

INSETE

# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Δημήτρης Σεραφειμίδης  
Customer Service Expert



«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Επικοινωνία για Managers	4
Στόχοι επικοινωνίας	5
Εμπόδια επικοινωνίας	5
Πως θα επικοινωνείτε πιο αποτελεσματικά	6
Θετική στάση και αυτοπεποίθηση στην επικοινωνία (communication assertiveness)	7
Ενεργητική ακρόαση	9
Επικοινωνία με τον προϊστάμενο	11
Επικοινωνία με εργαζομένους	12
Έπαινος και διορθωτικές συστάσεις	12
Διαδικασία επαίνου	12
Διαδικασία διορθωτικής σύστασης	12
Σύνοψη - Key points	15

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ MANAGERS



Η Επικοινωνία είναι ίσως το σημαντικότερο 'εργαλείο' για κάθε manager. Για κάθε στέλεχος, δηλαδή, που ασκεί διοίκηση ανθρώπων: από έναν προϊστάμενο πρώτης γραμμής, μέχρι τον διευθύνοντα σύμβουλο μιας μεγάλης επιχείρησης.

Και είναι τόσο σημαντική γιατί, μέσω της επικοινωνίας, ο manager συνεννοείται, δείχνει, μαθαίνει, παρακινεί, επιτυγχάνει γενικά όλους τους στόχους που απαιτεί ο σύνθετος ρόλος του.

Τα περισσότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση μπορούν κάλλιστα να χρεωθούν στην έλλειψη σωστής επικοινωνίας. Από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω, μεταξύ τμημάτων, μεταξύ συναδέλφων.

## ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Για έναν manager, οι στόχοι της επικοινωνίας είναι τρεις και πολύ συγκεκριμένοι:

- 1 Να καταλάβει ο συνομιλητής του ακριβώς αυτό που θέλει να του πει. Να λέει, δηλαδή, ο προϊστάμενος 'μήλα' και ο υφιστάμενος να καταλαβαίνει 'μήλα' και όχι 'αχλάδια'.
- 2 Να λειτουργήσει ανάλογα. Να κάνει ο υφιστάμενος αυτό που του είπε ο προϊστάμενος.
- 3 Να διατηρηθεί η σχέση. Να γίνεται αυτό που πρέπει χωρίς συνεχείς συγκρούσεις, χωρίς να χαθεί το καλό κλίμα μεταξύ τους, χωρίς να αμφισβητείται η επαγγελματική αποδοχή του ενός από τον άλλο.

## ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ποια είναι τα στοιχεία που εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία;

- 1 **Ακούμε αυτό που θέλουμε να ακούσουμε.**  
Καθένας καταλαβαίνει αυτά που ακούει ανάλογα με τον χαρακτήρα και την εμπειρία του. Αντί να ακούσει αυτό που του λέει ο συνομιλητής του, ακούει αυτό που του λέει το μυαλό του ότι του είπε ο συνομιλητής του.
- 2 **Προσωπικές αρχές και αξίες.**  
Αγνοούμε πληροφορίες που είναι αντίθετες με τις ιδέες και τα πιστεύω μας ή προσπαθούμε, στρεβλώνοντας τις, να τις κάνουμε να συμφωνήσουν με αυτά.
- 3 **Τι πιστεύουμε για τον συνομιλητή μας.**  
Όταν κάποιος μας πλησιάζει θέλοντας να μας πει κάτι, έχουμε προκαταλήψεις για αυτό που θα μας πει ανάλογα με το αν συμπαθούμε ή όχι αυτόν που μας ομιλεί.
- 4 **Επιρροή από την ομάδα.**  
Η γνώμη και τα συναισθήματά μας επηρεάζονται από την ομάδα με την οποία ταυτιζόμαστε – πιστεύουμε ευκολότερα τον συνάδελφό από το τμήμα μας παρά αυτόν από ένα άλλο άσχετο με εμάς τμήμα.
- 5 **Συναισθήματα.**  
Ειδικά όταν αισθανόμαστε άσχημα, ή ανασφαλείς, ή θυμωμένοι ή πιεσμένοι απορρίπτουμε ή παρερμηνεύουμε αυτό που κάτω από διαφορετικές συνθήκες θα θεωρούσαμε σωστό ή λογικό.
- 6 **Θόρυβος.**  
Πραγματικός ή μεταφορικός, δηλαδή δυσνόητες ή μπλεγμένες πληροφορίες που έχουν σαν αποτέλεσμα να μην είναι κατανοητό το μήνυμα.
- 7 **Μέγεθος επιχείρησης.**  
Όσο μεγαλύτερη η επιχείρηση, τόσο πιο πιθανό να υπάρχει έντονο πρόβλημα στην επικοινωνία. Όσο περισσότερα τα κανάλια και οι βαθμίδες που πρέπει να περάσει το μήνυμα, τόσο πιο πιθανό να υπάρξει παραποίηση ή παρεξήγηση.

## ΠΩΣ ΘΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΕΙΤΕ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ

Η επικοινωνία είναι πολύ δυσκολότερη απ' όσο νομίζουμε. Το γεγονός ότι ξέρουμε να μιλάμε, δεν σημαίνει ότι μπορούμε να επικοινωνούμε!

Προσαρμοστείτε στον συνεργάτη σας. Μιλήστε του με τρόπο που ταιριάζει στον τύπο του, το λεξιλόγιό του, τις αρχές του. Μπείτε στη θέση του για να καταλάβετε πως εκλαμβάνει τα λεγόμενά σας.

Βεβαιωθείτε ότι παίρνετε αναπληροφόρηση (ανατροφοδότηση, feedback). Όταν λέτε κάτι, να ελέγχετε για να επιβεβαιώνετε ότι ο συνεργάτης σας όντως κατάλαβε αυτό που εννοείτε (ύφος, εκφράσεις και κινήσεις του).

Ποικιλία τρόπων. Περάστε το μήνυμά σας χρησιμοποιώντας διαφορετικούς τρόπους και επιχειρήματα. Επαναλαμβάνετε τα σημαντικά σημεία και κάντε follow up. Υποστηρίξτε αυτό που λέτε με γραπτή επικοινωνία.

Όταν λέτε ότι θα κάνετε κάτι, κάντε το. Έτσι βελτιώνετε την εικόνα της αξιοπιστίας σας. Την επόμενη φορά είναι πιο πιθανό ή σίγουρο ότι θα σας πιστέψουν.

Εκφράστε τα συναισθήματά σας, γιατί πολλές φορές αυτά επηρεάζουν περισσότερο την επικοινωνία. Π.χ. «είμαι πολύ ενθουσιασμένος για αυτό που θα κάνουμε, θέλω πολύ να πάνε όλα καλά!»

Ελέγχετε τα νεύρα σας (δεν αρέσουν σε κανένα, ούτε και στον ίδιο σας τον εαυτό) και μάθετε να σκέπτεστε θετικά (αρέσει σε όλους και εσείς δεν το έχετε καταλάβει) και με αυτοπεποίθηση.

Μερικά σημεία που πρέπει να δώσετε προσοχή και θα σας βοηθήσουν στις επικοινωνίες με τους άλλους:

Προσέχετε πώς θα αποφύγετε τυχόν προκαταλήψεις και επιρροή από άλλους συναδέλφους του. Αν ο 'κολλητός' του δεν έχει καλή άποψη για εσάς, θα τον προϊδεάσει αρνητικά ως προς το πώς θα εκλάβει τα λεγόμενά σας.

Προτιμήστε την προσωπική επικοινωνία αντί της γραπτής, ειδικά αν πρόκειται για σημαντικό θέμα ή για επίπληξη. Είστε πιο αποτελεσματικός, δέχεστε feedback, δείχνετε μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τον συνεργάτη σας.

Μιλάτε ευθέως, άμεσα, απλά και κατανοητά. Το θέμα δεν είναι να δείξετε ότι 'παίζετε στα δάχτυλα' αρχαία και νέα ελληνικά, ή ξένες γλώσσες, jargon, abbreviations. Το θέμα είναι να σας καταλάβει ο συνομιλητής σας.

Περάστε στον συνεργάτη σας τον ενθουσιασμό σας για αυτά που του λέτε.

Εξηγείτε, αιτιολογείτε, επιχειρηματολογείτε σχετικά με τις απόψεις σας. Μην περιμένετε να πείσετε κάποιον επειδή έχετε εξουσία ή είστε πιο παλιός. Χρησιμοποιείτε το 'γιατί' και το 'επειδή' και το 'αυτό σημαίνει ότι...'

Χρησιμοποιείτε τεχνικές ενεργητικής ακρόασης (βλέπε παρακάτω).

Κοιτάτε τον συνομιλητή σας στα μάτια όταν του μιλάτε!

## ΘΕΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (COMMUNICA- TION ASSERTIVENESS)

Απαντήστε στις παρακάτω προτάσεις με ειλικρίνεια!

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Αισθάνομαι απολογούμενος όταν δεν έχω άμεση απάντηση για τον προϊστάμενό μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Νιώθω ότι πρέπει να απολογούμαι σε όσους δεν συμφωνούν με τις αποφάσεις μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν έχω το δικαίωμα να αλλάζω την γνώμη μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πρέπει να βοηθώ όλους όσους με χρειάζονται.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αισθάνομαι άσχημα όταν κάνω λάθη, έστω και αν μπορώ να τα διορθώσω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν δικαιούμαι να ζητήσω από κάποιον να αλλάξει την συμπεριφορά του απέναντί μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αισθάνομαι μειονεκτικά όταν δεν καταλαβαίνω τον προϊστάμενό μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν δικαιούμαι να αναβάλλω δραστηριότητες που φαίνονται μικρής σημασίας ή προτεραιότητας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν μπορώ να πω «όχι» για πράγματα που δεν μπορώ ή δεν θέλω να κάνω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν πρέπει να αποφεύγω να απαντώ σε ένα σχόλιο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν είναι σωστό να μιλάω, ειδικά όταν η γνώμη μου είναι διαφορετική από την πλειοψηφία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν πρέπει να αμφισβητώ τις οδηγίες και τις εντολές που μου δίνονται.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Τα παραπάνω αποτελούν μερικά ενδεικτικά στοιχεία-παραδείγματα-καταστάσεις θετικής στάσης και συμπεριφοράς. Αν έχετε απαντήσει μέχρι 3 'Ναι', είστε ... σε καλό δρόμο! Αν έχετε απαντήσει 4 ή περισσότερα 'Ναι',

φροντίστε να αλλάξετε κάποιες επικοινωνίες σας προς την κατεύθυνση του 'Όχι'. Αυτό θα βελτιώσει την θετική στάση και την αυτοπεποίθησή σας, άρα και την επαγγελματική σας εικόνα.

Το παρακάτω διάγραμμα περιγράφει τις συμπεριφορές που παρατηρούνται ανάλογα με το ενδιαφέρον για τον εαυτό μας και τους άλλους.

		ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΜΟΥ	
		Χαμηλό	Υψηλό
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ	Υψηλό	άγχος	θετική στάση / αυτοπεποίθηση
	Χαμηλό	παθητική στάση / αδιαφορία	επιθετικότητα / εγωισμός

Η επιθετικότητα και ο εγωϊσμός σας οδηγούν σε συμπεριφορά που

- » υποστηρίζετε και βρίσκετε το δίκιο σας, αγνοώντας και καταπατώντας το δίκιο των άλλων,
- » προσπαθείτε να αναδεικνύεστε ταπεινώνοντας τους άλλους,
- » χρησιμοποιείτε ανθρώπους και καταστάσεις με κακό τρόπο, εξαπάτηση και υπόγεια εκδικητικότητα.

Δείγματα επιθετικότητας και εγωϊσμού:

- » χρησιμοποιείτε το 'εγώ' δογματικά και όχι ενημερωτικά
- » κάνετε ερωτήσεις ή ζητάτε κάτι με απειλητικό τρόπο
- » θεωρείτε δεδομένη την γνώμη σας
- » δίνετε συμβουλές με το 'πρέπει'
- » ρίχνετε τις ευθύνες στους άλλους
- » κάνετε υποθέσεις που δεν πρέπει
- » χρησιμοποιείτε τον σαρκασμό

Το να νιώθετε θετική στάση και αυτοπεποίθηση μετατρέπεται σε ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία με άλλους, έτσι ώστε να τους δίνετε να καταλαβαίνουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες σας. Όταν θέλετε να πείτε 'ναι' λέτε 'ναι' και όταν θέλετε να πείτε 'όχι' λέτε 'όχι', αιτιολογώντας και στις δύο περιπτώσεις. Νιώθετε καλά με τον εαυτό σας, ενεργείτε ανάλογα και παίρνετε ευθύνη.

Αυξήστε την θετική στάση και την αυτοπεποίθησή σας στην επικοινωνία ως εξής:

να είστε σύντομοι και περιεκτικοί

μην 'παρασυμβουλευέτε'

να ξεχωρίζετε τα στοιχεία από τις γνώμες

στάση σώματος όρθια, ισοροπημένη, άνετη, κοιτώντας τον άλλον στα μάτια

μην ξεφεύγετε από το θέμα

να είστε όσο πειστικοί γίνεται, χωρίς να αγνοείτε την γνώμη, τα συναισθήματα και την θέση του άλλου – αποδεχθείτε τα λογικά επιχειρήματά του και διαφωνήστε με ό,τι δεν θεωρείτε σωστό

χρησιμοποιείτε την τεχνική της 'αντιθετικής συμπεριφοράς' - όταν σας μιλούν συνεχώς για συναισθήματα να ζητάτε στοιχεία και όταν αναφέρονται συνεχώς σε στοιχεία να ρωτάτε για συναισθήματα

χρησιμοποιείτε το 'εγώ' για να πείτε αυτό που πιστεύετε, νιώθετε, θέλετε

κάνετε ερωτήσεις για να καταλάβετε την άποψη των άλλων και να ελέγξετε την αντίδρασή τους σε αυτό που τους λέτε

μάθετε να λέτε 'όχι' χωρίς να αισθάνεστε ενοχές, χωρίς να απολογείστε, αλλά δίνοντας σύντομη εξήγηση

σταθερή φωνή που δείχνει την σιγουριά και την αυτοπεποίθησή σας

εξηγείτε ήρεμα και ευγενικά τις επιπτώσεις

χρησιμοποιείτε την τεχνική της 'κολλημένης βελόνας' επαναλαμβάνοντας αυτό που θέλετε να πείτε και με διαφορετικούς τρόπους

Μην επιτρέπετε στον εαυτό σας να χάνει τον έλεγχο και την αυτοκυριαρχία του!

## ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ

Η επικοινωνία είναι πολύ δυσκολότερη απ' όσο νομίζουμε.

Ο καλός manager είναι καλός ομιλητής,  
ο εξαιρετικός manager είναι καλός ακροατής!

Καλός ακροατής δεν σημαίνει απλώς ακούω ή δείχνω στον άλλο ότι ρουφάω ό,τι μου λέει. Σημαίνει ότι ενεργώ πάνω σε αυτό που μου λέει.

Οι λόγοι που δεν ακούμε σωστά περιλαμβάνουν

- » την αδυναμία μας να συγκεντρωθούμε
- » την επιλεκτική ακρόαση (ακούμε αυτό που θέλετε να ακούσουμε)
- » την αγωνία μας για το τι θα απαντήσουμε
- » την αδυναμία μας να κατανοήσουμε αυτό που ακούμε
- » την έλλειψη ενδιαφέροντος για αυτό που ακούμε

Ακούγοντας, ανακαλύπτετε τι συμβαίνει γύρω σας και γιατί, καταλαβαίνετε πώς λειτουργούν άλλοι άνθρωποι και πώς προσεγγίζουν διάφορα προβλήματα, αποκτάτε πρόσβαση σε ιδέες για βελτίωση, περνάτε το μήνυμα 'νοιάζομαι για εσάς', δίνετε την δυνατότητα στους ανθρώπους σας να εκφράσουν το πώς νιώθουν για τη δουλειά τους, για την επιχείρηση και για εσάς.

Για να ακούτε πιο αποτελεσματικά:

- » δίνετε προσοχή στον συνομιλητή σας, μην ασχολείστε με άλλα πράγματα, μην μιλάτε στο τηλέφωνο, μην κοιτάτε το κινητό ή την οθόνη του υπολογιστή σας
- » κοιτάτε στα μάτια τον συνομιλητή σας (70%-80% του χρόνου)
- » έχετε στάση ελαφρά προς τα εμπρός, στραμμένος προς τον συνομιλητή σας και χαμογελάτε
- » κάνετε ανοικτές ερωτήσεις για να καταλάβετε όχι μόνο τι εννοεί αλλά και τι αισθάνεται
- » σχολιάζετε αυτά που σας λέει, χωρίς να διακόπτετε, με δικά σας λόγια ή και συνοψίζετε
- » κρατάτε σημειώσεις (έστω για να μείνετε συγκεντρωμένος)
- » μην τελειώνετε εσείς τις προτάσεις που έχει ξεκινήσει άλλος
- » αφήνετε μικρά κενά – έτσι παρακινείτε τον συνομιλητή σας να 'γεμίσει το κενό'

Όσο περισσότερο ακούτε τους ανθρώπους σας,  
τόσο αυξάνετε τις πιθανότητες να σας ακούν κι εκείνοι!

## ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

Η επικοινωνία με τον δικό σας προϊστάμενο δεν είναι μόνο ένα σημαντικό μέρος της δουλειάς σας, είναι και σημαντικό για την καριέρα σας.

Για αυτόν τον λόγο:

- » Ενημερώνετε, ειδικά όταν πρόκειται για πρόβλημα. Οι προϊστάμενοι θέλουν να είναι προετοιμασμένοι και να έχουν τον έλεγχο.
- » Όταν θέλετε να συναντηθείτε για να συζητήσετε κάτι σοβαρό, πείτε από την αρχή τι θέλετε και πόσο χρόνο θα χρειαστείτε.
- » Όταν παρουσιάζετε στοιχεία και πληροφορίες, να έχετε και γραπτό υποστηρικτικό υλικό.
- » Να εστιάζετε σε λύσεις και όχι σε προβλήματα.
- » Διαλέγετε προσεκτικά τις λέξεις που χρησιμοποιείτε και αποφύγετε τις υπερβολές και τις καταστροφολογίες.
- » Όταν ο προϊστάμενος σας λέει κάτι παράλογο, μην θυμώνετε. Εξηγείστε πώς αισθάνεστε και γιατί. Χρησιμοποιείτε α' και όχι β' πρόσωπο ('δεν νομίζω ότι είναι σωστό' όχι 'δεν έχετε δίκιο').
- » Μην απορρίπτετε την άδικη κριτική του προϊσταμένου σας. Ίσως κάτι να μάθετε και από αυτήν. Αν η κριτική δεν είναι στοιχειοθετημένη, ζητήστε διευκρινήσεις. Ρωτήστε τον τι θα έκανε στην θέση σας, πώς θα χειριζόταν την κατάσταση.
- » Αν δεν είστε σίγουροι για το πόσο δεκτικός θα είναι σε μια πρότασή σας υποβάλλετε την πρώτα γραπτώς.

Μην αφήνετε τους προϊσταμένους σας να μαθαίνουν τα νέα από άλλους ή από φήμες γιατί διαστρεβλώνονται. Τα καλά υποβαθμίζονται και τα κακά παρουσιάζονται ακόμη χειρότερα απ' ότι είναι πραγματικά!

## ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Οι εργαζόμενοι εκτιμούν αφάνταστα την δυνατότητα που τους δίνετε να πουν την γνώμη τους. Αισθάνονται ότι τούς σέβεστε. Αισθάνονται ότι ενδιαφέρεστε για αυτό που έχουν να πουν. Ενθαρρύνετε λοιπόν την επικοινωνία με τους εργαζομένους σας.

Έχετε αρκετούς τρόπους για να το επιτύχετε:

- » Αφήστε τους εργαζομένους σας να σας βλέπουν. Κυκλοφορείτε ανάμεσά τους. Αφήνετε την πόρτα του γραφείου σας ανοικτή. Διευκολύνετε τους να σας δουν και να σας μιλήσουν.
- » Ακούτε τι σας λένε προσπαθώντας να κατανοήσετε το θέμα και τα συναισθήματα και όχι προσπαθώντας να αποκρούσετε αυτό που σας λένε.
- » Ζητήστε την γνώμη τους. Κάντε τους να νιώσουν ότι έχουν αξία και συνεισφέρουν θετικά.
- » Δημιουργείστε συστήματα υποδείξεων, ομάδες ποιότητας, συναντήσεις για ανταλλαγή πληροφοριών, απόψεων και ιδεών.
- » Μην προσπαθείτε να είστε συμπαθείς κατηγορώντας τον δικό σας προϊστάμενο.
- » Μην δείχνετε στους εργαζομένους σας ότι διαφωνείτε με τις ιδέες και τις οδηγίες του προϊσταμένου σας. Δείξτε το στον ίδιο!
- » Διατηρείτε θετική στάση και αυτοπεποίθηση στην επικοινωνία σας.
- » Ακούτε ενεργητικά.
- » Ευχαριστείτε πάντα όσους φέρνουν υποδείξεις και ιδέες, έστω και αν δεν είναι εφαρμόσιμες ή δεν συμφωνείτε. Έτσι δεν θα απογοητευτούν και θα συνεχίσουν να σας φέρνουν.

Μην λέτε στους εργαζομένους να κάνουν κάτι, εξηγήστε τους γιατί πρέπει να το κάνουν!

## ΕΠΑΙΝΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Οι εργαζόμενοί σας χρειάζονται πληροφόρηση ως προς το 'πώς τα πάνε'. Πρέπει (και θέλουν!) να ξέρουν πόσο καλά κάνουν την δουλειά τους, την δουλειά που τους έχετε αναθέσει. Αν κάτι πάει καλά, να χρησιμοποιηθεί σαν ευκαιρία για 'μπράβο'. Και αν κάτι δεν πάει καλά, τι διορθωτικές κινήσεις πρέπει να γίνουν και αν πρέπει να υπάρξει επίπληξη, ή, πιο σωστά, διορθωτική σύσταση.

Η μεγαλύτερη παγίδα που πέφτουν οι managers είναι ότι, όταν κάποιος κάνει την δουλειά του σωστά και

αποτελεσματικά (ειδικά αν πρόκειται για κάτι δύσκολο), το θεωρούν δεδομένο και δεν τον επαινούν. Όταν κάνει ένα λάθος είναι έτοιμοι να τον φάνε! Έτσι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν τους δείχνουν την εκτίμηση που πρέπει και δεν αναγνωρίζουν τις πράξεις τους.

Τόσο ο έπαινος όσο και η σύσταση πρέπει να δίνονται αμέσως μετά από την συγκεκριμένη ενέργεια του υπαλλήλου. Αν περάσει πολύς χρόνος, χάνουν τελείως την αξία τους.

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΑΙΝΟΥ

Το όφελος του επαίνου είναι διπλό. Αφ' ενός, βοηθά στην ανάδειξη και στην επανάληψη των θετικών ενεργειών ή/και συμπεριφορών του εργαζομένου. Και δίνει ένα καλό παράδειγμα/πρότυπο και για άλλους εργαζόμενους. Αφ' ετέρου, ο εργαζόμενος αισθάνεται όμορφα. Αυτό το θετικό συναίσθημα ενισχύει συνολικά στην απόδοσή του, τώρα και στο μέλλον.

Η διαδικασία του επαίνου είναι απλή και μάλλον εύκολη:

- » **Επαινείτε με ειλικρίνεια, χωρίς να πιέξετε και είναι σίγουρο ότι φαίνεστε αυθεντικοί, ανθρώπινοι, θετικοί και με αυτοπεποίθηση.**
- » **Αναφέρετε τα θετικά συναισθήματά σας.**
- » **Τονίστε ποια ήταν τα θετικά αποτελέσματα.**
- » **Αναφέρετε τα θετικά στοιχεία της συμπεριφοράς.**

## ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗΣ ΣΥΣΤΑΣΗΣ

Η διαδικασία της διορθωτικής σύστασης χρειάζεται μεγαλύτερη προσοχή γιατί είναι λεπτό θέμα:



“Ο καθένας μπορεί να θυμώσει, είναι εύκολο. Αλλά να θυμώσεις με το σωστό άνθρωπο, στο σωστό βαθμό, για το σωστό λόγο, τη σωστή στιγμή και με το σωστό τρόπο, αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο.”

Αριστοτέλης

Κατ' αρχήν, είναι λάθος το να **μην** επιπλήξετε κάποιον γιατί δεν θέλετε να τον πληγώσετε ή γιατί είναι πολύ καλός εργαζόμενος. Η διορθωτική σύσταση είναι **δημιουργική κριτική**. Αν την κάνετε με τον σωστό τρόπο, βοηθάτε έναν εργαζόμενο να βελτιωθεί, να αναπτυχθεί σωστά, να λειτουργήσει όπως πρέπει.

Προϋπόθεση για το παραπάνω είναι να το έχετε επικοινωνήσει έγκαιρα και να το καταλαβαίνουν όλοι οι εργαζόμενοί σας.

■ Να είστε σαφείς και συγκεκριμένοι και να δίνετε στοιχεία (που και τότε).

■ Επιβεβαιώστε ότι ο εργαζόμενος γνωρίζει τους στόχους και τις αρχές της επιχείρησης. Αν χρειαστεί επαναλάβετε για να είναι απολύτως κατανοητοί.

■ Πρώτα να περιγράψετε τι έχει συμβεί και μετά να κριτικάρετε.

■ Κάνετε ερωτήσεις αντί δηλώσεις.

■ Ενθαρρύνετε τον εργαζόμενο να συμμετέχει σε πιθανή διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος. Θα νιώθει μέρος της λύσης περισσότερο από αιτία του προβλήματος και θα δεσμευτεί ευκολότερα για την λύση που θα επιλέξετε.

■ Κανονίστε ένα ραντεβού για follow-up οπότε θα ελέγξετε την πρόοδο που έχει επιτευχθεί.

Και πρέπει να το γνωρίζουν πολύ πριν χρειαστεί να γίνει διορθωτική σύσταση. Είναι αρχή, είναι πλαίσιο λειτουργίας της ομάδας, του τμήματος, της επιχείρησης.

Και καταλαβαίνετε, βέβαια, ότι είναι μεγάλο λάθος να κάνετε συστάσεις με απολογητικό τρόπο.

Τα σημεία που θα προσέξετε όταν κάνετε διορθωτικές συστάσεις:

■ Αναφερθείτε σε αποτελέσματα και συμπεριφορές και όχι σε υποκειμενικές απόψεις.

■ Εστιάστε στο πρόβλημα, ή, ακόμη καλύτερα, στις λύσεις και όχι στον άνθρωπο. Αυτό που θέλετε είναι να διορθώσετε κάτι που πήγε στραβά και όχι να μειώσετε τον εργαζόμενο και να τον κάνετε να συμπεριφερθεί αμυντικά.

■ Επικεντρωθείτε στα σημαντικά θέματα περισσότερο. Υπάρχει ένα όριο συστάσεων που μπορεί να δεχθεί ο καθένας μας. Μην το υπερβείτε και ο εργαζόμενος 'κατεβάσει ρολά' πριν του πείτε τα σημαντικότερα.

■ Δείξτε κατανόηση αν έχει συμβεί κάτι που ήταν εκτός ελέγχου ή αρμοδιότητας του εργαζομένου.

■ Συνοψίστε την συζήτηση έτσι ώστε να είναι κατανοητό τι ειπώθηκε και τι συμφωνήθηκε.

Μην ξεχνάτε: επαινούμε δημόσια και επιπλήτουμε κατ' ιδίαν!

## ΣΥΝΟΨΗ – KEY POINTS

Η επικοινωνία είναι η σημαντικότερη δεξιότητα για κάθε manager.

Μιλάτε απλά και κατανοητά.

Ακούτε περισσότερο απ' όσο μιλάτε.

Βάλτε περισσότερες 'δόσεις' λογικής ή συναισθήματος, ανάλογα με την κατάσταση και τον συνομιλητή σας.

Είναι το 'εργαλείο' που σας βοηθά να συνεργάζεστε, να εμπνέετε, να εξηγείτε, να παρακινείτε, να ελέγχετε, να επιβραβεύετε, να επιπλήττετε.

Εξηγείτε, όχι με τον τρόπο που καταλαβαίνετε εσείς, αλλά με τον τρόπο που καταλαβαίνει ο συνομιλητής σας.

Χρησιμοποιείτε το 'μπράβο' και το 'ευχαριστώ' περισσότερο.

## Σεραφειμίδης Δημήτρης

Customer Service Expert

Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ στο Der-ee College - The American College of Greece. Είναι κάτοχος MBA από το University of Rochester της Νέας Υόρκης.

Έχει εργαστεί σε ιδιωτικές εταιρείες, σε πωλήσεις και διοικητικές θέσεις, ως εργαζόμενος πρώτης γραμμής αλλά και ως διευθυντικό στέλεχος.

Τα τελευταία 25 χρόνια εργάζεται ως Σύμβουλος Επιχειρήσεων και Εκπαιδευτής σε θέματα Εξυπηρέτησης Πελατών και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Είναι ιδρυτής της <http://www.CustomerServiceGreece.gr>, του #1 site στην Ελλάδα για θέματα όπως «εξυπηρέτηση πελατών», «εκπαιδευτής εξυπηρέτησης πελατών», «πελατοκεντρική φιλοσοφία» και «διαχείριση παραπόνων». Το προφίλ του στο LinkedIn κατατάσσεται στο κορυφαίο 1% στον κόσμο (LinkedIn SSI).

Είναι μέλος του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ και εκπαιδευτής στο INSETE και την TÜV Hellas. Η εκπαιδευτική του εμπειρία ξεπερνά τις 10.000 ώρες, έχοντας υλοποιήσει εκπαιδευτικά προγράμματα σε περισσότερες από 300 εταιρείες για περισσότερους από 10.000 συμμετέχοντες.

INSETE



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ  
MANAGERS