτωση της οργανωμένης κοινότητας ανθρώπων).

Τα τυχόν **εμπόδια και προβλήματα** που αναπτύσσονται κατά την προφορική επικοινωνιακή διαδικασία οφείλονται συνήθως στον τρόπο διαμόρφωσης του μηνύματος:

- ❖ σε ανακρίβειες, ασάφειες ή άλλες νοηματικές «αλλοιώσεις» που περιέχει το μήνυμα,
- ❖ στον αριθμό των πληροφοριών που περιέχει το μήνυμα (μεγάλος αριθμός πληροφοριών οδηγεί συνήθως σε σύγχυση),
- ❖ στην ακατάλληλη επιλογή όρων και λέξεων (αν οι όροι που χρησιμοποιούμε δεν είναι «κοινεί συναινέσει» αποδεκτοί από όλους όσους συμμετέχουν στην επικοινωνιακή διαδικασία, δημιουργείται σύγχυση, ενώ η χρήση «συναισθηματικά φορτισμένων» λέξεων μπορεί να δημιουργήσει «αντιστάσεις» στους παραλήπτες, οι οποίες μπορούν να διαστρεβλώσουν το επικοινωνιακό υλικό),
- ❖ στη νοητική, ψυχική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται τόσο ο πομπός όσο και ο δέκτης του, καθώς και
- ❖ σε άλλους εξωγενείς παράγοντες, που αναφέρονται στο περιβάλλον στο οποίο επισυμβαίνει η επικοινωνιακή διαδικασία.

Είναι σκόπιμο λοιπόν τα μηνύματα που συντάσσουμε να είναι **σύντομα, περιεκτικά, σαφή, ακριβή και διατυπωμένα σε μία γλώσσα σύστοιχη/αντίστοιχη** τόσο των νοημάτων που περιλαμβάνουν όσο και των ατόμων στα οποία απευθύνονται. Η επιλογή του «γλωσσικού σύμπαντος» που θα χρησιμοποιήσουμε κάθε φορά για τη διαμόρφωση των μηνυμάτων που θα αποστείλουμε επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, είτε ενδογενείς (όπως η «ιδιόγλωσσα» και το πολιτιστικό υπόβαθρο τόσο του πομπού όσο και του

δέκτη), είτε εξωγενείς (όπως ο χώρος και ο χρόνος της πραγματοποίησής της, ο αριθμός των συμμετεχόντων σε αυτή, κ.λπ.).

Μερικές «συνταγές» με τις οποίες μπορούμε να αντιπαρέλθουμε κάποιες από τις δυσχέρειες αυτές είναι οι παρακάτω:

- ❖ η λογική οργάνωση των σκέψεων και των νοημάτων που θέλουμε να συμπεριλάβουμε στο μήνυμα,
- ❖ η διαμόρφωση της βασικής νοηματικής δομής του, γύρω από την οποία θα περιπλεχθούν οι επεξηγηματικές έννοιες και ιδέες,
- ❖ η αποτελεσματική επιλογή και χρήση των βασικότερων νοηματικών «στοιχείων» της συνολικής δομής του,
- ❖ η «δομολειτουργική αλληλουχία» των πληροφοριών που συμπεριλαμβάνονται σε αυτό,
- ❖ η περιεκτική και σαφής διατύπωση των ιδεών που συμπεριλαμβάνονται σε αυτό,
- ❖ η συνεχής παρακολούθηση του βαθμού κατανόησής του από το δέκτη,
- ❖ η αναδιαμόρφωσή του, ανάλογα με τις τυχόν παρανοήσεις ή άλλες «διαστρεβλώσεις» που ανακύπτουν στην πορεία της διαδικασίας, και
- ❖ η κατάλληλη επιλογή του γλωσσικού ύφους.

Ως προς την **επιλογή του είδους και του ύφους του λόγου** πρέπει να δοθεί προσοχή στα παρακάτω:

- ❖ η **απλότητα** του λόγου,
- ❖ η χρήση **συγκεκριμένου** και **σαφούς λόγου**,
- ❖ η **συνέπεια του ύφους** σε όλη την έκταση του μηνύματος,
- ❖ η **αποφυγή των υπερβολών**,
- ❖ η **αποφυγή γενικολογιών**,
- ❖ η επιλογή των **κατάλληλων όρων**,
- ❖ η επιλογή των **κατάλληλων εικόνων** ή **παραβολών**,
- ❖ η καθαρή **εκφορά** του λόγου, και
- ❖ η σωστή χρήση των **παύσεων** και του γενικού **τονισμού** του λόγου.

Η **γραπτή** επικοινωνία είναι ένα εκτενέστατο ζήτημα, του οποίου η ανάλυση δεν μπορεί να περιγραφεί στο παρόν κείμενο. Γενικά κατά την παραγωγή



γραπτού λόγου, θα πρέπει να τηρούνται καταρχάς όσα αναφέρονται ανωτέρω για την προφορική λεκτική επικοινωνία, αλλά επιπλέον πλείστες παράμετροι που αναφέρονται στο **είδος** του γραπτού λόγου που συντάσσουμε, τις γενικές **αρχές** της παραγωγής του **«δοκιμιακού» λόγου**, τους γενικούς κανόνες της σύνταξης **παραγράφων**, τους κανόνες **στίξης**, και **βεβαίως**, την ορθή χρήση της **γραμματικής** και του **συντακτικού** της γλώσσας στην οποία συντάσσουμε το γραπτό μήνυμα.

## Η ΜΗ-ΛΕΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

Ως μη-λεκτική επικοινωνία εννοείται η έκφραση συναισθημάτων, διαθέσεων, στάσεων και γενικότερα του εσωτερικού κόσμου του ανθρώπου μέσω του σώματος, με την «εκπομπή» μη-λεκτικών «σημάτων». Εννοείται, επίσης, κάθε μορφή μη γλωσσικής συμπεριφοράς, η οποία γίνεται αντιληπτή μέσω των αισθήσεων και πλαισιώνει την ομιλία επηρεάζοντας συνακόλουθα τη διαδικασία της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης.

Η λεκτική επικοινωνία συμπληρώνει και καθορίζει την αποτελεσματικότητα της μη-λεκτικής, επειδή κατά την επικοινωνιακή διαδικασία τα μη-λεκτικά «σήματα» υπερτερούν σημαντικά, καθώς εκτιμάται πως ξεπερνούν τουλάχιστον το 65% του συνόλου των μηνυμάτων που ανταλλάσσονται. Άλλοι ερευνητές εμφανίζουν το ποσοστό αυτό πολύ υψηλότερο. *Οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να εκπέμπουν μηνύματα ακόμη κι όταν δε μιλάνε, ακόμη και μόνο με το παρουσιαστικό ή την εμφάνισή τους.*

Αντί της ομιλίας χρησιμοποιούν συχνά μέρη/μέλη του σώματος, τα οποία πλέον καθίστανται όργανα, κανάλια ή δίαυλοι επικοινωνίας. Τα μέρη/μέλη αυτά είναι τα μέρη του προσώπου, τα χέρια ή τα πόδια, και το σώμα γενικότερα με τον τρόπο που «στήνεται» στο χώρο.

Θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι σε κάθε σχέση (και σε κάθε επικοινωνιακή διαδικασία), οι άνθρωποι τείνουν να «υποδύονται ρόλους», να προσαρμόζονται στις καταστάσεις στις οποίες καλούνται να «δράσουν» (στο «σκηνικό» στο οποίο καλούνται να «δράσουν», όπως οι ηθοποιοί), όσο πιο αποτελεσματικά μπορούν, με σκοπό να επιτύχουν να ικανοποιήσουν τις κατάλληλες συνθήκες

ώστε το «αίτημά» τους να μπορεί να «εισακουστεί» και να γίνει αποδεκτό. Η διαδικασία αυτή δεν ισχύει μόνο στη ρητορική ή σε «επίσημες», «τυπικές» περιστάσεις, στις οποίες ο αγορητής καλείται να «αναλάβει» συγκεκριμένο τρόπο γραφής και συγκεκριμένο τρόπο ομιλίας και συμπεριφοράς, αλλά σε οποιαδήποτε ανθρώπινη δραστηριότητα. Σκεφτείτε το λίγο: σε οποιαδήποτε σχέση (φιλική, εργασιακή, προσωπική, «ομαδική», κ.λπ.), η συμπεριφορά μας, ο τρόπος ομιλίας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιούμε, γενικότερα ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε, είναι συγκεκριμένος, «δομημένος» σε ένα πλαίσιο, ένα «σενάριο», το οποίο υπηρετεί τη συγκεκριμένη σχέση, τη φύση και τη δυναμική της.

Έτσι ακριβώς, σαν «ηθοποιοί» (όχι με την έννοια της «υποκρισίας», ότι δηλαδή δε δρούμε με ειλικρίνεια, αλλά με την έννοια της προσαρμογής σε συγκεκριμένο περιβάλλον), συνοδεύουμε κατά την προφορική/λεκτική επικοινωνία ό,τι λέμε με χειρονομίες, εκφράσεις, παύσεις, νεύματα, συγκεκριμένη στάση σώματος, αυξομειώσεις στην ένταση και τον τόνο της φωνής μας, επιφωνήματα, κ.ο.κ., «χρωματίζοντας» το λόγο μας με «σήματα» ή ακόμη και υποκαθιστώντας το λόγο με μηνύματα άλλης φύσης. Το «νόημα» στην επικοινωνία δεν αποδίδεται μόνο από την αποκωδικοποίηση των λέξεων, των όρων και των εννοιών που χρησιμοποιούμε, αλλά, *κυρίως*, από την αποκωδικοποίηση των μη-λεκτικών «συμβόλων» που, συνειδητά ή ασυνειδητά, χρησιμοποιούμε κατ' αυτήν. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Freud, είναι αδύνατον ο άνθρωπος να φυλάξει μυστικό, γιατί το προδίδει, χωρίς καν να το συνειδητοποιεί, με τη μη-λεκτική του συμπεριφορά, όσο καλά κι αν προσποιείται. Βέβαια, αυτό προϋποθέτει ότι ο «απέναντι» μας μπορεί να αποκωδικοποιεί τη μη-λεκτική διάσταση της επικοινωνίας σωστά.

Έχετε ακούσει σίγουρα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των προβλημάτων που δημιουργούνται στις ανθρώπινες σχέσεις αναφέρεται σε ελλιπή επικοινωνία. Αυτό είναι μερικώς σωστό. Τα προβλήματα που δημιουργούνται δεν είναι αποτέλεσμα ελλιπούς επικοινωνίας, είναι αποτέλεσμα *ανεπαρκούς, αναποτελεσματικής* επικοινωνίας. Συχνότερα δε, αποτέλεσμα *αναποτελεσματικής, άστοχης* μη-λεκτικής επικοινωνίας. Είναι λοιπόν σημαντικό

να μπορούμε όχι απλά να «ελέγχουμε» τη μη-λεκτική επικοινωνίας μας, αλλά να την προσαρμόζουμε στις περιστάσεις και στις συνθήκες στις οποίες καλούμαστε να επικοινωνήσουμε. Αναλογιστείτε το εξής: σε μια φιλική σχέση, ο ένας εκ των τριών (ας υποθέσουμε) μελών/μερών, ας υποθέσουμε ο «οπαδός», αλλάζει ξαφνικά τους τρόπους μη-λεκτικής επικοινωνίας που χρησιμοποιεί απέναντι στον «αρχηγό» της ομάδας· χρησιμοποιεί πιο έντονο και οξύ τόνο φωνής όταν του απευθύνει το λόγο, κρατάει το σώμα ακίνητο και σε ορθή θέση απέναντί του όταν τον ακούει, αναζητά διαρκώς με το βλέμμα τον τρίτο της ομάδας κατά τη διάρκεια της συζήτησης, κ.ο.κ.· όταν ο «αρχηγός» της ομάδας τον ρωτά σχετικά, επειδή διαισθάνεται ότι κάτι συμβαίνει, αν και δεν μπορεί να ερμηνεύσει τα σημάδια αυτά, καθώς δεν υπάρχει ακόμη εκπεφρασμένη αμφισβήτηση, εκείνος, με θέρμη που θα μπορούσε να ερμηνευτεί και ως ειλικρίνεια, του απαντά ότι δε συμβαίνει τίποτε, ότι τίποτε δεν έχει αλλάξει. Είναι πιθανό και ο ίδιος να μην έχει συνειδητά παγιώσει την πεποίθηση ότι ο ρόλος του «οπαδού» στην ομάδα δεν τον ικανοποιεί πια. Δεν έχει ακόμη εκφράσει την «ανταρσία» του με άμεση αμφισβήτηση - ειρωνεία, επίθεση, εναντίωση. Ωστόσο, για κάποιο λόγο, η μη-λεκτική επικοινωνία του με το μέλος εκείνο της ομάδας που έχει αναλάβει το ρόλο του «αρχηγού» δεν είναι πια σύστοιχη της επικοινωνίας τους, της σχέσης τους. Τα προβλήματα έχουν λοιπόν ήδη ξεκινήσει, κι ας μην έχει εκδηλωθεί επιθετικότητα. Ακόμη κι αν καμιά από τις υποθέσεις που μπορεί να κάνει κάποιο μέλος της ομάδας δεν ευσταθεί, η επικοινωνιακή «αλυσίδα» έχει σπάσει. Τόσο σημαντική είναι η μη-λεκτική επικοινωνία.

## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΗ-ΛΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η μη-λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει όλα εκείνα **τα στοιχεία της επικοινωνιακής διαδικασίας τα οποία τη χαρακτηρίζουν πέραν της λεκτικής**. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει:

- ❖ τις κινήσεις του σώματος, τα νεύματα και τις χειρονομίες,
- ❖ τα επιφωνήματα, τους ήχους, τον τόνο, την ένταση και το «χρωματισμό» της φωνής,

- ❖ το ντύσιμο,
- ❖ τη γενική εμφάνιση, και
- ❖ όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνιακή διαδικασία στο σύνολό της (όπως ο χώρος και ο χρόνος της πραγματοποίησής της).

Η μη-λεκτική επικοινωνία είναι από τη φύση της πιο **ασαφής** από τη λεκτική, πολλές φορές **αμφίσημη** (ή και «πολυσήμαντη»), και αναφέρεται κατά κύριο λόγο στο **ψυχοσυναισθηματικό** μέρος της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Η μη-λεκτική επικοινωνία συμβατικά διακρίνεται σε δυο «τμήματα»: την «παραγλώσσα» και τη «γλώσσα του σώματος».

## Η «ΠΑΡΑΓΛΩΣΣΑ»

Αυτή περιλαμβάνει **τα στοιχεία εκείνα της ομιλίας (της εκφοράς του λόγου) που «χρωματίζουν» το λόγο**. Η σημασία τους στην επικοινωνιακή διαδικασία είναι γενικά γνωστή - αρκεί να αναλογιστεί κανείς πόσο βοηθητικά είναι στο να «εισακουστεί» ή όχι το άτομο. Αναλυτικά, τα στοιχεία που απαρτίζουν την «παραγλώσσα» είναι τα παρακάτω:

- ❖ ο τόνος της φωνής,
- ❖ η ένταση της φωνής,
- ❖ η ποιότητα (η χροιά) της φωνής,
- ❖ τα επιφωνήματα,
- ❖ οι «λεκτικές παρεμβάσεις», οι διάφοροι ήχοι ή λέξεις που χρησιμοποιούμε κατά την ομιλία, οι οποίοι «δε σημαίνουν κάτι», δεν αποτελούν δομολειτουργικά στοιχεία του λόγου (πρόκειται για επαναλαμβανόμενους συνήθως στο λόγο ήχους, όπως τα διάφορα «α...» ή «ε...» κατά την ομιλία μας, ή και ολόκληρες λέξεις, όπως τα «λοιπόν...» ή τα «επίσης...», κ.λπ.), στοιχεία τα οποία συνήθως διακόπτουν τη ροή του λόγου και προκαλούν κακή εντύπωση.

Η σημασία της παραγλώσσας είναι ιδιαίτερα βαρύνουσα στην αποτελεσματικότητα της (προφορικής) επικοινωνίας, και μπορεί να αλλοιώσει σε σημαντικό βαθμό το ίδιο το μήνυμα και τον τρόπο που ο δέκτης το

εκλαμβάνει. Γι' αυτό το λόγο και πολλοί αγορητές (ομιλητές που χρειάζεται να αγορεύσουν δημόσια), εξασκούνται όπως οι ηθοποιοί στην ορθοφωνία. Αυτό δε σημαίνει ότι όλοι μας οφείλουμε να ακολουθήσουμε κάποια παρεμβατική μέθοδο ορθοφωνίας, είναι ωστόσο απαραίτητο να ασκούμε αυτοέλεγχο κατά την επικοινωνία μας σε περισσότερο «τυπικές» διαδικασίες (όπως μια συνέντευξη επιλογής ή μια συνάντηση εργασίας), ώστε να αποφεύγουμε να «προδίδουμε» την επικοινωνιακή ικανότητά μας με «παραγλωσσικές» αστοχίες.

## Η «ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ»

Με τον όρο «γλώσσα του σώματος» νοείται το **σύνολο των πλείστων συνειδητών ή ασυνειδών («ασυνειδητών») φυσικών/σωματικών κινήσεων** που παρατηρούνται εκ μέρους των συμμετεχόντων στην επικοινωνιακή διαδικασία, ενδυναμώνοντας ή αποδυναμώνοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα της. Οι λειτουργίες που μπορεί να επιτελεί είναι ενδεικτικά οι παρακάτω:

- ❖ αντί ολόκληρης λέξης ή φράσης (π.χ., ο αντίχειρας σε όρθια θέση με τα υπόλοιπα δάχτυλα «μαζεμένα» σε γροθιά «μεταφράζεται» ως «όλα εντάξει», «όλα καλά»),
- ❖ υποβοηθητικά ή emphaticά σε όσα λέγονται προφορικά,
- ❖ για το μετρίασμό της έντασης της επικοινωνιακής διαδικασίας,
- ❖ για τον έλεγχο της ροής του λόγου,
- ❖ επαυξητικά στη λεκτική έκφραση αισθημάτων.

Σε γενικές γραμμές, **η «γλώσσα του σώματος» αναλύεται στα παρακάτω:**

- ❖ στις κινήσεις του σώματος,
- ❖ στην επαφή με τα μάτια,
- ❖ στις εκφράσεις του προσώπου,
- ❖ στις χειρονομίες,
- ❖ στη στάση του σώματος, και
- ❖ στη γενική εικόνα του ατόμου.

Λόγω των ανεπαίσθητων «αποχρώσεων» και της τεράστιας ποικιλίας της, η γλώσσα του σώματος είναι δύσκολο να «αναγνωσθεί», να ερμηνευτεί - και να ελεγχθεί. Στην αποκωδικοποίησή της «καλούνται» πολλές φορές ασύνειδες λειτουργίες του ανθρώπινου ψυχικού και νοητικού κόσμου (όπως η διαίσθηση). Για το λόγο αυτό, πολύ συχνά μεταξύ όσων συμμετέχουν στην επικοινωνιακή διαδικασία παρεμβαίνουν πλείστες «προβολές» του ενός απόμου στο άλλο (π.χ., αν «εντοπίσω» μια κίνηση που εγώ ασύνειδα κάνω όταν ψεύδομαι στον απέναντί μου, συμπεραίνω πως ψεύδεται, ενώ για εκείνον μπορεί απλά να εκφράζει αμηχανία).

Η διερεύνηση της γλώσσας του σώματος αποτελεί αντικείμενο πολυετούς μελέτης. Κυκλοφορούν πολλά βιβλία (και στην ελληνική αγορά) που αναλύουν το «φαινόμενο», ενώ τα «αποτελέσματα» των ερευνών είναι κυριολεκτικά ανεξάντλητα. Εδώ θα μας απασχολήσει μόνο η γλώσσα του σώματος σε «επίσημες» περιστάσεις, όπως για παράδειγμα στη συνέντευξη επιλογής ή κατά τη διάρκεια συνάντησης μίας ομάδας εργασίας (για τις ομάδες εργασίας γίνεται λόγος παρακάτω).

Μερικές **χρήσιμες γενικές συμβουλές** για το «στήσιμό» μας σε τέτοιες «επίσημες» περιστάσεις είναι οι παρακάτω:

- ❖ Ντυθείτε όπως αρμόζει στην περίπτωση (χώρος και χρόνος συνέντευξης/συνάντησης, θέση για την οποία ενδιαφέρεστε, προφίλ εταιρίας, κ.λπ.).
- ❖ Προσέξτε την όλη εμφάνιση και παρουσίασή σας.
- ❖ Θυμηθείτε: η πρώτη εντύπωση όχι μόνο «μετράει», αλλά συνήθως δημιουργεί μία εικόνα που δύσκολα αλλάζει αργότερα.
- ❖ Ελέγξτε τη νευρικότητά σας. Προσέξτε ιδιαίτερα τις μηχανιστικές κινήσεις ή τα «τικ» που μπορεί να έχετε.
- ❖ Ελέγξτε το ρυθμό της αναπνοής σας. Εισπνέετε και εκπνέετε με κανονικό ρυθμό. Βοηθά να διατηρείτε τον έλεγχο του σώματός σας γενικότερα. Σε περίπτωση που κάτι σας αγχώσει, εισπνεύστε βαθύτερα απ' ό,τι συνήθως και εκπνεύστε κανονικά δύο-τρεις φορές, χωρίς όμως να γίνετε αντιληπτός.
- ❖ Τηρήστε τις δέουσες αποστάσεις μέσα στο χώρο που βρίσκεστε.

- ❖ Προσέξτε ιδιαίτερα τον τρόπο που κάθεστε και κινείστε. Είναι σκόπιμο να παρουσιάζετε μία ήρεμη, γεμάτη αυτοπεποίθηση εικόνα μέσω του όλου «στησίματος» του σώματός σας.
- ❖ Διατηρήστε αδιάλειπτη επαφή με τα μάτια. Η οπτική επαφή είναι αυτή που θα σας βοηθήσει να δείχνετε και σταδιακά να επιτύχετε αυτοπεποίθηση. Εξασκηθείτε συστηματικά σε όποια περίσταση σας παρουσιάζετε (σε καταστάσεις περισσότερο «τυπικών» επικοινωνιακών διαδικασιών), ώστε να μάθετε να μην αποστρέφετε το βλέμμα σας από το συνομιλητή σας. Η αποφυγή του βλέμματος του απέναντι όχι μόνο μεταφράζεται ως αμηχανία ή αδυναμία, αλλά δημιουργεί ένα «φαύλο κύκλο» αμηχανίας, που οδηγεί αναπόφευκτα σε μείωση της αυτοπεποίθησής μας.
- ❖ Προσέξτε τις χειρονομίες σας (αποφύγετε την όποια κίνηση προκαλεί γενικότερα την εντύπωση «εχθρικής» στάσης, ή στάσης «άμυνας», ή νευρικότητας και έντασης γενικότερα). «Τοποθετήστε» λίγες, συγκεκριμένες, ήπιες χειρονομίες σε «καίρια σημεία» της επικοινωνιακής διαδικασίας - μόνο όπου κρίνετε ότι μπορούν να βοηθήσουν πραγματικά.
- ❖ Εξασκηθείτε στο σπίτι σας, μπροστά στον καθρέφτη, μέχρις ότου αντιστοιχήσετε κάθε πιθανή κίνησή σας στη σωστή «δήλωση». Έτσι, θα έχετε την «πολυτέλεια» να «ανασύρετε» από μία ευρεία γκάμα εκφράσεων τη σωστή κίνηση στην κατάλληλη στιγμή.
- ❖ Έχετε πάντοτε υπόψη σας ότι η σωστή κίνηση στην κατάλληλη στιγμή είναι ένα «όπλο» ασύγκριτης αποτελεσματικότητας. Σκεφθείτε μόνο το εξής: ένα νεύμα συγκατάθεσης με το κεφάλι μπορεί να πείσει τον άλλο ότι τον ακούτε προσεκτικά χωρίς να τον διακόψετε, δείχνοντας τη φυσική ευγένειά σας, ενώ παράλληλα υποδηλώνει οικειότητα, ωθώντας τον να «ανοιχτεί» περισσότερο. Φτάνει όντως να τον ακούτε: θα σας προδώσει το βλέμμα σας στην περίπτωση που είστε αφηρημένος - εκτός των άλλων, υπάρχει ο κίνδυνος να συγκαταθέσετε σε κάτι με το οποίο δε συμφωνείτε.

## ΤΑ ΤΕΣΤ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο λειτουργεί κατά την επικοινωνιακή διαδικασία (οι επικοινωνιακές του δεξιότητες), και κυρίως μέσα στον εργασιακό χώρο, γίνεται συχνά αντικείμενο διερεύνησης και ανάλυσης κατά τη διαδικασία επιλογής υποψήφιων για μια θέση εργασίας. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τεστ / ερωτηματολόγια «δεξιοτήτων επικοινωνίας». Οι ερωτήσεις είναι σχολαστικά σχεδιασμένες ώστε να δημιουργούν αμφιβολία στο ποια απάντηση είναι η «σωστή». Δώστε ιδιαίτερη προσοχή και προσέξτε τα «ερωτήματα ελέγχου». Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικές ερωτήσεις τέτοιων ερωτηματολογίων:

«Όταν προσπαθώ να εξηγήσω κάτι, ρωτώ συχνά αυτούς που με ακούν αν με παρακολουθούν».

*Επιλογές απάντησης: (σχεδόν) ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, (σχεδόν) πάντοτε.*

«Πετυχαίνω να διατυπώνω τις απόψεις μου καθαρά».

*Επιλογές απάντησης: (σχεδόν) ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, (σχεδόν) πάντοτε αληθές.*

«Δυσκολεύομαι να διατυπώσω τις απόψεις μου όταν οι άλλοι δεν τις συμμαρίζονται».

*Επιλογές απάντησης: (σχεδόν) ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, αρκετά συχνά, (σχεδόν) πάντοτε.*

«Αισθάνομαι ότι οι άλλοι δεν καταλαβαίνουν τι θέλω να πω».

*Επιλογές απάντησης: (σχεδόν) ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, (σχεδόν) πάντοτε αληθές.*

«Όταν δεν μπορώ να καταλάβω μία ερώτηση, ζητώ επιπλέον επεξηγήσεις».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, πάντοτε αληθές.*

«Μου είναι εύκολο να "δω τα πράγματα" από την πλευρά του άλλου».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, πάντοτε αληθές.*



«Όταν αποσπάται η προσοχή μου από μία συζήτηση, προσποιούμαι ότι την παρακολουθώ».

*Επιλογές απάντησης: (σχεδόν) ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, (σχεδόν) πάντοτε.*

«Μου είναι δύσκολο να μιλώ για ή να εκφράζω τα συναισθήματά μου».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Εάν κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης έχω να προσθέσω κάτι σημαντικό, δεν πειράζει να διακόψω αυτόν που μιλά για να το προσθέσω».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, πάντοτε αληθές.*

«Μπορώ να καταλάβω τη διάθεση του αλλού όταν συζητάμε, παρατηρώντας τον όταν μιλά».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Δεν μπορώ να καταλάβω "πού το πάνε" οι άλλοι».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, πάντοτε αληθές.*

«Όταν καταλαβαίνω τι θέλει να πει ο άλλος, απαντώ αμέσως σε αυτό, χωρίς να περιμένω να τελειώσει αυτό που λέει».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Παρασύρομαι τόσο πολύ από αυτά που λέω, που δεν παρακολουθώ τις αντιδράσεις και τις εκφράσεις των άλλων».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Όταν κάνω λάθος, κατανοώ το λάθος μου και το παραδέχομαι αμέσως».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Ο καλύτερος τρόπος για να δώσω στον άλλο να καταλάβει τι θέλω να πω, είναι να του πω τι πιστεύω, σκέπτομαι και αισθάνομαι».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, πάντοτε αληθές.*

«Όταν έρχομαι σε αντιπαράθεση με κάποιον, είμαι ικανός να αντιπαρέλθω την όποια επιθετικότητα και να συνεννοηθώ μαζί του χωρίς ανταγωνισμούς, αλλά και χωρίς υποχωρήσεις».

*Επιλογές απάντησης: (σχεδόν) ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, (σχεδόν) πάντοτε αληθές.*

«Συζητώ χωρίς να διακόπτω τον άλλο, ακόμη και αν λέει πράγματα που δεν πιστεύω ή με εξαγριώνουν».

*Επιλογές απάντησης: (σχεδόν) ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, (σχεδόν) πάντοτε αληθές.*

«Όταν καταλάβω ότι πλήγωσα τα αισθήματα κάποιου, απολογούμαι ειλικρινά».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Υιοθετώ αμυντική στάση όταν αισθάνομαι ότι γίνομαι στόχος επίθεσης από κάποιον».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Όταν είμαι θυμωμένος και ο άλλος με ρωτά αν είμαι, το παραδέχομαι».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Συνήθως εξάγω βιαστικά συμπεράσματα, τα οποία σπάνια αναθεωρώ».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Οι άλλοι μου λένε ότι τείνω να υψώνω τη φωνή μου όταν συζητώ».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Είναι φυσικό να καταλαμβάνω το μεγαλύτερο "χώρο" σε μία συζήτηση».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ αληθές, σπάνια αληθές, κάποιες φορές αληθές, συχνά αληθές, πάντοτε αληθές.*

«Έχω την εντύπωση ότι οι άλλοι αισθάνονται απειλή από την παρουσία μου».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Όταν ασκώ κριτική σε κάποιον, η κριτική αυτή αναφέρεται αποκλειστικά στις ενέργειες και τη συμπεριφορά του, και δε γίνεται ποτέ "προσωπική επίθεση" ή ζήτημα "προσωπικής βεντέτας"».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Τείνω να αναβάλω τη συζήτηση "καυτών" ζητημάτων».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Μπορώ να επιλύσω μία κρίση ή ένα πρόβλημα που ανακύπτει, χωρίς να χάνω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

«Αποφεύγω να εκφράσω τις αντιρρήσεις που μπορεί να έχω για κάποιο ζήτημα / αποφεύγω τις αντιπαραθέσεις με τους άλλους».

*Επιλογές απάντησης: ποτέ, σπάνια, κάποιες φορές, συχνά, πάντοτε.*

Όλες οι ανωτέρω ερωταπαντήσεις διερευνούν το «επικοινωνιακό προφίλ» του ατόμου. Σε τέτοια ερωτηματολόγια υπάρχει ένα «ιδανικό προφίλ» δεξιοτήτων. Είναι πολύ πιθανό ότι και μόνοι σας μπορείτε να «προσεγγίσετε» το «ιδανικό» αυτό προφίλ, σύμφωνα και με όσα διαβάσετε προηγουμένως. Ωστόσο, θα πρέπει να είστε πολύ προσεκτικοί εάν προσπαθήσετε να «κλέψετε» σε ένα τέτοιο τεστ. Στα τεστ αυτά υπάρχουν συνήθως οι «ερωτήσεις ελέγχου ή επαλήθευσης» (ερωτήσεις των οποίων το περιεχόμενο ελέγχει και επαληθεύει το περιεχόμενο μίας προηγούμενης ερώτησης, διατυπωμένες κατά τέτοιο τρόπο, ώστε δύσκολα να μπορεί να καταλάβει κάποιος ότι, π.χ. η ερώτηση Β διερευνά κατ' ουσία την ίδια δεξιότητα με την προηγούμενή της Α).

## Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Η επικοινωνία ως διαδικασία θεωρημένη υπό το πρίσμα της σχέσης που διέπει τους συμμετέχοντες σε αυτή, μπορεί γενικά να διακριθεί:

- ❖ σε επικοινωνία που βασίζεται σε σχέσεις δομημένες σε **ρόλους** (σχέσεις που διαμορφώνονται σε περιβάλλοντα όπου παρατηρείται ιεραρχική κλιμάκωση των θέσεων και των ρόλων των ατόμων, π.χ. εργασιακό περιβάλλον), και
- ❖ σε επικοινωνία που βασίζεται σε «**εθελοντικές**» σχέσεις (π.χ. φιλικές).

Στο σημείο αυτό μας ενδιαφέρουν οι πρώτες, και ειδικότερα ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν οι σχέσεις αυτές μέσα σε ομάδες (εργασιακό ή άλλο «τυπικό» περιβάλλον).

Η επικοινωνία στις ομάδες γενικότερα χαρακτηρίζεται κυρίως από τους ρόλους των μελών της ομάδας και τον τρόπο που αυτοί καθορίζουν το είδος και την ποιότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας. Αυτό ισχύει σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό για ομάδες στις οποίες οι σχέσεις διαμορφώνονται υπό το

πρίσμα μίας σαφούς ιεραρχικής δομής, όπου οι ρόλοι των μελών είναι σαφέστερα προσδιορισμένοι.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την **ποιότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας της ομάδας**, και, κατά συνέπεια, τη **συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας ως οργανισμού**, είναι οι παρακάτω:

- ❖ ο αριθμός των μελών της ομάδας,
- ❖ η συνεκτικότητά της,
- ❖ η δέσμευσή της στο υπό υλοποίηση έργο (στο στόχο της),
- ❖ η διαμόρφωση των κανόνων λειτουργίας της,
- ❖ η αφοσίωση των μελών της στους κανόνες αυτούς, και
- ❖ η ομοφωνία των μελών της στις αποφασισμένες ενέργειες για την επίτευξη του στόχου.

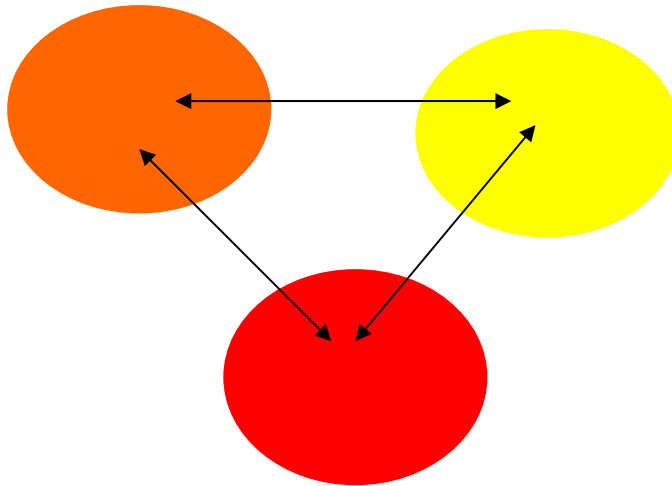
Για παράδειγμα, οι ρόλοι που αναλαμβάνει το κάθε άτομο σε μία ομάδα εργασίας μίας επιχείρησης είναι συνήθως παγιωμένοι από το ίδιο το «καταστατικό» της δημιουργίας της: η ιεραρχική θέση των μελών της στην εταιρία «προβλέπει» τόσο τους ρόλους που τα μέλη αναλαμβάνουν, όσο και τους τρόπους με τους οποίους εκφράζονται και συμπεριφέρονται, αναλαμβάνουν ή όχι πρωτοβουλίες, έχουν ή όχι λόγο στις τελικές επιλογές, κ.λπ.

Οι ρόλοι που διαμορφώνονται γενικότερα στις ομάδες και που ακολουθούνται κατά την όποια επικοινωνιακή διαδικασία είναι λίγο - πολύ γνωστοί (ο ηγέτης, ο ακόλουθος, ο «διαιτητής», κ.λπ.) στις διάφορες «παραλλαγές» τους. Μέσα σε πιο αυστηρά δομημένα πλαίσια (όπως το εργασιακό περιβάλλον), οι ρόλοι που αναπτύσσονται περιγράφονται ως «**ρόλοι εργασίας**», και είναι οι παρακάτω:

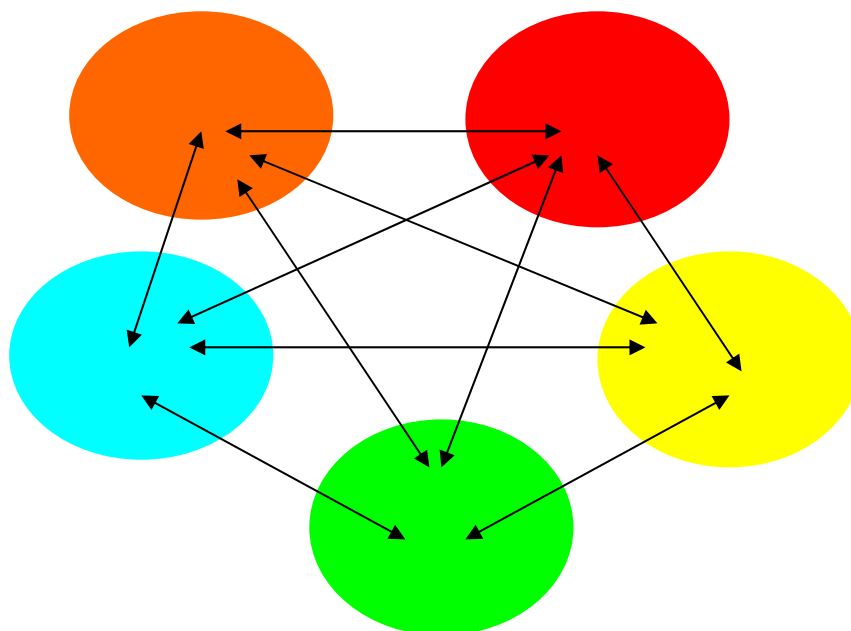
- ❖ ο «φυσικός ηγέτης»,
- ❖ το άτομο που αναζητά τις απαραίτητες πληροφορίες,
- ❖ το άτομο που παρέχει ιδέες και απόψεις,
- ❖ το άτομο που αναλύει τις πληροφορίες και τις απόψεις,
- ❖ το άτομο που «διεκπεραιώνει» την όλη διαδικασία της εργασίας,
- ❖ το άτομο που καταγραφεί την πορεία και τις ενέργειες της εργασίας, και
- ❖ ο «ιδανικός άνθρωπος», το άτομο «για όλες τις δουλειές».

Η ιδανική περίπτωση στις ομάδες αυτές είναι εκείνη κατά την οποία ο «φυσικός ηγέτης» και ο «ιδανικός άνθρωπος» είναι ένα και το αυτό πρόσωπο.

Κατά την επικοινωνιακή διαδικασία στις ομάδες, η όλη δυναμική των σχέσεων των μελών μίας ομάδας αναπτύσσεται σε ένα «πλέγμα» αμφίδρομων επάλληλων επικοινωνιακών «συνδέσμων», όπως αναπαρίσταται στα παρακάτω σχήματα (με παραδείγματα 3 και 5 μελών ομάδας):



**Σχήμα 1: Σχεσιοδυναμική αναπαράσταση ομάδας 3 ατόμων**



**Σχήμα 2: Σχεσιοδυναμική αναπαράσταση ομάδας 5 ατόμων**

Όσο αυξάνονται τα μέλη της ομάδας, τόσο αυξάνονται και οι «σύνδεσμοι» αυτοί μεταξύ των μελών της ομάδας, «επιβαρύνοντας» την επικοινωνιακή διαδικασία και μειώνοντας σωρευτικά την αποτελεσματικότητά της σε περίπτωση που κατά τη διάρκειά της εμφανιστεί κάποια «στρέβλωση», που μεταφέρεται μεταξύ των μελών της. Ανάλογα με τη δομή της ομάδας, το κλίμα και τις συνθήκες ή τους περιορισμούς που μπορεί να ισχύουν σύμφωνα με το «καταστατικό» της (επίσημο ή ανεπίσημο, «τυπικό» ή «άτυπο»), μερικοί «σύνδεσμοι» μεταξύ των μελών της μπορεί να απουσιάζουν, ανάλογα με τη βαθμίδα που κατέχουν στην ιεραρχία τα μέλη της.

Σε ομάδες εργασίας στις οποίες η διαδικασία, οι ρόλοι και οι σχέσεις μεταξύ των μελών είναι διακριτοί και παγιωμένοι ιεραρχικά, η ποιότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας επηρεάζεται πολύ από τον «ηγέτη» της ομάδας (το ρυθμιστή της επικοινωνιακής διαδικασίας), την προσωπικότητά του, και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται την όλη επικοινωνιακή διαδικασία (το χρόνο και το χώρο της πραγματοποίησης της συνάντησης, τη «θεματική ροή» της συνάντησης, πόσο «σφιχτή» ή «χαλαρή» είναι ως διαδικασία, πόση ελευθέρια άποψης και πόση άνεση πρωτοβουλίας έχουν τα μέλη της ομάδας, κ.λπ.), καθώς και τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται τόσο μεταξύ των μελών της ομάδας όσο και μεταξύ του ίδιου και των υπόλοιπων μελών της ομάδας.

Η δυναμική μιας τέτοιας ομάδας μπορεί να πάρει πολλές μορφές (π.χ. να απουσιάζουν οι απευθείας «σύνδεσμοι» μεταξύ των μελών που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχική κλίμακα, να απουσιάζουν ορισμένοι από τους απευθείας «συνδέσμους» μεταξύ μελών της ομάδας, ανάλογα με την περίπτωση και το έργο της, κ.λπ.). Η ιδανική περίπτωση είναι το κάθε μέλος της ομάδας να υιοθετεί το ρόλο που του ανατίθεται και να τον «εξυπηρετεί» όσο καλύτερα μπορεί.

## ΤΑ ΤΕΣΤ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο λειτουργεί μέσα σε ομάδες εργασίας γίνεται συχνά αντικείμενο διερεύνησης και ανάλυσης κατά τη διαδικασία επιλογής υποψήφιων για μια θέση εργασίας. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν έτοιμα τεστ ή ερωτηματολόγια «ρόλων σε ομάδες». Παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικές ερωτήσεις τέτοιων ερωτηματολογίων:

«Έχω την τάση να αναλαμβάνω την ευθύνη για τον προγραμματισμό των ομάδων στις οποίες συμμετέχω».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Η βασική προτεραιότητα που θέτω όταν μου δοθεί ένα έργο είναι να το ολοκληρώσω, και να το ολοκληρώσω όσο πιο γρήγορα γίνεται».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Παραμένω θετικός και αισιόδοξος για την έκβαση των καταστάσεων όταν ανακύψει κάποιο πρόβλημα».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Ακόμη και όταν οι γύρω μου δε βλέπουν κάποιο λόγο να ανησυχούν, εγώ διατηρώ τις επιφυλάξεις μου για το κατά πόσο το έργο προχωρά καλά».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Προτιμώ να αναλαμβάνω εργασίες και έργα που διεκπεραιώνονται από ένα άτομο, παρά από ομάδες».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Σε κάθε περίπτωση, ψάχνω για τα λάθη και τις παραβλέψεις κατά την πορεία υλοποίησης ενός έργου».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Πάντοτε βρίσκω τον τρόπο να αποκτήσω τις απαραίτητες πληροφορίες για την υλοποίηση ενός έργου (επαφές, πηγές, κ.λπ.)».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Είναι πολύ σημαντικό για εμένα όλα τα μέλη της ομάδας στην οποία συμμετέχω να αισθάνονται ότι είναι σημαντικά και αναντικατάστατα για την επίτευξη του τελικού αποτελέσματος».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Αναπτύσσω όλη τη φαντασία και τη δημιουργικότητά μου κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός έργου».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Σε μία "ομάδα εργασίας" αναλαμβάνω αυθόρμητα να κρατώ σημειώσεις για το τι λέγεται και αποφασίζεται».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Τείνω να αμφισβητώ κάθε ιδέα ή απόφαση πριν πεισθώ για ό,τιδήποτε».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Αν κάτι πάει στραβά, συνήθως αναλαμβάνω προσωπικά την ευθύνη».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Εκνευρίζομαι από περισπάσεις, αναβολές ή καθυστερήσεις κατά την πορεία μιας συνάντησης ή της υλοποίησης ενός έργου».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Μπορώ πολύ εύκολα να σχεδιάσω ένα εφαρμόσιμο πλάνο υλοποίησης έργου από μία ασαφή πρόταση ή ιδέα».



*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Το δυνατό μου σημείο είναι η εύρεση καινοτόμων λύσεων και εφαρμογών».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Αισθάνομαι άνετα να υποδεικνύω στους άλλους τι πρέπει να γίνει και ποιος είναι ο πλέον κατάλληλος για να το κάνει».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Όταν συνεργάζομαι με άλλους, συχνά ο νους μου "πετάει αλλού"».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Ακόμη και όταν παρευρίσκομαι σε κοινωνικές εκδηλώσεις, έχω το μυαλό μου στην εργασία, για την περίπτωση που συναντήσω ανθρώπους που μπορούν να με βοηθήσουν στο έργο που σχεδιάζω ή πραγματοποιώ τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Το δυνατό μου σημείο είναι η ανάλυση καταστάσεων και η επίλυση κρίσεων».

*Επιλογές απάντησης: απολύτως αληθές, αληθές, περίπου αληθές/περίπου αναληθές, αναληθές, απολύτως αναληθές.*

«Όταν προκύπτει πρόβλημα ή κρίση στην ομάδα στην οποία συμμετέχω... ».

*Επιλογές απάντησης (περισσότερες από μία):*

«...προσπαθώ να επαναφέρω την ομάδα στον αρχικό στόχο».

«...πιέζω τους υπολοίπους να πάρουν γρήγορα την απόφαση για να προχωρήσουμε παρακάτω».

«...προσπαθώ να διατηρήσω την ψυχραιμία, τη νηφαλιότητα και την αισιοδοξία της ομάδας».

«...αναζητώ τα βαθύτερα αίτια της κρίσης, ώστε να επιλύσω το πρόβλημα μια και καλή».

«...ακούω την άποψη όλων και προσπαθώ να διευθετήσω την κρίση».

«...παίρνω τις προφυλάξεις μου ώστε κανείς να μη βιαστεί να πάρει μια απόφαση που θα βάζει σε κίνδυνο τη συνολική αποτελεσματικότητα του προς εφαρμογή σχεδίου».

«...αναζητώ βοήθεια έξω από την ομάδα εάν αυτό διασφαλίζει το έργο».

«...ηρεμώ τα πνεύματα και φροντίζω να γίνει σαφές ότι κανενός η άποψη και η συνεισφορά στο έργο δεν είναι αμελητέα».

«...αναλύω την κατάσταση και το πρόβλημα και προτείνω εναλλακτικές από τις οποίες μπορεί εύκολα να επιλέγει μία λύση ικανοποιητική για όλους».

«...λαμβάνω υπόψη όλες τις παραμέτρους και προτείνω μία ριζοσπαστική λύση που μπορεί να βοηθήσει όλη την ομάδα να προσανατολιστεί καλύτερα ως προς το ζητούμενο».

«Όταν επιλέγομαι για να συμμετέχω σε μια ομάδα εργασίας, ο λόγος είναι επειδή...»

Επιλογές απάντησης (περισσότερες από μία):

«...είμαι πολύ οργανωτικός και απολαμβάνω να συντονίζω διαδικασίες».

«...είμαι πάντοτε εστιασμένος στο τελικό αποτέλεσμα και δε σταματώ με τίποτε ωσότου επιτύχω το στόχο μου».

«...διατηρώ πάντοτε την αισιοδοξία μου και συνήθως επιτυγχάνω να βοηθώ και τους γύρω μου να μη χάνουν τη δική τους».

«...πάντοτε κάνω επανέλεγχο σε όλα τα ζητήματα και έχω ταλέντο να ανακαλύπτω τις παραλείψεις και τα λάθη που έχουν γίνει».

«...κάνω πάντοτε τη δουλειά μου ήσυχα και αποτελεσματικά, χωρίς να χρειάζεται κάποιος να με επαινεί ή να με κατευθύνει και να με διορθώνει όλη την ώρα».

«...είμαι γενικά το «πνεύμα της αντιλογίας», αμφισβητώ την αποτελεσματικότητα όσων προτείνονται, εφόσον αυτό ισχύει, και δεν επηρεάζομαι από τις απόψεις των γύρω μου».

«...«έχω τις πηγές μου», ξέρω παντού και πάντοτε κάποιον «απ' έξω» που μπορεί να βοηθήσει την κατάσταση».

«...είμαι εξαιρετικά αποτελεσματικός στο να επιλύω προβλήματα και κρίσεις».

«...είμαι η καλύτερη παρέα που μπορούν να σκεφτούν όλοι».

«...έχω ένα απίστευτο ταλέντο να βρίσκω την πιο απίθανη λύση για ένα πρόβλημα, που αποδεικνύεται πάντοτε και η πιο αποτελεσματική».

«...έχω το ταλέντο να επικεντρώνω τη συζήτηση στο ζητούμενο».

Όλες οι ανωτέρω ερωταπαντήσεις διερευνούν τον τρόπο κατά τον οποίο το άτομο εντάσσεται, συμπεριφέρεται και λειτουργεί μέσα σε μια ομάδα. Είναι ευνόητο ότι «δεν υπάρχει η σωστή απάντηση» σε τέτοιου είδους τεστ, δεν υφίσταται ένα «ιδανικό προφίλ» δεξιοτήτων. Από τέτοιου είδους ερωτηματολόγια **σκιαγραφείται ένα «επικοινωνιακό προφίλ» που «ταιριάζει ή δεν ταιριάζει» στο «επικοινωνιακό προφίλ» μίας θέσης εργασίας.** Σε περίπτωση που κάποιος καλείται να απαντήσει σε ένα σύνολο ερωτήσεων που διερευνούν τις επικοινωνιακές δεξιότητές του σε ομάδες εργασίας, **ο μόνος τρόπος να «απαντήσει σωστά» είναι να απαντήσει ειλικρινά,** για τον επιπρόσθετο λόγο ότι στα τεστ αυτά υπάρχουν συνήθως «ερωτήσεις ελέγχου ή επαλήθευσης» (ερωτήσεις των οποίων το περιεχόμενο ελέγχει και επαληθεύει το περιεχόμενο μίας προηγούμενης ερώτησης, διατυπωμένες κατά τέτοιο τρόπο, ώστε δύσκολα να μπορεί να καταλάβει κάποιος ότι, π.χ. η ερώτηση Β διερευνά κατ' ουσία την ίδια δεξιότητα με την προηγούμενή της Α).

**Το θέμα της επικοινωνίας αποτελεί ένα ανεξάντλητο πεδίο επιστημονικής μελέτης και ερευνών, ενώ η βιβλιογραφία που αναφέρεται σε αυτό είναι «δυναμικά άπειρη». Είναι εκ των πραγμάτων αδύνατο να καλυφθεί σε λίγες σελίδες. Ελπίζουμε ωστόσο ότι «ευαισθητοποιηθήκατε» σε κρίσιμα ζητήματα της επικοινωνίας ως φαινόμενου και ως διαδικασίας. Ελπίζουμε επίσης ότι «πήρατε μία ιδέα» για το ζήτημα της «επίσημης» επικοινωνιακής διαδικασίας, την οποία πιθανώς θα κληθείτε να «υπηρετήσετε» κατά τη μεγαλύτερη διάρκεια της επαγγελματικής – εργασιακής σας σταδιοδρομίας.**

**Η αλήθεια είναι ότι το «στήσιμο» ενός ανθρώπου (η εικόνα που εκπέμπει - το «χάρισμα» ή η «ακτινοβολία» που εκπέμπει) προς τους απέναντί του, είναι ένα «όπλο μαζικής εμβέλειας (ή καταστροφής)», που το διαθέτουν λίγοι (και που ίσως γεννιούνται με αυτό – αν και το πιθανότερο είναι ότι «αναπτύσσεται» με πολύπλοκους και μάλλον δυσνόητους μηχανισμούς από πολύ μικρή ηλικία). Για εμάς τους υπόλοιπους, απομένει η συνεχής προσπάθεια για την εξέλιξη και τη βελτίωση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαρτίζουν το φαινόμενο της επικοινωνιακής ικανότητας.**