Erasmus+



Erasmus+ EACEA

Grant Agreement Number: **2018-1-EL01-KA202-047904**

Project Duration: **24 months**

Πίνακας Περιεχομένων

2.1 Διαφορετικότητα (Diversity)	σ.
2.2 Επικοινωνία	σ.
2.2.1 Βασικές έννοιες	σ.
2.2.2 Είδη επικοινωνίας	σ.
2.2.3 Βασικοί κανόνες επικοινωνίας	σ.
2.3 Γλώσσα Σώματος (Body Language)	σ.
2.3.1 Έννοια	σ.
2.3.2 Κεφάλι	σ.
2.3.3 Χέρια	σ.
2.3.4 Σώμα (πόδια, στάση σώματος)	σ.
2.4 Συγκρούσεις	σ.
2.4.1 Επικοινωνία- Εμπόδια	σ.
2.4.2 Έννοια- μύθοι	σ.
2.4.3 Στάδια κλιμάκωσης	σ.
2.4.4 Συγκρούσεις & Εξυπηρέτηση Πελάτη	σ.
Βιβλιογραφία	σ.

Εκπαιδευτικοί Στόχοι

Μετά το τέλος της εκπαιδευτικής ενότητας οι εκπαιδευόμενοι θα είναι σε θέση να:

- Αντιληφθούν την έννοια της διαφορετικότητας και τις παραμέτρους της
- Γνωρίζουν βασικές έννοιες της θεωρίας της επικοινωνίας
- Έχουν υπόψη τους βασικούς κανόνες αποτελεσματικής επικοινωνίας
- Αντιληφθούν την έννοια του όρου «γλώσσα του σώματος»
- Είναι πιο εξοικειωμένοι/ να ερμηνεύουν συνηθισμένες κινήσεις του σώματος
- Να καταλάβουν την έννοια της σύγκρουσης, μύθους που σχετίζονται με αυτήν και βασικούς τρόπους αντιμετώπισης
- Να μάθουν βασικές μεθόδους/έννοιες εξυπηρέτησης πελατών (S.E.C., L.A.S.T.)

Βασικές Έννοιες (Keywords)

- Διαφορετικότητα
- Επικοινωνία
- Πομπός- δέκτης
- Επιχειρησιακή επικοινωνία
- Λεκτική- μη λεκτική επικοινωνία
- Γλώσσα σώματος
- KISS vs KILL
- Ενσυναγ)
- Εμπόδια επικοινωνίας
- Συγκρούσεις
- Μέθοδος S.E.C.
- Μέθοδος L.A.S.T.

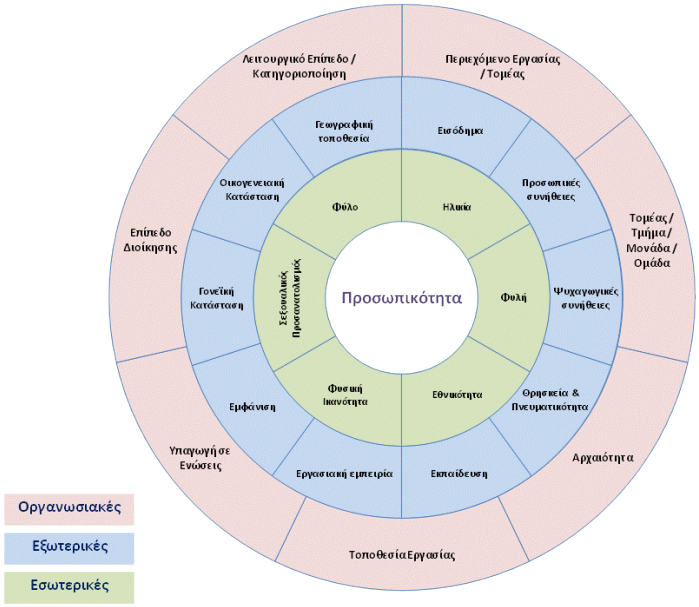
Εκπαιδευτικό Υλικό

Ενότητα 2.1 – Διαφορετικότητα (Diversity)

Κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός και ταυτόχρονα διαφορετικός από τους υπόλοιπους. Η διαφορετικότητα ξεκινά από τη διαφορά που έχουμε μεταξύ μας στον τομέα της εξωτερικής μας εμφάνισης. Είμαστε διαφορετικοί, γιατί μπορεί να είμαστε πιο ψηλοί, πιο κοντοί, πιο χοντροί. Είμαστε διαφορετικοί, γιατί μπορεί να έχουμε διαφορετικό χρώμα και στυλ στα μαλλιά μας, μπορεί να έχουμε πολλά τατουάζ, πολλά σκουλαρίκια στο σώμα μας. Μπορεί να είμαστε διαφορετικοί, γιατί ντυνόμαστε διαφορετικά ή πιο εναλλακτικά[1].

Κάποιοι έχουν διαφορετική μόρφωση, άλλοι έχουν διαγνωστεί με μαθησιακές δυσκολίες, άλλοι είναι πλούσιοι και άλλοι φτωχοί. Παιδιά που μεγαλώνουν και με τους δυο γονείς τους ή παιδιά που προέρχονται από μονογονεϊκές οικογένειες. Άνθρωποι από διαφορετικά θρησκεύματα, με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό και άνθρωποι με διαφορετικό χρώμα δέρματος. Άνθρωποι με διαφορετική προσωπικότητα, με διαφορετικές καθημερινές συνήθειες, χόμπι και τρόπο ζωής.

Άνθρωποι διαφορετικών ειδικοτήτων, ηλικιών, μορφωτικού επιπέδου, ακόμα και εθνικότητας που καλούνται να συνυπάρξουν στον ίδιο χώρο εργασίας. Άνθρωποι από κάποια μειονότητα ή παιδιά μεταναστών.



Εικ. [2]:

[1] https://www.paidiatros.com/efivos/psyxologia/diaforetikotita-symvoules-goneis

[2] *Diversity at the Workplace*, HRM Review, August 2009, p. 36-40.

Όλοι είμαστε διαφορετικοί. Και καλούμαστε όχι απλώς να συνυπάρξουμε σε μια κοινωνία, αλλά να δημιουργήσουμε και να είμαστε παραγωγικά μέλη της κοινωνίας αυτής.

Ο καθένας από εμάς λοιπόν διαθέτει μία **ατομική ταυτότητα** (όλα εκείνα τα στοιχεία που συγκροτούν την υποκειμενικότητα/μοναδικότητα του ατόμου). Ταυτόχρονα όμως και δεδομένου ότι ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπάρξει απομονωμένος, εντασσόμαστε σε συλλογικότητες και ομάδες. Αποκτάμε έτσι και μία **συλλογική/ κοινωνική ταυτότητα**, έχουμε δλδ. κοινά χαρακτηριστικά με όσους ανήκουν στην ίδια ομάδα/ κατηγορία με μας (εθνική, εθνοτική, θρησκευτική, γλωσσική)[3], η οποία και μας διαφοροποιεί από άλλες συλλογικές ομάδες που βρίσκονται μέσα στην κοινωνία.

Η διάδραση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας έχει άμεση επίδραση στη δημιουργία της δικής μας ταυτότητας. Η κοινωνική ταυτότητα στηρίζεται σε συγκρίσεις που γίνονται ανάμεσα στην ομάδα που ανήκει κάποιος και σε άλλες ομάδες. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης καθορίζει αν η ταυτότητα είναι θετική ή όχι. Μία θετική κοινωνική ταυτότητα συμβάλλει θετικά στην αυτοεικόνα του ατόμου[4].



Εικ. : Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας (Social Identity Theory)

Όσο περισσότερο τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται ότι μοιάζουν μεταξύ τους, τόσο πιο πολύ έλκονται (Byrne, 1971)- **Θεωρία Ομοιότητας/ Έλξης**.



Εικ. :

[3]Πανκίδου Ειρήνη, «Διαφορετικότητα-Σχολική τάξη-Φιλαναγνωσία», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2014, σ.14.

[4] https://www.maxmag.gr/psychologia/theoria-tis-kinonikis-taftotitas/

Ο,τιδήποτε διαφοροποιείται από εμάς, ό,τι δεν εντάσσεται στην ομάδα που ανήκουμε αντιμετωπίζεται συχνά με επιφύλαξη, ακόμα και με απόρριψη, ως **«έτερο», «άλλο»**. Ο «άλλος» δεν είναι απαραίτητο να είναι αλλοδαπός. Μπορεί να είναι ένας οποιοσδήποτε άνθρωπος που διαφέρει στην εμφάνιση, στην κοινωνική ή πολιτισμική συμπεριφορά ή οικονομική κατάσταση, που έχει κάποια αναπηρία ή ιδιομορφία ή ανήκει σε μια από τις ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες ή μιλάει μια διαφορετική γλώσσα. **Ο «άλλος» μπορεί να είναι ο καθένας από εμάς**[5].

Εικ. :

Έτσι, τοποθετούμε τον εαυτό μας σε ομάδες, τείνοντας να μεγαλοποιούμε τις ομοιότητές μας με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας **(«ΕΜΕΙΣ», εύνοια προς την ομάδα, in-group)** και να μεγαλοποιούμε τις διαφορές μας με άτομα εκτός της ομάδας μας **(«οι ΑΛΛΟΙ», διάκριση προς τις υπόλοιπες ομάδες, out-group)**.

Εικ. : Κοινωνική Σύγκριση[6]

[5]Πανκίδου Ειρήνη, ό.π., σ. 12.

[6] Εκπαιδευτικό Υλικό Έργου InnovAge.

Ως άνθρωποι δε, έχουμε την τάση να επικεντρωνόμαστε σε κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του άλλου, κυρίως εξωτερικά, και να αγνοούμε κάποια άλλα, ουσιαστικά στοιχεία της ταυτότητάς του, της προσωπικότητας και των βιωμάτων του, με αποτέλεσμα να φορτιζόμαστε συναισθηματικά απέναντί του, διαμορφώνοντας συχνά μια εικόνα γι' αυτόν που πιθανόν να μην ανταποκρίνεται καθόλου στην πραγματικότητα. Έτσι δημιουργούνται οι **προκαταλήψεις** και τα **στερεότυπα**.

Η αντίληψη που έχουμε για την εικόνα του άλλου καθορίζει και τον τρόπο συμπεριφοράς μας απέναντί του. Και ο τρόπος συμπεριφοράς μας έχει επίπτωση στις ανθρώπινες σχέσεις και στην κοινωνική μας αλληλεπίδραση[7].

Ειδικά όταν «ο άλλος» είναι αλλοδαπός, η πολιτισμική του διαφορετικότητα γεννά φόβο σε πολλούς ανθρώπους. «Ο άλλος» γίνεται πλέον **«ο ξένος»**, που δεν έχει θέση στο χώρο μας ταυτίζεται με το άγνωστο και το επικίνδυνο[8]. Και επειδή οι άνθρωποι αυτοί τυγχάνει να είναι η μειοψηφία, αντιμετωπίζονται μειονεκτικά, υποτιμητικά ακόμα και ρατσιστικά από τους πολλούς.



Εικ. :

Οι κοινωνίες όμως, ανάμεσα στις οποίες και η ελληνική, με τις μαζικές μετακινήσεις πληθυσμών, είναι πλέον πολυπολιτισμικές, με αποτέλεσμα σε έναν δεδομένο γεωγραφικό χώρο να πρέπει να συμβιώσουν και να συνυπάρξουν αρμονικά κοινότητες με διαφορετικούς πολιτισμούς, πολιτισμικές παραδόσεις, αξίες και τρόπο ζωής[9].

Αν ξεχάσουμε όμως για λίγο το χρώμα του δέρματος αυτών των ανθρώπων ή τη χώρα από την οποία προέρχονται, θα τους αντιμετωπίσουμε όπως πραγματικά είναι: απλοί άνθρωποι που έχουν ανάγκη αξιοπρεπείς συνθήκες διαβίωσης και θέλουν να έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες και αγαθά, να εξυπηρετηθούν, να επικοινωνήσουν.

[7] Ό.π. σσ.12-13.
[8] Ό.π., σ.16.
[9] Ό.π., σσ.17-18.

Ενότητα 2.2 – Επικοινωνία

2.2.1 Βασικές έννοιες

Η επικοινωνία είναι για τις σχέσεις των ανθρώπων ό,τι είναι η αναπνοή για τη διατήρηση της ζωής (Satir, 1995)[10].

Υπάρχει σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα- είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις (Cooley, 1909)[11], τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε κοινωνικό και προσωπικό επίπεδο. Δεν πρόκειται για μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι μια διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ ανθρώπων ή ομάδων, ανταλλαγής συναισθημάτων, διαθέσεων, ιδεών και απόψεων. Είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, συζητούν, σχηματίζουν ομάδες, λαμβάνουν αποφάσεις, πετυχαίνουν κοινούς στόχους[12].

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί της επικοινωνίας. Για τους σκοπούς του παρόντος, θα χρησιμοποιηθεί ο **ορισμός του Γ.Μπαμπινιώτη**, σύμφωνα με τον οποίο η επικοινωνία ορίζεται ως [13]: *«η μεταβίβαση και η ανταλλαγή μηνυμάτων, πληροφοριών από κάποιον που νοείται ως πομπός προς κάποιον που νοείται ως δέκτης μέσω κοινού συστήματος σημάτων, συμβόλων ή τρόπων συμπεριφοράς»*.

Ο παραπάνω ορισμός περιλαμβάνει βασικές έννοιες της επικοινωνίας, οι οποίες συνοψίζονται στα ακόλουθα:

Πομπός	η πηγή- αυτός που μιλάει/ γράφει
Κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)	σύστημα σημείων ή σημάτων ή συμβόλων με αρχές και κανόνες (*γλώσσα, σύμβολα, κινήσεις σώματος, οπτική επαφή)*
Μήνυμα	η φυσική έκφραση του νοήματος
Κανάλια επικοινωνίας	τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στον δέκτη (τηλέφωνο, Η/Υ, face-to-face, social media)
Κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)	η διεργασία με την οποία ο δέκτης αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δλδ. σε νόημα
Δέκτης	αυτός που ακούει/διαβάζει

[10] https://gellym.pressbooks.com/chapter/6-1-h-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82/

[11] Όπως παραπάνω (ό.π.).

[12] Δέδε Χριστίνα, «Διερεύνηση των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας σε επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων του Ελληνικού χώρου – εμπειρική προσέγγιση», Διπλωματική Εργασία στο «Μάρκετινγκ», 2014, σ.4.

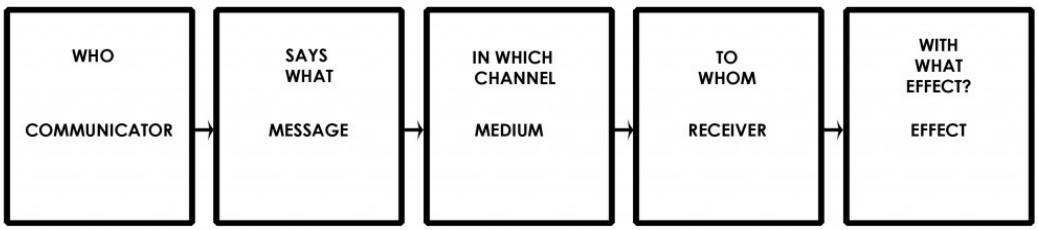
[13] Μπαμπινιώτης Γεώργιος, «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε., Αθήνα 1998, σ. 655.

Η διαδικασία της επικοινωνίας έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους θεωρητικούς της επικοινωνίας, οι οποίοι στις αρχές του 20ου αιώνα ξεκίνησαν να ασχολούνται συστηματικά και επίμονα με την περιγραφή της επικοινωνιακής διαδικασίας, διατυπώνοντας διαφορετικές προσεγγίσεις. Εδώ θα σταθούμε σε 2 βασικά μοντέλα επικοινωνίας:

Μοντέλο επικοινωνίας Lasswell (1948)[14]

Ο Harold Dwight Lasswell- κορυφαίος θεωρητικός της επικοινωνίας, αμερικανός πολιτικός επιστήμονας, καθηγητής στο πανεπιστήμιο Yale- υποστήριξε ότι για να περιγράψουμε μια επικοινωνιακή πράξη πρέπει να απαντηθούν τα εξής 5 βασικά ερωτήματα:

- «ποιος»
- «λέει τι»
- «από ποιο κανάλι»
- «σε ποιον»
- «με ποιο αποτέλεσμα»

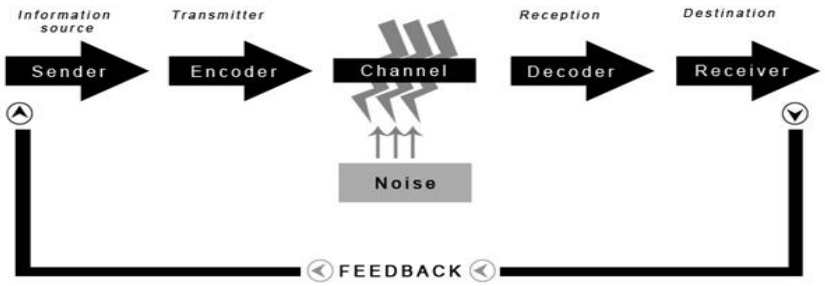


Εικ. : Lasswell Model

Το εν λόγω μοντέλο είναι εύκολο στην κατανόησή του, κατακρίθηκε ωστόσο ως απλουστευτικό και γραμμικό.

Μοντέλο επικοινωνίας Shannon –Weaver (1949)[15]

Το συγκεκριμένο μοντέλο, που στηρίχθηκε σε μαθηματικούς και ποσοτικούς όρους, σηματοδότησε για πολλά χρόνια το θεωρητικό πεδίο της επικοινωνίας και επηρέασε πολλούς από τους μεταγενέστερους θεωρητικούς.



SHANNON-WEAVER'S MODEL OF COMMUNICATION

[14] https://www.communicationtheory.org/lasswells-model/
[15] https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/

Εικ. : Μοντέλο επικοινωνίας Shannon –Weaver

Ο πομπός (αποστολέας) του μηνύματος διαμορφώνει μια σκέψη (μήνυμα), την κωδικοποιεί και την προωθεί, μέσα από διάφορους τρόπους (πχ. τηλέφωνο, Η/Υ, γραπτό μήνυμα κ.ά.). Ο δέκτης δέχεται, αποκωδικοποιεί και κατανοεί το μήνυμα. Βασικές έννοιες τις οποίες προσθέτει το μοντέλο των Shannon & Weaver είναι: ο **θόρυβος** (οποιαδήποτε ενόχληση από το εξωτερικό περιβάλλον δυσχεραίνει την επικοινωνία, πχ. φωνές, ήχοι, κεραυνός, προβλήματα δικτύου κτλ.) και η **ανατροφοδότηση** (η πληροφόρηση που παίρνει ο πομπός με βάση την αντίδραση του δέκτη στο μήνυμα), με την οποία ελέγχεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας[16].

ΑΣΚΗΣΗ

Αντιστοιχίστε:

α. πομπός	ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος/το περιβάλλον, οι σχέσεις των συνομιλητών κ.ά.
β. δέκτης	(επιτυχής) ανταλλαγή μηνυμάτων κ.ά.
γ. συνθήκες επικοινωνίας	αυτός που «λαμβάνει» το μήνυμα
δ. γλωσσικός κώδικας	αυτός που «στέλνει» το μήνυμα
ε. επικοινωνία	ένα σύστημα σημείων που έχει κανόνες και αρχές και χρησιμοποιείται για να επικοινωνούμε

[16] Ασπρίδης Γιώργος, Τσέλιος Δημήτρης, Ρωσσίδης Γιάννης, «Επιχειρησιακές επικοινωνίες, Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση», εκδόσεις Κριτική, 2018, σ.37.

2.2.2 Είδη επικοινωνίας

Τα βασικά είδη της επικοινωνίας είναι:

- η **λεκτική** (τί λέμε, περιεχόμενο) και
- η **μη-λεκτική** (πώς το λέμε, σχέση)

Η λεκτική επικοινωνία, δλδ. η επικοινωνία που πραγματοποιείται μέσω της γλώσσας/ομιλίας, μπορεί να είναι **προφορική** ή **γραπτή**, ενώ η μη-λεκτική επικοινωνία περιλαμβάνει την έκφραση και τη χρήση του σώματος, τις αισθήσεις, τις εκφράσεις του προσώπου και των ματιών, τις χειρονομίες[17]. Η μη-λεκτική επικοινωνία θα αναλυθεί διεξοδικά παρακάτω.

Επίσης, η επικοινωνία μπορεί να είναι[18]:

- **διαπροσωπική**: όταν διεξάγεται μεταξύ δύο ατόμων
- **επιχειρησιακή**: όταν διεξάγεται μεταξύ των ατόμων/ομάδων μιας επιχείρησης

Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι πιο προσωπικής φύσης ὁ οι άνθρωποι επικοινωνούν, δημιουργώντας ένα προσωπικό πλέγμα σχέσεων και συσφίγγουν τους διαπροσωπικούς τους δεσμούς. Ωστόσο, δύο άνθρωποι επικοινωνούν επίσης στη βάση του ρόλου που παίζουν, π.χ. κατά τη συναλλαγή μεταξύ υπαλλήλου και πελάτη διεξάγεται μια μορφή διαπροσωπικής επικοινωνίας[19].

Η επιχειρησιακή επικοινωνία περιλαμβάνει[20]:

- την επικοινωνία της επιχείρησης/οργανισμού με το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον, πχ. προμηθευτές, πελάτες, τράπεζες, κανονιστικούς φορείς, κοινωνία κτλ. (**εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία**).

Η προσωπική πώληση (υπάλληλος θυρίδας-> πελάτης) είναι μια μορφή εξωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας.

- την ανταλλαγή πληροφόρησης και ιδεών μέσα στην ίδια επιχείρηση ή οργανισμό (**εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία**), πχ. συναδέλφους, διοίκηση κτλ.

Η εσωτερική επικοινωνία είναι καθοριστική για τη λειτουργία και το κλίμα μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματική και αμφίδρομη ροή πληροφοριών μπορούν να διευκολύνουν τη συνεργασία και το επίπεδο συνεννόησης των εργαζομένων αλλά και τη συνολική απόδοση όλης της επιχείρησης.

Από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία[21]

Σε μία τυπική μορφή επικοινωνίας τα κανάλια ροής της πληροφορίας είναι πολύ συγκεκριμένα και συνήθως τηρούνται αυστηρά. Έτσι, πομποί είναι συνήθως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και δέκτες τα αντίστοιχα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία (βλ.

[17] https://blogs.sch.gr/3nipelef/files/2010/12/nonverbal-comunication.pdf

[18] Περιοριζόμαστε στους σκοπούς του παρόντος εγχειριδίου, εστιάζοντας στα είδη της επικοινωνίας που αφορούν στους εκπαιδευόμενους.

[19] Δέδε Χριστίνα, ό.π., σ.9.

[20] Ό.π., σ.11.

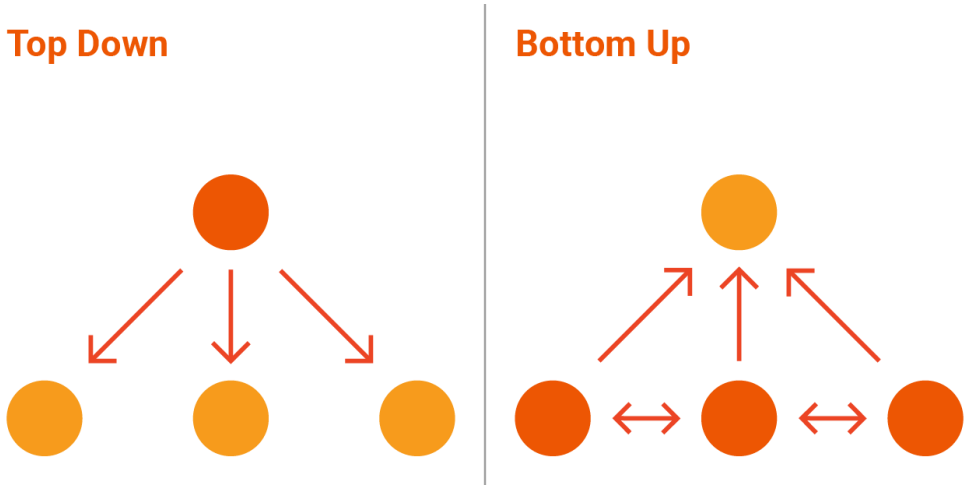
[21] Ό.π., σσ.14-15.

οδηγίες, παρατηρήσεις, ανακοινώσεις από τους ανώτερους σχετικά με την εκτέλεση καθηκόντων, διαδικασίες κλπ).

Αυτή η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι η μοναδική, έχει διάφορα προβλήματα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να γνωστοποιήσουν στη διοίκηση τα προβλήματα της εργασίας τους, να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, να επικοινωνήσουν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση της εργασίας είναι δύσκολη.

Από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Στην αντίθετη περίπτωση, η ροή των πληροφοριών ξεκινά από τα κατώτερα διοικητικά επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα- είναι τα μηνύματα που στέλνουν οι εργαζόμενοι στους ανωτέρους τους.



Εικ. - Από πάνω προς τα κάτω & από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία[22]

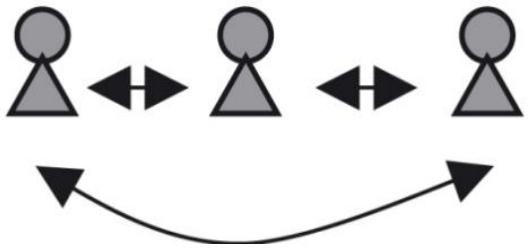
Πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, γιατί συμπληρώνει την προηγούμενη, αφού δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να μεταβιβάζουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊσταμένους να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίζουν καλύτερα την κατάσταση στην οποία προϊστανται. Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κυρίως οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων - υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα, οι έρευνες γνώμης και ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό που δυσχεραίνει συνήθως αυτή τη μορφή επικοινωνίας είναι η άρνηση των στελεχών να ακούσουν τους υφισταμένους τους[23].

Οριζόντια επικοινωνία

Τέλος, υπάρχει και η οριζόντια επικοινωνία, η οποία αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή τμήματα της επιχείρησης. Είναι άτυπη και γίνεται συνήθως με προφορικό τρόπο (πχ.

[22] http://implementation.effectiveservices.org/strategies
[23] Δέδε Χριστίνα, ό.π., σ.15.

τηλεφωνικές συζητήσεις)[24] για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού ή την επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων. Η οριζόντια επικοινωνία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιακών λειτουργιών της επιχείρησης, μπορεί ωστόσο να υπονομευθεί από ενδεχόμενο κλίμα ανταγωνισμού/ μυστικοπάθειας/ περιχαράκωσης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή διευθύνσεων.



Εικ. - Η οριζόντια επικοινωνία

[24] Μουλακάκη Ελένη, Μαγούλη Καλλιόπη, «Επιχειρησιακή επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις», Πτυχιακή Εργασία, 2012, σ.40.

2.2.3 Βασικοί κανόνες επικοινωνίας

Όταν επικοινωνούμε με τους άλλους και δη όταν εξυπηρετούμε έναν πελάτη, θα πρέπει να θυμόμαστε ότι η επικοινωνία, για να είναι αποτελεσματική, στηρίζεται σε κάποιους απλούς αλλά βασικούς κανόνες.



Εικ.

<u>Κανόνας #1: Διαφορετικότητα</u>

Κανένας άνθρωπος και κανένας πελάτης δεν είναι ίδιος με τον άλλον. Όλοι είμαστε μοναδικοί- έχουμε τη δική μας προσωπικότητα, τον δικό μας εσωτερικό κόσμο, ξεχωριστή εξωτερική εμφάνιση, τις δικές μας διαφορετικές ανάγκες.

Επομένως, όταν εξυπηρετούμε έναν πελάτη, από όποια χώρα και αν προέρχεται, οφείλουμε να αφήσουμε κατά μέρος τις προκαταλήψεις μας, να τον ακούσουμε προσεκτικά, να σεβαστούμε τις ανάγκες του και να τον αντιμετωπίσουμε ως ξεχωριστή περίπτωση.

<u>Κανόνας #2: KISS vs KILL</u>[25]

KISS vs KILL = Keeping it short and simple vs keeping it long and lengthy

Βασική έννοια στην εξυπηρέτηση πελατών/ πωλήσεις και όχι μόνο. Εάν θέλω το μήνυμά μου να είναι αποτελεσματικό, φροντίζω να είναι διατυπωμένο όσο το δυνατόν πιο σύντομα και απλά, αντί να είναι μεγάλο και μακροσκελές, γεμάτο ανούσιες λεπτομέρειες.

Δίνω στον συνομιλητή μου τα κύρια/ βασικά σημεία σε όσο το δυνατόν πιο σύντομο διάστημα.



Εικ. - KISS vs KILL

[25] Εκπαιδευτικό υλικό Έργου "ExTra 3D", *WEBINAR 1: Customer Service Fundamentals- "Communication Techniques and Empathy".*

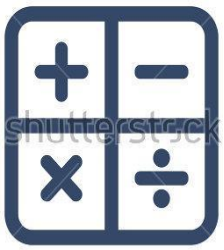
Κανόνας #3[26]

Όταν εξυπηρετώ κάποιον πελάτη, φροντίζω καταρχάς την προσωπική μου εικόνα (επιμελημένη/αξιοπρεπής εμφάνιση). Έχω αισιόδοξη και θετική διάθεση (δεν ξεκινάω αρνητικά, δημιουργώ ένα θετικό κλίμα κατά τη συναλλαγή) και σέβομαι τον χρόνο του (τον χρόνο του πελάτη και τον δικό μου).



Εικ.

Κανόνας #4: Η εξίσωση[27]



www.shutterstock.com · 646523995

Εικ.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι:

[26] Ό.π.
[27] Ό.π.

- το **άθροισμα** της ενεργητικής ακρόασης (ακούω, προσέχω, ενδιαφέρομαι για τα λεγόμενα του συνομιλητή μου),
- **αφαιρώντας** προκαταλήψεις και στερεότυπα,
- **πολλαπλασιάζοντας** το αποτέλεσμα με Ενσυναίσθηση[28] και χρήση της μη-λεκτικής επικοινωνίας.



[28] https://www.psychologynow.gr/arthra-psyxikis-ygeias/proagogi-psyxikis-ygeias/ensynaisthisi/7079-ensynaisthisi-vlepontas-ton-kosmo-mesa-apo-ta-matia-tou-allou.html και https://www.gametree.gr/2017/03/22/ei_eq_empathy_synaisthimatiki-noimosini/

Ενότητα 2.3 – Body Language

2.3.1 Έννοια

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η επικοινωνία δεν περιορίζεται μόνο στη χρήση της γλώσσας. Αντιθέτως, όταν μιλάμε χρησιμοποιούμε μια σειρά από μη-γλωσσικά σήματα, όπως πχ. χειρονομίες, βλέμμα, κινήσεις του σώματος, μορφασμούς του προσώπου, χαμόγελο, σιωπές κτλ. Όλα αυτά συνιστούν τη ***«γλώσσα του σώματος»*** - είναι ο τρόπος που εκφράζουμε τη διάθεσή μας και τη συνολικότερη στάση μας, χωρίς τη χρήση λέξεων.



Ο όρος *«γλώσσα του σώματος»* χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1972. Η πρώτη επιστημονική μελέτη μη λεκτικής επικοινωνίας δόθηκε από τον Κάρολο Δαρβίνο στο βιβλίο του η *Έκφραση των Συναισθημάτων στον Άνθρωπο και τα Ζώα* (εκδόθηκε το 1872)[29].

Όπως υποστήριξε ο καθηγητής Albert Mehrabian (Professor Emeritus of Psychology, UCLA), το 1971, όταν επικοινωνούμε συναισθήματα και συμπεριφορές/στάσεις[30]:

- μόνο το 7% του μηνύματος μεταφέρεται με λέξεις,
- το 38% γίνεται κατανοητό φωνητικά (τόνος της φωνής μας, πώς εκφράζουμε τις λέξεις),
- ενώ το 55% από τη γλώσσα του σώματος (εκφράσεις του προσώπου).

Επίσης, ο καθηγητής/ ανθρωπολόγος Ray Birdwhistell βρήκε ότι η προφορική συνιστώσα σε μία πολύ κοντινή επαφή είναι λιγότερο από 35%, ενώ πάνω από το 65% της επικοινωνίας γίνεται χωρίς λόγια (περνάμε το μήνυμα με το σώμα μας)[31].

Βασικά στοιχεία της γλώσσας του σώματος είναι[32]:

- Στάση σώματος
- Κινήσεις του κεφαλιού
- Εκφράσεις του προσώπου

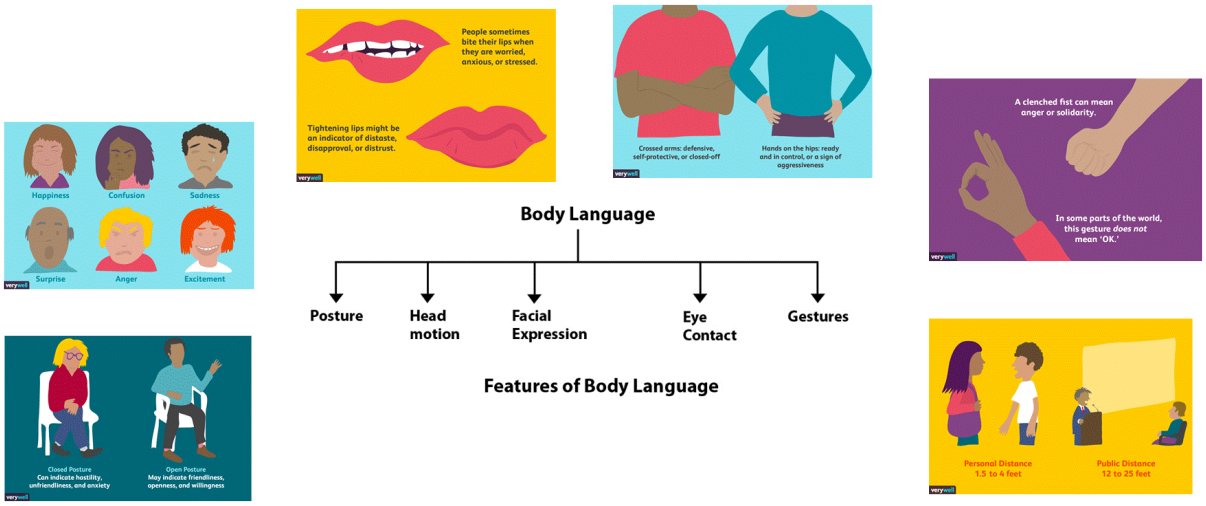
[29] Allan Pease, «Η Γλώσσα του Σώματος», εκδ. Έσοπτρον, Αθήνα 1991, σ.12.

[30] https://www.businessballs.com/communication-skills/mehrabians-communication-theory-verbal-non-verbal-body-language/

[31] Allan Pease, ό.π., σ.12. Βλ. επίσης https://www.nytimes.com/2006/09/24/books/chapters/0924-1st-peas.html

[32] https://www.communicationtheory.org/body-language/

- Βλεμματική επαφή
- Χειρονομίες
- Παραγλωσσικά στοιχεία (παύσεις, ένταση της φωνής, ήχοι πχ. *χμ, ε…*)
- Τόνος της φωνής (διακύμανση της φωνής και ο χρωματισμός της κατά τη διαδικασία του προφορικού λόγου)
- Απόσταση μεταξύ ομιλητή- ακροατή (εισβολή στον προσωπικό χώρο του άλλου)
- Σιωπή



Εικ. - Η γλώσσα του σώματος[33]

[33] https://www.communicationtheory.org/body-language/

2.3.2 Κεφάλι

Tip

Οι εκπαιδευόμενοι συνιστάται να προσπαθήσουν να καταλάβουν μόνοι τους κάθε εικόνα, πριν διαβάσουν την ερμηνεία της.

ΧΕΙΡΟΝΟΜΙΕΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΟ

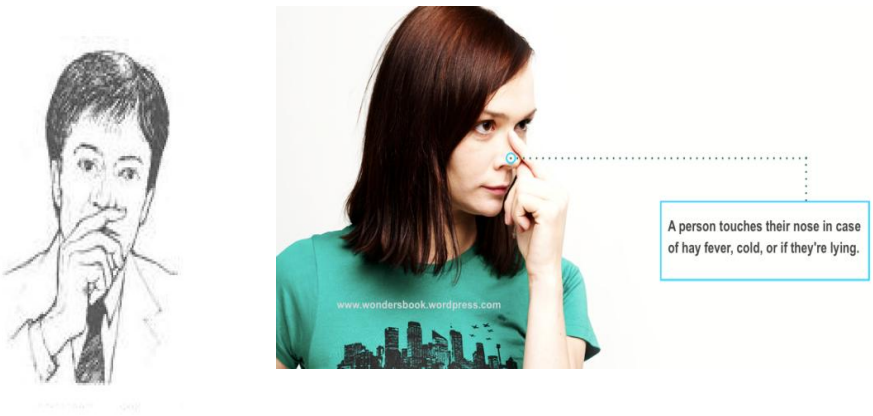
Σκέπασμα του στόματος



Εικ.

Όταν κάποιος λέει ψέματα συνήθως τα χέρια του πηγαίνουν ασυναίσθητα στο στόμα του. Το χέρι σκεπάζει το στόμα και ο αντίχειρας πιέζεται πάνω στο μάγουλο, καθώς ο εγκέφαλος το καθοδηγεί υποσυνείδητα να καταπνίξει τις απατηλές λέξεις που εκφωνούνται. Αν τη χρησιμοποιεί ο ομιλητής, τότε λέει ψέματα. Αν όμως το άτομο σκεπάζει το στόμα του ενώ εσείς μιλάτε, τότε σημαίνει ότι νομίζει πως εσείς λέτε ψέματα[34].

Άγγιγμα της μύτης



Εικ. - [35]

[34] Allan Pease, ό.π., σσ. 70-71.

[35] https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language

Το άγγιγμα της μύτης είναι ουσιαστικά μια επιτηδευμένη, συγκεκαλυμμένη μορφή της χειρονομίας σκεπάσματος του στόματος. Μια εξήγηση για τον λόγο που συμβαίνει αυτό, είναι πως το ψέμα κάνει τις νευρικές απολήξεις στη μύτη να τρέμουν και το τρίψιμο που ακολουθεί είναι για να ικανοποιήσει αυτό το συναίσθημα. Όπως και η προηγούμενη χειρονομία, μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο από τον ομιλητή για να καλύψει το ψέμα του, όσο και από τον ακροατή που αμφιβάλλει για τα λεγόμενα του ομιλητή[36].

Τρίψιμο του αφτιού



Εικ.

Αυτό είναι στην πραγματικότητα μια προσπάθεια από μέρους του ακροατή "να μην ακούσει κανένα κακό", βάζοντας για τον σκοπό αυτό το χέρι του γύρω ή πάνω στο αφτί του. Παραλλαγές της περιλαμβάνουν το τράβηγμα του λοβού, ή το λύγισμα ολοκλήρου του αφτιού μπροστά. Η τελευταία αυτή χειρονομία είναι σήμα πως το άτομο έχει ακούσει πολλά ή θέλει να μιλήσει. Παράλληλα, το άγγιγμα στον λοβό του αυτιού ηρεμεί τον ψεύτη[37].

Ξύσιμο του λαιμού



Εικ.[38]

[36] Allan Pease, ό.π., σ.72.
[37] Allan Pease, ό.π., σ.73.
[38] Allan Pease, ό.π., σ.73 και https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language.

Η χειρονομία αυτή δείχνει αμφιβολία και αβεβαιότητα.

Τράβηγμα του γιακά



Εικ.

Έχει αποκαλυφθεί πως το ψέμα προκαλεί μια έξαψη στους λεπτούς ιστούς του προσώπου και του λαιμού. Αυτό φαίνεται να εξηγεί το γιατί μερικοί άνθρωποι όταν λένε ψέματα και νομίζουν ότι τους έπιασαν, χρησιμοποιούν τη χειρονομία του τραβήγματος του γιακά τους. Χρησιμοποιείται και όταν ένα άτομο αισθάνεται θυμωμένο ή απογοητευμένο και χρειάζεται να τραβήξει τον γιακά μακριά από τον λαιμό του, σε μια προσπάθεια να αφήσει τον αέρα να κυκλοφορήσει γύρω από αυτόν. Ο ομιλητής νιώθει πως «πνίγεται»[39].

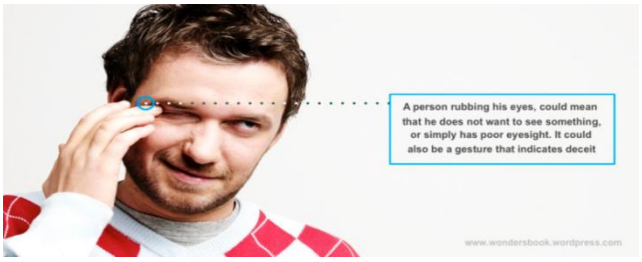
Πόνος στον σβέρκο



Εικ.[40]

Ο ομιλητής είναι αρνητικός, επικριτικός γι' αυτά που ακούει.

Τρίψιμο ματιού



Εικ.[41]

[39] Allan Pease, ό.π., σ.74.

[40] https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language

Όταν κάποιος τρίβει το μάτι του, μπορεί να σημαίνει ότι ενδόμυχα θέλει να ΜΗΝ αντικρύσει κάτι. Αλλά μπορεί απλά να σημαίνει και ότι δεν βλέπει κάτι καλά, οπότε μην βιάζεστε να βγάλετε συμπέρασμα.

[41] https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language

2.3.3 Χέρια



Εικ.[42]

Ένας από τους σπουδαίους τρόπους να ανακαλύψεις αν κάποιος είναι ανοιχτός και τίμιος ή όχι είναι να κοιτάξεις τον τρόπο που εκθέτει τις παλάμες του. Η ανοιχτή παλάμη έχει συσχετιστεί με την αλήθεια, την ειλικρίνεια, την αφοσίωση και την υποταγή. Για παράδειγμα όταν οι άνθρωποι επιθυμούν να είναι τελείως ανοιχτοί ή τίμιοι θα κρατήσουν τη μία ή και τις δύο παλάμες τους ανοιχτές προς το μέρος του άλλου προσώπου.

Το αντίθετο μαρτυρά μια προσπάθεια να κρυφτούμε από μια δυσμενή κατάσταση. Στάση που υποδηλώνει φραγμό, άμυνα, ανάγκη αυτοπροστασίας.



Εικ.

Το σφίξιμο των χεριών είναι χειρονομία απογοήτευσης και αρνητικής στάσης. Η χειρονομία έχει τρεις θέσεις: τα χεριά σφιγμένα μπροστά από το πρόσωπο, ακουμπημένα πάνω στο γραφείο ή πάνω από τα γόνατα. Όπως σε όλες τις αρνητικές χειρονομίες, πρέπει να

[42] https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language και Κώνστας Χρήστος Ιωάννης, «Η γλώσσα του σώματος στις πωλήσεις και τις ανθρώπινες σχέσεις», ΤΕΙ Πειραιά- Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Αιγάλεω, Μάρτιος 2014, σ. 18.

αναληφθεί δράση για να απελευθερώσει τα χέρια και να εκθέσει τις παλάμες και το μπροστινό μέρος του σώματος του[43].

[43] ‘Ο.π., σ.20.

ΜΗΝΥΜΑΤΑ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ

Το καμπαναριό



Εικ.

Χρησιμοποιείται συχνά στην αλληλεπίδραση ανωτέρου-κατωτέρου. Οι άνθρωποι που την χρησιμοποιούν έχουν αυτοπεποίθηση ή τη διάθεση ότι «τα ξέρω όλα». Η χειρονομία έχει δύο εκδοχές: με τα χεριά ψηλά στο ύψος του προσώπου και με τα χέρια χαμηλά να ακουμπούν τους μηρούς. Χέρια ψηλά: δίνω γνώμη, ιδέες, καθοδηγώ τη συζήτηση, χέρια χαμηλά: ακούω μάλλον παρά μιλάω[44].

Ο αντίχειρας



Εικ.

[44] Allan Pease, ό.π., σσ.61-62.

Οι αντίχειρες συμβολίζουν δύναμη, χαρακτήρα και προσωπικότητα, χρησιμοποιούνται για να δείξουν κυριαρχία, ανωτερότητα ή ακόμα και επιθετικότητα. Χρησιμοποιούνται επίσης από άντρες ή γυναίκες που ερωτοτροπούν. + Ένδειξη υπεροψίας- κοιτάζω τους άλλους αφ' υψηλού. Συχνά οι αντίχειρες προβάλλουν από τις τσέπες προσπαθώντας να κρύψουν έντεχνα τη διάθεση ανωτερότητας του ατόμου.

Σταυρωμένα χέρια με αντίχειρες προς τα πάνω= διπλό μήνυμα: αμυντική/ αρνητική διάθεση + διάθεση υπεροχής[45].

Χέρια πίσω από την πλάτη



Εικ.[46]

Χρησιμοποιείται από ανθρώπους που κατέχουν θέσεις εξουσίας (πχ. αστυνομικός που κάνει την περιπολία κτλ.). Το πιάσιμο των χεριών πίσω από την πλάτη είναι ακόμα μια κίνηση ανωτερότητας και αυτοπεποίθησης. Επιτρέπει στο άτομο να εκθέσει στους άλλους τις περιοχές του ευάλωτου στομαχιού, της καρδιάς και του λαιμού σε μια ασυνείδητη πράξη έλλειψης φόβου.

Πιάσιμο του καρπού του ενός χεριού από το άλλο πίσω από την πλάτη: αποτελεί σήμα απογοήτευσης και προσπάθειας αυτοελέγχου. Όσο πιο πάνω κινείται το χέρι που πιάνει το άλλο πίσω από την πλάτη, τόσο πιο θυμωμένο και απογοητευμένο έχει γίνει το άτομο[47].

[45] Allan Pease, ό.π., σσ.65-67.
[46] https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language
[47] Allan Pease, ό.π., σσ.63-65.

Στάση ετοιμότητας



Εικ.

Από τις πιο συνηθισμένες στάσεις που δηλώνουν επιθετική διάθεση- επίδειξη αφοβίας (το άτομο εκθέτει ανοιχτά τον λαιμό κ την καρδιά του). Η στάση αυτή έχει ονομαστεί "στάση επίτευξης", αναφερόμενη στο ότι το άτομο είναι εστιασμένο σε κάποιο σκοπό και χρησιμοποιεί αυτή τη στάση όταν είναι έτοιμο να τον πραγματοποιήσει. Το άτομο είναι έτοιμο να αναλάβει δράση.

Οι άντρες τη χρησιμοποιούν επίσης σαν μία σιωπηλή πρόκληση για εκείνους που μπαίνουν στον ζωτικό τους χώρο[48].

[48] Allan Pease, ό.π., σσ. 114-116.

2.3.4 Σώμα (πόδια, στάση σώματος)

Όπως οι χειρονομίες με σταυρωμένα χέρια, έτσι και τα σταυρωμένα πόδια σημαίνουν ότι μπορεί να υπάρχει αρνητική ή αμυντική διάθεση. Ο σκοπός του σταυρώματος των ποδιών είναι η ασυνείδητη προσπάθεια προστασίας της γενετικής περιοχής.



Εικ.

Χρησιμοποιείται συνήθως στους ευρωπαϊκούς πολιτισμούς. Το ένα πόδι σταυρώνεται κομψά πάνω από το άλλο και μπορεί να δείχνει μια νευρική, επιφυλακτική ή αμυντική διάθεση. Όταν η στάση συνδυάζεται με σταυρωμένα χέρια τότε το άτομο έχει αποσυρθεί από τη συζήτηση. Συνηθίζεται από γυναίκες, ιδίως για να δείξουν δυσαρέσκεια[49].

Σταυρωμένα πόδια στο σχήμα του αριθμού τέσσερα



Εικ.

[49] Allan Pease, ό.π., σσ.95-96.

Αυτό το σταύρωμα δείχνει ότι υπάρχει ανταγωνιστική ή μαχητική διάθεση, επίσης μια νοητική αμφισβήτηση των όσων ακούγονται[50].

Σφίξιμο με τα χεριά του ενός ποδιού στη στάση του αριθμού '4'



Εικ.[51]

Το άτομο που έχει άκαμπτη άποψη σε μια συζήτηση θα κρατήσει συχνά το ένα πόδι του σταυρωμένο πάνω στο άλλο κρατώντας το με τα χέρια του. Αυτό είναι σημάδι ισχυρογνώμονα ανθρώπου[52].

Χέρια πίσω από το κεφάλι



[50] Allan Pease, ό.π., σσ.97-98.

[51] https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language

[52] Allan Pease, ό.π., σ.98.

Εικ.[53]

Άνθρωποι που νιώθουν αυτοπεποίθηση ή ανωτερότητα για κάτι. «Έχω όλες τις απαντήσεις, ελέγχω τα πάντα, ίσως μια μέρα γίνεις κ συ έξυπνος σαν κ μένα». Αβέβαια προέλευση- ίσως τα χέρια να χρησιμοποιούνται σαν φανταστική πολυθρόνα στην οποία το άτομο κάθεται προς τα πίσω κ χαλαρώνει[54].

Όρθια στάση σταυρώματος ποδιών



Εικ.

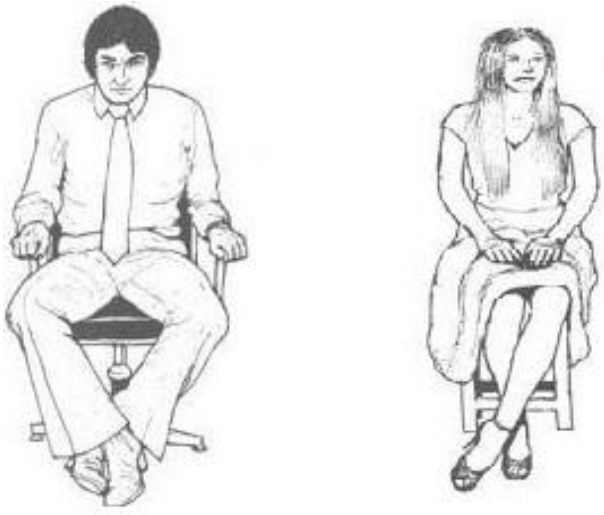
Όταν οι άνθρωποι βρίσκονται ανάμεσα σε άλλα άτομα που δεν γνωρίζονται καλά, παρατηρείται ότι στέκονται όλοι με σταυρωμένα τα χέρια και τα πόδια. Είναι ενδιαφέρον ότι οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν τη στάση των κλειστών χεριών και ποδιών μπορεί να έχουν χαλαρές εκφράσεις στο πρόσωπο και να φαίνεται σαν να συζητούν ελεύθερα και άνετα, ωστόσο η στάση τους μας φανερώνει ότι δεν είναι χαλαροί, ούτε έχουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους[55].

Σταύρωμα των αστραγάλων

[53] https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language

[54] Κώνστας Χρήστος Ιωάννης, ό.π., σ.10.

[55] Allan Pease, ό.π., σ.101.



Εικ.

Το σταύρωμα των χεριών ή των ποδιών αποδεικνύει ότι υπάρχει αρνητική ή αμυντική διάθεση. Το ίδιο συμβαίνει και με το σταύρωμα των αστραγάλων. Η στάση εμφανίζει κάποιον με φόβο ή νευρικότητα[56].

Στάσεις ετοιμότητας/ εκκίνησης



Εικ.

Χέρια πάνω στα γόνατα, στάση ετοιμότητας που δείχνει την επιθυμία να τελειώσει μια συζήτηση ή συνάντηση. Γέρνω προς τα μπρος, κρατάω σφιχτά την καρέκλα: έτοιμος να πετύχω τον στόχο μου[57].

[56] Allan Pease, ό.π., σσ.102-104.
[57] Allan Pease, ό.π., σσ.116-118.

Άλλες στάσεις



Εικ.

Η καρέκλα μου ανήκει, έλλειψη ενδιαφέροντος (στάση κυριότητας)[58].

Ανάποδο κάθισμα: η πλάτη της καρέκλας παρέχει μια ασπίδα προστασίας για το σώμα. Κυριαρχικά άτομα που θα προσπαθήσουν να έχουν τον έλεγχο των άλλων όταν βαρεθούν με τη συζήτηση.

[58] https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language

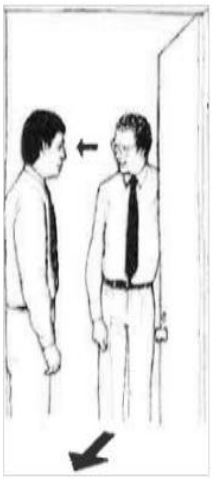
Κατοπτρισμός



Εικ.

Από τα πιο σημαντικά μη προφορικά μαθήματα που μπορούμε να μάθουμε, γιατί είναι ένας τρόπος με τον οποίο το ένα άτομο λέει στο άλλο ότι συμφωνεί με τις ιδέες και τους τρόπους του. Η αντιγραφή αυτή συμβαίνει ανάμεσα σε αγνώστους, κάλους φίλους ή ανθρώπους με την ίδια κοινωνική θέση. Είναι ένας τρόπος να πούμε στους άλλους ότι μας αρέσουν, αντιγράφοντας απλά τις χειρονομίες τους. Πριν αντιγράψεις τις χειρονομίες του άλλου, είναι σημαντικό να λάβεις υπόψη σου τις σχέσεις σου μ' αυτό το άτομο[59].

Δείκτες



Εικ.

Συχνά έχει παρατηρηθεί σε διάφορες συνομιλίες μεταξύ δυο ατόμων, ο ένας να προσπαθεί να κρατήσει την προσοχή του άλλου ατόμου, αλλά ο ακροατής να επιθυμεί να συνεχίσει στην κατεύθυνση που δείχνει το σώμα του. Το κεφάλι του ακροατή είναι στραμμένο προς τον ομιλητή για να δείξει ότι αναγνωρίζει την παρουσία του, ενώ η κατεύθυνση στην οποία κοιτά

[59] Κώνστας Χρήστος Ιωάννης, ό.π., σ.33.

ο κορμός ή τα πόδια ενός ατόμου είναι ένα σήμα για το που θα ήθελε να πάει το άτομο. **Το σώμα δείχνει εκεί που το μυαλό θέλει να πάει**[60].

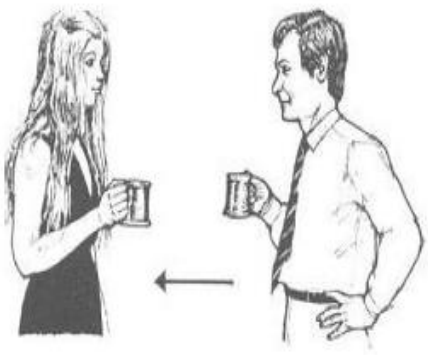
Ανοιχτός σχηματισμός



Εικ.

Η γωνία με την οποία προσανατολίζουν οι άνθρωποι τα σώματα τους, μας δίνει επίσης ενδείξεις για τις διαθέσεις και τις σκέψεις τους. Για παράδειγμα, όταν δυο άτομα στέκονται με τα σώματα τους να σχηματίζουν μια γωνία 90 μοιρών, δείχνοντας ένα τρίτο φανταστικό σημείο, είναι σαν μια σιωπηλή πρόσκληση σε κάποιο τρίτο άτομο στη συζήτηση, που θα σταθεί στο τρίτο σημείο. Στην εικόνα, οι δυο άντρες δείχνουν όμοια κοινωνική θέση, διατηρώντας όμοιες χειρονομίες και στάση και η γωνία που σχηματίζουν τα σώματα τους φανερώνει μια μη προσωπική συζήτηση. Ο τριγωνικός σχηματισμός προσκαλεί κι ένα τρίτο άτομο ίδιας κοινωνικής θέσης να συμμετάσχει στη συζήτηση[61].

Κλειστός σχηματισμός



Εικ.

Όταν απαιτείται οικειότητα ή αποκλειστικότητα μεταξύ δυο ανθρώπων τότε οι κορμοί τους τοποθετούνται απέναντι ο ένας από τον άλλο. Η απόσταση στον κλειστό σχηματισμό είναι

[60] Κώνστας Χρήστος Ιωάννης, ό.π., σ.33.
[61] Κώνστας Χρήστος Ιωάννης, ό.π., σ.34.

συνήθως μικρότερη από εκείνη του ανοιχτού σχηματισμού γιατί δείχνει μια προσωπική συζήτηση. Μικραίνουμε τη μεταξύ μας απόσταση, κινούμενοι μέσα στη ζώνη οικειότητας του άλλου[62].

Εγκλεισμός/ Αποκλεισμός



Εικ.[63]

Δεξιά: Όλοι συνομιλούν μεταξύ τους, αλλά η τοποθέτηση των πελμάτων των δύο δείχνει ότι με τον τρόπο τους αποκλείουν από την κουβέντα τον τρίτο συνομιλητή (εκείνον στην μέση). Κρατάνε τη στάση του κλειστού σχηματισμού τους κ γυρίζουν μόνο τα κεφάλια τους προς το μέρος του.

Αριστερά: Μπορεί όλοι να συνομιλούν μεταξύ τους, αλλά προσέξτε την κατεύθυνση που δείχνουν τα πέλματα των ανδρών. Είναι στραμμένα και για τους τρεις προς τη γυναίκα. Αυτό δείχνει ότι επί της ουσίας εκείνη είναι η εστία του ενδιαφέροντός τους[64].

[62] Allan Pease, ό.π., σσ.167-168.
[63] https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language
[64] Allan Pease, ό.π., σ.172.

Ενότητα 2.4 – Συγκρούσεις

2.4.1 Επικοινωνία- Εμπόδια

Η επικοινωνία δεν είναι πάντοτε αποτελεσματική. Μπορεί να υπάρξουν διάφορα εμπόδια μεταξύ τμημάτων, προϊσταμένων και υφισταμένων, μεταξύ ατόμων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου ή μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος (πχ. κατά τη συναλλαγή με πελάτες).

Εν συντομία, τα κυριότερα εμπόδια που εμφανίζονται στην εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι[65]:

Ασάφεια



Ανακρίβεια, έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και γενικά κακή κωδικοποίηση (πχ. ασαφείς οδηγίες, εγκύκλιοι κτλ). Την ευθύνη σε αυτή την περίπτωση έχει πάντα ο πομπός, ο οποίος και διαμορφώνει το μήνυμα.

Έλλειψη ενδιαφέροντος

Έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώσει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός.

Βιαστικά συμπεράσματα

Τάση, από έλλειψη υπομονής και πίεση χρόνου, να βγάζουμε βιαστικά συμπεράσματα σε ότι αφορά το νόημα του μηνύματος που μας μεταβιβάζεται.

Προδιάθεση-προκατάληψη

Ο δέκτης περνάει τα μηνύματα που συλλαμβάνει μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεών του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη συλλαμβάνεται το πραγματικό νόημα του μηνύματος, αλλά να διαστρεβλώνεται και να διαμορφώνεται σύμφωνα με την προκατάληψη που έχει ο δέκτης προς τον πομπό.

Σχέσεις

Οι ανθρώπινες σχέσεις, σχέσεις εξουσίας, σχέσεις συμφερόντων διαμορφώνουν την ποιότητα της επικοινωνίας. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, η επικοινωνία γίνεται δύσκολη. Όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσονται σχέσεις έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.

Κώδικες

Όταν οι συνομιλητές δε χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες (λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κλπ.), τότε εμφανίζονται εμπόδια στην επικοινωνία τους. Αυτό μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης.

[65] Δέδε, ό.π., σσ.20-22 & Μουλακάκη Ελένη, Μαγούλη Καλλιόπη, ό.π., σσ. 44-47.

Οργανωτικές Δομές

Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση την οποία πρέπει να «διανύσει» ένα μήνυμα, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος να τροποποιηθεί, συντομευθεί και παρερμηνευθεί . Επιπλέον, η στεγανοποίηση των διαφόρων τμημάτων, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών και οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα κλπ.) δε διευκολύνουν τους εργαζόμενους να επικοινωνούν αποτελεσματικά.

Μέγεθος επιχείρησης

Σε μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργούνται πολλοί επικοινωνιακοί κόμβοι λόγω των αποστάσεων που υπάρχουν μεταξύ Διευθύνσεων, Τμημάτων κτλ., με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η ροή της επικοινωνίας.

2.4.2 Έννοια- Μύθοι

Όταν η επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων διαταραχθεί, δημιουργείται δυσφορία, συχνά τα λεγόμενα παρερμηνεύονται, αναπτύσσεται ένταση η οποία, εφόσον κορυφωθεί, μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση.

Ως σύγκρουση ορίζεται *«μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσοτέρων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση»* (Wilmot, W. & Hocker, J.)[66].



Εικ.

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο κομμάτι των ανθρώπινων σχέσεων. Εμφανίζονται στην προσωπική, επαγγελματική και κοινωνική ζωή, με διαφορετική ένταση και σημαντικότητα για τη ζωή μας την κάθε στιγμή. Η εμφάνιση μιας σύγκρουσης σημαίνει, καταρχήν, την ύπαρξη μιας *σχέσης* και, κατά συνέπεια, την *αλληλεξάρτηση* των δύο ή περισσότερων πλευρών. Οι συγκρούσεις έχουν πάντοτε και μια *συναισθηματική πτυχή*. Πρόκειται για μια συναισθηματική διεργασία που μπορεί να γεννήσει έντονα συναισθήματα και στις δυο πλευρές. Τέλος, δομικό στοιχείο των συγκρούσεων είναι οι *διαφορές*.

Μύθοι

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που δυσκολευόμαστε να εστιάσουμε στις συγκρούσεις και τείνουμε να τις αποφεύγουμε είναι ότι τις συνδέουμε με αρνητικές συμπεριφορές και προβλέπουμε καταστροφικές συνέπειες.

Ας δούμε κάποιους συνηθισμένους μύθους που σχετίζονται με τη σύγκρουση[67]:

Μύθος 1: «***Τα καλά παιδιά δεν τσακώνονται»***

Νιώθουμε ότι η σύγκρουση είναι αγένεια.

Μύθος 2: ***«Η σύγκρουση συνεπάγεται καυγά»***

[66]Βασιλείου Αλεξάνδρα, Κεχάογλου Νόπη, «Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων ΙΕΚ, ΕΠΑΣ και ΕΠΑΛ, Θεματική Ενότητα: Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία», Εκπαιδευτικό Υλικό, 2015, σ.14.

[67] Ό.π., σ.16.

Θεωρούμε ότι σε μια σύγκρουση υπάρχουν κερδισμένοι και χαμένοι.

Μύθος 3: ***«Μια ομάδα ανθρώπων που δουλεύει καλά μαζί δεν έχει συγκρούσεις»***

Συνδέουμε την αρμονία με την αποδοτικότητα. Η αποδοτικότητα μιας ομάδας εξαρτάται και από την ικανότητά της να εμπεριέχει τις διαφορές, τους διαφορετικούς τρόπους και τις διαφορετικές απόψεις, την ικανότητα των μελών της να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και διαφωνίες. Οι διαφορές αυτές φέρνουν στιγμές δυσαρμονίας. Αυτό είναι και αναμενόμενο και βασικό στοιχείο της σύνθεσης που καλείται να κάνει μια ομάδα για να μπορεί να είναι αποδοτική. Η ικανότητα μιας ομάδας να διαχειριστεί τις διαφορές αυξάνει αντί να μειώνει την αποδοτικότητά της.



2.4.3 Στάδια κλιμάκωσης

Μία διαφωνία δεν εξελίσσεται αυτόματα σε σύγκρουση/ κρίση. Υπάρχουν κάποια στάδια κλιμάκωσης, τα οποία δίνουν αναγνωριστικά σημάδια που οφείλουμε να λαμβάνουμε υπόψη.

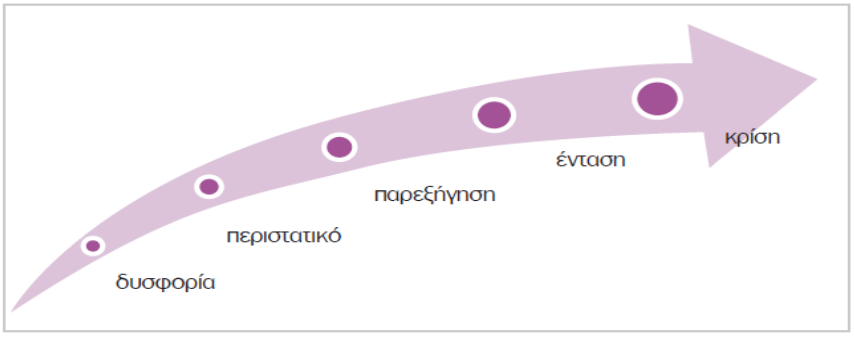
Έτσι, αρχικά υπάρχει η αίσθηση ότι κατά την επικοινωνία μας με το άλλο πρόσωπο κάτι μας ενοχλεί. Μπορεί να μην έχει εκδηλωθεί/ ειπωθεί κάτι συγκεκριμένο, αλλά το εσωτερικό μας σύστημα «κλωτσάει» **(δυσφορία)**.

Γίνεται κάποιο συμβάν που μας αφήνει με μια δυσάρεστη αίσθηση, με έναν εκνευρισμό (π**εριστατικό).**

Οι προθέσεις, τα λεγόμενα και τα γεγονότα αρχίζουν να μπερδεύονται και δημιουργείται **παρεξήγηση.**

Πλέον, η επικοινωνία έχει επιφορτιστεί αρνητικά, ο καθένας εμμένει στη γνώμη του και ο τρόπος που βλέπουμε ο ένας τον άλλον κάθε άλλο παρά θετικός είναι **(ένταση).**

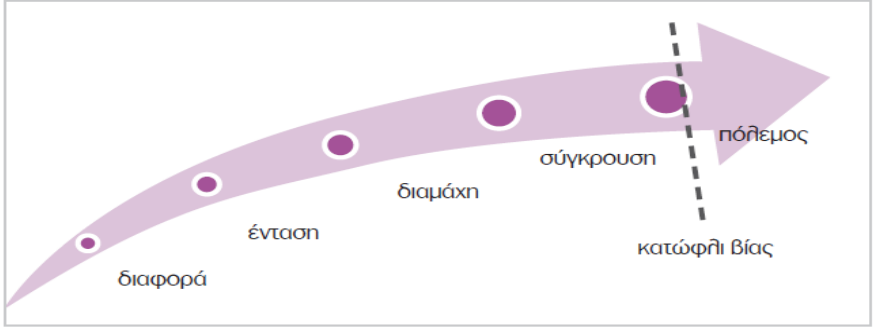
Η ένταση αυτή κορυφώνεται όταν πλέον η συμπεριφορά μας αλλάζει, όταν δυσκολευόμαστε να λειτουργήσουμε «κανονικά» και η σχέση κινδυνεύει με διακοπή (π.χ. παραίτηση από τη δουλειά) **(κρίση)**.



Εικ.

Εφόσον η σύγκρουση δεν αντιμετωπιστεί, η σχέση μπορεί να περάσει το *κατώφλι της βίας* και να εξελιχθεί σε *«πόλεμο»* (διακοπή της σχέσης).

Επισημαίνεται ωστόσο ότι η βία (λεκτική, σωματική) είναι αποτέλεσμα της μη αντιμετώπισης της σύγκρουσης και όχι αναπόσπαστο κομμάτι της.



Τρόποι αντιμετώπισης[68]

Η συμπεριφορά μας μέσα σε μια σύγκρουση εξαρτάται από πολλά. Κάποιες συμπεριφορές τις επιλέγουμε από συνήθεια, άλλες επειδή έτσι μας έμαθαν. Η συμπεριφορά μας αλλάζει και ανάλογα με τη διάθεση της στιγμής και τη σημαντικότητα της σχέσης ή της σύγκρουσης. Σημαντική επίδραση έχουν και οι πεποιθήσεις μας γύρω από τις συγκρούσεις. Δηλαδή, αν πιστεύω ότι το να κερδίσω εγώ σημαίνει ότι θα χάσει ο άλλος ή αν θεωρώ ότι υπάρχει τρόπος να κερδίσουμε και οι δύο. Από όλες τις διαθέσιμες συμπεριφορές, τείνουμε να διαλέξουμε αυτή που μας είναι πιο οικεία.

Σε μία σύγκρουση υπάρχουν 3 βασικοί τρόποι συμπεριφοράς:

- **Πάλη: επιθετική συμπεριφορά - *«εγώ κερδίζω, εσύ χάνεις»***

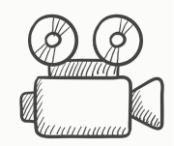
Ανάγκη για έλεγχο, το πρόβλημα είναι αποκλειστικά ευθύνη του άλλου, υψηλοί τόνοι, δυνατές φωνές, σωματική βία, αρνείσαι να ακούσεις, φέρεσαι χειριστικά, συνοφρυώνεσαι.

- **Φυγή: παθητική συμπεριφορά- *«εγώ χάνω, εσύ κερδίζεις», «εγώ χάνω, εσύ χάνεις»***

Υποτασσόμαστε στην ισχύ του άλλου ατόμου, παραιτούμαστε, υποχωρούμε, συμβιβασμός, κλάμα, αποφυγή της κατάστασης, παριστάνουμε ότι δε συνέβη τίποτα.

- **Ροή: διεκδικητική συμπεριφορά- *«εγώ κερδίζω, εσύ κερδίζεις»***

Μοίρασμα της ισχύος, υποχωρώ για να σκεφτώ τις προσωπικές μου ανάγκες και τις ανάγκες του άλλου και επιστρέφω για να αντιμετωπίσω το θέμα με πιο κατάλληλο τρόπο, συζητάω, ακούω, παίρνω χρόνο, εξηγώ τις ανάγκες μου και την οπτική μου, συμβιβάζομαι, συνεργάζομαι, έχω την πρόθεση να λυθεί το θέμα.



VIDEO

https://www.youtube.com/watch?v=Jh57rErGcmw

Fight or flight https://www.youtube.com/watch?v=mtRrxNTnyh8

[68] Βασιλείου Αλεξάνδρα, Κεχάογλου Νόπη, ό.π., σ.32.

2.4.4 Συγκρούσεις & Εξυπηρέτηση Πελάτη

Σε κάθε εμπορική επιχείρηση λιανικών πωλήσεων το προσωπικό της θυρίδας ασκεί τις παρακάτω κύριες δραστηριότητες:

Για τους σκοπούς του παρόντος θα εστιάσουμε στις δύο πρώτες δραστηριότητες.

Θυμάμαι:

✔ **Ξεχνάω** εγωισμό, στερεότυπα, προκαταλήψεις

✔ Ετοιμάζομαι να **εξυπηρετήσω** τον πελάτη

✔ **Ο πελάτης θέλει**[69]:

❑ να τον ακούσουμε

Θέλει να ακουστεί, ειδικά όταν έχει πρόβλημα με το προϊόν ή την υπηρεσία μας.

❑ να τον καταλάβουμε

Κάνω τις κατάλληλες ερωτήσεις για να καταλάβω τί ακριβώς θέλει ο πελάτης, επαναλαμβάνω εάν χρειάζεται και επιβεβαιώνω τις ανάγκες του πελάτη.

❑ να τον εξυπηρετήσουμε

Θέλει να εξυπηρετηθεί και να νιώσει σημαντικός. Δείχνω ενδιαφέρον και διάθεση να τον εξυπηρετήσω και να δώσω λύση στο θέμα/ πρόβλημά του. Ο πελάτης θέλει να δει ότι έγινε η







προσπάθεια.

[69] Εκπαιδευτικό υλικό Έργου "ExTra 3D", *WEBINAR 1: Customer Service Fundamentals- "Customer Oriented Culture".*

Εικ. - S.E.C.

Η μέθοδος S.E.C. **(S.E.C.= Smile- Eye Contact- Comment)** είναι γνωστή έννοια στην εξυπηρέτηση πελατών.

Το να χαμογελάσουμε στον πελάτη είναι υπόθεση μόλις 1 δευτερολέπτου. Άλλωστε, «το χαμόγελο είναι μεταδοτικό» και προδιαθέτει θετικά τον συνομιλητή μας απέναντί μας.

Η βλεμματική επαφή δείχνει στον πελάτη ότι είμαστε έτοιμοι να συνομιλήσουμε μαζί του, ότι τον παρακολουθούμε/ τον προσέχουμε, ότι ενδιαφερόμαστε γι' αυτό που ετοιμάζεται να μας πει και ότι τον ακούμε.

Τέλος, κάνοντας κάποιο σχόλιο στα λεγόμενα του δείχνει ότι ανταποκρινόμαστε σε αυτό που μας λέει και ότι έχουμε την πρόθεση να τον βοηθήσουμε/ εξυπηρετήσουμε.

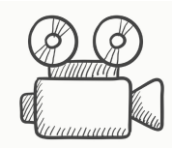
Παρόλο που μπορεί να έχουμε εφαρμόσει τα παραπάνω, η συναλλαγή με τον πελάτη δεν εξελίσσεται πάντοτε με τον επιθυμητό τρόπο. Ο πελάτης μπορεί να είναι δυσαρεστημένος από κάποιο προϊόν ή υπηρεσία της εταιρείας μας, να είχε μια κακή μέρα/ προσωπικά προβλήματα ή να πρόκειται για έναν δύσκολο/ απαιτητικό/ δύστροπο πελάτη. Πώς διαχειριζόμαστε μια τέτοια κατάσταση;

Σύμφωνα με τη μέθοδο L.A.S.T., κατά τη διάρκεια μιας συναλλαγής: ακούμε τον πελάτη **(Listen)**, ζητάμε συγγνώμη εάν χρειάζεται **(Apologize)**, κάνουμε κάθε δυνατή προσπάθεια για να επιλύσουμε το πρόβλημα **(Solve)** και τελικά ευχαριστούμε τον πελάτη που μας επεσήμανε το πρόβλημα και για τον χρόνο του.

Εικ. - L.A.S.T. (1)

Στην πράξη (παράδειγμα):

Εικ. - L.A.S.T. (2)



VIDEO

https://www.youtube.com/watch?v=kMLNWiwZeZE

Σύνοψη/ Να θυμάμαι:

……

Βιβλιογραφία/ Πηγές/ Χρήσιμα Links

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ασπρίδης Γιώργος, Τσέλιος Δημήτρης, Ρωσσίδης Γιάννης, «Επιχειρησιακές επικοινωνίες, Θεωρητική και πρακτική προσέγγιση», εκδόσεις Κριτική, 2018.

Βασιλείου Αλεξάνδρα, Κεχάογλου Νόπη, «Πρόσβαση στην αγορά εργασίας: απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας αποφοίτων ΙΕΚ, ΕΠΑΣ και ΕΠΑΛ, Θεματική Ενότητα: Διαχείριση Συγκρούσεων και Επικοινωνία», Εκπαιδευτικό Υλικό, 2015.

Δέδε Χριστίνα, «Διερεύνηση των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας σε επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων του Ελληνικού χώρου – εμπειρική προσέγγιση», Διπλωματική Εργασία στο «Μάρκετινγκ», 2014.

Εκπαιδευτικό υλικό Έργου "ExTra 3D", *WEBINAR 1: Customer Service Fundamentals- "Communication Techniques and Empathy".*

Εκπαιδευτικό υλικό Έργου "ExTra 3D", *WEBINAR 1: Customer Service Fundamentals- "customer Oriented Culture".*

Εκπαιδευτικό Υλικό Έργου "InnovAge".

Κώνστας Χρήστος Ιωάννης, «Η γλώσσα του σώματος στις πωλήσεις και τις ανθρώπινες σχέσεις», ΤΕΙ Πειραιά- Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Αιγάλεω, Μάρτιος 2014.

Μουλακάκη Ελένη, Μαγούλη Καλλιόπη, «Επιχειρησιακή επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις», Πτυχιακή Εργασία, 2012, σ.40.

Μπαμπινιώτης Γεώργιος, «Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας», Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε., Αθήνα 1998.

Πανκίδου Ειρήνη, «Διαφορετικότητα-Σχολική τάξη-Φιλαναγνωσία», Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2014.

ΞΕΝΗ

Diversity at the Workplace, HRM Review, August 2009, p. 36-40.
Allan Pease, «Η Γλώσσα του Σώματος», εκδ. Έσοπτρον, Αθήνα 1991, σ.12.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

https://www.communicationtheory.org/lasswells-model/

https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/

https://www.communicationtheory.org/body-language/

https://www.communicationtheory.org/body-language/

https://gellym.pressbooks.com/chapter/6-1-h-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CF%82-

%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82/

https://blogs.sch.gr/3nipelef/files/2010/12/nonverbal-comunication.pdf

http://implementation.effectiveservices.org/strategies

https://www.psychologynow.gr/arthra-psyxikis-ygeias/proagogi-psyxikis-ygeias/ensynaisthisi/7079-ensynaisthisi-vlepontas-ton-kosmo-mesa-apo-ta-matia-tou-allou.html

https://www.gametree.gr/2017/03/22/ei_eq_empathy_synaisthimatiki-noimosini/

https://www.businessballs.com/communication-skills/mehrabians-communication-theory-verbal-non-verbal-body-language/

https://wondersbook.wordpress.com/2014/04/29/body-language

https://www.nytimes.com/2006/09/24/books/chapters/0924-1st-peas.html

https://www.paidiatros.com/efivos/psyxologia/diaforetikotita-symvoules-goneis

https://www.maxmag.gr/psychologia/theoria-tis-kinonikis-taftotitas/