

Τεχνική Επικοινωνίας - Επιχειρηματικότητα

Μάθημα 5ο 7-4-2025

ΣΑΕΚ : Εκπαιδευτική Ένωση

Ειδικότητα : Τουριστικός Συνοδός

Εξάμηνο : Α'

Εκπαιδύτρια : Παγώνη Ειρήνη
(irragoni@gmail.com)

Αποτελεσματικότητα της ομάδας

Για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική, πρέπει να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα **απόδοσης**, δηλαδή να εκπληρώνει τους στόχους της και παράλληλα τα αποτελέσματά της να είναι υψηλής ποιότητας. Ακόμα, η ομάδα πρέπει να διατηρεί τις ανθρώπινες πηγές, δηλαδή τα μέλη της να είναι **ικανοποιημένα** με τα καθήκοντα που ασκούν και με τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Για να είναι όμως η ομάδα αποτελεσματική, πρέπει τα άτομα να διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες :

- δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων
- διαπροσωπικές δεξιότητες
- σεβασμό
- αμοιβαιότητα

Η λειτουργία, η δομή του οργανισμού και το μάνατζμεντ πρέπει να διευκολύνουν την ομάδα να εκπληρώνει τους σκοπούς της. Επίσης, πρέπει να δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα της αφοσίωσης στο έργο που πρέπει να έχουν τα μέλη κατά τη διάρκεια της εκπλήρωσής του. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός από όλα τα μέλη της ομάδας.

Το έργο των ομάδων επηρεάζεται από εξωτερικά γεγονότα, κυρίως όταν προκαλούνται αλλαγές, γι' αυτό και οι ομάδες πρέπει να προσαρμόζονται σ' αυτές τις αλλαγές, αν θέλουν να είναι αποτελεσματικές.

Ένας τρόπος να αντιμετωπίσουμε αυτές τις επιρροές είναι να οργανώσουμε μια ομάδα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διατηρηθεί μεταξύ των μελών της **η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η συνεκτικότητα.**

Αναλυτικότερα :

1) Η εμπιστοσύνη είναι το σπουδαιότερο στοιχείο που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας. Είναι δύσκολο να επιτύχουμε τους στόχους της ομάδας, στην περίπτωση κατά την οποία υπάρχει εχθρότητα μεταξύ των μελών της. Όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι πρόθυμα και να κάνουν θυσίες για το καλό της. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται, δεν επιβάλλεται. Για να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη, πρέπει να υπάρχει :

- i) σωστή επικοινωνία στην ομάδα , καθώς και αντικειμενική και αξιόπιστη ανατροφοδότηση.
- ii) υποστήριξη και βοήθεια στα μέλη της ομάδας και τέλος
- iii) αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης

2) Η συνεργασία είναι ένας άλλος παράγων που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας. Όσο περισσότερο ακέραια και γνήσια είναι η συνεξάρτηση των μελών της ομάδας τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός της συνεργασίας τους. Η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας συμβάλλει περισσότερο στην επίτευξη των στόχων και όχι ο ανταγωνισμός.

3) Η συνεκτικότητα αναφέρεται στο βαθμό της προσέγγισης και κατ' επέκταση της συνοχής που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα έχουν τα μέλη τους περισσότερο ικανοποιημένα απ' ό,τι ομάδες με χαμηλή συνεκτικότητα. Αν η συνοχή είναι μεγάλη ανάμεσα στα μέλη, τότε αυτά παραμένουν στην ομάδα. Αν η συνοχή είναι μικρή, τα μέλη συχνά εγκαταλείπουν την ομάδα. Η ποιότητα και ποσότητα της επικοινωνίας είναι μεγαλύτερη στις ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα απ' ό,τι στις ομάδες με χαμηλή. Ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα επιτυγχάνουν καλύτερα τους στόχους τους.

Η συνεκτικότητα της ομάδας δεν εξασφαλίζει κατ' ανάγκη και την υψηλή παραγωγικότητα. Και αυτό γιατί τα μέλη της ομάδας μπορεί να έχουν ένα δικό τους πρότυπο χαμηλής απόδοσης.

Η συνεκτικότητα της ομάδας επηρεάζεται από τη συχνότητα αλληλεπίδρασης, το μέγεθος της ομάδας, την ομοιογένεια των μελών της ομάδας και τον εξωτερικό ανταγωνισμό.

Τέλος, ο μάνατζερ για να αυξήσει τη συνεκτικότητα μεταξύ των μελών της ομάδας, πρέπει να

- πείσει όλα τα μέλη να αποδεχθούν τους στόχους της ομάδας,
- εξασφαλίσει την ομοιογένεια των μελών,
- βελτιώσει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας,
- ελαττώσει το μέγεθος της ομάδας και
- αμείβει τα αποτελέσματα της ομάδας ως συνόλου και όχι μεμονωμένα των επιμέρους δηλαδή μελών της.

Επικοινωνιακές δεξιότητες των ατόμων

Τα άτομα με επικοινωνιακές δεξιότητες έχουν τις παρακάτω αρετές :

- ✓ Να παρουσιάζουν με σαφήνεια γεγονότα, ιδέες και συναισθήματα σε άλλα άτομα ή ομάδες.
- ✓ Να ακούν με προσοχή και να κατανοούν αυτό το οποίο οι άλλοι λένε.
- ✓ Να κάνουν ερωτήσεις για να συγκεντρώνουν τις πληροφορίες τις οποίες χρειάζονται.
- ✓ Να κατανοούν τα συναισθήματα των άλλων. Πολλά επικοινωνιακά προβλήματα σχετίζονται με τη συναισθηματική κατάσταση των ατόμων.
- ✓ Να παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση και τη συμπεριφορά των ατόμων
- ✓ Να διαχωρίζουν τα γεγονότα από τις γνώμες, τα συναισθήματα από τις υποθέσεις καθώς η μη διαφοροποίηση αυτών οδηγεί σε επικοινωνιακές δυσκολίες
- ✓ Να χειρίζονται με σαφήνεια το γραπτό και τον προφορικό λόγο, άρα ο λόγος να είναι κατανοητός.

Για την προφορική επικοινωνία το άτομο πρέπει να :

- i. μιλάει καθαρά,
- ii. παρουσιάζει τα θέματα απλά και με σαφήνεια,
- iii. υπάρχει λογική σειρά στη διατύπωση των ιδεών του,
- iv. παρουσιάζει συχνά συμπεράσματα,
- v. να έχει οπτική επαφή με το συνομιλητή του και να παίρνει ανατροφοδότηση,
- vi. δίνει την ευκαιρία για ερωτήσεις,
- vii. έχει υπομονή,
- viii. διαθέτει τις δεξιότητες της ακρόασης,
- ix. αντιδρά γρήγορα στην ανατροφοδότηση.

Χαρακτηριστικά της ανατροφοδότησης

Η ανατροφοδότηση

- i. βοηθάει στην κατανόηση του μηνύματος,
- ii. πρέπει να είναι **περιγραφική** και όχι **αξιολογική** (πρέπει να εστιάζει σε γεγονότα, συμπεριφορές και παρατηρήσεις και όχι σε προσωπικές κρίσεις ή αξιολογήσεις),
- iii. πρέπει να είναι συγκεκριμένη και όχι γενική,
- iv. πρέπει να δίνεται στον κατάλληλο χρόνο,
- v. δεν πρέπει να στέλνει παραπάνω πληροφορίες από αυτές τις οποίες το άτομο μπορεί να δεχθεί.

Παράδειγμα

Περιγραφική : “Όταν εξήγησες το θέμα, μίλησες λίγο γρήγορα και ορισμένοι ίσως δεν σε κατάλαβαν πλήρως”

Αξιολογική : “Δεν ήσουν καθόλου καλός στην εξήγηση, και ήταν δύσκολο να σε παρακολουθήσουμε”

Συγκρούσεις

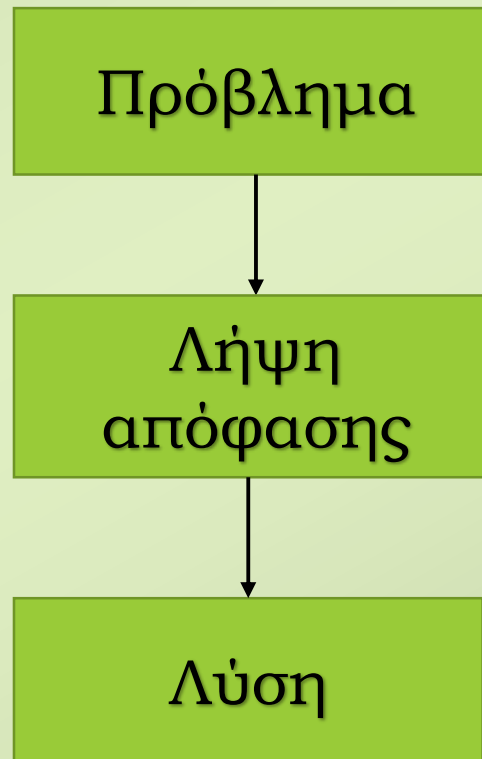
Σύγκρουση προκαλείται από όλα τα είδη των αντιθέσεων ή των διαφωνιών μεταξύ ατόμων ή ομάδων πάνω σε διάφορα θέματα. Συγκρούσεις γίνονται σχεδόν καθημερινά στον οργανισμό και οι μάνατζερς σπαταλούν το 20% περίπου του χρόνου για τη διευθέτησή τους.

Γενικά, στον οργανισμό έχουμε δύο είδη συγκρούσεων. Σύγκρουση **μεταξύ ατόμων (interpersonal)** και σύγκρουση **μεταξύ ομάδων (intergroup)**. Η σύγκρουση μεταξύ ατόμων συμβαίνει συχνά μέσα στον οργανισμό. Η σύγκρουση αυτή λαμβάνει χώρα στην περίπτωση κατά την οποία τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι έχουν ασύμβατους μεταξύ τους στόχους ή προσδοκίες. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων είναι επίσης συνηθισμένη στους οργανισμούς. Είναι η σύγκρουση που λαμβάνει χώρα, όταν οι ομάδες έχουν διαφορές στους στόχους, στο είδος των πληροφοριών που συγκεντρώνουν κτλ.

Επίλυση Προβλημάτων

Ορισμός

Ένας από τους βασικούς ρόλους του μάνατζερ είναι η επίλυση ενός προβλήματος. Η διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος περιλαμβάνει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συγκεκριμένα έχουμε :



Το πρόβλημα ορίζεται “ως το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στη παρούσα και στην απαιτούμενη ή αναμενόμενη κατάσταση”. Η εύρεση του προβλήματος είναι το κλειδί για την αποτελεσματική λήψη της απόφασης. Στην περίπτωση που το πρόβλημα δεν έχει σωστά προσδιοριστεί, η προβλεπόμενη λύση είναι φαινομενικά και όχι ουσιαστικά καλή.

Η επίλυση του προβλήματος είναι η διαδικασία κατά την οποία χρησιμοποιούμε τις πληροφορίες, τη γνώση και τη διαίσθηση για να λύσουμε το πρόβλημα που ορίσαμε προηγουμένως. Αποτελεί βασικό έργο του μάνατζερ και τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητο γι’ αυτόν εργαλείο. Βεβαίως, ο μάνατζερ είναι το κλειδί στη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος.



Καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα

Μερικές συνθήκες που δημιουργούν προβλήματα στον οργανισμό είναι οι ακόλουθες :

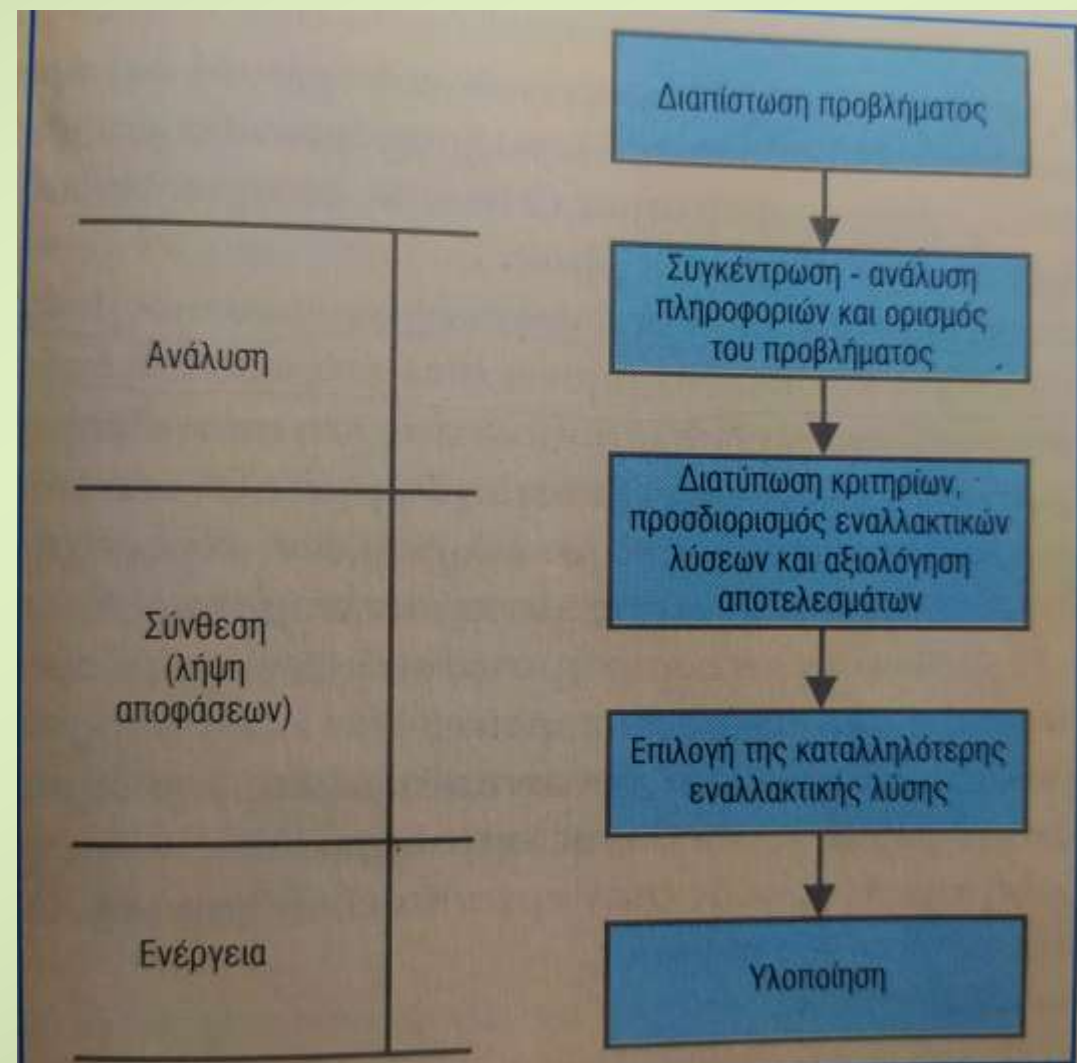
- **Έλλειψη ή ασάφεια πληροφοριών.** Όταν οι πληροφορίες δεν είναι επαρκείς ή δεν είναι σωστές, τότε δημιουργούνται προβλήματα στην επικοινωνία με τα γνωστά αρνητικά αποτελέσματα.
- **Σύγχυση στους στόχους.** Όταν οι στόχοι δεν είναι σαφείς, δημιουργούνται προβλήματα ανάμεσα στο μάνατζμεντ και τους υπαλλήλους.
- **Διαφορετικές απόψεις και πιστεύω.** Όταν τα πιστεύω και οι απόψεις των ατόμων είναι διαφορετικές, τότε δημιουργούνται προβλήματα στη συνεργασία.
- **Συγκρούσεις.** Οι συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό δημιουργούν επίσης προβλήματα.

Μοντέλο Επίλυσης Προβλήματος

Αναλυτικότερα για κάθε φάση έχουμε τα εξής :

1. Διαπίστωση του προβλήματος

Για παράδειγμα, ο πονοκέφαλος είναι ένα σύμπτωμα, το πρόβλημα όμως βρίσκεται κάπου αλλού. Ο μάνατζερ που θα διαπιστώσει συμπτώματα, όπως, για παράδειγμα, χαμηλό ηθικό των υπαλλήλων, χαμηλή ποιότητα, μη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη κτλ πρέπει να ψάξει να βρει το πραγματικό πρόβλημα, δηλαδή την πραγματική αιτία που το δημιουργεί.



Το άτομο πρέπει να ερευνήσει το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και να συγκεντρώσει τα συμπτώματα από τα άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία. Πρέπει ο μάνατζερ να μελετήσει τους ανθρώπινους παράγοντες και άλλα οργανωτικά συμπτώματα για να κατανοήσει το πρόβλημα. Για παράδειγμα, πρέπει να μελετήσει διάφορα γεγονότα, αποτελέσματα, διαδικασίες, παρατηρούμενες αποκλίσεις από τους στόχους, τάσεις, επίπεδο παραγωγικότητας, επίπεδο ποιότητας, αισθήματα, γνώμες, στάσεις, επίπεδο ικανοποίησης, άγχος, αντιδράσεις συμπεριφοράς κοκ.

Το **διάγραμμα ροής** (flow chart) είναι ένα μέσο που χρησιμοποιείται για τη διαπίστωση του προβλήματος.

2. Συγκέντρωση – ανάλυση πληροφοριών και ορισμός του προβλήματος

Η συγκέντρωση και ανάλυση των πληροφοριών θα μας βοηθήσει να ορίσουμε επακριβώς το πρόβλημα. Ο σκοπός είναι να προσδιορίσουμε τις βασικές αιτίες που το δημιουργούν.

Για να συγκεντρωθούν οι πληροφορίες χρησιμοποιούμε ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και παρατηρήσεις από το χώρο εργασίας. Στη συνέχεια κατασκευάζουμε το διάγραμμα **αιτίας και αποτελέσματος (cause and effect)** για να παρουσιάσουμε τη σχέση μεταξύ κάποιου αποτελέσματος και όλων των αιτιών που το επηρεάζουν. Προσοχή πρέπει να δοθεί στη διάκριση μεταξύ της αιτίας και αποτελέσματος. **Αιτίες** είναι δυνάμεις που δημιουργούν τα συμπτώματα, ενώ τα **αποτελέσματα** είναι οι συνέπειες που προκύπτουν από τις αιτίες.

Στο παρακάτω παράδειγμα φαίνονται οι αιτίες που δημιουργούν το αποτέλεσμα της χαμηλής απόδοσης στην εργασία.

Η απόδοση της Δανάης στην εργασία είναι χαμηλή. Γιατί;

- Εργάζεται με βραδείς ρυθμούς.
- Έχει μια κακή στάση.
- Έρχεται συχνά αργά στην εργασία.

- Είναι μονίμως κουρασμένη στη δουλειά.
- Ενδιαφέρεται για άλλα πράγματα.
- Δεν προγραμματίζει το χρόνο σωστά.

Στη συνέχεια κατασκευάζουμε το **διάγραμμα Pareto**, για να βρούμε την κύρια αιτία, η οποία δημιουργεί το μεγαλύτερο ποσοστό των προβλημάτων.

Ο Pareto ήταν Ιταλός οικονομολόγος του 18^{ου} αιώνα, ο οποίος βρήκε ότι το 80% του πλούτου των κατοίκων στο Μιλάνο υπήρχε στα χέρια του 20% του πληθυσμού. Αυτός ο κανόνας 80/20 εφαρμόζεται και στις επιχειρήσεις στις οποίες το 80% του κέρδους παράγεται από το 20% των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Στην επίλυση του προβλήματος η προσπάθειά μας εντοπίζεται στο να ανακαλύψουμε ποιο είναι το 20% των αιτιών το οποίο προξενεί το 80% των προβλημάτων. Επομένως η εξάλειψη αυτών των αιτιών λύνει το μεγαλύτερο ποσοστό των προβλημάτων.

3. Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Το στάδιο αυτό αντιπροσωπεύει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εδώ προσδιορίζουμε τις εναλλακτικές λύσεις και αξιολογούμε τα αποτελέσματα. Παράλληλα αναπτύσσουμε κριτήρια και μοντέλα τα οποία χρησιμοποιούμε για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Βεβαίως, επιδιώκουμε να έχουμε περισσότερες από μια εναλλακτικές λύσεις. Αυτό σημαίνει ότι επιζητούμε ιδέες και γνώμες από όλα τα μέλη που συμμετέχουν στη διαδικασία. Ένας τρόπος παραγωγής ιδεών είναι η **Μέθοδος “του καταιγισμού ιδεών” (brainstorming)**.

Οι βασικοί κανόνες στη μέθοδο αυτή είναι :

- ✓ Να μη γίνεται κριτική σ' αυτά που λέει το άτομο. Αν συμβεί αυτό, το άτομο θα παύσει να παράγει ιδέες.
- ✓ Να συγκεντρώνονται όσο γίνεται περισσότερες ιδέες. Όσες περισσότερες ιδέες ακούγονται και καταγράφονται μέσα στην ομάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να έχουμε καλύτερη απόφαση.

- ✓ Να ενθαρρύνεται ο συνδυασμός των ιδεών. Αυτός ο συνδυασμός θα δώσει καλύτερα αποτελέσματα.
- ✓ Να ενθαρρύνεται η συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στη συζήτηση.

Όλες οι ιδέες γράφονται για να τις διαβάσουν όλα τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα.

4. Επιλογή της κατάλληλης λύσης

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μας επιτρέπει να επιλέξουμε την καλύτερη εναλλακτική λύση. Στην επιλογή βεβαίως πρέπει να βρούμε τρόπους να συμβιβάσουμε συγκρουόμενους στόχους και ενδιαφέροντα, να λάβουμε υπόψη την αβεβαιότητα που υπάρχει στο περιβάλλον και παράλληλα να συντονίσουμε αποτελεσματικά τη διαδικασία της ομαδικής λήψης των αποφάσεων.

5. Υλοποίηση της απόφασης – λύσης

Στο στάδιο τίθεται σε εφαρμογή η λύση. Το πλάνο υλοποίησης περιέχει **ποιος** θα κάνει **τι** και **πότε**. Ο μάνατζερ οργανώνει τα καθήκοντα που απαιτούνται, για να υλοποιηθεί η απόφαση στην πραγματική κατάσταση. Για να έχουμε επιτυχία πρέπει να προσέξουμε τα παρακάτω σημεία.

- i. Να εξηγήσουμε την απόφαση σε όλα τα άτομα που πρόκειται να συμμετάσχουν στην υλοποίηση.
- ii. Να διατυπώσουμε ένα σαφή και αποδεκτό χρονοδιάγραμμα ενεργειών.
- iii. Να καθορίσουμε με σαφήνεια την υπευθυνότητα του κάθε ατόμου.
- iv. Να επιτύχουμε τη συμφωνία και τη δέσμευση όλων των ατόμων σχετικά με την απόφαση που θέλουμε να υλοποιήσουμε.
- v. Να διατυπώσουμε τον τρόπο παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης της απόφασης.
- vi. Να καθορίσουμε το κόστος που θα απαιτηθεί για την υλοποίηση της λύσης.

Ερωτήσεις Σωστού - Λάθους

1. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται **μόνο** από την ποιότητα των αποτελεσμάτων της. (Σ/Λ)
2. Η ανατροφοδότηση στην ομάδα πρέπει να είναι αξιόπιστη και περιγραφική, όχι αξιολογική. (Σ/Λ)
3. Ο τρόπος επικοινωνίας μέσα στην ομάδα δεν επηρεάζει την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών. (Σ/Λ)
4. Η ανάλυση των αιτίων και των αποτελεσμάτων βοηθά στην επίλυση προβλημάτων σε μια ομάδα. (Σ/Λ)
5. Η συνεκτικότητα της ομάδας δεν επηρεάζει την απόδοση της. (Σ/Λ)
6. Η εφαρμογή του κανόνα Pareto βοηθά στην αναγνώριση των κύριων αιτίων που προκαλούν τα περισσότερα προβλήματα στην ομάδα. (Σ/Λ)
7. Ο μάνατζερ πρέπει να συμβιβάσει συγκρουόμενους στόχους και ενδιαφέροντα κατά τη λήψη αποφάσεων. (Σ/Λ)

Ερωτήσεις Πολλαπλής Επιλογής

1. Ποιο από τα παρακάτω είναι το σπουδαιότερο στοιχείο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας;

- α. Συνεκτικότητα
- β. Εμπιστοσύνη
- γ. Αξιολόγηση της απόδοσης
- δ. Ομοιογένεια

2. Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες δεν επηρεάζει τη συνεκτικότητα της ομάδας;

- α. Η συχνότητα αλληλεπίδρασης
- β. Η ομοιογένεια των μελών
- γ. Το μέγεθος της ομάδας
- δ. Η απόδοση του μάνατζερ

3. Ποια μέθοδος βοηθά στην παραγωγή ιδεών για τη λύση ενός προβλήματος;

- α. Η μέθοδος "του καταιγισμού ιδεών" (brainstorming)
- β. Η μέθοδος “σκοποβολής”
- γ. Η μέθοδος “στρατηγικής ανάλυσης”
- δ. Η μέθοδος “αντικειμενικής αξιολόγησης”

4. Ποιο από τα παρακάτω βήματα δεν είναι μέρος της διαδικασίας επίλυσης προβλήματος;

- α. Διαπίστωση του προβλήματος
- β. Συγκέντρωση και ανάλυση πληροφοριών
- γ. Αγνόηση της διαχείρισης του χρόνου
- δ. Υλοποίηση της απόφασης

Συμπλήρωση κενών

1. Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται από την _____ και την ποιότητα των αποτελεσμάτων της.
2. Η _____ είναι η βάση για την ανάπτυξη και διατήρηση ισχυρών σχέσεων εντός της ομάδας.
3. Στη μέθοδο του "καταιγισμού ιδεών", ο στόχος είναι να _____ όσο περισσότερες ιδέες γίνεται.
4. Στην επίλυση προβλημάτων, η _____ της απόδοσης επιτρέπει την επιλογή της κατάλληλης λύσης.
5. Η _____ είναι το στάδιο στο οποίο ο μάνατζερ αναλαμβάνει να εφαρμόσει την καλύτερη απόφαση.
6. Οι ομάδες με _____ συνεκτικότητα συνήθως επιτυγχάνουν καλύτερους στόχους.
7. Η _____ ανατροφοδότηση είναι συγκεκριμένη και περιγραφική και βοηθά στην κατανόηση του μηνύματος

Τέλος 5^{ης} διδακτικής ενότητας.
Σας ευχαριστώ για την προσοχή σας!