



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Ορισμός επικοινωνίας

- ... είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον
- ... είναι μια μορφή αλληλεπίδρασης που δίνει στα άτομα μιας κοινωνικής ομάδας το χαρακτήρα της ενότητας στο χώρο και στο χρόνο
- ... είναι αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, προσδοκιών, επιθυμιών, συναισθημάτων
- ... είναι το σύνολο των ενεργειών με τις οποίες διατυπώνονται και μεταβιβάζονται σε τρίτους μηνύματα για τον κατατοπισμό τους και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς τους
- ... **δεν** είναι μιλάω (αγορεύω) ή γράφω ... είναι **μοιράζομαι – κατανοώ**

Η επικοινωνία είναι ...

- δυναμική
- συνεχής
- μη αναστρέψιμη
- διαδραστική
- συμφραζόμενη

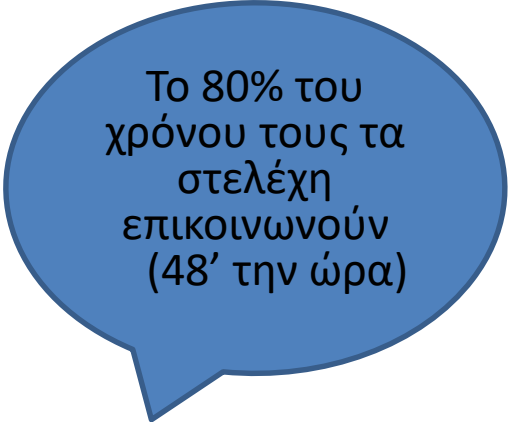
Επικοινωνώ όταν...

- ✓ κάνω μάθημα
- ✓ διαβάζω εφημερίδα
- ✓ ακούω ραδιόφωνο
- ✓ στέλνω e-mail ή μήνυμα στο κινητό
- ✓ συζητώ με φίλους
- ✓ μιλάω στο κινητό ή στο σταθερό τηλέφωνο
- ✓ παρακολουθώ τηλεόραση



Λόγοι ενδο-επιχειρησιακής επικοινωνίας

- ανταλλαγή πληροφοριών
- ανάθεση καθηκόντων
- επίλυση παρεξηγήσεων
- παραγωγή ιδεών
- επικοινωνία οράματος/στόχων/κουλτούρας
- ανάπτυξη σχέσεων
- έκφραση συναισθημάτων
- ικανοποίηση εθιμοτυπίας
- παροχή οδηγιών – συμβουλών
- παρακίνηση
- συντονισμός
- διαοργανωσιακή σύνδεση



Το 80% του χρόνου τους τα στελέχη επικοινωνούν (48' την ώρα)

Βασικές λειτουργίες επικοινωνίας:

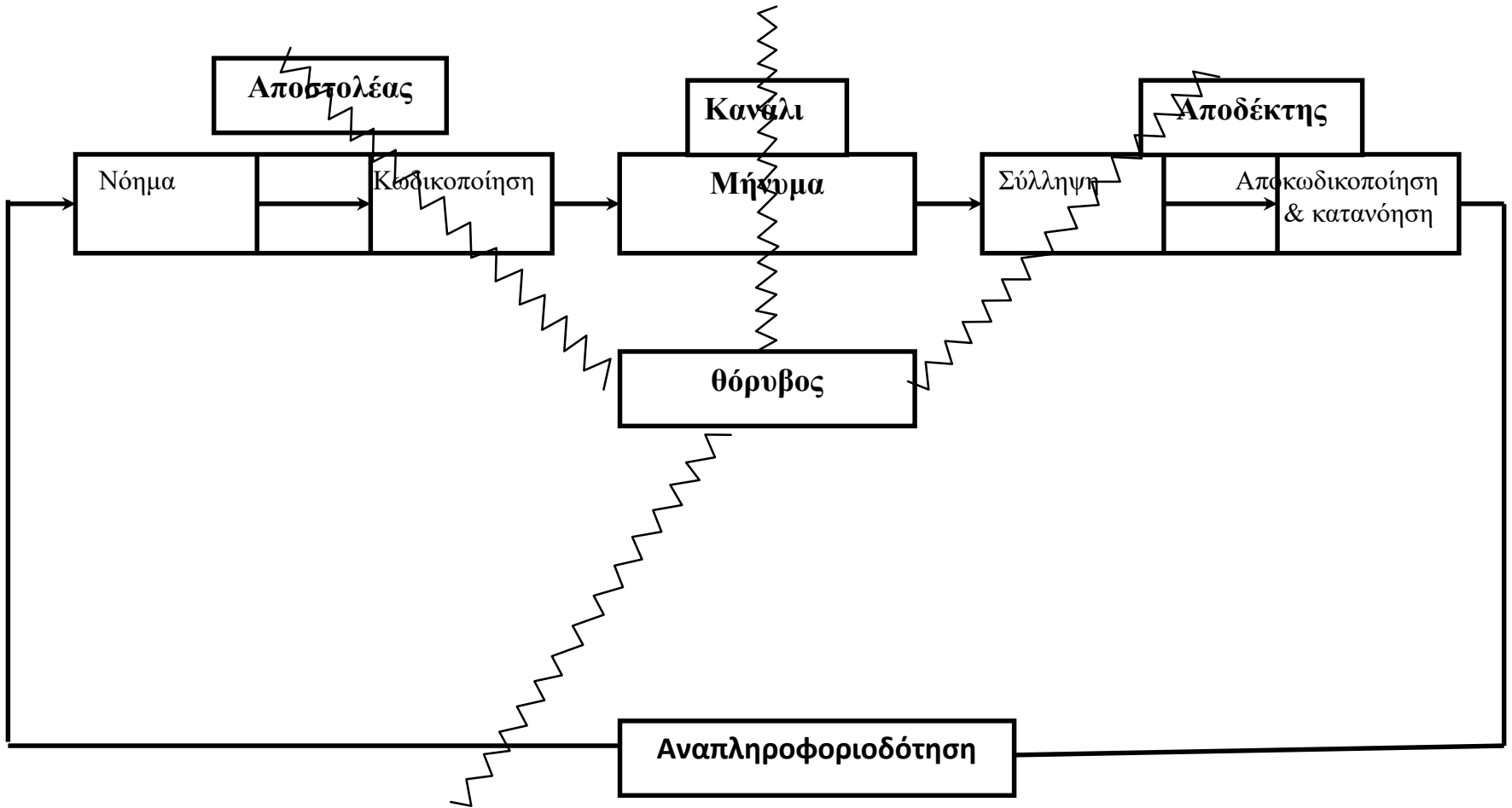
- πληροφόρησης
- υποκίνησης
- ελέγχου
- συναισθηματική

Η αποτελεσματική επικοινωνία περισσότερο από ποτέ αναγκαία ...

- Η τεχνολογία επιταχύνει τον ρυθμό και τρόπο εργασίας
- Η εργασία έχει γίνει περισσότερο πολύπλοκη
- Οι εργαζόμενοι είναι γεωγραφικά διασπαρμένοι
- Η γνώση και οι πληροφορίες είναι «δύναμη»
- Ποικιλομορφία των μέσων επικοινωνίας



Διαδικασία επικοινωνίας 1/2



Διαδικασία επικοινωνίας 2/2

Μήνυμα

Επικοινωνιακός σκοπός προς μετάδοση (σκέψη, πληροφορία, συναίσθημα)

Πομπός (άτομο, ομάδα, οργανισμός)

Πηγή επικοινωνίας

Κωδικοποίηση

Μετατροπή ενός μηνύματος – ιδέας σε συμβολική μορφή (πχ λέξεις)

Κανάλι/δίαυλος επικοινωνίας

Μέσο μεταφοράς του μηνύματος

Λήπτης/δέκτης

Πρόσωπο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα

Αποκωδικοποίηση

Μετάφραση του εισερχόμενου μηνύματος

Αντίληψη μηνύματος

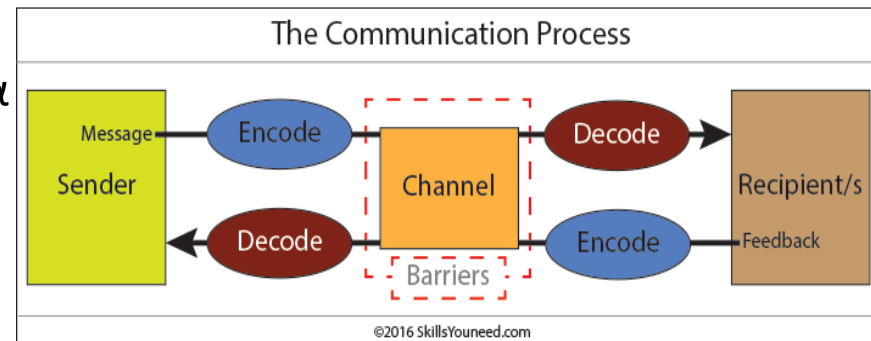
Κατανόηση νοήματος

Θόρυβος (φραγμοί)

Παράγοντες ικανοί να διαστρεβλώσουν τη σαφήνεια των μηνυμάτων

Ανατροφοδότηση

Έλεγχος για να διαπιστωθεί η επιτυχής μεταβίβαση του μηνύματος



Η επικοινωνία μπορεί να είναι ...

- **Μονόδρομη (γραμμικό μοντέλο επικοινωνίας)**

ο δέκτης δεν γνωρίζει αν τον άκουσαν, αν τον κατανόησαν, αν ανταποκρίνονται θετικά ή αρνητικά σε αυτό που είπε. Απουσιάζει η αντιστροφή ρόλων. Ο δέκτης παθητικός ακροατής

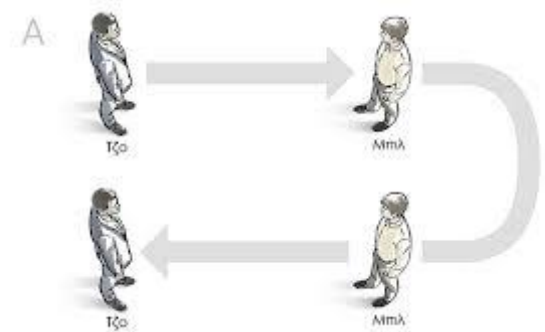
- **Αμφίδρομη (συναλλακτικό μοντέλο επικοινωνίας)**

Υπάρχει δυνατότητα ανατροφοδότησης και έλεγχου της τύχης του μηνύματος. Ο δέκτης ενεργός ακροατής και πομπός

- **Κυκλικό μοντέλο επικοινωνίας**

Υπάρχει δυνατότητα συν-δημιουργία νοήματος

Το συναισθηματικό και οργανωτικό πλαίσιο επηρεάζουν το τελικό νόημα



Κανάλι επικοινωνίας

Δίοδος ή κανάλι επικοινωνίας ορίζεται εκείνο το μέσο που λειτουργεί ως μεταφορέας του μηνύματος που πρέπει από τον πομπό να φτάσει στο δέκτη

Μεταξύ άλλων είναι οι τηλεφωνικές γραμμές, τα ραδιοφωνικά και τα τηλεοπτικά σήματα, τα καλώδια οπτικών ινών, τα ταχυδρομικά δρομολόγια, ακόμη και τα κύματα του αέρα που μεταφέρουν τις δονήσεις της φωνής μας.



Internal communication must work well inside the organisation
(Illustration by Anne-Marie Sonneveldt)

Κανάλια επικοινωνίας

Γραπτή επικοινωνία

Καταγραφή στοιχείων
Προσχεδιασμένα
Εύκολη διάχυση πληροφοριών
Κατανόηση πολύπλοκων μηνυμάτων
Αποθήκευση & Επαλήθευση

#

Χρονοβόρα
Απρόσωπη
Μονόδρομη
Αργή επαναπληροφόρηση

Διαπροσωπική
επικοινωνία

Τηλέφωνο

E-mail, intranet

Γράμματα, σημειώματα

Επίσημες αναφορές, δελτία

Προφορική επικοινωνία

Προσωπική
Αμφίδρομη
Άμεση επαναπληροφόρηση
Αυθόρμητη

#

Σειριακή μετάδοση
Έλλειψη καταγραφής
Δύσκολη διάχυση πληροφοριών



Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Έξαψη: πρακτική υπερβολικής έκφρασης των συναισθημάτων του αποστολέα με τη χρήση συναισθηματικά φορτισμένων μηνυμάτων

Εικονίδια απόδοσης συναισθημάτων:

Σύμβολα που πληκτρολογούνται χρησιμοποιώντας χαρακτήρες, όπως κόμματα, παύλες και παρενθέσεις, με σκοπό την έκφραση συναισθημάτων στην επικοινωνία τη διαμεσολαβούμενη από ηλεκτρονικό-υπολογιστή.

:-) ή :-)) ή x-D : Χαμογελώ

;-) : Κλείνω το μάτι

:(: Είμαι λυπημένος

:: ή :-; : Μου πονάει το δόντι

Χρήση emoji



Η πλειοψηφία των γυναικών (64%) αλλά των αντρών (56%) θεωρούν ανάρμοστη τη χρήση των emojis στην εργασιακή επικοινωνία. Τα άτομα 35-44 ετών είναι πιο πιθανό να τα χρησιμοποιούν στην εργασίας τους, ενώ οι άνω των 55 είναι πιο πιθανό να τα θεωρούν ακατάλληλα.

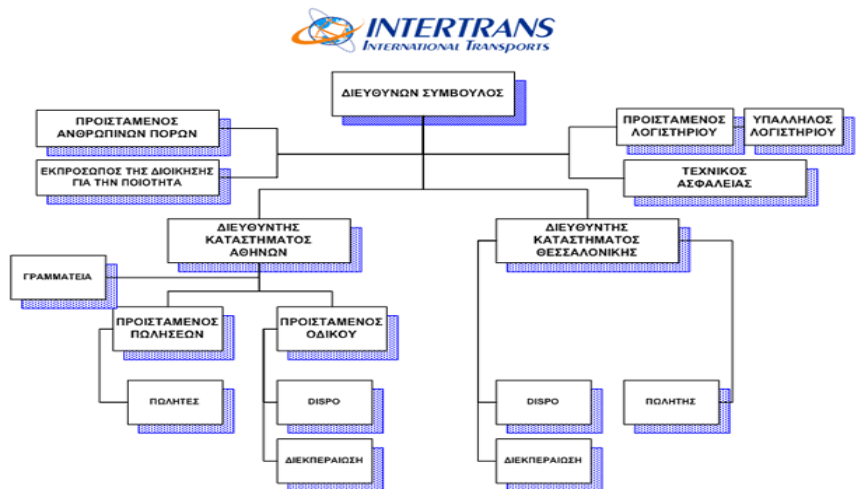
(TollFreeForwarding.com)

Τυπική και άτυπη επικοινωνία 1/2

Τυπική επικοινωνία (*formal communication*): το μοίρασμα μηνυμάτων που αφορούν το επίσημο έργο του οργανισμού.

Η τυπική επικοινωνία συνήθως ακολουθεί το πρότυπο των διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού, το οποίο απεικονίζεται με τη μορφή οργανωσιακού διαγράμματος.

- Δείχνει ποιος τυπικά πρέπει να επικοινωνεί με ποιον μέσω των γραμμών εξουσίας (σχέσεις αναφοράς)



Τυπική και άτυπη επικοινωνία 2/2

Άτυπη επικοινωνία (*informal communication*): είναι το μοίρασμα ανεπίσημων μηνυμάτων που δεν έχουν σχέση με τις επίσημες δραστηριότητες του οργανισμού.

Τα μέσα δικτύωσης έχουν διευκολύνει τη διασπορά της άτυπης επικοινωνίας.

Οι **διαδόσεις (*grapevine*) /«ράδιο αρβύλα»** αναφέρονται στα κανάλια επικοινωνίας μέσω των οποίων κυκλοφορούν οι ανεπίσημες πληροφορίες.

Μεταδίδονται προφορικά, συμβάλουν στην συνοχή, υπόκεινται σε αλλοιώσεις...
Το δίκτυο των παλιόφιλων (*old boy's network*)

Οι **φήμες (*rumors*)** είναι πληροφορίες που δεν έχουν σχεδόν καμία πραγματική βάση και δεν μπορούν να επαληθευτούν. Συχνά μεταδίδονται μέσω άτυπων καναλιών.

Το 80% των όσων μαθαίνουν οι άνθρωποι για τις εταιρείες τους μεταβιβάζεται μέσω της άτυπης επικοινωνίας – 70%-90% αληθή

Είδη φημών

Χίμαιρες (pipe dreams)

εκφράζουν επιθυμίες ανθρώπων

πχ. αυξήσεις

Τρομοκρατικές φήμες (bogie rumors)

βασίζονται σε φόβους και ανησυχίες ανθρώπων

πχ. απολύσεις

Κακόβουλες φήμες (wedge drivers)

εκούσια διάδοση φήμης με πρόθεση την αμαύρωση της υπόληψης του

πχ. το πτυχίο του είναι πλαστό

Πρόδρομες φήμες (home-stretchers)

εστιάζουν στη μείωση του βαθμού ασάφειας για μια μελλοντική κατάσταση

πχ. ο γενικός Διευθυντής (που συνταξιοδοτείται) θα αντικατασταθεί από τον Χ

Επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης 1/3



Επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης 2/3

- **Καθοδική επικοινωνία (*downward communication*) :**

η επικοινωνία από ανθρώπους σε υψηλότερα οργανωσιακά επίπεδα προς εκείνους που βρίσκονται σε χαμηλότερα οργανωσιακά επίπεδα. Τα μηνύματα περιλαμβάνουν συνήθως οδηγίες, κατευθύνσεις και εντολές υπαγορεύοντας στους υφιστάμενους τι πρέπει να κάνουν, ενώ ταυτόχρονα δίνουν και ανατροφοδότηση.



• **Οριζόντια επικοινωνία (*lateral communication*):** η επικοινωνία μεταξύ ατόμων στο ίδιο οργανωσιακό επίπεδο και χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια συντονισμού και συνεργασίας. Τείνει να είναι πιο άνετη, φιλική και γρήγορη. Προσοχή στα οργανωσιακά «σιλό».



Επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης 3/3

- **Ανοδική επικοινωνία (*upward communication*):** η επικοινωνία από ανθρώπους σε χαμηλότερα οργανωσιακά επίπεδα προς εκείνους σε υψηλότερα οργανωσιακά επίπεδα. Παραμένει περιορισμένη (70% των εργατών επικοινωνούσαν 1 φορά /μήνα με τους επόπτες τους). 
- **Διαγώνια επικοινωνία (*diagonal communication*):** η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών βαθμίδων και διαφορετικών τμημάτων. Για παράδειγμα, ένας προγραμματιστής λογισμικού μπορεί να συνεργαστεί με τον υπεύθυνο μάρκετινγκ για να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των εργαζομένων πρώτης γραμμής για την εξυπηρέτηση των πελατών.

Τρόποι ενίσχυσης της ενδο-επιχειρησιακής επικοινωνίας

- Ανατροφοδότηση 360 μοιρών (360-degree feedback)
- Κυτία παραπόνων (complaint box)
- Συστήματα προτάσεων (suggestion systems)
- Εταιρικές τηλεφωνικές γραμμές (corporate hot-lines)
- Δημοσκοπήσεις εργαζομένων (employee surveys)
- Άτυπες συνεδριάσεις (informal meetings)
Συνεδριάσεις της καφέ σακούλας (brown bag meetings)
Συνεδριάσεις με παράλειψη επιπέδων (skip-level meetings)
- Εσωτερικό Hackathon



Είδη επικοινωνίας

Ομιλούνται 6.000 γλώσσες
Οι μισές δεν γράφονται

Μη λεκτική

Μετάβαση μηνυμάτων χωρίς τη χρήση λέξεων μέσω:

- Τρόπου ένδυσης
- Χρόνου αναμονής
- Θέση καθίσματος
- Γλώσσα του σώματος

(χειρονομίες, εκφράσεις προσώπου, οπτική επαφή, στάση σώματος, γειτνίασης)

Δεν έχει τόση σημασία τι λες αλλά πώς το λες...

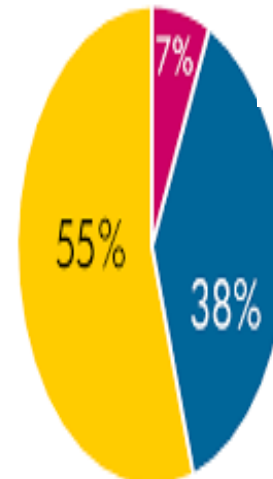
Λεκτική

Μετάβαση μηνυμάτων με τη χρήση λέξεων μέσω:

- Ομιλίας
- Γραφής
- Ακρόασης
- Ανάγνωσης

Οι λέξεις μπορεί να στέλνουν διαφορετικά μηνύματα από το πρόσωπο ή το σώμα ...

(Mehrabian, 1981)



αμφίσημα μηνύματα

- 7% spoken words
- 38% voice, tone
- 55% body language

SOFTEN

Μη λεκτική επικοινωνία 1/3

Smile (χαμόγελο) - Το χαμόγελο είναι ένα παγκόσμιο σημάδι ζεστασιάς και θετικότητας. Φαίνεστε πιο φιλικοί και με ενδιαφέρον για το κοινό.



Open posture (ανοιχτή στάση) - Η ανοιχτή στάση σας επιτρέπει να κάνετε χειρονομίες πιο ελεύθερα, κάτι που μπορεί να προσθέσει έμφαση και ενέργεια στην ομιλία σας.

Forward lean (κλίση προς τα εμπρός) - Γέρνετε ελαφρώς προς τα εμπρός για να δείξετε στο κοινό σας ότι σας ενδιαφέρει και ότι θέλετε να συνδεθείτε μαζί του.

Tone (τόνος φωνής) - Ο τόνος αναφέρεται στο ύψος, την ένταση και την ταχύτητα της φωνής σας.

Eye contact (οπτική επαφή) - Η οπτική επαφή δείχνει προσοχή, σεβασμό και εμπιστοσύνη. Μπορεί να σας βοηθήσει να δημιουργήσετε σχέσεις, και να μετρήσετε την προσοχή του κοινού.

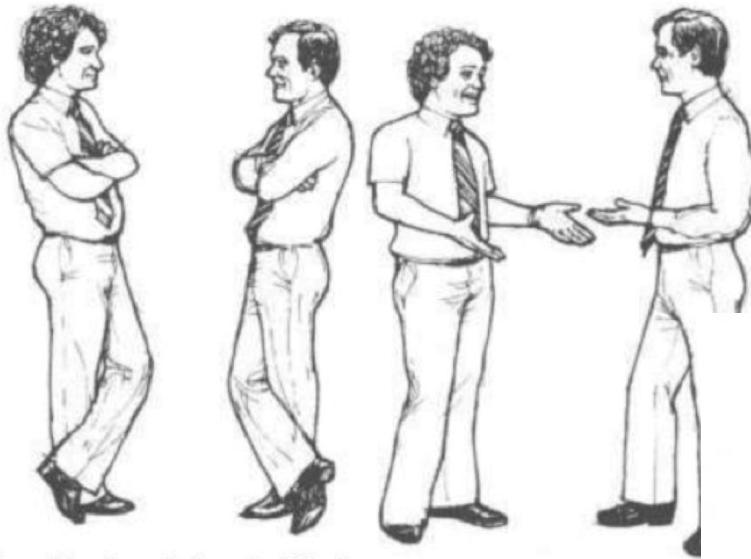
Nod (νεύμα) - Το νεύμα είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να δείξετε στο κοινό σας ότι το ακούτε, το καταλαβαίνετε ή συμφωνείτε μαζί του.



Παρακολουθείστε την ταινία «Μοντέρνοι Καιροί» (1936) σε σενάριο και σκηνοθεσία του Charlie Chaplin. Ποια η επίδραση της μη λεκτικής επικοινωνίας στη μετάδοση του μηνύματος;
<https://www.youtube.com/watch?v=N4sjKJvUia0>

Μη λεκτική επικοινωνία 2/3

Ερμηνεία εικόνων ...



Closed body and closed attitude



Μη λεκτική επικοινωνία 3/3

Ερμηνεία εικόνων ...



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 1/11

Λανθασμένη διαμόρφωση μηνύματος



1. Clarity-σαφήνεια (ξεκάθαρο, σαφές)
2. Conciseness-περιεκτικότητα (σύντομο, περιεκτικό, εστιασμένο)
3. Concreteness-συγκεκριμενοποίηση (χρήση παραδειγμάτων, δεδομένων)
4. Correctness-ορθότητα (ορθή χρήση λέξεων, σύνταξη, γραμματική, ορθογραφία)
5. Coherence-συνοχή (δομή, ειρμός)
6. Completeness-πληρότητα (ολοκληρωμένο, παροχή απαραίτητων πληροφοριών)
7. Courtesy-ευγένεια (σεβασμός, ύφος φιλικό, επαγγελματικό, ανοιχτό και ειλικρινές)

Αντιμετώπιση

- Αποφασίστε τι θέλετε να πείτε
- Χρησιμοποιείτε συγκεκριμένη γλώσσα
- Παραμείνετε στο θέμα (#message overloading)
- Δώστε έμφαση στα κύρια σημεία
- Αποφυγή λέξεων πλήρωσης (filler words)
- Τμηματοποίηση πολύπλοκου μηνύματος (message segmentation)

Οι λέξεις πλήρωσης αναφέρονται σε λέξεις ή φράσεις που προσθέτουν λίγα στο μήνυμα, δηλαδή δεν έχουν ουσιαστικό νόημα.

πχ.

Αν θέλετε ...

Καλώς ή κακώς ...

Πραγματικά ...

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 2/11

Υπερφόρτωση πληροφοριών (overloading)

αποτελέσματα που επιφέρει η πληροφόρηση όταν ξεπερνάει την ικανότητα επεξεργασίας του ατόμου

Πληροφοριακή παχυσαρκία (infobesity)

συνεχής κατανάλωση μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών, που έχουν αρνητική επίδραση στην ευημερία και την ικανότητα του ατόμου να συγκεντρωθεί

Ενοχλητική / ανεπιθύμητη αλληλογραφία (spam): Αυτόκλητα διαφημιστικά μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

Συνέπειες:

- Αδυναμία του εργαζόμενου να συλλάβει και να επεξεργαστεί όλα τα μηνύματα ή τις πληροφορίες ενός μηνύματος (selective decoding)
- Λανθασμένη ή καθυστερημένη επεξεργασία
- Επιλεκτική σύλληψη πληροφοριών
- Αποφυγή πληροφοριών

Πρόγραμμα «Παρασκευή χωρίς e-mail»

Αντιμετώπιση:

- Μειώστε τον αριθμό των μηνυμάτων
- Μεταδώστε μόνο τα απαραίτητα μηνύματα
- Φύλακες των θυρών



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 3/11

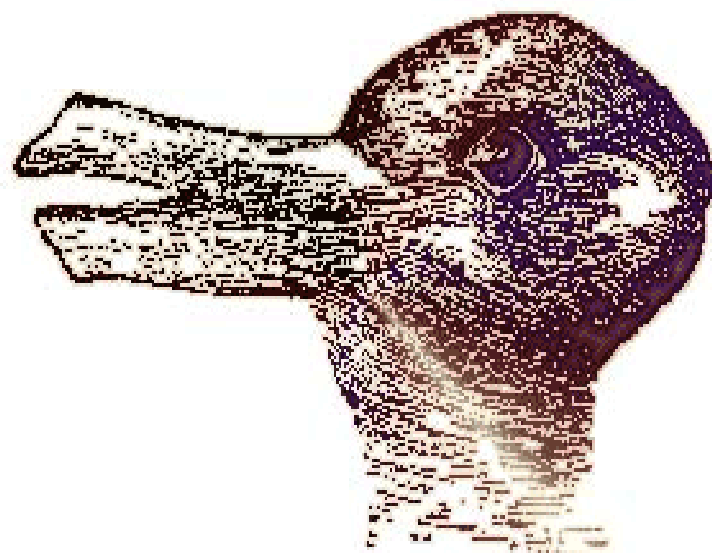


Διαφορές στον τρόπο αντίληψης

Αντίληψη: η διαδικασία λήψης και ερμηνείας των ερεθισμάτων

Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο ό,τι ακούν και ό,τι βλέπουν. Ο καθένας από εμάς, έχει δικές του εικόνες «φτιαγμένες» μέσα στο μυαλό του.

Ανάλογα με τις εικόνες που κρύβει ο καθένας μέσα του ερμηνεύει την πραγματικότητα και συμπεριφέρεται



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 4/11

Διαφορές στην ερμηνεία των λέξεων

Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα (σημασιολογία) σε διαφορετικούς ανθρώπους

πχ.

- Πίνεις πολύ αλκοόλ;
- Πηγαίνεις συχνά σινεμά;
- Στείλε άμεσα αυτό το γράμμα
- Μπισκότο
- Εθνική αντίσταση
- Συνδικαλισμός
- Κέρδη

«Ρήμα παράκαιρον
τον όλον ανατρέπει βίον»
Μένανδρος

Σκεφτείτε 5 λέξεις που σας έρχονται στο
μυαλό όταν ακούτε μια συγκεκριμένη λέξη.
Καταγράψτε τες εσείς και οι φίλοι σας.
Συγκρίνετε αυτές μεταξύ τους.

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 5/11

Επαγγελματική διάλεκτος (jargon)

εξειδικευμένη γλώσσα που χρησιμοποιείται από τα μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας που έχουν την ίδια ιδιότητα

πχ. bar code hairstyle, chalk and talk, tick tock tech, netlag
(www.chronicle.com)

Μην μιλάς τόσο επιστημονικά,
παρακαλώ. Εξανθρώπισε το λόγο σου και
μίλα για να γίνεις κατανοητός» Μολιέρος



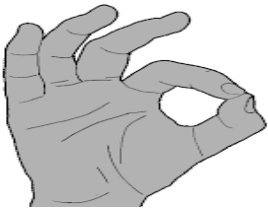
Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 6/11



Πολιτισμικές διαφορές

Παραδείγματα:

- Αμερικάνος: ΌΧΙ - Ιάπωνας: μένει σιωπηλός και δεν λέει τίποτα, απαντά γενικόλογα, λέει, «ναι μεν, αλλά...», απομακρύνεται
- Εναγκαλισμός, Ιταλία: ένδειξη φιλικότητας - Κίνα: προσβολή
- Τυπική γλώσσα (ελληνικά: εσείς, αγγλικά: you)
- Απόδοση σε άλλη γλώσσα λέξεων όπως παλικάρι



Αντιμετώπιση

- Μάθετε τους κανόνες της τοπικής κουλτούρας
- Μην θεωρείτε τίποτε ως δεδομένο
- Δείξτε σεβασμό στους άλλους
- Μιλάτε αργά, καθαρά και με σαφήνεια
- Προσπαθείτε να μιλάτε στην τοπική γλώσσα, έστω και λίγο
- Έχετε τον νου σας στις μη λεκτικές διαφορές

Οι πολιτισμικές διαφορές σχετίζονται:

- Το βαθμό αποδοχής της ιεραρχίας
- Την άμεση ή έμμεση έκφραση της διαφωνίας
- Το ρόλο της σιωπής
- Τη σημασία της συναίνεσης

Προτείνεται το site:

<https://www.youtube.com/watch?v=vyOlgzVKLT4>

που αναφέρεται στην ελληνική λέξη «φιλότιμο»

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 7/11

Φιλτράρισμα (filtering) – Ιεραρχική απόσταση

Σκόπιμη διαμόρφωση των πληροφοριών κατά τρόπο που να φαίνονται πιο ευνοϊκές για τον αποδέκτη (φόβος επικοινωνίας)
ή χρήση ψευδών πληροφοριών (αμυντική αντίδραση)

Φαινόμενο MUM (Minimizing Unpleasant Message)

Επηρεάζεται από την Οργανωσιακή κουλτούρα – δομή

Κακή επιλογή χρόνου και τόπου

Έλλειψη ενδιαφέροντος/απροσεξία

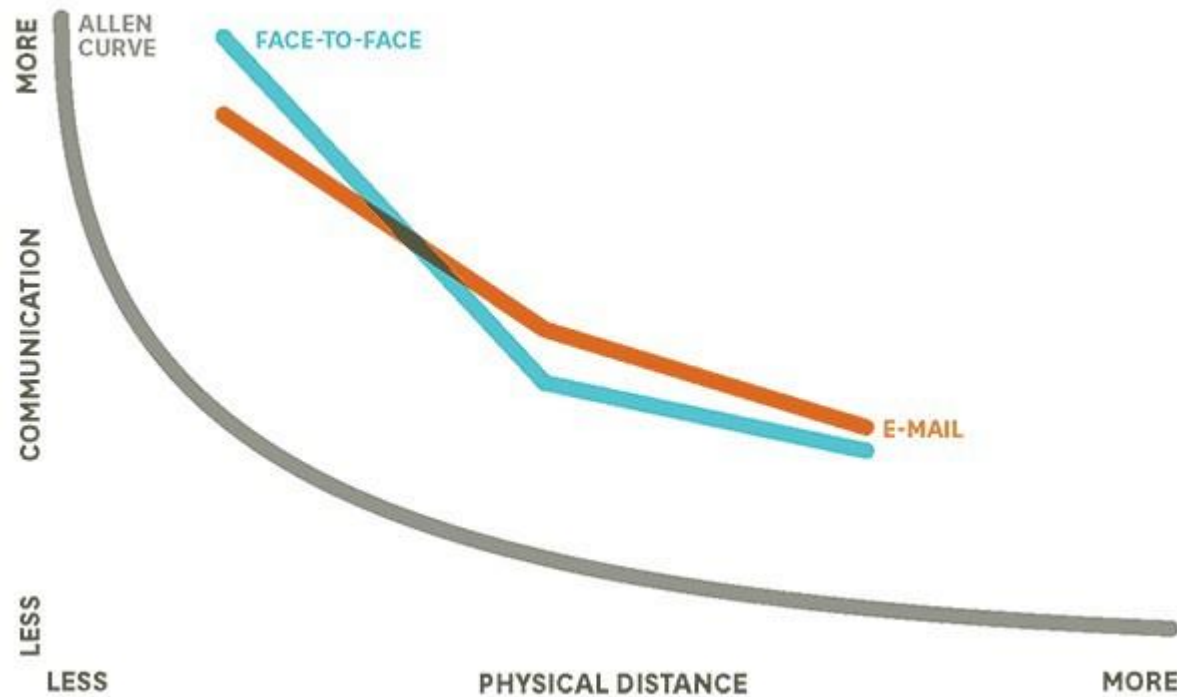


"Oh, we never shoot the messenger.
But we'd take away his access codes."



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 8/11

Φυσική απόσταση



4 φορές πιο πιθανό να επικοινωνήσουμε με κάποιον που είναι λίγα μέτρα μακριά μας παρά με κάποιον που βρίσκεται στα 50 μέτρα μακριά μας

(Allen, 1977)

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 9/11

Διαφορετικότητα λόγω φύλου

Γυναίκες : επικεντρωμένες στις ανθρώπινες σχέσεις, ταπεινές, επικεντρωμένες στο «εμείς», επαινούν, χρησιμοποιούν το «ευχαριστώ», απολογούνται, είναι καλύτερες στην λεκτική επικοινωνία

Άνδρες: εστιάζουν στο «εγώ», αποφεύγουν τη διατύπωση ερωτήσεων, τονίζουν την ιεραρχική τους θέση, άμεσοι, προσανατολισμένοι στη δράση

(Cameron, 2007)

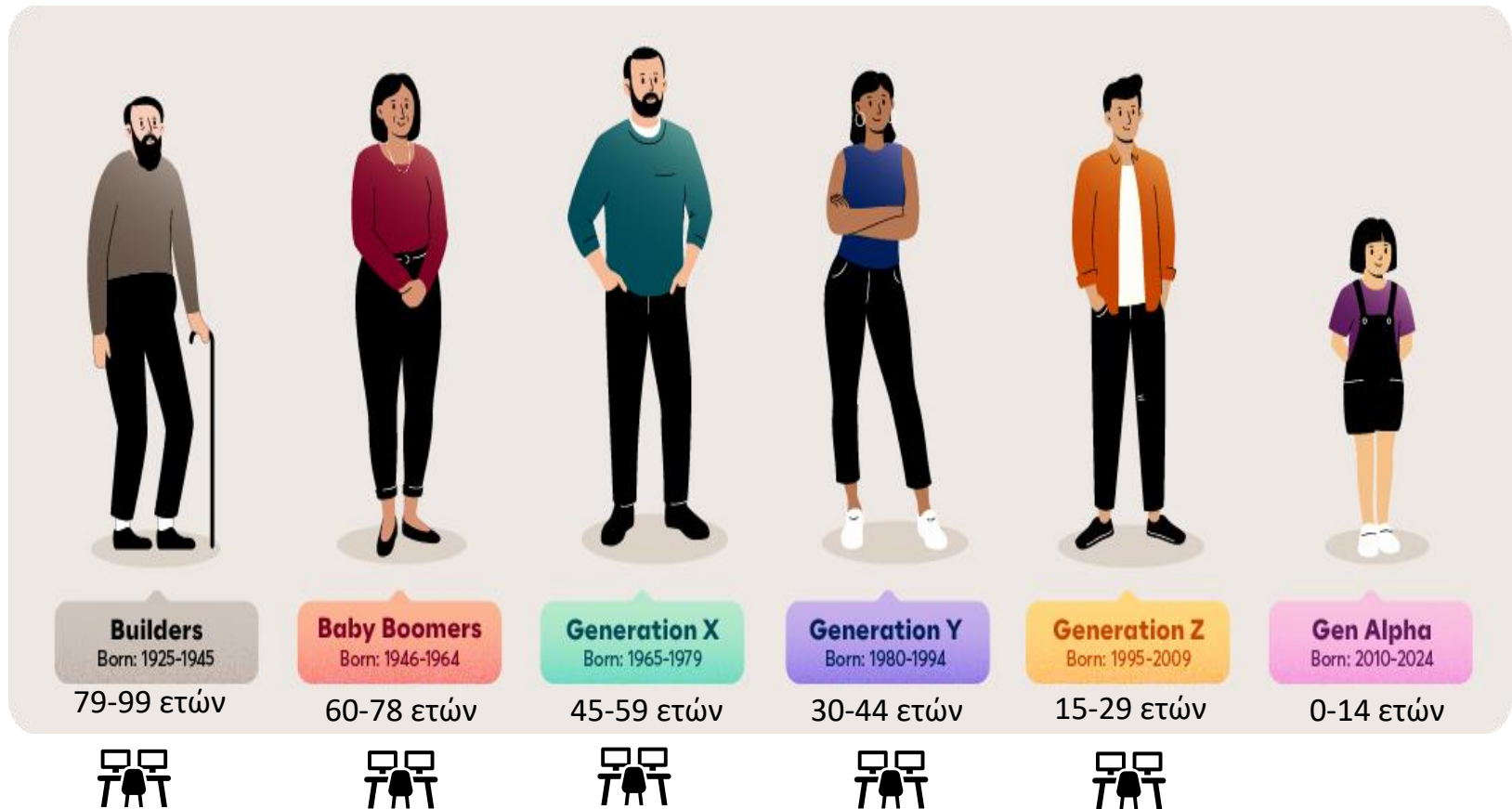
Εκείνη: Είμαι πραγματικά κουρασμένη. Έχω τόση πολλή δουλειά να κάνω...

Εκείνος: Γιατί δεν παίρνεις άδεια να ξεκουραστείς;

Εκείνη: (σαρκαστικά) Ευχαριστώ πολύ! Πιστεύεις ότι η συνεισφορά μου σε αυτή την εταιρία είναι τόσο ασήμαντη που η απουσία μου δεν θα γίνει καν αντιληπτή;

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 10/11

Πολυγενειακή Διαφορετικότητα



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 10/11

Πολυγενειακή Διαφορετικότητα

Silent / Builders / Maturists (1925-1945):

- έζησαν τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο
- σέβονται τους θεσμούς
- χαρακτηρίζονται από σκληρή δουλειά και αφοσίωση
- αποδέχονται την ιεραρχία και επιζητούν σταθερές δομές
- δυσκολεύονται στην υιοθέτηση της τεχνολογίας

Baby Boomers (1946-1964):

- θεωρούν την εργασία καθοριστικό στοιχείο στη ζωή τους / υψηλή εργασιακή εμπειρία
- έχουν χαμηλό επίπεδο κινητικότητας και υψηλή δέσμευση στον οργανισμό
- προτιμούν την διαπροσωπική επικοινωνία ή επικοινωνούν μέσω τηλεφώνου
- δυσκολεύονται στην υιοθέτηση της τεχνολογίας
- εκτυπώνουν κείμενα προκειμένου να τα διαβάσουν
- χρησιμοποιούν επίσημη γλώσσα
- επιδιώκουν συζητήσεις ουσιαστικές και σε βάθος

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 11/11

Ακόμη ...

- Έλλειψη προσοχής αποδέκτη
- Βιαστικά συμπεράσματα (πρόωρη αξιολόγηση)
- Μειωμένη ικανότητα επικοινωνίας (ομιλία-ακρόαση)
- Έλλειψη αξιοπιστίας πομπού
- Μέγεθος επιχείρησης
- Συναισθηματικό πλαίσιο δέκτη
- Αδυναμία ή άρνηση χρησιμοποίησης κοινωνικών δικτύων
- Προσωπικές αξίες και στάσεις, προσωπικότητα
- Επικοινωνιακή αυτοπεποίθηση
- Μηχανισμοί άμυνας του εγώ (άρνηση, εκλογίκευση, παλινδρόμηση)

Στη Chanel τα νεοπροσληφθέντα ανώτερα στελέχη δεν επιτρέπεται να μιλούν σε συσκέψεις για τις πρώτες 90 ημέρες της θητείας τους

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 10/11

Πολυγενειακή Διαφορετικότητα

Generation Y / Millennials (1980-1994):

- μεγάλωσαν στον ηλεκτρονικό κόσμο (ψηφιακοί μετανάστες)
- τα social media παίζουν κεντρικό ρόλο στην επικοινωνία τους
- δεν φοβούνται να εκφράσουν τη γνώμη τους, νιώθουν αυτοπεποίθηση
- πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τις συνθήκες και τους όρους εργασίας
- αναζητούν πληροφορίες στο διαδίκτυο
- επικοινωνούν μέσω email, instant messaging, Instagram, ή online tools



Generation Z / digital natives (1995-2009):

- είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο από πολύ μικρή ηλικία (ψηφιακοί ιθαγενείς)
- δίνουν βαρύτητα στην ταχύτητα και όχι τόσο στην ακρίβεια
- προτιμούν την επικοινωνία μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης
- βασίζονται στον εαυτό τους και τους φίλους τους
- επικοινωνούν μέσω skype, facetime, text
- χρησιμοποιούν εικόνες, βίντεο, emoji και memes ως εργαλεία έκφρασης
- δημιουργία κρυπτογραφικών κωδίκων (IYKYK=If You Know You Know ή FYI=For Your Information)



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 11/11

Ακόμη ...

- Έλλειψη προσοχής αποδέκτη
- Βιαστικά συμπεράσματα (πρόωρη αξιολόγηση)
- Μειωμένη ικανότητα επικοινωνίας (ομιλία-ακρόαση)
- Έλλειψη αξιοπιστίας πομπού
- Μέγεθος επιχείρησης
- Συναισθηματικό πλαίσιο δέκτη
- Αδυναμία ή άρνηση χρησιμοποίησης κοινωνικών δικτύων
- Μηχανισμοί άμυνας του εγώ (άρνηση, εκλογίκευση)
- Ιστορικό σχέσης

Στυλ επικοινωνίας 1/2

Υψηλό επίπεδο ανοιχτής επικοινωνίας

Χαμηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για τους άλλους



Χαμηλό επίπεδο ανοιχτής επικοινωνίας

Υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για τους άλλους

Στυλ επικοινωνίας 2/2

Διεκδικητικό

Λέξεις: «Συνιστώ», «Πώς σας ακούγεται αυτό;»

Τόνος φωνής: σταθερός, ήρεμος.

Γλώσσα του σώματος: καλή οπτική επαφή, ανοιχτή γλώσσα σώματος

Επίδραση σε εσάς και στους άλλους: θετική, αμοιβαίος σεβασμός, καλή μακροχρόνια σχέση

Παθητικό

Λέξεις: «Συγγνώμη», «Δεν είναι σημαντικό»

Τόνος φωνής: απαλός, διστακτικός

Γλώσσα του σώματος: αποτρεπτικό βλέμμα, κλειστή γλώσσα του σώματος.

Επίδραση σε εσάς και στους άλλους: έλλειψη σεβασμού προς το άτομο που είναι παθητικό, τάση να τον χρησιμοποιοούν

Επιθετικό

Λέξεις: «Κάνε όπως σου λέω», «Μην με κοροϊδεύεις»

Τόνος φωνής: δυνατός, έντονος

Γλώσσα του σώματος: κοιτάζει επίμονα, σώμα τεντωμένο.

Επίδραση σε εσάς και στους άλλους: Μπορεί να έχει βραχυπρόθεσμη επίδραση, αλλά οι άλλοι αποφεύγουν αυτούς τους ανθρώπους, δημιουργεί άσχημες σχέσεις και έλλειψη σεβασμού

Παθητικό-Επιθετικό

Λέξεις: «Α, αλήθεια!» «Λοιπόν, θα το έλεγες, έτσι δεν είναι!»

Τόνος φωνής: εμφατικός

Γλώσσα του σώματος: αναστεναγμοί, ανασηκωμένα φρύδια, σφιγμένες γροθιές.

Επίδραση σε εσάς και στους άλλους: βραχυπρόθεσμα αυτά τα άτομα μπορεί να φαίνονται αστεία, αλλά αυτό είναι πάντα σε βάρος των άλλων. Οδηγεί σε αποφυγή και έλλειψη σεβασμού

Αρχές βελτίωσης της επικοινωνίας 1/2

- Λεκτικός επιτονισμός (έμφαση που δίνεται στις λέξεις ή φράσεις που μεταφέρουν νόημα)
- Ήρεμος τόνος φωνής και στάσης
- Χρησιμοποίηση της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας
- Σωστή άρθρωση (μιλάμε καθαρά και αργά)
- Εστίαση στο πρόβλημα και όχι στο άτομο
- Αυτοπεποίθηση και δύναμη με λέξεις που προκαλούν συναισθήματα



Προτείνεται το site:

<https://www.youtube.com/watch?v=Hzgzim5m7oU>
για να διαπιστώσουμε τη δύναμη των λέξεων.

Αρχές βελτίωσης της επικοινωνίας 2/2

- Ενδιαφέρον για επικοινωνία
- Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη (πχ. κοινό λεξιλόγιο)
- Διατύπωση διευκρινιστικών ερωτήσεων (επαλήθευση–verification)
- Χρήση παύσεων (5-8sec)
- Επικύρωση των λόγων με πράξεις (λέω – κάνω)
- Πλεονασμός (redudancy)
- Ειλικρινή διατύπωση αποφάσεων
- Αποφυγή χασμωδιών

Κανόνες καλής ακρόασης

- Σταμάτα να μιλάς
- Απομάκρυνε τις ενοχλήσεις
- Δείξε ότι θέλεις να τον ακούσεις
- Έχε υπομονή
- Ψάξε για το «πραγματικό» νόημα
- Βάλε τον εαυτό σου στη θέση του
- Υπέβαλε ερωτήσεις ή επανέλαβε ότι κατάλαβες
- Προσοχή στην άσκηση κριτικής
- Βοήθησε τον ομιλητή σου να αισθάνεται άνετα
- Απάντησε με σεβασμό

Η αντίδραση «μάχη, φυγή, πάγωμα» (fight, flight, freeze) είναι μια ενστικτώδης αντίδραση στον αντιληπτό κίνδυνο, που ελέγχεται από το αυτόνομο νευρικό σύστημα. Όταν ο εγκέφαλος ανιχνεύει μια απειλή, ενεργοποιεί το συμπαθητικό νευρικό σύστημα, απελευθερώνοντας ορμόνες όπως η αδρεναλίνη, οι οποίες προετοιμάζουν το σώμα για ταχεία δράση, ενώ επιβραδύνουν μη βασικές λειτουργίες όπως η επεξεργασία πληροφοριών.



Επίπεδα ακρόασης



Εταιρικές πρακτικές ...



η πιο αποτελεσματική διάρκεια επικοινωνίας στις συναντήσεις είναι **18 λεπτά** (TED)



οι καινοτόμες ιδέες μπορούν να προκύψουν μόνο όταν βρίσκεστε σε **καινοτόμους χώρους**- πάρκο, καφετέρια, γιοτ (Virgin)



οι συναντήσεις θα πρέπει να έχουν έναν σαφώς **καθορισμένο σκοπό** ή πρόβλημα προς επίλυση που να μπορεί να διατυπωθεί σε 5 λέξεις ή λιγότερο (Christopher Frank, Αντιπρόεδρος της American Express)



οι διμηνιαίες συνεδριάσεις του υπουργικού συμβουλίου στον Λευκό Οίκο είναι μια υπόθεση χωρίς **κινητά τηλέφωνα** (Barack Obama, πρόεδρος ΗΠΑ)



το κλειδί για την επίτευξη των στόχων δράσης στις συναντήσεις είναι ο διορισμός ενός **«Άμεσα Υπεύθυνου Ατόμου»** (Apple)



όσοι σχεδιάζουν μπορούν να συγκρατήσουν 29% περισσότερες πληροφορίες από όσους δεν σχεδιάζουν σε συναντήσεις (Nike CEO, Mark Parker)



τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου **παρακολουθούν** περιοδικά μηνιαίες και τριμηνιαίες συναντήσεις, αλλά μόνο παρατηρούν. Η επικοινωνία με τη διοίκηση γίνεται μόνο με τη μορφή σύντομων, διαδικτυακών **σημειωμάτων** όπου απαντώνται ερωτήσεις (Netflix)

Εταιρικές πρακτικές ...

- δεν πρέπει να υπάρχουν περισσότερα από 10 άτομα σε μια συνάντηση (Steve Jobs, Apple)
- διοργανώνονται 15λεπτες συναντήσεις όρθιοι στις 12 μ.μ. καθημερινά - η απουσία καρεκλών και η επικείμενη ώρα μεσημεριανού γεύματος κρατούν τις ενημερώσεις σύντομες και περιεκτικές (Mark Tonkelowitz, Facebook)
- χρήση του "Ralph" (το λαστιχένιο κοτόπουλο) που ο ομιλητής το πετάει σε κάποιο μέλος της ομάδας (ομάδα στη Microsoft)