

«Αποτελεσματικές Μέθοδοι Ενδοϋπηρεσιακών Σχέσεων»

Χρήστος Αναστασόπουλος

Οικονομολόγος (BSc)

Δ.Υ.Υ. του Ε.Σ.Υ. (MSc)

Πιστοποιημένος Εκπαιδευτής Ενηλίκων

Υπεύθυνος Γραφείου Ποιότητας Γ.Ν. Μεσσηνίας

Πως θα Δουλέψουμε

Συνεργατικά

Διαδραστικά

Ανταλλάσσοντας ιδέες & Εμπειρίες

Με σεβασμό στον συνομιλητή

Διαλείμματα/Ωράριο

Χρήση Κινητών

ΕΝΔΟΪΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η Σπουδαιότητα της Επικοινωνίας

Θέμα Συζήτησης

- Η αποτελεσματική επικοινωνία ευθύνεται για την επιτυχία στην απόδοση των ομάδων και, κατ' επέκταση, των οργανισμών.

Robbins, 2001

Εργασία σε Ομάδες

Αφού ορίσετε τον εκπρόσωπο της ομάδας σας, συνεργαστείτε και μετά από ανταλλαγή απόψεων, καταλήξτε σε μια κοινή απάντηση ή θέση, σχετικά με το ακόλουθο θέμα.

Θέμα: Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ποιότητα των ενδοϋπηρεσιακών σχέσεων;

Διαθέσιμος Χρόνος: 10 λεπτά.

Σημαντικοί Παράγοντες

- Δημιουργία αποτελεσματικής **ομάδας** με έμφαση στην εξασφάλιση **συννοχής** μεταξύ των μελών της
- Διαμόρφωση κατάλληλης **οργανωσιακής κουλτούρας**
- Εξασφάλιση αποτελεσματικής **επικοινωνίας**
- Αποτελεσματική διαχείριση **διαφωνιών & συγκρούσεων**

Εννοιολογική Προσέγγιση Ομάδας

«Ως **ομάδα** ορίζεται μια συνάθροιση ατόμων στην οποία κάθε άτομο έχει συνείδηση της παρουσίας των άλλων, αλληλεπιδρά με τους άλλους, δέχεται ότι έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις ως μέλος αυτής, μοιράζεται μια κοινή ταυτότητα, ενώ παράλληλα βιώνει μια μορφή εξάρτησης από τους άλλους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο».

Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ομάδων (1/2)

- Αίσθηση κοινής αποστολής, κοινού οράματος και κατανόηση αλληλεξάρτησης
- Άνετη, ανεπίσημη ατμόσφαιρα, θετικό κλίμα
- Ύπαρξη κοινά αποδεκτών και προκλητικών στόχων
- Εναρμόνιση ατομικών και ομαδικών στόχων
- Ικανότητα επιλογής σωστών μεθόδων, διαδικασιών και κανόνων
- Ανοικτή και αποτελεσματική επικοινωνία
- Ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων, ιδεών, απόψεων κ.λπ.
- Ικανότητα επίτευξης συναίνεσης μέσω διαλόγου και επιχειρημάτων
- Ικανότητα αυτοκριτικής

Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ομάδων (2/2)

- Ομαδική μάθηση μέσω ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών, επιτυχιών, αποτυχιών και λαθών
- Αξιοποίηση γνώσεων, ικανοτήτων, εμπειριών των μελών
- Ικανοποίηση και παρακίνηση των μελών
- Ικανότητα εξασφάλισης **συνοχής της ομάδας**, άμιλλας, αλληλεγγύης, αλληλοϋποστήριξης των μελών
- Ενθάρρυνση πρωτοβουλιών, ανάληψης κινδύνου και δημιουργικότητας
- Αφοσίωση, υπευθυνότητα, πειθαρχία των μελών
- Αμοιβαίος σεβασμός, αυτοσεβασμός και αμοιβαία εμπιστοσύνη, αποδοχή της διαφορετικότητας
- Ενέργεια, δυναμισμός, λογική και συναίσθημα
- Αποτελεσματική Ηγεσία

Συνεκτικότητα Ομάδας

«Το στοιχείο αυτό χαρακτηρίζει το βαθμό των διαπροσωπικών σχέσεων και της έλξης μεταξύ των μελών μιας ομάδας, δηλαδή, το πόσο αυτά είναι αφοσιωμένα στην ομάδα αλλά και δεμένα μεταξύ τους.»

Χυτήρης, 2001

Παράγοντες Αύξησης της Συνεκτικότητας

- Η ελκυστικότητα των ίδιων των μελών
- **Η ομοιότητα των μελών (στάσεις, ενδιαφέροντα, αξίες)**
- Η ελκυστικότητα των ομαδικών στόχων
- Η επίτευξη των στόχων
- Οι ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες
- Η κοινή άποψη για το στυλ ηγεσίας
- Το μικρό μέγεθος της ομάδας
- Η φιλική/ομαδική ατμόσφαιρα
- Το απειλητικό εξωτερικό περιβάλλον

Παράγοντες Μείωσης της Συνεκτικότητας

Εκτός της μη ύπαρξης των προαναφερθέντων παραγόντων, οι οποίοι ενισχύουν την συνεκτικότητα, προστίθενται οι ακόλουθοι:

- Ανταγωνισμός μεταξύ των μελών και
- Προσπάθειες κυριαρχίας από ένα ή περισσότερα μέλη, για επιβολή θέσεων και τρόπου δράσης

Στρατηγικές Αύξησης της Συνεκτικότητας

- Παρακίνηση συμφωνίας μελών με τους ομαδικούς στόχους
- Αύξηση ομοιογένειας μελών
- Αύξηση αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών
- Μείωση μεγέθους ομάδας
- Εισαγωγή ανταγωνισμού με άλλες ομάδες
- Παροχή ομαδικών κινήτρων
- Έκδοση περιοδικών και εφημερίδων
- Εξασφάλιση φυσικής απομόνωσης από άλλες ομάδες
- Ανάθεση ολόκληρων έργων στην ομάδα
- Ανάπτυξη κοινής εικόνας με την επαγγελματική συμπεριφορά και την ένδυση

Schermerhorn et al., 1985

Στρατηγικές Μείωσης της Συνεκτικότητας

- Πρόκληση διαφωνίας, μεταξύ των μελών για τους στόχους της ομάδας
- Αύξηση ετερογένειας ομάδας
- Παροχή ανταμοιβών και κινήτρων σε άτομα και όχι στην ομάδα
- Κατάργηση απομόνωσης ομάδας
- Προσθήκη στην ομάδα ενός αυταρχικού ατόμου
- Διάλυση της ομάδας

Η Κατάλληλη Οργανωσιακή Κουλτούρα

Δύο διακριτές, αλλά αλληλοσυμπληρωμένες και συμβατές κατηγορίες στοιχείων:



- ❖ Σύνολο θεμελιωδών στοιχείων ανεξαρτήτως μεγέθους, φύσης δραστηριοτήτων, στρατηγικής και άλλων ιδιαιτεροτήτων του οργανισμού.
- ❖ Στοιχεία της κουλτούρας τα οποία συνδέονται με τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού.

Γενικά Στοιχεία

- ✓ Συνεχής μάθηση, συνεχής βελτίωση
- ✓ Πρωτοπορία - πρόδραση, συνεχής επαγρύπνηση
- ✓ Επιχειρηματικότητα, δημιουργικότητα, καινοτομικότητα
- ✓ Σεβασμός, αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση ανθρώπων
- ✓ Επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων και δημιουργία του μέλλοντος
- ✓ Ομαδικό πνεύμα, αρμονική συνεργασία και εμπιστοσύνη
- ✓ Εστίαση σε αποτελέσματα, αποτελεσματική αξιοποίηση πόρων, εστίαση στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας
- ✓ Ακεραιότητα, υπευθυνότητα, συνέπεια, αξιοπιστία
- ✓ Ευχάριστη ατμόσφαιρα
- ✓ Κοινωνική ευθύνη
- ✓ Εστίαση στον πελάτη
- ✓ Πειθαρχία

Εν Κατακλείδι...

- Στους οργανισμούς η επικοινωνία *«πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος»*.

Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002

Δομή Κύριου Μέρους



Εισαγωγή στην Επικοινωνία



Συναισθηματική Νοημοσύνη



Επικοινωνιακές Δυσλειτουργίες



Αποτελεσματική Επικοινωνία &
Διαχείριση Συγκρούσεων



Εισαγωγή στην Επικοινωνία



Συναισθηματική Νοημοσύνη



Επικοινωνιακές Δυσλειτουργίες



Αποτελεσματική Επικοινωνία & Διαχείριση Συγκρούσεων

Τι ορίζουμε ως επικοινωνία;



Ορισμοί Επικοινωνίας

- «**Επικοινωνία**, είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε έναν άλλον.»

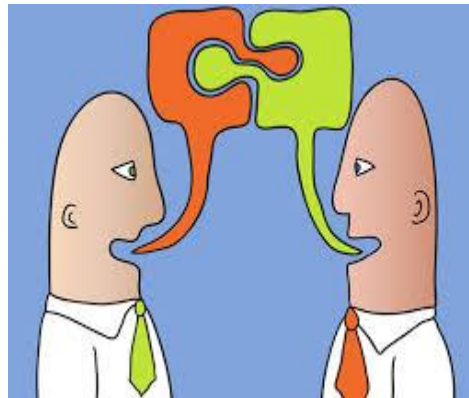
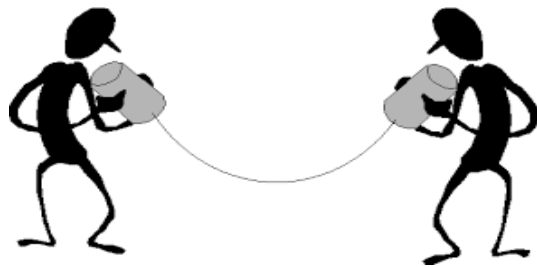
Μπουραντάς κ.ά., 1999

- «**Επικοινωνία**, είναι μια διαδικασία με την οποία πηγές μεταβιβάζουν νοήματα χρησιμοποιώντας σύμβολα, νοήματα προκειμένου οι αποδέκτες να κατανοήσουν με τον ίδιο τρόπο τα μηνύματα και να επηρεαστεί η συμπεριφορά τους.»

Hoy & Miskel, 2008

Παραδείγματα Επικοινωνίας

- Η συζήτηση μεταξύ φίλων
- Η αποστολή sms
- Η αγκαλιά από ένα οικείο μας πρόσωπο
- Η ανάγνωση των τίτλων της εφημερίδας
- Η ανάγνωση μιας ιστοσελίδας
- Τα μηνύματα στις σελίδες κοινωνικής δικτύωσης
- Η αποστολή μιας επίσημης επιστολής
- Ο μορφασμός κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης
- Ένα διαφημιστικό φυλλάδιο
- Το χειροκρότημα σε μια παράσταση



Η Σχολή Palo - Alto

Η Επικοινωνία ως Συμπεριφορά

- ❖ Ένα ρεύμα σκέψης, που διευρύνει την παραδοσιακή προσέγγιση.
- ❖ Κάθε συμπεριφορά, συνιστά ένα «μήνυμα» που αποτελεί ανταπόκριση και προκαλεί με τη σειρά του άλλα μηνύματα.
- ❖ Εκτός από ανταλλαγή μηνυμάτων, η επικοινωνία υποδηλώνει και την ύπαρξη μιας σχέσης.
- ❖ Κάθε κοινωνική συμπεριφορά (ακόμη και η σιωπή) έχει επικοινωνιακή αξία.
- ❖ Οι διάφορες ψυχιατρικές διαταραχές της προσωπικότητας, έχουν τη βάση τους σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ του ασθενούς και του περιβάλλοντός του.

Η Σχολή Palo - Alto

Η Επικοινωνία ως Συμπεριφορά

- Δεν είναι δυνατόν να μην επικοινωνούμε αφού αποκλείεται να μην έχουμε συμπεριφορά.
- Η επικοινωνία είναι ένα διαδραστικό φαινόμενο.
- Κάθε άτομο εκφράζεται μέσα από τις σχέσεις που δημιουργεί με άλλα άτομα.
- Η επικοινωνία έχει ψυχολογικό υπόβαθρο.
- Η επικοινωνία καθορίζεται από το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται (νόρμες, κανόνες, παραδοχές κ.ά.).

Η Σχολή Palo - Alto

Η Επικοινωνία ως Συμπεριφορά

Η σχέση μεταξύ δύο ατόμων που επικοινωνούν, μπορεί να είναι **συμμετρική** ή **συμπληρωματική**.

- ❖ Το **συμμετρικό μοντέλο** αφορά τις σχέσεις που υφίσταται ισότητα μεταξύ των συμμετεχόντων.
- ❖ Το **συμπληρωματικό μοντέλο** βασίζεται στην παραδοχή της διαφορετικότητας.

Jossien, Βαγιάτης, Γιαννουλέας, 1995

Σκοποί της Επικοινωνίας

Μέσω της επικοινωνίας ικανοποιούνται:

- Προσωπικές ανάγκες
- Κοινωνικές ανάγκες
- Επαγγελματικές ανάγκες
- Ανάγκες έκφρασης

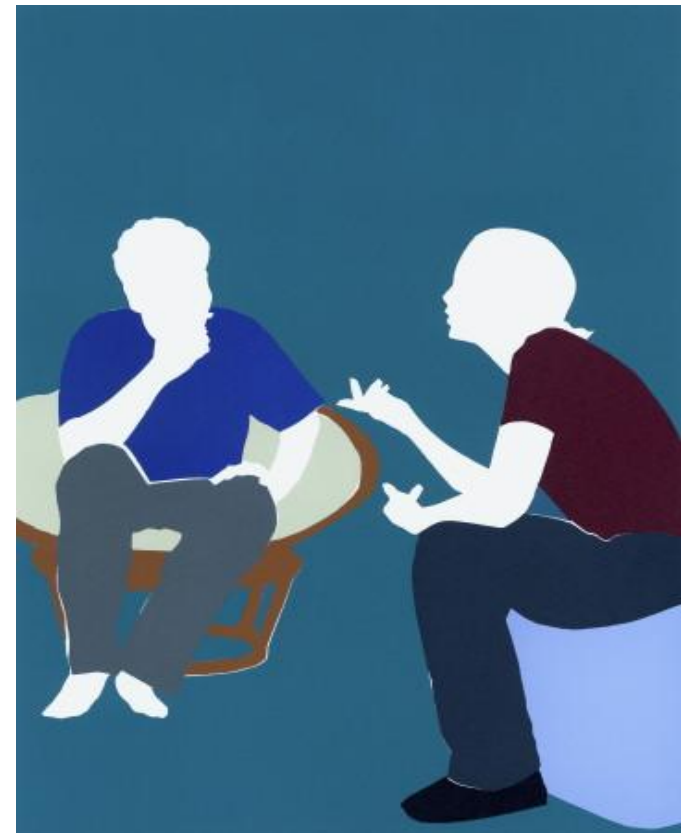


Μορφές Επικοινωνίας

- ❖ Αυτοεπικοινωνία
- ❖ Διαπροσωπική επικοινωνία
- ❖ Επικοινωνία στην ομάδα
- ❖ Οργανωσιακή επικοινωνία
- ❖ Μαζική επικοινωνία

Διάφορες Οπτικές

- Διαπροσωπική επικοινωνία
- Ομαδική επικοινωνία
- Οργανωσιακή επικοινωνία



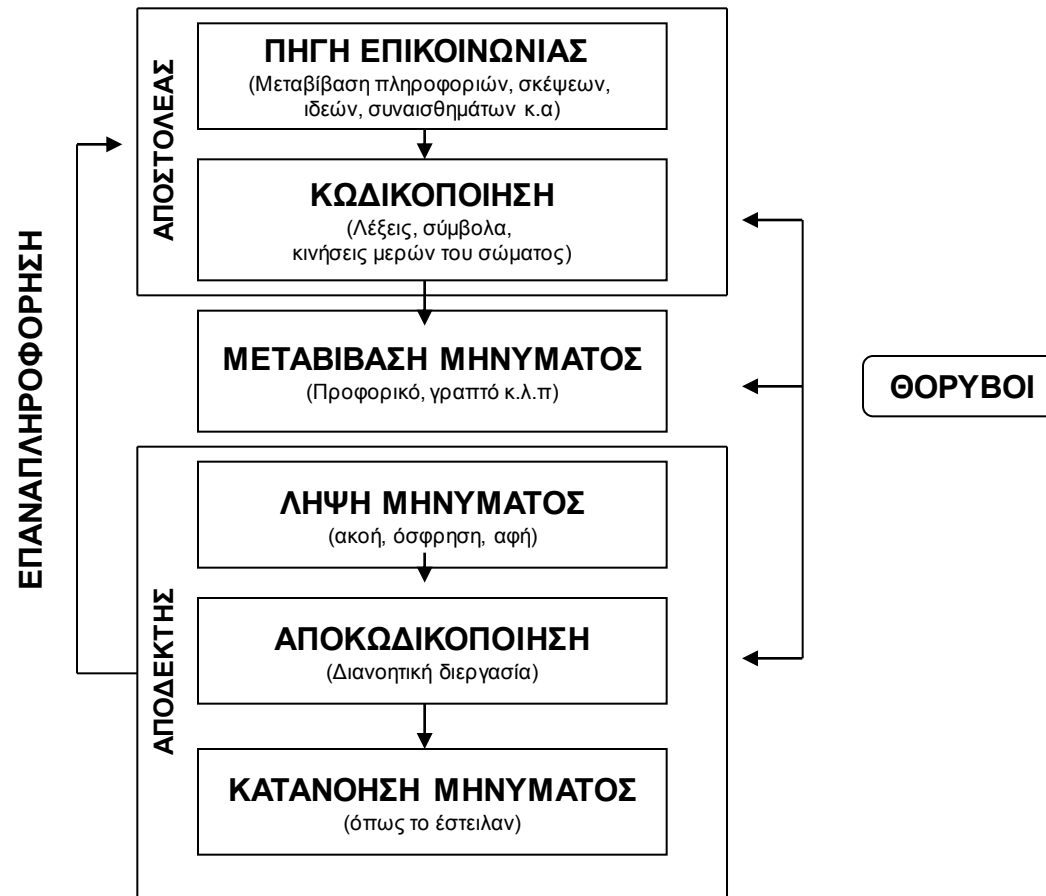
Συστατικά Επικοινωνίας

- Πομπός (ή αποστολέας ή πηγή)
- Δέκτης (ή παραλήπτης)
- Μήνυμα
- Γλώσσα (ή κώδικας)
- Μέσο (ή κανάλι)
- Επικοινωνιακό πλαίσιο



Διαδικασία Επικοινωνίας

Πηγή: (με προσαρμογή από Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη, 1998)
Koontz & Weihrich, 1990



Επισημάνσεις

- ❖ Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεσματικής ή ολοκληρωμένης επικοινωνίας συνιστά και η **κατανόηση** ενός μηνύματος.
- ❖ Ως επιτυχής, ορίζεται η επικοινωνία όπου μια σκέψη ή μια ιδέα που μεταβιβάζεται, γίνεται δεκτή από τον αποδέκτη ακριβώς με την ίδια έννοια, όπως την είχε συλλάβει στο νου του ο αποστολέας.
- ❖ Η κατανόηση του μηνύματος **δεν ταυτίζεται** με την **συμφωνία**.

Μέθοδοι Επικοινωνίας

Α. Λεκτικές



Β. Μη λεκτικές

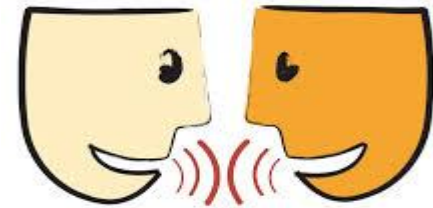


Α. Λεκτικές Μέθοδοι

Προφορική Επικοινωνία

Κύρια Πλεονεκτήματα:

- Ταχεία μεταβίβαση
- Ταχεία επαναπληροφόρηση
- Αμεσότητα



Κύρια Μειονεκτήματα:

- Πιθανότητα παραμόρφωσης μηνύματος
- Αδυναμία επαλήθευσης
- Μη δυνατότητα διάρκειας στο χρόνο

Α. Λεκτικές Μέθοδοι

Γραπτή Επικοινωνία

Κύρια Πλεονεκτήματα:

- Δυνατότητα επαλήθευσης
- Διάρκεια στο χρόνο
- Υψηλότερο επίπεδο σαφήνειας

Κύρια Μειονεκτήματα:

- Χρονοβόρος διαδικασία
- Δυσχερής επαναπληροφόρηση
- Μη αμεσότητα



Β. Μη Λεκτικές Μέθοδοι Επικοινωνίας

Παραδείγματα:

- Ήχος σειρήνας
- Φωτεινοί σηματοδότες
- Σήματα τροχαίας
- Σήματα Morse
- Σήματα καπνού
- Φρυκτωρίες
- Ενδυμασία
- Γλώσσα του σώματος



Β. Μη Λεκτικές Μέθοδοι Επικοινωνίας

Γλώσσα του Σώματος

- Εκφράσεις
- Χειρονομίες
- Χειραψίες
- Κινήσεις
- Στάση
- Οπτική επαφή



Β. Μη Λεκτικές Μέθοδοι Επικοινωνίας

Αποστάσεις - Θέση

➤ Όταν στεκόμαστε



➤ Σε γραφείο



➤ Σε τραπέζι συσκέψεων



Β. Μη Λεκτικές Μέθοδοι Επικοινωνίας

Παραγλωσσική Επικοινωνία

- Τόνος φωνής (ύφος)
- Ένταση φωνής
- Χροιά φωνής
- Ρυθμός λόγου



Διάφορες Οπτικές

- Διαπροσωπική επικοινωνία
- **Ομαδική επικοινωνία**
- Οργανωσιακή επικοινωνία



Ιδιαιτερότητες Επικοινωνίας σε Ομάδες

- ✓ Η επικοινωνία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη **λειτουργία** και τη **συνοχή** μιας ομάδας.
- ✓ Το μήνυμα μπορεί να έχει **πολλούς αποδέκτες** (άρα και **διαφορετικές «αναγνώσεις»**), ενώ παράλληλα ένας αποδέκτης μπορεί να λαμβάνει την ίδια στιγμή **περισσότερα μηνύματα**, αλλά και μια πηγή **πολλαπλές ανατροφοδοτήσεις**.

Κουτούζης, 2013

ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

- Είναι η μελέτη των διεργασιών, των αλληλεπιδράσεων και των δυνάμεων που αναπτύσσονται εξαιτίας τους μέσα στην ομάδα.
- Πλευρές της ομαδικής διαδικασίας προς παρατήρηση:
 - Επικοινωνία
 - Διαδικασίες λήψης απόφασης

Χυτήρης, 2001

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- Ποιος μιλάει; Για πόση ώρα; Πόσο συχνά;
- Ποιόν κοιτάει αυτός που μιλάει;
 - Συγκεκριμένα άτομα, πιθανούς υποστηρικτές
 - Την ομάδα
 - Κανέναν
- Ποιος μιλάει μετά από ποιόν; Ή ποιος διακόπτει ποιόν;
- Τι είδους επικοινωνία εφαρμόζεται (ερωτήσεις, τόνος φωνής, χειρονομίες κ.ά.)

Επισημάνσεις

- ❖ Η επικοινωνία **δεν είναι απλά το «άθροισμα» των επιμέρους διαπροσωπικών επικοινωνιών** μεταξύ των ατόμων που συναπαρτίζουν την ομάδα.
- ❖ Δημιουργείται ένα **«επικοινωνιακό πλέγμα»**, το οποίο γίνεται πιο πολύπλοκο και δύσκολο στην προσέγγισή του, όσο τα μέλη της ομάδας αυξάνονται.

Κουτούζης, 2013

Διάφορες Οπτικές

- Διαπροσωπική επικοινωνία
- Ομαδική επικοινωνία
- Οργανωσιακή επικοινωνία



Ορισμός Οργανωσιακής Επικοινωνίας

Είναι η διαδικασία εκείνη, κατά την οποία, γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων ενός Οργανισμού, μέσα από ένα κοινό σύστημα κανόνων, σημείων και συμπεριφοράς.

Πατεστή, 2012



Σημασία της Επικοινωνίας στον Εργασιακό Χώρο

- ❖ Ένας εργαζόμενος σε περιβάλλον γραφείου, αναλώνει σε διάφορες μορφές επικοινωνίας το 80% του εργασιακού του χρόνου.

Σε επίπεδο οργανωσιακό, χρησιμεύει για:

- ❖ Έκφραση απόψεων, ιδεών, συναισθημάτων κ.ά.
- ❖ Ανταλλαγή πληροφοριών
- ❖ Αλλαγή ή διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας
- ❖ Παρακίνηση
- ❖ Συνεργασία
- ❖ Εκπαίδευση



Εισαγωγικά Σχόλια

Η Οργανωσιακή Επικοινωνία:

- i. Διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη λειτουργία των Οργανισμών.
- ii. Περιλαμβάνει λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία.
- iii. Γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκη ως διαδικασία.
- iv. Διακρίνεται σε **Τυπική** και **Άτυπη**.

Η Τυπική - Επίσημη Επικοινωνία

- Υλοποιείται μέσω των ιεραρχικά καθορισμένων τρόπων και καναλιών.
- Τα επίσημα δίκτυα επικοινωνίας διαπερνούν τον Οργανισμό ακολουθώντας την ιεραρχία της εξουσίας.
- Διακρίνεται σε **Κάθετη** (καθοδική και ανοδική) και **Οριζόντια**.

Κάθετη - Καθοδική Επικοινωνία

Μέσω αυτής μεταφέρονται:

- Πολιτικές
- Στόχοι
- Οδηγίες

Μέσω αυτής γίνεται:

- Ανάθεση καθηκόντων – ευθυνών
- Ανατροφοδότηση
- Έγκριση αιτημάτων

Κάθετη - Ανοδική Επικοινωνία

Αξιοποιείται για:

- ✓ Πληροφόρηση των ιεραρχικά ανώτερων
- ✓ Μεταφορά προβλημάτων, παραπόνων και αιτημάτων
- ✓ Έκφραση γνώμης (συμμετοχική λήψη αποφάσεων)
- ✓ Παροχή εξειδικευμένης πληροφορίας
- ✓ Ανατροφοδότηση
- ✓ Διατύπωση προτάσεων για διαδικασίες ή αντιμετώπιση προβλημάτων

Οριζόντια Επικοινωνία

Χρησιμεύει για:

- a. Ανταλλαγή απόψεων
- b. Συντονισμό και συνεργασία
- c. Επίλυση προβλημάτων
- d. Επίλυση διαφωνιών
- e. Διαμόρφωση κοινής θέσης – στάσης

Άτυπη Επικοινωνία

- a) Συνυπάρχει με την τυπική.
- b) Δεν είναι οργανωμένη μορφή επικοινωνίας.
- c) Δεν υπακούει στους κανόνες της ιεραρχίας.

Άτυπη Επικοινωνία

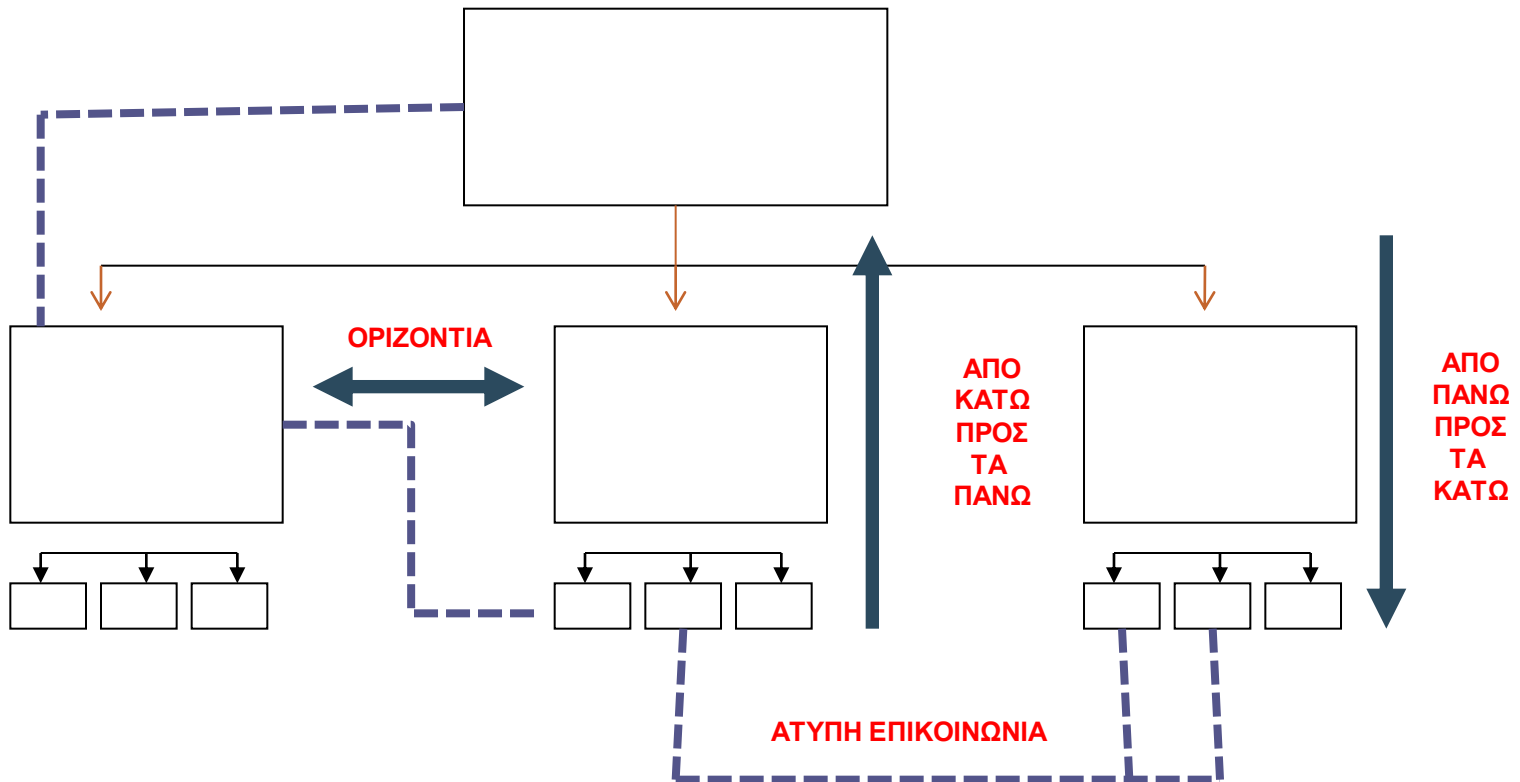
Μέσω της άτυπης επικοινωνίας:

1. Μεταφέρεται μεγάλο μέρος της γνώσης.
2. Παρέχεται ανατροφοδότηση.
3. Ικανοποιούνται ανάγκες κοινωνικοποίησης των μελών του Οργανισμού.
4. Επιτυγχάνεται υψηλότερη απόδοση.

Όμως, μεταφέρονται επίσης:

1. Διαδόσεις,
2. Φήμες,
3. Κουτσομπολιά.

Κανάλια Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας





Εισαγωγή στην Επικοινωνία



Συναισθηματική Νοημοσύνη



Επικοινωνιακές Δυσλειτουργίες



Αποτελεσματική Επικοινωνία &
Διαχείριση Συγκρούσεων

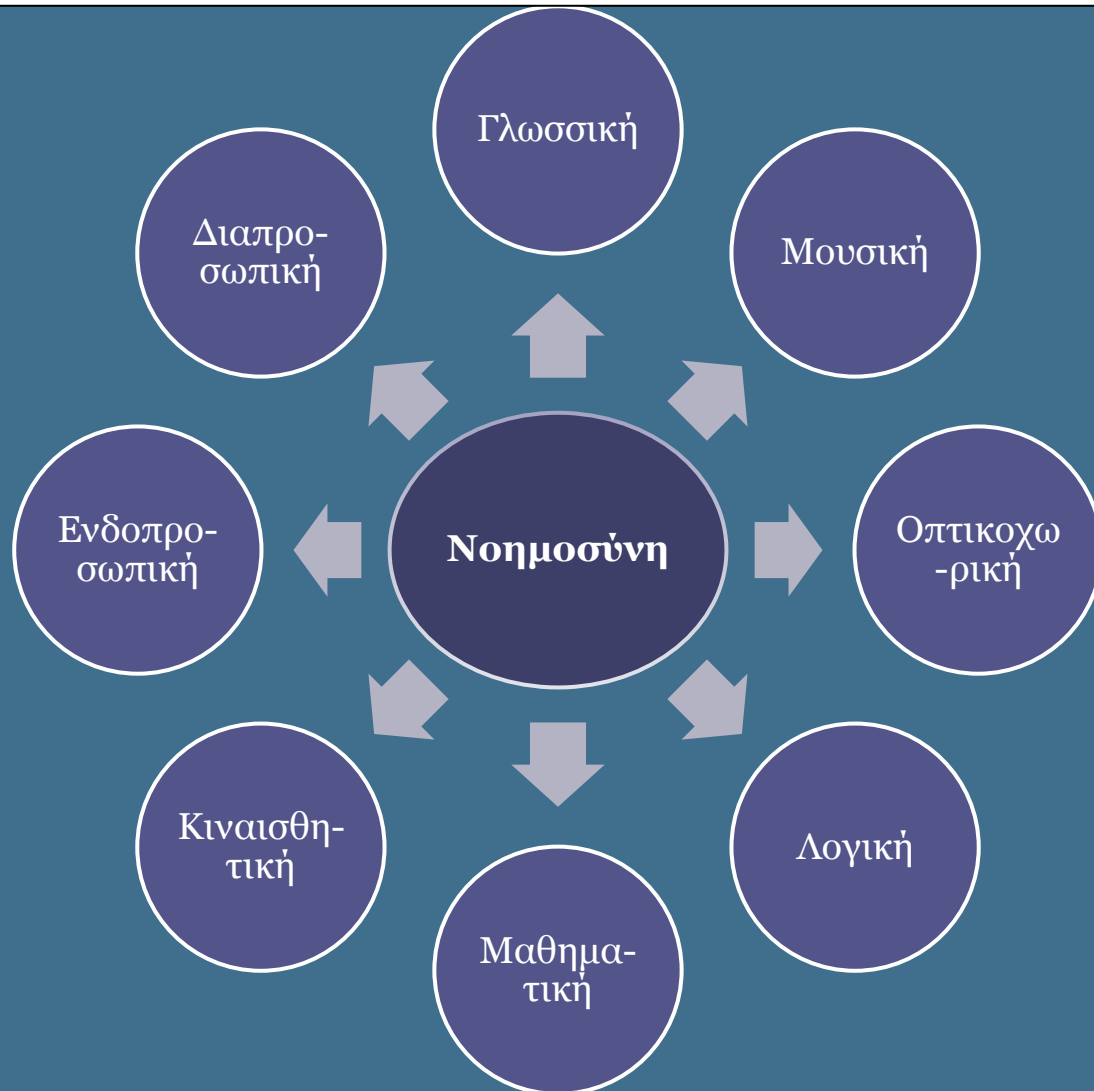
Ποιες λέξεις έρχονται πρώτες στο μυαλό
σας, ακούγοντας τον όρο της
Συναισθηματικής Νοημοσύνης;



Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ) - Ακαδημαϊκή Νοημοσύνη (IQ)

- ❖ Ο **Δείκτης Νοημοσύνης**, η **Προσωπικότητα** και η **Συναισθηματική Νοημοσύνη** είναι διακριτές έννοιες, που όλοι διαθέτουμε και οι οποίες συνδυαζόμενες προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε και πράττουμε.
- ❖ Η μέτρηση της νοημοσύνης περιοριζόταν στην αξιολόγηση της προφορικής/γλωσσικής ευχέρειας και της λογικο-μαθηματικής ικανότητας ενός ατόμου και εκφραζόταν με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ).
- ❖ Ο **Gardner** διεύρυνε την έννοια της νοημοσύνης προτείνοντας οκτώ μορφές της.

Μορφές της Νοημοσύνης κατά Gardner



Διαπιστώσεις

- Ενώ κάθε μορφή νοημοσύνης είναι χρήσιμη σε συγκεκριμένο επάγγελμα, δύο εξ αυτών και συγκεκριμένα, η ενδοπροσωπική και η διαπροσωπική νοημοσύνη - οι οποίες συνιστούν τη βάση της **συναισθηματικής νοημοσύνης** - είναι απαραίτητες στην προσωπική και επαγγελματική επιτυχία σε κάθε κλάδο.
- Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ), σύμφωνα με ερευνητικά ευρήματα, διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην εξέλιξη υπαλλήλων, στελεχών και διευθυντών.

Ορισμός

Η **Συναισθηματική Νοημοσύνη** ή **Νοημοσύνη της Καρδιάς**, ορίζεται ως:

❖ «η ικανότητα με την οποία μπορεί κανείς να παρακολουθεί και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να τα χρησιμοποιεί ως οδηγό για σκέψη και δράση».

Salovey & Mayer, 1990

❖ «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματα και τις διαπροσωπικές του σχέσεις.»

Goleman, 1995

Ικανότητες

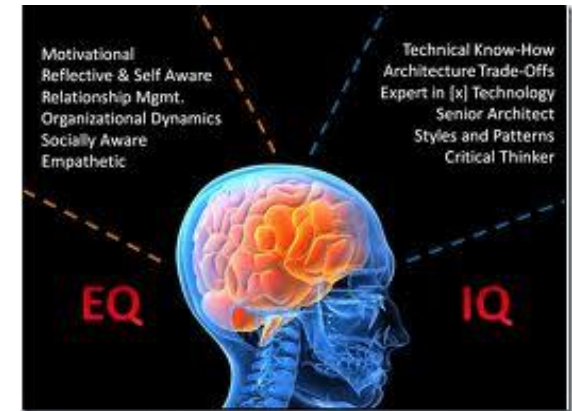
I. Αυτοεπίγνωση

II. Αυτορρύθμιση - Αυτοέλεγχος

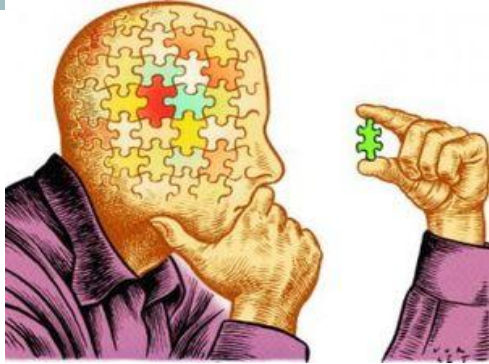
III. Αυτο-παρακίνηση

IV. Ενσυναίσθηση

V. Χειρισμός των σχέσεων - Κοινωνικές δεξιότητες



Salovey & Mayer, 1990



Ι. Αυτοεπίγνωση

- Γνώση του εαυτού μας, των αξιών και των αναγκών μας, του που βρισκόμαστε και που θέλουμε να βρεθούμε
- Επίγνωση και κατανόηση των συναισθημάτων μας
- Αντίληψη των ισχυρών και των ασθενών σημείων μας

«Γνώθι σ' εαυτόν»

II. Αυτορρύθμιση

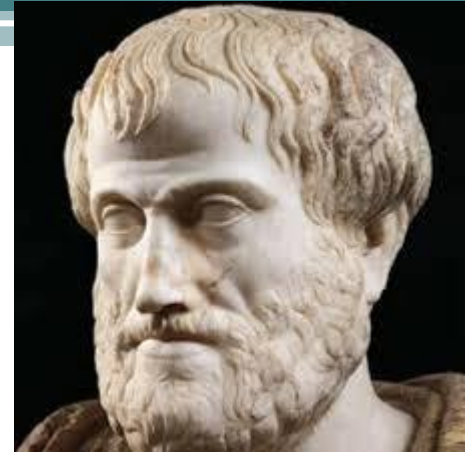
- Αποτελεσματικός χειρισμός:

- Εσωτερικής μας κατάστασης
- Συγκινήσεων
- Συναισθημάτων
- Παρορμήσεων
- Διαθέσεων



- Ουσιαστικά συνίσταται στην ικανότητα αυτοελέγχου και αποτελεσματικής διαχείρισης του συγκινησιακού μας εαυτού.

Μπουραντάς, 2005



«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με τον σωστό τρόπο – αυτό δεν είναι εύκολο.»

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια



III. Αυτο-παρακίνηση

- «Ο έλεγχος των συναισθημάτων που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση ενός στόχου είναι ουσιαστικός στην προσήλωση της προσοχής, στην εξεύρεση κινήτρων, στην αυτοκυριαρχία και στη δημιουργικότητα.»

Goleman, 1998

- Θετικά κίνητρα: θετική σκέψη, αισιοδοξία, ενθουσιασμός, ζήλος, αυτοπεποίθηση, πείσμα, επιμονή, υπομονή



IV. Ενσυναίσθηση

Η Ενσυναίσθηση (Empathy), αναφέρεται στην ικανότητα «να μπαίνει κανείς στα παπούτσια του άλλου», ώστε να τον κατανοήσει καλύτερα (συναισθήματα, αξίες, ανάγκες, ανησυχίες κ.λπ.) και όχι να συμπάσχει ή να συμφωνήσει αναγκαστικά μαζί του.

Empathy $\neq$ Sympathy

V. Χειρισμός των Σχέσεων

- Οι ικανότητες που βρίσκονται πίσω από τη δημοτικότητα, την ηγετική δεινότητα και την διαπροσωπική επιτυχία.
- Ο χειρισμός των σχέσεων απαιτεί την ωρίμανση της αυτορρύθμισης και της ενσυναίσθησης.

Goleman, 1998

- Συστατικά διαπροσωπικής νοημοσύνης:
 - Οργάνωση ομάδων
 - Διαπραγματευτική ικανότητα
 - Προσωπικές σχέσεις
 - Κοινωνική ανάλυση



Hatch, 1990

Προβολή σύντομου **video σχετικού με την
συναισθηματική νοημοσύνη**

<https://www.youtube.com/watch?v=1SETRABZNtQ>

Ο Συναισθηματικά Νοήμων Άνθρωπος...

- ✓ Διακρίνεται από αυτογνωσία, διαθέτει αυτοεκτίμηση & αυτοσεβασμό.
- ✓ Εξισορροπεί το ρεαλισμό και τον ορθολογισμό με την ηθική και την ακεραιότητα.
- ✓ Δεν ακολουθεί τυφλά κανονισμούς όταν αισθάνεται ότι παραβιάζουν τις αξίες του.
- ✓ Έχει φιλοδοξίες και υψηλούς στόχους και επιδιώκει με ενθουσιασμό την επιτυχία.
- ✓ Δεν καταρρακώνεται η αυτοπεποίθησή του από την αποτυχία.
- ✓ Παίρνει πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζει τα προβλήματα με αισιοδοξία.
- ✓ Έχει διορατικότητα και ελέγχει την παρόρμησή του να υποκύψει στις στιγμιαίες κρίσεις.

Ατομική Εργασία

Τέστ Αυτοαξιολόγησης Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Διαθέσιμος Χρόνος: 10΄

Συναισθηματική Νοημοσύνη & Ηγεσία

Σημαντικές ικανότητες – δεξιότητες του συναισθηματικά νοήμονα ηγέτη:

- Επιρροή
- Ικανότητα επικοινωνίας
- Εναρμόνιση με συναισθήματα υφισταμένων
- Ανάπτυξη ομάδας
- Διευθέτηση διαφωνιών – συγκρούσεων
- Διαπραγματευτική δεινότητα
- Ανάληψη ευθύνης
- Ανάπτυξη συνεργατικού κλίματος
- Δημιουργία κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης & σεβασμού
- Άσκηση εποικοδομητικής κριτικής
- Ανεπτυγμένη επαγγελματική δέσμευση
- Εξασφάλιση επαγγελματικής δέσμευσης υφισταμένων

Προβολή σύντομου **video** σχετικού με την **Συναισθηματική Νοημοσύνη**

https://www.youtube.com/watch?v=4mux_TDQrLI



Εισαγωγή στην Επικοινωνία



Συναισθηματική Νοημοσύνη



Επικοινωνιακές Δυσλειτουργίες



Αποτελεσματική Επικοινωνία &
Διαχείριση Συγκρούσεων

Εμπόδια Αποτελεσματικής Επικοινωνίας

- Το μήνυμα που αποστέλλεται δεν είναι ταυτόσημο με αυτό που παραλαμβάνεται, και αυτό δημιουργεί προβλήματα στην επικοινωνία: η φύση και οι ιδιότητες της πηγής, του μηνύματος, του καναλιού και του δέκτη επηρεάζουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Shannon & Weaver, 1949

Εργασία σε Ομάδες

Αφού ορίσετε τον εκπρόσωπο της ομάδας σας, συνεργαστείτε και μετά από ανταλλαγή απόψεων, καταλήξτε σε μια κοινή απάντηση ή θέση, σχετικά με το ακόλουθο θέμα.

Θέμα: Ποια είναι τα κύρια εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας;

Διαθέσιμος Χρόνος: 10 λεπτά.

Εμπόδια Αποτελεσματικής Διαπροσωπικής Επικοινωνίας (1/3)

Οι αιτίες μπορούν να αναζητηθούν:

- ❖ Στα χαρακτηριστικά της πηγής
 - Η αξιοπιστία της πηγής
 - Η στάση του δέκτη προς την πηγή
- ❖ Στα χαρακτηριστικά του μηνύματος
 - Γλωσσικά - παραγλωσσικά - εννοιολογικά αίτια
 - Αντιφατικά μηνύματα
- ❖ Στην υπερφόρτωση του μηνύματος



Διαδικασία

Διαβάστε το κείμενο που σας διανεμήθηκε και στη συνέχεια προσπαθήστε να κωδικοποιήσετε τις πληροφορίες που περιέχει.

Εμπόδια Αποτελεσματικής Διαπροσωπικής Επικοινωνίας(2/3)

- ❖ Στις πολιτισμικές διαφορές μεταξύ πηγής και αποδέκτη
- ❖ Στο «πλαίσιο» επικοινωνίας (χρόνος, τόπος, τρόπος)
- ❖ Σε ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια
 - ❖ έλλειψη ενδιαφέροντος από το δέκτη
 - ❖ αδυναμία συγκέντρωσης
 - ❖ βιαστική εξαγωγή συμπερασμάτων
 - ❖ στερεότυπα και προκαταλήψεις



"I haven't read your proposal yet, but I already have some great ideas on how to improve it!"

Κοινωνική Πολυπλοκότητα

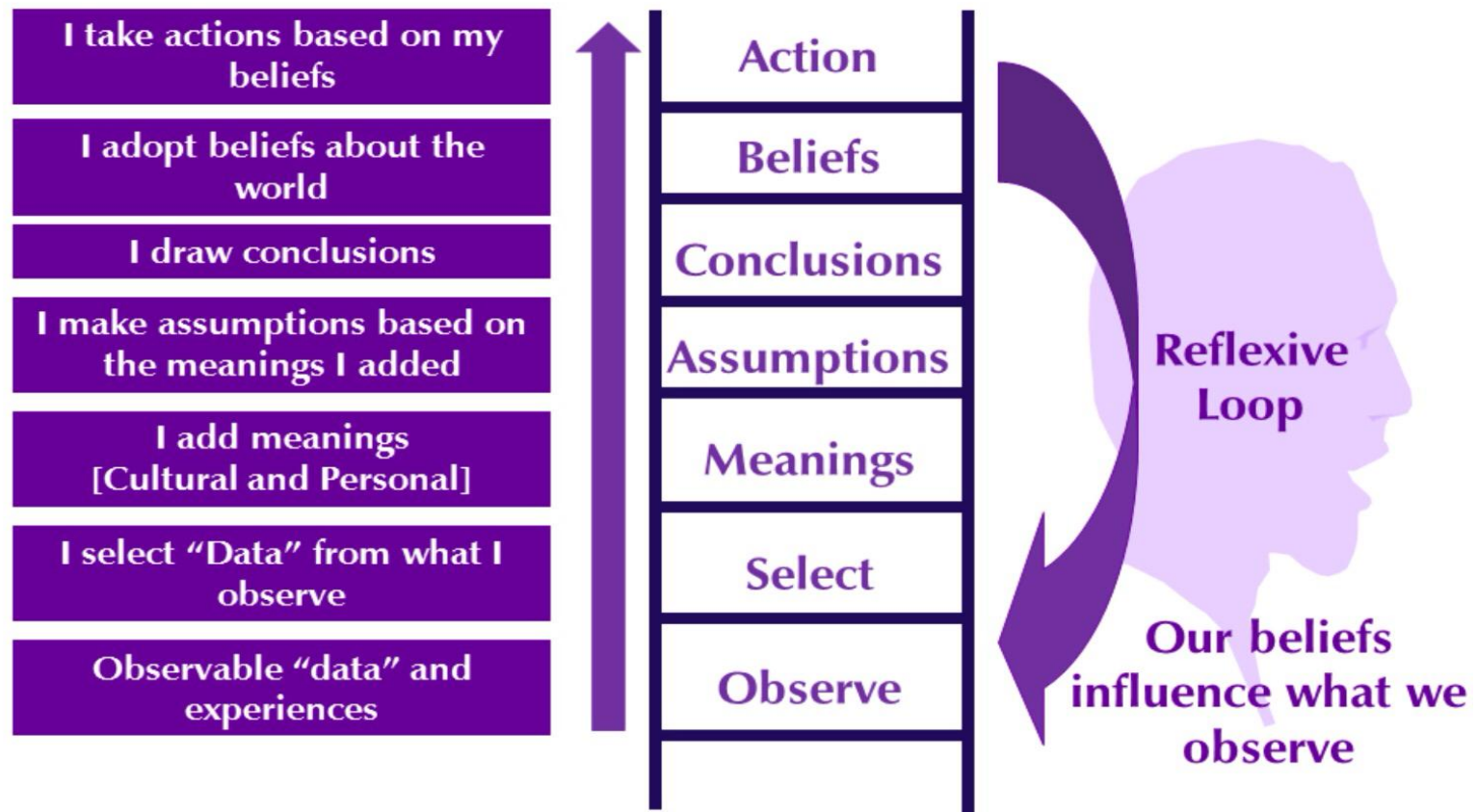
Η **κοινωνική πολυπλοκότητα** είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από τη συνύπαρξη ανταγωνιστικών ιδεών, «φωνών» και απόψεων, που πηγάζουν από τους διαφορετικούς τρόπους που οι άνθρωποι ερμηνεύουν τον κόσμο και τα ερεθίσματά του, σύμφωνα με τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τα σκεπτικά και τα συμφέροντά τους.

Kahane, 2004; Snowden, 2006

Σκάλα της Συμπερασματικής Αντίληψης

Senge et al., 1994

The Ladder of Inference

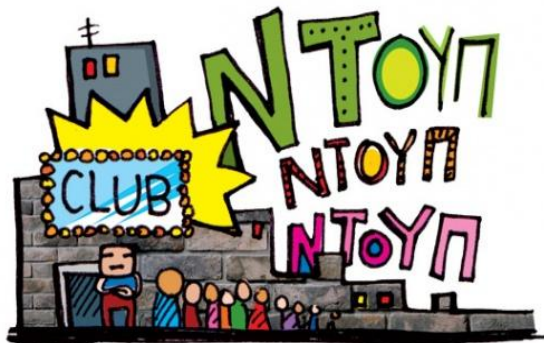


Εμπόδια Αποτελεσματικής Διαπροσωπικής Επικοινωνίας(3/3)

❖ Σε εξωτερικά εμπόδια

- Ο φυσικός θόρυβος
- Προβλήματα που σχετίζονται με το μέσο μετάδοσης
- Οι παρεμβολές (π.χ. ταυτόχρονη λήψη από τον αποδέκτη, άλλου μηνύματος)

Κουτούζης, 2013



Προβολή σύντομου **video** σχετικού με την αναποτελεσματική επικοινωνία

<https://www.youtube.com/watch?v=ocNj1w2oO28>

Προβλήματα Καθοδικής Επικοινωνίας στο Οργανωσιακό Περιβάλλον(1/2)

- Φιλτράρισμα του μηνύματος
- Διαστρέβλωση του μηνύματος
- Υπερφόρτωση του μηνύματος
- Καθυστέρηση μεταφοράς του μηνύματος
- Μη ικανοποιητική διάχυση πληροφορίας
- Ασυνέπεια πληροφοριών

Προβλήματα Καθοδικής Επικοινωνίας στο Οργανωσιακό Περιβάλλον (2/2)

- Ασάφεια μηνυμάτων
- Έλλειψη ανατροφοδότησης
- Έλλειψη ανταλλαγής πληροφοριών – μηνυμάτων μεταξύ του προσωπικού ή/και των τμημάτων
- Έλλειψη κατανόησης
- Ακατάλληλος δέκτης του μηνύματος

Παράδειγμα Διαστρέβλωσης Μηνύματος

- i. *«Σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να πυρποληθούν χωριά.»*
- ii. *«Μην πυρπολείτε τα χωριά, εκτός αν είστε απόλυτα βέβαιοι για την παρουσία Βιετκόνγκ.»*
- iii. *«Αν νομίζετε ότι υπάρχουν Βιετκόνγκ στο χωριό, κάψτε το.»*
- iv. *«Κάψτε το χωριό.»*

Ανασταλτικά Στοιχεία κατά την Επικοινωνία

- Αυταρχισμός – Εντολές
- «Ελεγκτικές» Ερωτήσεις (περιέργεια, καχυποψία, ανάκριση)
- Εύκολη Απόρριψη – Κατηγορίες
- Ειρωνεία – Σάτιρα
- Αβίαστες – Εύκολες Συμβουλές
- Αδιαφορία (αξιοποίηση ευκαιρίας για ανακοίνωση δικών μας αντίστοιχων εμπειριών)

Γαλάνης, 1999

Μη Εποικοδομητικές Συμπεριφορές στη Διαφωνία

- Αποχώρηση από τον διάλογο (θυματοποίηση)
- Αυτοενοχοποίηση («εγώ φταίω για όλα»)
- Άκριτη αποδοχή των θέσεων του άλλου
- Χρήση απειλών
- Επίκληση παρελθόντων προβλημάτων
- Δημιουργία ενοχών στον συνομιλητή μας
- Προκλητική αδιαφορία

Διοικητική Συμπεριφορά με Αδυναμίες Συναισθηματικής Νοημοσύνης

- ✓ Τυραννία
- ✓ Αλαζονεία
- ✓ Αυταρχισμός
- ✓ Προσβολές
- ✓ Υποτίμηση
- ✓ Αδιαφορία για τα συναισθήματα των άλλων
- ✓ Σαρκασμός
- ✓ Εκρήξεις θυμού
- ✓ Άδικη μεταχείριση
- ✓ Μεροληψία
- ✓ Προκατάληψη
- ✓ Μη αναγνώριση

Αρνητικές Συνέπειες

- ✓ Φόβος – Δέος
- ✓ Ασυνέπεια
- ✓ Λάθη & Παραλείψεις
- ✓ Χαμηλό ηθικό
- ✓ Τρομοκρατία
- ✓ Μειωμένη παραγωγικότητα
- ✓ Πίκρα
- ✓ Οργή
- ✓ Θλίψη
- ✓ Παραίτηση
- ✓ Απογοήτευση
- ✓ Απομόνωση

Goleman, 1998

Αρνητικές Συνέπειες

«Το στρες κάνει τους ανθρώπους βλάκες»

Συναισθηματικά αναστατωμένοι άνθρωποι, δεν μπορούν:

- Να θυμηθούν.
- Να προσέξουν.
- Να μάθουν.
- Να πάρουν αποφάσεις...

Λανθασμένος Τρόπος Κριτικής

- Μόνο αρνητική κριτική – όχι έπαινος
- Αργοπορημένη κριτική
- Κριτική χωρίς προτάσεις βελτίωσης
- Κατηγορίες ad hominem
- Κατηγορίες με ύφος σαρκαστικό
- Κατηγορίες με ύφος αποστροφής
- Κατηγορίες με ύφος περιφρόνησης
- Κατηγορίες με θυμωμένο ύφος
- Κατηγορίες με απότομο ύφος



Αρνητικές Συνέπειες

- Αμυντική στάση
- Άρνηση ευθυνών
- Υπεκφυγή
- Παθητική αντίσταση
- Οργή
- Απελπισία
- Αποθάρρυνση
- Εριστικότητα
- Χαμηλή αυτοπεποίθηση
- Θυματοποίηση

Δραστηριότητα

- **Θυμηθείτε μια περίπτωση μη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Μπορεί να συνέβη στο οικογενειακό, φιλικό ή εργασιακό σας περιβάλλον και να ήσασταν είτε η πηγή είτε ο αποδέκτης του μηνύματος. Τι ήταν αυτό, κατά την άποψή σας, που επηρέασε την αποτελεσματικότητα του μηνύματος; Ποιο ήταν το τελικό αποτέλεσμα;**



Εισαγωγή στην Επικοινωνία



Συναισθηματική Νοημοσύνη



Επικοινωνιακές Δυσλειτουργίες



**Αποτελεσματική Επικοινωνία
& Διαχείριση Συγκρούσεων**

Αντιμετώπιση Εμποδίων από τον Πομπό

- Το μήνυμα να είναι σαφές, απλό, δομημένο και περιεκτικό, αποφεύγοντας περιττές πληροφορίες.
- Σκεφτείτε με ποιόν επικοινωνείτε και για ποιό λόγο.
- Προσπαθήστε να μην επικοινωνείτε βιαστικά.
- Προσπαθήστε να μειώσετε τους θορύβους.
- Επιλέξτε το κατάλληλο μέσο, ανάλογα με το σκοπό, το χρόνο, τον αποδέκτη και τη σημασία του μηνύματος.
- Χρονομετρήστε το μήνυμά σας (ομιλία, παρουσίαση).
- Μάθετε να ακούτε και να λαμβάνετε υπόψη τις αντιδράσεις των άλλων.
- Χρησιμοποιήστε κατάλληλα τις μη λεκτικές μορφές επικοινωνίας.

Οδηγός Ενεργητικής Ακρόασης

- Μην επιχειρηματολογείς και μην κάνεις κριτική για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Σταμάτα να μιλάς.
- Έχε ενεργή παρουσία (οπτική επαφή, κατάλληλη στάση σώματος, προσοχή).
- Ενθάρρυνε τον ομιλητή.
- Απομάκρυνε τις ενοχλήσεις (θορύβους).
- Κάνε υπομονή.
- Κάνε ερωτήσεις – ζήτα διευκρινήσεις.
- Αναγνώρισε τα συναισθήματα και τις ανάγκες του ομιλητή και συμπεριφέρσου ανάλογα.



K. Davis, 1967 ; Goleman, 1998 ; Hoy & Miskel, 2008

Οδηγός Εποικοδομητικής Κριτικής

- Έμφαση στο συγκεκριμένο
- Πρόταση λύσεων
- Άσκηση κριτικής πρόσωπο με πρόσωπο
- Ενσυναίσθηση

Harry Levinson στον Goleman, 1998

Παιχνίδια Ρόλων

- Παιχνίδια ρόλων (σε ζεύγη), παρουσία παρατηρητή, με θέμα την ενεργητική ακρόαση.
- Επικοινωνία με συνομιλητή μη ενεργητικό ακροατή και το αντίθετο.

Χειρισμός «Γλώσσας του Σώματος» & Παραγλωσσικών Στοιχείων

- **Φωνή**
 - Κανονική ροή λόγου (όχι αργά, όχι γρήγορα)
 - «Χρωματισμός» φωνής, τονισμός λέξεων ή φράσεων
 - Χρήση πολύ μικρών παύσεων
- **Μάτια – Έκφραση προσώπου**
 - Βλεμματική επαφή
 - Υιοθέτηση ανάλογης με το μήνυμα έκφρασης
- **Σώμα**
 - Αποφυγή στάσεων ή συμπεριφορών που υποδηλώνουν άγχος, ανασφάλεια, φόβο, ανησυχία, νευρικότητα
- **Εξωτερική Εμφάνιση**
 - Προσαρμογή στην περίσταση

Σύσκεψη



- **Οργάνωση Σύσκεψης**
 - Προκαθορισμένη ημερήσια διάταξη
 - Αποστολή θεμάτων στους συμμετέχοντες
 - Οργάνωση χρόνου (έναρξη, διάρκεια)
- **Διεύθυνση σύσκεψης**
 - Συστάσεις, διατύπωση σκοπού, διάρκεια
 - Έλεγχος της διαδικασίας
 - Σύνοψη αποφάσεων, ανάθεση καθηκόντων
- **Συμμετοχή σε σύσκεψη**
 - Ενεργητική ακρόαση
 - Συμμετοχή – διατύπωση άποψης
 - Υποβολή ερωτήσεων

Διαχείριση Συγκρούσεων



Ορισμός Σύγκρουσης

Διαφωνία, αντίθεση μεταξύ δύο ή περισσότερων
ατόμων ή ομάδων, σε ένα θέμα αμοιβαίου
ενδιαφέροντος.



Σύγκρουση στο Οργανωσιακό Περιβάλλον

- Οι συνήθεις πηγές σύγκρουσης, είναι στις σχέσεις μεταξύ:
 - Στελεχών
 - Προϊσταμένων & Υφισταμένων
 - Ανώτατου & άλλων διοικητικών επιπέδων
 - Διαφορετικών οργανωτικών μονάδων
 - Συλλόγου εργαζομένων & Διοίκησης
 - Συναδέλφων

Εργασία σε Ομάδες

Αφού ορίσετε τον εκπρόσωπο της ομάδας σας, συνεργαστείτε και μετά από ανταλλαγή απόψεων, καταλήξτε σε μια κοινή απάντηση ή θέση, σχετικά με το ακόλουθο θέμα.

Θέμα: Ποιες είναι οι κύριες αιτίες συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον;

Διαθέσιμος Χρόνος: 10 λεπτά.

Αιτίες Συγκρούσεων (1)

- Απόκλιση συμφερόντων, στόχων, προτεραιοτήτων, αξιών
- Διαφορετικές οπτικές και ερμηνείες
- Κακή προϋπάρχουσα σχέση – προσωπικές διαφορές
- Αναποτελεσματική διοίκηση
- Λανθασμένη και «άδικη» χρήση εξουσίας
- Ασαφείς ρόλοι, αρμοδιότητες
- Άσχημο κλίμα

Αιτίες Συγκρούσεων (2)

- Κακή επικοινωνία/πληροφόρηση (παρανόηση)
- Εισαγωγή αλλαγών - Απειλούμενες συνήθειες
- Προσωπικά προβλήματα
- Διαφορετικές/ αντίθετες προσωπικότητες
- Ασαφή όρια ευθύνης και εξουσίας
- Έλλειψη/ αδυναμία συνεργασίας
- Μη συμμόρφωση με κανόνες και πολιτικές

Είδη Συγκρούσεων (1)

- **Αντιπαραγωγικές Συγκρούσεις**
 - Φαινόμενα βίας – ένταση
 - Πιθανότητα διάλυσης σχέσεων
 - Πόλωση συμπεριφορών – παγίωση σχέσεων
 - Προβληματική συνεργασία και επικοινωνία
 - Μείωση ηθικού
 - Δημιουργία υποψίας και δυσπιστίας
 - Μείωση παραγωγικότητας
 - Σπατάλη ενέργειας

Είδη Συγκρούσεων (2)

■ Παραγωγικές Συγκρούσεις

- Ανάδειξη προβλήματος (με ενδεχόμενη επίλυση)
- Δημιουργικότητα, εποικοδομητικές αλλαγές
- Νέες ιδέες, καινοτομίες
- Καλύτερες αποφάσεις
- Απόκτηση γνώσης για τους άλλους και για τον εαυτό μας
- Προσωπική βελτίωση, ενδυνάμωση ικανοτήτων χειρισμού δύσκολων καταστάσεων
- Πιθανή αύξηση παραγωγικότητας

Κοινά Χαρακτηριστικά στον Τρόπο Εκδήλωσης

- **Έντονα συναισθήματα** (συναισθηματική φόρτιση)
- **Απουσία γόνιμης επικοινωνίας**
- **Αδυναμία εξεύρεσης κοινής λύσης**
 - A. Οι αντιτιθέμενες πλευρές είναι «κλειδωμένες» στις θέσεις τους.
 - B. Οι τυχόν ομοιότητες δεν είναι ορατές, παρακάμπτονται, ελαχιστοποιούνται.
 - C. Οι διαφορές διευρύνονται.

Υπόδειγμα Σύγκρουσης Helleriegel & Slocum (1992)



Είδη Σύγκρουσης Ρόλων

- Ασυμβατότητα ρόλων
- Ασάφεια ρόλου
- (Υπερβολικά) πολλοί ρόλοι
- Ελάχιστα απαιτητικός ρόλος

Mullins, 1999

Αρχές Διευθέτησης Συγκρουσιακών Καταστάσεων (1/2)

- ❖ Αντιμετώπιση της διαφορετικής άποψης απλά ως διαφορετικής
- ❖ Αναγνώριση και σεβασμός των αναγκών και των συμφερόντων της άλλης «πλευράς»
- ❖ Προσπάθεια μη επιβολής της άποψής μας (λήξη συνάντησης - «Συμφωνούμε ότι διαφωνούμε»)
- ❖ Μη προσωποποίηση του προβλήματος (αντί του «εσύ φταις» χρήση του «έχει προκύψει το εξής...»)

Αρχές Διευθέτησης Συγκρουσιακών Καταστάσεων (2/2)

- ❖ Μετακίνηση από τη φιλοσοφία του «εγώ εναντίον σου», στη φιλοσοφία «εσύ και εγώ ενάντια στο πρόβλημα»
- ❖ Ρεαλιστική προσέγγιση (εκτός του ερωτήματος «τι θα ήθελα – τι με συμφέρει» υπάρχει και το «τι μπορεί να γίνει»)
- ❖ Τήρηση ανοικτών διαύλων επικοινωνίας
 - ❖ Δεν βιαζόμαστε
 - ❖ Συλλέγουμε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες
 - ❖ Ακούμε προσεκτικά (ενεργητική ακρόαση)
 - ❖ Αναζητούμε αυτό που υπονοείται και δεν λέγεται

Μοντέλα Χειρισμού Διαφωνιών - Συγκρούσεων - Διαπραγματεύσεων

A. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ - ΕΠΙΒΟΛΗ (Κ/Χ)

Χρησιμοποιείται «εξ ορισμού», σε:

- Ανταγωνιστικές δραστηριότητες (αθλήματα)
- Νομικές αντιδικίες
- Πολεμικές συγκρούσεις

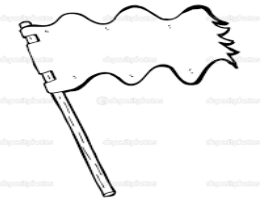
Εφαρμόζεται όπου:

- Κριτήριο είναι η ταχύτητα στη λήψη απόφασης.
- Εισάγονται μη δημοφιλείς αλλαγές.
- Απέτυχαν άλλοι τρόποι.

Πιθανές συνέπειες:

- Ψύχρανση – δηλητηρίαση σχέσεων
- Κακό προηγούμενο





Μοντέλα Χειρισμού Διαφωνιών - Συγκρούσεων - Διαπραγματεύσεων

2. Παραχώρηση – Υποχωρητικότητα (X/K)

Εφαρμόζεται όπου:

- Η «θυσία» γίνεται στο πλαίσιο εφαρμογής στρατηγικής.
- Η σχέση θεωρείται σημαντικότερη.
- Ανακαλύπτεις ότι έσφαλες ή το δίκαιο της άλλης «πλευράς»
- Το θέμα είναι πιο σημαντικό για την άλλη «πλευρά».
- Θες να δείξεις ένα βαθμό λογικής.
- Θες να διδαχτούν οι άλλοι από τις επιλογές τους.



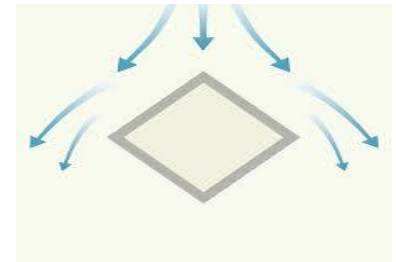


Μοντέλα Χειρισμού Διαφωνιών - Συγκρούσεων - Διαπραγματεύσεων

3. ΑΠΟΦΥΓΗ (- / -)

Εφαρμόζεται όπου:

- Άλλοι μπορούν να λύσουν τη σύγκρουση αποτελεσματικότερα.
- Το θέμα θεωρείται επουσιώδες – χαμηλού ενδιαφέροντος.
- Οι αρνητικές επιπτώσεις (π.χ. ρήξη), πιθανόν αντισταθμίσουν τα όποια οφέλη προκύπτουν.
- Χρειάζεται επιπρόσθετος χρόνος.
- Επιδιώκεται η ηρεμία των δύο «πλευρών»



Thomas, 1976 ; Μοντέλο LeNAG ; Georges, Ευθυμιάδου, Τσίτος, 1998

Μοντέλα Χειρισμού Διαφωνιών - Συγκρούσεων - Διαπραγματεύσεων

4. ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ (0,5K/0,5X)

Εφαρμόζεται στις περιπτώσεις:

- Ισοδύναμων μερών
- Εξεύρεσης κοινού τόπου μεταξύ μερών με ανταγωνιστικούς στόχους
- Πρόσκαιρης διευθέτησης πολύπλοκων ζητημάτων
- Επίλυσης ζητήματος κάτω από δύσκολες συνθήκες ή πίεση χρόνου
- Ταυτόχρονης διατήρησης προσωπικών κριτηρίων και σχέσης
- Μη δυνατότητας χρήσης των άλλων μοντέλων



Thomas, 1976 ; Μοντέλο LeNAG ; Georges, Ευθυμιάδου, Τσίτος, 1998

Μοντέλα Χειρισμού Διαφωνιών - Συγκρούσεων - Διαπραγματεύσεων

5. «ΟΜΟΣΠΙΟΝΔΙΑ» - ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Κ/Κ)

Συνθήκες - Προϋποθέσεις:

- i. Εκατέρωθεν ειλικρινής διάθεση για λύση
- ii. Προσέγγιση της ρίζας του προβλήματος
- iii. Εκατέρωθεν ενσυναίσθηση

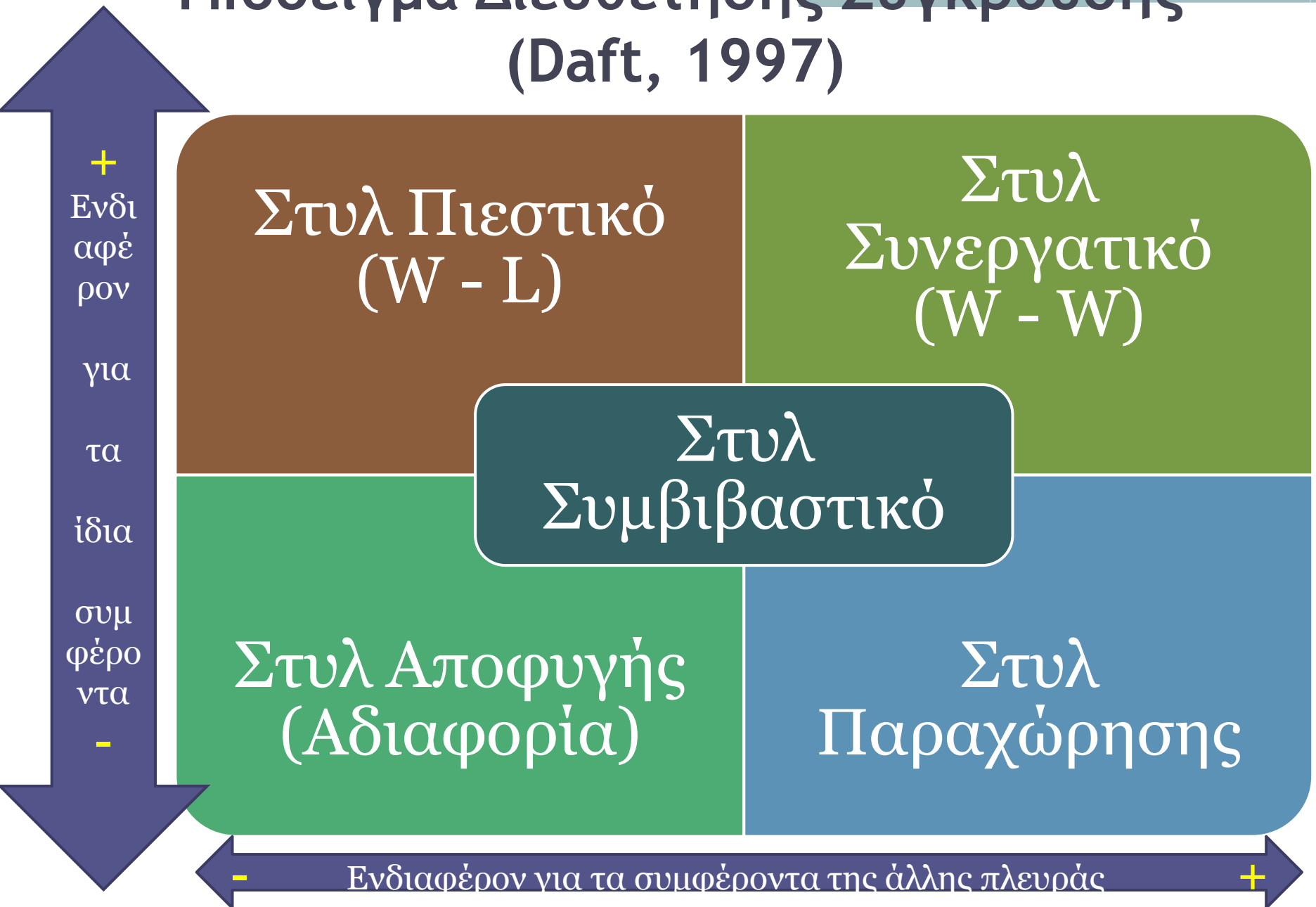


Χρησιμοποιείται για τη(ν):

- Διατήρηση σημαντικών στόχων και της σχέσης
- Συγχώνευση εμπειριών και συναισθημάτων
- Ώθηση στην δημιουργικότητα

Thomas, 1976 ; Μοντέλο LeNAG ; Georges, Ευθυμιάδου, Τσίτος, 1998

Υπόδειγμα Διευθέτησης Σύγκρουσης (Daft, 1997)





Ρόλος Προϊσταμένου/νης

Αρνητικός

- Αδύναμη - αδιάφορη ηγεσία
- Προσωπικές συμπάθειες...
- Αποποίηση ευθύνης

Θετικός

- Διαμεσολάβηση – διαπραγμάτευση
- Ανάληψη ευθύνης
- Επίλυση προβλημάτων
- Συντονισμός

Επικοινωνία με τον Πολίτη



Δεν ξεχνάμε ποτέ, ότι...

...οι πολίτες και η εξυπηρέτησή τους, είναι ο
λόγος ύπαρξης της Δημόσιας Οργάνωσης
στην οποία υπηρετούμε!!!

Σημαντικά Σημεία Εξυπηρέτησης

- ✓ Επαγγελματισμός (ευγένεια, σεβασμός, σοβαρότητα)
- ✓ Ειλικρινές ενδιαφέρον
- ✓ Σαφήνεια
- ✓ Πληρότητα – ορθότητα πληροφόρησης
- ✓ Συντομία

Σύντομος Οδηγός Επικοινωνίας

- ✓ Ενσυναίσθηση
- ✓ «Ενεργητική» ακρόαση
- ✓ Χρήση ανοικτών και κλειστών ερωτήσεων
- ✓ Παραχώρηση δυνατότητας έκφρασης
- ✓ Αποφυγή εμπλοκής σε σύγκρουση
- ✓ Χαμόγελο και διατήρηση οπτικής επαφής
- ✓ Χρήση ονόματος του πολίτη
- ✓ Αντιμετώπιση του πολίτη ως «ενήλικα»

Απότομοι - Επιθετικοί Πολίτες

- Συναισθηματική φόρτιση, πίεση, εκνευρισμός
- Φόβος, ανασφάλεια, έλλειψη εμπιστοσύνης
- Αμυντική στάση
- Ελλιπής πληροφόρηση, αίσθηση αδυναμίας
- Αίσθημα αδικίας
- Αντιπάθεια απέναντι στο κράτος και στο δημόσιο

Αντιμετώπιση Δυσारेσθημένου Πολίτη

- Αναζητήστε ήσυχο μέρος για να μιλήσετε
- Αφήστε να «ξεθυμάνει»
- Παραμείνετε ψύχραιμοι (ακόμα & αν δέχεστε προσωπική επίθεση)
- Ακούστε με προσοχή
- Επιλέξτε κατάλληλες λέξεις και φράσεις
- Χρησιμοποιήστε το όνομά του/της
- Μην βγάζετε βιαστικά συμπεράσματα
- Κάντε ερωτήσεις για να αποκτήσετε ολοκληρωμένη εικόνα
- Δείξτε κατανόηση
- Αποφύγετε να κατηγορήσετε υπάλληλο, τμήμα ή το φορέα σας
- Μιλάτε στον πρώτο ενικό

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ!

ΧΡΗΣΤΟΣ Π. ΑΝΑΣΤΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

e-mail: xranastasopoulos@gmail.com

τηλ.: 6979630277 – 27213 63177