



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

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

Οργανωσιακή Συμπεριφορά

(Organizational Behavior)

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Θεματολογία ΟΣ

- Εννοιολογική προσέγγιση
- Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς

- Ατομικά χαρακτηριστικά
- Προσωπικότητα
- Αξίες- Στάσεις
- Αντίληψη
- Παρακίνηση

- Δυναμική Ομάδων
- Ηγεσία
- Διαπροσωπική Επικοινωνία
- Συγκρούσεις
- Δύναμη- Επιρροή- Εξουσία

- Λήψη αποφάσεων
- Εταιρική κουλτούρα
- Διαχείριση αλλαγών

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 κλπ
- ... 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**

πχ. πωλητής: πούλησα ένα συμβόλαιο αλλά δεν το αγόρασε ο σπουδαστής

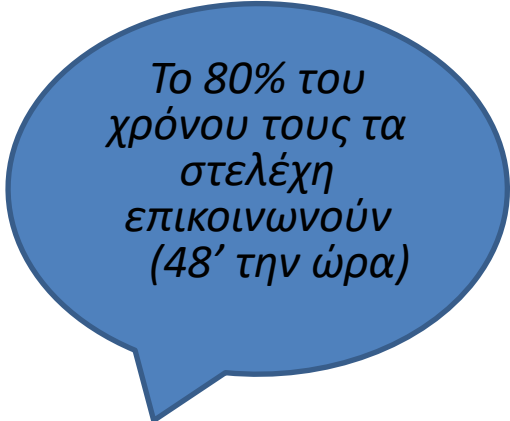
Επικοινωνώ όταν...

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



Λόγοι ενδο-επιχειρησιακής επικοινωνίας

- ανταλλαγή πληροφοριών
- ανάθεση καθηκόντων
- επίλυση παρεξηγήσεων
- παραγωγή ιδεών
- επικοινωνία οράματος/στόχων/κουλτούρας
- ανάπτυξη σχέσεων
- έκφραση συναισθημάτων
- επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων
- ικανοποίηση εθιμοτυπίας
- παροχή οδηγιών – συμβουλών
- παρακίνηση
- συντονισμός
- διαοργανωσιακή σύνδεση
- παρουσίαση εικόνας του οργανισμού

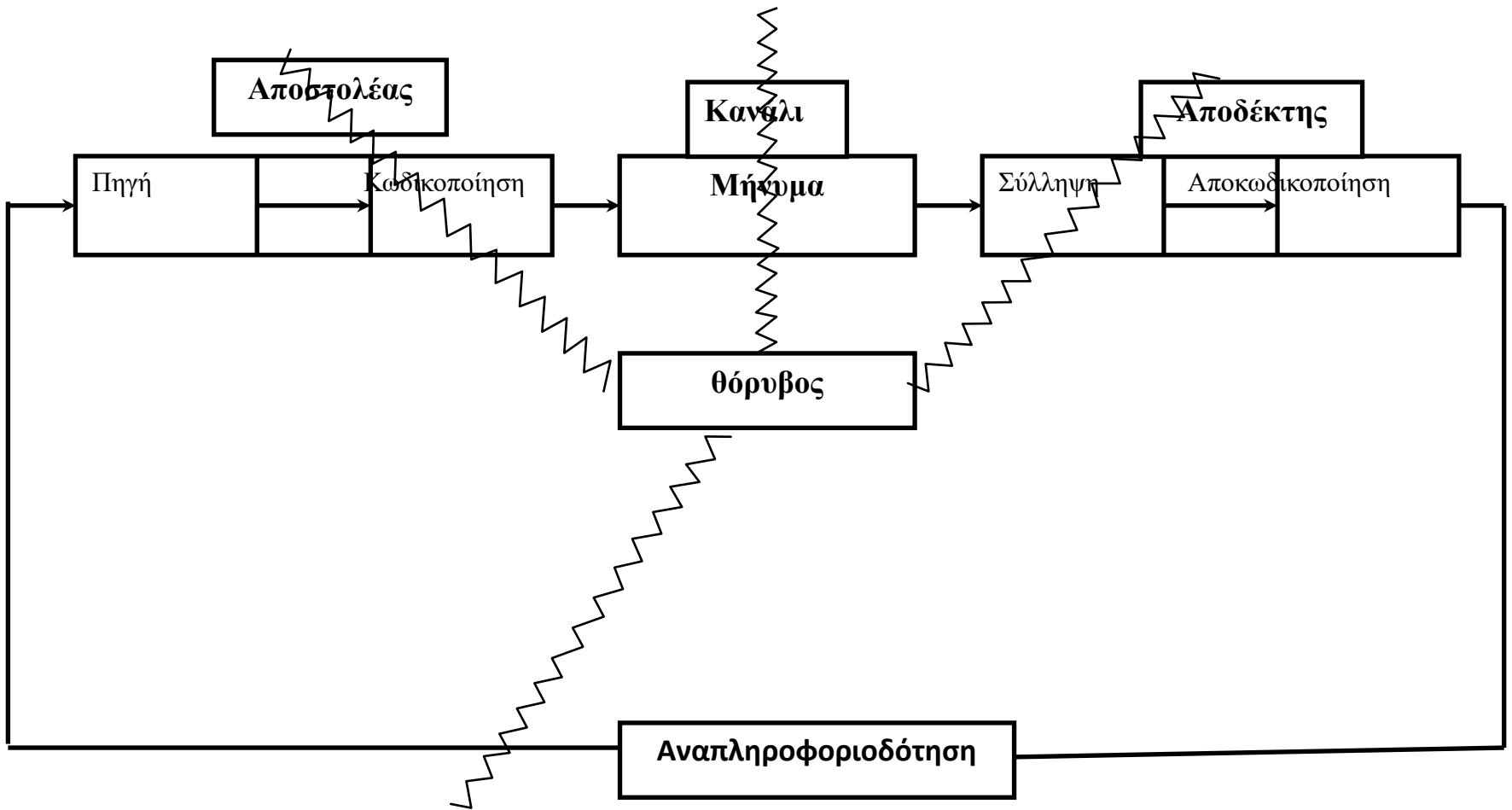


Το 80% του χρόνου τους τα στελέχη επικοινωνούν (48' την ώρα)

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»

Διαδικασία επικοινωνίας 1/2



Διαδικασία επικοινωνίας 2/2

Πομπός (άτομο, ομάδα, οργανισμός)

Πηγή επικοινωνίας

Κωδικοποίηση

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

Μήνυμα

Επικοινωνιακός σκοπός προς μετάδοση

Κανάλι/διάυλος επικοινωνίας

Μέσο μεταφοράς του μηνύματος

Αποκωδικοποίηση

Μετάφραση του εισερχόμενου μηνύματος

Λήπτης/δέκτης

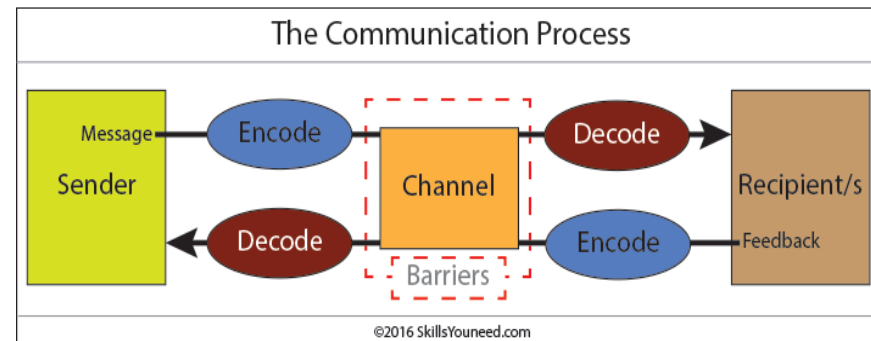
Πρόσωπο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα

Θόρυβος (φραγμοί)

Παράγοντες ικανοί να διαστρεβλώσουν τη σαφήνεια των μηνυμάτων

Ανατροφοδότηση

Έλεγχος για να διαπιστωθεί η επιτυχής μεταβίβαση του μηνύματος



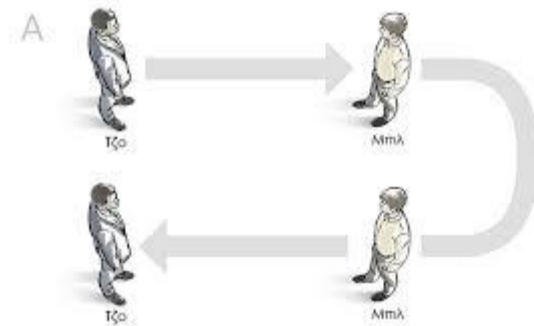
Η επικοινωνία μπορεί να είναι...

- Μονόδρομη

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

- Αμφίδρομη (δύο κατευθύνσεων)

Υπάρχει δυνατότητα ανατροφοδότησης και έλεγχου της τύχης του μηνύματος.



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

Προσωπική

Αμφίδρομη

Άμεση επαναπληροφόρηση

Έλλειψη καταγεγραμμένων στοιχείων

Αυθόρμητη

Δύσκολη διάχυση πληροφοριών

Διαπροσωπική
επικοινωνία

Τηλέφωνο

E-mail, intranet

Απρόσωπη

Μονόδρομη

Κίνδυνος λανθασμένης

κατανόησης

Αργή επαναπληροφόρηση

Καταγραφή στοιχείων

Προσχεδιασμένη

Εύκολη διάχυση πληροφοριών

Κατανόηση μεγάλων και

πολύπλοκων μηνυμάτων

Γράμματα, σημειώματα

Επίσημες αναφορές, δελτία

Θεωρία εμπλουτισμού μέσων

Η αποτελεσματικότητα ενός μέσου εξαρτάται από την καταλληλότητα του για το είδος του μηνύματος που αποστέλλεται.

Περιπτώσεις (επιλέξτε το κατάλληλο μέσο):

- Ανακοίνωση απόλυσης
- Λύση παρεξηγήσεων
- Οδηγίες εκτέλεσης έργου
- Κανόνες επιχείρησης



Επικοινωνία διαμεσολαβούμενη από η/υ 1/2

η επικοινωνία που πραγματοποιείται στους οργανισμούς με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Μη ταυτόχρονη επικοινωνία (ασύγχρονη επικοινωνία)

Τα εμπλεκόμενα μέλη στέλνουν και λαμβάνουν μηνύματα με την σειρά

- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)

Ανταλλαγή μηνυμάτων μέσω του Διαδικτύου

- Άμεση ανταλλαγή μηνυμάτων (instant messaging)

Ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ατόμων που είναι διασυνδεδεμένοι με το διαδίκτυο, δακτυλογραφώντας μηνύματα που εμφανίζονται σε πλαίσιο στην οθόνη.

- Διαδικτυακά ημερολόγια (blogs)

Ιστοσελίδες στις οποίες οι άνθρωποι εκφράζουν τις προσωπικές εμπειρίες και συναισθήματα τους. Ημερολόγιο που βασίζεται στο διαδίκτυο.

- Ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων (electronic data interchange – EDI)

Ανταλλαγή εγγράφων επιχειρηματικής συναλλαγής, όπως τιμολόγια ή παραγγελίες αγοράς, στους οργανισμούς μέσω δικτύων που συνδέουν ευθέως έναν υπολογιστή με έναν άλλον.

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)

Ταυτόχρονη επικοινωνία

Τα εμπλεκόμενα μέλη στέλνουν και λαμβάνουν μηνύματα ταυτόχρονα

Φωνητική επικοινωνία βάσει διαδικτύου

Δημοφιλείς ιστοσελίδες, όπως το Skype, το Vonage και το Yahoo!, που επιτρέπουν στους χρήστες να συνομιλούν.

- Τηλεδιασκέψεις (web conferences)

Επιτρέπουν σε μια ομάδα ανθρώπων να συσκεφτούν ταυτόχρονα μέσω τηλεφωνικού ή ηλεκτρονικού λογισμικού ομαδικής επικοινωνίας.

- Βιντεο-σύσκεψη (video conferences)

Ταυτόχρονη σύσκεψη στην οποία οι συμμετέχοντες μπορούν να δουν ο ένας τον άλλον μέσω οθόνης

Μορφές Επικοινωνίας

- **Διαπροσωπική επικοινωνία**

ανταλλαγή ιδεών – πληροφοριών μεταξύ ατόμων, τυπικά ή άτυπα

- **Επικοινωνία στην ομάδα**

ανταλλαγή ιδεών – πληροφοριών μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας

- **Επικοινωνία στην επιχείρηση**

ανταλλαγή ιδεών – πληροφοριών μεταξύ ομάδων του οργανισμού

- **Διαοργανωσιακή επικοινωνία**

ανταλλαγή ιδεών – πληροφοριών μεταξύ οργανισμών

- **Μαζική επικοινωνία**

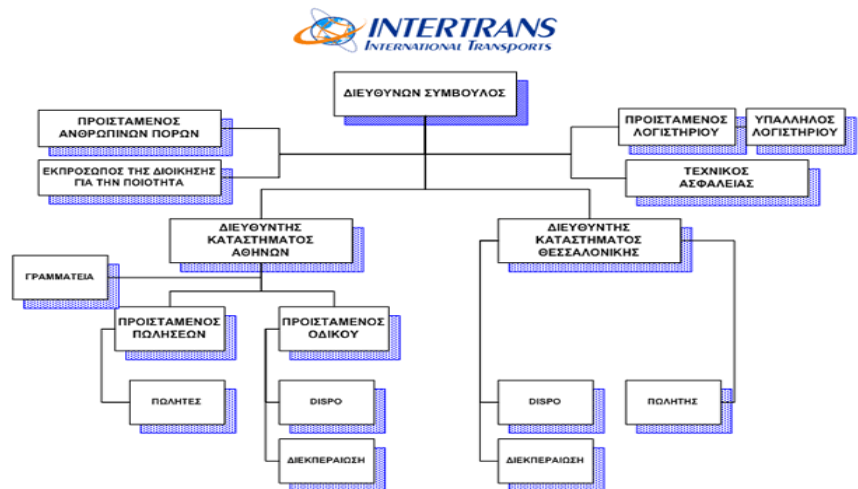
αποστολή μηνυμάτων από τον οργανισμό σε μεγάλο αριθμό ατόμων

Τυπική και άτυπη επικοινωνία 1/2

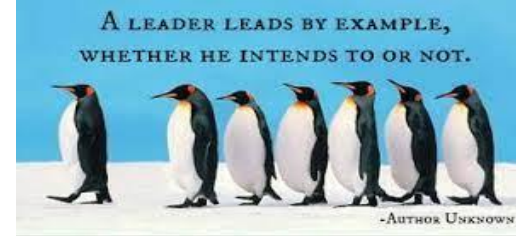
Τυπική επικοινωνία (formal communication): το μοίρασμα μηνυμάτων που αφορούν το επίσημο έργο του οργανισμού.

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 (ripe 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

4/10/97

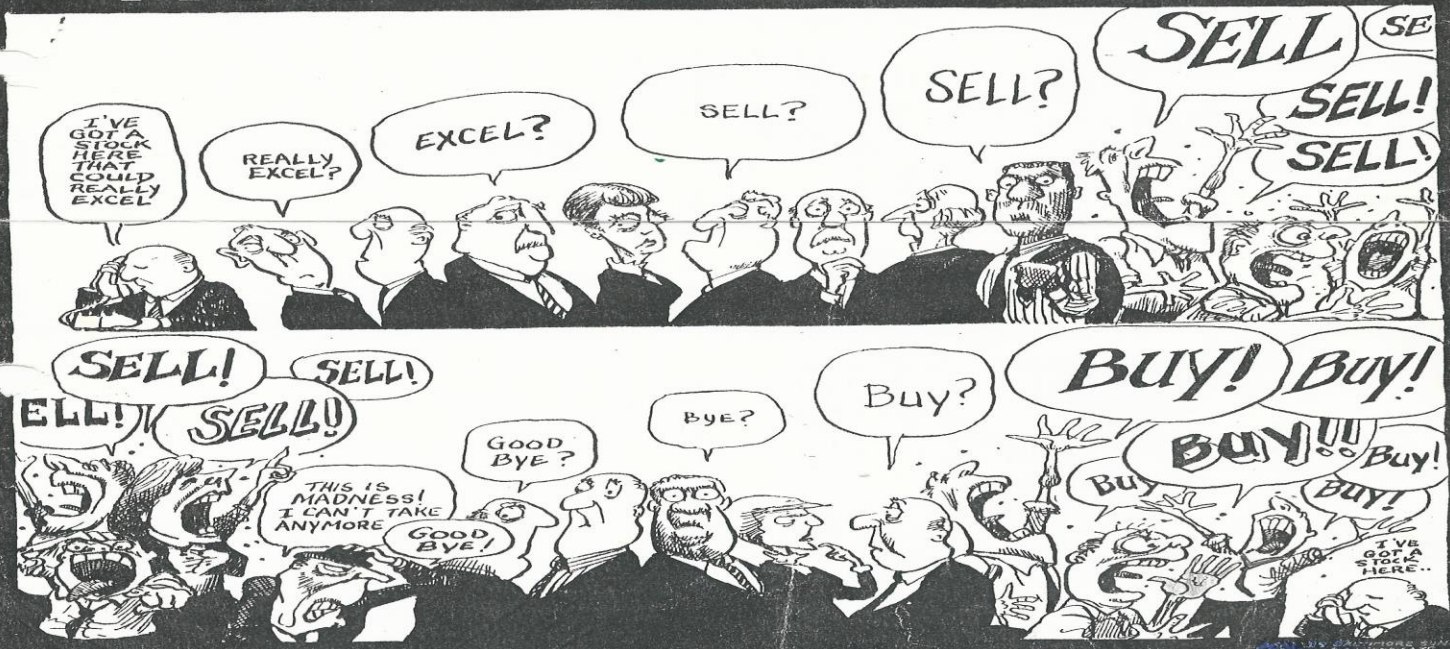
The Economist

NOVEMBER 1ST - 7TH 1997

SOUTH AFRICA'S TRUTH SEARCH
pages 16 and 21-23

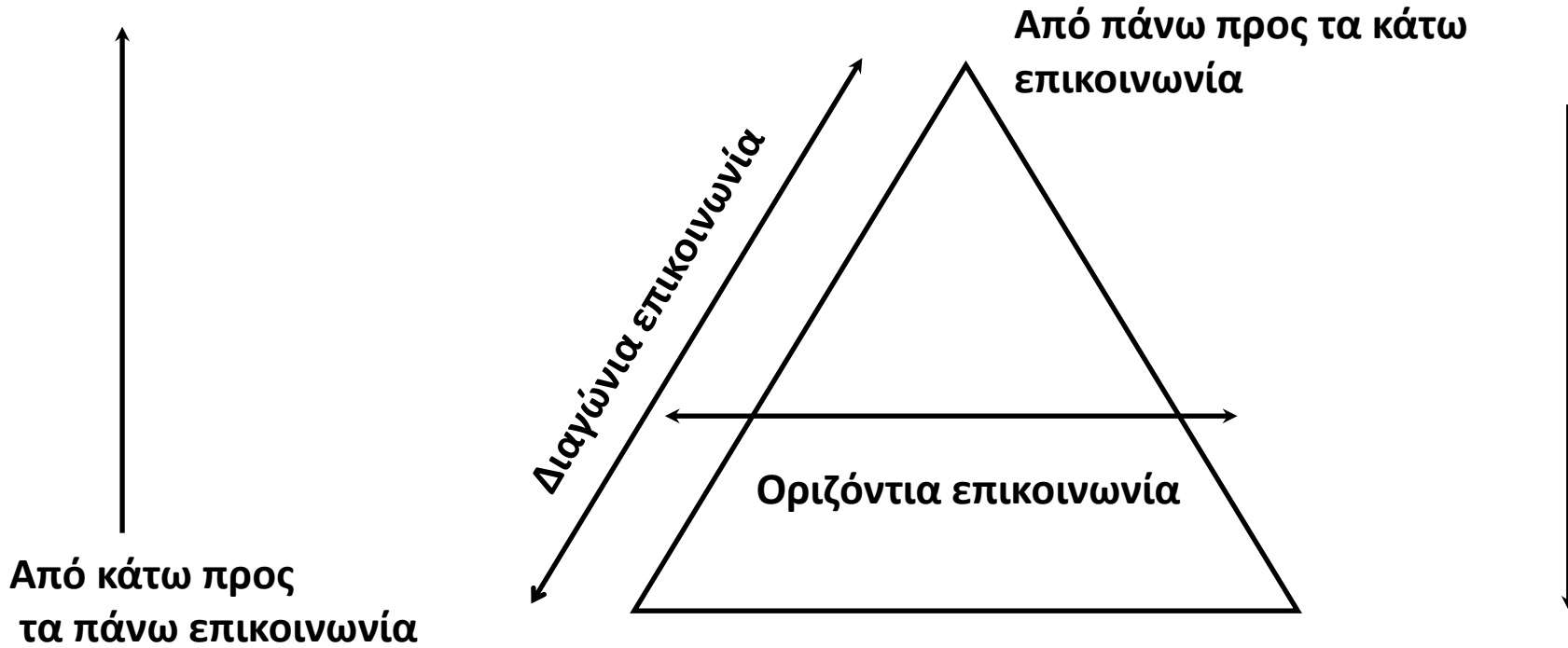
RE-THINKING FRENCH HISTORY
page 103

A week on the wild side



Austria..... A560	Denmark..... Dkr34	Greece..... DRD1000	Italy..... Lire 8,000	Netherlands..... HflB 90	Saudi Arabia..... Riya27	Turkey..... TL400,000
Bahrain..... Dinar 2.7	Egypt..... E£19	Hungary..... Ft500	Kenya..... KSh360	Nigeria..... Naira 280	South Africa..... R17.00	USA..... D\$1.00
Belgium..... BF160	Ireland..... I£M24	Iceland..... IKr300	Kuwait..... KD1.00	Norway..... Nkr35	Spain..... Ptas330	UK..... £2.49
Czech Rep..... KC95	France..... FF27	Israel..... NIS12.50	Malta..... Lm1.50	Portugal..... Esc680	Sweden..... SKr34	Yugoslavia..... D\$1.00
Cyprus..... C£2.50	Germany..... DM7.50		Namibia..... N\$18.20	Qatar..... Riyal 27.00	Switzerland..... SF7.70	Zimbabwe..... Z\$25.00

Επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης 1/3



Επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης 2/3

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

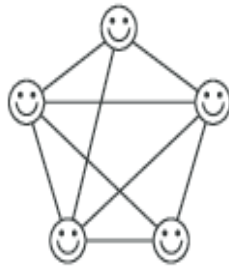
η επικοινωνία από ανθρώπους σε υψηλότερα οργανωσιακά επίπεδα προς εκείνους που βρίσκονται σε χαμηλότερα οργανωσιακά επίπεδα. Τα μηνύματα περιλαμβάνουν συνήθως οδηγίες, κατευθύνσεις και εντολές υπαγορεύοντας στους υφιστάμενους τι πρέπει να κάνουν, ενώ ταυτόχρονα δίνουν και ανατροφοδότηση.

- **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.

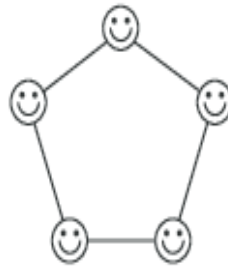
Επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης 3/3

- **Ανοδική επικοινωνία (*upward communication*):** η επικοινωνία από ανθρώπους σε χαμηλότερα οργανωσιακά επίπεδα προς εκείνους σε υψηλότερα οργανωσιακά επίπεδα. Τα μηνύματα που κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση είναι αυτά που χρειάζονται οι managers για να κάνουν τη δουλειά τους: δεδομένα που χρειάζονται για την ολοκλήρωση έργων, προτάσεις για βελτίωση, εκθέσεις για την κρατούσα κατάσταση και νέες ιδέες. Παραμένει περιορισμένη (70% των εργατών επικοινωνούσαν 1 φορά / μήνα με τους επόπτες τους).
- **Διαγώνια επικοινωνία (*diagonal communication*):** η επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών βαθμίδων που δεν βρίσκονται στην ίδια αλυσίδα διοίκησης. Για παράδειγμα, ένας προγραμματιστής λογισμικού μπορεί να συνεργαστεί με έναν υπεύθυνο μάρκετινγκ για να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες των εργαζομένων πρώτης γραμμής για την εξυπηρέτηση των πελατών.

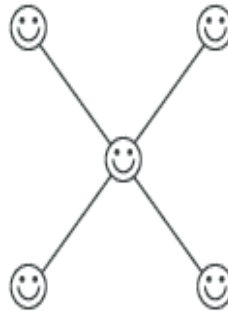
Δίκτυα ομαδικής επικοινωνίας



All Channel



Circle



Star



Y



Chain

Σχετίζονται με:

Ακρίβεια

Ταχύτητα

Πολυπλοκότητα

Συγκέντρωση – Αποκέντρωση

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)
- Κανόνας της έλλειψης «αγγελιοφόρου»
- Άτυπες συνεδριάσεις (informal meetings)
- Συνεδριάσεις της καφέ σακούλας (brown bag meetings)
- Συνεδριάσεις με παράλειψη επιπέδων (skip-level meetings)



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

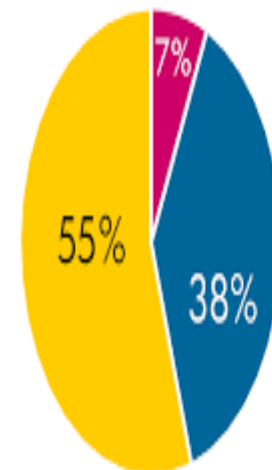
(κινήσεων, χειρονομιών
μορφασμών, εκφράσεων προσώπου,
κινήσεων ματιών-νευμάτων
στάσεων σώματος
γειννίασης)

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

Λεκτική

Μετάβαση μηνυμάτων με τη χρήση λέξεων (γραπτά ή προφορικά) μέσω:

- Ομιλίας
- Γραφής
- Ακρόασης
- Ανάγνωσης



(Mehrabian, 1981)

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



SPEAKS LOUDLY

Μη λεκτική επικοινωνία 1/3

- Βλέμμα (διαρκές=ευθύτητα/σκληρό=θυμό/πλάγιες ματίες=υποψία)
- Βλέμμα (αποφυγή= έλλειψη ενδιαφέροντος, δειλία /παρατεταμένη οπτική επαφή = επιβολή)
- Φωνή (ασταθής=ανηχανία/διακεκομένη=απροετοίμαστος/δυνατή και καθαρή αυτοπεποίθηση)
- Χρήση χώρου (άγγιγμα φίλων, διαπραγματεύσεων, απρόσωπη)

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

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 1/2

Ερμηνεία εικόνων ...



Defensive standing position



Closed body and closed attitude



Open body and open attitude



This display of thumbs indicates a self-assured and superior attitude



Μη λεκτική επικοινωνία 2/2

Ερμηνεία εικόνων ...



Bored



Interested



By touching his cuff, watch or sleeve this person is calming down his agitation



Closed attitude



Welcoming attitude



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 1/9

Ασαφείς στόχοι

Δεν ξέρω ποιο μήνυμα θέλω να μεταβιβάσω

Τι θέλω να πω

Μη σωστή διαμόρφωση του μηνύματος

(ασάφεια, έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, ορθότητας)

Αντιμετώπιση

- Αποφασίστε τι θέλετε να πείτε
- Χρησιμοποιείτε συγκεκριμένη γλώσσα
- Παραμείνετε στο θέμα
- Δώστε έμφαση στα κύρια σημεία

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 2/9

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

Πρόγραμμα «Παρασκευή χωρίς e-mail»

Συνέπειες:

- Αδυναμία του εργαζόμενου να συλλάβει και να τα επεξεργαστεί όλα
- Λανθασμένη ή καθυστερημένη επεξεργασία αυτών
- Επιλεκτική σύλληψη πληροφοριών
- Αποφυγή πληροφοριών

Αντιμετώπιση:

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



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 3/9

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. Επομένως ανάλογα με τις εικόνες που κρύβει ο καθένας μέσα του, βλέπει τον κόσμο.

- Επιλεκτική αντίληψη
- Αγνόηση μη συμβατών πληροφοριών
- Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό ή των δέκτη πληροφοριών
- Επιρροή της ομάδας αναφοράς

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 4/9

Διαφορές στην ερμηνεία των λέξεων

Οι **λέξεις** έχουν διαφορετικό νόημα 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.

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site:
<https://www.youtube.com/watch?v=vyOlgzV KLT4> που αναφέρεται στην ελληνική λέξη «φιλότιμο»



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 5/9



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, φιλότιμο

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



Άσκηση

Μια γερμανική εταιρία ανάπτυξης λογισμικού επιδιώκει μακροχρόνια συνεργασία με μια ιαπωνική εταιρία που ειδικεύεται στην κατασκευή ηλεκτρονικών υπολογιστών και εξαρτημάτων, ώστε να παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις στους πελάτες της. Την επικοινωνία από μέρους της γερμανικής εταιρίας έχει αναλάβει μια ομάδα με επικεφαλής ένα μεσαίο επιπέδου στέλεχος, νεαρό σε ηλικία. Αυτό πρότεινε στον αντίστοιχο εκπρόσωπο της ιαπωνικής εταιρίας μια διαδικτυακή επικοινωνία για να διερευνήσουν την πιθανότητα συνεργασίας τους. Πριν από τη συνάντηση μάλιστα του έστειλε ένα προσύμφωνο που συνέταξε το νομικό τμήμα της εταιρίας του, προκειμένου να αποτελέσει τη βάση της συζήτησής τους.

Πιστεύετε ότι η γερμανική εταιρία έλαβε υπόψη της την επίδραση των φραγμών επικοινωνίας σε αυτήν την πιθανή διαπολιτισμική συνεργασία;

- πρότεινε διαδικτυακή συνάντηση
- όρισε ως εκπρόσωπο της ένα μεσαίο στέλεχος, νεαρό σε ηλικία
- απέστειλε έγγραφο συμβόλαιο με νομικό χαρακτήρα

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 6/9

Φιλτράρισμα (filtering)–Ιεραρχική απόσταση

Σκόπιμη διαμόρφωση των πληροφοριών κατά τρόπο που να φαίνονται πιο ευνοϊκές για τον αποδέκτη (φόβος επικοινωνίας)

Φαινόμενο MUM (σιωπής)

Επηρεάζεται από την Οργανωσιακή κουλτούρα – δομή

Κακή επιλογή χρόνου και τόπου, τρόπου και μέσου

Έλλειψη ενδιαφέροντος/απροσεξία

Επαγγελματική διάλεκτος (jargon)

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

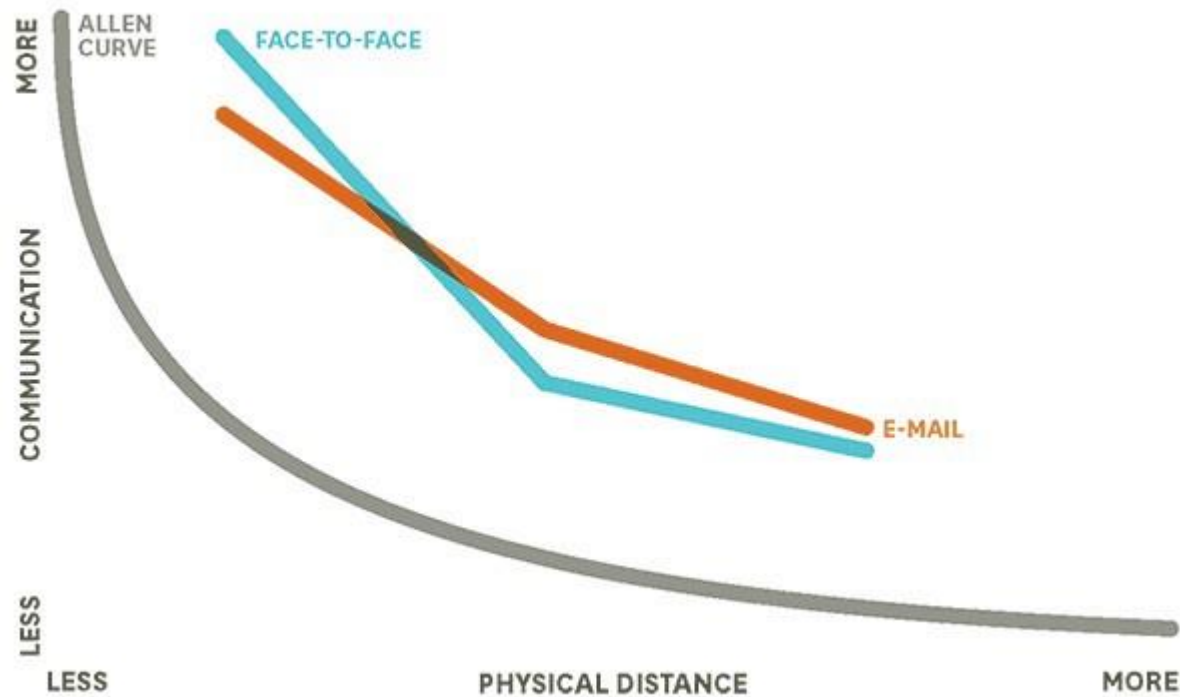
πχ. bar code hairstyle , chalk and talk , tick tock tech , netlag

(www.chronicle.com)



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 7/9

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

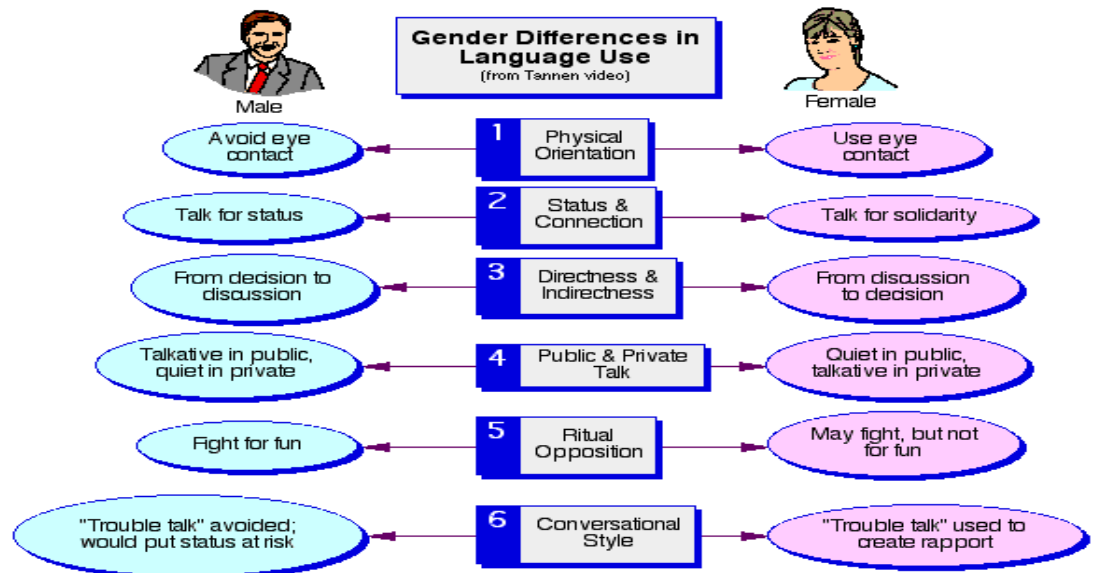
(Allen, 1977)

Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 8/9

Διαφορετικότητα λόγω φύλου

Γυναίκες : επικεντρωμένες στις ανθρώπινες σχέσεις, ταπεινές, επικεντρωμένες στο «εμείς», επαινούν, χρησιμοποιούν το «ευχαριστώ», απολογούνται

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



Εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας 9/9

Ακόμη ...

- Βιαστικά συμπεράσματα
- Μειωμένη ικανότητα επικοινωνίας (ομιλία-ακρόαση)
- Έλλειψη αξιοπιστίας πομπού
- Μέγεθος επιχείρησης
- Συναισθηματικό πλαίσιο δέκτη
- Αδυναμία ή άρνηση χρησιμοποίησης κοινωνικών δικτύων

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)
- Λογική σειρά στη διατύπωση των ιδεών, σκέψεων κλπ
- Χρήση άμεσης, απλή γλώσσα (K.I.S.S.=Keep It Short and Sweet)
- Αυτοπεποίθηση και δύναμη με λέξεις που προκαλούν συναισθήματα
- Εστίαση στο πρόβλημα και όχι στο άτομο

Οι φοιτητές μπορούν να επισκεφτούν το site: <https://www.youtube.com/watch?v=Hzgzim5m7oU> και να διαπιστώσουν τη δύναμη των λέξεων.



- Ενδιαφέρον για επικοινωνία
- Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη
- Διατύπωση διευκρινιστικών ερωτήσεων (επαλήθευση–verification)
- Χρήση παύσεων (5-8sec)
- Μετάδοση ξεκάθαρων μηνυμάτων (περιττές πληροφορίες ή άχρηστες λέξεις)
- Επικύρωση των λόγων με πράξεις (λέω – κάνω)
- Πλεονασμός (redundancy)
- Ειλικρινή διατύπωση αποφάσεων
- Αποφυγή χασμωδιών

Ο μέσος άνθρωπος εκφέρει στην ελληνική γλώσσα 7,5 συλλαβές/s στη καθημερινή ομιλία και 8,3 συλλαβές/s όταν διαβάζει κάτι για πρώτη φορά (Papazachariou and Politis, 2005)

Βασικές αρχές ακρόασης

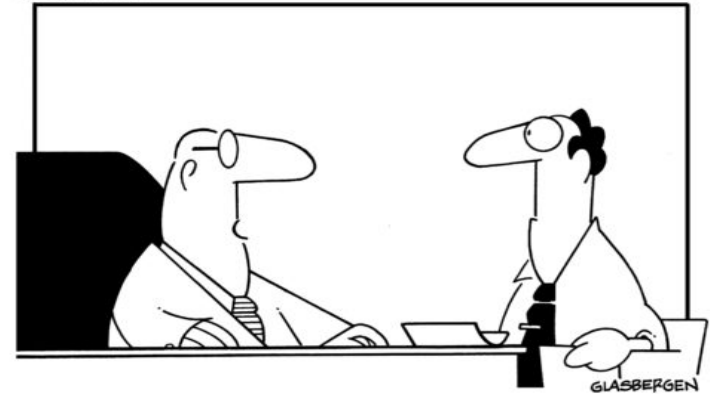
- 75% της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η ακρόαση
- μόνο το 30-40% του χρόνου αφιερώνεται σε ακρόαση
- οι επιτυχημένοι πωλητές αφιερώνουν το 60-70 % του χρόνου τους στην ακρόαση
- 48 ώρες μετά από την μετάδοση ενός δεκάλεπτου μηνύματος δεν θυμόμαστε παρά μόνο το 25% αυτού
- η αποτελεσματική ακρόαση απαιτεί υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης

«Έχουμε δυο αυτιά και ένα στόμα, συνεπώς θα πρέπει να ακούμε δύο φορές περισσότερο από το να μιλάμε» Επίκτητος

Κανόνες καλής ακρόασης

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

©Glasbergen / glasbergen



"I'm sorry, I wasn't listening. Can you repeat everything you've said to me since you started working here?"