

*Διαχείριση αποτελεσματικών σχέσεων - αποτελεσματική
Επικοινωνία στην Εργασία:*

*Διαχείριση συγκρούσεων και δύσκολων καταστάσεων στην
εργασία. Ρόλοι και Τεχνικές Επικοινωνίας*

Δρ. Μόσχου Δ. Καλλιόπη, M.Sc., Ph.D.

Βασική Παραδοχή: Η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική, αλλά συμβαίνει διότι οφείλεται σε επίλυση των διαφορών μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Είναι δυσάρεστη αλλά αναπόφευκτη πραγματικότητα !

ΟΜΑΔΑ: Το θέμα που αφορά την ομάδα δεν είναι η αποφυγή της αλλά η διαχείρισή της.
Αποτελεσματική διαχείριση της αναγκαίας πραγματικότητας!

Αναποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας

- Ο βαθμός συμμετοχής στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων (ανάλογα τη θέση)
- Γνωστικές αντιθέσεις (αντιλήψεις, ενδιαφέροντα)
- Ανθρώπινοι παράγοντες (ανταγωνισμός, ανεπαρκής προσαρμογή στους κανόνες λειτουργίας)

- Όταν στα πλαίσια του οργανισμού επικρατούν ιδανικές συνθήκες εργασίας, αποφεύγεται η εμφάνιση συγκρούσεων (σπάνια).
-

- Στη δουλειά: Ιδανικό περιβάλλον σημαίνει σαφής κατανομή καθηκόντων, υπευθυνότητα, **αποτελεσματική επικοινωνία**, υποστήριξη έργου, **δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων**, διαχείριση κρίσεων κ.λπ.

- Αν δεν προληφθεί η ανάπτυξη της σύγκρουσης, θα πρέπει να διενεργηθεί αποτελεσματική διαπραγμάτευση εκ μέρους των εμπλεκόμενων μερών.

- Στην εργασία: Εργαζόμενοι - πελάτες, εργαζόμενοι μεταξύ τους, εργαζόμενοι με τον Διευθυντή, συζητούν υπό την κοινή παραδοχή πως ο κάθε εκπλεκόμενος έχει τον δικό του τρόπο αντίδρασης στην σύγκρουση και πως με την οριστική διευθέτησή της θα πρέπει να προκύψει ωφέλιμη λύση σε υπαρκτά προβλήματα.

Ορισμός Επικοινωνίας

Η σημαντικότερη από τις ανθρώπινες λειτουργίες.

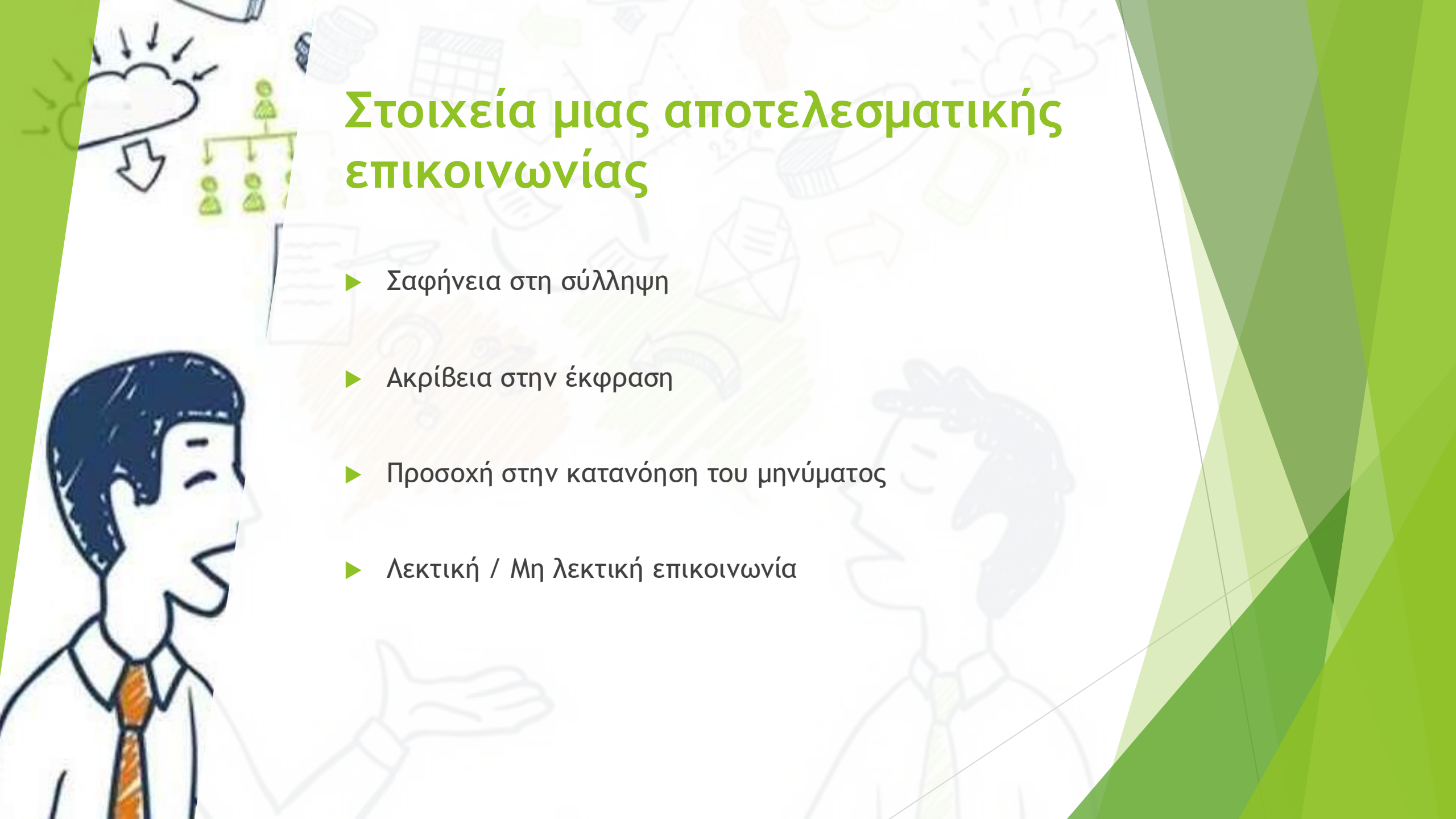


«Η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία ολοκληρώνεται με την εδραίωση κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα άτομα, ανάμεσα σε ένα άτομο και μία ομάδα, ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες» (Πιπερόπουλος, 1996).

Διαδικασία της Επικοινωνίας

Πομπός → Κωδικοποίηση → ΜΗΝΥΜΑ → Αποκωδ/ση → Δέκτης





Στοιχεία μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας

- ▶ Σαφήνεια στη σύλληψη
- ▶ Ακρίβεια στην έκφραση
- ▶ Προσοχή στην κατανόηση του μηνύματος
- ▶ Λεκτική / Μη λεκτική επικοινωνία

Εξωλεκτική (ή Μη - Λεκτική) Επικοινωνία

- ❑ Διεξάγεται με κινήσεις, χειρονομίες, μορφασμούς, εκφράσεις προσώπου, κίνηση ματιών-επαφή βλέμματος, νεύματα, στάσεις του σώματος, εμφάνιση
- ❑ Διαδικασία που αφορά στην κωδικοποίηση νοήματος μέσω σωματικών κινήσεων, εκφράσεων του προσώπου και των ματιών, χειρονομιών, στάσεων του σώματος κ.λπ., που δεν συμπεριλαμβάνουν τον λόγο



Τύποι μη λεκτικής επικοινωνίας

Χειρονομίες

► Οι χειρονομίες είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής μας ζωής. Πολλές φορές χρησιμοποιούμε τα χέρια μας ασυναίσθητα, χωρίς να το σκεφτούμε.

Βλεμματική επαφή

► Ο τρόπος που κοιτάμε κάποιον μπορεί να επικοινωνήσει πολλά πράγματα, συμπεριλαμβανομένων του ενδιαφέροντος, της στοργής, της εκθρότητας, ή της έλξης.

► Η επαφή με τα μάτια είναι επίσης σημαντική για τη διατήρηση της ροής της συζήτησης και για την εκτίμηση της ανταπόκρισης του άλλου ατόμου.

Τύποι μη λεκτικής επικοινωνίας

Αφή / άγγιγμα

► Σε μεγάλο βαθμό επικοινωνούμε μέσω της αφής. Σκεφτείτε τα παρακάτω μηνύματα: μια αδύναμη χειραψία, ένα δειλό χτύπημα στον ώμο, μια ζεστή αγκαλιά κ.α.

Χώρος

► Έχετε νιώσει ποτέ άβολα κατά τη διάρκεια μιας συνομιλίας, γιατί το άλλο πρόσωπο στεκόταν πολύ κοντά και κατάκλυζε το χώρο σας;

Φωνή

► Δεν είναι μόνο αυτό που λέτε, είναι πώς το λέτε. Όταν μιλάμε, οι άλλοι άνθρωποι "διαβάζουν" τις φωνές μας πέρα από τα λόγια μας. Η φωνή μας εμπεριέχει τόνο και ένταση, όπου μέσω αυτών διαφαίνονται ο σαρκασμός, ο θυμός, η αγάπη, η εμπιστοσύνη κ.α.

Αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας

- ▶ Αναγνωρίστε τον πραγματικό σκοπό κάθε επικοινωνίας (ξεκαθαρίστε τι αποτελέσματα χρειάζεστε - τι θέλω να κερδίσω).
- ▶ Παρουσιάστε το μήνυμά σας απλά, καθαρά, πιστευτά και αντιληπτά.
- ▶ Λάβετε υπόψη σας το φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον και ανάγκες όταν επικοινωνείτε.
- ▶ Μην παραμορφώσετε το μήνυμα με περιττές λέξεις και ιδέες.

Αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας

- ▶ Προγραμματίστε την εκλογή του χρόνου επικοινωνίας (πότε θα είναι η συνθήκη περισσότερο ήρεμη;).
- ▶ Κάθε σπουδαία επικοινωνία πρέπει να έχει ανατροφοδότηση, έτσι ώστε να γίνει αντιληπτή και να έχουμε την κατάλληλη δράση.
- ▶ Εξετάστε τις συνέπειες της επικοινωνίας σας με τους δέκτες.
- ▶ Να είστε καλός ακροατής - ενεργητική ακρόαση

☐ Επικοινωνία στην ομάδα

Η επικοινωνία δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία αποδέχονται κοινούς κανόνες και επιδιώκουν κοινούς στόχους

☐ Η επικοινωνία στην επιχείρηση

Η μετάδοση μηνυμάτων της εταιρίας στα εξωτερικά και εσωτερικά κοινά με τη χρήση κατάλληλων μέσων με στόχο την ενημέρωση, την πληροφόρηση, τη διαμόρφωση και διατήρηση θετικής εικόνας

ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΟΛΛΕΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΕΣ ΝΑ ΜΗΝ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΗΣΟΥΜΕ; ΓΙΑΤΙ;

Άσκηση:

Πώς να ξεχωρίσετε τους Κακούς από τους Καλούς
Ακροατές;
Οδηγίες για αποτυχημένη επικοινωνία!

1. Ακοή χωρίς προσοχή
2.
3.
4.

Εμπόδια Ενεργητικής Ακρόασης

- Διαφορετική ταχύτητα σκέψης και ομιλίας
- Παθητική δραστηριότητα (ακροατής-δέκτης) (ευθύνη του πομπού η σωστή μετάδοση μηνύματος)
- Συναισθηματική φόρτιση
- Προετοιμασία απάντησης

Ενεργητική Ακρόαση

- Ακούω με προσοχή
- Ακούω ολόκληρο το μήνυμα
- Ακούω πριν αξιολογήσω
- Παραφράζω

Μερικές πληροφορίες...

- ☐ Κατά μέσο όρο οι επιχειρήσεις χάνουν το 20% των πελατών τους
- ☐ Κοστίζει πέντε φορές περισσότερο η αντικατάσταση ενός πελάτη απ' ότι η διατήρησή του
- ☐ Μόνο το 4% των δυσαρεστημένων πελατών εκφράζουν ανοικτά τη δυσαρέσκειά τους

Επικοινωνία με ένα θυμωμένο πελάτη

- ☐ Ζητήστε του να μιλάει πιο αργά και πιο σιγά (επαναλάβετε τη φράση αυτή όσες φορές χρειαστεί)
- ☐ Πέστε του ότι είστε εκεί για να τον βοηθήσετε
- ☐ Αναγνωρίστε ότι υπάρχει πρόβλημα & επαναδιατυπώστε το πρόβλημά όπως το καταλάβατε
- ☐ Δείξτε ενδιαφέρον για τα συναισθήματά του (πείτε του ότι καταλαβαίνετε τι νιώθει και γιατί είναι θυμωμένος)
- ☐ Ρωτήστε τι θέλει να κάνετε για να λυθεί το πρόβλημά του (Έτσι στρέφουμε το ενδιαφέρον του στην εξεύρεση λύσης)
- ☐ Δώστε & άλλες εναλλακτικές λύσεις.

Επικοινωνία με πελάτες που εκφράζουν ‘παράπονα’

- Μην τους αφήσετε στην αναμονή
- Μην τους στέλνετε από τον ένα στον άλλο
- Ακούστε τους με υπομονή χωρίς διακοπές
- Ρωτήστε τους για να καταλάβετε καλύτερα
- Κατεβάστε το τόνο της φωνής σας, όταν αυτοί ανεβάζουν τον δικό τους.
- Εξηγήστε τους αργά και καθαρά τι σκοπεύετε να κάνετε τονίζοντας τις λέξεις.
- Κρατήστε γραπτό αρχείο για να δείτε τι έγινε στη συνέχεια.
- Κρατήστε αρχείο παραπόνων για να τα μελετήσετε

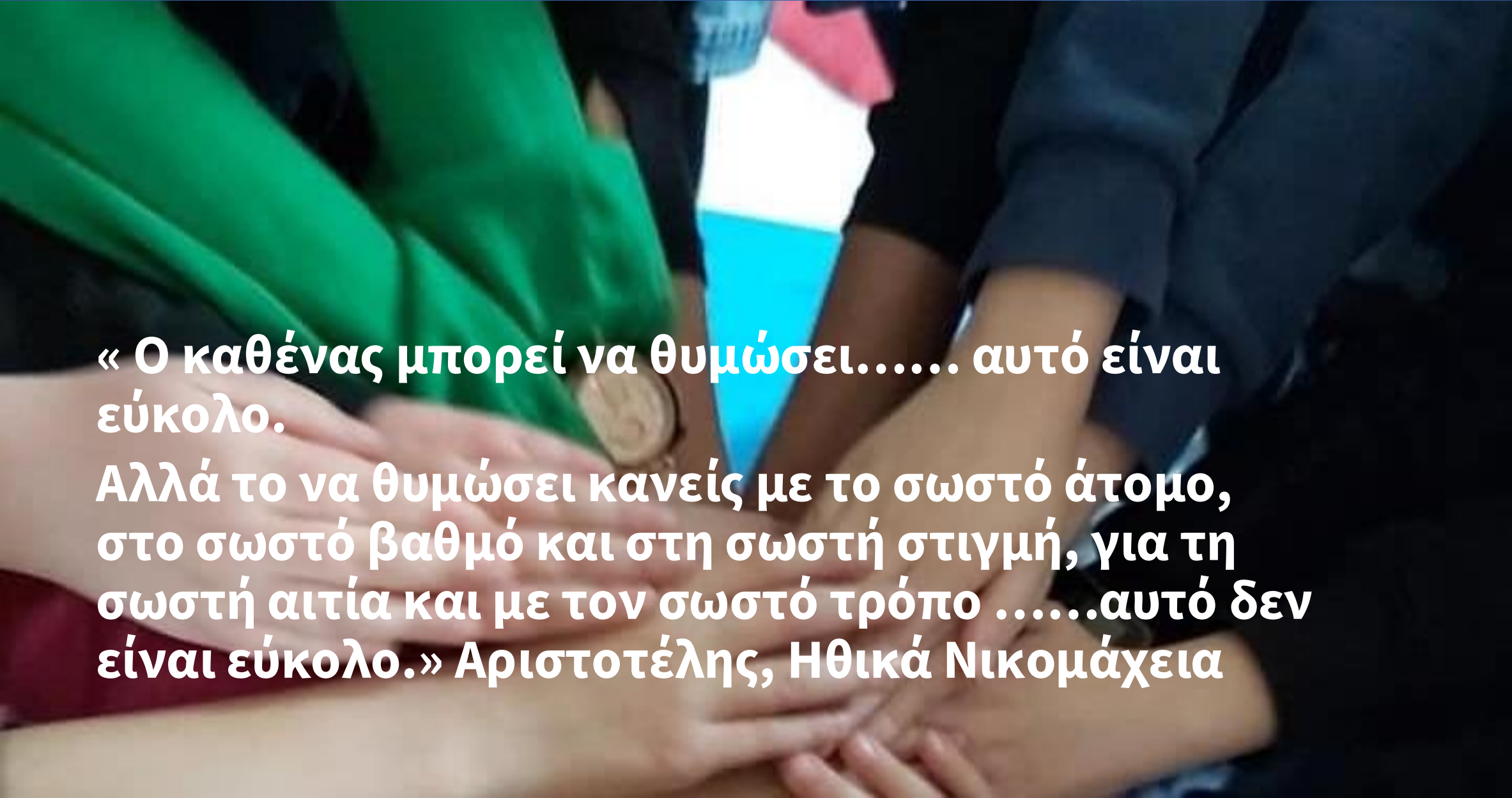
-
- Αν δεν επιτύχει η διαπραγμάτευση, και δεν επιτευχθεί συμφωνία, θα πρέπει να παρέμβει προς διαμεσολάβηση τρίτος άνθρωπος προκειμένου να επιλυθεί η σύγκρουση.
 - Αν δεν επιλυθεί με την πρόταση της διαμεσολάβησης θα πρέπει να δοθεί εξωτερική λύση που θα γίνει αποδεκτή οπωσδήποτε και από τα 2 μέρη, ως αναγκαστική διαιτησία.
 - Στην εταιρεία: Επιβολή απόφασης διευθυντού στους εργαζομένους χωρίς να ληφθεί υπόψη η δική τους γνώμη.
 - Όχι τόσο καλή εξέλιξη...αφού δε σημαίνει και την προσαρμογή της μελλοντικής συμπεριφοράς στις επιταγές της επιβεβλημένης απόφασης.

Όταν μια σύγκρουση απορρέει από τις σχέσεις των ατόμων λόγω των καθηκόντων τους, προσανατολίζεται προς το έργο του οργανισμού και αντιμετωπίζεται με διαπραγματευτικές δεξιότητες από τους εμπλεκόμενους, μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξή του και να εξελιχθεί, ως μια υγιής διαδικασία, σε: λειτουργική σύγκρουση

- Εμβαθύνει στις αιτίες του προβλήματος
- Βελτιώνει τις διαδικασίες στη λήψη των αποφάσεων
- Συμβάλλει στην καλύτερη κατανομή πόρων και αρμοδιοτήτων
- Αναβαθμίζει τις διαπροσωπικές σχέσεις με την ειλικρινή έκφραση των απόψεων και την πρόθεση διεκδικήσεων
- Επιφέρει επωφελείς αλλαγές
- Αποτελεί πηγή καινοτομιών
- Παρακινεί ως προς την αύξηση της αποδοτικότητας

Ο εργαζόμενος ηγέτης (είτε ως ηγέτης ομάδος είτε ως διευθυντής)

- Προβλέπει τις αιτίες για σύγκρουση κι αμβλύνει την επίδρασή τους στη λειτουργία της εταιρείας
- Αναγνωρίζει την ύπαρξη της σύγκρουσης και δεν την αγνοεί για να την αποφύγει
- Την αντιμετωπίζει έγκαιρα και με τον προσφορότερο κάθε φορά τρόπο
- Διατηρεί αποτελεσματικό επικοινωνιακό κλίμα κατά τη διάρκεια της διευθέτησης ή της διαμεσολάβησης
- Την αξιοποιεί ώστε να την αναδείξει σε ωφέλιμη διαδικασία για τη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης και την ανάπτυξή της



« 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 τρόποαυτό δεν είναι εύκολο.» Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια