



Ελληνική Δημοκρατία
Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης



εκδδα

ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ:
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΗΣ ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΣΕΙΡΑΣ
«ΑΥΡΑ ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΥ» ΤΗΣ ΕΣΔΔΑ**

ΜΑΘΗΜΑ: Αποτελεσματικές μέθοδοι βελτίωσης ενδοϋπηρεσιακών σχέσεων.

Διδάσκων: Δρ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΓΙΑΝΝΙΚΑΣ

ΕΣΔΔΑ- 9/01/2019

Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ



ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Ο Μπουραντάς (2005: 225) κάνει λόγο για δύο ηγετικές λειτουργίες-κλειδιά: **την επικοινωνία** και τη **λήψη αποφάσεων**, τις οποίες ονομάζει **εργαλεία**, γιατί είναι απαραίτητες στην άσκηση της ηγεσίας.

Ο διευθυντής-ηγέτης με την επικοινωνία εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες του, τους καθοδηγεί, τους ενθαρρύνει, τους υποστηρίζει, συντελεί στη διαμόρφωση της κουλτούρας τους.

Επίσης, **αντλώντας πληροφορίες μέσω της γραπτής και, κυρίως, μέσω της προφορικής επικοινωνίας**, σκέφτεται και δρα, παίρνει αποφάσεις, σχεδιάζει, υλοποιεί, ελέγχει, κάνει βελτιώσεις και εξασφαλίζει συντονισμό των ενεργειών (Μπουραντάς, 2005: 225).



ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σε γενικές γραμμές, συνιστά τη βάση ανάπτυξης του πολιτισμού και μέσο λειτουργίας της κοινωνίας.

Πρόσθετα, η επικοινωνία είναι αναγκαία γιατί:

- Η τεχνολογία επιταχύνει το ρυθμό της εργασίας.
- Η εργασία είναι περισσότερο πολύπλοκη από άλλοτε.
- Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να είναι γεωγραφικά κατανεμημένοι.
- Η γνώση και η πληροφορία θεωρούνται στις μέρες μας κλειδιά για την επιτυχία.
- Η τεχνολογία έχει αλλάξει τον τρόπο με το οποίο οι άνθρωποι ασκούν σήμερα το επάγγελμά τους.



ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στο χώρο των οργανώσεων:

- Συμβάλλει στην ομαλή τους λειτουργία ως ανοικτού συστήματος.
- Επιτυγχάνεται η συγκέντρωση πληροφοριών και η ανταλλαγή απόψεων – ιδεών.
- Αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις και η ομαδικότητα.



ΟΡΙΣΜΟΣ

Έλλειψη κοινά αποδεκτού ορισμού.

Ορισμοί με έμφαση:

- ❑ στον αμφίδρομο χαρακτήρα της διαδικασίας,
- ❑ στις ιδέες, μηνύματα, πληροφορίες που μεταφέρει
- ❑ στην ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων.



ΟΡΙΣΜΟΣ

Κυβερνητική: μετάδοση μηνυμάτων μεταξύ πομπού - δέκτη

Ψυχολογική: άτομο και την πολυπλοκότητά του

Γλωσσολογική: σύμβολα (λεκτικά – μη λεκτικά), συναισθηματική χροιά τους

Κοινωνιολογική: εργαλείο συγκρότησης συλλογικών σχέσεων

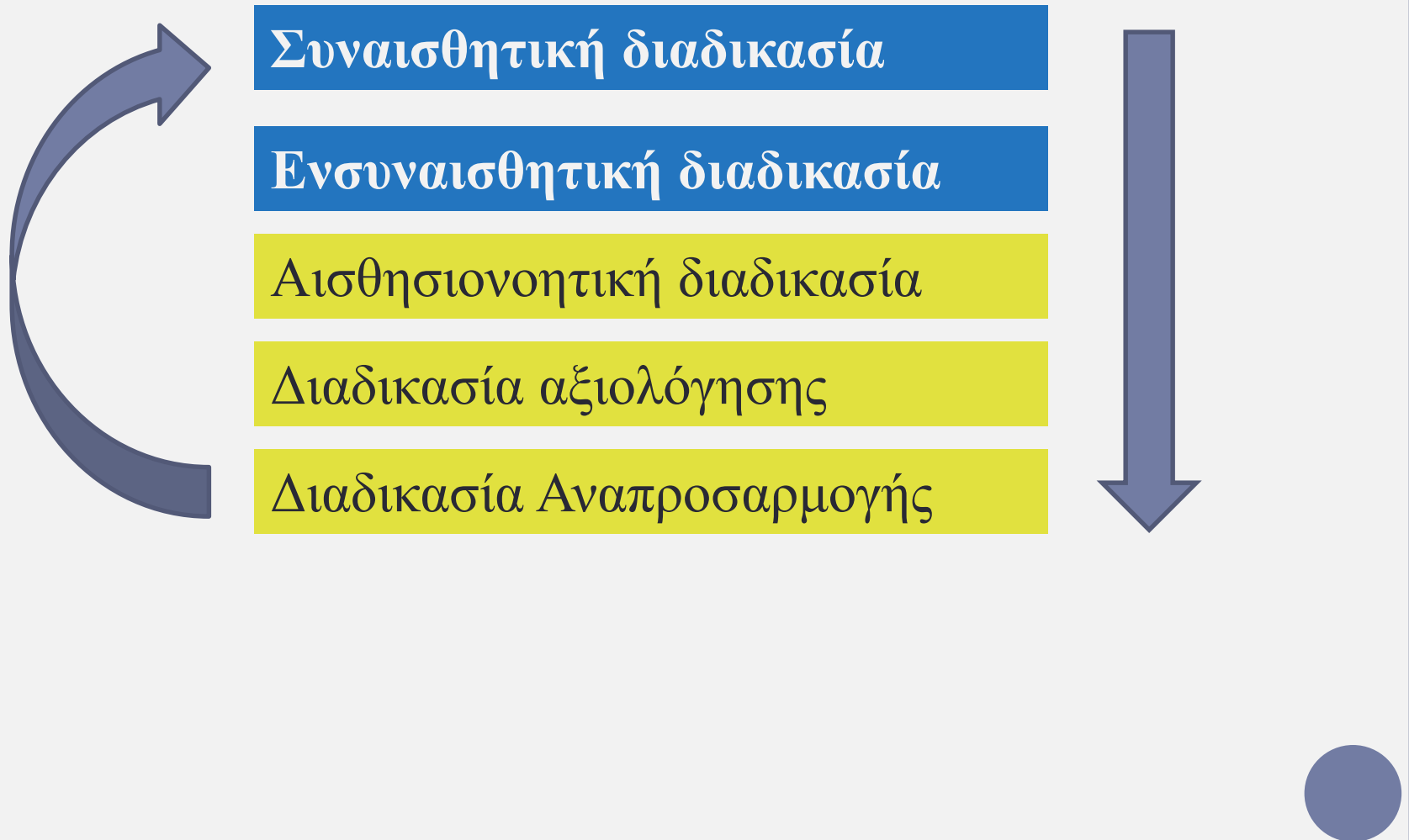
Ανθρωπολογική
διαδικασία πολιτισμικής εξέλιξης (ανόδου)

Ολιστική: Συνισταμένη όλων των παραπάνω

Επιστήμες Αγωγής:
Εκπαιδευτική Επικοινωνία
Διδακτική Επικοινωνία
Υποστηρικτική/ Εναλλακτική Επικοινωνία



ΟΛΙΣΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

- ✓ Δύο άτομα: πομπός - αποστολέας & δέκτης – παραλήπτης.
- ✓ Δεν είναι απλή μετάβαση πληροφοριών.
- ✓ Συνδέεται άρρηκτα με τις ανθρώπινες σχέσεις.

Συνοψίζοντας για την έννοια και το σκοπό της επικοινωνίας:

Επικοινωνία είναι μια διεργασία αμφίδρομης ροής πληροφοριών και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ατόμων, τον αποστολέα (πομπό) και τον αποδέκτη.



Η έννοια της επικοινωνίας



- ☐ καθετί που περιέχει ένα νόημα και που μεταφέρει ένα μήνυμα από ένα άτομο σε ένα άλλο
- ☐ η ανταλλαγή πληροφοριών και η μεταβίβαση μηνυμάτων που έχουν νόημα
- ☐ η διαδικασία με την οποία τα άτομα αντιλαμβάνονται κάποιο μήνυμα το οποίο μεταδίδεται με σύμβολα
- ☐ η διαδικασία με την οποία τα άτομα μεταδίδουν μηνύματα και ταυτόχρονα δέχονται και ερμηνεύουν μηνύματα

- ☐ μια κυκλική διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι προσπαθούν να κατανοήσουν τις ανάγκες, τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων
- ☐ η διαδικασία της ανταλλαγής πληροφοριών με τη χρήση λέξεων, γραμμάτων, συμβόλων ή της μη λεκτικής συμπεριφοράς

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Εμπόδια - Διευκολύνσεις

1. Πηγή πληροφορίας
(αποστολέας, πομπός).
Έμφαση στην αντίληψη
και την κατανόηση.

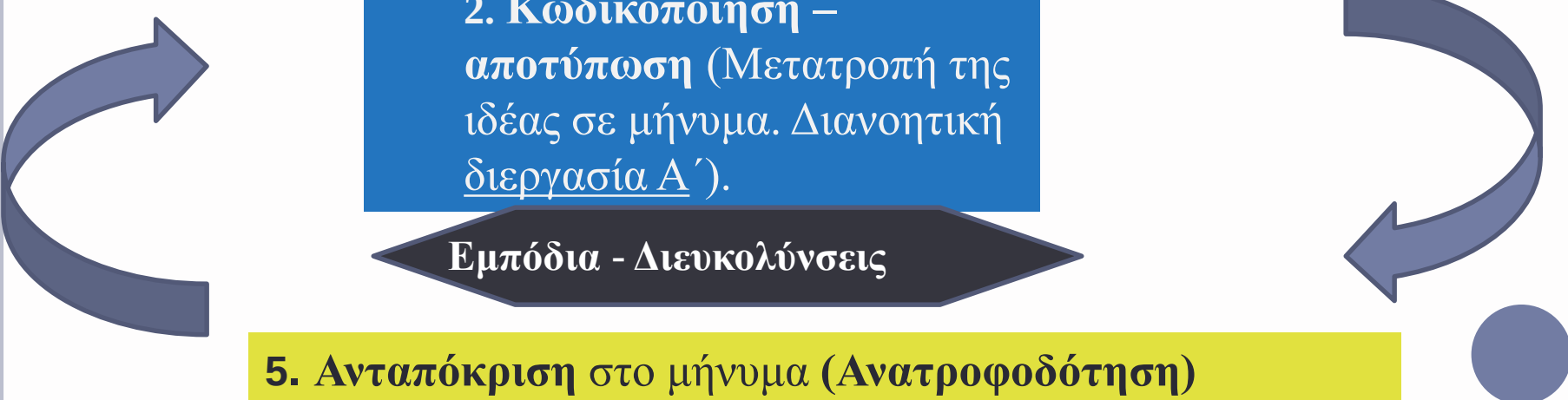
3. Αποστολή
(επιλογή του
προσφορότερου
μέσου)

4. Αποκωδικοποίηση
(Κατανόηση,
Διανοητική διεργασία
B')

**2. Κωδικοποίηση –
αποτύπωση** (Μετατροπή της
ιδέας σε μήνυμα. Διανοητική
διεργασία A').

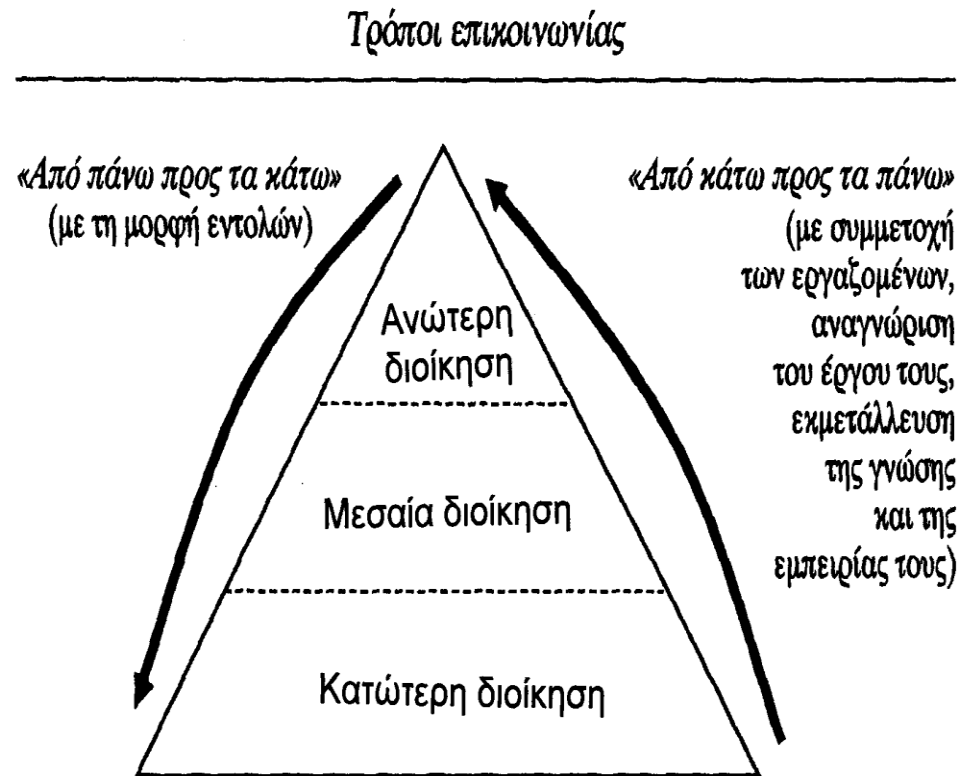
Εμπόδια - Διευκολύνσεις

5. Ανταπόκριση στο μήνυμα (Ανατροφοδότηση)



ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

- Καθοδική
 - Οριζόντια
 - Διαγώνια
 - Ανοδική
- (Μονόδρομη και
αμφίδρομη)



ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

1. **ικανότητα για επικοινωνία**
2. **επαρκές γνωσιολογικό υπόβαθρο**
3. **προθυμία** (*«σου μιλώ αλλά δεν μ' ακούς»*)
4. **ανατροφοδότηση επικοινωνίας** μεταξύ

Αποστολέα και Δέκτη (*αυτοαξιολόγηση και βελτίωση του αρχικού περιεχομένου*)



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΦΗΜΗΣ

- Η αβάσιμη φήμη αγνοείται
- Επιβεβαίωση του αληθούς σκέλους της
- Σχολιασμός της ψευδούς και επίμονης φήμης
- Η φήμη είναι η ίδια σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης;
- Συνεδρίαση για συζήτηση, ξεκάθαρη και ενιαία διαχείριση της φήμης από τον οργανισμό.



ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

- Τυπική
- Άτυπη
- Λεκτική
- Μη λεκτική



ΤΥΠΟΙ ΟΜΙΛΗΤΩΝ

- 1. Εκφραστικός**
- 2. Ισχυρογνώμων**
- 3. Κοινωνικός**
- 4. Σχολαστικός**
- i. Συμβιβαστικός**
- ii. Επικριτικός**
- iii. Υπολογιστικός**
- iv. Παραπλανητικός**
- v. Ευθύς**



“ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΑ” ΣΤΥΛΑ ΣΥΝΟΜΙΛΗΤΩΝ

- **Αντιδραστικός**
- **Υπερβολικά φιλικός**
- **Επίμονος**
- **Αυτός που τα ξέρει όλα και το επιδεικνύει με κάθε ευκαιρία**
- **Αδιάκριτος**
- **Σιωπηλός**
- **Ντροπαλός**
- **Αυτός που “πουλάει” εκδούλευση**



ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΤΥΠΟΣ...

(BOJE 2001, ROBBINS & COULTER 2008)

- ✓ Αυτός που επικοινωνεί και διευκρινίζει
- ✓ Λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των άλλων
- ✓ Ενθαρρύνει παροτρύνει

Διαλεκτικός - Δυναμικός



ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΤΥΠΟΣ

Η προφορική επικοινωνία είναι το “οξυγόνο” της ζωής της διοικητικής εργασίας και η κατανόηση ότι οι διαφορετικοί άνθρωποι έχουν και διαφορετικούς τρόπους για να πουν αυτό που εννοούν θα δώσει τη δυνατότητα να επωφεληθούν οι οργανώσεις από τα ταλέντα και τις ιδιαιτερότητες όλων των εργαζομένων.



ΕΜΠΟΔΙΑ

Υπάρχουν παράγοντες ικανοί να διαστρεβλώσουν τη σαφήνεια των μηνυμάτων ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας, π.χ. ανεπιθύμητη αλληλογραφία, πίεση χρόνου, λάθος πολιτικές διαχείρισης εγγράφων

- **Διαφορά γνώσεων και εμπειριών.**
- **Επιλεκτική αντίληψη.**
- **Η αξιοπιστία της πηγής.**
- **Η κακή επιλογή χρόνου, τόπου και τρόπου.**



- ❖ Εκτός κλάδου, χρησιμοποιήστε με φειδώ την επαγγελματική διάλεκτο.
- ❖ Γίνετε ενεργός και προσεκτικός ακροατής.



- ❖ **Εκτίμηση της ροής πληροφοριών (διαστρεβλώσεις παραλείψεις άγχος)**
- ❖ **Ανατροφοδότηση (αμφίδρομη τυπική και άτυπη επικοινωνία ανοικτοί δίαυλοι – ανοικτή επικοινωνία)**
- ❖ **Επικεντρωθείτε στο πρόβλημα όχι στο άτομο**
- ❖ **Μιλήστε ειλικρινά**
- ❖ **Πάρτε την ευθύνη των αποφάσεων σας,**
- ❖ **Χρησιμοποιείτε ενισχυτική γλώσσα**
- ❖ **Συνεχίστε τη συζήτηση με λεκτικά και μη λεκτικά σχήματα**
- ❖ **Μειώστε τους ανασταλτικούς παράγοντες στο χώρο των συναντήσεων σας.**



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΑΝΩΤΕΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Ακολουθεί το τυπικό της έγγραφης διοικητικής επικοινωνίας.
- Έχει μεγάλη σπουδαιότητα η διοικητική πληροφορία που διαχέεται προς τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας γιατί συνιστά βάση όποιας πολιτικής απόφασης.



ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

- **Να είστε σαφείς και ξεκάθαροι γύρω από το μήνυμα το οποίο θέλετε να μεταδώσετε στους αποδέκτες σας.**
- **Μιλήστε όσο πιο φυσικά είναι δυνατόν για να δημιουργήσετε ένα καλό κλίμα επαφής.**
- **Επιλέξτε προσεκτικά τον χρόνο και τον τόπο που θα μιλήσετε.**
- **Ακούτε προσεκτικά και στο σύνολο του, τον συνομιλητή σας**
- **Οργανώστε / οργανωθείτε για τις συνεδριάσεις/συσκέψεις**
- **Δημιουργήστε πρόγραμμα συναντήσεων επισκέψεων**
- **Να είστε ανοικτοί σε λογικά επιχειρήματα και καλοπροαίρετη κριτική**



ΒΑΣΙΚΗ ΑΙΤΙΑ ΠΡΟΚΛΗΣΗΣ ΑΓΧΟΥΣ

Επικοινωνιακό άγχος

Οι υπάλληλοι, πολλές φορές διακατέχονται από **επικοινωνιακό άγχος**, δηλαδή το άγχος που προκαλείται είτε κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους με τους άλλους είτε εξαιτίας της πρόθεσής τους να επικοινωνήσουν.

- ❑ Η **επικοινωνία** αποτελεί ίσως την πιο θεμελιωδέστερη υποχρέωση των υπάλληλων και των στελεχών, προς όλα τα μέλη της υπηρεσιακής κοινότητας.
- ❑ Ταυτόχρονα, αποτελεί **προνόμιο και ισχυρό εργαλείο** για την οργάνωση, τη διοίκηση και την ανάπτυξη του οργανισμού, σε πολλά επίπεδα.
- ❑ Πιο συγκεκριμένα, η έννοια **«επικοινωνιακό άγχος»** (communication apprehension) παραπέμπει στο προσωπικό επίπεδο φόβου (fear) ή νευρικότητας (anxiety) που σχετίζεται είτε με την πραγμάτωση είτε με την επικείμενη εμπλοκή σε επικοινωνιακή διαδικασία με ένα ή περισσότερα άτομα (McCroskey, 1977).



Συμπεράσματα:

- ❑ Η επικοινωνία μπορεί να αποτελέσει έναν ισχυρό παράγοντα διοίκησης των υπηρεσιακών μονάδων, όταν, μάλιστα, αναπτύσσεται ως στρατηγική που εμφανίζεται παράλληλα με την ανάπτυξη του κατάλληλου στυλ ηγεσίας, εγκαινιάζοντας τόσο μια μόνιμη και αμφίδρομη σχέση εσωτερικής συνεργασίας, όσο και μια πολιτική ανοίγματος του οργανισμού στην κοινωνία.
- ❑ Ο ρόλος, λοιπόν, του υπαλλήλου ή του στελέχους, ως συνδέσμου επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για την αποφυγή παρανοήσεων, ταραχών και απογοητεύσεων.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

- ❑ Ο προϊστάμενος μονάδας, ως επικεφαλής και ως κοινωνικά και διοικητικά επιδέξιο/ικανό άτομο, **δεν οφείλει να επιδεικνύει μόνο εκφραστική λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά, αλλά και να διαθέτει αντιληπτική ικανότητα, η οποία θα αποκωδικοποιεί τη συμπεριφορά των άλλων** (λεκτική και μη λεκτική).
- ❑ **Η ικανότητα αντίληψης και ορθής ερμηνείας των λεκτικών και μη λεκτικών μηνυμάτων είναι ένας σημαντικός παράγοντας δημιουργίας συνεργατικού κλίματος.**



Δεξιότητες συνεργασίας και διαχείριση συγκρούσεων



Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

- Η εικόνα της σύγκρουσης ...

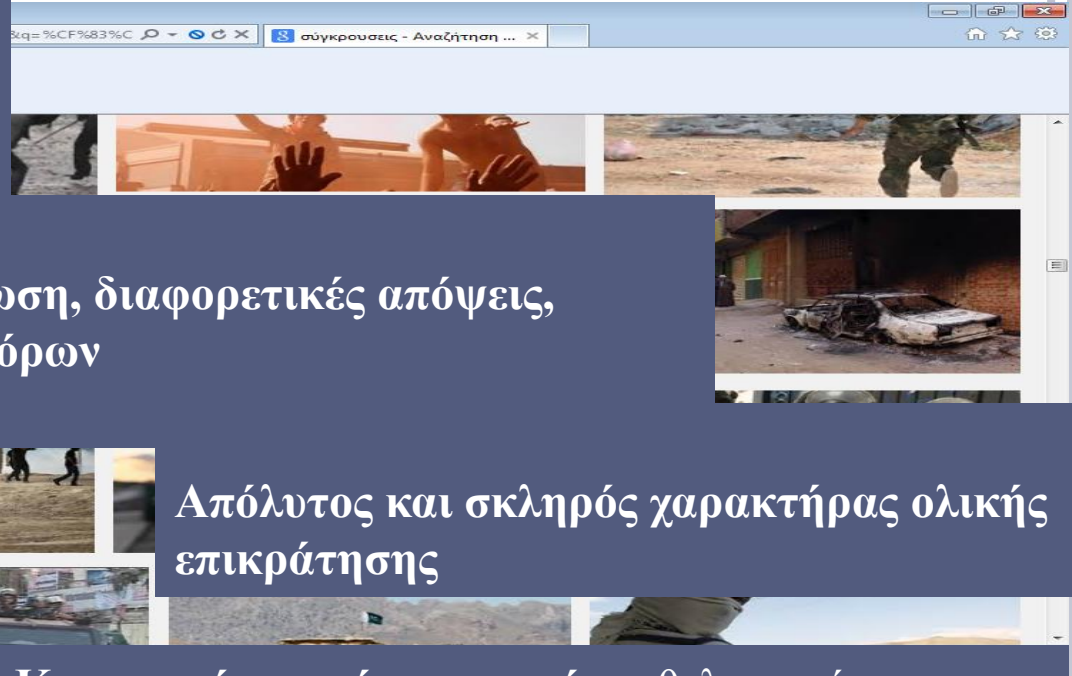
Κοινωνική πραγματικότητα
την αντιμετωπίζουν όλοι

Αίτια: Κοινή συμβίωση, διαφορετικές απόψεις,
στενότητα χώρου- πόρων

Απόλυτος και σκληρός χαρακτήρας ολικής
επικράτησης

Κυριαρχεί στο χώρο εργασίας εθελοντικό και
υποχρεωτικό
Η αυτονομία, συνεργασία και αλληλεξάρτηση όπως
π.χ. στην εκπαίδευση καθορίζουν τον τρόπο
διαχείρισης της σύγκρουσης αποκλείοντας απόλυτες
λογικές

στο χώρο της εργασίας...



ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Ποικιλία ορισμών π.χ.

- ❖ Σύγκρουση είναι η **επιδίωξη ασυμβίβαστων** ή τουλάχιστον φαινομενικά ασυμβίβαστων στόχων με τέτοιο τρόπο, ώστε τα οφέλη της μιας πλευράς να είναι σε βάρος της άλλης (Deutsch 1973:10) .
- ❖ Σύγκρουση είναι η συμπεριφορά η οποία αποσκοπεί στην **προβολή εμποδίων** στην προσπάθεια κάποιου άλλου για την επίτευξη των στόχων του (Μπουραντάς 1992:264, Mullins 1996:723-725)
- ❖ Η **διαφωνία** μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών, ή μεταξύ δύο ή περισσότερων θέσεων, σχετικά με τον καλύτερο τρόπο επίτευξης των στόχων του οργανισμού (Montana και Charnov 2002:459)



ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ

- α) μια αναπόφευκτη κατάσταση ανταγωνισμού (δύο αντίθετες θέσεις)
- β) προκύπτει κυρίως από τα διαφορετικά πιστεύω, τους περιορισμένους πόρους και τις προσωπικές επιδιώξεις
- γ) αφορά ιδιαίτερα τα εργασιακά αλληλοεξαρτώμενα άτομα
- β) σχετίζεται με τους στόχους της οργάνωσης
- γ) σκοπό έχει να βάλει εμπόδια στην επίτευξη των προσωπικών στόχων των συγκρουόμενων.



Συνοψίζοντας:

Σύγκρουση : Μια κατάσταση ανταγωνισμού μεταξύ ατόμων και ομάδων που βρίσκονται σε στενή σχέση μεταξύ τους, κατά την οποία, **ενσυνείδητα** και λόγω των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων, καθένα από τα άτομα – ομάδες επιχειρεί να περιορίσει την επιθυμητή ενέργεια του άλλου για να πετύχει τους στόχους τους.

Ο ορισμός για τη σύγκρουση πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Η σύγκρουση περιλαμβάνει αντικρουόμενα συμφέροντα.
- Τα αντικρουόμενα συμφέροντα πρέπει να γίνονται αντιληπτά από τις πλευρές.
- Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία που αναπτύσσεται από τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των μερών και αντικατοπτρίζει τις αλληλεπιδράσεις τους και το πλαίσιο στο οποίο αυτές έλαβαν χώρα.
- Σύγκρουση είναι οι ενέργειες που γίνονται για να παρεμποδιστεί η υλοποίηση των στόχων της κάθε αντιμαχόμενης πλευράς.

Γενικά η σύγκρουση είναι η κατάσταση κατά την οποία τουλάχιστον ένας από τους πολλούς εμπλεκόμενους -σε δίκτυο- φορείς αντιλαμβάνεται ασυμβατότητα στη σχέση με τους άλλους φορείς.

Πηγές συγκρούσεων

- ❖ Οι ανεπαρκείς πόροι (οικονομικοί, ανθρώπινοι, υλικοτεχνικοί).
- ❖ Έλλειψη ζωτικού χώρου.
- ❖ Η επιδίωξη ενός ατόμου ή ατόμων να ελέγξει(ουν) τις δραστηριότητες που ανήκουν σε άλλο άτομο ή ομάδα, ή που τουλάχιστον δεν ανήκουν στη δικαιοδοσία του (τους).
- ❖ Οι διαφορετικές αντιλήψεις(ιδεολογίες, ενδιαφέροντα ηλικίες.
- ❖ Το πρόβλημα κακής επικοινωνίας απόκρυψης της πληροφορίας. Μία από τις πιο συχνές αιτίες δημιουργία συγκρούσεων στους οργανισμούς.



- ❖ **Έλλειψη οργάνωσης και προβλήματα διοίκησης** (προγραμματισμός έργου, μη σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων, σύστημα αμοιβής- μεταχείρισης- παροχής προνομίων)
- ❖ **Συγκρουόμενοι στόχοι** Ονομάζονται αυτοί για τους οποίους η επίτευξη του ενός οδηγεί σε αδυναμία επίτευξης του άλλου (π.χ. επιμόρφωση).
- ❖ **Το εξωτερικό περιβάλλον.** Οι πιέσεις παρεμβάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (κοινωνικοί φορείς, συνδικαλισμός κ.λπ.)
- ❖ **Παλιότερες συγκρούσεις**



ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ (-)

- ✓ Η **Δυσπιστία και η καχυποψία** που χαρακτηρίζουν τις αντικρουόμενες ομάδες ή άτομα **δυσχεραίνει την επικοινωνία** και κατ' επέκταση τη διαμόρφωση **θετικού κλίματος** στον οργανισμό.
- ✓ Η ανάπτυξη **μόνιμης αντίδρασης – πόλωση** από τα συγκρουόμενα μέρη σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή δραστηριότητα
- ✓ Η δημιουργία **δυσλειτουργιών λόγω έλλειψης συνεργασίας** ανάμεσα στα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Η **μείωση του ηθικού** λόγω της αίσθησης της ήττας, την οποία δοκιμάζουν μερικές ομάδες ή άτομα.
- ✓ **Μείωση της παραγωγικότητας & αποπροσανατολισμός** από τον οργανωσιακό στόχο μας.
- ✓ **Επίσπευση επαγγελματικής εξουθένωσης.**



Συνέπειες (+)

- ✓ Τα προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια, οπότε μπορούν να αντιμετωπιστούν.
- ✓ Παραγωγή καλύτερης ποιότητας ιδεών (νέες ιδέες).
- ✓ Η πρόκληση ενδιαφέροντος και η προώθηση της δημιουργικότητας (λόγω το ανταγωνισμού).
- ✓ Η εξωτερική σύγκρουση συχνά ενισχύει την εσωτερική ενότητα.
- ✓ Αυξάνει τη συμμετοχή και το ενδιαφέρον για τη λειτουργία της οργάνωσης.

Κλασική προσέγγιση της Διοίκησης
(αποτροπή)

Vs?

Θεωρία Ανθρωπίνων Σχέσεων
(περιορισμό και αξιοποίηση)

Τύποι και μορφές συγκρούσεων

✓ Ενδοοργανωσιακή (εσωτερική)

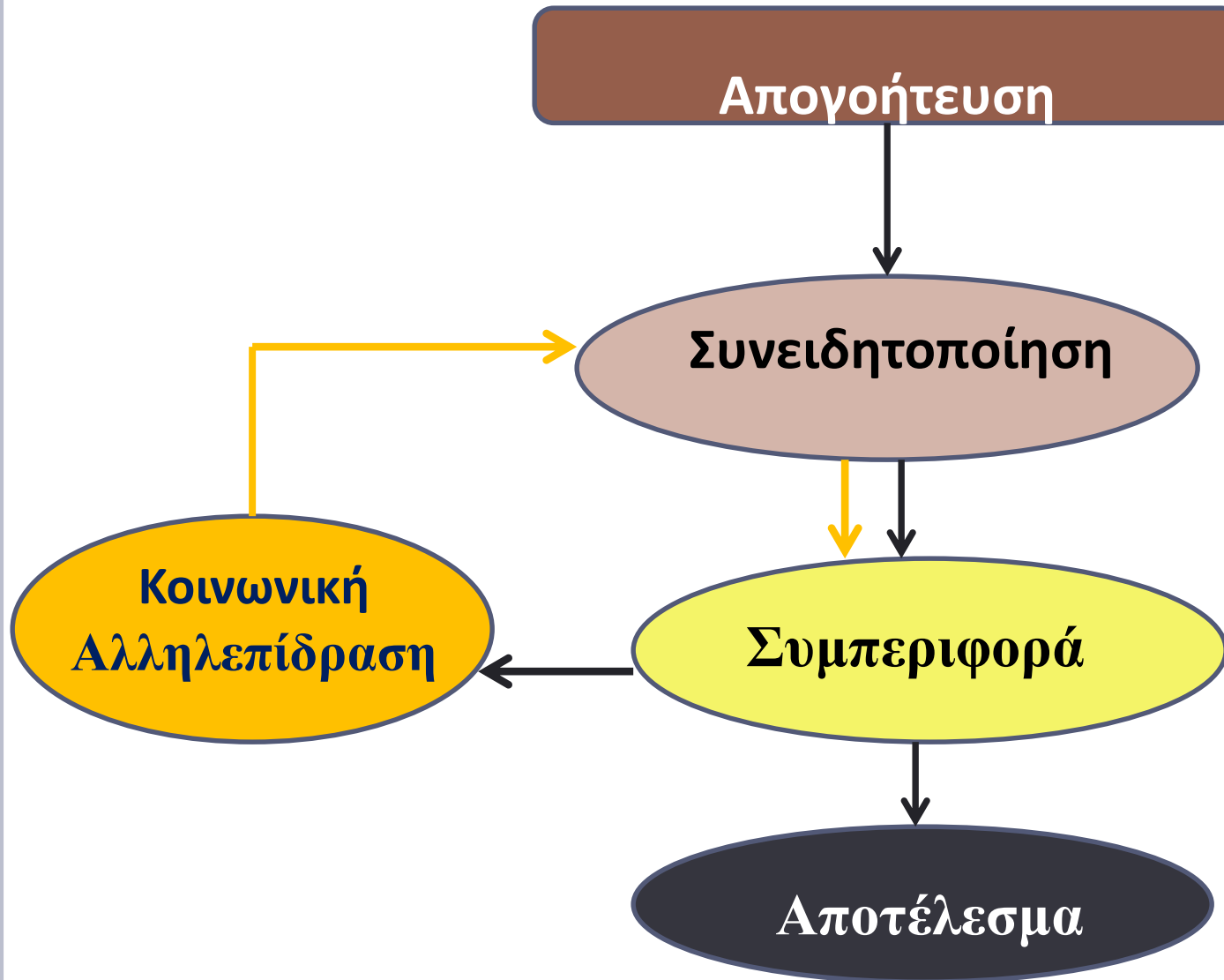
- Διαπροσωπική σύγκρουση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα
- Διατμηματική σύγκρουση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες
- Ενδοτμηματική σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας
- Μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης

✓ Δια-οργανωσιακή (εξωτερική)

Είναι η σύγκρουση που εκδηλώνεται ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους οργανισμούς.

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Kenneth Thomas: Τα 4 μέρη ενός επεισοδίου σύγκρουσης



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Είναι υποβοήθηση των ατόμων που βρίσκονται σε σύγκρουση ώστε να υιοθετήσουν μία αποτελεσματική διαδικασία αντιμετώπισης των συγκρούσεων τους και να συνεργαστούν για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Επίλυση συγκρούσεων (conflict resolution)

Η επίλυση συγκρούσεων έχει ως στόχο την ελαχιστοποίηση ή τερματισμό της σύγκρουσης *εντός του υπάρχοντος συστήματος*

διαχείριση συγκρούσεων (conflict management)

Η διαχείριση συγκρούσεων εμπεριέχει το σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών που έχουν ως στόχο τη μείωση των δυσλειτουργιών και την ενίσχυση των θετικών επιδράσεων μιας σύγκρουσης ούτως ώστε να ενισχυθεί η μάθηση και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού (οργανισμός που μαθαίνει).



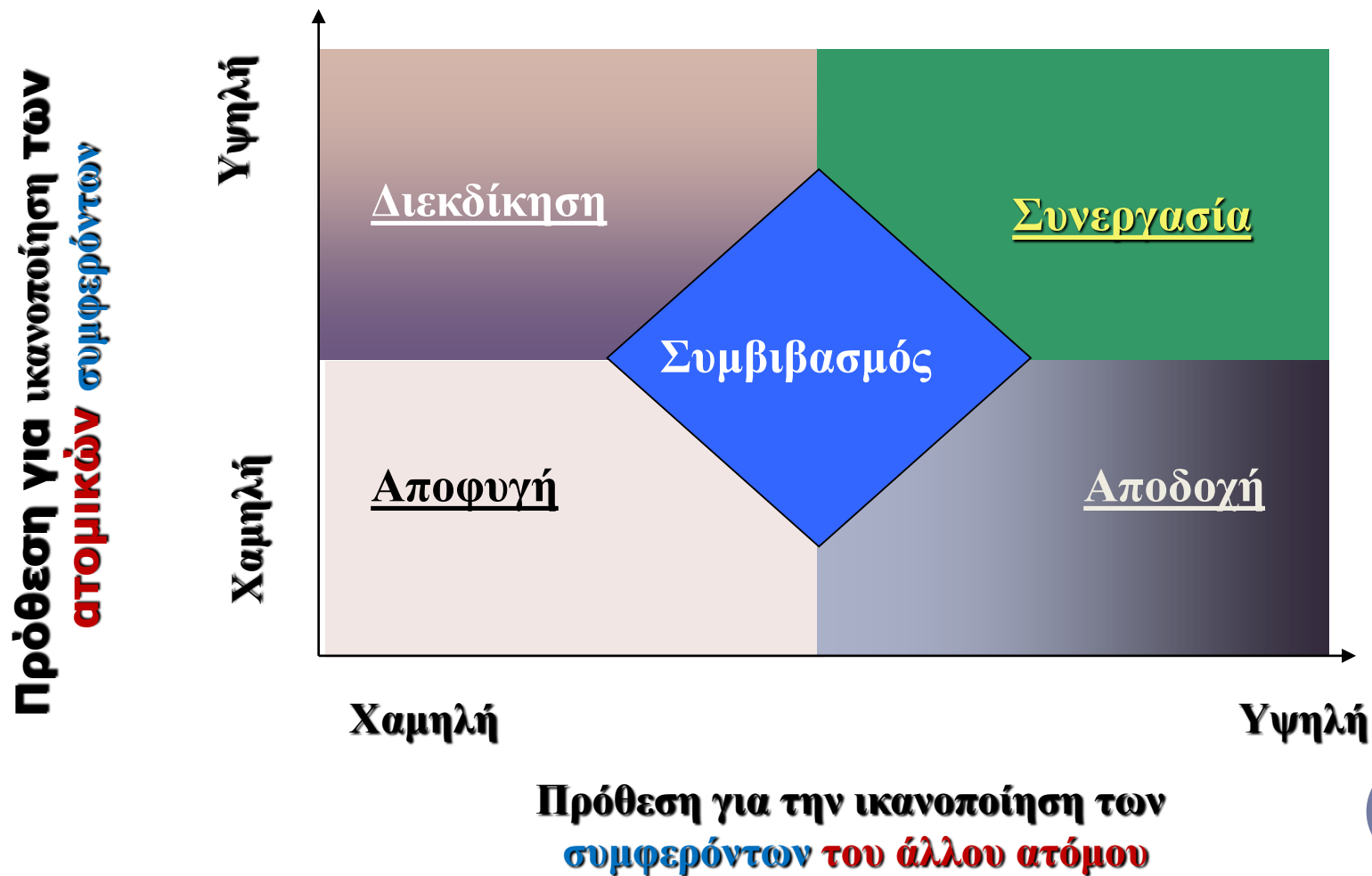
Να έχουμε υπόψη:

- Οι διευθυντές - μάνατζερς ξοδεύουν το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή την επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης
- Η συνεχής ύπαρξη συγκρούσεων σε μια ομάδα εργασίας, είναι ένας εξαιρετικά αρνητικός παράγοντας που υπονομεύει επί μονίμου βάσεως την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα
- Υπάρχουν καταστάσεις που μπορεί να ενισχύσουν το ομαλό κλίμα σε μια οργάνωση και να αποτρέψουν τις συγκρούσεις:
 - I. Υψηλός βαθμός ωριμότητας του προσωπικού
 - II. Σταθερή καλά δομημένη σειρά καθηκόντων
 - III. Σταθερό εργασιακό περιβάλλον



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

RAHIM, A., & BONOMA, T. V. (1979)



ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Επικεντρωθείτε στο πρόβλημα, όχι στα άτομα
- Προσδιορίστε το πρόβλημα
- Διερευνήστε την άποψη που έχει καθένας από τους εμπλεκόμενους για το πρόβλημα
- Κατανοείστε την άποψη του καθένα
- Βρείτε εναλλακτικές
- Συνεργαστείτε
- Καταρτίστε ένα συγκεκριμένο και ρεαλιστικό σχέδιο δράσης
- Στη διαπραγμάτευση χρησιμοποιείτε τις επικοινωνιακές δεξιότητες



- Εξασφαλίστε την ιδιωτικότητα
- Δείξτε συμπάθεια αντί για εμπάθεια
- Συμμετέχετε ενεργά στην όποια συζήτηση
- Συζητήστε σας ίσος προς ίσο
- Αποφύγετε τις κατηγορίες
- Επικεντρωθείτε στο πρόβλημα όπως αυτό έχει προσδιοριστεί και αναγνωρίζεται και από τις δύο πλευρές
- Μην ξεχνάτε την αλληλεπίδραση – ανατροφοδότηση

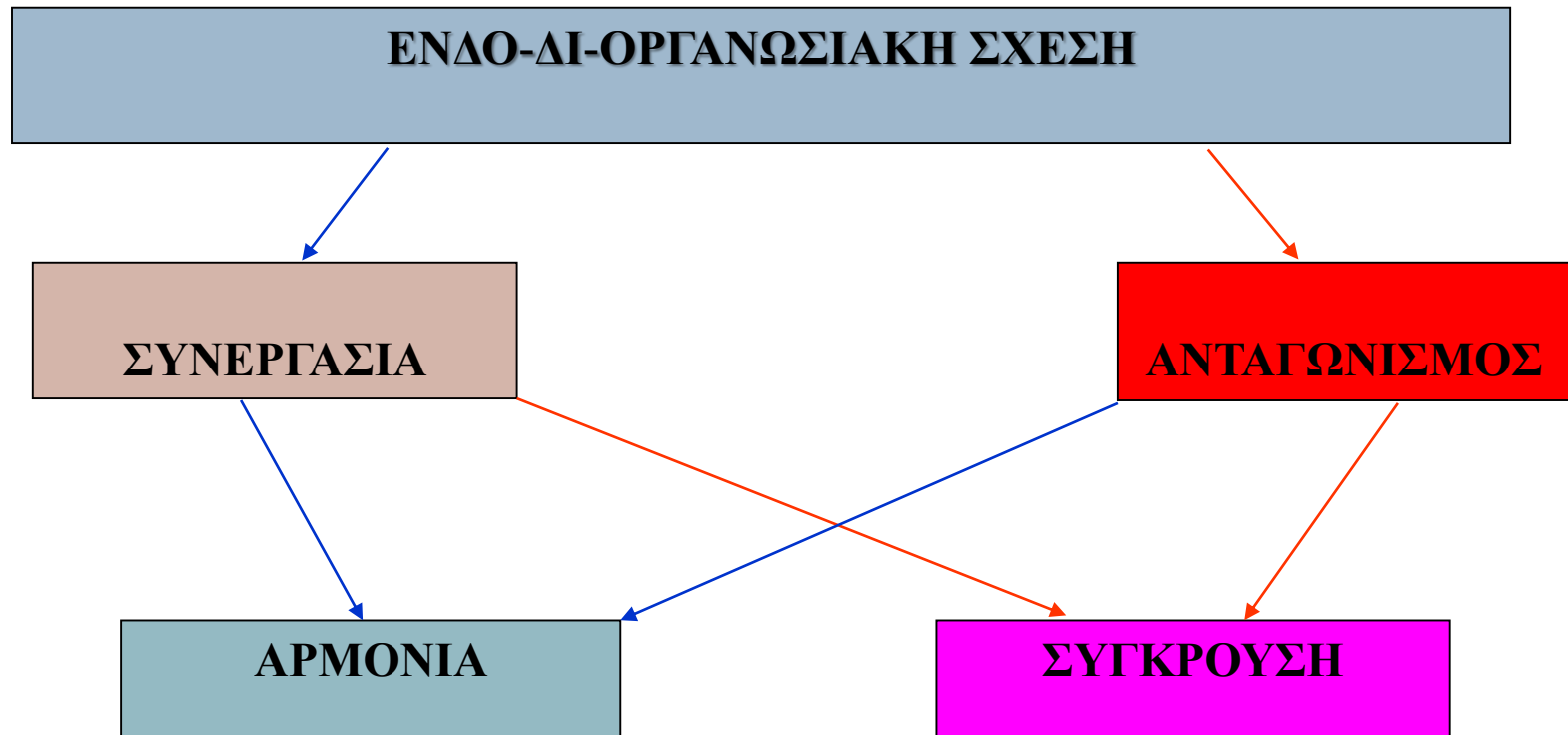


Εμπόδια για τη διαχείριση των συγκρούσεων

- Υπερεκτίμηση της πιθανότητας νίκης
- Επιλογή της στρατηγικής «όλα ή τίποτα»
- Μη έγκυρη συμμετοχή ενός μεσολαβητή/διαιτητή
- Αποφυγή παραχωρήσεων
- Προσωποποίηση των διαφορών

ΠΡΟΛΗΨΗ

- Συνεχής ενημέρωση του προσωπικού
 - Αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς
 - Τακτική διερεύνηση των στάσεων του προσωπικού (συχνές συναντήσεις, ελευθερία έκφρασης).
 - Δίκαιο σύστημα αμοιβών
 - Ανάθεση συμβατών στόχων
 - Δίκαιη και ισοβαρής ανάθεση ρόλων – καθηκόντων μεταξύ των εργαζομένων
 - Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας
 - Καθιέρωση συστήματος συλλογής παραπόνων.
 - Να αποφεύγεται η δημόσια κριτική/κατηγορίες/εντολές.
 - Καθιέρωση συστήματος ανάλυσης και επίλυσης των παραπόνων
 - Υποδειγματική συμπεριφορά στελλέχους/ προϊσταμένου
- 



ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΟΡΙΖΕΤΑΙ ΩΣ ΜΙΑ ΣΧΕΣΗ ΟΠΟΥ ΤΑ ΑΤΟΜΑ Ή ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΧΟΥΝ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΥΣ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΜΟΙΡΑΖΟΝΤΑΙ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΝ ΑΜΟΙΒΑΙΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ.



ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: Ανάπτυξη συνεργατικής κουλτούρας και προσωπικής ανάπτυξης όλων.

- Η συμμετοχή συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού
- Η συμμετοχή επιβάλλεται με βάση τις δημοκρατικές αρχές
- Στο πλαίσιο της αυτοδιοίκησης, η δύναμη της εξουσίας και επιρροής για τους εμπλεκόμενους, νομιμοποιείται με βάση το δημοκρατικό δικαίωμά τους της επιλογής και στον κρίσιμο ρόλο τους στην εφαρμογή των αποφάσεων.

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ: Δημιουργία του οράματος, σύνδεση με την καθημερινότητα και προώθηση της αλλαγής.

- Δημιουργία του οράματος του οργανισμού
- Προσδιορισμός των στόχων
- Παροχή παρακίνησης
- Προσφορά εξατομικευμένης υποστήριξης
- Παροχή προτύπων για τις βέλτιστες πρακτικές και τις αξίες
- Καλλιέργεια προσδοκιών υψηλής απόδοσης
- Διαμόρφωση μιας παραγωγικής κουλτούρας
- Ανάπτυξη δομών που διευκολύνουν τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.



ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ - ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

1. Διασφάλιση οράματος: ευκρινές, κατανοητό, αποδεκτό από όλους, σύμφωνο με τις αξίες και τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, συμβατό με τις αρχές της εθνικής εκπαιδευτικής πολιτικής.
 2. Επιβεβαίωση της αναγκαιότητας του οράματος και των αξιών στην καθημερινή πρακτική.
 3. Κινητοποίηση όλων των μελών και συνεργασία για τη διαμόρφωση της κοινής κουλτούρας.
 4. Προώθηση της αλλαγής και της καινοτομίας και στήριξη της δημιουργικότητας.
 5. Ανάπτυξη στρατηγικών αντιμετώπισης ρατσιστικών και άλλων προκαταλήψεων και διακρίσεων, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πολιτισμικές και κοινωνικές συνιστώσες της εθνικής πολιτικής αλλά και της τοπικής κοινότητας.
- 

7. Εφαρμογή της συνεργασίας στον οργανισμό και της προσωπικής ανάπτυξης όλων:

- Αντιμετώπιση όλων με δικαιοσύνη, ισοτιμία, αξιοπρέπεια, σεβασμό για τη δημιουργία θετικού κλίματος.
- Διαμόρφωση συνεργατικής κουλτούρας και προώθηση συνεργασίας δικτύου/ δικτύων για τη δημιουργία αποτελεσματικών κοινοτήτων μάθησης και πολύπλευρης στήριξης των υπαλλήλων (ακαδημαϊκή, πνευματική, κοινωνική, συναισθηματική, ηθική και πολιτισμική)
- Καλλιέργεια της συλλογικότητας, της ολιστικής συνεργασίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων.
- Στήριξη των νέων μελών και προώθηση της διαρκούς επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων.
- Αναγνώριση του παραγόμενου έργου ατόμων ή ομάδων και προβολή των επιτευγμάτων τους.
- Εμπιστοσύνη στις ικανότητες των συνεργατών και αξιοποίηση των ηγετικών ικανοτήτων τους.
- Ανάπτυξη εφαρμογών διαδικασιών αναστοχασμού των στόχων και των πρακτικών.

ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ

- Επαγγελματική ικανότητα, που προκύπτει ως αποτέλεσμα διοικητικής πείρας και άρτιας επιστημονικής κατάρτισης (εκτίμηση καθηκόντων, ευθυνών, προβλημάτων και ικανότητα λήψης ορθολογικών αποφάσεων)/ τεχνικές δεξιότητες
- Ικανότητα συνεργάζεσθαι (ανεκτικότητα, αντικειμενικότητα, υπομονή, καλή διάθεση, ικανότητα επικοινωνίας ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων)/ανθρώπινες δεξιότητες
- Αντιληπτική ικανότητα (ανώτερες ηγετικές ικανότητες, παρατηρητικότητα, φαντασία, ενεργητικότητα, ικανότητα εντοπισμού αδυναμιών, ικανότητα σχεδιασμού και εφαρμογής)/ νοητικές δεξιότητες-συστημικής και ολιστικής αντίληψης –οργάνωσης.

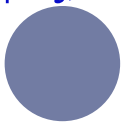
Συναισθηματική Νοημοσύνη και Ηγεσία στους Οργανισμούς

ένας συναισθηματικά νοήμων ηγέτης, εκδηλώνει 10 βασικές συμπεριφορές που τον διαφοροποιούν από τους όχι και τόσο νοήμονες συναισθηματικά συναδέλφους του:

1. Δεν κρατά επικριτική στάση απέναντι στους υφισταμένους του. Η κριτική γίνεται πάντα με εποικοδομητικά σχόλια. Υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να πεις «δεν κάνεις καλά τη δουλειά σου» από το να πεις «Θα έκανες καλύτερα τη δουλειά σου, αν έκανες αυτό κι αυτό». Το πρώτο είδος κριτικής καταρρακώνει την αυτοπεποίθηση του άλλου, το δεύτερο του δίνει διόδους βελτίωσης και τον κάνει να αισθάνεται ότι έχει την εκτίμηση και το ενδιαφέρον του προϊσταμένου του.

2. Διαθέτει κατανόηση για τους άλλους και για τα συναισθήματά τους και χρησιμοποιεί παραδείγματα από τις δικές του εμπειρίες, για να βοηθήσει τους άλλους να καταλάβουν καλύτερα τον εαυτό τους.

3. Είναι ειλικρινής για τα συναισθήματά του και τις προθέσεις του. Είναι αυθεντικός και ευθύς και αρθρώνει στόχους ξεκάθαρα, χωρίς περιστροφές, χωρίς υποκρισία και δόλο.



4. Είναι πάντα παρών, έτοιμος να αναλάβει τις ευθύνες του, ανοιχτός στην κριτική. Ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε κατ' ευχήν, δεν κρατά αμυντική στάση, ούτε καταφεύγει σε στρουθοκαμηλισμούς, ούτε φορτώνει τα προβλήματα σε υφισταμένους. Με όπλο του τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεων του και καταλήγει σε αποφάσεις, αφότου έχει δώσει την ευκαιρία σε όλους τους άμεσα ενδιαφερόμενους να εκφράσουν τη γνώμη τους.

5. Δίνει σημασία στη λεπτομέρεια, χωρίς όμως να χάνεται σε αυτή. Πάντα επικεντρώνεται στη μεγαλύτερη εικόνα (big picture).

6. Είναι εκφραστικός και δίνει μεγάλη σημασία στην προσωπική επικοινωνία. Δε διστάζει να μοιραστεί τα συναισθήματα του, αλλά είναι επιλεκτικός πότε και πού το κάνει.

Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.



7. Είναι υποστηρικτικός και κάνει τους άλλους να αισθάνονται αναντικατάστατοι και πολύτιμοι κι ότι συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία της επιχείρησης.

8. Είναι αποφασιστικός και επιλύει συγκρούσεις γρήγορα, προτού πάρουν μεγάλες διαστάσεις και γίνουν ανεξέλεγκτες.

9. Διαθέτει ζήλο και απολαμβάνει την αίσθηση της δύναμης, χωρίς όμως το κυνήγι της επιτυχίας να του γίνει βραχνάς. Δε θεωρεί ότι έχει να αποδείξει κάτι σε κάποιον, έχει μόνο ευθύνη απέναντι στον εαυτό του, στους υφισταμένους του και την επιχείρηση του.

10. Έχει αυτοπεποίθηση και αφήνει στους γύρω του χώρο ν' αναπνεύσουν και να εξελιχθούν, ενθαρρύνοντας τους να πάρουν μεγαλύτερα ρίσκα και να θέσουν υψηλότερους στόχους, αξιοποιώντας έτσι σε μέγιστο βαθμό το ταλέντο και τις δυνατότητές τους.



Μέσω της προσέγγισης της συναισθηματικής νοημοσύνης προκύπτουν έξι στιλ ηγεσίας:

- **Οραματική, υποστηρικτική, συνεργατική, δημοκρατική [4 αρμονικά]**
- **Κατευθυντική και καταπιεστική [2 δυσαρμονικά]**

και δύο κατηγορίες ικανοτήτων: α) τις προσωπικές, με βάση τις οποίες διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας και β) τις κοινωνικές, οι οποίες αφορούν τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τις σχέσεις μας.



ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

- **Αυτοεπίγνωση:** αφορά την ικανότητα να γνωρίζει και να αναγνωρίζει κανείς την συναισθηματική του κατάσταση, τις διαθέσεις, τις δυνάμεις και τις προτιμήσεις του [συναισθηματική επίγνωση και ακριβής αυτοαξιολόγηση]
- **Αυτοπεποίθηση:** η ικανότητα κάποιου να αντιλαμβάνεται πλήρως τις θετικές διαστάσεις της αξίας του και των δυνατοτήτων του.

[Αυτοδιαχείριση: έλεγχος συναισθημάτων, ρύθμιση παρορμήσεων, κινητοποίηση για επίτευξη στόχων,

Αυτοέλεγχος: έλεγχος διασπαστικών συναισθημάτων,

Διαφάνεια: αξιοπιστία, εντιμότητα και ακεραιότητα,

Προσαρμοστικότητα: ευελιξία,

Πρωτοβουλία και

Αισιοδοξία]



ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

- **Κοινωνική επίγνωση:** αφορά την ικανότητα αντίληψης της **πραγματικότητας** [Ενσυναίσθηση: ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων, των αναγκών και απόψεων των άλλων και επίδειξης ενεργού ενδιαφέροντος για τις ανησυχίες τους,
Οργανωτική επίγνωση: ετοιμότητα αντίληψης της οργανωτικής πραγματικότητας, των σχέσεων που προσδιορίζουν τη λήψη των αποφάσεων, των στρατηγικών,
Κάλυψη αναγκών]
- **Διαχείριση σχέσεων:** αφορά την ικανότητα διαχείρισης των διαπροσωπικών σχέσεων
[Εμπνευση: καθοδήγηση προς το όραμα,
Επιρροή: επιχειρήματα πειθούς,
Ανάπτυξη των άλλων: ανατροφοδότηση και καθοδήγηση,
Δράση προς νέες κατευθύνσεις-Αλλαγή,
Διαχείριση συγκρούσεων,
Οικοδόμηση δικτύου σχέσεων,
Σύμπραξη και συνέργεια]



ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Στρατηγική σκέψη και ικανότητα ταχείας και αποτελεσματικής διαχείρισης προβλημάτων.
- Ικανότητα πρόσληψης, ανάλυσης και ερμηνείας πληροφοριών
- Επικοινωνιακή ικανότητα
- Ικανότητα αποδοχής και υποστήριξης από άλλους
- Ικανότητα ανάθεσης διοικητικών καθηκόντων και εποπτείας της εκπλήρωσής τους
- Ικανότητα σχεδιασμού, προγραμματισμού και οργάνωσης του ιδίου και των άλλων
- Διορατικότητα και ικανότητα πρόληψης
- Ικανότητα κατανομής τομέων ευθύνης βάσει κριτηρίων
- Ικανότητα ανάπτυξης διαδικασιών αυτοαξιολόγησης με ολική συμμετοχή
- Ικανότητα αξιοποίησης στοιχείων και μεθόδων συλλογής και ερμηνείας τους
- Ικανότητα συμμετοχής σε διάλογο που οδηγεί σε συνεργασία και στη διαμόρφωση συναίνεσης για θέματα αξιών, πεποιθήσεων και υπευθυνότητων.



Οι τρόποι αντιμετώπισης της σύγκρουσης που εξετάστηκαν μέχρι τώρα βασίζονται σε μια άποψη σύγκρουσης που είναι ριζωμένη στην έννοια της ανταλλαγής. Βλέποντας τις συγκρούσεις και την προσπάθεια επίλυσής τους ως ανταλλαγή, οι επιστήμονες και οι επαγγελματίες συγκεντρώνονται σε στόχους και πόρους, σε προσφορές και αντιπροσφορές, σε κινήσεις και παραχωρήσεις. (Miller, 2006).

vs

Οι Putnam και Kolb (2000) προτείνουν μια διαφορετική άποψη της σύγκρουσης, που βασίζεται στη σχέση μέσω συνεργασίας, στη συμμετοχή στην εμπειρία και τα συναισθήματα, στη διαλογική διάδραση και στην αμοιβαία κατανόηση. Η αντίθεση μεταξύ του παραδοσιακού υποδείγματος ανταλλαγής της σύγκρουσης και του εναλλακτικού υποδείγματος των Putnam και Kolb παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα. Το υπόδειγμα αυτό προσφέρει έναν νέο τρόπο σκέψης για τη σύγκρουση και ανοίγει ίσως νέες λεωφόρους πρακτικής στην οργανωσιακή επικοινωνία.

Παραδοσιακό υπόδειγμα σύγκρουσης και διαπραγμάτευσης	Εναλλακτικό υπόδειγμα σύγκρουσης και διαπραγμάτευσης
Ανταλλαγή	Ομοκατασκευή
Θυσίες	Αμοιβαία διερεύνηση
Αμοιβαιότητα	Ολοκλήρωση
Ισορροπία	Ανάμειξη
Δικαιοσύνη	Ισότητα
Συναλλαγή	Συνεργασία
Στόχοι	
Πεφωτισμένο ατομικό συμφέρον	Αυτογνωσία
Αμοιβαίο όφελος	Αμοιβαία κατανόηση
Αποτελέσματα	
Διακανονισμός	Μεταμόρφωση
Συμφωνίες	Ενέργειες που διαμορφώνονται από κοινού
Κερδίζεις - χάνω, κερδίζω - κερδίζεις, χάνω - χάνεις	Μεταβαλλόμενη σύγκρουση

Σχέσεις	
Ο άλλος ως απόμακρος	Οι άλλοι ως προσεγγίσιμοι
Αλληλεξάρτηση μέσω επιθυμητών στόχων	Αλληλεπίδραση μέσω σχέσεων
Ξένος	Εσωτερικοί
Βοηθητικός	Εκφραστικοί
Συνεργατικός / ανταγωνιστική υποκίνηση	Υποκινούμενοι μέσω αμοιβαίας αναγνώρισης
Εμπιστοσύνη / δυσπιστία	Ενσυναίσθηση
Ορθολογισμός	Συγκινησιακές σχέσεις
Διαδικασία ως δραστηριότητα	
Προτάσεις /αντιπροτάσεις	Προσφορά προοπτικών
Συμβιβασμοί	Ανατροφοδότηση / αναπλαισίωση
Επίλυση προβλημάτων	Διάλογος
Διαδικασία ως κοινωνική διάδραση	
Συζήτηση	Διαβούλευση και προκλητική ρητορική
Ανταλλαγή πληροφοριών	Μοίρασμα εμπειριών
Στρατηγικές και τακτικές	Εκφράσεις και κυκλικές ερωτήσεις

ΠΟΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ / ΠΟΙΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΤΕΙΝΟΥΝ ΤΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ / ΔΕ ΒΟΗΘΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ

- Εγωκεντρισμός
- Αποχώρηση
- Έλλειψη ειλικρίνειας
- Χειραγώγηση
- Χαμηλή αυτοεκτίμηση
- Ανυπομονησία
- Μισαλλοδοξία
- Υποκρισία ...



ΠΟΙΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ / ΠΟΙΕΣ ΣΤΑΣΕΙΣ ΒΟΗΘΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ;

- Ενδιαφέρον για τον άλλο
- Προθυμία
- Υποχώρηση
- Ενσυναίσθηση
- Ειλικρίνεια
- Καλή θέληση
- Υψηλή αυτοεκτίμηση
- Υπομονή
- Σεβασμός
- Καλή διάθεση
- Αισιοδοξία ...



ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ...

Από την καλλιέργεια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, το άτομο έχει την δυνατότητα να:

- κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων
- κατανοεί τις ανάγκες και απαιτήσεις των άλλων
- θέτει κίνητρα στον εαυτό του
- μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του
- μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση
- μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου
- μπορεί να εμπνέει και να ηγείται
- παίρνει πρωτοβουλίες
- αποκτά επίγνωση του ρίσκου, αλλά δεν φοβάται να ρισκάρει
- αποκτά πίστη στις ικανότητες του και αισιοδοξία
- κάνει σωστή ιεράρχηση στόχων και αναγκών
- γνωρίζει να διαχειρίζεται τις διαφωνίες
- αποκτά ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας.

Με το να μοιράζεται συναισθήματα και σκέψεις με συναδέλφους και υφισταμένους στον κατάλληλο χρόνο, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει μια ισχυρότερη αίσθηση ομαδικής ταυτότητας, αποδεικνύοντας ότι είναι ένα άτομο σίγουρο για τον εαυτό του, κερδίζοντας έτσι το σεβασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας.

