

Ascend

Where your work meets your life.

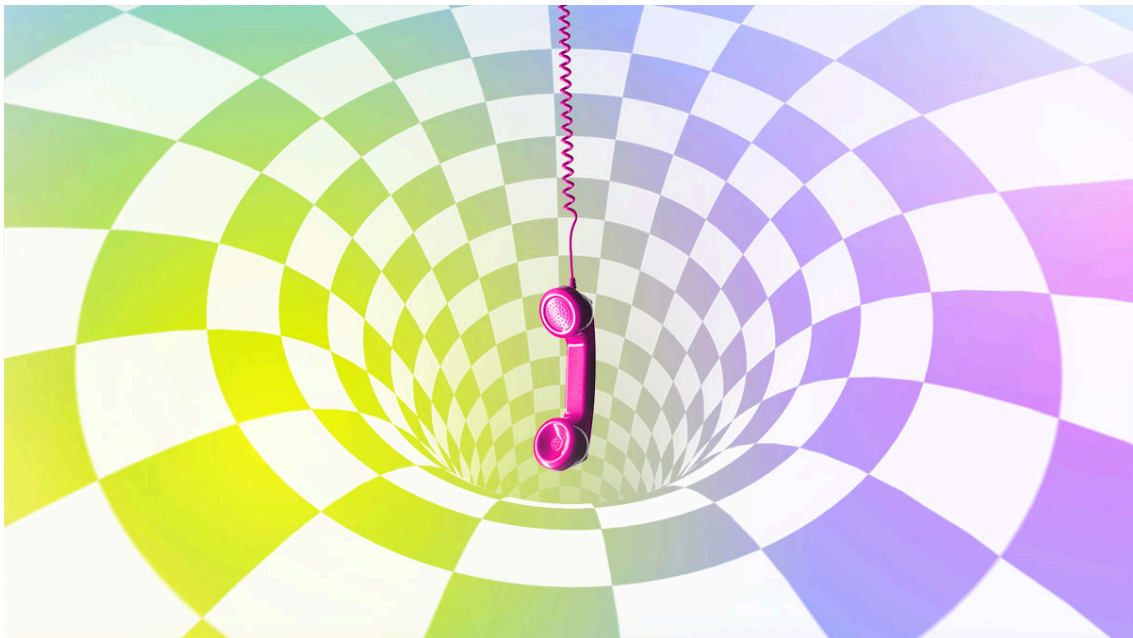
**Harvard
Business
Review**

Ηγετικές Ομάδες

Η κακή επικοινωνία μπορεί να επιβραδύνει την ομάδα σας

με Γκλεμπ Τσιπούρσκι

18 Οκτωβρίου 2023



Προσωπικό HBR; Peter Dazeley/FlashMovie/Getty Images

Περίληψη. Η επικοινωνία δεν είναι απλώς μια μαλακή δεξιότητα. είναι η βάση της αποτελεσματικής διαχείρισης. Ωστόσο, οι έρευνες αποκαλύπτουν ότι οι εργαζόμενοι είναι απογοητευμένοι από τη ασαφή επικοινωνία από τα αφεντικά τους. Μερικές από αυτές τις προκλήσεις προέρχονται σίγουρα από το πιο σιωπηλό περιβάλλον επικοινωνίας ... [περισσότερο](#)

Καθώς όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται εξ αποστάσεως ή σε υβριδικά περιβάλλοντα εργασίας, η ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία έχει γίνει ακόμη πιο έντονη.

Σύμφωνα με μια πρόσφατη αναφορά του FlexOS, οι εργαζόμενοι έδωσαν στους διευθυντές τους μέτρια επτά στα 10 —με άλλα λόγια, ένα C— στην αποτελεσματική διαχείριση υβριδικών και απομακρυσμένων ομάδων. Ακόμη χειρότερα, το 30% είπε ότι είναι απογοητευμένο από την ασαφή επικοινωνία από τα αφεντικά του. Μερικές από αυτές τις προκλήσεις προέρχονται σίγουρα από το πιο σιωπηλό περιβάλλον επικοινωνίας που δημιουργείται από απομακρυσμένη και υβριδική εργασία. Σύμφωνα με έρευνα του Fishbowl, μόνο οι μισοί επαγγελματίες κατανοούν ακόμη και το υβριδικό πρόγραμμα εργασίας της εταιρείας τους.

Ως διευθυντής, είναι δουλειά σας να βεβαιωθείτε ότι οι ζωτικές πληροφορίες μοιράζονται κατάλληλα και ξεκάθαρα, χωρίς να αφήνετε περιθώρια για παρεξηγήσεις ή συγκρούσεις. Πώς μπορείτε λοιπόν να γίνετε ένας εξαιρετικός επικοινωνιακός σε αυτό το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας;

Βελτιώστε την Επικοινωνία σας

Φανταστείτε το εξής: βυθίζεστε σε ένα έργο και εμφανίζεται ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από τον διευθυντή σας που αναφέρει: "Ας εστιάσουμε στο να το κάνουμε οπτικά ελκυστικό". Ενεργοποιημένοι, βυθίζεστε στη γραφιστική, επιλέγοντας προσεκτικά γραμματοσειρές, χρώματα και διατάξεις για να δημιουργήσετε μια συναρπαστική εμπειρία για τον τελικό χρήστη. Ακριβώς τη στιγμή που βάζετε τις τελευταίες πινελιές στο οπτικό σας αριστούργημα, νιώθοντας περήφανος για ό,τι έχετε πετύχει, εμφανίζεται ένα δεύτερο email που δηλώνει ωμά: «Παρακαλώ βεβαιωθείτε ότι το περιεχόμενο είναι η προτεραιότητά μας». Λοιπόν τι κάνεις τώρα; Υπήρχαν αλλαγές που χρειαζόνταν στο περιεχόμενο; Η απουσία σαφούς διοικητικής καθοδήγησης σας αφήνει να βυθίζετε σε ένα τέλμα σύγχυσης, επηρεάζοντας όχι μόνο την παραγωγικότητά σας αλλά και το ηθικό σας.

Όταν οι διευθυντές δεν είναι ξεκάθαροι στην επικοινωνία τους, μπορεί να αφαιρέσει την εστίασή τους από τις ομάδες, μειώνοντας τη συνολική ποιότητα της παραγωγής τους . Είναι σημαντικό για τους διευθυντές να συνειδητοποιήσουν ότι η σαφής, συνεπής επικοινωνία δεν αποτελεί επιλογή. είναι επιτακτική ανάγκη. Η κακή επικοινωνία εμποδίζει τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική πρόοδο.

Ακολουθούν μερικές τεχνικές που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να βελτιώσετε την επικοινωνία σας:

Θέστε τις προσδοκίες εκ των προτέρων.

Μία από τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψει με την εξ αποστάσεως επικοινωνία είναι στην πραγματικότητα η υπερφόρτωση πληροφοριών. Όλοι μας βομβαρδίζονται συνεχώς με email, Slacks, τηλεφωνήματα και άλλα παρόμοια. Είναι σημαντικό να ευθυγραμμιστείτε με την ομάδα σας για τη βέλτιστη χρήση αυτών των διαφόρων πλατφορμών επικοινωνίας. Για παράδειγμα, ενώ το email μπορεί να είναι κατάλληλο για επίσημη αλληλογραφία και μακροπρόθεσμες οδηγίες, οι εφαρμογές άμεσων μηνυμάτων όπως το MS Teams ή το Slack μπορούν να χειριστούν άμεσες ανάγκες και γρήγορες διευκρινίσεις.

Η ευθυγράμμιση ως ομάδα σχετικά με το ποιο εργαλείο να χρησιμοποιήσετε και πότε μπορεί να μειώσει σημαντικά την τριβή στην επικοινωνία. Είναι σημαντικό για εσάς να τηρείτε με συνέπεια τα πρότυπα που έχετε θέσει και να υπενθυμίζετε στους άλλους εάν ξεφύγουν.

Εξετάστε το ενδεχόμενο να δημιουργήσετε έναν "καμβά καθαρότητας".

Όταν ξεκινάτε ένα νέο έργο μαζί ως ομάδα, δημιουργήστε ένα σύνολο εγγράφων που περιγράφουν συνοπτικά τους στόχους του έργου, τις ατομικές ευθύνες, τις οδηγίες διαδικασίας και τις βασικές προθεσμίες. Αυτός ο κεντρικός κόμβος , τον οποίο αποκαλώ «καμβά διαύγειας», παρέχει απρόσκοπτη πρόσβαση στην ίδια δεξαμενή πληροφοριών και μπορεί να χρησιμεύσει ως λίθος λίθος για όλους, αποτρέποντας τη σύγχυση και ελαχιστοποιώντας τα μπρος-πίσω.

Είναι σημαντικό να δημιουργήσετε αυτά τα έγγραφα από κοινού — συγκαλέστε όλα τα μέλη της ομάδας, είτε αυτοπροσώπως είτε εικονικά, και εργαστείτε με το καθένα για να βεβαιωθείτε ότι είστε όλοι στην ίδια σελίδα. Μέσω αυτής της ευθυγράμμισης, όχι μόνο αντιμετωπίζονται τα κενά κατανόησης σε πραγματικό χρόνο κατά τη φάση δημιουργίας καμβά, αλλά τίθεται επίσης μια γερή βάση για την τήρηση της διαδικασίας και τη διάδοση της γνώσης.

Κάντε τα πάντα προσβάσιμα.

Η διασφάλιση ότι κάθε μέλος της ομάδας — απομακρυσμένο ή εντός γραφείου — έχει εύκολη πρόσβαση σε όλες τις επικοινωνίες είναι αδιαπραγμάτευτη. Διατηρήστε σχολαστικά αρχεία των αποφάσεων που ελήφθησαν, των πρακτικών συνεδριάσεων και των καταστάσεων του έργου σε μια κεντρική ψηφιακή τοποθεσία προσβάσιμη σε όλους.

Ορίστε πρότυπα σχετικά με το πού αποθηκεύονται τα έγγραφα και τον τρόπο αποθήκευσης των πληροφοριών. Εάν ο οργανισμός σας έχει πρόσβαση σε πολλές πλατφόρμες αποθήκευσης cloud, ορίστε κανόνες σχετικά με το τι μεταφορτώνεται και πού. Μπορεί επίσης να είναι χρήσιμο να παρέχετε οδηγίες σχετικά με τις ρυθμίσεις κοινής χρήσης για να βεβαιωθείτε ότι όλοι όσοι μπορεί να χρειαστεί να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες μπορούν να τις βρουν εύκολα.

Καθορίστε τις ώρες γραφείου.

Ένας τρόπος για να διευκολύνετε την άμεση επικοινωνία με τους υπαλλήλους σας είναι να αφήσετε κατά μέρος τις επίσημες «ώρες γραφείου» κάθε εβδομάδα — τόσο εξ αποστάσεως όσο και εντός γραφείου. Αυτή είναι η στιγμή που θα πρέπει να είστε εύκολα προσβάσιμοι μέσω συνομιλίας, τηλεφώνου ή βιντεοκλήσης για να συζητήσετε τυχόν ανησυχίες ή ερωτήσεις. Θεωρήστε το μια εικονική ανοιχτή πόρτα, έτσι ώστε τόσο οι εργαζόμενοι στο γραφείο όσο και οι απομακρυσμένοι υπάλληλοι να έχουν ίσες ευκαιρίες για πρόσωπο. Δεν υπάρχει ανάγκη για συγκεκριμένη ατζέντα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, απλώς εστιάστε στο να ακούτε με ενσυναίσθηση το προσωπικό σας και να αντιμετωπίζετε τις ανάγκες του. Να είστε πλήρως παρόντες. Αυτό θα διευκολύνει την ενίσχυση των συνδέσεων με τις άμεσες αναφορές σας.

Κάντε τακτικές απολογισμοί.

Μετά από σημαντικές ανακοινώσεις της εταιρείας, μπορεί να είναι πολύτιμο να οργανώσετε ενημερωτικές συναντήσεις με την ομάδα σας. Κάνοντας αυτό θα σας βοηθήσει να αξιολογήσετε πόσο καλά κατανοούν και αποδέχονται οι άνθρωποι σας τις ανακοινώσεις, και θα σας δώσει την ευκαιρία να διευκρινίσετε και να απαντήσετε σε τυχόν ερωτήσεις. Θυμηθείτε ότι η ομάδα σας αναζητά εσάς για να αξιολογήσει πώς να ανταποκρίνεται σε ανακοινώσεις ανώτατου επιπέδου. Είστε ο μεσολαβητής των μηνυμάτων του C-suite προς την ομάδα σας.

Φέρτε όλους μαζί: Μια ομάδα που παίζει μαζί μένει μαζί. Η οργάνωση μηνιαίων δραστηριοτήτων δημιουργίας ομάδας μπορεί να σφυρηλατήσει ισχυρότερους δεσμούς και να δημιουργήσει μια πιο συνεκτική ομαδική κουλτούρα. Ενώ οι διαπροσωπικές δραστηριότητες συχνά αποφέρουν υψηλότερη συναισθηματική δέσμευση, τα εικονικά συμβάντα μπορούν επίσης να είναι αποτελεσματικά, ειδικά για εξ ολοκλήρου απομακρυσμένες ομάδες. Η ενσωμάτωση αυτών των οργανωμένων αλληλεπιδράσεων χρησιμεύει ως καταλύτης για ανοιχτή επικοινωνία, καταρρίπτοντας ιεραρχικά ή διαπροσωπικά εμπόδια και καλλιεργώντας ένα περιβάλλον όπου οι ιδέες μπορούν να ρέουν ελεύθερα μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό καλλιεργεί μια κουλτούρα διαφάνειας και εμπιστοσύνης, τα οποία είναι θεμελιώδη για την αποτελεσματική επικοινωνία μέσα σε μια ομάδα.

Ελέγχετε περιοδικά : Δεν είναι σοφό να υποθέσουμε ότι καμία είδηση δεν είναι καλή είδηση. Ένας τρόπος για να κάνετε check-in με την ομάδα σας είναι να διεξάγετε ανώνυμες έρευνες κάθε μήνα για να μετράτε ποιες δραστηριότητες έχουν απήχηση σε αυτές. Ακολουθούν μερικά δείγματα ερωτήσεων, προσαρμοσμένων για τη μέτρηση της απήχησης των δραστηριοτήτων, τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των υλοποιούμενων σχεδίων και την καλλιέργεια μιας ανοιχτής κουλτούρας επικοινωνίας:

- Ποιες πτυχές των πρόσφατων δραστηριοτήτων επικοινωνίας και συνεργασίας βρήκατε πιο ωφέλιμες; Παρακαλώ εξηγήστε.

- Υπάρχει κάποια δραστηριότητα επικοινωνίας ή συνεργασίας που νιώθετε ότι δεν σας είχε καλή απήχηση; Τι προτάσεις έχετε για βελτιώσεις;
- Ποια βήματα μπορούν να ληφθούν για τη βελτίωση της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας και της συνεργασίας εντός της ομάδας μας;
- Οι πρόσφατες αλλαγές σε [συγκεκριμένη διαδικασία ή δραστηριότητα] βοήθησαν στη βελτίωση της εργασιακής σας εμπειρίας; Δώστε παραδείγματα.
- Σε μια κλίμακα από το 1 έως το 10, πώς θα αξιολογούσατε την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της συνεργασίας της ομάδας;

Συνεχίστε με μια ομαδική συζήτηση για να ερμηνεύσετε τα αποτελέσματα της έρευνας, με στόχο να εξισορροπήσετε τις ποικίλες προτιμήσεις. Μόλις το σχέδιο τεθεί σε εφαρμογή, μην ξεχάσετε να μετρήσετε την αποτελεσματικότητά του και να ενθαρρύνετε την ανατροφοδότηση. Βελτιώστε την προσέγγιση κάθε τρίμηνο, διατηρώντας την πάντα ανταποκρινόμενη στις εξελισσόμενες ανάγκες της ομάδας. Οι επακόλουθες συζητήσεις από αυτούς τους βρόχους check-in και σχολίων μπορούν όχι μόνο να δώσουν στα μέλη της ομάδας μια πλατφόρμα για να διατυπώσουν τις προτιμήσεις και τις ανησυχίες τους, αλλά και να ενισχύσουν μια κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας. Αυτή η διαδικαστική διαφάνεια στην αντιμετώπιση και επανάληψη των αναγκών και των προτιμήσεων της ομάδας καταδεικνύει μια προληπτική κουλτούρα επικοινωνίας, απαραίτητη για την καλλιέργεια μιας ανθεκτικής και προσαρμοστικής ομάδας.

Η επικοινωνία δεν είναι απλώς μια μαλακή δεξιότητα. Είναι η βάση της αποτελεσματικής διαχείρισης. Καθώς περνάτε από αυτή τη διαδικασία, μην διστάσετε να αξιοποιήσετε νέες τεχνολογίες που μπορούν να φέρουν την ομάδα σας πιο κοντά, τόσο συναισθηματικά όσο και λειτουργικά. Ως νέος διευθυντής, έχετε την ευκαιρία να

επαναφέρετε τους παλιούς τρόπους και να δημιουργήσετε έναν πιο αποτελεσματικό ρόλο ως υπεύθυνος επικοινωνίας σε αυτό το υβριδικό και απομακρυσμένο τοπίο.

Ο Gleb Tsipursky επαινέστηκε ως "Office Whisperer" και "Hybrid Expert" από τους *New York Times* για τη βοήθεια των ηγετών να χρησιμοποιήσουν την υβριδική εργασία για να βελτιώσουν τη διατήρηση και την παραγωγικότητα με παράλληλη μείωση του κόστους. Υπηρετεί ως Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας συμβούλων για το μέλλον της εργασίας Disaster Avoidance Experts. Έγραψε επτά βιβλία με τις μεγαλύτερες πωλήσεις, μεταξύ των οποίων το *Returning to the Office* και *Leading Hybrid and Remote Teams*. Η τεχνογνωσία του προέρχεται από περισσότερα από 20 χρόνια συμβούλων για εταιρείες Fortune 500 από την Aflac έως τη Xerox και πάνω από 15 χρόνια στον ακαδημαϊκό χώρο ως επιστήμονας συμπεριφοράς στο UNC-Chapel Hill και στην Πολιτεία του Οχάιο.

Συνιστάται για εσένα

Πώς να αποφύγετε τις κοινές κακές επικοινωνίες στην εργασία



Η «κακή επικοινωνία» είναι συχνά σύμπτωμα διαφορετικού προβλήματος



PODCAST

Πώς μπορώ να επικοινωνήσω με περισσότερη διακριτικότητα;



Πώς επικοινωνούν οι μεγάλοι ηγέτες

