

Αποτελεσματικές Μέθοδοι Ενδοϋπηρεσιακών Σχέσεων

Εισηγητής: Λάμπρος Γ. Λαμπρινίδης

Συνεργάτης Αντιπεριφερειάρχη Οικονομικών Περιφέρεια Αττικής

Μέλος της επιτροπής του Συνηγόρου του Αποφοίτου ΕΣΔΔΑ

Απόφοιτος ΚΒ' Σειράς Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης

M.Sc. Executive, Χρηματοοικονομική Ανάλυση για Στελέχη Πανεπιστήμιο Πειραιά

B.Sc. Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

B.Sc. Διοίκηση Επιχειρήσεων Α.Ε.Ι. Τεχνολογικού Τομέα Στερεάς Ελλάδος
και

Μεταπτυχιακός Φοιτητής Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας
του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου

Email: lampros.lamprinidis@patt.gov.gr και τηλ.: 213.20.63.574

Ταύρος, Ιανουάριος 2019

Περιεχόμενα

- Γνωριμία (Διαφάνεια: 3)
- Α. Επικοινωνία (Διαφάνειες: 4-18)
- Β. Διαχείριση Συγκρούσεων (Διαφάνειες:19-33)
- Γ. Συναισθηματική Νοημοσύνη (Διαφάνειες: 34-50)
- Δ. Οδηγίες προς «ναυτιλομένους»: Αντιμετωπίζοντας την κριτική (Διαφάνεια: 51)
- Βιβλιογραφία (Διαφάνεια:52)
- Αποχαιρετισμός (Διαφάνεια:53)

Ας γνωριστούμε...

Α. Επικοινωνία

Τι είναι επικοινωνία?

Απάντηση

- Ως επικοινωνία ορίζουμε τη διαδικασία μετάδοσης μηνυμάτων από έναν πομπό προς ένα δέκτη, καθώς και την αντίδραση του πομπού στο δέκτη

Γιατί επικοινωνούμε?

Απάντηση

- Κατανόηση θέσεων και διαφορετικών αντιλήψεων
- Πληροφόρηση
- Εξοικονόμηση πόρων και χρόνου
- Για να πείσουμε για τις θέσεις μας
- Ανάπτυξη ανθρωπίνων σχέσεων
- Αποτροπή παρεξηγήσεων
- Αναζήτηση βέλτιστων λύσεων
- Ικανοποίηση αναγκών / επιθυμιών
- Επηρεασμό συμπεριφοράς άλλων ατόμων

Τα συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας

- Πομπός
- Δέκτης
- Μήνυμα (λεκτικό ή μη)
- Κανάλια επικοινωνίας

Επίπεδα επικοινωνίας

- Περιεχόμενο, αφορά περισσότερο μετρήσιμα ορατά στοιχεία της επικοινωνίας
 - Τι λέγεται
 - Που λέγεται
 - Ποια στιγμή
- Σχέση, αφορά τη σχέση μεταξύ πομπού και δέκτη
 - Συναδελφική
 - Σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου
 - κλπ

Τα δυο επίπεδα επικοινωνίας συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους

Το επίπεδο της σχέσης

- Είναι το φίλτρο για την ερμηνεία που δίνεται στο μήνυμα του πομπού και επηρεάζει την αντίδραση του δέκτη

**Σκεφτείτε παραδείγματα όπου
η σχέση επηρεάζει τον τρόπο
αντίδρασης του δέκτη**

Ερώτηση: Πως θα αντιδρούσατε όταν σας πει ο προϊστάμενος σας «σε παρακαλώ να διακόψεις αυτό που κάνεις για να ολοκληρώσουμε τη διαδικασία που ξεκινήσαμε χθες»?

Βασικές αρχές επικοινωνίας (1/2)

- Δεν μπορείς να μην επικοινωνείς. Και η μη-επικοινωνία είναι μια μορφή επικοινωνίας
- Η επικοινωνία είναι μη αναστρέψιμη. Μπορείς να τροποποιήσεις ή να ανασκευάσεις το περιεχόμενο του μηνύματος **αλλά** δεν μπορείς να πάρεις πίσω το μήνυμα (δεν λειτουργεί όπως το Facebook)
- Η επικοινωνία γίνεται σε δύο επίπεδα: το περιεχόμενο και τη σχέση

Βασικές αρχές επικοινωνίας (2/2)

- Η μη λεκτική επικοινωνία (π.χ. τόνος φωνής, νεύμα κλπ) έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στις σχέσεις από τη λεκτική (προφορικό ή γραπτό λόγο)
- Το μήνυμα που δεν στέλνεις δεν είναι αναγκαστικά το μήνυμα που παραλαμβάνεται (Γιατί????, η απάντηση στη διαφάνεια 13)

Απάντηση

Η συναλλαγή μεταξύ δύο προσώπων έχει να κάνει με τρεις εικόνες του εαυτού

- Τι νομίζω εγώ για τον εαυτό μου
- Τι νομίζω εγώ για ΕΣΕΝΑ
- Τι νομίζω εγώ ότι εσύ νομίζεις για μένα

Προσοχή: ο δέκτης μπορεί να λάβει διαφορετικό μήνυμα από αυτό που ήθελε ο πομπός

**Τι γνωρίζεται για τα διπλά
μηνύματα επικοινωνίας?**

Τα διπλά μηνύματα επικοινωνίας προκύπτουν...

- Το μήνυμα που στέλνουμε σε έναν δέκτη περιλαμβάνει εκούσια και ακούσια σινιάλα
- Η αναντιστοιχία τους προκαλεί προβληματισμό στον δέκτη
- Σινιάλα που εκπέμπουμε ταιριάζουν και είναι συνεπής μεταξύ τους υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να τύχουν θετικής αντίδρασης από τον δέκτη

Προσοχή: στη στάση του σώματος και στη μη λεκτική επικοινωνία

B. Διαχείριση Συγκρούσεων

Ομάδες εργασίας

- Στελέχη από την ίδια διεύθυνση
- Στελέχη από διαφορετικές διευθύνσεις του ίδιου οργανισμού
- Στελέχη από διαφορετικούς φορείς – διατομεακές ομάδες

Ποια είναι τα εμπόδια στην επικοινωνία?

Απάντηση

- Πολιτιστικές διαφορές
- Απουσία ανατροφοδότησης (έλλειψη feedback)
- Αξίες, στάσεις, πιστεύω
- Διαφορετική αντίληψη
- Γνωστικό / μορφωτικό επίπεδο
- Χρήση γλώσσας
- Καταιγισμός μηνυμάτων
- Απάθεια, αδιαφορία
- Δυσαρμονία μεταξύ λεκτικών μηνυμάτων και γλώσσα του σώματος
- Θόρυβοι στο φυσικό περιβάλλον
- Προκαταλήψεις και στερεότυπα
- Φύση μηνύματος και πληροφορίας
- Είδος επικοινωνίας

Ποια τα είδη συγκρούσεων?

Απάντηση

- **Ενδοπροσωπική σύγκρουση:** πηγές σύγκρουσης είναι ιδέες, σκέψεις, συναισθήματα, αξίες και προδιαθέσεις
- **Διαπροσωπική σύγκρουση:** σύγκρουση μεταξύ ατόμων (συναδέλφων, συζύγων, αδελφών, γειτόνων κ.λπ.)
- **Ενδοεταιρική / ενδοομαδική σύγκρουση:** η σύγκρουση ατόμων μέσα στην ομάδα, στην οικογένεια, στην τάξη κ.λπ
- **Διομαδική σύγκρουση:** σύγκρουση μεταξύ ομάδων, οικογενειών, φυλών, επιχειρήσεων κ.λπ

**Ποιοι Παράγοντες οδηγούν ή
ενισχύουν τη σύγκρουση?**

Απάντηση (1/2)

- **Ανταγωνιστικοί στόχοι**, κερδίζω-χάνεις
- **Παρεξηγήσεις** – υποκειμενικότητα, προκαταλήψεις και στερεότυπα
- **Συναισθηματικές επιδράσεις** – ενόχληση, θυμός, άγχος, απογοήτευση κ.λπ
- **Μειωμένη**, κακή έως ανύπαρκτη **επικοινωνία**
- **Απροσδιοριστία θεμάτων**, ασύνδετα θέματα και γενικεύσεις
- **Άκαμπτες θέσεις και δεσμεύσεις**, κυρίως από φόβο μη δείχνουν χαζοί και κλονισθεί η αξιοπιστία τους
- **Έμφαση σε στις διαφορές και όχι στις ομοιότητες**, υπάρχει η ψευδαίσθηση ότι μια πλευρά απέχει πολύ από την άλλη και μπορεί να εργασθούν λιγότερο για τη δημιουργία «**κοινού εδάφους**»

Απάντηση (2/2)

- **Κλιμάκωση της σύγκρουσης** – λιγότερο ανοχή και αποδοχή, περισσότερο αμυντική / συναισθηματική στάση και λιγότερο επικοινωνιακή
- **Ασάφεια ρόλων και αρμοδιοτήτων** – σύγκρουση ρόλων
- **Διαφορετική κατανομή αμοιβών** σε σχέση με θέσεις ευθύνης / φόρτο εργασιών
- **Χαμηλός βαθμός τυποποίησης ενεργειών**
- **Έλλειψη πόρων**
- **Αλληλεξάρτηση καθηκόντων** (π.χ. σε θέματα διαχείρισης έργου)
- **Ασυμβατότητα στόχων στα άτομα** (πολίτες, συνάδελφοι, προϊστάμενοι)

Συζήτηση στην ολομέλεια για το αντίκτυπο των συγκρούσεων

ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Θετικές

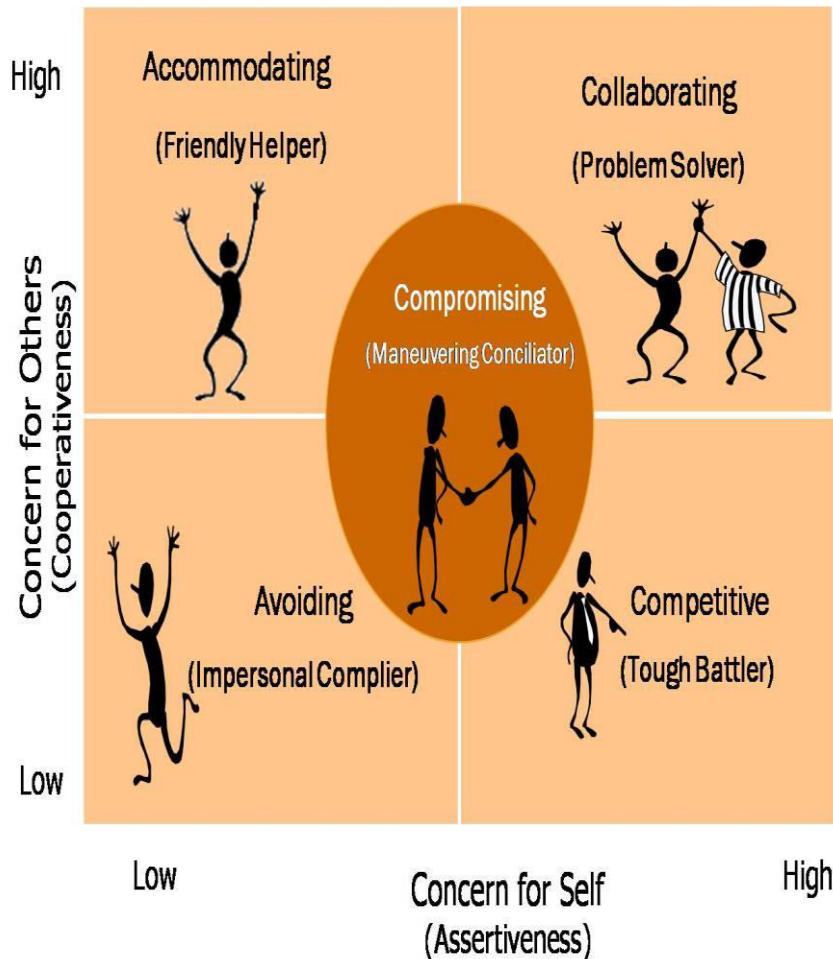
- Νέες ιδέες, καινοτομίες, αλλαγές
- Καλύτερες αποφάσεις
- Προσαρμογή διοικητικών διαδικασιών
- Κατανόηση αιτιών και προβλημάτων
- Αύξηση συμμετοχής
- Τόνωση σχέσεων

Αρνητικές

- Σπατάλη ενέργειας
- Μείωση ηθικού
- Πόλωση ατόμων ή ομάδων
- Όξυνση διαφορών
- Παρεμπόδιση συνεργασίας
- Πρόκληση ανεύθυνης συμπεριφοράς
- Δημιουργία υποψίας και δυσπιστίας μεταξύ των συγκρουόμενων
- Δημιουργία προκαταλήψεων

Τρόποι αντιμετώπισης συγκρούσεων

CONFLICT HANDLING INTENTIONS



- **Ανταγωνιστικότητα (contending / competing):** μας ενδιαφέρει η δικιά μας πλευρά να κερδίσει, **win-lose**
- **Αποφυγή (inaction / avoiding):** όταν το διακύβευμα δεν είναι σημαντικό ή δεν υπάρχει η δυνατότητα επιβολής ή όταν χρειάζεται περισσότερο χρόνος ή αν η σύγκρουση είναι κοστοβόρα, **lose-lose**
- **Συμβιβασμό (compromising):** όταν οι στόχοι και των δύο μερών είναι εξίσου σημαντικοί, τα δυο μέρη έχουν την ίδια εξουσία – δύναμη, υπάρχει ανάγκη για επωφελείς λύσεις, κερδίζω εγώ κάπου χάνεις εσύ και χάνω εγώ κάπου κερδίζεις εσύ, **I win- You lose, You win – I lose**
- **Παραχωρητικότητα (accommodating):** όταν έχουμε κάνει λάθος ή όταν το διακύβευμα για τη άλλη πλευρά είναι πολύ σημαντικό ή θεωρούμε ιδιαίτερα σημαντική τη διατήρηση της συνεκτικότητας, **lose-win**
- **Συνεργατικότητα (collaboration):** θέλει ουσιαστικό διάλογο και δέσμευση από τα εμπλεκόμενα μέρη, κερδίζουν και οι δυο πλευρές, **win-win**

Θέτοντας κανόνες για την αποφυγή συγκρούσεων στις ομάδες εργασίας

- Ακούμε προκειμένου να κατανοήσουμε, πριν προχωρήσουμε σε κρίσεις – αποφυγή στερεοτύπων
- Ακούμε δίχως να διακόπτουμε, σεβόμαστε τον ομιλητή
- Επιδεικνύουμε σεβασμό στην άλλη πλευρά
- Εστιάζουμε σε ένα πρόβλημα την φορά
- Μιλά ένα άτομο την φορά
- Χρήση της ενεργητικής ακρόασης και της

Ενεργητική ακρόαση

- **Εστιάστε** το βλέμμα σας **στον ομιλητή**
- **Κρατήστε σημειώσεις** όταν αυτό είναι αναγκαίο
- **Μην σκέφτεστε οτιδήποτε άλλο** εκτός από τα όσα λέει ο ομιλητής
- **Περιμένετε να τελειώσει ο ομιλητής** και μετά να απαντήσετε
- **Παρατηρήστε** με προσοχή τη **γλώσσα του σώματος** του ομιλητή
- **Μη διστάζετε να θέτετε ερωτήσεις** προκειμένου να πάρετε όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες αλλά και για να ενθαρρύνετε τον ομιλητή να συνεχίσει
- **Επαναλάβετε με δικά σας λόγια αυτό που ακούσατε** από τον ομιλητή αφενός για να είστε σίγουροι ότι καταλάβατε και αφετέρου να δείξετε στον ομιλητή ότι όσα είπε τα έχετε επεξεργαστεί

Ενσυναίσθηση

- Ως **ενσυναίσθηση** ορίζεται η συναισθηματική ταύτιση με την ψυχική κατάσταση ενός άλλου ατόμου, και η κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων του (wikipedia)
- «Να μπεις στα παπούτσια του άλλου»
- Να προσπαθήσεις να δεις την πραγματικότητα από την πλευρά του συνομιλητή σου

Γ. Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σχολιάστε το απόφθευγμα του Αριστοτέλη

«Το να είσαι οργισμένος είναι εύκολο. Το να οργιστείς όμως με το σωστό άτομο, για το σωστό λόγο, στο σωστό βαθμό, τη σωστή στιγμή, για το σωστό σκοπό και με το σωστό τρόπο, αυτό είναι δύσκολο» (Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια)

**Τι γνωρίζεται για τη
συναισθηματική νοημοσύνη?**

Απάντηση

- Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι γνωστή ως η «νοημοσύνη της καρδιάς» και αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να αναγνωρίζει τόσο τα συναισθήματα του όσο και τα συναισθήματα των άλλων, να τα χειρίζεται αποτελεσματικά και να δημιουργεί κίνητρα για τον εαυτό του (Goleman, 1995)

Γιατί είναι σημαντική η Συναισθηματική Νοημοσύνη?

Απάντηση

Βοηθάει:

- στον τρόπο συμπεριφοράς μας με τους άλλους
- στον χειρισμό της πολυπλοκότητας των κοινωνικών μας σχέσεων
- στη λήψη αποφάσεων που καταλήγουν σε θετικά αποτελέσματα

Ποιες είναι οι συναισθηματικές δεξιότητες?

Απάντηση

- Αυτεπίγνωση
- Αυτοδιαχείριση
- Κοινωνική επίγνωση
- Διαχείριση σχέσεων

Προσοχή: Οι δυο πρώτες αφορούν τις **εσωτερικές διεργασίες** που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο χειρίζεται τα θέματα του εαυτού του, ενώ οι δυο τελευταίες αφορούν τις **εξωτερικές διεργασίες** που καθορίζουν πόσο καλά το άτομο χειρίζεται τις σχέσεις του με τους άλλους

Αυτεπίγνωση

Η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε με ακρίβεια τα συναισθήματα μας, τις τάσεις μας και την προδιάθεση που έχουμε προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά

Η γνώση του εαυτού μας αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της προσωπικής μας ανάπτυξης

Αυτοδιαχείριση

Η ικανότητα μας να χρησιμοποιούμε την επίγνωση των συναισθημάτων μας προκειμένου να είμαστε ευέλικτοι και να κατευθύνουμε προς την επιθυμητή κατεύθυνση τη συμπεριφορά μας

Η αυτοδιαχείριση εξαρτάται σημαντικά από την αυτοεπίγνωση

Κοινωνική επίγνωση

Είναι η ικανότητα που έχουμε να αντιλαμβανόμαστε τι σκέφτονται και τι αισθάνονται οι άλλοι, ακόμη και αν εμείς δεν αισθανόμαστε το ίδιο. Είναι η ενσυναίσθηση.

Είναι πολύ εύκολο να παγιδευτούμε στα συναισθήματά μας και να παραλείψουμε να δούμε το ζήτημα από την οπτική γωνία της άλλης πλευράς

Διαχείριση Σχέσεων

Είναι η ικανότητα μας να χειριζόμαστε με επιτυχή τρόπο και σε βάθος χρόνου τις αλληλεπιδράσεις μας με τους άλλους ανθρώπους

Είναι ο δεσμός που δημιουργούμε προοδευτικά με τους άλλους ανθρώπους

Την προσοχή σας!!

- Οι διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ιεραρχικά αλληλοεξαρτώμενες
- Η μια επηρεάζει την άλλη σε κάποιο βαθμό
- Και η μια οικοδομείται πάνω στην άλλη

**Ποια τα χαρακτηριστικά του
εργαζόμενου με υψηλή
συναισθηματική νοημοσύνη?**

Απάντηση

- Πίστη στις ικανότητές του
- Ικανός να εργαστεί υπό πίεση
- Συνεργάσιμος με άλλους για την επίτευξη του σκοπού
- Δεν τα παρατάει στις δυσκολίες
- Εμπνέει και ηγείται
- Κατανοεί τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των συνεργατών / πελατών / συμπολιτών του
- Κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- Διαχειρίζεται αποτελεσματικά διαφωνίες και συγκρούσεις
- Εστιάζει προσεκτικά στα διάφορα θέματα
- Είναι ευσυνείδητος
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες
- Έχει ικανότητα πειθούς

Συναισθηματική εναντίον Δείκτη Νοημοσύνης

Έρευνες έδειξαν ότι το IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά μέσα στην επιχείρηση το υπόλοιπο ανήκει στη συναισθηματική νοημοσύνη

Ένας ηγέτης με συναισθηματική νοημοσύνη έχει

- Στη **διαπροσωπική επικοινωνία** τις ακόλουθες αρετές:
 - Ακούει προσεκτικά και αντιλαμβάνεται τι εννοεί η άλλη πλευρά
 - Ομιλεί με σαφήνεια και στην κατάλληλη γλώσσα
 - Τα μηνύματα πρέπει να είναι απαλλαγμένα από περιττή ορολογία και να δίνονται στο σωστό χρόνο
- Στην **ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία**:
 - Να χορηγεί τις απαραίτητες πληροφορίες
 - Να έχει ανοικτούς και αμφίδρομους δίαυλους επικοινωνίας (οριζόντια και κάθετη/ιεραρχική επικοινωνία)
 - Να κάνει σύντομες επισκέψεις στους χώρους εργασίας και να μελετά τις συνθήκες εργασίας και τα όποια προβλήματα προκύπτουν

Δ. Οδηγίες προς «ναυτιλομένους»: Αντιμετωπίζοντας την κριτική

- Προσπάθησε να ακούσεις τον κριτή, τι πραγματικά λέει. Μην αναλώνεσαι να ετοιμάσεις την αντεπίθεση σου
- Προσπάθησε να μην γίνεις αμυντικός. Δες τον κριτή σαν εν δυνάμει «δάσκαλο»
- Πάρε χρόνο να εξηγήσεις στο άλλο άτομο τα κίνητρα σου, τους λόγους πίσω από τις πράξεις σου
- Αν νιώθεις ότι ανεβαίνουν οι τόνοι, ακόμη και αν είσαι έτοιμος για αντεπίθεση μέτρησε ως το 10!
- Η σύγκρουση που εξελίσσεται σε λεκτική ή σωματική βία δεν είναι λύση
- Αγάπα τις αποτυχίες σου όσο και τις επιτυχίες σου. Οι πρώτες σου δίνουν καινούργια γνώση και προσωπική εξέλιξη, ενώ οι τελευταίες δύναμη για να συνεχίσεις

Βιβλιογραφία

- Λ. Λαμπρινίδης, Η Πρακτική της Διαπραγμάτευσης, ΙΝ.ΕΠ., ΕΚΔΔΑ, Αθήνα, 2016
- Α. Βασιλείου και Ν. Κεχάογλου, Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία, ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ, Αθήνα, 2015
- Α. Δαλακούρα, Συναισθηματική Νοημοσύνη (Ebook), 2011:
https://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Dalakoura/2011-2012/LPD/Emotional%20Intelligence.pdf

**Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή
σας!! Καλή σας σταδιοδρομία
συνάδελφοι!!**

