

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**



ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174

της Δράσης 16972 ΤΑΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

«ΚΥΚΛΟΣ ΑΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ»

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Κωδικός Πιστοποίησης προγράμματος: 1019 Ε1

Αθήνα, Ιούνιος 2025

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

**ΥΠΟΕΡΓΟ: ΥΠΟΕΡΓΟ 2 «ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ, ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ, ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ - ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ,
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΕΚΔΔΑ» του Έργου «SUB4. Αναβάθμιση των δεξιοτήτων του
ανθρώπινου δυναμικού του Δημόσιου Τομέα» με κωδικό ΟΠΣ ΤΑ 5150174 της Δράσης
16972 ΤΑΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:
«ΚΥΚΛΟΣ ΑΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ
ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ»**

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Απόφαση υπ' αριθμόν 2718/27.3.2025 (ΑΔΑ: 6Ν7Β4691Φ096Β)

Μέλη Ομάδας

Συντονίστρια: Δρ. Ελευθερία Γκίκα

Συντάκτες/Συντάκτριες:

Δρ. Ρόζη- Τριανταφυλλιά Αγγελάκη

Δρ. Φωτεινή Κομσέλη

Δρ. Ειρήνη Τζοβλά

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού	5
Σκοπός και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος.....	6
Σκοπός	6
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	6
1.1 Ορισμός και έννοια ενεργητικής ακρόασης	7
Σκοπός της θεματικής ενότητας	7
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	7
Εισαγωγή.....	8
1.1.α Ορισμός ενεργητικής ακρόασης	8
1.1.β Τεχνικές ενεργητικής ακρόασης	11
1.1.γ Η κλίμακα Στάσης Ενεργητικής ακρόασης (Active Listening Scale - ALAS)	12
1.1.δ Ενεργητική ακρόαση και συναισθηματική νοημοσύνη	15
1.1.ε Εμπόδια κατά τη διαδικασία της ενεργητικής ακρόασης.....	16
1.1.στ΄ Ψυχολογικά εμπόδια στην ενεργητική ακρόαση	17
1.2 Ενεργός ακροατής, επίλυση διαφωνιών και ενίσχυση της παραγωγικότητας....	21
Σκοπός της θεματικής ενότητας	21
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	21
1.2.α Ενεργός ακροατής.....	22
1.2.β Πλεονεκτήματα ενεργητικής ακρόασης.....	24
1.2.γ. Συμβολή της ενεργητικής ακρόασης στην διαχείριση διαφωνιών και στην δημιουργία ομαδικού πνεύματος.....	25
Βιβλιογραφικές αναφορές 1 ^{ης} και 2 ^{ης} θεματικής ενότητας.....	28
1.3 Επικοινωνία – Αποτελεσματική Επικοινωνία	31
Σκοπός της θεματικής ενότητας	31
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	31

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

1.3.α Επικοινωνία: Μια Πολυδιάστατη Διαδικασία	32
1.3.β Αποτελεσματική επικοινωνία.....	35
1.3.γ Μορφές επικοινωνίας	38
1.3.δ Εμπόδια στην επικοινωνία	45
1.4 Η αποτελεσματική επικοινωνία ως παράγοντας συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον.....	49
Σκοπός της θεματικής ενότητας	49
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	49
1.4.α Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας	50
1.4.β Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον χώρο εργασίας.....	52
1.5. Η αποτελεσματική επικοινωνία ως εργαλείο στη διαχείριση της σύγκρουσης	57
Σκοπός της θεματικής ενότητας	57
Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα	57
1.5.α Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη διαχείριση της σύγκρουσης.....	58
Βιβλιογραφικές αναφορές ενοτήτων 1.3., 1.4 και 1.5	69

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Δήλωση Πνευματικών Δικαιωμάτων Εκπαιδευτικού Υλικού

Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό αναπτύχθηκε για τις ανάγκες του επιμορφωτικού προγράμματος «ΚΥΚΛΟΣ ΑΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ: ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ» και διανέμεται ηλεκτρονικά από την πλατφόρμα ηλεκτρονικής μάθησης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), στο οποίο και ανήκουν τα δικαιώματα χρήσης και αξιοποίησης του παρόντος κειμένου.

Δικαίωμα χρήσης του παρόντος υλικού έχουν οι εγγεγραμμένοι/ες επιμορφούμενοι/ες στο επιμορφωτικό πρόγραμμα, ενώ δεν επιτρέπεται η αναπαραγωγή ή περαιτέρω διανομή του χωρίς την έγγραφη άδεια των συγγραφέων οι οποίοι και κατέχουν τα πνευματικά δικαιώματα του υλικού.

Κάθε αναφορά στο περιεχόμενο του κειμένου αυτού πρέπει να συνοδεύεται με το σχετικό παράθεμα μέσα στο κείμενο και στο τέλος να αναφέρεται η βιβλιογραφική αναφορά.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Σκοπός και στόχοι του επιμορφωτικού προγράμματος



Σκοπός

Σκοπός του επιμορφωτικού προγράμματος είναι η περιγραφή και ανάλυση των εννοιών ενεργητική ακρόαση και αποτελεσματική επικοινωνία και η κατανόηση και εφαρμογή των πρακτικών που προϋποθέτουν. Το επιμορφωτικό πρόγραμμα στοχεύει οι συμμετέχοντες/ουσες να αποκομίσουν βασικές γνώσεις αναφορικά με το τι σημαίνει ενεργητική ακρόαση και αποτελεσματική επικοινωνία, ποιοι είναι οι παράγοντες που τις εμποδίζουν, πώς μπορούν η διακοπή και ο διάλογος να αποτελέσουν καταλυτικούς παράγοντες δημιουργίας συνεργατικού κλίματος στον χώρο εργασίας, και πώς η ενεργητική ακρόαση και η αποτελεσματική επικοινωνία μπορούν να συμβάλλουν στη διαχείριση και την επίλυση συγκρούσεων στο εργασιακό περιβάλλον.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Μετά την παρακολούθηση του επιμορφωτικού προγράμματος οι συμμετέχοντες/ουσες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Γνωρίζουν τις απαραίτητες θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν επιτυχώς στις σημερινές απαιτήσεις αναφορικά με την δημιουργία εύρυθμων διαπροσωπικών και επαγγελματικών σχέσεων.
- ✓ Προσδιορίζουν και περιγράφουν τους παράγοντες που εμποδίζουν την ενεργητική ακρόαση και την αποτελεσματική επικοινωνία
- ✓ Βελτιώσουν την δεξιότητα της ενεργητικής ακοής και της επικοινωνίας σε διαπροσωπικό και ομαδικό επίπεδο.

Απώτερος στόχος είναι να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις για εύρυθμες διαπροσωπικές και επαγγελματικές σχέσεις.



Έννοιες- κλειδιά: ενεργητική ακρόαση, αποτελεσματική επικοινωνία, εμπόδια, παραμόρφωση, υπερπληροφόρηση

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.1 Ορισμός και έννοια ενεργητικής ακρόασης

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Ορισμό ενεργητικής ακρόασης
- ✓ Έννοια ενεργητικής ακρόασης
- ✓ Εμπόδια στην ενεργητική ακρόαση
- ✓ Καλές πρακτικές



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η αναφορά στην έννοια και τη σημασία της ενεργητικής ακρόασης ως δεξιότητας για τη δημιουργία εύρυθμων διαπροσωπικών σχέσεων και ως πρότυπο σεβασμού της προσωπικότητας των άλλων.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωζόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Κατανοήσουν σε βάθος το περιεχόμενο της έννοιας της ενεργητικής ακρόασης
- ✓ Περιγράψουν τους λόγους που την καθιστούν σημαντική προϋπόθεση προκειμένου να οικοδομηθεί μια επιτυχημένη διαπροσωπική και επαγγελματική σχέση
- ✓ Απαριθμούν τα εμπόδια στην ενεργητική ακρόαση



Έννοιες- κλειδιά: ενεργητική ακρόαση, εμπόδια

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Εισαγωγή

Η επικοινωνία είναι ο ακρογωνιαίος λίθος όλων των πτυχών της ζωής του ανθρώπου. Πρόκειται για μια καθαρά διανοητική λειτουργία με αμφίδρομο χαρακτήρα που εκδηλώνεται με μια ποικιλία λόγων, έργων, ιδεών, απόψεων, αισθημάτων η κινήσεων. Μέσα σε μια υπηρεσία, η επικοινωνία συνιστά το πλαίσιο στο οποίο συνυφαίνονται οι εργαζόμενοι με τις δραστηριότητές τους και επιτυγχάνονται τόσο ο συντονισμός όσο και η ικανοποίηση του προσωπικού κατά την επιδίωξη των στόχων της υπηρεσίας αυτής. Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους να διατηρήσουν το ομαδικό κλίμα, να καλύψουν τις ατομικές ανάγκες τους και να φέρουν εις πέρας τα εργασιακά τους καθήκοντα. Η βιωσιμότητα μιας υπηρεσίας εξαρτάται αποκλειστικά σχεδόν από την σωστή επικοινωνία των μελών της, που δεν περιορίζεται ωστόσο μονάχα στα παραπάνω χαρακτηριστικά ή στην ανάθεση καθηκόντων και την παροχή οδηγιών για την εκτέλεσή τους. Η επικοινωνία έχει και άλλους σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση του ατόμου και τη σύνδεσή του με τους συναδέλφους του με στόχο τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, την δημιουργία καλής αυτό-εικόνας, την κατανόηση για ομαδική εργασία (Cooper, 1997· Cooper & Sawaf, 1997) την ικανοποίηση από τη εργασία, τη διαχείριση των συγκρούσεων, την διαχείριση συναισθημάτων, συμπεριφορών και καταστάσεων που πιθανόν να προκαλέσουν δυσχέρειες και προβλήματα στον εργασιακό χώρο, την πρόσκληση αισθημάτων ασφάλειας και σιγουριάς μεταξύ συναδέλφων, και την δυνατότητα αξιοποίησης όλων των για επίλυση δύσκολων καταστάσεων (Cooper 2010· Kubota et al., 2004· Van der Zee et al., 2002).

1.1.α Ορισμός ενεργητικής ακρόασης

Η ενεργητική ακρόαση συνιστά μια πολυδιάστατη επικοινωνιακή δεξιότητα. Ορίζεται αλλιώς και ως ενσυναισθητική κατανόηση και αποδοχή της οπτικής και της κατάστασης του άλλου- στάση που μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις των ανθρώπων στο οικογενειακό, το κοινωνικό και το εργασιακό περιβάλλον (McNaughton & Vostal, 2010). Η ενεργητική ακρόαση αναπτύχθηκε αρχικά ως μια τεχνική που χρησιμοποιούσαν οι σύμβουλοι για να βελτιώσουν την ικανότητά τους να ακούν τους

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

πελάτες τους, στο πλαίσιο της προσωποκεντρικής προσέγγισης. Έκτοτε, η εφαρμογή της έχει επεκταθεί πέρα από το θεραπευτικό πλαίσιο (Cox, 1993), ως ένα εργαλείο που ενισχύει την επικοινωνία σε διάφορα επαγγέλματα παροχής βοήθειας, όπως η ιατρική, η νοσηλευτική, η διοίκηση επιχειρήσεων, καθώς και η εκπαίδευση σε όλες τις βαθμίδες (Darling & Dannels, 2003· Haley et al., 2017).

Κατά την εφαρμογή της ενεργητικής ακρόασης, ο/η ακροατής/ρια επικεντρώνει την προσοχή του στον/στην ομιλήτρια με πλήρη αφοσίωση, αποφεύγοντας τις διακοπές και καταβάλλοντας προσπάθεια να κατανοήσει το συνολικό περιεχόμενο του μηνύματος, τόσο όσο και σε μη λεκτικό επίπεδο. Οι αποκρίσεις του/της ακροατή/ριας στοχεύουν στην παροχή λύσεων ούτε στη μείωση ή την αποφυγή των προβληματισμών που ο/η ομιλητής/ρια εκφράζει. Αντιθέτως, οι απαντήσεις αντικατοπτρίζουν την προσοχή και την κατανόηση του ακροατή, ενώ συχνά αποσκοπούν στη διασφάλιση της ορθής κατανόησης όσων ειπώθηκαν. Όλα αυτά εκδηλώνονται σε ένα περιβάλλον αποδοχής, αποφεύγοντας την κριτική ή την αξιολόγηση (Lewis & Reinsch 1988· Mariska & Harrawood, 2013).

Η κατανόηση της έννοιας της ενεργητικής ακρόασης απαιτεί αναφορά στο έργο του ψυχολόγου Carl Rogers, ο οποίος, περιγράφει έναν ιδιαίτερο τρόπο

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

προσέγγισης της ακρόασης. Σύμφωνα με τον Rogers, η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει την προσπάθεια να ανιχνευθούν τόσο τα γεγονότα όσο και τα συναισθήματα που εκφράζονται από τον/την συνομιλητή/ρια. Αποτελεί μια προσέγγιση που βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και δεξιότητες του ακροατή, χωρίς να αποτελεί μια απλή και τυπική συμπεριφορά. Όπως επισημαίνει ο ίδιος, ο/η ακροατής/ρια καλείται να αποβάλλει στοιχεία που θα μπορούσαν να θεωρηθούν απειλητικά για τον/την ομιλητή/ρια. Παράλληλα, απαιτείται η δημιουργία ενός μη επικριτικού και μη αξιολογικού περιβάλλοντος, που να χαρακτηρίζεται από αίσθημα ισότητας, ελευθερίας, ανεκτικότητας, κατανόησης και θερμής αποδοχής. Ο Rogers περιγράφει την ενεργητική ακρόαση ως διαδικασία που εμπεριέχει την κατανόηση του συνολικού νοήματος του μηνύματος (“listening for total meaning”), το οποίο περιλαμβάνει τόσο το περιεχόμενο όσο και τη συναισθηματική διάσταση. Επιπλέον,

Ο Rogers περιγράφει την ενεργητική ακρόαση ως διαδικασία που εμπεριέχει την κατανόηση του συνολικού νοήματος του μηνύματος (“listening for total meaning”), το οποίο περιλαμβάνει τόσο το περιεχόμενο όσο και τη συναισθηματική διάσταση.

απαιτείται ανταπόκριση στα συναισθήματα που εκφράζονται, καθώς και προσοχή τόσο στα λεκτικά όσο και στα εξωλεκτικά στοιχεία της επικοινωνίας (Rogers, 1957, 1980). Παράλληλα, ο ακροατής οφείλει να διασφαλίζει την ορθότητα της κατανόησής του μέσω

συγκεκριμένων τεχνικών, οι οποίες αναλύονται περαιτέρω.

Σε αντίθεση με την επιφανειακή ακρόαση, που ορίζεται ως η εστίαση στον εαυτό μας και η επεξεργασία της δικής μας απάντησης ενώ μιλάει ένα άτομο και την μερική ακρόαση, που ορίζεται ως η εστίαση στην επιφάνεια των λεγομένων του συνομιλητή και στη δική μας υποκειμενικότητα, η ενεργητική ακρόαση αφορά την ικανότητα να κατανοούμε τον συνομιλητή μας, δείχνοντας κατανόηση, αντιλαμβανόμενοι και τα μη λεκτικά σημάδια και αποφεύγοντας την κριτική, και είναι συνυφασμένη με την ενσυναισθητική κατανόηση (empathic understanding) (Hinde, & Hinde, 1972).

Η ενσυναίσθηση από τον Rogers (ό.π.), συνίσταται στην ικανότητα να

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

αντιλαμβάνεται κανείς με ακρίβεια το εσωτερικό πλαίσιο αναφοράς ενός άλλου ατόμου, συμπεριλαμβανομένων των συναισθηματικών στοιχείων και των νοημάτων που φέρει, σαν να ήταν το ίδιο το άτομο. Με άλλα λόγια, η ενσυναίσθηση περιλαμβάνει τόσο τη γνωστική όσο και τη συναισθηματική κατανόηση, επιτρέποντας στον παρατηρητή να συναισθανθεί την εμπειρία του άλλου, όπως την βιώνει το ίδιο το άτομο, χωρίς όμως να ταυτίζεται πλήρως μαζί του ή να χάνει τη δική του προσωπική ταυτότητα.

Η ενσυναισθητική κατανόηση γίνεται αντιληπτή ως μια “ενεργητική διαδικασία πλήρους κατανόησης” όσων εκφράζει ο/η ομιλητής/ρια, συνδυάζοντας τη διαθεσιμότητα για επικοινωνία με την ικανότητα να αποδίδεται το νόημα των λόγων και των μη λεκτικών σημείων με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις σημαντικότερες για εκείνον πλευρές τη δεδομένη στιγμή (Ioannidou & Konstantikaki, 2008). Συνεπώς, είναι προφανές ότι η ενσυναίσθηση εμπεριέχει την ενεργητική ακρόαση ως θεμελιώδες στοιχείο. Στο πλαίσιο αυτό, η ενεργητική ακρόαση είναι απαραίτητη για να κατανοήσει το άτομο τα νοήματα και να βιώσει την εμπειρία υπό την οπτική του/της συνομιλητή/ριας του.

1.1.β Τεχνικές ενεργητικής ακρόασης

Η ενεργητική ακρόαση συνδέεται με τρεις θεμελιώδεις παραμέτρους: τη στάση του ακροατή, τη δεξιότητά του στην ακρόαση και την παροχή ευκαιριών για διάλογο. Αυτές οι παράμετροι περιλαμβάνουν την αποφυγή διακοπών, τη διατήρηση του ενδιαφέροντος για τα λεγόμενα του συνομιλητή, την αναβολή ή αποφυγή της αξιολόγησης, την οργάνωση της πληροφορίας και την εξωτερίκευση του ενδιαφέροντος προς τον συνομιλητή, απέναντι στον οποίο οφείλουμε να αναπτύξουμε και να διατηρούμε μια αντικειμενική διάθεση προς τον ίδιο και το πρόβλημά του, ώστε να μην ταυτισθούμε με αυτό, αλλά ούτε και να παγιδευτούμε στη λογική του συνομιλητή μας.

Η ενεργητική ακρόαση προϋποθέτει τη συγκέντρωση και την πλήρη αφοσίωση στον/στην συνομιλητή/ρια. Η προσοχή, ως ανώτερη γνωστική λειτουργία, περιλαμβάνει την εστίαση του νου σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, αποκλείοντας

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

άλλες πληροφορίες ή περιβαλλοντικά ερεθίσματα. Ο/Η ακροατής/ρια καλείται να βρίσκεται σε κατάσταση εγρήγορσης, επικεντρωμένος/η αποκλειστικά σε όσα εξωτερικεύει ο/η συνομιλητής/ρια. Η ενεργητική ακρόαση συνιστά στάδιο ηθικής ωρίμανσης, και λειτουργεί ως ο συνδετικός ιστός της κοινωνικής συνοχής, προάγοντας την αλληλοϋποστήριξη

και συμβάλλοντας στην αποτροπή αρνητικών συναισθημάτων.

Επιπλέον, η ενεργητική ακρόαση περιλαμβάνει τεχνικές ανατροφοδότησης (feedback), προκειμένου ο ακροατής να διασφαλίσει ότι έχει κατανοήσει σωστά το μήνυμα και να εκφράσει

Η ενεργητική ακρόαση προϋποθέτει τη συγκέντρωση και την πλήρη αφοσίωση στον/στην συνομιλητή/ρια. Η προσοχή, ως ανώτερη γνωστική λειτουργία, περιλαμβάνει την εστίαση του νου σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο, αποκλείοντας άλλες πληροφορίες ή περιβαλλοντικά ερεθίσματα.

στον συνομιλητή του την προσοχή και κατανόησή του. Μετά τη σύνοψη των επικοινωνιακών στόχων του ομιλητή και την εκ μέρους του ακροατή διατύπωση συμπερασμάτων, επιδιώκεται η ρητή ή άρρητη έκφραση του ενδιαφέροντος ή της ευχαρίστησης της συμμετοχής στην επικοινωνιακή διαδικασία (Leiberg & Anders, 2006· Lewis & Reinsch 1988).

1.1.γ Η κλίμακα Στάσης Ενεργητικής ακρόασης (Active Listening Scale - ALAS)

Η ALAS (Active Learning Attitude Scale), είναι η κλίμακα μέτρησης και αξιολόγησης της ενεργητικής ακρόασης ALAS (Active Learning Attitude Scale), που αναπτύχθηκε από ερευνητές για τη μέτρηση των στάσεων των ανθρώπων σε σχέση με την «προσωποκεντρική στάση» και την «ενεργητική ακρόαση», έχοντας αναγνωρίσει τη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό άγχος των εργαζομένων και στα συναφή ζητήματα ψυχικής υγείας. Προοριζόταν για εφαρμογή ως ένα χρήσιμο εργαλείο για τη μέτρηση των αλλαγών στις ενδοπροσωπικές στάσεις ακρόασης μετά από εκπαίδευση στην ενεργητική ακρόαση» σε μεγάλες εταιρείες με χιλιάδες εργαζόμενους.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Τα ερωτηματολόγια «Active Learning Attitude Scale» (ALAS) που μετρούν τα επίπεδα της ενεργητικής ακρόασης των συμμετεχόντων/ουσών βαθμολογούνται με την κλίμακα Likert (0=ποτέ, 1=σπάνια, 2=συχνά, 3=πολύ συχνά, 4=πάντα) και συνήθως περιέχουν ερωτήσεις που ερωτούν πόσο «σπάνια» ή «συχνά» αρχίζουν να μιλάνε οι συμμετέχοντες πριν τελειώσει ο άλλος, αν αρχίζουν να μαλώνουν με τον ομιλητή ενώ τον ακούν, αν τον ακούν προσεκτικά επισημαίνοντας τα λόγια του, αν άθελά τους βλέπουν τον ομιλητή από κριτική σκοπιά, αν τον διακόπτουν και τον βιάζουν να μιλήσει πιο γρήγορα, αν αρνούνται τη γνώμη του, αν και κάθε πόσο πιάνουν τους εαυτούς τους να προσπαθούν να μιλάνε στον εκάστοτε ομιλητή με κατευθυντικό τρόπο και πειστικό επιμένοντας στη γνώμη τους, αν και πόσο εκνευρίζονται επειδή δεν καταλαβαίνουν τα συναισθήματα του ομιλητή, αν του μιλούν προσβλητικά όταν έχουν κακή διάθεση, αν συνοψίζουν στο μυαλό τους αυτά που έχει πει ο ομιλητής, δίνοντάς του μία σύντομη περίληψη όσων έχει πει, καθώς επίσης αν προσέχουν τα ανέκφραστα συναισθήματά του άλλου. Συνηθέστερες υποκατηγορίες ερωτήσεων διερευνούν τις στάσεις των συμμετεχόντων/ουσών για την ενεργητική ακρόαση, την ικανότητά τους να συμπάσχουν και τις δυνατότητές τους να αναπτύξουν εποικοδομητική συζήτηση.

Χαρακτηριστικές ερωτήσεις σε τέτοια ερωτηματολόγια είναι οι ακόλουθες:

- Όταν κάποιος ενθουσιάζεται, τείνω να ενθουσιάζομαι κι εγώ.
- Οι ατυχίες των άλλων δεν με ενοχλούν ιδιαίτερα.
- Όταν συμπεριφέρονται με ασέβεια σε κάποιο άτομο αναστατώνομαι.
- Δεν συμμερίζομαι τη χαρά κάποιου ατόμου που βρίσκεται κοντά μου.
- Χαίρομαι να κάνω τους άλλους ανθρώπους να νιώθουν καλύτερα.
- Έχω τρυφερά συναισθήματα και νοιάζομαι για τους ανθρώπους που είναι λιγότερο τυχεροί από μένα.
- Δεν ενδιαφέρομαι πραγματικά για το πώς νιώθουν οι άλλοι.
- Νοιώθω παρότρυνση να βοηθήσω κάποιο άτομο που φαίνεται αναστατωμένο.
- Στεναχωριέμαι για κάποιο άτομο που το μεταχειρίζονται άδικα.
- Όταν βλέπω να εκμεταλλεύονται κάποιο άτομο, νιώθω την ανάγκη να το

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

προστατεύσω.

- Όταν κάποιος αρχίζει να μου μιλά για τα προβλήματά του/της, προσπαθώ να αλλάξω συζήτηση.
- Μπορώ να καταλάβω πότε οι άλλοι είναι λυπημένοι ακόμη και αν δεν μου το πουν.
- Ανακαλύπτω ότι συντονίζομαι με τα συναισθήματα των άλλων.
- Δεν συμπονώ τους ανθρώπους που ευθύνονται οι ίδιοι για τις σοβαρές τους ατυχίες.
- Αναστατώνομαι/ταράζομαι όταν κάποιος κλαίει.
- Έχω επίγνωση των συναισθημάτων μου
- Συνεχίζω να ακούω, ακόμη και αν δεν με ενδιαφέρει ό,τι λέγεται
- Προσέχω να μην διακόπτω την ομιλία του
- Όταν διστάζει, περιμένω να αρχίσει να μιλάει
- Τον/την ακούω αφηρημένα
- Είμαι πρόθυμος να πω κάτι στους άλλους συνήθως
- Οι άνθρωποι αισθάνονται εύκολα να μου μιλήσουν
- Μιλάω με τους άλλους προσωπικά
- Μου ζητούν τη συμβουλή μου
- Εκφράζω ευθέως τα συναισθήματά μου
- Μπορώ να ακούσω τις ανησυχίες του συναδέλφου, αλλά δεν μπορώ να εκμυστηρευτώ τις δικές μου
- Δεν μιλάω με κάποιον άλλον εκτός αν έχω κάτι να πω

Με βάση την κλίμακα αξιολόγησης ενεργητικής ακρόασης, τα ποσοστά 49-65 αντιστοιχούν στους ενεργούς ακροατές, τα ποσοστά 31-48 αντιστοιχούν σε ικανοποιητικούς ενεργητικούς ακροατές που έχουν ωστόσο περιθώρια βελτίωσης, ενώ τα ποσοστά που κυμαίνονται μεταξύ 13-30 δείχνουν ότι τα άτομα οφείλουν να επικεντρωθούν στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους ως ενεργητικοί ακροατές.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.1.8 Ενεργητική ακρόαση και συναισθηματική νοημοσύνη

Τα παραπάνω ερωτηματολόγια αποτελούν εξαιρετική ευκαιρία αυτεπίγνωσης, καθώς όλοι μας έχουμε περιθώρια βελτίωσης της ικανότητας της ενεργητικής ακρόασης και προσφοράς αυτού που πραγματικά ζητούμε: το να μας ακούν και να μας καταλαβαίνουν οι άλλοι. Αλλά δε μπορούμε να ζητούμε κάτι που δε δυνάμεθα πρώτα εμείς οι ίδιοι να δώσουμε. Πολλές φορές, μάλιστα, ίσως χρειαστεί διδάξουμε τους άλλους στο εργασιακό και ευρύτερο, κοινωνικό μας περιβάλλον με τη συμπεριφορά μας, καθώς είμαστε οι καλύτεροι δάσκαλοί τους. Η συναισθηματική αυτογνωσία συνδέεται με τη σπουδαιότητα της αναγνώρισης των συναισθημάτων του ίδιου του ατόμου και της αντίληψης του τρόπου με τον οποίο τα συναισθήματα αυτά επιδρούν και διαμορφώνουν την απόδοση του.

Η ακριβής αυτοαξιολόγηση σχετίζεται με την επίγνωση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών που έχει το άτομο. Η αυτοπεποίθηση αποτελεί το τρίτο χαρακτηριστικό για την κατάκτηση της ικανότητας της αυτογνωσίας, που θεωρείται ως το θεμελιώδες χαρακτηριστικό για την κοινωνική ευαισθητοποίηση, τη διαχείριση σχέσεων στον εργασιακό χώρο, την απόκτηση της ενσυναίσθησης και την καλλιέργεια της ενεργητικής ακρόασης και της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η τελευταία είναι το σύνολο τεσσάρων νοητικών και ψυχικών ικανοτήτων που αφορούν την αντίληψη του συναισθήματος, την χρήση του για διευκόλυνση της σκέψης, την κατανόησή του και την διαχείρισή του. Η αντίληψη του συναισθήματος αφορά στην ακρίβεια με την οποία αναγνωρίζουμε τα συναισθήματά μας αλλά και των άλλων στον εαυτό τους και στους άλλους, μέσα από τις εκφράσεις του προσώπου, τον τόνο της φωνής και τη γλώσσα του σώματος. Τα άτομα που έχουν ανεπτυγμένη αυτή την ικανότητα, εκφράζουν κατάλληλα τα συναισθήματα τους, προσαρμόζονται καλύτερα στις συναισθηματικές τους ανάγκες και μπορούν να προσδιορίσουν την αυθεντικότητα των συναισθημάτων που εκφράζουν οι άλλοι. Η ικανότητα της χρήσης συναισθημάτων για την διευκόλυνση της σκέψης, σχετίζεται με την κατανόηση του ότι ορισμένα συναισθήματα σχετίζονται με συγκεκριμένα

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

καθήκοντα ή στόχους. Επομένως, όσα άτομα είναι ικανά για αυτό, μπορούν και να δημιουργήσουν διαθέσεις για να επικοινωνήσουν αποτελεσματικότερα με άλλα άτομα. Η δε κατανόηση των συναισθημάτων που βιώνουμε οι ίδιοι και οι άλλοι, και άρα η συνειδητοποίηση των αιτιών για αυτά τα συναισθήματα μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή περισσότερο αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης συναισθημάτων, στην αναγνώριση τη αξίας της βίωσης ορισμένων συναισθημάτων σε συγκεκριμένες καταστάσεις και οπωσδήποτε στην καλλιέργεια της ικανότητάς μας να γίνουμε πετυχημένοι ενεργητικοί ακροατές.

1.1.ε Εμπόδια κατά τη διαδικασία της ενεργητικής ακρόασης

Η ενεργητική ακρόαση και η διάθεση ενός ατόμου να δείχνει κατανόηση και να εκφράζει ανησυχία για την άποψη και τις συναισθηματικές ανάγκες του άλλου, που συνιστά βασική πτυχή της συναισθηματικής νοημοσύνης, μπορεί να παρεμποδίζεται από διάφορους παράγοντες, όπως λ.χ.

- α. την άσκηση κριτικής του ακροατή στον συνομιλητή,
- β. η βιαστική απάντηση προτού ολοκληρώσει ο ομιλητής, που προδίδει ουσιαστικά το βασικό πρόβλημα της επικοινωνίας σήμερα, που δεν είναι άλλο από την έλλειψη διακοής· μιλούμε πάνω στον άλλον και αντί να τον ακούμε πραγματικά και να τα καταλάβουμε το «σημαντικό δικό του», σκεφτόμαστε τι θα του απαντήσουμε, και επομένως χάνουμε εξ ολοκλήρου το βαθύτερο νόημα των λεγομένων του
- γ. η πρόωρη παροχή λύσεων ή συμβουλών εκ μέρους μας, η ηθικοπλαστική καθοδήγηση
- δ. η αποφυγή της αντιμετώπισης των προβληματισμών του συνομιλητή, που μπορεί να εκφράζεται μέσω αλλαγής θέματος, καθησυχαστικών δηλώσεων ή παροχής ανούσιων επιχειρημάτων ή της μειωμένης διάθεσης για αντίληψη και συνειδητοποίηση των συναισθημάτων του ομιλητή.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι, πολλές φορές, η ενεργητική ακρόαση δεν είναι πάντα εφικτή στους εργασιακούς χώρους λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών κάθε επαγγέλματος. Ωστόσο, είναι κρίσιμο να αναγνωρίζεται και να επισημαίνεται

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

στον/στην συνάδελφο ότι, παρά τις συνθήκες, υπάρχει πρόθεση για κατανόηση, γεγονός που συχνά εκτιμάται θετικά εκ μέρους του/της.

1.1.στ΄ Ψυχολογικά εμπόδια στην ενεργητική ακρόαση

Τα ψυχολογικά εμπόδια μπορούν να εμποδίσουν σημαντικά την ενεργητική ακρόαση, καθιστώντας δύσκολη την πλήρη συμμετοχή σε συνομιλίες. Εδώ είναι μερικά κοινά:

✓ Προκαταλήψεις & Στερεότυπα

Ενεργοποιούνται αυτόματα π.χ. εάν έχετε ήδη άποψη για τον/την ομιλητή/ρια ή για το θέμα, μπορείτε να φιλτράρετε πληροφορίες που έρχονται σε αντίθεση με τις πεποιθήσεις σας οπότε δεν τον/την ακούτε πλέον ενεργητικά.

✓ Επιλεκτική Ακρόαση

Δίνουμε προσοχή μόνο σε μέρη της συνομιλίας που ευθυγραμμίζονται με τις απόψεις μας, ενώ αγνοούμε τις αντίθετες απόψεις.

✓ Συναισθηματικά εμπόδια και αντιστάσεις

Τα υψηλά επίπεδα στρες και άγχους μπορούν να βλάψουν τις γνωστικές λειτουργίες, καθιστώντας πιο δύσκολη την εστίαση και την επεξεργασία πληροφοριών. Σχετικά με τις αντιστάσεις εάν για παράδειγμα μια συνομιλία πυροδοτεί αρνητικά συναισθήματα, μπορεί να αντισταθούμε στο να ακούμε ανοιχτά και αντί αυτού να επικεντρωθούμε στη διατύπωση αντεπιχειρημάτων.

✓ Ψυχολογικός Θόρυβος

Δημιουργείται από εσωτερικούς περισπασμούς, δηλαδή σκέψεις για άσχετα θέματα που μπορούν να αποτρέψουν την πλήρη εμπλοκή στη συζήτηση.

Ο ψυχολογικός θόρυβος αφορά επίσης και τη διάθεση. Οι ακραίες συναισθηματικές καταστάσεις -θετικές ή αρνητικές- μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη και την επεξεργασία του μηνύματος.

✓ Έλλειψη Ενσυναίσθησης

Αφορά καταρχάς την αποτυχία Συναισθηματικής Σύνδεσης. Αν δυσκολευόμαστε να σχετιστούμε με τα συναισθήματα του ομιλητή/της ομιλήτριας μπορεί να χάσουμε το βαθύτερο νόημα πίσω από τα λόγια του/της.

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Η κριτική στάση επίσης επηρεάζει την ενεργητική ακοή μας. Η διάθεση για αξιολόγηση του ομιλητή/της ομιλήτριας αντί να ακούμε με προσοχή και με ανοιχτό μυαλό μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στην κατανόηση.

✓ Γνωστική Υπερφόρτωση

Η υπερφόρτωση πληροφοριών, η επεξεργασία δηλαδή πάρα πολλών πληροφοριών ταυτόχρονα μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και δυσκολία διατήρησης βασικών σημείων.

Τα σύνθετα ή αφηρημένα θέματα επίσης δημιουργούν εμπόδια στην ενεργή ακρόαση. Εάν το θέμα είναι δύσκολο να συσχετιστεί με προηγούμενες εμπειρίες, η κατανόηση είναι πολύ δύσκολη.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Πρακτικές συμβουλές για εξάσκηση

Η ενεργητική ακρόαση είναι μια ικανότητα που μπορεί να τελειοποιηθεί μέσα από διάφορα σενάρια της πραγματικής ζωής. Στην συνέχεια θα σας δοθούν ορισμένοι πρακτικοί τρόποι για να εξασκηθείτε.

Α. Συζητήσεις με φίλους και οικογένεια

Οι φίλοι και η οικογένεια μπορεί να αποτελέσουν πολύ καλή πηγή εξάσκησης.

- ✓ Εστιάστε ενεργά και εξ ολοκλήρου σε αυτόν ή αυτήν που μιλάει, χωρίς περισπασμούς, όπως να ελέγχετε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή να σκέφτεστε την απάντησή σας πριν τελειώσει. Ακούστε τη συζήτηση ενεργά και σκεφτείτε επίσης τον τόνο, την πρόθεση και τα υποκείμενα συναισθήματα του/της φίλου/ης σας ή του μέλους της οικογένειάς σας.
- ✓ Επαναδιατυπώστε τα βασικά σημεία για να επιβεβαιώσετε την κατανόηση, π.χ., "Λοιπόν, αυτό που λες είναι...".
- ✓ Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας προσπαθήστε με μη λεκτικές ενδείξεις να δείξετε το ενδιαφέρον διατηρώντας οπτική επαφή, γνέφοντας και χρησιμοποιώντας εκφράσεις του προσώπου για να δείξετε προσοχή.
- ✓ Μπορείτε να θέσετε διευκρινιστικές ερωτήσεις: Αντί να κάνετε υποθέσεις σε αυτά που λέει ο/η φίλος/η σας, κάντε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου όπως, «Μπορείς να αναλύσεις αυτό το σημείο που είπες;»
- ✓ Προσπαθήστε να μη διακόψετε αυτόν/αυτήν που μιλάει. Αφήστε τον/την φίλο/η σας ή το μέλος της οικογένειάς σας να ολοκληρώσει τις σκέψεις του/της πριν απαντήσει.
- ✓ Μπορείτε στη συνέχεια στη συζήτηση να κάνετε εποικοδομητικά σχόλια. Να αναγνωρίζετε δηλαδή τη συνεισφορά του συνομιλητή/ της συνομιλήτριας σας στη συζήτηση και να δείτε θετικά τις ιδέες που αναπτύχθηκαν αντί να τις απορρίπτετε χωρίς κρίση.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Β. Ακούγοντας Αναφορές Ειδήσεων

Αυτή είναι μια άσκηση που μπορεί να βελτιώσει πολύ την ενεργή ακοή σας.

Προσπαθήστε την ώρα που βλέπετε τηλεόραση να εστιάσετε σε ένα τμήμα των ειδήσεων που σας αρέσει π.χ. πολιτικές ειδήσεις, κοινωνικές ειδήσεις, αθλητικά κλπ. Ακούστε τις ειδήσεις αυτές προσεκτικά και προσπαθήστε στη συνέχεια να συνοψίσετε σε ένα φύλλο χαρτί τα βασικά σημεία από το τμήμα των ειδήσεων στο οποίο εστιάσατε.

Αν αυτή την άσκηση την κάνετε μία-δύο φορές την εβδομάδα θα προσέξετε ότι βελτιώνεστε σταδιακά στην σύνοψη στο τέλος.

Την ίδια άσκηση μπορείτε να κάνετε ακούγοντας ραδιόφωνο.

Γ. Συναντήσεις στο γραφείο

Μπορείτε να προσπαθήσετε να ασκήσετε την ακοή σας κατά τη διάρκεια των συναντήσεων στο γραφείο, στον εργασιακό σας χώρο.

Σε κάποια συνάντηση που θα αισθανθείτε έτοιμος/η για να κάνετε την άσκηση προσπαθήστε να εστιάσετε ενεργά στον/στην προϊστάμενο/η σας, στον/στην συνάδελφό σας την ώρα που μιλάει. Κρατήστε κάποιες σημειώσεις και απαντήστε προσεκτικά σε αυτά που λέει.

Ζητήστε διευκρινίσεις, κάνετε ερωτήσεις στον/στην ομιλητή/ρια για να διασφαλιστεί ότι έχετε αντιληφθεί το σωστό μήνυμα. Η διευκρίνιση συνήθως περιλαμβάνει τη χρήση ανοιχτών ερωτήσεων που επιτρέπουν στον ομιλητή / στην ομιλήτρια να επεκταθεί σε ορισμένα σημεία που πρέπει να διευκρινιστούν.

Στη διάρκεια της συνάντησης αποφύγετε να ασχοληθείτε με κάτι άλλο π.χ. το κινητό σας, κάτι που βλέπετε έξω από το γραφείο, αγνοήστε τυχόν τηλεφωνήματα. Προσπαθήστε την ώρα που ακούτε να σκεφτείτε επίσης τον τόνο της φωνής, τυχόν συναισθήματα που έχει αυτός/ή που μιλάει στην συνάντηση. Εστιάστε στην κατανόηση και απαντήστε με ενσυναίσθηση.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.2 Ενεργός ακροατής, επίλυση διαφωνιών και ενίσχυση της παραγωγικότητας

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Πλεονεκτήματα της ενεργητικής ακρόασης
- ✓ Η συμβολή της στην επίλυση διαφωνιών
- ✓ Η προαγωγή της παραγωγικής συζήτησης και της αποδοτικότητας
- ✓ Απόκτηση επικοινωνιακών και διαπραγματευτικών δεξιοτήτων
- ✓ Υιοθέτηση ομαδικού πνεύματος



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι η αναφορά στην έννοια και τη σημασία της ενεργητικής ακρόασης ως δεξιότητας για τη δημιουργία εύρυθμων διαπροσωπικών σχέσεων και ως πρότυπο σεβασμού της προσωπικότητας των άλλων.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφωνόμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Αποσαφηνίζουν την έννοια της ενεργητικής ακρόασης σε σχέση με το team building στον εργασιακό χώρο, την επίλυση διαφωνιών και συγκρούσεων και την προσαρμοστικότητα
- ✓ αναφέρουν τα πλεονεκτήματα της
- ✓ προσδιορίζουν και αναφέρουν τη συμβολή της στην επίλυση διαφωνιών και στην ομαδικότητα.



Έννοιες- κλειδιά: team building, πλεονεκτήματα ενεργητικής ακρόασης, επίλυση διαφωνιών

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.2.α Ενεργός ακροατής

Σύμφωνα με την επονομαζόμενη LAFF don't CRY τεχνική των McNaughton and Vostal (2010), ο καλός και ενεργητικός ακροατής οφείλει:

1. Να ακούσει, να δείξει ενσυναίσθηση, και να επικοινωνήσει με σεβασμό με τον συνομιλητή του (Listen, empathize and communicate respect)
2. Να κάνει ερωτήσεις και ζητήσει άδεια να κρατήσει ακόμη και σημειώσεις από τον ομιλητή (Ask questions and ask permission to take notes)
3. Να εστιάσει στα ζητήματα που θίγει ο ομιλητής (Focus on the issues)
4. Να κάνει ένα πρώτο βήμα ώστε να «ξεκλειδώσει» τον άνθρωπο απέναντί του και να του μιλήσει (Find a first step)
5. Να μην επικρίνει άτομα που δεν είναι παρόντα (do not Criticize people who aren't present)
6. Να μην αντιδρά βιαστικά και μην υπόσχεται κάτι ανέφικτο (do not React hastily and promise something you can't deliver)
7. Να μην φλυαρεί λέγοντας άσχετα πράγματα (do not Yakety-yak-yak)

Βεβαίως, η επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων δεν επιτυγχάνεται μέσω της γλώσσας, που συνιστά το όχημα που μεταδίδει και εξωτερικεύει αυτό που υπάρχει στο μυαλό, την ψυχή και την καρδιά μας. Οι άνθρωποι επικοινωνούμε χρησιμοποιώντας και πολλά μη λεκτικά στοιχεία για να μιλήσουμε, να εκφράσουμε τα συναισθήματά μας ή τις ιδέες μας, όπως στοιχεία της γλώσσας του σώματος. Τέτοια είναι οι μορφασμοί, οι κινήσεις του σώματος και των χεριών, το βλέμμα. Επιπρόσθετα, βασιζόμαστε και σε επικοινωνιακά μη λεκτικά στοιχεία, όπως είναι η σιωπή, η απτική επαφή, η απόσταση και η διάταξη του χώρου.

Οι λεκτικές τεχνικές ανατροφοδότησης κατά την ενεργητική ακρόαση που μπορεί να βοηθήσουν τον ομιλητή να νιώσει ασφαλής περιλαμβάνουν:

- ✓ ερωτήσεις εκ μέρους μας για διευκρινίσεις,
- ✓ παράφραση των λεγομένων του ομιλητή, δηλαδή την επαναδιατύπωση των λεγομένων του,

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

- ✓ σύνοψη, που αφορά ουσιαστικά στην ανασκόπηση των βασικών σημείων για τη συνέχιση της συζήτησης,
- ✓ ενθάρρυνση του συνομιλητή να συνεχίσει (π.χ., “αυτό που λες έχει ενδιαφέρον”)
- ✓ καθώς και το να καθιστά κανείς ρητά τα συναισθήματα που αναγνωρίζονται μέσω των μη λεκτικών στοιχείων, όπως είναι οι μορφασμοί, οι χειρονομίες, η στάση του σώματος, κ.λπ. (π.χ., “φαίνεσαι προβληματισμένος”)
- ✓ αποφυγή της κριτικής
- ✓ επίδειξη ενσυναίσθησης, ήτοι η ικανότητα να δώσουμε στον συνομιλητή μας να καταλάβει πως μπαίνουμε στη θέση του, «φορούμε τα παπούτσια του», ξεφεύγουμε από την δική μας υποκειμενικότητα, βιώνουμε τη βαρύτητα των συναισθημάτων του συνομιλητή μας και απελευθεωνόμαστε από τις δικές μας σκέψεις και επιθυμίες .
- ✓ σωστή διακοή και αποφυγή διακοπής του ειρμού του ομιλητή.

Εξίσου σημαντική είναι και η χρήση μη λεκτικών μέσων ανατροφοδότησης για την ενίσχυση της ψυχολογικής ενθάρρυνσης του ομιλητή, όπως:

- ✓ η διατήρηση βλεμματικής επαφής,
- ✓ η εκφραστική γλώσσα του σώματος,
- ✓ οι ενθαρρυντικές εκφράσεις προσώπου και οι μικρές λεκτικές παρεμβάσεις (π.χ., “μμμ”),
- ✓ η χροιά και τόνος της φωνής μας που πρέπει να δείχνουν πως πραγματικά αφοσιωνόμαστε ώστε να δούμε πρόσωπα και καταστάσεις μέσα από την οπτική του/της ομιλητή/ριας,
- ✓ η αρμονία των κινήσεών μας με αυτές του/της συνομιλητή/ριας.

Όλα τα ανωτέρω ενισχύουν τη διαδραστική φύση της επικοινωνίας και επιβεβαιώνουν την αφοσίωση του ακροατή στον ομιλητή, διαμορφώνοντας ένα κλίμα θερμό και φιλικό, και καλλιεργώντας αισθήματα εμπιστοσύνης.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.2.β Πλεονεκτήματα ενεργητικής ακρόασης

Η ενεργητική ακρόαση προσφέρει σημαντικά οφέλη στον εκάστοτε ακροατή, που στο πλαίσιο της εν λόγω διαδικασίας θα πρέπει καταρχάς και κυρίως να λαμβάνει μηνύματα, αλλά και όταν χρειαστεί να τα εκπέμπει, δείχνοντας ενδιαφέρον στον ομιλητή και ενώ τον ακούει προσεκτικά, τον παρατηρεί (τη μη-λεκτική συμπεριφορά και τη γλώσσα του σώματος του σώματος του ομιλητή). Τα οφέλη για τον ακροατή είναι:

- ✓ Η όξυνση της παρατήρησης, αφού καλείται να ακούει και να απομνημονεύει λέξεις, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει και να είναι ευαίσθητος στα ηχητικά σημάδια
- ✓ Η καλλιέργεια της συγκέντρωσης, αφού πρέπει να αποφεύγει τη διακοπή και τον περισπασμό του ομιλητή
- ✓ Η ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, αφού προκειμένου να δείξει την ότι έχει στρέψει την αμέριστη προσοχή του στον ομιλητή, του κάνει ερωτήσεις και, άρα, διευκρινίζει, συνοψίζει και αντικατοπτρίζει τον εαυτό του στον ομιλητή
- ✓ Αποκτά ενσυναισθητική δεξιότητα, το «κλειδί» της επιτυχίας στην ανθρώπινη επικοινωνία και κάθε μορφής σχέση
- ✓ Ανοίγει τους ορίζοντές του, αφού οφείλει να αποφεύγει την προκατάληψη και να απέχει από κάθε μορφής ηθικοπλαστική συμβουλή και κριτική
- ✓ Αποκτά σεβασμό και καλλιεργεί την αποδοχή του άλλου, των ιδεών και των αντιλήψεών του (Baker et al., 2006· Brackett et al., 2013).

Επιπλέον οφέλη η ενεργητική ακρόαση επιφέρει, φυσικά, και στους ομιλητές, όπως:

- ✓ η ενίσχυση του αισθήματος ευθύνης και η προώθηση της προσωπικής του ανάπτυξης,
- ✓ θετικότερη αυτοαντίληψη
- ✓ καταλληλότερη συμπεριφορά
- ✓ ανάπτυξη του αυθορμητισμού
- ✓ χρήση υψηλών γνωστικών επιπέδων

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

- ✓ αύξηση της δημιουργικότητας
- ✓ βελτίωση της αυτοπεποίθησης κυρίως των νέων ατόμων που ξεκινούν την επαγγελματική τους πορεία,
- ✓ διατήρηση κοινωνικών δικτύων,
- ✓ υψηλότερη προσαρμοστικότητα στο επαγγελματικό και οικογενειακό περιβάλλον,
- ✓ εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση,
- ✓ αυξημένη ικανότητα συνεργασίας και διαχείρισης της γνώσης στο χώρο της εργασίας,
- ✓ συντονισμός με άλλους εργαζόμενους για επίτευξη κοινών στρατηγικών στόχων στις υπηρεσίες
- ✓ διάθεση για ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών και, γενικά, αλληλεπίδραση με άτομα διαφορετικής πολιτισμικής και εθνοτικής προέλευσης, με διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις που αλληλοσυμπληρώνουν το ένα το άλλο και μέσω της συνεργασίας τους ολοκληρώνεται ο στόχος στο βέλτιστο χρόνο, έχοντας ίσο μερίδιο ευθύνης κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων
- ✓ ευκαιρίες για καταπολέμηση γλωσσικών και εννοιολογικών προβλημάτων
- ✓ καλλιέργεια εμπιστοσύνης,
- ✓ αποφυγή παρεξηγήσεων
- ✓ συναισθηματική αποφόρτιση
- ✓ διάθεση για αποφυγή αντιπαραθέσεων, και επίλυση συγκρούσεων που εμποδίζουν τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων (Brackett et al., 2006; Brackett, et al., 2011· Bodie et al., 2012· Γιαννουλέας, 1997).

1.2.γ. Συμβολή της ενεργητικής ακρόασης στην διαχείριση διαφωνιών και στην δημιουργία ομαδικού πνεύματος

Δεδομένου πως τα συναισθήματα διαπερνούν όλα τα επίπεδα μιας υπηρεσίας και επηρεάζουν αποφασιστικά τη στρατηγική λήψη αποφάσεων, τη δημιουργικότητα,

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

την κοινωνική συμπεριφορά, την επιτυχή διαπραγμάτευση, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, η ανάπτυξη ικανοτήτων ρύθμισης των συναισθημάτων, ως μια βασική συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης, και η ενεργητική ακρόαση μπορεί να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα στο στρες και να λειτουργήσουν προστατευτικά για τους εργαζόμενους από την επαγγελματική εξουθένωση και κατάθλιψη, ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη συναισθηματική τους ευημερία (Salas et al., 2000). Ως εκ τούτου στον εργασιακό χώρο προάγεται και η δεξιότητα της ομαδικότητας, που γίνεται αντιληπτή ως η ικανότητα ενός ατόμου να συνεργάζεται αποτελεσματικά μέσα σε ένα σύνολο και με τα υπόλοιπα μέλη που το απαρτίζουν να λειτουργεί αρμονικά, συντονισμένα, και συλλογικά, δείχνοντας σεβασμό προς τους υπόλοιπους, τις απόψεις τους, τις εμπειρίες τους και τις συμπεριφορές τους (Salas et al., 2005). Η ομαδική εργασία δεν είναι απλώς το αποτέλεσμα της συνύπαρξης ορισμένων ατόμων, αλλά βασίζεται στη βούληση όλων των μελών να συνεργαστούν, προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός στόχος και περιλαμβάνει την παραγωγικότητα των μελών της ομάδας, τη θετική και αισιόδοξη στάση του ενός προς τον άλλον και τον στόχο που τέθηκε για το καλό της υπηρεσίας, την τήρηση των προθεσμιών, την υπευθυνότητα και την ευαισθητοποίησή τους, την ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών και, φυσικά, την αποτελεσματική και άμεση επικοινωνία (Salas et al., 2004· Wilkins et al., 2012).

Επιπλέον η αποτελεσματική διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων στην εργασία και η διάθεση επίλυσης των έκτακτων καταστάσεων από τους εργαζόμενους που λαμβάνουν υπόψη τα λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα ενεργητικής ακρόασης που προαναφέρθηκαν, αποφεύγουν να επικρίνουν τα λεγόμενα του ομιλητή και βεβαιώνονται ότι κατανόησαν τι έχει πει, δεν τον διακόπτουν και περιμένουν να ολοκληρώσει αν έχει να πει κάτι άλλο, αγνοούν τους περισπασμούς (π.χ., κινητό), παρέχουν θετική ανατροφοδότηση στον ομιλητή, τον ακούν με ενσυναίσθηση, ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν την άποψή του, επικεντρώνονται στα κύρια σημεία του λόγου του, αντιστέκονται στον πειρασμό να ολοκληρώσουν τη φράση του, δρουν συνήθως με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων προς όφελος των συναδέλφων, του πολίτη και της κοινωνίας (Kourmoussi

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

et al., 2015). Αυτά συνιστούν δεξιότητες άμεσα συνδεδεμένες με την έννοια της προσαρμοστικότητας, που επίσης περιλαμβάνεται στο σύνολο των δεξιοτήτων του Ενιαίου Πλαισίου και, επιπλέον, περιλαμβάνει την αποτελεσματική και έγκαιρη ανταπόκριση του υπαλλήλου σε νέες συνθήκες και δεδομένα, με την πραγματοποίηση των απαραίτητων ενεργειών, που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του.

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Βιβλιογραφικές αναφορές 1^{ης} και 2^{ης} θεματικής ενότητας

- Baker, D. P., Day, R. & Salas, E., (2006). Teamwork as an Essential Component of High Reliability Organizations. *Health services research*, 9(41), 1576-1598.
- Brackett, M., Bertoli, M., Elbertson, N., Bausseron, E., Castillo, R., & Salovey, P. (2013). Emotional intelligence. In M. D. Robinson, E. R. Watkins, & E. HarmonJones (Eds.), *Handbook of cognition and emotion* (σ. 365-379). The Guilford Press.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 780 -795.
- Bodie, G. D., St. Cyr, K., Pence, M., Rold, M., & Honeycutt, J. (2012). Listening competence in initial interactions I: Distinguishing between what listening is and what listeners do. *International Journal of Listening*, 26(1), 1-28.
- Γιαννουλέας, Μ. (1997). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Ελληνικά Γράμματα.
- Cooper, R. K. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. *Training & Development*, 51(12), 31-39.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Business*. Orion Business Books.
- Cooper, B. (2010). In search of profound empathy in learning relationships: Understanding the mathematics of moral learning environments. *Journal of Moral Education*, 39(1), 79-99.
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work*. Hse Books.
- Darling, A. L., & Dannels, D. P. (2003). Practicing engineers talk about the importance of talk: A report on the role of oral communication in the workplace.

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

- Communication Education*, 52(1), 1-16.
- Haley, B., Heo, S., Wright, P., Barone, C., Rettiganti, M. R., & Anders, M. (2017). Relationships among active listening, self-awareness, empathy, and patient-centered care in associate and baccalaureate degree nursing students. *Nursing Plus Open*, 3, 11- 16.
- Hinde, R. A., & Hinde, R. A. (Eds.). (1972). *Non-verbal communication*. Cambridge University Press.
- Ioannidou, F., & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about. *International Journal of caring sciences*, 1(3), 118-123.
- Kourmoussi, N., Xythali, V., & Koutras, V. (2015). “Reliability and validity of the multidimensional locus of control IPC scale in a sample of 3668 Greek educators.” *Social Sciences* 4, 1067–78.
- Leiberg, S., & Anders, S. (2006). The multiple facets of empathy: a survey of theory and evidence. *Progress in brain research*, 156, 419-440.
- Lewis, M. H., & Reinsch Jr, N. L. (1988). Listening in organizational environments. *The Journal of Business Communication*, 25(3), 49-67.
- Mariska, M. A., & Harrawood, L. K. (2013). Understanding the unsaid: enhancing multicultural competence through nonverbal awareness. VISTAS Online: *Ideas and Research You Can Use*, 64, 1-12.
- McNaughton, D., & Vostal, B. R. (2010). Using Active Listening to Improve Collaboration With Parents: The LAFF Don't CRY Strategy. *Intervention in School and Clinic*, 45(4), 251-256.
- Kubota, S., Mishima, N., & Nagata, S. (2004). A study of the effects of active listening on listening attitudes of middle managers. *Journal of Occupational Health*, 46, 60–67. DOI: 10.1539/joh.46.60
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21, 95.
<https://doi.org/10.1037/h0045357>
- Rogers, C. R. (1980). Empathic: An unappreciated way of being. In C. R. Rogers, *A way of being* (pp. 137-163). Houghton Mifflin. (Original work published 1975).

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

- Salas, E., Burke, C. S. & Cannon-B, J. A., (2000). Teamwork: emerging principles. *International Journal of Management Review*, 2(4), 339–356339.
- Salas, E., E. Sims, D. & Burke, C. S., (2005). Is there a “big five” in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555-599.
- Salas, E., Sims, D. E. & Klein, C., (2004). Cooperation at Work. *Encyclopedia of applied psychology*, 1, 497-505.
- Van der Zee, K., Thijs, M., & Schakel, L. (2002). The relationship of emotional intelligence with academic intelligence and the Big Five. *European journal of personality*, 16(2), 103-125.
- Wilkins, K. G., Bernstein, B. L., Harrison, C. J., Bekki, J. M., & Atkinson, R. K. (2012). *Development of the science technology engineering and mathematics—Active listening skills assessment (STEM-ALSA)*. In Proceedings – Frontiers in Education Conference FIE [6462248]. doi:10.1109/fie.2012.6462248

Ιστότοποι

<https://barriersofcommunication.com/psychological-barriers-to-listening/>
<https://openbooks.macewan.ca/professionalcommunication/chapter/5-4-barriers-to-effective-listening/>
<https://www.simplypsychology.org/active-listening-definition-skills-benefits.html>

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.3 Επικοινωνία – Αποτελεσματική Επικοινωνία

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την τέχνη της επικοινωνίας
- ✓ Κανάλια επικοινωνίας
- ✓ Μορφές Επικοινωνίας
- ✓ Εμπόδια στην επικοινωνία
- ✓ Η διαδικασία αποτελεσματικής επικοινωνίας



Σκοπός της θεματικής ενότητας

Σκοπός της ενότητας είναι οι επιμορφούμενοι/ες να κατανοήσουν την έννοια της επικοινωνίας, να προσδιορίσουν τα κανάλια επικοινωνίας και να εντοπίσουν τα εμπόδια στην επικοινωνία, προκειμένου να βελτιώσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ ορίζουν την έννοια της επικοινωνίας και της αποτελεσματικής επικοινωνίας
- ✓ προσδιορίζουν τις μορφές και τα εμπόδια που συναντώνται στη διαδικασία αυτή



Έννοιες- κλειδιά: Επικοινωνία, εμπόδια στην επικοινωνία, κανάλια επικοινωνίας

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.3.α Επικοινωνία: Μια Πολυδιάστατη Διαδικασία

Η επικοινωνία είναι μια καθημερινή δραστηριότητα που επηρεάζει την προσωπική, επαγγελματική και κοινωνική μας ζωή. Επενδύοντας στην ανάπτυξη των επικοινωνιακών μας δεξιοτήτων μπορούμε να βελτιώσουμε τόσο τις διαπροσωπικές μας σχέσεις όσο και τη συνεργασία στο εργασιακό μας περιβάλλον. Η επικοινωνία είναι θεμελιώδης δεξιότητα, που καθορίζει τη φύση των ανθρώπινων σχέσεων και αλληλεπιδράσεων. Μέσω αυτής οι άνθρωποι μπορούν να μεταδώσουν τις σκέψεις, τις ιδέες, τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματά τους, προσδοκώντας να επηρεάσουν τους άλλους γύρω τους. Η πράξη της επικοινωνίας δεν είναι απλώς η ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά μια δημιουργική διαδικασία, κατά τη διάρκεια της οποίας δύο ή περισσότερα άτομα «συνδιαλέγονται», ανταλλάσσοντας μηνύματα είτε συνειδητά, είτε ασυνειδητά, τα οποία δύνανται να επηρεάσουν τις σκέψεις ή τη συμπεριφορά τους (Βάμβουκας & Κατσιμαλή, 2001).

***Η επικοινωνία είναι
θεμελιώδης δεξιότητα, που
καθορίζει τη φύση των
ανθρώπινων σχέσεων και
αλληλεπιδράσεων. Μέσω
αυτής οι άνθρωποι μπορούν
να μεταδώσουν τις σκέψεις,
τις ιδέες, τις πεποιθήσεις και
τα συναισθήματά τους,
προσδοκώντας να
επηρεάσουν τους άλλους
γύρω τους.***

Η έννοια της επικοινωνίας έχει οριστεί κατά καιρούς με διαφορετικούς τρόπους. Έτσι, οι Hoy και Miskel (2008) την παρουσιάζουν ως μια διαδικασία κατά την οποία πηγές μεταβιβάζουν μηνύματα, χρησιμοποιώντας σύμβολα/νοήματα, προκειμένου οι αποδέκτες να κατανοήσουν με τον ίδιο τρόπο τα μηνύματα και να

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

επηρεαστεί η συμπεριφορά τους, ενώ ο Steinfatt (2009) ως μια σύνθετη διαρκώς κινούμενη αλληλεπίδραση μεταβλητών χωρίς συγκεκριμένη αρχή και τέλος, που η καθεμιά ταυτόχρονα επηρεάζει και επηρεάζεται από την κίνηση των άλλων.

Η επικοινωνία είναι μια σύνθετη, δυναμική και συμβολική διαδικασία, όπου οι άνθρωποι επιδιώκουν να μοιραστούν τον «κόσμο τους» μέσω της χρήσης συμβόλων (Samovar, 2010). Ανάλογα με το πλαίσιο που εφαρμόζεται παίρνει και άλλες διαστάσεις, επειδή ακριβώς κάθε κοινωνικό πλαίσιο έχει τη δική του

Η επικοινωνία είναι μια σύνθετη, δυναμική και συμβολική διαδικασία, όπου οι άνθρωποι επιδιώκουν να μοιραστούν τον «κόσμο τους» μέσω της χρήσης συμβόλων (Samovar, 2010).

«τελετουργία» αλληλεπίδρασης, που καθορίζεται από συγκεκριμένους κανόνες και τρόπους συμπεριφοράς και διαμορφώνει τις σχέσεις των ατόμων εντός του περιβάλλοντος αυτού (Lewar et al., 2023). Για παράδειγμα,

διαφορετικοί χώροι όπως το σχολείο, η εκκλησία ή το πανεπιστήμιο έχουν συγκεκριμένες κοινωνικές δομές που απαιτούν συγκεκριμένους τρόπους επικοινωνίας.

Ωστόσο, ενώ η επικοινωνία επηρεάζεται από το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα, ταυτόχρονα το επηρεάζει κιόλας. Είναι, λοιπόν, μια αμφίδρομη διαδικασία που επιδρά στην ανθρώπινη συμπεριφορά και καθορίζεται από το πλαίσιο εντός του οποίου τελείται αλλά και από τις ανάγκες (Maslow, 2008) και τις προσδοκίες (Suciu et al., 2013) των συμμετεχόντων/ουσών σε αυτή. Ως εκ τούτου, οι συμμετέχοντες σε μια επικοινωνιακή κατάσταση, προκειμένου να διαμορφώσουν συνθήκες καλής επικοινωνίας, επιδιώκουν να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εταίρων της επικοινωνιακής κατάστασης (Mitra, 2021).

Η επικοινωνία, η οποία αποτελεί κεντρικό στοιχείο της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, συνδέεται και συχνά συγχέεται με πλήθος άλλων εννοιών, όπως η αλληλεπίδραση, η έκφραση και η εκφραστικότητα και για αυτό είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να αποσαφηνιστούν οι παραπάνω έννοιες, προκειμένου να αποφεύγεται η σύγχυση. Έτσι, λοιπόν, η έκφραση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

αποκαλύπτει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του, η εκφραστικότητα στην αποτελεσματικότητα και σαφήνεια με την οποία εκφράζονται αυτές οι σκέψεις και τα συναισθήματα, ενώ η αυτοέκφραση, συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να εκφράζει την προσωπική του ταυτότητά του με αυθεντικότητα (Σταμάτης, 2013). Επιπλέον, η επικοινωνία συνδέεται στενά με την αντίληψη, δηλαδή την ικανότητα να κατανοούμε και να επεξεργαζόμαστε τα μηνύματα που μας αποστέλλονται, καθώς και με τη μεταεπικοινωνία, η οποία αφορά την ανάλυση και την κατανόηση των διαδικασιών που συνθέτουν την επικοινωνία (Σταμάτης 2013).

Ως κοινωνικό όν ο άνθρωπος επιζητά την επικοινωνία, η οποία αντιτίθεται στη σιωπή—μια κατάσταση που επίσης μπορεί να θεωρηθεί μορφή επικοινωνίας. Βασικά στοιχεία της επικοινωνίας αποτελούν ο αποστολέας/πομπός, το μήνυμα και ο παραλήπτης/δέκτης. Η διαδικασία της επικοινωνίας εκκινείται όταν ο πομπός στέλνει ένα μήνυμα στον δέκτη, ανεξάρτητα από την αντίδραση του τελευταίου. Αναλυτικότερα, με τον όρο αποστολέας, ή πομπός ή πηγή, εννοούμε το άτομο ή τον οργανισμό που επιδιώκει να διαβιβάσει ένα ή περισσότερα μηνύματα σε άλλους. Είναι υπεύθυνος για τον καθορισμό του περιεχομένου του μηνύματος, καθώς και της επιλογής του καναλιού μετάδοσης που θα χρησιμοποιηθεί για την αποστολή του. Ο πομπός επηρεάζει την επιτυχία της επικοινωνίας μέσω χαρακτηριστικών όπως η

αξιοπιστία, το κύρος και η ταύτιση με τον δέκτη, καθώς τα παραπάνω ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την οικειότητα στο πρόσωπο του πομπού.

Με τον όρο μήνυμα εννοούμε το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Ο τρόπος διατύπωσής του είναι αυτός που

Με τον όρο μήνυμα εννοούμε το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Ο τρόπος διατύπωσής του είναι αυτός που διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη διεξαγωγή της επικοινωνίας.

διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη διεξαγωγή της επικοινωνίας. Για αυτό, θα πρέπει αυτό να εκφέρεται με σαφή και κατανοητό τρόπο προσαρμοσμένο στο επίπεδο του/της παραλήπτη-τριας/αποδέκτη-τριας. Τα μηνύματα διακρίνονται σε λεκτικά, μη λεκτικά, οπτικά, ηχητικά και άλλα. Για να φτάσει το μήνυμα από τον αποστολέα στον/την παραλήπτη/τρια περνάει από τη διαδικασία της κωδικοποίησης, δηλ. της

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

μετατροπής του μηνύματος σε συμβολική μορφή, κατάλληλη για αποστολή και κατανόηση από τον/την παραλήπτη/τρια. Η κωδικοποίηση μπορεί να περιλαμβάνει λεκτικά και μη λεκτικά στοιχεία (Sawyer & Smith, 2024). Όσον αφορά τον/την παραλήπτη-τρια/δέκτη-τρια είναι αυτός που προσλαμβάνει, αποκωδικοποιεί, αξιολογεί το μήνυμα και, εν τέλει, ανταποκρίνεται ή όχι στο μήνυμα του/της αποστολέα μέσω της αναπληροφόρησης (feedback) που δίνει. Ο ρόλος του/της είναι ενεργητικός. Αν και η αναπληροφόρηση δεν είναι απαραίτητη είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον/την αποστολέα.

Τέλος, η επικοινωνιακή διαδικασία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως τα κίνητρα, οι αξίες, η συγκινησιακή κατάσταση, οι δεξιότητες, η στάση και οι προθέσεις των δύο εμπλεκόμενων μερών ήτοι του/της πομπού και του/της δέκτη-τριας. Τα κίνητρα καθορίζουν την επιθυμία για επικοινωνία, ενώ οι αξίες και η στάση επηρεάζουν την αντίληψη των μηνυμάτων. Η συγκινησιακή κατάσταση και οι δεξιότητες του ατόμου παίζουν ρόλο στην εκφραστικότητα και στην κατανόηση, ενώ οι προθέσεις επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ανταλλαγής μηνυμάτων (Steinfatt, 2009).

1.3.β Αποτελεσματική επικοινωνία

Προκειμένου, η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική ο/η αποστολέας θα πρέπει να προσαρμόζει το μήνυμα στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του/της παραλήπτη/τριας, ώστε αυτό να αποκωδικοποιηθεί σωστά και γίνει κατανοητό. Η επιτυχής ή μη αποκωδικοποίηση του μηνύματος εξαρτάται από τη σύμπτωση της αντίληψης του/της παραλήπτη/τριας με την πρόθεση του αποστολέα. Υποκειμενικά χαρακτηριστικά, όπως εμπειρίες και γνώσεις, επηρεάζουν τη διαδικασία. Επιπλέον, μείζονος σημασίας για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας είναι η επιλογή του κατάλληλου μέσου/καναλιού επικοινωνίας για τη μεταφορά του μηνύματος στον παραλήπτη. Η επιλογή του μέσου εξαρτάται από τη φύση του μηνύματος αλλά και τους τυχόν περιορισμούς του μέσου.

Ωστόσο, η διαδικασία δεν ολοκληρώνεται σε αυτό το σημείο, καθώς ο/η παραλήπτης/τρια μπορεί να απαντήσει στον αποστολέα με ένα νέο μήνυμα,

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

κωδικοποιημένο εκ νέου. Η αντίδραση του/της παραλήπτη/τριας στο μήνυμα ενισχύει την αμφίδρομη επικοινωνία, καθιστώντας την πιο ολοκληρωμένη και βοηθά τον/την αποστολέα να επιβεβαιώσει τη λήψη και κατανόηση του περιεχομένου (Tung et al., 2021). Η ανατροφοδότηση, λοιπόν, είναι ουσιώδες μέρος αυτής της διαδικασίας, διασφαλίζοντας ότι η επικοινωνία είναι διαδραστική και συνεχόμενη. Η αμοιβαία κατανόηση και η προσοχή στις λεπτομέρειες από τα δύο μέρη είναι κρίσιμη για την αποφυγή παρεξηγήσεων και την επίτευξη μιας αποτελεσματικής επικοινωνιακής διαδικασίας. Ως εκ τούτου, για να καταστεί η επικοινωνία λειτουργική, απαιτείται η ενεργός και αποτελεσματική συμμετοχή τόσο του/της αποστολέα όσο και του/της αποδέκτη/τριας του μηνύματος.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι είναι μείζονος σημασίας να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν και ενδεχομένως παρεμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία και που αφορούν στους «θορύβους» στην επικοινωνία. Αυτοί οι «θόρυβοι» μπορεί να είναι φυσικοί, όπως περιβαλλοντικοί ήχοι, ψυχολογικοί, όπως προσωπικές προκαταλήψεις ή/και συναισθηματικοί, όπως έντονες συναισθηματικές καταστάσεις, που δυσκολεύουν την κατανόηση και τη μετάδοση των μηνυμάτων. Επίσης, ενδέχεται να αφορούν σε τεχνικά προβλήματα, σε λάθη στην κωδικοποίηση ή/και σε λάθος επιλογή μέσου (Moorhead & Griffin, 2008). Επεκτείνοντας τα παραπάνω θα πρέπει να επισημανθεί ότι η επικοινωνία δεν είναι απλώς η μετάδοση ενός μηνύματος, αλλά απαιτεί στρατηγική σκέψη και προγραμματισμό, ώστε να εξασφαλιστεί ότι το μήνυμα θα φτάσει στον/την παραλήπτη/τρια με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ως εκ τούτου, για να θεωρηθεί μια επικοινωνία επιτυχημένη, είναι σημαντικό να πληρούνται κάποιες **βασικές παράμετροι** πριν ακόμη ξεκινήσει η διαδικασία, οι οποίοι συνοψίζονται στους παρακάτω:

- **Σκοπός της επικοινωνίας**

Πριν εκκινήσει οποιαδήποτε επικοινωνία, είναι κρίσιμο να καθοριστεί ο σκοπός της, αν δηλαδή αυτή αποσκοπεί στον να ενημερώσει, να εξηγήσει ή να λύσει ένα θέμα. Ο σκοπός διαφοροποιείται ανάλογα με το πλαίσιο και τις ανάγκες της

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

επικοινωνίας και η σαφήνειά του καθορίζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

- **Χρόνος επικοινωνίας**

Ο χρόνος αποστολής του μηνύματος είναι εξίσου σημαντικός με τον σκοπό του. Η σωστή χρονική στιγμή μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, ενώ η λάθος χρονική στιγμή μπορεί να οδηγήσει σε λάθος ερμηνεία του μηνύματος και ενδεχομένως σε παρεξηγήσεις. Η επιλογή του κατάλληλου χρόνου για την επικοινωνία είναι σημαντική και αυξάνει τις πιθανότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας.

- **Τρόπος επικοινωνίας**

Ο τρόπος που «επικοινωνείται» ένα μήνυμα επηρεάζει την κατανόησή του από τον παραλήπτη. Η επικοινωνία μπορεί να γίνει με διάφορα μέσα (προφορικά, γραπτά, ηλεκτρονικά κ.ά). Η επιλογή του μέσου εξαρτάται από τη φύση του μηνύματος και τη σχέση με τον παραλήπτη. Επιπλέον, ο τρόπος διατύπωσής του και η εκφορά του διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποκωδικοποίησή του, στην κατανόησή του και στη πρόκληση ή όχι του παραλήπτη.

- **Παραλήπτης της επικοινωνίας**

Η κατανόηση από την πλευρά του παραλήπτη είναι, επίσης, θεμελιώδης για την επιτυχία της επικοινωνίας. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ποιος είναι ο/η αποδέκτης/τρια του μηνύματος και το γνωστικό, αντιληπτικό και συναισθηματικό του επίπεδο, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές του μηνύματος.

Συνακόλουθα, μια επιτυχημένη επικοινωνία βασίζεται σε μια σειρά από σημαντικά χαρακτηριστικά, που πρέπει να διακρίνουν τους εταίρους της επικοινωνιακής διαδικασίας και τα οποία ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της αλληλεπίδρασης. Τέτοια είναι η συνέπεια, η σαφήνεια και η αξιοπιστία του μηνύματος αλλά και η ειλικρίνεια, η οποία ενδυναμώνει τη σχέση και προάγει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μετεχόντων στην επικοινωνιακή συνθήκη. Επιπλέον, ο σεβασμός των απόψεων τόσο του/της αποστολέα όσο και του/της παραλήπτη/τριας και η ευγένεια καθόλη τη διάρκεια της επικοινωνίας προάγουν τη θετική αλληλεπίδραση και συμβάλλουν στην αποδοχή του συνομιλητή. Ακόμη, η υπομονή, η αποφυγή εξαγωγής γρήγορων συμπερασμάτων, η προσεκτική ακρόαση και η

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

αντανάκλαση των όσων είπε ο/η άλλος/η, εξασφαλίζουν κατά το δυνατό στη σωστή κατανόηση και αποφυγή παρανοήσεων και συμβάλλουν στην αποτελεσματική επικοινωνία (Spencer, 2013).

Εν τέλει, για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, απαιτείται προσεκτική σκέψη και προγραμματισμός. Ο συνυπολογισμός των παραπάνω συμβάλλουν στην αποστολή μηνυμάτων με τρόπο που να εξασφαλίζει την κατανόηση, να προκαλεί το ενδιαφέρον του/της παραλήπτη/τριας και συμβάλλει στην κατά το δυνατόν μεγαλύτερη αλληλεπίδραση των μερών της επικοινωνιακής κατάστασης.

1.3.γ Μορφές επικοινωνίας

Ως γνωστότερες μορφές επικοινωνίας θεωρούνται οι παρακάτω:

- Άμεση και έμμεση επικοινωνία
- Λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία
- Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία
- Τυπική και άτυπη επικοινωνία

Άμεση επικοινωνία συμβαίνει όταν το μήνυμα μεταφέρεται απευθείας από τον/την αποστολέα στον/την παραλήπτη/τρια, χωρίς την παρέμβαση τρίτου, ενώ η **έμμεση επικοινωνία** περιλαμβάνει έναν/μία τρίτο/η ενδιάμεσο/η, ο/η οποίος/α μεταφέρει το μήνυμα (Wolton, 1997).

Η λεκτική επικοινωνία είναι ο τρόπος που μια γλωσσική κοινότητα αξιοποιεί λέξεις για να μοιραστεί πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες και συναισθήματα (Μπαμπινιώτης, 1980).

Η **λεκτική επικοινωνία** είναι ο τρόπος που μια γλωσσική κοινότητα αξιοποιεί λέξεις για να μοιραστεί πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες και συναισθήματα (Μπαμπινιώτης, 1980). Αυτή μπορεί να διεξαχθεί είτε προφορικά είτε γραπτά. Αναφορικά, με την προφορική

επικοινωνία αυτή είναι γρήγορη, άμεση, ευέλικτη και εύκολα προσαρμόσιμη στην εκάστοτε επικοινωνιακή συνθήκη και μπορεί να αξιοποιηθεί παράλληλα με τη μη

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

λεκτική επικοινωνία. Ωστόσο, επειδή είναι στιγμιαία, είναι δύσκολο διατηρηθεί αντίγραφό της (Mammadzada, 2023).

Η γραπτή επικοινωνία διακρίνεται για την ακρίβειά της, ενώ παράλληλα προσδίδει σοβαρότητα και επίσημο χαρακτήρα στην ανταλλαγή μηνυμάτων. Τα γραπτά μηνύματα έχουν το πλεονέκτημα της σταθερότητας, καθώς διατηρούνται αναλλοίωτα και μπορούν να αποθηκευτούν για μελλοντική αναφορά. Επιτρέπουν, επίσης, προσεκτική επεξεργασία και διόρθωση πριν από την αποστολή, διασφαλίζοντας έτσι την ποιότητα του περιεχομένου. Ωστόσο, η γραπτή επικοινωνία δεν είναι τόσο ευέλικτη όσο η προφορική. Είναι πιο χρονοβόρα, έχει μεγαλύτερο κόστος και δεν μπορεί να υποστηριχθεί από μη λεκτικά στοιχεία, όπως χειρονομίες ή εκφράσεις προσώπου, τα οποία συμβάλλουν στη διαμόρφωση μιας πετυχημένης επικοινωνίας. Επιπλέον, στη γραπτή επικοινωνία η ανατροφοδότηση είναι συνήθως αργή ή μπορεί να απουσιάζει εντελώς.

Η επιλογή ανάμεσα στη γραπτή και την προφορική επικοινωνία εξαρτάται από την περίπτωση, καθώς καθεμία παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Σε κάθε περίπτωση ο συνδυασμός και των δύο μορφών, μέσα από την αξιοποίηση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας θεωρείται η πιο αποτελεσματική προσέγγιση.

Η **μη λεκτική επικοινωνία** είναι ο τρόπος επικοινωνίας χωρίς την αξιοποίηση του λόγου και αφορά σε κάθε μορφή μη γλωσσικής συμπεριφοράς, η οποία γίνεται αντιληπτή μέσω των αισθήσεων, συνοδεύει τον λόγο και επηρεάζει την ανθρώπινη αλληλεπίδραση (Σταμάτης,

2013). Η μη λεκτική επικοινωνία, γνωστή και ως «σιωπηρή γλώσσα», αφορά την ανταλλαγή μηνυμάτων χωρίς την αξιοποίηση λέξεων, βασιζόμενη σε άλλα σύμβολα

Η μη λεκτική επικοινωνία είναι ο τρόπος επικοινωνίας χωρίς την αξιοποίηση του λόγου και αφορά σε κάθε μορφή μη γλωσσικής συμπεριφοράς, η οποία γίνεται αντιληπτή μέσω των αισθήσεων, συνοδεύει τον λόγο και επηρεάζει την ανθρώπινη αλληλεπίδραση (Σταμάτης, 2013).

και χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει εκφράσεις του προσώπου, κινήσεις του σώματος και άλλες φυσικές αντιδράσεις, που συχνά συνοδεύουν ή ενισχύουν τη λεκτική επικοινωνία. Για την εφαρμογή της απαιτείται συνήθως οπτική

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

επαφή μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη. Η μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να λειτουργεί είτε αυτόνομα είτε ως συμπλήρωμα του λόγου, ενισχύοντας και ολοκληρώνοντας τα μηνύματα (Mammadzada, 2023).

Αναλυτικότερα, στη μη λεκτική επικοινωνία η γλώσσα του σώματος είναι ιδιαίτερα σημαντική και περιλαμβάνει στάσεις, χειρονομίες και εκφράσεις που αποκαλύπτουν συναισθήματα. Για παράδειγμα, η στάση του σώματος μπορεί να δείχνει ενδιαφέρον ή αποδοκιμασία, ενώ οι χειρονομίες αποκωδικοποιούν συχνά τα μηνύματα. Ακόμα, η οπτική επαφή ενδέχεται να δείχνει ενδιαφέρον για τον/την συνομιλητή/τρια, ενώ η απουσία της μπορεί να υποδηλώνει αμηχανία ή αδιαφορία. Στα στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας περιλαμβάνεται και η παραγλώσσα, η οποία αφορά όχι στο «τι» λέγεται αλλά στο «πώς» λέγεται κάτι. Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της παραγλώσσας είναι η τονικότητα/ο ρυθμός της φωνής και η προσωπική παρουσίαση, που περιλαμβάνει την ενδυμασία και τη γενική εικόνα του ατόμου (Σκουλάς, 2010· Tierney, 2002). Συνακόλουθα, η σιωπή, εκδήλωση και αυτή επικοινωνίας, μπορεί να εκφράζει μια ποικιλία συναισθημάτων, αποδοχή ή απόρριψη και πρέπει να ερμηνεύεται με βάση το πλαίσιο και την προηγούμενη συμπεριφορά του ατόμου.

Επιπρόσθετα, η επικοινωνία μέσω της οργάνωσης του χώρου αναφέρεται ως στοιχείο μη λεκτικής επικοινωνίας και αφορά είτε στη φυσική απόσταση μεταξύ των συνομιλητών είτε στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος. Στην πρώτη περίπτωση, η «ζώνη οικειότητας» είναι μικρή και επιτρέπει την εγγύτητα μόνο με άτομα του οικείου περιβάλλοντος, ενώ σε επαγγελματικές σχέσεις διατηρούνται μεγαλύτερες αποστάσεις. Παράλληλα, η διάταξη του χώρου και η τοποθέτηση των επίπλων ενδέχεται να ευνοεί ή να αποθαρρύνει τη δυναμική της επικοινωνίας. Ακόμη, η οργάνωση του χρόνου επηρεάζει τη μη λεκτική επικοινωνία. Η σημασία που δίνει κάποιος σε μια επικοινωνία φαίνεται από τον χρόνο και την προσπάθεια που αφιερώνει σε αυτήν.

Γενικά, η μη λεκτική επικοινωνία έχει αυθόρμητο χαρακτήρα, συμπληρώνει ή αντικαθιστά τα λεκτικά μηνύματα, εκφράζει κυρίως συναισθήματα και είναι περισσότερο ειλικρινής (Purwanto et al., 2023). Ωστόσο, επηρεάζεται από τον

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

πολιτισμό του μετέχοντος στην επικοινωνία, καθώς τα σύμβολα και οι κινήσεις διαφέρουν μεταξύ κοινωνιών.

Η επικοινωνία κατηγοριοποιείται, επίσης, ως Επίσημη και Ανεπίσημη Επικοινωνία ανάλογα με το πλαίσιο και τους συνομιλητές. Η **επίσημη επικοινωνία** χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο κώδικα, ο οποίος ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα, κανόνες και κανάλια επικοινωνίας όπως αυτά παρουσιάζονται σε ένα τυπικό οργανόγραμμα. Συνήθως, αξιοποιείται σε επαγγελματικά περιβάλλοντα, σε επίσημες συναντήσεις, σε γραπτές αναφορές ή σε ομιλίες. Σε αυτή τη μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιείται μια πιο φορμαλιστική και τυπική γλώσσα, με συγκεκριμένη δομή προτάσεων και επιλογή λεξιλογίου, ο τόνος είναι συνήθως σοβαρός και επαγγελματικός και ο σκοπός συγκεκριμένος, πχ μεταφορά πληροφοριών, λήψη αποφάσεων, παρουσίαση ιδεών (Turney et al., 2006). Είδη επίσημης επικοινωνίας είναι η προς τα πάνω επικοινωνία, η προς τα κάτω επικοινωνία κι η οριζόντια επικοινωνία.

Η **προς τα πάνω επικοινωνία** αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών ή αιτημάτων από ένα άτομο σε ένα άλλο με υψηλότερη ιεραρχική θέση στην οργανωτική δομή. Σκοπός της

Η προς τα πάνω επικοινωνία αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών ή αιτημάτων από ένα άτομο σε ένα άλλο με υψηλότερη ιεραρχική θέση στην οργανωτική δομή.

είναι η μεταφορά πληροφοριών, η υποβολή αιτημάτων, η παροχή ανατροφοδότησης, η πληροφόρηση των ιεραρχικά

ανωτέρων για προβλήματα σε ένα τμήμα του οργανισμού, η υποβολή προτάσεων για βελτίωση διαδικασιών, η αντιμετώπιση προβλημάτων, η αναφορά απόδοσης, η υποβολή παράπονων, αιτημάτων ή/και διαμαρτυριών. Προβλήματα που συχνά παρουσιάζονται στην προς τα πάνω επικοινωνία είναι το φιλτράρισμα της πληροφορίας, η απόκρυψη πληροφοριών και γεγονότων και η ωραιοποίησή τους, καθώς αφορά στη σχέση υφιστάμενου - προϊστάμενου. Ωστόσο, η ειλικρινής προς τα πάνω επικοινωνία βοηθά στην οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων σε έναν φορέα. Όταν οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι μπορούν να

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

επικοινωνήσουν ανοιχτά με τους/τις προϊσταμένους/ες τους, είναι πιο πιθανό να είναι δημιουργικοί, καινοτόμοι, παραγωγικοί, ικανοποιημένοι με την εργασία τους και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η **προς τα κάτω επικοινωνία** αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, οδηγιών και αποφάσεων από ένα άτομο σε υψηλότερη ιεραρχική θέση προς ένα άτομο σε χαμηλότερη θέση στην οργανωτική δομή. Στοχεύει στην κοινοποίηση των αντικειμενικών σκοπών προς τους/τις εργαζόμενους/ες, στην παροχή οδηγιών για την εκτέλεση των εργασιών και στη πιθανή κοινοποίηση των διαδικασιών και των πρακτικών που ακολουθούνται

σε έναν οργανισμό. Τα σημαντικότερα προβλήματα της προς τα κάτω επικοινωνίας είναι οι απώλειες/παραποιήσεις, όταν

Η προς τα κάτω επικοινωνία αναφέρεται στην ανταλλαγή πληροφοριών, οδηγιών και αποφάσεων από ένα άτομο σε υψηλότερη ιεραρχική θέση προς ένα άτομο σε χαμηλότερη θέση στην οργανωτική δομή.

η επικοινωνία είναι προφορική, η υπερφόρτωση μηνυμάτων με πολλή πληροφορία και η πιθανή μη συγκράτησή τους. Η προς τα κάτω επικοινωνία είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού (Turney et al., 2006).

Ως είδος επίσημης επικοινωνίας καταγράφεται και η **οριζόντια επικοινωνία**, που αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και πόρων μεταξύ ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο εντός ενός οργανισμού, αλλά ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα ή ομάδες. Τα ενδεχόμενα προβλήματα αυτής της μορφής επικοινωνίας συνοψίζονται είτε στην υπερεμπιστοσύνη είτε στην έλλειψη εμπιστοσύνης και σχετίζεται με την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των ατόμων που επικοινωνούν οριζόντια.

Η **ανεπίσημη** επικοινωνία είναι πιο χαλαρή και προσωπική. Συνυπάρχει με την επίσημη και ενώνει όλα τα μέλη του οργανισμού, ανεξάρτητα από τη θέση τους. Το δίκτυο επικοινωνίας δεν είναι ελέγξιμο, καθώς οι πληροφορίες διαχέονται γρήγορα μεν, αλλά ποικιλοτρόπως. Συνήθως, εξυπηρετεί τις προσωπικές ανάγκες και όχι τα συμφέροντα του οργανισμού. Εφαρμόζεται συνήθως σε φιλικές συζητήσεις εντός του οργανισμού, σε κοινωνικές συγκεντρώσεις ή σε μηνύματα μεταξύ φίλων.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Χαρακτηρίζεται από απλή και φιλική γλώσσα, χαλαρό τόνο και, συνήθως, στοχεύει στην κοινωνικοποίηση, τη διασκέδαση ή η ανταλλαγή προσωπικών απόψεων (Turney et al., 2006).

Και λίγη εξάσκηση...

Μελετήστε το κείμενο **«Ο ΘΑΛΑΣΣΙΟΣ ΕΛΕΦΑΝΤΑΣ ΚΑΙ Η ΜΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ»** και εντοπίστε σε ποια μορφή επικοινωνίας αναφέρεται.

Ο ΘΑΛΑΣΣΙΟΣ ΕΛΕΦΑΝΤΑΣ ΚΑΙ Η ΜΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

«Τι γίνεται εκεί κάτω;» φώναζε ο θαλάσσιος ελέφαντας από τη θέση του πάνω στον ψηλότερο βράχο κοντά στην ακτή. Περίμενε τα καλά νέα.

Κάτω, οι μικρότεροι θαλάσσιοι ελέφαντες συνομιλούσαν βιαστικά μεταξύ τους. Τα πράγματα δεν πήγαιναν καθόλου καλά, αλλά κανείς από αυτούς δεν ήθελε να πει τα άσχημα νέα στον Αρχηγό. Ήταν ο μεγαλύτερος και ο πιο σοφός θαλάσσιος ελέφαντας στο κοπάδι, και ήξερε τη δουλειά του, αλλά θύμωνε εύκολα και κάθε μέλος του κοπαδιού έτρεμε την άγρια φωνή του.

«Τι θα του πούμε;» ψιθύριζε ο Βασίλης, ο δεύτερος τη τάξη θαλάσσιος ελέφαντας. Θυμάται πολύ καλά πως ο Αρχηγός «άστραψε και βρόντηξε» την τελευταία φορά που το κοπάδι έπιασε μικρότερο από το αναμενόμενο ποσοστό ψαριών (ρέγκες) και δεν είχε καμία διάθεση να ξαναζήσει αυτή την εμπειρία. Παρ' όλα αυτά είχε παρατηρήσει ότι εδώ και αρκετές εβδομάδες η στάθμη του νερού στο κοντινό αρκτικό λιμάνι έπεφτε συνεχώς και έπρεπε να ταξιδεύουν σε μεγαλύτερη απόσταση για να πιάσουν τα ολοένα και λιγότερα διαθέσιμα ψάρια. Κάποιος έπρεπε να το πει στον Αρχηγό. Αυτός κατά πάσα πιθανότητα θα ήξερε τι να κάνει. Αλλά ποιος θα του το πει; Και με ποιο τρόπο;

Τελικά, ο Βασίλης το αποφάσισε και του μίλησε: «Τα πράγματα πάνε αρκετά καλά Αρχηγέ», του είπε. Η σκέψη της στάθμης του νερού, που συνεχώς υποχωρεί βάρυνε την ψυχή του, αλλά συνέχισε: «Μάλιστα, είναι γεγονός ότι η παραλία μοιάζει να μεγαλώνει».

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Ο Αρχηγός μουρμούρισε κοφτά: «Ωραία, ωραία», είπε. «Αυτό θα μας δώσει περισσότερο χώρο να κινούμαστε». Έκλεισε τα μάτια του και συνέχισε να χαλαρώνει στον ήλιο.

Η επόμενη μέρα έφερε περισσότερους μπελάδες. Ένα νέο κοπάδι θαλάσσιων ελεφάντων έφτασε στην ακτή και σε συνδυασμό με τη μειωμένη προσφορά ψαριών η εισβολή αυτή μπορούσε να γίνει επικίνδυνη. Κανείς δεν ήθελε να το πει στον Αρχηγό, αν και μόνο αυτός θα μπορούσε να πάρει τις αναγκαίες αποφάσεις για να αντιμετωπίσει τον νέο αυτό ανταγωνισμό.

Απρόθυμα, ο Βασίλης πλησίασε τον μεγάλο θαλάσσιο ελέφαντα, ο οποίος ακόμα liaζόταν πάνω στον μεγάλο βράχο. Μετά από σύντομη ψιλοκουβεντούλα, του είπε: «Α, παρεμπιπτόντως Αρχηγέ, ένα νέο κοπάδι έχει εγκατασταθεί στην περιοχή μας». Ο Σοφός, γούρλωσε τα μάτια του και άρχισε να φουσκώνει, σαν να ετοιμάζεται για μια δυνατή κραυγή.

Τότε ο Βασίλης πρόσθεσε βιαστικά, «Φυσικά δεν περιμένουμε ότι θα δημιουργήσουν κάποιο πρόβλημα. Δε μου μοιάζουν να τρώνε ρέγκες. Πιο πιθανό να τρώνε μαρίδες, και όπως ξέρετε, εμείς ούτε που ασχολούμαστε με τις μαρίδες».

Ο Αρχηγός ξεφύσηξε με μεγάλο αναστεναγμό ανακούφισης, «Μπράβο, μπράβο», είπε. «Δεν υπάρχει λοιπόν λόγος να ανησυχούμε για το τίποτα, έτσι δεν είναι;»

Τα πράγματα δεν βελτιώθηκαν τις επόμενες εβδομάδες. Μια μέρα, κοιτάζοντας από τον μεγάλο βράχο όπου στεκόταν, ο Αρχηγός παρατήρησε ότι μέρος του κοπαδιού φαινόταν να λείπει. Κάλεσε το Βασίλη και ενοχλημένος τον ρώτησε «Τι συμβαίνει Βασίλη; Που πήγαν όλοι;» Ο καημένος ο Βασίλης δεν είχε το θάρρος να πει στον Αρχηγό ότι πολλοί νέοι θαλάσσιοι ελέφαντες εγκατέλειπαν κάθε ημέρα το κοπάδι για να μπουν σε άλλα κοπάδια. Καθαρίζοντας νευρικά τον λαιμό του, είπε: «Λοιπόν Αρχηγέ, έχουμε αρχίσει να είμαστε πιο αυστηροί. Ξέρετε, να αφήνουμε τους 'αδύναμους κρίκους' να φύγουν. Εξάλλου, ένα κοπάδι είναι τόσο καλό, όσο οι θαλάσσιοι ελέφαντες που το απαρτίζουν.» «Έτσι, έτσι, η σωστή διοίκηση απαιτεί θυσίες», είπε ο Αρχηγός. «Χαίρομαι που ακούω πως όλα πάνε τόσο καλά».

Προτού περάσει πολύς καιρός, όλοι εκτός από τον Βασίλη είχαν φύγει με άλλα κοπάδια και ο Βασίλης αντιλήφθηκε ότι έφτασε η ώρα να πει στον Αρχηγό τι πραγματικά

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

συμβαίνει. Τρομοκρατημένος, αλλά αποφασισμένος, σκαρφάλωσε στον μεγάλο βράχο, «Αρχηγέ», του είπε, «έχω άσχημα νέα. Όλο το υπόλοιπο κοπάδι σας εγκατέλειψε». Ο γέρο- ελέφαντας ήταν τόσο έκπληκτος που δεν μπορούσε ούτε να φωνάξει στον βοηθό του. «Με εγκατέλειψαν;» ψέλλισε, «Όλοι τους; Μα, γιατί; Πως έγινε αυτό;» Ο Βασίλης δεν είχε το κουράγιο να του πει, και μόνο σήκωσε τους ώμους απογοητευμένος. «Δεν το καταλαβαίνω», είπε ο Αρχηγός. «Και πάνω που όλα πήγαιναν τόσο καλά».

[Μετάφραση στα ελληνικά και προσαρμογή της Λήδας Βασσάλου από το κείμενο της Barbara McCain, Oklahoma City University, στο βιβλίο των Schermerhorn J.R. Jr, Hunt J.G., Osborn R.N. and Uhl-Bien M., “Organizational Behavior”, 11th ed. 2010, John Wiley and Sons, Inc.]

Και λίγη εξάσκηση ακόμη...

Με βάση όσα μελετήσατε παραπάνω καταγράψτε και τεκμηριώστε τις μορφές επικοινωνίας, που προκρίνετε ότι πρέπει να υιοθετεί ο/η Διευθυντής/ρια- Προϊστάμενος/η του φορέα που υπηρετείτε με τους υφισταμένους του, προκειμένου να διασφαλίσει την αποτελεσματικότερη κατά το δυνατόν επικοινωνία.

1.3.8 Εμπόδια στην επικοινωνία

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι η διαδικασία της επικοινωνίας δεν διεξάγεται πάντα απρόσκοπτα, αλλά συχνά δυσχεραίνεται από εμπόδια, που μπορεί να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας, επηρεάζοντας τον πομπό, τον δέκτη, το μήνυμα, το μέσο και τις συνθήκες της επικοινωνίας. Αυτά τα εμπόδια, που συχνά αναφέρονται και ως "θόρυβος", αφορούν τόσο σε προσωπικούς όσο και οργανωτικούς παράγοντες, που δύναται να στρεβλώσουν το μήνυμα και να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις.

Στα **προσωπικά εμπόδια** συγκαταλέγονται οι διαφορετικές αντιλήψεις, που πρεσβεύει το κάθε άτομο και οι οποίες το οδηγούν να ερμηνεύει τα μηνύματα

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

ανάλογα με το προσωπικό σύστημα αξιών του. Τα μηνύματα ενδέχεται να προσκρούουν σε αυτό και να παραμορφώνονται, να αλλοιώνονται ή να απορρίπτονται κατά την αποκωδικοποίησή τους από τον/την παραλήπτη/τρια. Ένα άλλο προσωπικό εμπόδιο αποτελεί το φιλτράρισμα των πληροφοριών, που περιέχει το μήνυμα, οι οποίες κατά τη διαδρομή του μηνύματος, μπορεί να χαθούν, να κατακερματιστούν, να αποκρυφτούν ή να παραποιηθούν σκόπιμα ή όχι. Για την αποφυγή των παραπάνω δυσκολιών, συνιστάται η αξιοποίηση πολλαπλών καναλιών επικοινωνίας, που επιτρέπουν την επιβεβαίωση και τη διασταύρωση των πληροφοριών, καθώς και τη μείωση των ενδιάμεσων σταθμών (Caibǎr, 2017).

Ακόμη, συχνά ο κώδικας επικοινωνίας μεταξύ του πομπού και του δέκτη διαφέρει και αποτελεί ένα ακόμη προσωπικό εμπόδιο επικοινωνίας. Η διαδικασία καθίστανται ακόμη πιο περίπλοκη, όταν ο κώδικας επικοινωνίας επηρεάζεται από το πολιτισμικό πλαίσιο και την κουλτούρα των δύο εταίρων της επικοινωνιακής συνθήκης (Ribeiro, 2007). Καθώς οι άνθρωποι ανήκουν σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες με ξεχωριστούς κανόνες και συμπεριφορές, η αρμονική επικοινωνία απαιτεί κατανόηση αυτών των διαφορών, συνειδητοποίηση και διαχείριση των στερεοτυπικών αντιλήψεων και προκαταλήψεων που τυχόν διακρίνουν τους μετέχοντες στην επικοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, η γνώση και η εφαρμογή των κανόνων – γραπτών και άγραφων – που ισχύουν σε κάθε κοινωνικό-πολιτιστικό πλαίσιο είναι καθοριστικής σημασίας.

Επιπρόσθετα, η έλλειψη προσοχής αποτελεί προσωπικό εμπόδιο, καθώς αν ο/η παραλήπτης/τρια δεν δώσει την απαραίτητη προσοχή, μπορεί να μην κατανοήσει σωστά το μήνυμα. Επίσης, η ταχύτητα ομιλίας των συνομιλητών/τριών, εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία, καθώς συχνά δεν δίνεται ο απαραίτητος χρόνος πρόσληψης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος στον άλλο εταίρο της επικοινωνιακής κατάστασης. Ακόμη, το φαινόμενο της τάσης ολοκλήρωσης του μηνύματος εμποδίζει την επιτυχημένη επικοινωνία, καθώς ο/η παραλήπτης/τρια τείνει συχνά να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα πριν αυτό ολοκληρωθεί, με αποτέλεσμα να το ερμηνεύει λάθος και, τέλος, η συναισθηματική κατάσταση των βασικών εταίρων της επικοινωνίας δύναται να αποτελεί προσωπικό εμπόδιο για μια αποτελεσματική

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

επικοινωνία, καθώς η όποια συναισθηματική φόρτιση δεν αποτελεί καλό σύμβουλο επικοινωνίας.

Σχετικά με τα **οργανωσιακά εμπόδια**, τα οποία σχετίζονται με τον τρόπο που οργανώνεται η επικοινωνία σε μια ομάδα ή οργανισμό, αυτά είναι πολλά και επηρεάζουν τόσο τη ροή των μηνυμάτων όσο την ποιότητα της επικοινωνίας. Ενδεικτικά τέτοια εμπόδια είναι η έλλειψη σαφούς επικοινωνιακής πολιτικής σε έναν οργανισμό, η οποία δεν διέπεται από ξεκάθαρους κανόνες, που θα ορίζουν ποιος/α επικοινωνεί με ποιον/α, σε ποιο πλαίσιο και για ποιον λόγο (Rabasović et al., 2020). Ακόμη, η υπερφόρτωση των μηνυμάτων με πολλές πληροφορίες δυσχεραίνουν την αποδελτίωσή τους και δημιουργούν προβλήματα στην κατανόηση. Επιπλέον, οργανωσιακό εμπόδιο αποτελεί η πολυπλοκότητα των μηνυμάτων και η εκφορά ή συγγραφή τους με δυσνόητη σύνταξη, σύνθετα νοήματα και επιτηδευμένο λόγο. Επίσης, η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ πομπού και δέκτη εμποδίζει την ανοιχτή επικοινωνία και την ελεύθερη ροή της πληροφορίας, ενώ προωθεί το μοντέλο της κλειστής επικοινωνίας κατά την οποία οι επικοινωνιακές αλληλεπιδράσεις είναι περιορισμένες και η ροή των πληροφοριών καθορίζεται από ένα αυστηρό πρωτόκολλο ανταλλαγής μηνυμάτων εντός του οργανισμού.

Προς βελτίωση των παραπάνω καταστάσεων είναι ωφέλιμο να είναι σαφής ο σκοπός του μηνύματος, να μεταδίδεται αυτό στον κατάλληλο χώρο και χρόνο αξιοποιώντας εύστοχα μέσα μετάδοσης, να συνυπολογίζονται τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη, να υιοθετείται η τεχνική της ενεργητικής ακρόασης, να ενθαρρύνεται η επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις, κυρίως μέσω τυπικών δομών, αλλά και μέσω άτυπης οργάνωσης (Rabasović et al., 2020). Προτείνεται, ακόμη, η υιοθέτηση ενός αποκεντρωμένου και ευέλικτου συστήματος επικοινωνίας με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα, η αποφυγή λανθασμένου μέσου μετάδοσης του μηνύματος, που συχνά δημιουργεί παραποίηση ή καθυστέρηση λήψης των μηνυμάτων και επηρεάζει αρνητικά την επικοινωνία, η αξιοποίηση πολλαπλών μέσων (οπτικών και ακουστικών) για καλύτερη μετάδοση του μηνύματος και η προσαρμογή του λόγου εκφοράς του μηνύματος στο επίπεδο του παραλήπτη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Και λίγη εξάσκηση....

Με βάση όσα μελετήσατε παραπάνω καταγράψτε 2-3 συγκεκριμένες περιπτώσεις εμποδίων που συναντάτε στην επικοινωνία σας με τους/τις προϊσταμένους/ες σας στον φορέα στον οποίο εργάζεστε.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.4 Η αποτελεσματική επικοινωνία ως παράγοντας συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας
- ✓ Αξιοποίηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον

Σκοπός της θεματικής ενότητας



Σκοπός της ενότητας είναι επιμορφούμενοι/ες να προσδιορίσουν και περιγράψουν τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική επικοινωνία ώστε να αξιοποιήσουν την επικοινωνία για να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους στο εργασιακό περιβάλλον.



Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα

Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ προσδιορίζουν τις προϋποθέσεις και τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική επικοινωνία
- ✓ αναγνωρίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον χώρο εργασίας



Έννοιες- κλειδιά: Αποτελεσματική επικοινωνία, επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.4.α Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας

Η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από τις επικοινωνιακές δεξιότητες των βασικών εταίρων της διαδικασίας, ήτοι του/της πομπού και του/της δέκτη/τριας και από την ισόρροπη ανάπτυξη της γνωστικής και της συναισθηματικής ικανότητάς τους. Η γνωστική ικανότητα περιλαμβάνει την αναγνώριση και κατανόηση του πλαισίου της επικοινωνίας, των σχέσεων και του περιβάλλοντος εντός του οποίου διενεργείται αυτή, ενώ η συναισθηματική ικανότητα συνοψίζεται στην ικανότητα του ατόμου να μπορεί να προβάλλει και να δέχεται θετικές συναισθηματικές αντιδράσεις, δείχνοντας σεβασμό στις όποιες διαφορές των συνομιλητών (Akilandeswari et al., 2015). Για να θεωρηθεί η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει τα μηνύματα να είναι ξεκάθαρα και σαφή, να πραγματοποιείται αυτή με όρους ενεργητικής ακρόασης και ειλικρινούς και εποικοδομητικής κριτικής και να προσαρμόζεται στο ακροατήριο και τις περιστάσεις.

Χαρακτηριστικά των συνομιλητών/τριών που συμβάλλουν στην αποτελεσματική επικοινωνία είναι η ενσυναίσθηση, δηλαδή η ικανότητα να προσεγγίζει κανείς τις καταστάσεις μέσα από την οπτική των άλλων, η συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή η αναγνώριση των προσωπικών συναισθημάτων αλλά και των συναισθημάτων των άλλων και η διαχείριση, η έκφραση και η κατανόησή τους με υγιή τρόπο. Επίσης, η αποδοχή και ο σεβασμός διαφορετικών απόψεων και ιδεών, η αποφυγή υιοθέτησης στερεοτύπων και προκαταλήψεων, η θετική αυτοαντίληψη και η ικανότητα διαχείρισης του άγχους. Επιπλέον, τα άτομα που διαθέτουν αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες χαρακτηρίζονται από την ικανότητά τους να ακούν προσεκτικά και με ενδιαφέρον, να επιζητούν την αμοιβαία κατανόηση, να είναι ανοιχτά στο να μοιράζονται πληροφορίες με τους άλλους, να ενθαρρύνουν τη διαφάνεια και να παραμένουν δεκτικά τόσο στις θετικές όσο και στις αρνητικές ειδήσεις (Goleman, 2009).

Συνακόλουθα, βασική προϋπόθεση αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η αξιοποίηση κατάλληλης για την περίπτωση γλώσσας. Ο κάθε άνθρωπος φέρει μαζί του τη δική του προσωπική και πολιτισμική ταυτότητα, η οποία διαμορφώνει και τον

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

τρόπο που επικοινωνεί και τη γλώσσα που χρησιμοποιεί. Για τον λόγο αυτό, σε μία επικοινωνιακή συνθήκη είναι κρίσιμο να διασφαλιστεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες/ουσες έχουν την ευκαιρία να μοιραστούν τη γνώμη τους, ανεξαρτήτως κοινωνικής θέσης ή πολιτισμικών διαφορών. Η γλώσσα δεν είναι απλώς μια τυχαία συλλογή λέξεων, αλλά ένα οργανωμένο σύστημα σημάτων και συμβόλων που αξιοποιούνται για την έκφραση συναισθημάτων και απόψεων. Τα κοινωνικά πρότυπα και οι αξίες που επικρατούν σε μια κοινωνία διαμορφώνουν και την αντίληψη των λέξεων, ενώ η γλώσσα μπορεί να αποκτά πολλαπλές διαστάσεις, ανάλογα με τον αποδέκτη και τις συνθήκες της επικοινωνίας. Κάθε λέξη ή φράση φέρει ένα συγκεκριμένο νόημα, το οποίο εξαρτάται από την κοινωνική και πολιτισμική αντίληψη των συνομιλητών αλλά και από το πλαίσιο επικοινωνίας (Dohen et al., 2010). Έτσι, το ίδιο μήνυμα μπορεί να έχει διαφορετική ερμηνεία σε διαφορετικά κοινωνικά ή πολιτιστικά πλαίσια. Για παράδειγμα, σε πολλές κουλτούρες υπάρχουν συμφωνημένα πρότυπα επικοινωνίας που αφορούν στο πότε και πώς είναι πιο κατάλληλο να εκφραστεί μια άποψη, καθώς και για το ποιες εκφράσεις θεωρούνται αποδεκτές ή όχι (Leonard et al., 2009). Στο πλαίσιο αυτό, η αποτελεσματική επικοινωνία προϋποθέτει την αποδοχή και τον σεβασμό για την προσωπική και πολιτισμική διαφορετικότητα και την αμοιβαία κατανόηση των κοινωνικών κανόνων. Από τα παραπάνω τεκμαίρεται ότι η γνώση του κοινωνικού και πολιτισμικού πλαισίου αποτελεί σημαντική παράμετρο αποτελεσματικής επικοινωνίας (Leonard et al., 2009).

Επιπλέον, η διασφάλιση των αξιών της ισότητας και της ελευθερίας της έκφρασης είναι εκ των ουκ άνευ για μία αποτελεσματική επικοινωνία, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες/ουσες σε μια επικοινωνιακή κατάσταση πρέπει να αισθάνονται ασφαλείς να εκφράσουν τη γνώμη τους χωρίς φόβο ή αναστολές. Η δυνατότητα αυτή ενισχύει την αλληλεπίδραση και τη συμμετοχικότητα στην επικοινωνία και προάγει τον πλουραλισμό στην ανταλλαγή απόψεων. Είναι σημαντικό, ωστόσο, αυτή η ελευθερία να συμβαδίζει με τη γνώση του θέματος που συζητείται, καθώς η έκφραση μιας άποψης χωρίς τη γνώση του αντικειμένου συζήτησης μπορεί να οδηγήσει σε παρανοήσεις ή ακόμη και σε παραπληροφόρηση (Bonotti & Seglow, 2021).

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορεί κανείς/καμία να συνάγει το συμπέρασμα **ότι βασικές προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελούν οι στοχευμένες απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα (Σταμάτης, 2013):**

- Ποιος/α είμαι και σε ποιον/α απευθύνομαι;
- Τι ακριβώς θέλω να «επικοινωνήσω»;
- Για ποιο λόγο ή με ποιο σκοπό επικοινωνώ;
- Για να είναι επιτυχής η επικοινωνία μου πώς ακριβώς πρέπει να επικοινωνήσω και με ποιο μέσο πρέπει να εκφραστώ;
- Σε ποιο περιβάλλον θα πραγματοποιήσω τη συγκεκριμένη επικοινωνία;
- Πότε ακριβώς θα την διεξάγω;

Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν στον/στην πομπό, στον/στη δέκτη/τρια, στο περιεχόμενο, στη σκοπιμότητα, στην εκφραστικότητα, στο περιβάλλον (χώρος), στον χρόνο και στην αυτοαξιολόγηση–ανατροφοδότηση της επικοινωνίας.

Και λίγη εξάσκηση...

Με βάση όσα μελετήσατε παραπάνω επιλέξτε μια περίπτωση επικοινωνίας, που να αφορά στον φορέα στον οποίο υπηρετείτε και καταγράψτε τις προϋποθέσεις επικοινωνίας που κατά τη γνώμη σας θα πρέπει να ικανοποιεί, ώστε να είναι κατά το δυνατόν αποτελεσματικότερη.

1.4.β Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον χώρο εργασίας

Βασική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί η γνώση εκ μέρους της ηγεσίας της αποτελεσματικής λειτουργίας των ομάδων. Με τον όρο ομάδα εννοούμε δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, ώστε καθένα να επηρεάζει και να

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

επηρεάζεται από τον άλλο (Moorhead & Griffin, 2008). Η ομάδα είναι σημαντικό να αποτελείται από άτομα με συμπληρωματικές δυνατότητες που δεσμεύονται στον κοινό στόχο. Οι συμπληρωματικές αυτές δυνατότητες διασφαλίζονται μέσα από τη διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες των μελών και όχι κατ' ανάγκη μέσα από την απόλυτη ταύτισή τους.

Η επικοινωνία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας και επηρεάζει την απόδοση και τη λειτουργία τους. Όταν αυτή είναι λειτουργική συμβάλλει στην εδραίωση της συναντίληψης για επιτυχία της ομάδας και κινητοποιεί τα μέλη να προσπαθήσουν για τον κοινό στόχο υλοποίησης του ανατιθέμενου έργου. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό, ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση συνθηκών καλής επικοινωνίας, καθώς μέσα από την εύστοχη κατανομή αρμοδιοτήτων και ρόλων, η οποία συνυπολογίζει τις ικανότητες, την εμπειρία, τα ταλέντα και τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες των μελών της ομάδας, διαμορφώνονται συνθήκες αποτελεσματικής συνεργασίας (Lathifan & Suherman 2023).

Στο πλαίσιο αυτό, μείζονος σημασίας είναι και οι σχέσεις εμπιστοσύνης που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της ομάδας και για τις οποίες έχει ευθύνη και η ηγεσία/διοίκηση, η οποία δεν πρέπει απλώς τυπικά να εκχωρεί αρμοδιότητες, αλλά να καλλιεργεί αυτές τις σχέσεις μέσα από την ειλικρινή ροή πληροφοριών/μηνυμάτων, διαδικασία που συμβάλλει στο «δέσιμο» της ομάδας και στην ανάληψη ευθύνης. Οι ηγέτες/ιδες πρέπει να αναγνωρίζουν τις διαφορετικές προσωπικότητες και τις ανάγκες των μελών της ομάδας τους, προκειμένου να προσαρμόσουν την επικοινωνιακή τους προσέγγιση. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό στο σύνολό του. Στην κατεύθυνση αυτή, η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία προάγει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Όταν οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους και να ζητήσουν βοήθεια χωρίς φόβο κριτικής, είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν ενεργά και να συμβάλλουν στην επίτευξη κοινών στόχων. Η εμπιστοσύνη ενισχύει την αίσθηση

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

του ανήκειν, γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη αφοσίωση και συνεργασία (Yusof & Rahmat, 2020).

Επίσης, η εποικοδομητική επικοινωνία ως παράγοντας συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από θετικές αλληλεπιδράσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο/η διευθυντής/ρια – προϊστάμενος/η που παρέχει την κατάλληλη ενημέρωση στους υπαλλήλους, τους επιβραβεύει για τις προσπάθειές τους και τους ενθαρρύνει να εκφράζουν τις απόψεις τους, διαμορφώνει συνθήκες ανοιχτής συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Ωστόσο, η επίτευξη αυτής της «καλής επικοινωνίας» στο εργασιακό περιβάλλον δεν είναι πάντα εύκολη. Συχνά, το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνθήκες αβεβαιότητας, ανασφάλειας και απαισιοδοξίας, που καθιστούν δύσκολη τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας. Οι παραπάνω παράγοντες εντείνουν τις δυσκολίες στην επικοινωνία και συχνά εμποδίζουν τη θετική και ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της ομάδας και της διοίκησης και δημιουργούν προβλήματα στη συνεργασία και στην απόδοση της ομάδας. Η υιοθέτηση, λοιπόν, πρακτικών αποτελεσματικής επικοινωνίας, όπως η καλλιέργεια αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ανοιχτότητας, μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος (Ξύγγη, 2006).

Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κρίσιμη για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όταν όλα τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη συζήτηση και την ανταλλαγή ιδεών, οι αποφάσεις είναι πιο πιθανό να εκφράζουν τις ανάγκες και τις προτιμήσεις όλων και, επομένως, να δεσμεύουν όλα τα μέλη στην υλοποίησή τους, καθώς αισθάνονται ότι έχουν συμβάλει ενεργά στη διαδικασία. Επίσης, η ενθάρρυνση για ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενδυναμώνει το αίσθημα του «ανήκειν» και τη συνεργασία εντός του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η συμμετοχική λήψη αποφάσεων φέρνει κοντά τα μέλη τις ομάδας, ευνοεί τη διαμόρφωση καλών διαπροσωπικών σχέσεων, συμβάλλει στην αποδοχή και τον σεβασμό των ικανοτήτων και των απόψεων του άλλου και, εν τέλει, προωθεί τη συνεργασία και την επίτευξη κοινών στόχων.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η διαμόρφωση των επικοινωνιακών σχέσεων, η κατανομή των ρόλων και η εκδήλωση συμπεριφορών εντός μια εργασιακής ομάδας επηρεάζει και επηρεάζεται από τη δυναμική της. Η σωστή διαχείριση αυτής της δυναμικής μπορεί να οδηγήσει σε αποτελεσματικότερη επικοινωνία, καλύτερη συνοχή και συνεργασία (Fletcher, 2022). Στο πλαίσιο της διαχείρισης της δυναμικής της ομάδας η ηγεσία ενός οργανισμού πρέπει να γνωρίζει τα στάδια τα οποία ενδέχεται να διανύσει μια ομάδα (Jaqua, & Jaqua, 2021) και τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Σχηματισμός
- ✓ Αντιπαράθεση
- ✓ Σύνθεση
- ✓ Απόδοση
- ✓ Διάλυση

και να αναγνωρίζει τις επιμέρους συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα σε καθένα από τα παραπάνω στάδια.

Συνακόλουθα, προκειμένου να διασφαλιστεί κατά το δυνατόν η αποτελεσματικότερη επικοινωνία και να ενισχυθεί η λειτουργία και η ανάπτυξη της ομάδας η ηγεσία/διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να παρέχει διαρκή και ειλικρινή ενημέρωση στα μέλη της ομάδας για τους γενικούς στόχους του οργανισμού, αλλά και για κάθε δραστηριότητα, πρόβλημα ή επίτευγμα που σχετίζεται με το έργο τους. Η ενημέρωση αυτή είναι ζωτικής σημασίας και ενισχύει τη συμμετοχή και τη δέσμευση των εργαζομένων στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, η ηγεσία/διοίκηση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι/ες έχουν την κατάλληλη πληροφόρηση και υποστήριξη για να συμβάλλουν στην επίτευξη των κοινών στόχων και στη συνεχιζόμενη ανάπτυξη του οργανισμού.

Στο πλαίσιο αυτό, και προς χάριν της αποτελεσματικής επικοινωνίας μιας εργασιακής ομάδας ο ηγέτης/ίδα της ομάδας προσπαθεί να συμπεριφέρεται σε όλους/ες με δίκαιο τρόπο, να ενθαρρύνει τα μέλη της να υποστηρίζουν ο ένας/μία τον άλλον/η, να υποστηρίζει την επαγγελματική τους ανάπτυξη και να προωθεί διαρκώς

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, ενώ παράλληλα φροντίζει για το μοίρασμα εμπιστευτικών πληροφοριών εντός της ομάδας, προκειμένου να εξασφαλίσει το «δέσιμο» της ομάδας (Jay, 2003). Η έλλειψη αναγνώρισης της συνεισφοράς του κάθε μέλους και η ανεπαρκής υποστήριξη από την ηγεσία/διοίκηση μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένη επικοινωνία ή/και αποξένωση και επομένως σε μειωμένη συνεργασία, καθώς τα μέλη ματαιώνονται και η ομάδα δεν αισθάνεται σιγουριά και εμπιστοσύνη για να εκπληρώσει τους στόχους της. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και στην παραγωγικότητά τους. Όταν οι εργαζόμενοι/ες αισθάνονται ότι οι απόψεις τους συνυπολογίζονται στη λήψη απόφασης και εκτιμώνται, ενθαρρύνονται να προτείνουν ιδέες, να συμμετέχουν ενεργά σε καινοτόμες λύσεις και είναι δημιουργικοί και περισσότερο αποδοτικοί (Spencer, 2013).

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματική επικοινωνία εντός του εργασιακού περιβάλλοντος συνάδει με δεξιότητες προσαρμογής, σύνδεσης, κατανόησης, ευελιξίας, σεβασμού και αποδοχής του διαφορετικού, ανοιχτότητας, καλής προαίρεσης και καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης. Επιπλέον, συμβάλλει στη συντονισμένη εργασία προς την επίτευξη κοινών στόχων, στη διασφάλιση κοινού οράματος, στη μείωση λαθών και καθυστερήσεων, προωθεί πιο αποδοτικές διαδικασίες εργασίας και, εν τέλει, διαμορφώνει αποτελεσματικές εργασιακές ομάδες που χαρακτηρίζονται από ισχυρές βασικές αξίες για τον τρόπο που λειτουργούν και τους σκοπούς που επιδιώκουν και από εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την απόδοση και τη συνεισφορά όλων των μελών, η οποία πρέπει να αξιολογείται με συγκεκριμένα και από πριν γνωστά κριτήρια (Agarwal, 2019).

Και λίγη εξάσκηση...

Υποθέστε ότι έχετε αναλάβει μόλις τη Δ/ση ενός οργανισμού και διαπιστώνετε ότι στην ομάδα που συντονίζετε δεν υπάρχει ομαδικό πνεύμα. Με βάση όσα προαναφέρθηκαν σε ποιες πρώτες ενέργειες θα προβείτε, προκειμένου να ενισχύσετε τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος στην ομάδα σας;

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

1.5. Η αποτελεσματική επικοινωνία ως εργαλείο στη διαχείριση της σύγκρουσης

Η συγκεκριμένη διδακτική ενότητα εστιάζει στα θέματα που αφορούν:

- ✓ Την αποτελεσματική επικοινωνία ως εργαλείο στη διαχείριση της σύγκρουσης
- ✓ Τις τεχνικές και δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας

Σκοπός της θεματικής ενότητας



Σκοπός της ενότητας είναι οι επιμορφούμενοι/ες να προσδιορίσουν και αναφέρουν τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον χώρο εργασίας καθώς και τις τεχνικές που βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση ώστε να αξιοποιήσουν τις επικοινωνιακές τους δεξιότητες στην διαχείριση των συγκρούσεων και διαφωνιών στον χώρο εργασίας.

Προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα



Οι επιμορφούμενοι/ες θα είναι σε θέση να:

- ✓ Αναγνωρίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη διαχείριση της σύγκρουσης
- ✓ Εφαρμόζουν τεχνικές που διασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον



Έννοιες- κλειδιά: επικοινωνία στις συγκρούσεις, τεχνικές επικοινωνίας

1.5.α Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στη διαχείριση της σύγκρουσης

Ως **σύγκρουση** ορίζεται μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση (Wilmot & Hocker, 2011). Αυτή αποτελεί σύνθετο φαινόμενο σε κάθε κοινωνικό ή εργασιακό περιβάλλον, καθώς οι άνθρωποι πρεσβεύουν διαφορετικές απόψεις και αντιλήψεις και έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιδιώξεις. Η σύγκρουση μπορεί να είναι Λειτουργική/Γνωστική και ως εκ τούτου, να ενισχύει την κατανόηση και τη δέσμευση στον κοινό στόχο και να βελτιώνει την ποιότητα των αποφάσεων μέσα από τη σύνθεση εναλλακτικών λύσεων. Επομένως, αυτού του είδους η σύγκρουση είναι ευεργετική και ωφέλιμη για την ομάδα, καθώς συμβάλει στην εύρεση τρόπου επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, η σύγκρουση μπορεί να είναι και Δυσλειτουργική/Συναισθηματική, να εκφράζει δηλαδή προσωπικές ασυμβατότητες ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Στη σύγκρουση αυτή επικρατεί κλίμα δυσπιστίας στην ομάδα και υπονομεύεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά της. Αυτή επηρεάζει αρνητικά τη λήψη ποιοτικών αποφάσεων, την αποδοτικότητα της ομάδας και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η σύγκρουση αυτή αποκτά επικίνδυνες διαστάσεις όταν στο αποτέλεσμα διακυβεύεται προσωπική δόξα (Everard & Morris, 1999).

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι στις ομάδες οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες και μπορεί να είναι εποικοδομητικές όταν οδηγούν σε δημιουργικές λύσεις, αλλά μπορεί να αποβούν καταστροφικές αν δεν υπάρξει σωστή διαχείρισή τους. Στο πλαίσιο αυτό, η ικανότητα της ομάδας να επιλύει διαφωνίες μέσω υγιούς επικοινωνίας είναι καθοριστική για τη διατήρηση της συνοχής και της παραγωγικότητάς της. Οι ομάδες που επικοινωνούν αποτελεσματικά μπορούν να αντιμετωπίσουν τις διαφωνίες τους με εποικοδομητικό τρόπο, αποφεύγοντας την απομόνωση ή την ένταση μεταξύ των μελών (Touitou, 2020).

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Η επικοινωνία εντός μιας ομάδας θεωρείται θεμελιώδης για την επίλυση εσωτερικών διαφορών και την επίτευξη συνεργασίας μεταξύ των μελών. Όμως, σε πολλές περιπτώσεις, ο ρόλος της επικοινωνίας μπορεί να αποδειχθεί ανεπαρκής ή ακόμη και αδύναμος, καθιστώντας δύσκολη την επίλυση των διαφωνιών και των συγκρούσεων που προκύπτουν. Αυτό συμβαίνει όταν η επικοινωνία για μεγάλο χρονικό διάστημα δεν έχει καλλιεργηθεί μεταξύ των μελών μιας ομάδας και δεν αξιοποιείται ως γέφυρα για την κατανόηση και την ειρηνική επίλυση των διαφορών. Τα μέλη δεν είναι εξοικειωμένα με πρακτικές και τεχνικές αποτελεσματικής επικοινωνίας, ακόμη, και στα καθημερινά και ήσσονος σημασίας προβλήματα που αντιμετωπίζει η ομάδα (Pettigrew, 2008).

Ως εκ τούτου, όταν μια ομάδα καλείται να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα έντασης, η επικοινωνία δεν μπορεί να είναι λειτουργική και μπορεί να χάσει τον αποτελεσματικό της χαρακτήρα, καθώς τα μέλη της ομάδας δεν είναι σε θέση να διαχειριστούν τις διαφωνίες τους με τρόπο παραγωγικό. Ως αποτέλεσμα οι συγκρούσεις ενδέχεται να κλιμακώνονται και να εξελίσσονται σε επικίνδυνες αντιπαραθέσεις, χωρίς πραγματική προσπάθεια για επίλυση μέσω της συζήτησης. Τα μέλη της ομάδας εξαιτίας του ότι δεν έχουν ασκηθεί στο να επικοινωνούν και να επιλύουν λειτουργικά τα προβλήματα που προκύπτουν ενδέχεται να χάσουν την αίσθηση του κοινού συμφέροντος, με αποτέλεσμα να μην επικεντρώνονται στη συλλογική πρόοδο αλλά στις προσωπικές τους επιδιώξεις ή απόψεις.

Ένας βασικός κίνδυνος που αντιμετωπίζουν οι ομάδες σε τέτοιες συνθήκες είναι η μετάβαση από την παραγωγική συζήτηση στη σύγκρουση και την πόλωση. Αντί για συνεννόηση και συνεργασία, τα μέλη της ομάδας επιδιώκουν να επιβάλλουν τις δικές τους απόψεις και τους δικούς τους κανόνες στους άλλους. Αυτή η διαδικασία εντείνει τις διαμάχες, δημιουργώντας ένα κλίμα εχθρότητας και δυσπιστίας, αντί για μια ατμόσφαιρα αλληλοκατανόησης και σεβασμού. Στο πλαίσιο αυτό, η επικοινωνία είναι μονοδιάστατη, καθίστανται ανεπαρκής και χάνει τον ουσιαστικό της χαρακτήρα, καθώς στοχεύει στην επιβολή των προσωπικών απόψεων και στη επίτευξη των προσωπικών συμφερόντων.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Κατά τη φάση αυτή, ενέχει ο κίνδυνος οι διαμάχες να εξελιχθούν σε βίαιες συμπεριφορές, οι οποίες τροφοδοτούν το αδιέξοδο και απομακρύνουν τα μέλη από τη δυνατότητα επίλυσης της διαφοράς, καθώς δεν αξιοποιείται πλέον η εποικοδομητική επικοινωνία ως μέσο συζήτησης. Αυτή η κατάσταση αποδιοργανώνει την ομάδα και υπονομεύει τη συνεργασία αλλά και την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Pettigrew, 2008).

Για να αποφευχθούν οι παραπάνω καταστάσεις, είναι απαραίτητο τα μέλη μιας ομάδας να κατανοήσουν ότι η επικοινωνία είναι μονόδρομος για κάθε μικρή ή μεγαλύτερη διαφορά που ενδέχεται να προκύψει στην ομάδα και να ασκηθούν σε εποικοδομητικές επικοινωνιακές τεχνικές, τις οποίες θα είναι σε θέση να εφαρμόσουν στη διαχείριση των όποιων διαφορών με τρόπο που να ενισχύει τη συνεργασία, αντί να οδηγεί σε αποξένωση. Η επικοινωνία πρέπει να επιλέγεται ως μοναδική διέξοδος επίλυσης διαφορών, με στόχο την οικοδόμηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης. Όταν η επικοινωνία δεν χρησιμοποιείται αποτελεσματικά, η ομάδα κινδυνεύει να καταρρεύσει, καθώς οι διαφορές μετατρέπονται σε εμπόδια αντί να γίνονται ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη.

Η αποτελεσματική επικοινωνία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση συγκρούσεων, καθώς αποτελεί το μοναδικό εποικοδομητικό μέσο που μπορεί να επιλύσει τα τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται στην ομάδα και που συμβάλλει στην ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των μελών της. Ωστόσο, μείζονος σημασίας στη διαχείριση της σύγκρουσης είναι να αναγνωριστεί έγκαιρα αυτή, ώστε να αντιμετωπιστεί ως πρόβλημα προς επίλυση, όχι ως προσωπική αντιπαράθεση. Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλει η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος, όπου οι εμπλεκόμενοι αισθάνονται άνετα να εκφράσουν τις απόψεις τους χωρίς τον φόβο της επίκρισης και εντός του οποίου αναζητάται ο εντοπισμός των βασικών αιτιών που προκαλούν τη σύγκρουση, ώστε αυτή να αντιμετωπιστεί λειτουργικά και προς όφελος της ομάδας. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι εκ των ουκ άνευ η λύση στην επίλυση της σύγκρουσης, καθώς επιτρέπει την επίλυση διαφορών πριν αυτές κλιμακωθούν, ενθαρρύνοντας τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και αμοιβαίας κατανόησης (Aggarwal et al., 2020).

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Και λίγη εξάσκηση..

Η σύγκρουση όταν υπάρχουν ομάδες δύσκολα μπορεί να αποφευχθεί. Η σωστή διαχείρισή της είναι αυτή που μπορεί να την καταστήσει λειτουργική, παραγωγική και δημιουργική ή το αντίθετο.

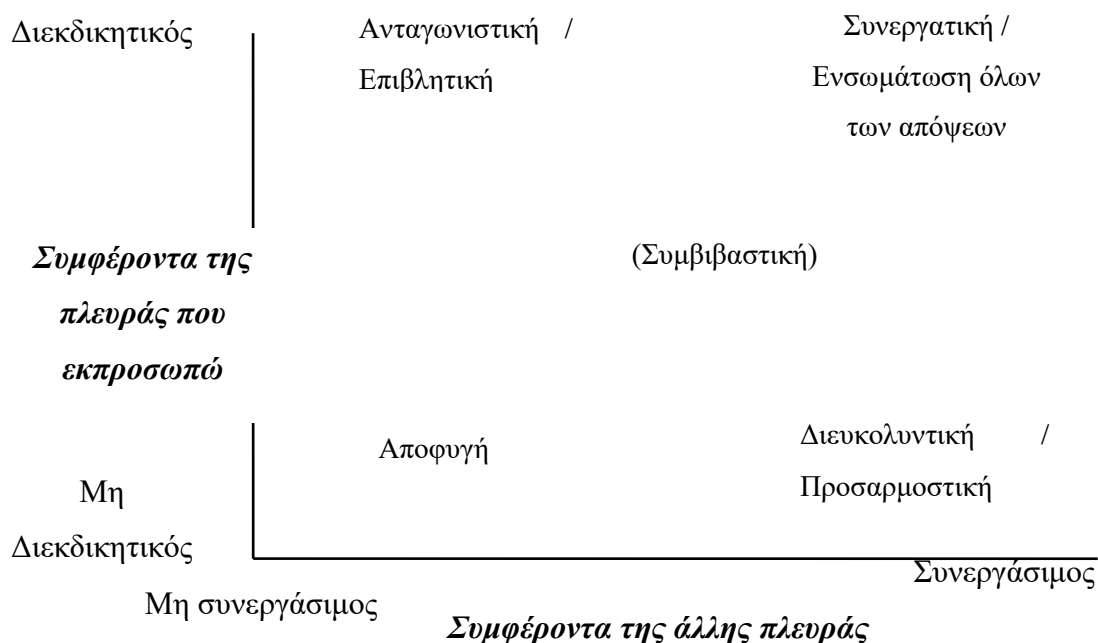
Σχολιάστε την παραπάνω άποψη.

1.5.β Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων και ο ρόλος της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Συγκρούσεις συμβαίνουν πολύ συχνά στον χώρο εργασίας. Αν δεν επιλύονται τα ζητήματα, τότε μπορούν να συμβούν καταστάσεις που δεν είναι ευχάριστες. Οι προϊστάμενοι/ες δεν απαιτείται να έχουν ικανότητες διαμεσολαβητή/τριας, ούτε να έχουν πιστοποιηθεί ως τέτοιοι για να διευθετήσουν τις όποιες διαφορές ή/και συγκρούσεις αναφύονται στον οργανισμό/στο τμήμα τους ή στην διεύθυνσή τους. Στην περίπτωση που ζητηθεί διαμεσολάβηση θα πρέπει απλά να κατανοηθούν ορισμένα βασικά σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά ώστε να ασκήσουν με προσοχή την τέχνη της διαπραγμάτευσης θεωρώντας τον εαυτό του/της ως ουδέτερο μέρος που θέλει να επιλύσει το όποιο θέμα. Το στυλ και η στρατηγική διαπραγμάτευσης στην σύγκρουση μαζί με άλλα θέματα, όπως ο χρόνος και οι σχέσεις είναι σημαντικά στοιχεία που επηρεάζουν την στρατηγική της διαπραγμάτευσης. Σ' αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να δούμε τις στρατηγικές που μπορεί κάνεις να ακολουθήσει ανάλογα με το στυλ της άλλης πλευράς.

Στο Γράφημα 1.5.1 αποτυπώνονται οι βασικές στρατηγικές διαπραγμάτευσης (Thomas, 1992).

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία



Γράφημα 1.5.1 Στυλ και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων

Οι στρατηγικές αναλύονται ως εξής:

Ανταγωνιστική / Επιβλητική

Είναι κατάλληλη όταν:

- ✓ Διαφαίνεται κατάσταση κρίσης.
- ✓ Η μία πλευρά είναι σίγουρη για την ορθότητα της θέσης της και ταυτόχρονα αυτό μετράει περισσότερο από την διατήρηση των σχέσεων με την άλλη πλευρά.
- ✓ Το επίμαχο θέμα είναι τετριμμένο και η άλλη πλευρά δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για το αποτέλεσμα.

Δεν είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν:

- ✓ Δεν έχει επιχειρηθεί ακόμα η στρατηγική συνεργασίας/ενσωμάτωσης.
- ✓ Η συνεργασία από την άλλη πλευρά είναι σημαντική.
- ✓ Είναι η στρατηγική που χρησιμοποιεί μία πλευρά συνήθως για τα περισσότερα θέματα.
- ✓ Όταν η χρήση της οδηγεί σε μείωση της αυτοεκτίμησης της άλλης πλευράς.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Συνεργατική/Ενσωμάτωση

Είναι κατάλληλη όταν:

- ✓ Η επίλυση του επίμαχου θέματος και η ταυτόχρονα καλή σχέση με την άλλη πλευρά είναι πολύ σημαντικά.
- ✓ Η συνεργασία είναι σημαντική.
- ✓ Υπάρχει ελπίδα να βρεθεί λύση καθυστερώντας τις ανησυχίες όλων των πλευρών.

Δεν είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν:

- ✓ Δεν υπάρχει χρόνος
- ✓ Τα επίμαχα θέματα δεν είναι σημαντικά.
- ✓ Η δικιά σας πλευρά είναι «υπερφορτωμένη».
- ✓ Οι στόχοι της άλλης πλευράς είναι σίγουρα λανθασμένοι.

Συμβιβαστική

Είναι κατάλληλη όταν:

- ✓ Η συνεργασία είναι σημαντική αλλά ο χρόνος και οι πόροι είναι περιορισμένοι.
- ✓ Μία λύση, έστω και η μη βέλτιστη, είναι προτιμότερη από το αδιέξοδο.

Δεν είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν:

- ✓ Είναι απαραίτητη η αναζήτηση μίας αρκετά δημιουργικής λύσης.
- ✓ Όταν το αποτέλεσμα του συμβιβασμού δεν είναι βιώσιμο.

Στρατηγική αποφυγής

Είναι κατάλληλη όταν:

- ✓ Το επίμαχο ζήτημα είναι τετριμμένο.
- ✓ Η σχέση με την άλλη πλευρά είναι μη σημαντική.
- ✓ Υπάρχει έλλειψη χρόνου και η λήψη απόφασης δεν είναι αναγκαία.
- ✓ Η πλευρά σας είναι η αδύναμη σ' αυτή την διαπραγμάτευση και θέλετε με αυτό τον τρόπο να μπλοκάρετε την άλλη πλευρά

Δεν είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν:

- ✓ Είναι σημαντική και η σχέση με την άλλη πλευρά και το επίμαχο θέμα.
- ✓ Χρησιμοποιείται καταχρηστικά για τα περισσότερα θέματα.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

- ✓ Παρατείνει τα αρνητικά συναισθήματα.
- ✓ Η άλλη πλευρά θα είχε συμφέρον από την φροντισμένη αντιμετώπιση του θέματος.

Διευκολυντική / Προσαρμοστική

Είναι κατάλληλη όταν:

- ✓ Η δική σας πλευρά δεν θεωρεί πολύ σημαντικό το επίμαχο θέμα.
- ✓ Είστε η αδύναμη πλευρά και δεν έχετε τη θέληση να μπλοκάρετε την άλλη πλευρά.
- ✓ Όταν αντιληφθείτε ότι έχετε λάθος

Δεν είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν:

- ✓ Είναι πιθανό να δημιουργήσετε δυσaréσκεια στην πλευρά σας.
- ✓ Χρησιμοποιείται καταχρηστικά για να δημιουργήσει αποδοχή.
- ✓ Όταν η άλλη πλευρά θέλει να συνεργαστεί και με αυτό τον τρόπο αισθάνονται σαν να επιβάλλουν το δικό τους θέμα.

Σκοπός της διαχείρισης συγκρούσεων είναι η εύρεση ικανοποιητικών και αποτελεσματικών λύσεων για όλα τα συγκρουόμενα μέρη και η μείωση των δυσλειτουργιών. Ωστόσο, το πρώτο βήμα για την επίλυση μιας σύγκρουσης είναι να αναγνωρίζεται από όλους/ες τους/τις εμπλεκόμενους/ες το πρόβλημα, να τίθεται ξεκάθαρα για να βρεθεί λύση και να μην αποφεύγεται ή παραμελείται. Όπως φαίνεται στο γράφημα υπάρχουν ποικίλοι **τρόποι διαχείρισης μιας σύγκρουσης**. Ένας τέτοιος τρόπος είναι η άρνηση/αποφυγή, η οποία συνίσταται στο να αναβάλλει κανείς να αντιμετωπίσει τη σύγκρουση και να επιτρέπει τη συνέχισή της χωρίς καμία απολύτως παρέμβαση. Η αποφυγή διαχείρισης της σύγκρουσης, είναι συνήθως χρήσιμη για χαμηλής σπουδαιότητας ζητήματα. Ωστόσο, αν και μπορεί να φαίνεται ευκολότερος τρόπος διαχείρισης μιας σύγκρουσης, συνήθως, εντείνει το πρόβλημα, καθώς αυτό δεν αντιμετωπίζεται όταν βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο, και καθιστά τη διαχείριση της σύγκρουσης ακόμη πιο δύσκολη με την πάροδο του χρόνου (Diehl & Regan, 2015).

Αντίθετη προς την άρνηση είναι η επιβολή, κατά την οποία το πιο ισχυρό μέλος της ομάδας επιβάλλει τη γνώμη του, δίνοντας την εντύπωση ότι η σύγκρουση

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

έχει λυθεί, χωρίς να έχει υπάρξει ουσιαστική επίλυση. Μια συνηθισμένη τεχνική διαχείρισης της σύγκρουσης είναι ο συμβιβασμός, ο οποίος εστιάζει στην επίλυση της σύγκρουσης μέσα από την υιοθέτηση ενός ενδιάμεσου δρόμου, ώστε καμία πλευρά να μην αποβεί «ηττημένη». Ο συμβιβασμός επιλέγεται σε περιπτώσεις που τα εμπλεκόμενα μέρη δεν υποχωρούν. Ωστόσο, κάποιες φορές, κατ' επίφαση λύνεται το πρόβλημα, καθώς συχνά τα βαθύτερα αίτια συνεχίζουν να υφίστανται με αποτέλεσμα η σύγκρουση να επανέρχεται και κάποιες φορές δριμύτερη (Akilandeswari et al., 2015). Ακόμη, ως τεχνική διαχείρισης συγκρούσεων αξιοποιείται και η εξομάλυνση, που αποσκοπεί στην προσπάθεια μείωσης της έντασης και στην ανάδειξη κοινών τόπων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών αλλά και η τεχνική του ανταγωνισμού, η οποία εστιάζει στο υψηλό ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους και χαμηλό για τους στόχους των άλλων (Diehl & Regan, 2015).

Σε κάθε περίπτωση, όμως, η λειτουργική επίλυση της σύγκρουσης προϋποθέτει διαπραγμάτευση λύσεων και απαιτεί την ενεργοποίηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων των μερών που διαπραγματεύονται. Στο πλαίσιο αυτό η σαφήνεια και απλότητα των εκφράσεων, η αποφυγή αμφισημιών εννοιών και τεχνικών όρων όταν δεν είναι απαραίτητο, η έκφραση των πραγματικών αναγκών, τα "Εγώ" μηνύματα, δηλαδή η έκφραση των συναισθημάτων σε πρώτο πρόσωπο, η αποτελεσματική μη λεκτική επικοινωνία, η λεκτική ακολουθία των λεγομένων, η ανατροφοδότηση και αναπλαισίωση του μηνύματος όταν αυτό δεν είναι κατανοητό και η προσαρμογή του περιεχομένου του μηνύματος στο επίπεδο των συνομιλητών αποτελούν αποτελεσματικές τεχνικές επικοινωνίας και τα εχέγγυα για μια λειτουργική και παραγωγική λύση του υπό διαπραγμάτευση θέματος (Ify, 2024).

Στην κατεύθυνση αυτή, η καλύτερη προσέγγιση στην αντιμετώπιση της σύγκρουσης είναι η αναγνώρισή της και ο εποικοδομητικός διάλογος με στόχο την αναζήτηση λειτουργικών λύσεων παρά τις δυσκολίες που ενδέχεται να προκύψουν. Η ουσιαστική αντιμετώπιση της σύγκρουσης περιλαμβάνει τη δημιουργική αξιοποίηση των διαφορών για το καλό της ομάδας και του οργανισμού.

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

Πέρα, όμως από τους τρόπους/τεχνικές διαχείρισης μιας σύγκρουσης καταγράφονται βιβλιογραφικά και οι παρακάτω στρατηγικές διαχείρισης μιας σύγκρουσης:

- ✓ Lose-lose: Τα συγκρουόμενα μέρη δεν υποχωρούν και η επίλυση της σύγκρουσης αποβαίνει σε βάρος και των δύο.
- ✓ Win-lose: Τα συγκρουόμενα μέρη επιλύουν τις διαφορές τους μέσω του ανταγωνισμού μέχρι να επικρατήσει ο ισχυρότερος.
- ✓ Win-win: Τα συγκρουόμενα μέρη συνεργάζονται για να επιλυθεί η σύγκρουση.
- ✓ Lose-win: Η θέληση της μίας πλευράς που είναι σε αντιπαράθεση να θέσει το συμφέρον της άλλης πλευράς πάνω από το δικό της.
- ✓ Συμβιβασμός: Όλες οι πλευρές θυσιάζουν από κάτι.

Για να υλοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι παραπάνω στρατηγικές η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί βασική και αναγκαία συνθήκη. Έτσι, λοιπόν οι επικοινωνιακές τεχνικές της ενεργητικής ακρόασης, όπως η παράφραση, η επικέντρωση στον συνομιλητή χωρίς διακοπές στη ροή του λόγου, η επαναδιατύπωση των λεγόμενων του συνομιλητή για επιβεβαίωση κατανόησης, το ενδιαφέρον για αυτό που λέει ο/η συνομιλητής/ρια, η διατήρηση της οπτικής επαφής, οι λεκτικές ενθαρρύνσεις, η συναισθηματική νοημοσύνη, η συνάφεια της γλώσσας του σώματος με τα λεγόμενα, η οπτική επαφή και η ανοικτή στάση σώματος διαμορφώνουν ένα καλό κλίμα και ευνοούν τις αλληλεπιδράσεις.

Συνακόλουθα, η ενθάρρυνση και η εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων, η παροχή και λήψη εποικοδομητικής κριτικής, η αξιοποίηση πολλαπλών μέσων μετάδοσης του μηνύματος, ο συνδυασμός οπτικών, ακουστικών και γραπτών μέσων καθιστούν περισσότερο διαχειρίσιμη τη σύγκρουση. Συχνά, οι συγκρούσεις προέρχονται από συναισθηματικές αιτίες, όπως η ανασφάλεια ή η αίσθηση αδικίας. Η κατανόηση αυτών των συναισθημάτων είναι καθοριστική για την ομαλή διαχείριση των συγκρούσεων, καθώς το συναίσθημα επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων. Στο πλαίσιο αυτό, η διαχείριση των συναισθημάτων, ο έλεγχος του τόνου της φωνής, η ενίσχυση της αμφίδρομης επικοινωνίας, η επιλογή κατάλληλου χρόνου διαχείρισης

Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και Αποτελεσματική Επικοινωνία

της σύγκρουσης και η όχι εν θερμώ συζήτηση του προβλήματος, αλλά και του κατάλληλου τόπου, ήτοι σε ένα ήρεμο χωρίς περισπασμούς περιβάλλον, μειώνουν την ένταση και διαμορφώνουν συνθήκες, που δύναται να βελτιώνουν την επικοινωνία και να προωθήσουν τη λειτουργική επίλυση της σύγκρουσης (Akilandeswari et al., 2015).

Η γνώση του εαυτού είναι, επίσης, κρίσιμη. Η αναγνώριση των τρωτών σημείων στη συμπεριφορά του κάθε ατόμου και ο έλεγχος των αντιδράσεών του από το ίδιο το άτομο συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της σύγκρουσης. Στο πλαίσιο αυτό, η διατήρηση της ψυχραιμίας και η αποφυγή λόγων και πράξεων που δύναται να κλιμακώσουν τη σύγκρουση ενισχύουν την πιθανότητα διαχείρισης των συγκρούσεων και προάγουν τη αποτελεσματική έκβασή της. Ακόμη, η κατανόηση της άλλης πλευράς, η ενσυναίσθηση, η συναισθηματική νοημοσύνη, η πειθώ, η αναγνώριση της αξία και τη συνεισφορά του άλλου στην ομάδα, ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και διαμορφώνουν ένα εποικοδομητικό πλαίσιο συνεργασίας που συμβάλλει στη λειτουργική επίλυση της σύγκρουσης.

Επιπρόσθετα, η ευελιξία και η προσαρμογή του στυλ επικοινωνίας ανάλογα με το άτομο και την κατάσταση, το χιούμορ, που μπορεί να χαλαρώσει μια εκρηκτική ατμόσφαιρα και να δημιουργήσει μια πιο θετική αλληλεπίδραση και η ενθάρρυνση της ανατροφοδότησης βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των απόψεων των άλλων και στην αποφυγή των παρεξηγήσεων, ενώ συμβάλλει σημαντικά σε μια αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία, εν τέλει, βελτιώνει τις σχέσεις, συνεισφέρει στο χτίσιμο ισχυρότερων σχέσεων, αυξάνει την παραγωγικότητα και την επίλυση προβλημάτων στον επαγγελματικό χώρο.

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Και λίγη εξάσκηση...

Προσδιορίστε μια αιτία σύγκρουσης που μπορεί να προκύψει μεταξύ Διευθυντή/Προισταμένου και υπαλλήλων. Καταγράψτε το είδος της σύγκρουσης και τεχνική/ες διαχείρισης που ο/η Διευθυντής/ρια – Προϊστάμενος/η θα μπορούσε να αξιοποιήσει για την επίλυσή της.

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

Βιβλιογραφικές αναφορές ενοτήτων 1.3., 1.4 και 1.5

- Agarwal, A. (2019). Analyses of team building, coaching, and motivation skills. *Journal of Current Research in Scientific Medicine*, 5, 75-77. https://doi.org/10.4103/jcrsm.jcrsm_39_19
- Aggarwal, R., Verma, T., & Agarwal, K. (2020). Conflict management is a challenge that needs to be resolved through various communication styles. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 6. <https://www.inderscience.com/offers.php?id=113089>
- Akilandeswari, V., Kumar, A., Freeda, A., & Kumar, S. (2015). Elements of Effective Communication. *New media and mass communication*, 37, 44-46. <https://doi.org/10.7176/NMMC.VOL3744-46>
- Βάμβουκας, Μ., & Κατσιμαλή, Γ. (2001). Επικοινωνία. Στο Μ. Βάμβουκας, Μ. Δαμανάκης & Γ. Κατσιμαλή (επιμ.). *Προλεγόμενα Αναλυτικού Προγράμματος για την Ελληνόγλωσση Εκπαίδευση στη Διασπορά*. Ε.ΔΙΑ.Μ.ΜΕ.
- Bonotti, M., & Seglow, J. (2021). Freedom of expression. *Philosophy Compass*. <https://doi.org/10.1111/PHC3.12759>
- Caibăr, M. L. (2017). The Paradigm of Communication Barriers. *REVISTA ECONOMIA CONTEMPORANĂ*, 2(4), 110-116.
- Diehl, P., & Regan, P. (2015). The interdependence of conflict management attempts. *Conflict Management and Peace Science*, 32, 107-199. <https://doi.org/10.1177/0738894214544880>
- Dohen, M., Schwartz, J. L., & Bailly, G. (2010). Speech and face-to-face communication—An introduction. *Speech Communication*, 52(6), 477-480.
- Everard, K., & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Fletcher, M. (2022). Effective communication. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 18(1), 53-67 <https://doi.org/10.36615/jcsa.v18i1.1849>
- Goleman, D. (2009). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας*. Ελληνικά Γράμματα.

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. McGraw-Hill.
- Ify, I. P. (2024). Communication Strategies and Employee Productivity. *Global Journal of Social Sciences*, 23(1), 97-102. <https://doi.org/10.4314/gjss.v23i1.8>
- Jaqua, E., & Jaqua, T. (2021). *Managing Groups and Teams*, 6, 6-8. <https://doi.org/10.22259/IJRSMH.0604002>
- Jay, M. (2003). Critical race theory, multicultural education, and the hidden curriculum of hegemony. *Multicultural Perspectives: An Official Journal of the National Association for Multicultural Education*, 5(4), 3-9.
- Lathifan, H., & Suherman, A. (2023). Effect of Communication and Physical Work Environment on Employee Performance. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.55208/jebe.v17i2.448>
- Leonard, K., Van Scotter, J., & Pakdil, F. (2009). Culture and Communication. *Administration and Society*, 41, 850 - 877. <https://doi.org/10.1177/0095399709344054>
- Lewar, E. S. B., Latifah, A., & Atoillah, T. F. (2023). Effective Communication in Social Life. *Journal of Community Engagement in Health*, 6(1), 79-82. <https://doi.org/10.30994/jceh.v6i1.386>
- Mammadzada, S. S. (2023). VERBAL AND NON-VERBAL COMMUNICATION IN LINGUISTICS. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*, 2(38). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30062023/8003
- Maslow, A. (2008). *Abraham Maslow*. New York.
- Mitra, S. (2021). Effective Communication Skills. *Graduate Research in Engineering and Technology*. <https://doi.org/10.47893/gret.2021.1157>
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.
- Ξύγγη, Ι. Μ. (2006). *Δημόσιες Σχέσεις, προγραμματισμός και σωστή επικοινωνία με το κοινό σας (2η έκδοση)*. Προπομπός.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Μπένου.

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

- Pettigrew, T. F. (2008). Future directions for intergroup contact theory and research. *International Journal of intercultural relations*, 32(3), 187-199.
- Purwanto, E., Shahreza, M., Oktarina, S., El Yana, K., & Rahmah, A. (2023). Developing Life Skills through Effective Communication. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 39(1). <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v39.1.5412>
- Rabasović, B., Marković, I., & Vičentić, M. (2020). CONTRIBUTION TO THE RESEARCH OF BARRIERS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION. *KNOWLEDGE-International Journal*, 42(1), 261-266.
- Ribeiro, R. (2007). The Language Barrier as an Aid to Communication. *Social Studies of Science*, 37(4), 561-584. <https://doi.org/10.1177/0306312706070738>
- Sawyer, K. & Smith, B. (2024). Communication and engagement for basic science: insights and practical considerations. *Journal of Science Communication*, 23(7), Y01.
- Samovar, L.A., Porter, R.E. & McDaniel, E.R. (2010). *Communication between Cultures* (7th Edition). Wadsworth Cengage Learning.
- Σκουλάς, Ν. (2010). *Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: Το τρίπτυχο της επιτυχίας. Μοντέρνοι Καιροί*.
- Spencer, P. (2013). Effective communication. *Journal of Economic Entomology*, 49(1), 141–142. <https://doi.org/10.1093/jee/49.1.141a>
- Σταμάτης, Π.Ι. (2013). *Επικοινωνία στην Εκπαίδευση. Διάδραση*.
- STEINFATT, T. M. (2009). CHAPTER TWO PROMOTING HIV TESTING UNDER LOW PREVALENCE CONDITIONS: DECEPTIVE STRATEGIES IN THE COMMUNICATION OF RISK THOMAS M. STEINFATT. *HIV/AIDS: Prevention and Health Communication*, 26.
- Suciu, L. E., Mortan, M., & Lazăr, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(39), 180-200.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 265-274.

**Κύκλος Ασύγχρονης επιμόρφωσης: Ενεργητική Ακρόαση και
Αποτελεσματική Επικοινωνία**

- Tierney, E. (2002). *101 Τρόποι Καλύτερης Επικοινωνίας*. Κριτική.
- Touitou, T. (2020). Communication, Conflict and Crisis Management. *European Journal of Business and Management*, 5. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.4.251>
- Tung, T. Y., Kobus, S., & Gündüz, D. (2021, October). Context-aware effective communications. In *2021 55th Asilomar Conference on Signals, Systems, and Computers* (pp. 334-339). *IEEE*. <https://doi.org/10.1109/IEEECONF53345.2021.9723337>
- Turney, E., Sabater, C. P., & Fleta, B. M. (2006, August). Formality and informality in electronic communication. In *ExLing* (pp. 241-244). <https://doi.org/10.36505/exling-2006/01/0054/000054>
- Wilmot, W.W., & Hocker, J.L. (2011). *Interpersonal Conflict*. McGraw-Hill.
- Wolton, D. (1997). *Penser la communication*. Flammarion.
- Yusof, A., & Rahmat, N. (2020). COMMUNICATION BARRIERS AT THE WORKPLACE: A CASE STUDY. *European Journal of Education Studies*, 7(10).