

Ομαδικές δεξιότητες

Διδάσκων: Παναγιώτης Γκορέζης, Αναπλ. Καθηγητής,
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΑΠΘ
Mail: gkorezis@econ.auth.gr

Ομαδικές δεξιότητες:

Είναι εκείνα τα ατομικά χαρακτηριστικά που βοηθούν στην αγωγική συνεργασία με άλλα άτομα στο πλαίσιο μίας ομάδας

Διαχείριση συγκρούσεων – διαπραγμάτευση

Ομαδική εργασία

Επικοινωνιακές δεξιότητες

Σύγκρουση (conflict)

“ Μια διαδικασία που ξεκινά όταν ένα άτομο ή μια ομάδα αντιλαμβάνεται διαφορές και αντίθεση με ένα άλλο άτομο ή ομάδα σχετικά με συμφέροντα, πεποιθήσεις ή αξίες που τους ενδιαφέρουν ”

(De Dreu et al., 2004, p. 8)

“ Μια δυναμική διαδικασία που συμβαίνει κάθε φορά που αλληλοεξαρτώμενα μέρη επιδιώκουν ασυμβίβαστους στόχους ή ασυμβίβαστες σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων σε έναν οργανισμό ”

(Pondy, 1967)

... είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η σύγκρουση είναι φυσικό και αναμενόμενο μέρος μιας συνεργασίας

- Deborah B. Gardner

Σύγκρουση καθηκόντων

- Εποικοδομητική σύγκρουση
- Οι άνθρωποι εστιάζουν τη συζήτηση γύρω από ένα ζήτημα δείχνοντας σεβασμό στα άτομα με άλλες απόψεις
- Συνήθως έχει θετικά αποτελέσματα
- ΟΜΩΣ υπάρχει ανώτερο όριο ωφέλιμης αντίστασης

Π.χ. συγκρούσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων, τις διαδικασίες και τις πολιτικές, καθώς και σχετικά με τις κρίσεις και την ερμηνεία των γεγονότων

Σύγκρουση σχέσεων

- Εστιάζει στα χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετέχουν
- Κάποιος προσπαθεί να απορρίψει μία ιδέα αμφισβητώντας την ικανότητα των ανθρώπων που παρουσιάζουν ή υποστηρίζουν μία ιδέα
- Συνήθως ενεργοποιείται αμυντικός μηχανισμός

Π.χ. συγκρούσεις σχετικά με το προσωπικό γούστο, τις πολιτικές προτιμήσεις, τις αξίες και το διαπροσωπικό στυλ.

Individual level

Group level

Relationship

Conflict:

Distraction

Misspent time

Misspent effort

Limits cognitive processes

Decreased ability to
assess new information

Decreases commitment

Decreases cooperation; goodwill

Decreases communication and
understanding

Group focus on resolving or
retaliation

Access to new information limited

Task

Conflict:

Being challenged increases
effort

Increases divergent cognitive
processes

Enhances task focus

Increases anxiety and tension

Increases divergent opinions,
interpretations, viewpoints

Increases critical evaluation and
assessment of alternatives

Increases communication, shared
information, problem identification

Increases group problem-solving

Process

Conflict:

Increases claim and blame
perspective

Feel personally attacked

Unfairness and inequity
primed

Increases re-evaluation of processes
and standards

Increases appropriateness of task
and resource assignments

Συγκρούσεις διεργασιών: συγκρούσεις σχετικά με τα μέσα για την ολοκλήρωση των συγκεκριμένων εργασιών, όχι σχετικά με το περιεχόμενο ή την ουσία της ίδιας της εργασίας, αλλά με τις στρατηγικές για την προσέγγιση της εργασίας

Ατομικές αντιδράσεις σε διαδικασίες σύγκρουσης και ενδοομαδικής αλληλεπίδρασης

(Jehn & Bendersky, 2003)

- **Λειτουργική:** βελτιώνει την απόδοση της ομάδας
- **Δυσλειτουργική:** παρακωλύει την απόδοση της ομάδας



Στάδια σύγκρουσης

Λανθάνουσα σύγκρουση
(συνθήκες)

- Περιορισμένοι πόροι
- Διαφορετικοί στόχοι
- Κίνητρο για αυτονομία κ.ά.

Αντιληπτή σύγκρουση
(αναγνώριση)

Αισθητή σύγκρουση
(επίδραση)

Έκδηλη σύγκρουση
(συμπεριφορά)

Αποτέλεσμα σύγκρουσης
(κατάσταση)



Διαχείριση συγκρούσεων



“ Η διαχείριση συγκρούσεων (conflict management) είναι η συνειδητή δράση για την αντιμετώπιση συγκρουσιακών καταστάσεων, τόσο για την πρόληψη όσο και για την κλιμάκωσή τους ”

(Elgoibar, 2017)

Προϋποθέσεις ελαχιστοποίησης σύγκρουσης σχέσεων κατά τη διάρκεια επεισοδίων σύγκρουσης καθηκόντων

Συναισθηματική
νοημοσύνη και
συναισθηματική
σταθερότητα

Συνεκτική ομάδα

Υποστηρικτικοί άγραφοι
κανόνες ομάδας



<https://www.youtube.com/watch?v=vOYVOpWra-A>

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

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

Διαπραγμάτευση

Πραγματοποιείται κάθε φορά που δύο ή περισσότερα συγκρουόμενα μέρη προσπαθούν να επιλύσουν τους διαφορετικούς τους στόχους, επαναπροσδιορίζοντας τους όρους της αλληλεξάρτησής τους

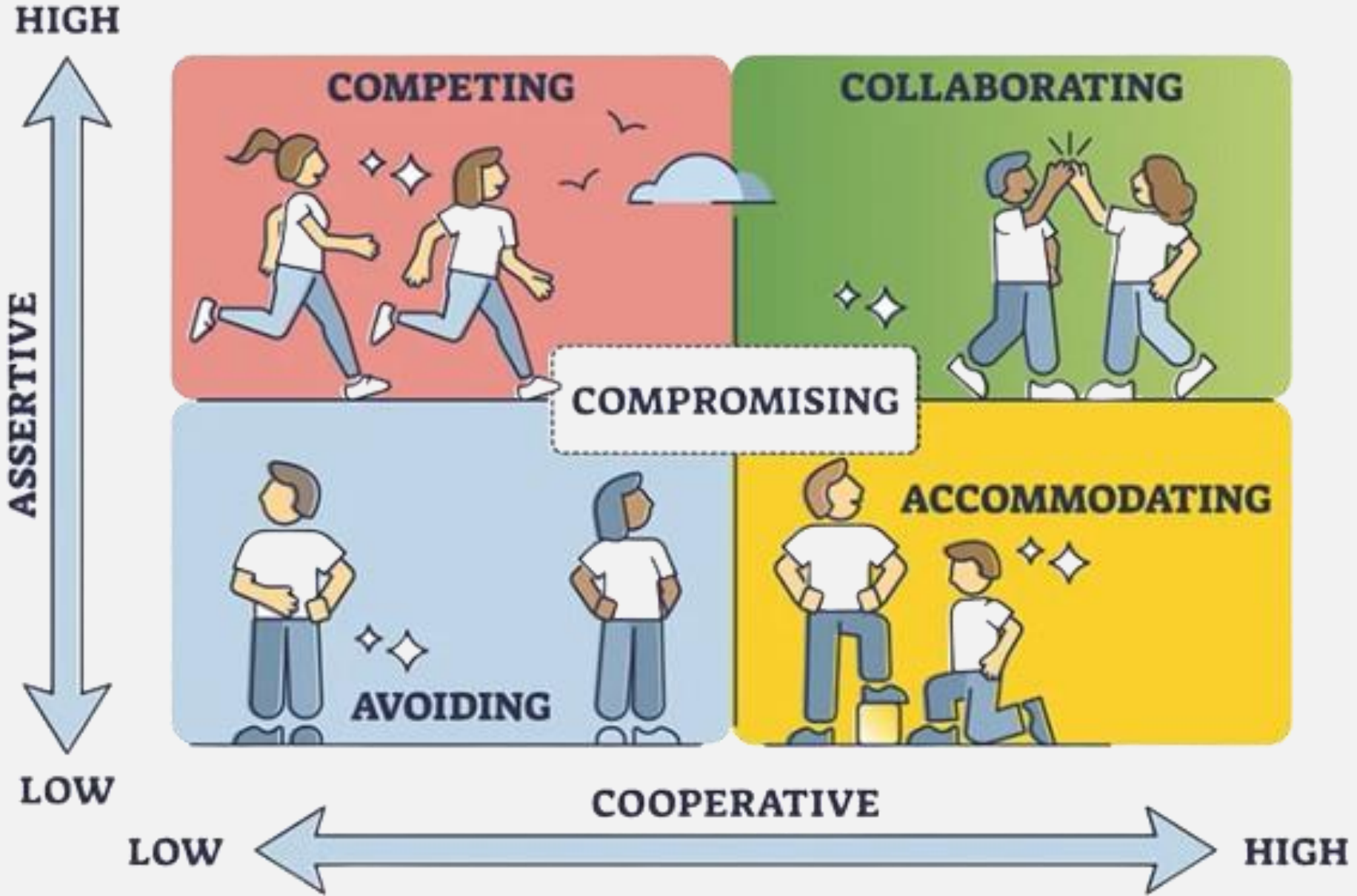
Διανεμητική διαπραγμάτευση – λειτουργεί σε συνθήκες μηδενικού αθροίσματος (zero sum)

- π.χ. διαπραγμάτευση μεταξύ συνδικάτων – εργοδοσίας για τους μισθούς
- Σημαντικό στοιχείο της συγκεκριμένης διαπραγμάτευσης είναι να γίνει η πρώτη προσφορά και να είναι επιθετική

Συνθετική/ενοποιητική διαπραγμάτευση – λειτουργεί σε συνθήκες που όλοι κερδίζουν (win-win scenario)

- π.χ. πορτοκάλι
- Δίνει τη δυνατότητα στους διαπραγματευτές να αισθανθούν ότι έχουν επιτύχει μία νίκη

CONFLICT MANAGEMENT



Αποφυγή (Avoiding)

Υποχώρηση
(Accommodating)

Επιβολή
(Competing)

Συνεργασία
(Collaborating)

Συμβιβασμός
(Compromising)

- Παρακολουθείτε την κατάσταση να εξελίσσεται και προσπαθείτε να αποφύγετε να εμπλακείτε άμεσα (παθητική προσέγγιση)
- Ίσως τοξικός τρόπος χειρισμού των πραγμάτων. Μια επιχείρηση θα αποτύγχανε αν όλοι απέφευγαν τη σύγκρουση – απλώς κοινή λογική!
- Μερικές φορές είναι καλό να αποφεύγετε καταστάσεις
 - Π.χ. μια σημαντική διαφωνία στη δουλειά όπου τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να χαλαρώσουν για λίγο και να επικεντρωθούν στα καθήκοντά τους
 - Π.χ. εξαιρετικά δευτερεύον ζήτημα ή πρόβλημα χαμηλής προτεραιότητας
- Οι άνθρωποι υποσυνείδητα εκτελούν μια ανάλυση κόστους-οφέλους και καθορίζουν εάν τα πιθανά μειονεκτήματα της συμμετοχής σε συγκρούσεις δεν αξίζουν τα πιθανά κέρδη

Αποφυγή
(Avoiding)

Υποχώρηση (Accommodating)

Επιβολή
(Competing)

Συνεργασία
(Collaborating)

Συμβιβασμός
(Compromising)

- Χαμηλή διεκδίκηση, αλλά με υψηλότερο βαθμό συμβιβασμού
- Συναίνεση με τον αντίπαλο/άλλα άτομα και υποχώρηση στη στάση τους
- Μερικές φορές πρέπει να «χάσετε» και να αποδεχτείτε ότι πρέπει να υποχωρήσετε
- Σε αντίθεση με την αποφυγή, εδώ αναγνωρίζετε τη σύγκρουση και μπαίνει τέλος σε κάθε ένταση
- Επιλέγεται όταν καταλάβει κάποιος ότι είναι λάθος
- Μπορείτε να χάσετε μεγάλη φήμη ή εύνοια εάν είστε ο επιτιθέμενος

Αποφυγή
(Avoiding)

Υποχώρηση
(Accommodating)

Επιβολή
(Competing)

Συνεργασία
(Collaborating)

Συμβιβασμός
(Compromising)

- Η υψηλή διεκδίκηση και ο χαμηλός συμβιβασμός είναι ο κλασικός τρόπος ανταγωνισμού
- Ο χώρος εργασίας είναι γεμάτος ανταγωνιστικούς ανθρώπους
- Οι άνθρωποι διαφωνούν ανοιχτά εναντίον του άλλου μέρους και προσπαθούν άμεσα να αποδείξουν ότι ο τρόπος τους είναι ο σωστός
- Αυτή είναι η κλασική συζήτηση: «my way or the highway?»
- Είναι για επείγοντα ζητήματα ή καταστάσεις όπου πρέπει να διεκδικήσετε κάτι - ή εάν γνωρίζετε ότι έχετε δίκιο και ότι διακυβεύονται πολλά
- Προσοχή στην υπερβολική χρήση αυτής της στρατηγικής
- Πιθανές μαζικές αντιδράσεις/ δυσκολία συνεργασίας

Αποφυγή
(Avoiding)

Υποχώρηση
(Accommodating)

Επιβολή
(Competing)

Συνεργασία
(Collaborating)

Συμβιβασμός
(Compromising)

- Αναγνώριση θέσης αντιπάλου
- Αφιέρωση χρόνου για επίτευξη συμφωνίας
- Απαιτητική στρατηγική σε πόρους
- Ένας πολύ καλός τρόπος για να χειριστείτε ένα ζήτημα εάν και οι δύο πλευρές έχουν καλά σημεία και δεν υπάρχει ξεκάθαρος νικητής στη σύγκρουση
- Θετικά αποτελέσματα (π.χ. περισσότερες ιδέες, δημιουργικότητα)
- Όλα τα μέρη πρέπει να έχουν κάποιο βαθμό διεκδίκησης – διαφορετικά, το άλλο άτομο απλώς αποδέχεται και δεν παρέχει εποικοδομητικές εισροές
- Να είστε δυναμικοί, αλλά μην κυριαρχείτε στη συνεργασία, διαφορετικά δεν υπάρχει λόγος
- Είναι σημαντικό να αναρωτιέστε εάν πρέπει να συνεργαστείτε με κάποιον που δεν εμπιστεύεστε – για παράδειγμα, μπορεί να σταματήσει τη διαδικασία εις βάρος σας ή να κλέψει τις ιδέες σας

Αποφυγή
(Avoiding)

Υποχώρηση
(Accommodating)

Επιβολή
(Competing)

Συνεργασία
(Collaborating)

Συμβιβασμός
(Compromising)

- Ο συμβιβασμός έχει να κάνει με το να είσαι κάπως διεκδικητικός και συνεργάσιμος – να εγκαταλείψεις πολύ έδαφος και να κερδίσεις λίγο.
- Το ρητό "Ένας καλός συμβιβασμός δεν αφήνει κανέναν πλήρως ικανοποιημένο" είναι αλήθεια
- Αν επιλεγθεί βραχυπρόθεσμα μπορεί να οδηγήσει σε πρόσθετη σύγκρουση μακροπρόθεσμα
- Χρησιμοποιείται συχνά για την επίλυση έντονων συγκρούσεων
- Μην κάνετε συνήθεια να συμβιβάζεστε συνεχώς, ειδικά όταν η συνεργασία είναι πολύ πιο επικερδής

Βρείτε τη στρατηγική που επιλέχθηκε σε κάθε περίπτωση και κάντε το test για τον εαυτό σας !



Κάποιος μιλά για ένα θέμα στη δουλειά με μία συνάδελφο και αρχίζουν να μαλώνουν, οπότε το πρώτο άτομο άλλαξε θέμα και έφυγε γρήγορα

ΑΠΟΦΥΓΗ

Κάποιος θα προτιμούσε να έχει δίκιο παρά να κάνει το σωστό!

ΕΠΙΒΟΛΗ

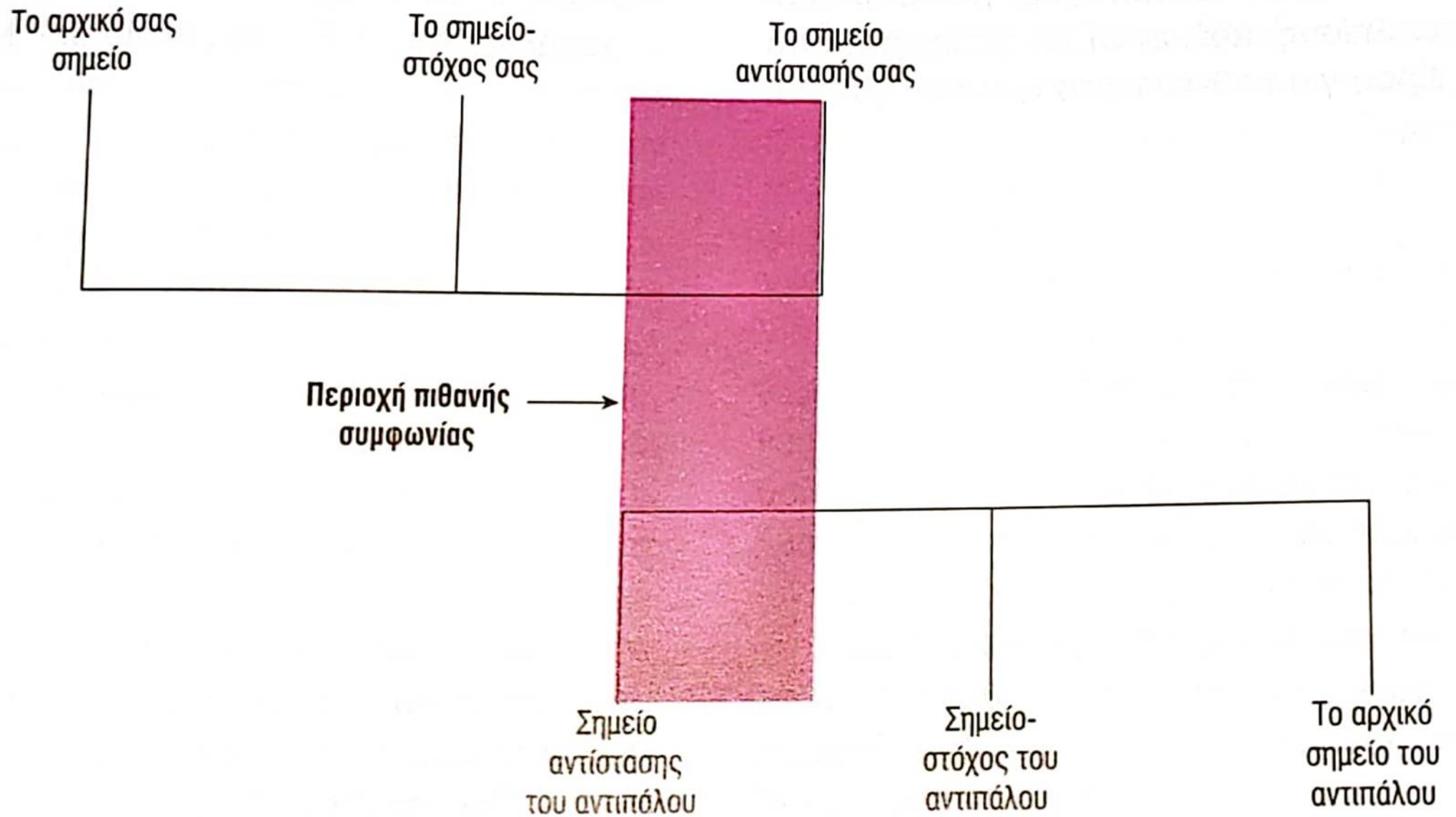
Ένας συνάδελφος πρέπει να φύγει από την εργασία του λόγω αναπόφευκτης περίπτωσης και κάποιος συμφωνεί να καλύψει τη βάρδιά του ακόμα κι αν δεν είναι φίλοι

ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ



<https://advising.ecu.edu/wp-content/pv-uploads/sites/315/2020/07/M8L4-Conflict-Management-Questionnaire.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 10.6 Μοντέλο της Ζώνης των Διαπραγματεύσεων



Τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων

Helpful
Tips

Αξιολογήστε την
κατάσταση

Αντιμετωπίστε τη
σύγκρουση νωρίς

Επιλέξτε σωστό
χρόνο και τόπο

Ορίστε μια
συνάντηση

Προσέξτε τη
γλώσσα του
σώματος

Εκφράστε τα
συναισθήματά σας

Βρείτε το
πρόβλημα

Ακούστε το άλλο
μέρος

Αναζητήστε μια
λύση

Υλοποιήστε ό,τι έχει
συμφωνηθεί

Δείξτε
ενσυναίσθηση

Χτίστε τα θεμέλια
για μελλοντική
συνεργασία

1. How Conflicts Arise https://www.youtube.com/watch?v=7p0L_NMv6Hs
2. How Conflicts Spread https://www.youtube.com/watch?v=d6g1xCY_9ms
3. How Conflicts Escalate <https://www.youtube.com/watch?v=402vHAZS000>



Ομαδική/αγελαία σκέψη – groupthink

Επιθυμία για συνοχή, αρμονία
και αποφυγή δυσάρεστων
καταστάσεων εντός της
ομάδας



<https://www.youtube.com/watch?v=E8BYDK9JX5E>

Ομαδική/αγελαία
σκέψη -
groupthink

“ Η τάση των μελών των ομάδων με μεγάλη συνοχή να χάνουν την ικανότητά τους για αξιολογική κρίση, προκειμένου να επιτευχθεί συμφωνία ”
(Janis, 1972)

➤ Πειράματα του [Asch](#) (δεκαετία του '50)

Συμπτώματα της ομαδικής σκέψης

- 1 Άσκηση πίεσης στους διαφωνούντες – συμμόρφωση με τις επιθυμίες της ομάδας
- 2 Οι διαφωνούντες αποφεύγουν την απόκλιση – δεν εκφράζουν τις προσωπικές τους ανησυχίες στο σύνολο της ομάδας
- 3 Ψευδαίσθηση ομοφωνίας – τα μέλη καταλήγουν σε συναίνεση πρόωρα, χωρίς να εξετάζουν εάν υπάρχει πλήρης συμφωνία – Abilene Paradox
- 4 Αμφισβήτηση της αφοσίωσης των διαφωνούντων

Παραδείγματα

Μια ομάδα μάρκετινγκ ετοιμάζει μια διαφημιστική καμπάνια για ένα καταναλωτικό προϊόν. Ο Γιάννης θεωρεί ότι η συγκεκριμένη καμπάνια προσβάλλει κάποιες κοινωνικές ομάδες. Όμως, δεν εκφράζει τις ανησυχίες του στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, γιατί δεν θέλει να φανεί ότι δεν υποστηρίζει τις προτάσεις τους. Με την προβολή της καμπάνιας, προκύπτουν αρνητικές αντιδράσεις από το καταναλωτικό κοινό με τη ζήτηση του προϊόντος να μειώνεται δραματικά.

Η Αφροδίτη ως επικεφαλής μιας ομάδας πέντε μελών έχει θέσει κάποιους στόχους για τον επόμενο μήνα. Ο Μάριος ως μέλος αυτής της ομάδας θεωρεί ότι οι στόχοι δεν είναι ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι. Ωστόσο, δεν εκφράζει τους προβληματισμούς του στην προϊσταμένη του γιατί μπορεί να επηρεαστεί η πορεία της καριέρας του. Τελικά, οι στόχοι δεν επιτεύχθηκαν.

Αντιμετώπιση ομαδικής σκέψης

- Περιορισμένο σχετικά **μέγεθος ομάδας** – όσο μεγαλώνει η ομάδα τόσο πιο διστακτικοί γίνονται οι διαφωνούντες
- Ενθάρρυνση ηγετών να κρατούν σχετικά **ουδέτερη στάση**
- Ανάθεση σε κάποιον να κάνει το **δικηγόρο του διαβόλου** προκαλώντας ανοιχτά την κατεστημένη άποψη της πλειοψηφίας

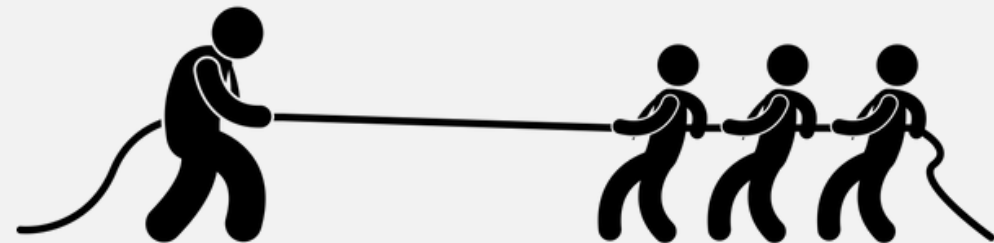


Κοινωνική οκνηρία – social loafing

“ Εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι εργάζονται λιγότερο ως μέλη μιας ομάδας απ’ ό,τι όταν εργάζονται μεμονωμένα ”

(Kravitz & Martin, 1986)

➤ Πειράματα διελκυστίνδας (Ringelmann)



Παράδειγμα:

Ο Μιχάλης είναι από τους καλύτερους πωλητές στην εταιρεία με σχεδόν διπλάσιο μέσο όρο ατομικών πωλήσεων συγκριτικά με τους υπόλοιπους πωλητές. Ο προϊστάμενός του δημιούργησε μια ομάδα πέντε ατόμων και έθεσε ημερήσιο ομαδικό στόχο 40 πωλήσεις. Ο Μιχάλης ως μέλος της ομάδας δεν καταβάλλει την ίδια προσπάθεια, περιμένοντας την υπόλοιπη ομάδα να πετύχει τον στόχο.

Αντιμετώπιση της κοινωνικής οκνηρίας

- Τεχνική της πτυσσόμενης σκάλας (stepladder technique)

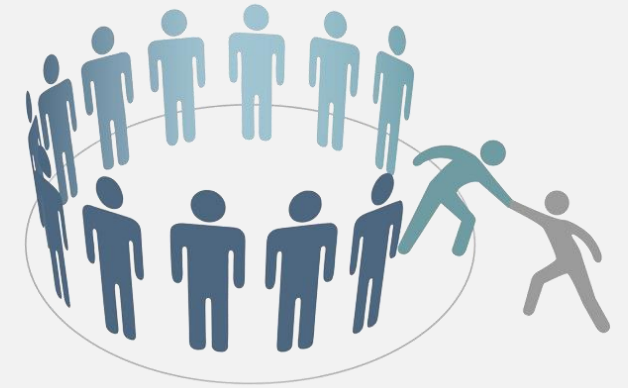
Σε μια ομάδα με τέσσερα μέλη:

- 1) Τα πρώτα δύο μέλη συζητούν ανταλλάσσοντας απόψεις για ένα έργο
- 2) Έρχεται το τρίτο μέλος και παρουσιάζει τις δικές του προτάσεις. Ακολουθεί συζήτηση μεταξύ των τριών
- 3) Έρχεται το τέταρτο μέλος και παρουσιάζει τις δικές του προτάσεις. Ακολουθεί συζήτηση μεταξύ όλων των μελών για να αποφασίσουν τη βέλτιστη λύση

(Rogelberg et al., 1992)



Πόλωση της ομάδας – group polarization



“ Όταν μετά από μια ομαδική συζήτηση, τα μέλη της ομάδας υιοθετούν πιο ακραίες απόψεις από εκείνες που είχαν αρχικά, με αποτέλεσμα η ομάδα να καταλήγει σε πιο ακραίες αποφάσεις ”

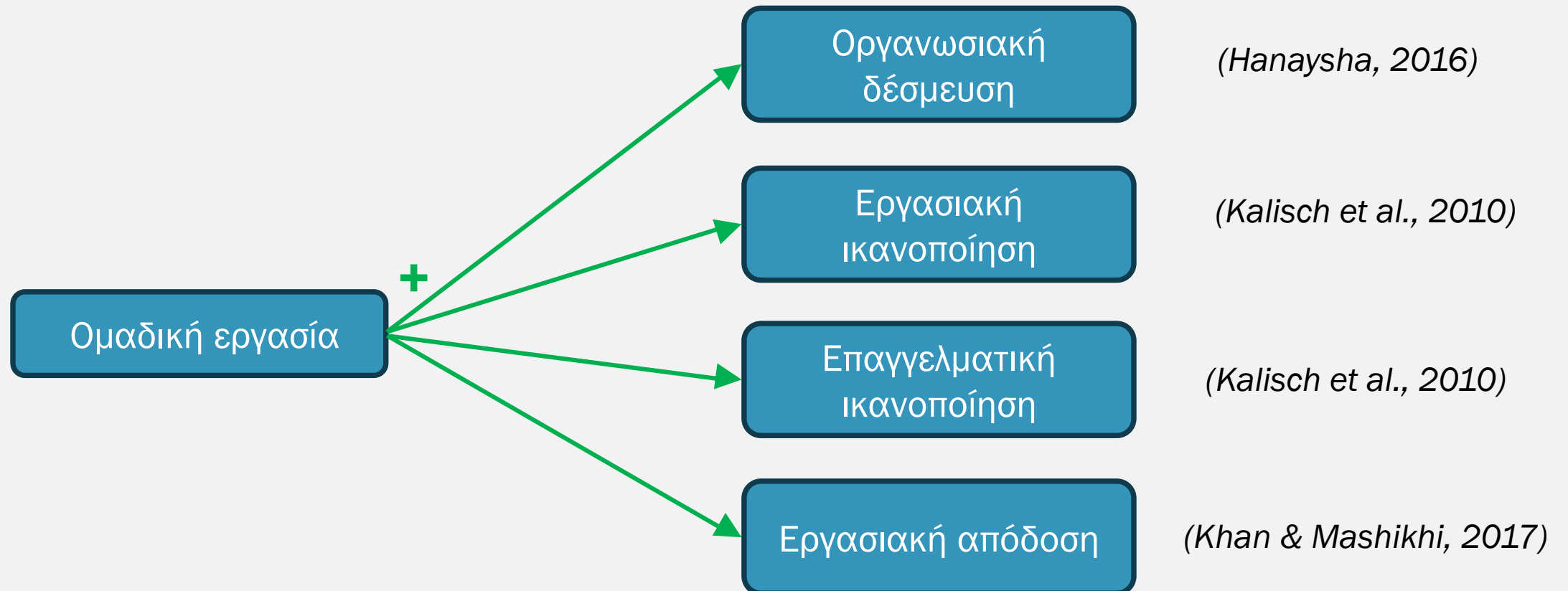
(Moscovici & Zavalloni, 1969)



Η διάχυση ευθύνης και η ελευθερία από ατομική ευθύνη οδηγούν σε πιο ακραίες θεωρήσεις

Παράδειγμα: Οι οπαδοί αντίπαλων αθλητικών ομάδων παρουσιάζουν έντονη εχθρότητα μεταξύ τους, ειδικά κατά τη διάρκεια των αγώνων.

Η επίδραση της ομαδικής εργασίας στα αποτελέσματα των εργαζομένων



10 συμβουλές για επιτυχημένη ομαδική εργασία



Να επικοινωνείτε ανοιχτά, ειλικρινά και με σεβασμό



Να επιλέξετε έναν αποτελεσματικό ηγέτη



Να προσέχετε τους τρόπους σας!



Να αξιολογείτε την απόδοσή σας τακτικά



Να εκμεταλλεύεστε τις διαφορές



Να έχετε έναν κοινό στόχο



Να κάνετε ανάθεση εργασιών



Να αναπτύξετε ένα ισχυρό αίσθημα του «ανήκειν»



Να παίρνετε σημαντικές αποφάσεις από κοινού



Να το απολαύσετε!

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1)

Κανένα άτομο, ομάδα ή οργανισμός δε υφίσταται χωρίς την επικοινωνία

2)

Σημαντικό κομμάτι τόσο της εργασιακής όσο και της εξώ-εργασιακής ζωής αναλώνεται στην επικοινωνία

3)

Η επικοινωνία επηρεάζει τόσο τις διαπροσωπικές σχέσεις όσο και τις στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων

Αποτελεσματική επικοινωνία

- Χρησιμοποιήστε με φειδώ την επαγγελματική διάλεκτο
- Να είστε συνεπείς με όσα λέτε και κάνετε
- Εκτιμήστε τη ροή των πληροφοριών – αποφύγετε την υπερφόρτιση
- Να δίνετε και να λαμβάνετε ανατροφοδότηση

Αποτελεσματική επικοινωνία

- Να είστε υποστηρικτικοί όταν επικοινωνείτε:

επικεντρωθείτε στο πρόβλημα και όχι στο άτομο, μιλήστε με ειλικρίνεια, πάρτε την ευθύνη των αποφάσεων σας, ανοίξτε τη συζήτηση (π.χ. Μίλησε μου για αυτό, Αν κατάλαβα καλά, νιώθεις...)

- Χρησιμοποιείτε εμπνευσμένες τακτικές επικοινωνίας:

να είστε αξιόπιστοι, μεταφέρετε το μήνυμά σας στον ακροατή, μειώστε την ακαστασασία, αποφύγετε τις άχρηστες λέξεις που αλλοιώνουν το μήνυμά σας, χρησιμοποιείτε ξεκάθαρα μηνύματα

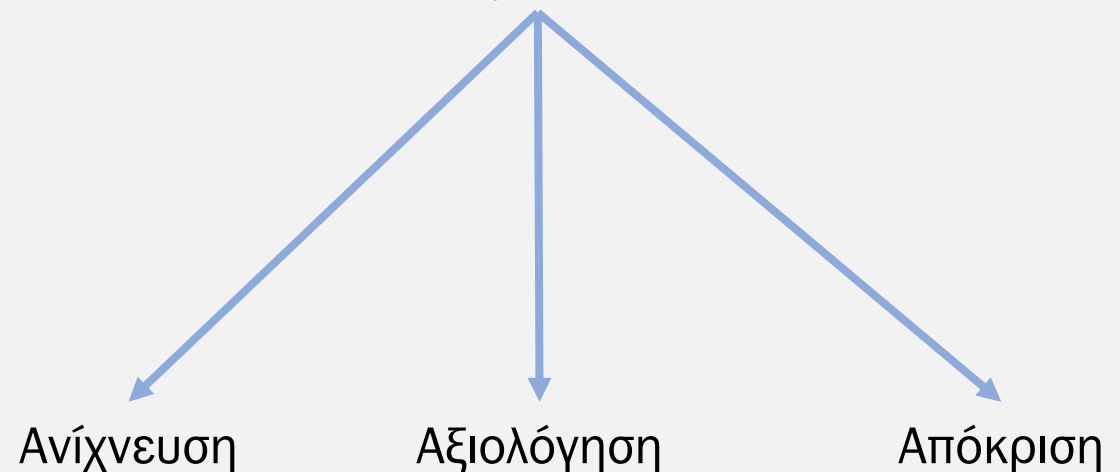
- Να γίνετε ένας ενεργός, προσεκτικός ακροατής

Ενεργητική ακρόαση

“ Ενεργητική ακρόαση (Active listening) είναι μια διεργασία προσεκτικής απόδοσης νοήματος των σημάτων του πομπού, αξιολόγησής τους με ακρίβεια και κατάλληλης απόκρισης ”



(McShane & von Glinow, 2022, p. 343)



Ανίχνευση

- Μην διαμορφώνετε γνώμη πριν ολοκληρώσει ο/η ομιλητής/τρια
- Μην διακόπτετε τον/την ομιλητή/τρια
- Παραμείνετε παρακινημένοι να ακούτε τον/την ομιλητή/τρια

Αξιολόγηση

- Προσπαθήστε να καταλάβετε τα συναισθήματα και τις σκέψεις του/της ομιλητή/τριας

Απόκριση

- Παρέχετε ανατροφοδότηση στον πομπό
- Κοιτάτε τον πομπό στα μάτια
- Χρησιμοποιήστε φράσεις όπως «καταλαβαίνω»
- Αναδιατυπώστε τις ιδέες του πομπού σε κατάλληλα διαλείμματα (π.χ. «άρα λες ότι...»)

Γιατί είναι σημαντική η ενεργητική ακρόαση στον χώρο εργασίας;



- ✓ Αύξηση αποτελεσματικότητας ηγέτη
- ✓ Αίσθημα συναδέλφων ότι νοιάζεστε
- ✓ Καλύτερη κατανόηση κατάστασης
- ✓ Καλύτερη κατανόηση οργανισμού εν γένει
- ✓ Διαμόρφωση κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- ✓ Παράδειγμα για συναδέλφους
- ✓ Επίλυση συγκρούσεων
- ✓ Ενθάρρυνση καινοτομίας και δημιουργικότητας κ.ά.

Ενεργητική Ακρόαση

Το **64%** των επαγγελματιών HR την αναγνώρισε ως την πιο κρίσιμη ηγετική ικανότητα

Το 50%+ των προϊσταμένων δεν ακούνε αποτελεσματικά τους υφισταμένους τους

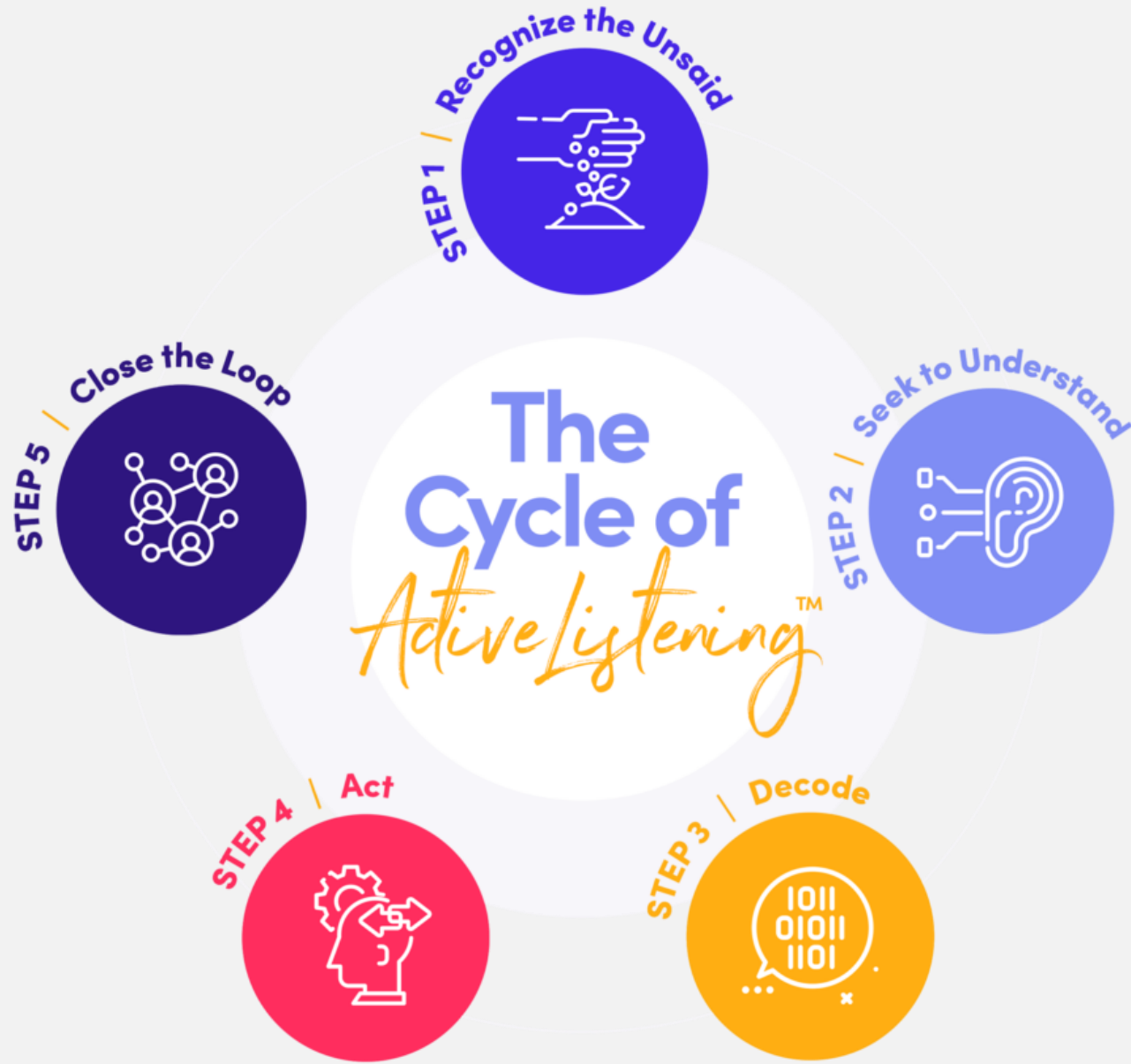
Η ενεργητική ακρόαση **μειώνει** τις παρεξηγήσεις κατά **40%**

Αυξάνει τη συνεργασία και την παραγωγικότητα έως και **25%**

Η υψηλή ενεργητική ακρόαση του εργαζομένου συμβάλλει στην **αυξημένη** ικανοποίηση του κατά **16%**

Οι προϊστάμενοι που έλαβαν εκπαίδευση στη δεξιότητα αυτή, παρατήρησαν **αυξημένη** ικανοποίηση των εργαζομένων κατά **30%**

(Gitnux market data report, 2024)



Active listening skills



Mirror

“What I’m hearing you say is”
“It seems like...”
“Let me check my understanding...”

Validate

“It makes sense to me that you given that”
“I can understand that you think...”
“Given the assumptions you’re making, it’s fair enough that...”

Empathise

“I imagine you might be feeling/have felt”
“I’d also feelif this had happened to me.”
“If I was in your shoes, I’d also be feeling...”



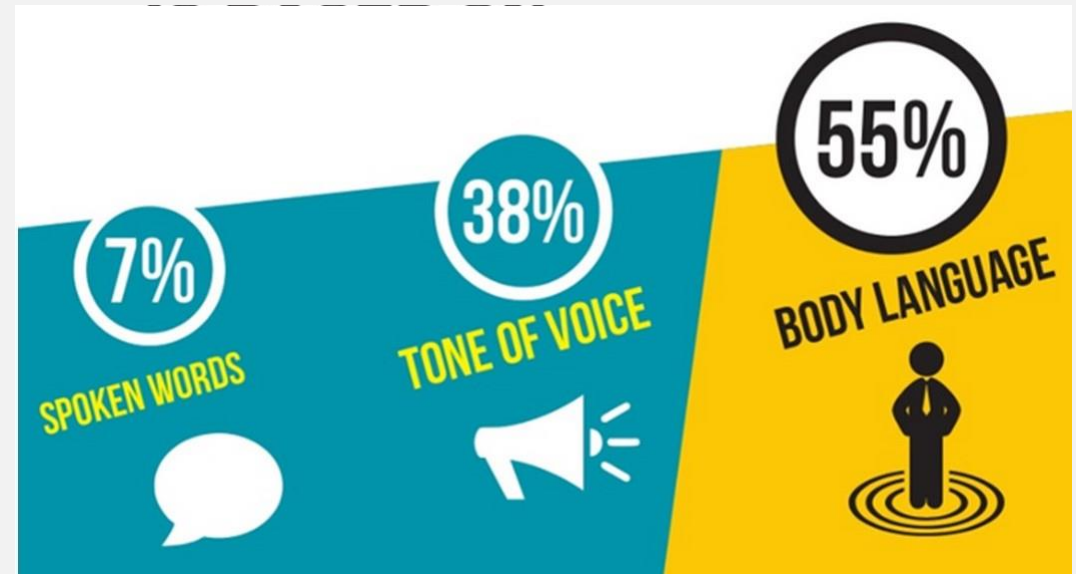
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/are-you-listening.html>



Μη λεκτική επικοινωνία

Το **93%** της
επικοινωνίας είναι μη λεκτική

(Mehrabian, 1970)



Όταν η γλώσσα του σώματος (π.χ. χειρονομίες, τόνος της φωνής) έρχεται σε αντίθεση με τα λόγια μας τότε είναι πιθανότερο να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στα μη λεκτικά μηνύματα.

Μη λεκτική επικοινωνία

- Στάση του σώματος
- Χειρονομίες
- Φυσική παφή (π.χ. χειραψία)
- Χωρική τοποθέτηση: η φυσική απόσταση μεταξύ των ανθρώπων
- Οπτική επαφή
- Τόνος της φωνής
- Εκφράσεις του προσώπου (π.χ. χαμόγελο)
- Χρόνος: π.χ. η ταχύτητα με την οποία απαντάει κάποιος σε ένα μήνυμα



(Kudesia & Elfenbein, 2013; Mullins, 2014)

Σημαντικά ζητήματα ως προς την ερμηνεία της μη λεκτικής επικοινωνίας

1

Πρέπει να αναγνωρίζονται και να διαβάζονται **συνδυαστικά** (και όχι αποσπασματικά) τα όποια σημάδια στέλνει η μη λεκτική επικοινωνία

2

Πρέπει να αναζητούνται και να αναγνωρίζονται και τα μηνύματα της λεκτικής επικοινωνίας προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχει **(α)συμφωνία** μεταξύ της λεκτικής και της μη λεκτικής

3

Όλα τα σημάδια της μη λεκτικής επικοινωνίας θα πρέπει να προσδιορίζονται με βάση το **εκάστοτε πλαίσιο** (π.χ. σταύρωμα χεριών λόγω κρύου).



1. 10 ways to have a better conversation <https://www.youtube.com/watch?v=R1vskiVDwI4>
2. Your body language may shape who you are <https://www.youtube.com/watch?v=Ks-Mh1QhMc>
3. Non Verbal Communication at Work <https://www.youtube.com/watch?v=HVC-rsbeTW0>

Η επίδραση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στα αποτελέσματα των εργαζομένων

↑ παραγωγικότητα:

- Η αποτελεσματική επικοινωνία έχει 5 φορές περισσότερες πιθανότητες να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Alexander et al., 2021)
- Το 72% των ηγετών αναφέρουν ότι αυξήθηκε η παραγωγικότητα της ομάδας τους (Poll, 2023)
- Προσοχή στην περιττή επικοινωνία που μπορεί να βλάψει την παραγωγικότητα

↑ αυτοπεποίθηση:

- Το 60% από τους 251 ηγέτες υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αυξάνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων (Poll, 2023)



Η επίδραση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στα αποτελέσματα των εργαζομένων

↑ εργασιακή δέσμευση:

- Οι εργαζόμενοι που είναι **ΜΗ** εργασιακά δεσμευμένοι κόστισαν στον κόσμο 8,8 τρισεκατομμύρια \$ σε χαμένη παραγωγικότητα
(Gallup's State of the Global Workplace Report, 2023)

↑ διατήρηση εργαζομένων (μέσω εργασιακής δέσμευσης):

- Το 87% από τους 50.000 εργαζόμενους που είναι εργασιακά δεσμευμένοι έχουν λιγότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν τον οργανισμό τους



Η επίδραση της κακής επικοινωνίας στα αποτελέσματα των εργαζομένων

↑ στρες:

- Το 50% των εργαζομένων υποστηρίζει ότι η κακή επικοινωνία έχει αυξήσει τα συνολικά επίπεδα του στρες τους (*Poll, 2023*)

↑ επαγγελματικές αποτυχίες:

- Το 44% των εργαζομένων δηλώνει ότι απέτυχε να ολοκληρώσει ένα έργο εξαιτίας της κακής επικοινωνίας (*Economist Intelligence Unit, 2018*)



όλων των παραπόνων και των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας

80%

των σφαλμάτων στον χώρο της εργασίας

60%+

το κόστος της αναποτελεσματικής επικοινωνίας στον χώρο εργασίας ανέρχεται σε 2 τρισεκατομμύρια δολάρια ετησίως μόνο στις ΗΠΑ

2T \$

Κακή
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



(Gitnux market data report, 2024)

References

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, (2012), Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International journal of conflict management*, 15(1), 6-26.
- Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2017). Conflict management. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Ismail, S. A., Heeks, R., Nicholson, B., & Aman, A. (2018), Analyzing conflict and its management within ICT4D partnerships: an institutional logics perspective. *Information Technology for Development*, 24(1), 165-187.
- Janis, I. L. (1972). Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in organizational behavior*, 25, 187-242.
- Kalisch, B. J., Lee, H., & Rochman, M. (2010). Nursing staff teamwork and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 938-947.
- Khan, S., & Mashikhi, L. S. (2017). Impact of teamwork on employees performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4(11), 14-22.
- Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article.
- Kudesia, R. S., & Eifenbein, H. A. (2013). 26 Nonverbal communication in the workplace. *Nonverbal communication*, 805-832.
- McShane, S.L. & von Glinow, M.A. (2022), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Εκδόσεις Broken Hill Publishers.
- Mehrabian, A. (1970). *Tactics of Social Influence*, Prentice Hall.
- Moscovici, S., & Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of personality and social psychology*, 12(2), 125.
- Mullins, L. (2014), Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις Utopia
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296-320.
- Rogelberg, S. G., Barnes-Farrell, J. L., & Lowe, C. A. (1992). The stepladder technique: An alternative group structure facilitating effective group decision making. *Journal of Applied Psychology*, 77, 730-73
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn R. J., & Osborne R. (2016) Οργανωσιακή συμπεριφορά, Εκδόσεις Broken Hill Publishers
- <https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>
- <https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0105.xml>
- <https://www.upwork.com/resources/conflict-resolution-tips>
- <https://employeefanatix.com/activelistening-closing-the-loop/>
- <https://communicationinpublichealthweb.wordpress.com/active-listening/>
- <https://www.betterup.com/blog/the-importance-of-listening-as-a-leader-in-the-digital-era>
- <https://sarahrozenthuler.com/the-most-important-leadership-skill/>
- <https://www.wellable.co/blog/conflict-resolution-techniques-in-the-workplace/>
- <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/are-you-listening.html>
- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/resolve-conflict-workplace>
- <https://gitnux.org/active-listening-statistics/>
- <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/teamwork-skills>
- <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/teamwork-skills>
- https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/#Benefit_1_Effective_communication_increases_productivity
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>
- <https://www.grammarly.com/business/learn/state-of-business-communications-2023/>
- <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf