

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



**Δήμητρα Ιορδάνογλου, Ph.D**

*Επίκουρη Καθηγήτρια  
Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού  
Πάντειο Πανεπιστήμιο*

*Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου  
Δυναμικού*

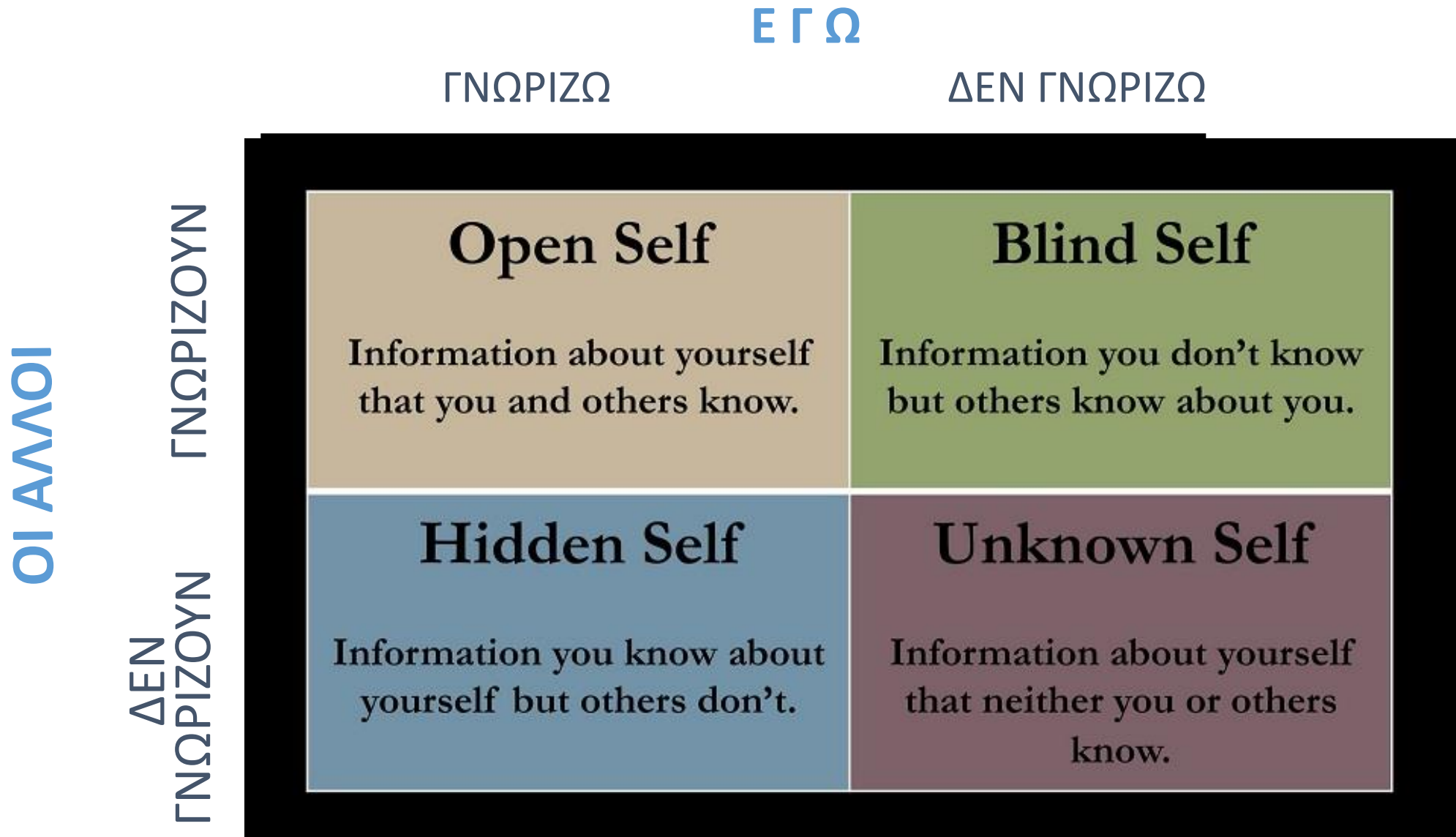
*[diordan@panteion.gr](mailto:diordan@panteion.gr)*



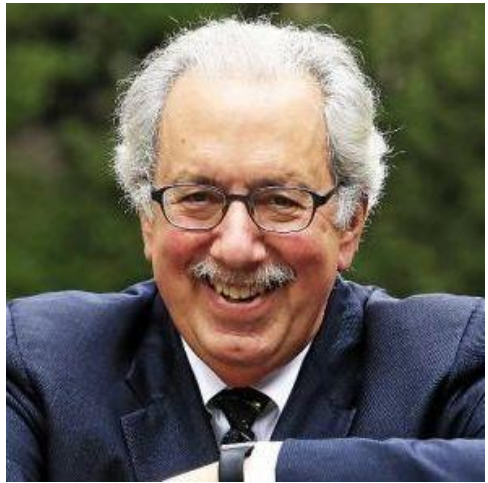
**Feedback**

**Feedforward**

# Johari Window *(Joseph Luft & Harry Ingham, 1955)*



Αυτό-κατευθυνόμενη μάθηση και αλλαγή





Ιδανικός εαυτός  
*(Ideal self)*

---

Dream job

*(σε 5 -10 χρόνια)*



# Action plan



<b>ΔΥΝΑΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ</b>	<b>ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ</b>	<b>ΘΕΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</b>	<b>ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΛΛΑΓΗΣ</b>

# Μερικές αναπτυξιακές ενέργειες

- ✓ Διάβασμα σχετικών βιβλίων
- ✓ Έρευνα στο διαδίκτυο (tedx talks, links....)
- ✓ Παρακολούθηση σεμιναρίων (coursera, udemy....)
- ✓ Προσωπική καθοδήγηση (*Personal coaching*)
- ✓ Αναζήτηση μοντέλου συμπεριφοράς (*Role model*)

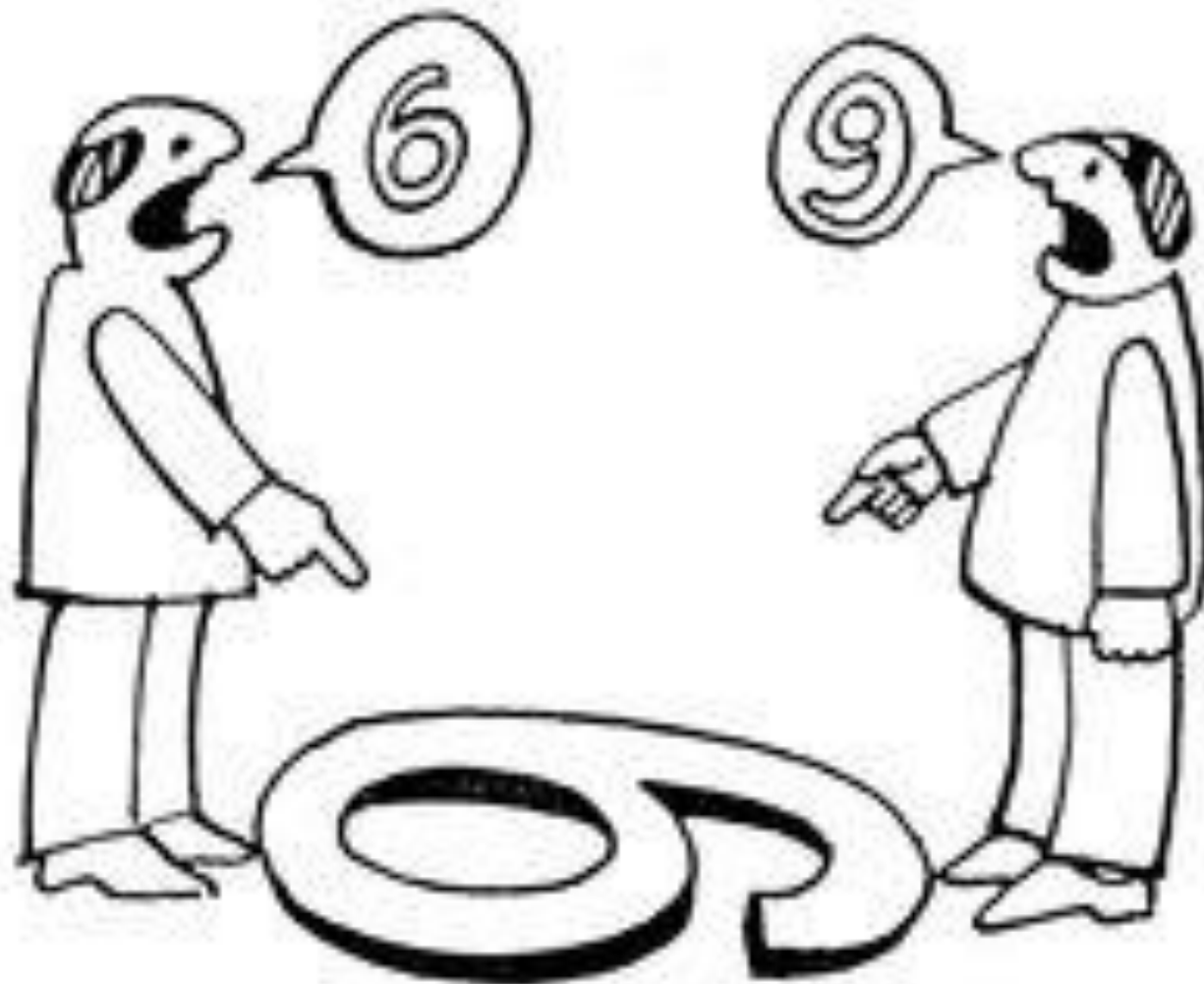
# Παραδοτέα ατομικής εργασίας 360° feedback

Κατάθεση στο  
Open eclass  
31/3/2024

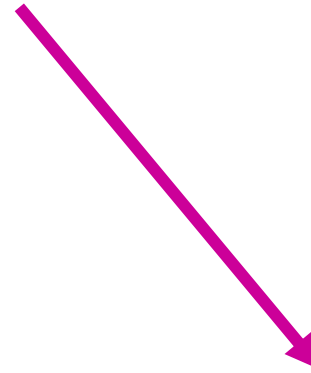
- Παρουσίαση ppt (βελτιωμένη)
- Dream job σε 10 χρόνια
- Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης με αναλυτικές αναπτυξιακές ενέργειες (*links, τίτλοι βιβλίων, σεμιναρίων κ.λπ.*)
- Συμπεράσματα από τη διαδικασία



# Ενσυναίσθηση (Empathy)



# ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ



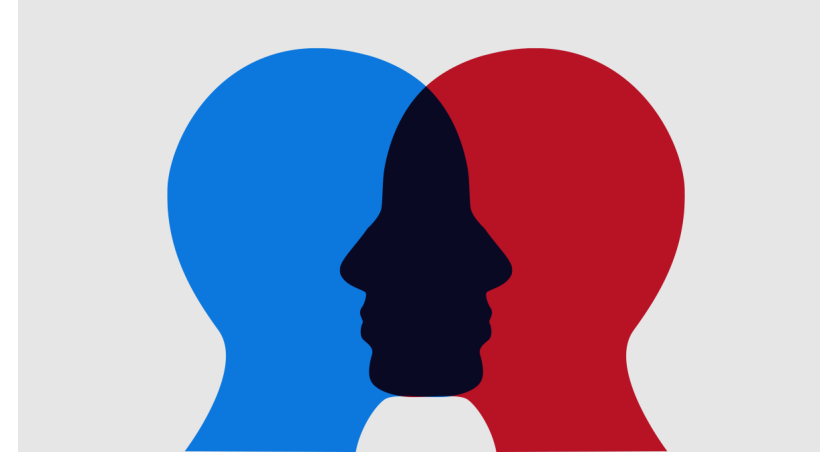
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

ΑΔΙΑΦΟΡΩ

ΣΥΜΠΑΣΧΩ

# Η ενσυναίσθηση (*empathy*)



Η ικανότητα να μπαίνουμε στη θέση των άλλων, να κατανοούμε τα συναισθήματα και τον τρόπο σκέψης τους και να είμαστε σε αρμονία μαζί τους

*“Εάν μπορούσαμε να αγγίξουμε τα βάθη της καρδιάς και να μάθουμε το παρελθόν των εχθρών μας θα ανακαλύπταμε τόσο πόνο που κάθε εχθρότητα θα εξανεμιζόταν με μιας”*

# Μορφές ενσυναίσθησης



## □ Γνωστική ενσυναίσθηση (*perspective taking*)

Εκφράζεται όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται την οπτική του άλλου και καταφέρνουν να επικοινωνήσουν αυτή την κατανόηση (Lawrence et al., 2004, Hojat, 2007)

## □ Θυμική ενσυναίσθηση

Η ικανότητα των ατόμων να εμφανίζουν συναισθηματικές αντιδράσεις στις παρατηρούμενες εμπειρίες των άλλων (Shamay-Tsoory, 2009)

# Η ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ



- **Ενδιαφέρον** (ρωτάω να μάθω, ακούω)
- **Παρατηρητικότητα** (μνήμη, γλώσσα σώματος)
- **Δεκτικότητα** (ανοιχτός στη διαφορετικότητα)

# ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ





# Κλειστές ερωτήσεις

- ✓ Σκοπός τους είναι να επιβεβαιώσουν ένα συγκεκριμένο γεγονός ή κάποια λεπτομέρεια
- ✓ Συνήθως καταλήγουν σε μια απάντηση με ένα «ναι» ή ένα «όχι»



Του κυνηγού

# Ανοιχτές ερωτήσεις

Σκοπός τους είναι η απόκτηση περισσότερων πληροφοριών, απόψεων, γνώσεων

Δημιουργούν ερεθίσματα στο πρόσωπο που θα απαντήσει στην ερώτηση ώστε να σκεφθεί

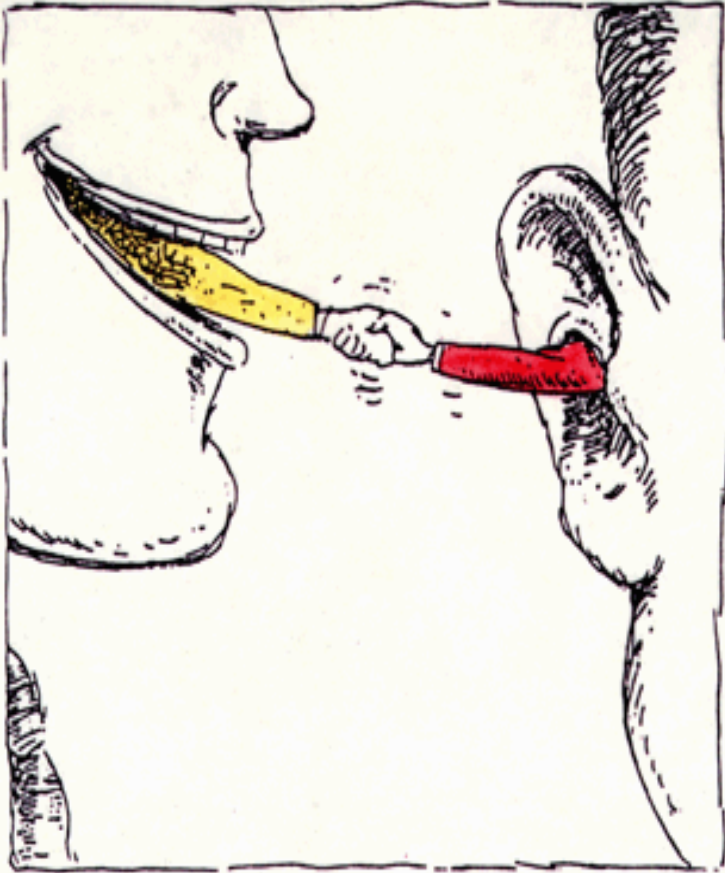
Αρχίζουν συνήθως με τις λέξεις:

«Τί, πώς, γιατί, πού, πότε, ποιος, ποιο...»



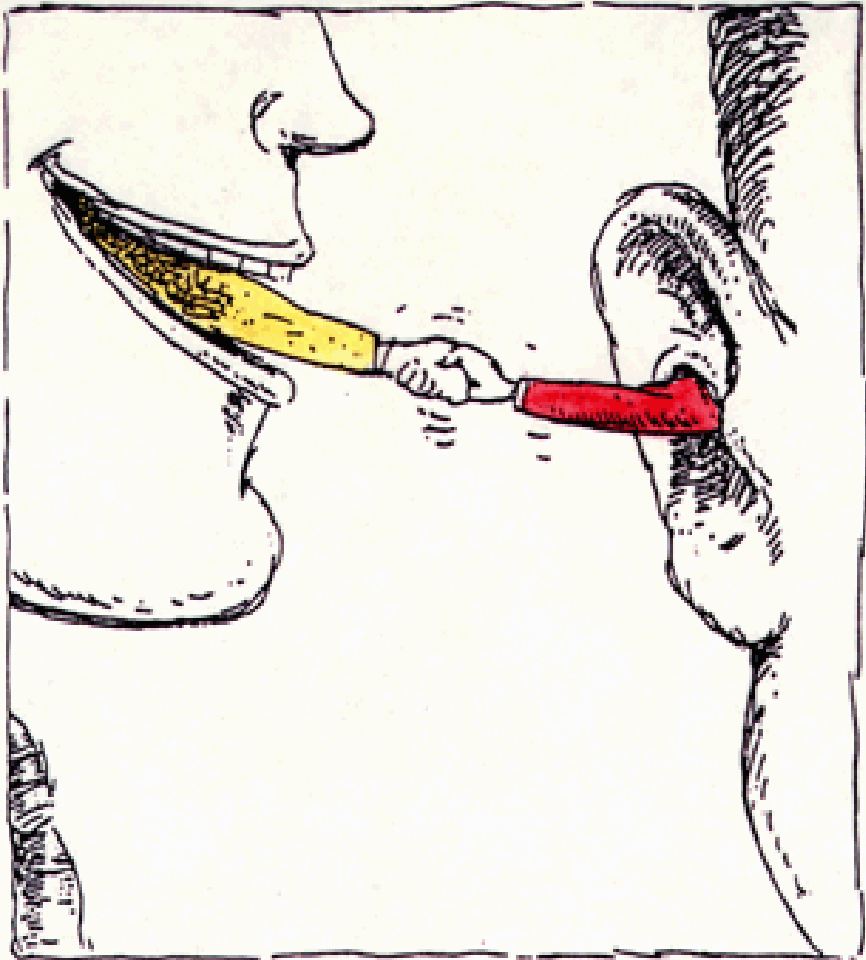
**Του ψαρά**

# ΠΩΣ ΑΚΟΥΜΕ



- Αδιαφορώ
- Προσποιούμαι ότι ακούω
- Ακούω επιλεκτικά
- Ακούω **σιωπηλά**
- Ακούω **ενεργητικά**
- Ακούω με **ενσυναίσθηση**

# ΚΑΚΕΣ ΣΥΝΗΘΕΙΕΣ ΑΚΡΟΑΣΗΣ



- Να διακόπτω
- Να συμπληρώνω τη φράση
- Να δίνω συμβουλές
- Να λέω τη δική μου ιστορία



# BODY LANGUAGE



# Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

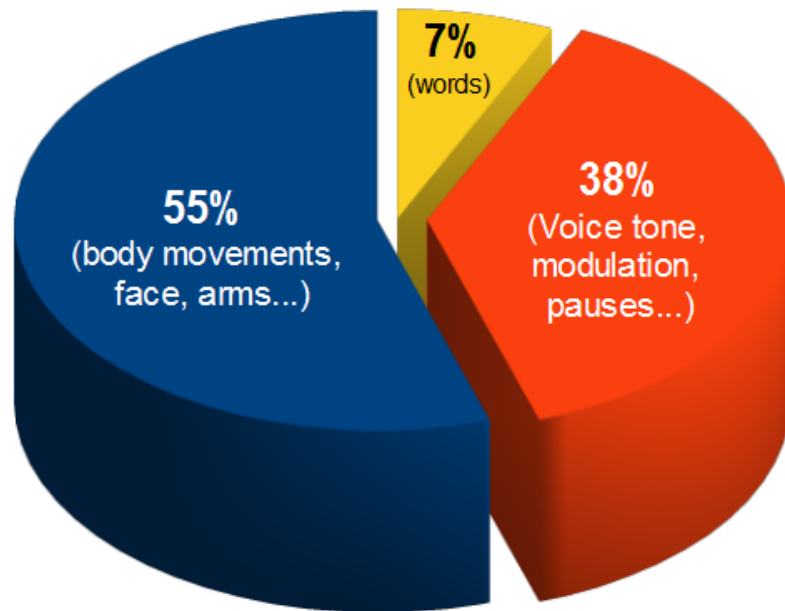


## ΤΕΡΑΣΤΙΑ

- ✓ Είναι ειλικρινής
- ✓ Είναι αυθόρμητη
- ✓ Είναι παγκόσμια



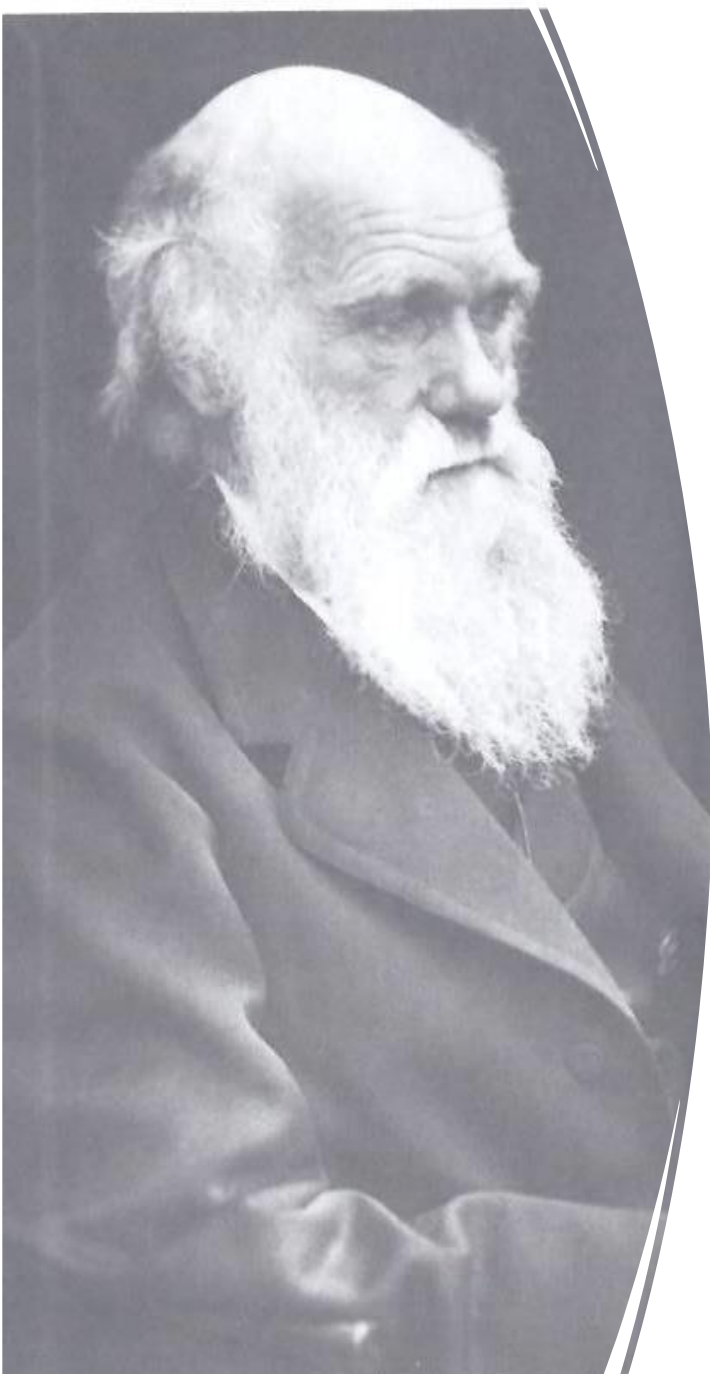
# Η Εντύπωση ενός μηνύματος



7% λέξεις

38% τόνος φωνής, παύσεις

55% γλώσσα σώματος  
(μη λεκτική επικοινωνία)



# ΚΑΡΟΛΟΣ ΔΑΡΒΙΝΟΣ (1809 – 1882)

---

- Θεολόγος, φυσιοδίφης (γεωλόγος, βοτανολόγος, ζωολόγος, παλαιοντολόγος)
- Το ταξίδι της ζωής του με το ερευνητικό πλοίο «Beagle» (1831-1836)
- «Η καταγωγή των ειδών» (1859)
- «Η έκφραση των συγκινήσεων στον άνθρωπο και τα ζώα» (1872)

# Η έκφραση των συγκινήσεων στον άνθρωπο και τα ζώα



Άνθρωποι που εκφράζουν αηδία

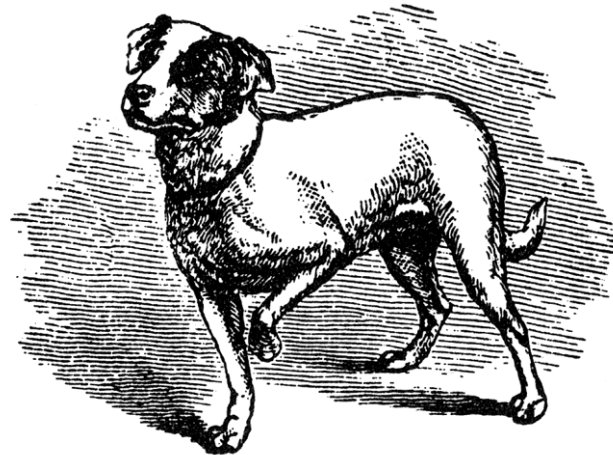
# Η έκφραση των συγκινήσεων στον άνθρωπο και τα ζώα



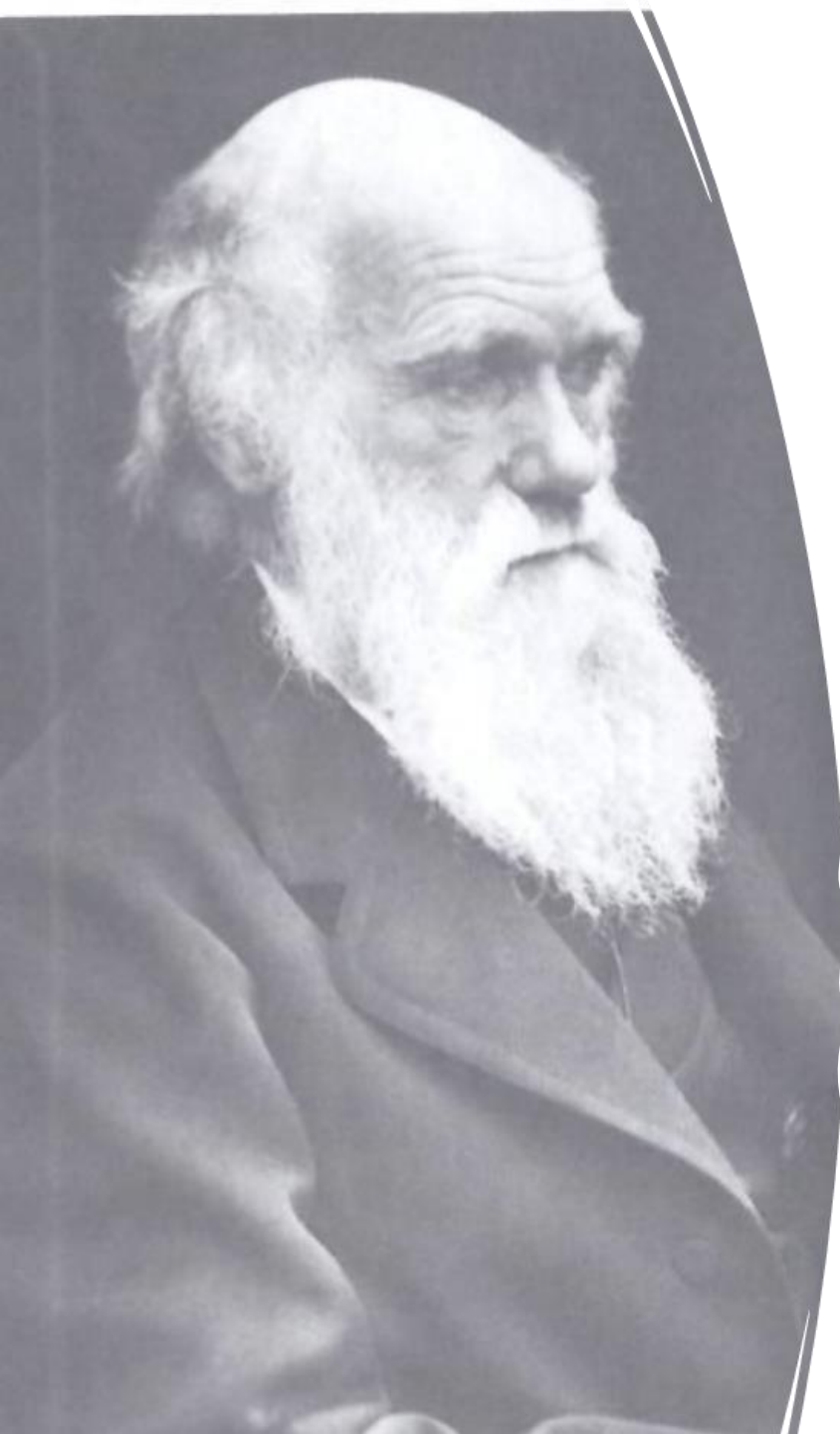
Χιμπαντζής που εκφράζει απογοήτευση



Γάτα τρομοκρατημένη από σκύλο



Σκύλος που βλέπει γάτα στο τραπέζι

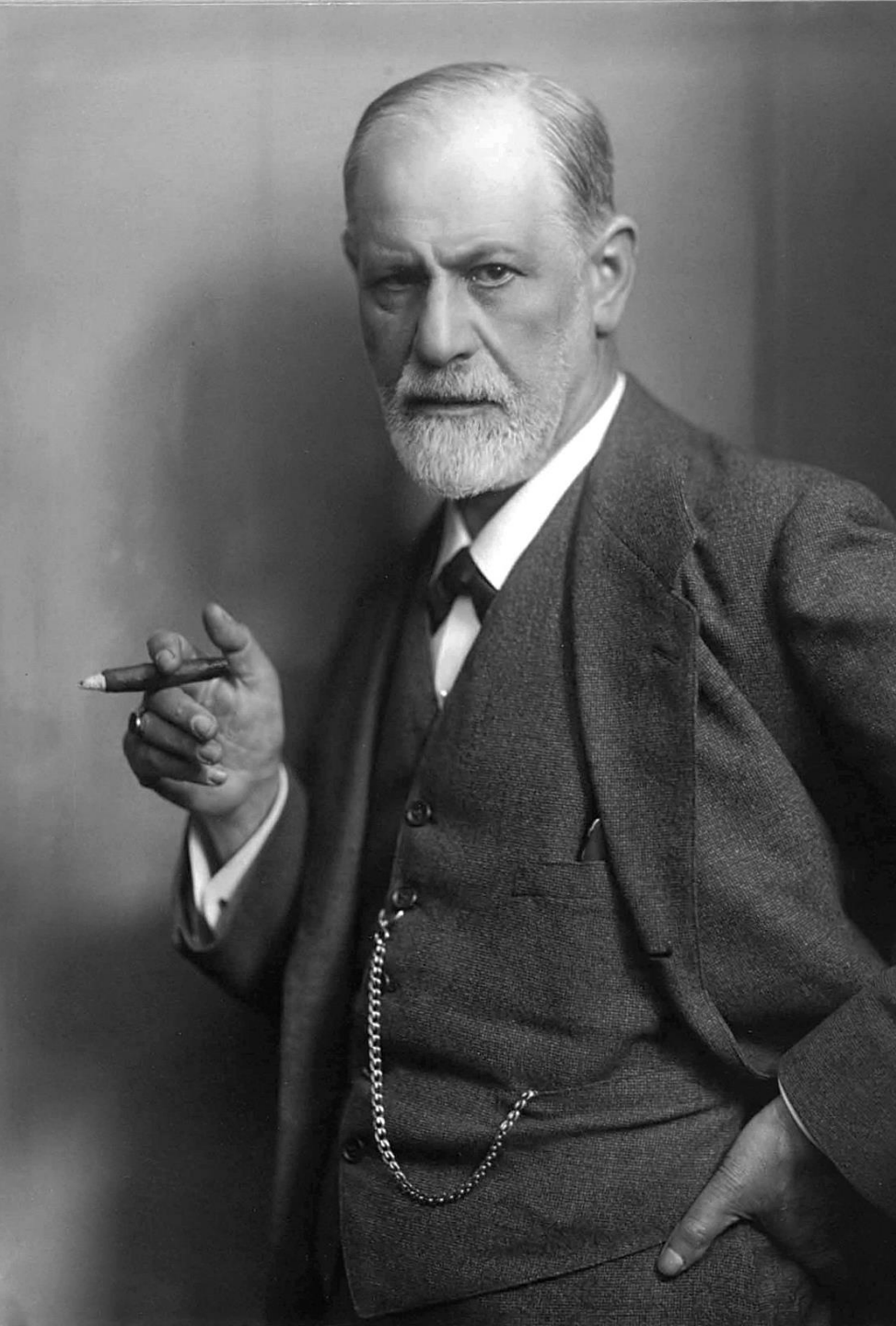


# ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΔΑΡΒΙΝΟΥ

---

- **Ανατριχίλα από φόβο:** τρίχωμα προγόνων που σηκωνόταν για να δείχνουν μεγαλύτεροι στον εχθρό
- **Κλάμα από λύπη:** μοναδικό στον άνθρωπο. Εξυπηρετεί την απομάκρυνση των ορμονών του στρες αλλά και προκαλεί συμπόνια και υποστήριξη από τους άλλους.





# Η γλώσσα του σώματος

Οι άνθρωποι δεν μπορούν να κρατήσουν κανένα μυστικό.  
Ακόμα κι όταν τα χείλη τους μένουν σιωπηλά φλυαρούν με  
τις άκρες των δαχτύλων τους. Η προδοσία ξεχειλίζει μέσα  
από κάθε πόρο τους

**S. Freud**



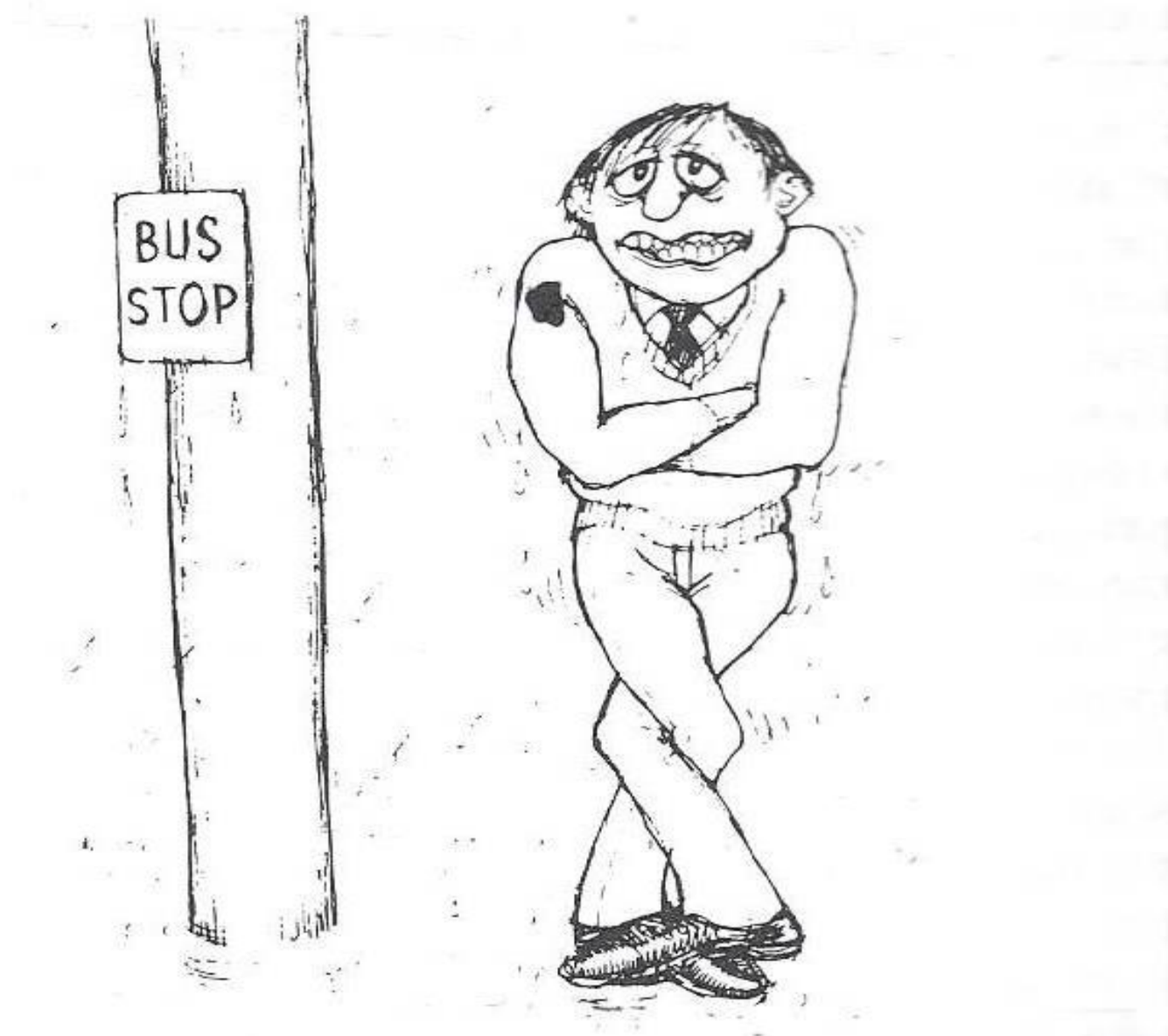
# ΓΛΩΣΣΑ ΣΩΜΑΤΟΣ

## Σημεία προσοχής:



- Συνέπεια λεκτικής – μη λεκτικής επικοινωνίας
- Γενικό πλαίσιο παρατήρησης
- Κοινωνικό-οικονομική θέση
- Ηλικία

# ΑΜΥΝΤΙΚΗ ΣΤΑΣΗ Η ΑΠΛΑ ΚΡΥΩΝΕΙ;



# Αμυντική στάση ή όχι;

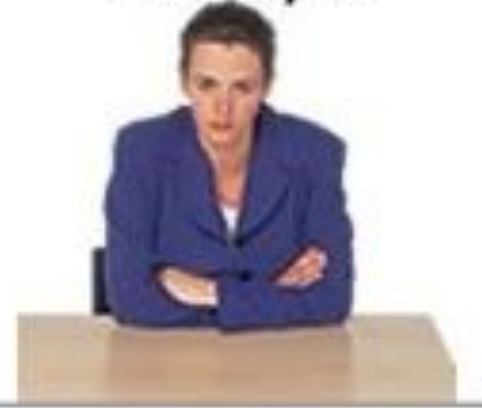
Defensive



Arrogance



Annoyed



Are you being defensive? - I don't think so!

Irritated



Happy



Confused



Worried



# ΠΟΤΕ ΚΑΠΟΙΟΣ ΛΕΕΙ ΨΕΜΑΤΑ



## Ψάξε για διαφοροποιήσεις στην έκφραση

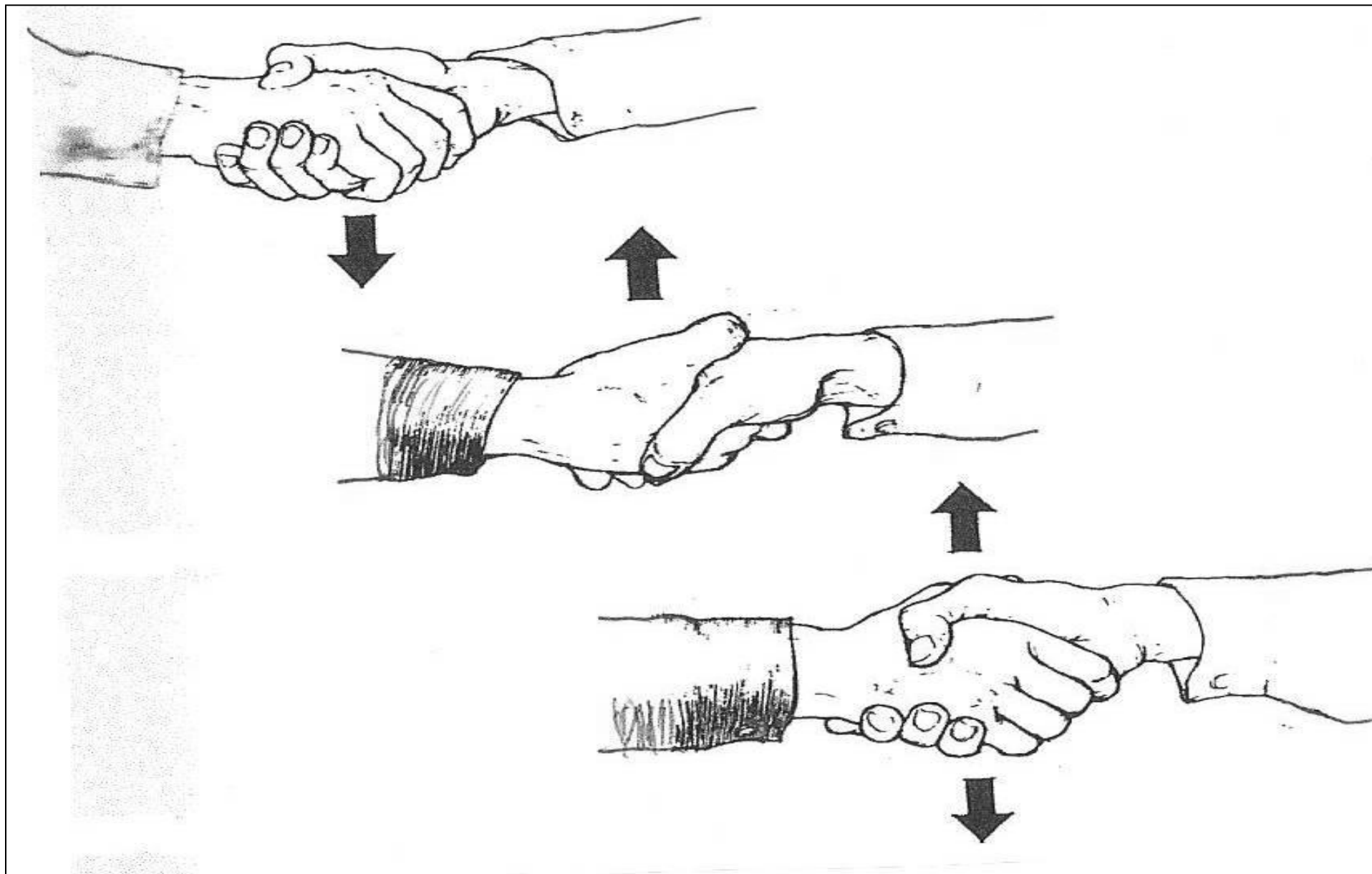
- ✓ Δεν κοιτάζει στα μάτια (ή κοιτάζει υπερβολικά)
- ✓ Κλείνει το στόμα, κουνάει νευρικά τα πόδια
- ✓ Ξερόβηχας, σπάσιμο φωνής, ξύσιμο λαιμού
- ✓ Διαστολή κόρης ματιών
- ✓ Αλλάζει θέμα συζήτησης γρήγορα

# ΧΕΙΡΑΨΙΑ

Απομεινάρι από ανθρώπους των σπηλαίων που  
κάθε φορά που συναντιόντουσαν σήκωναν τα χέρια τους  
ψηλά για να δείξουν ότι δεν κρατάνε όπλα

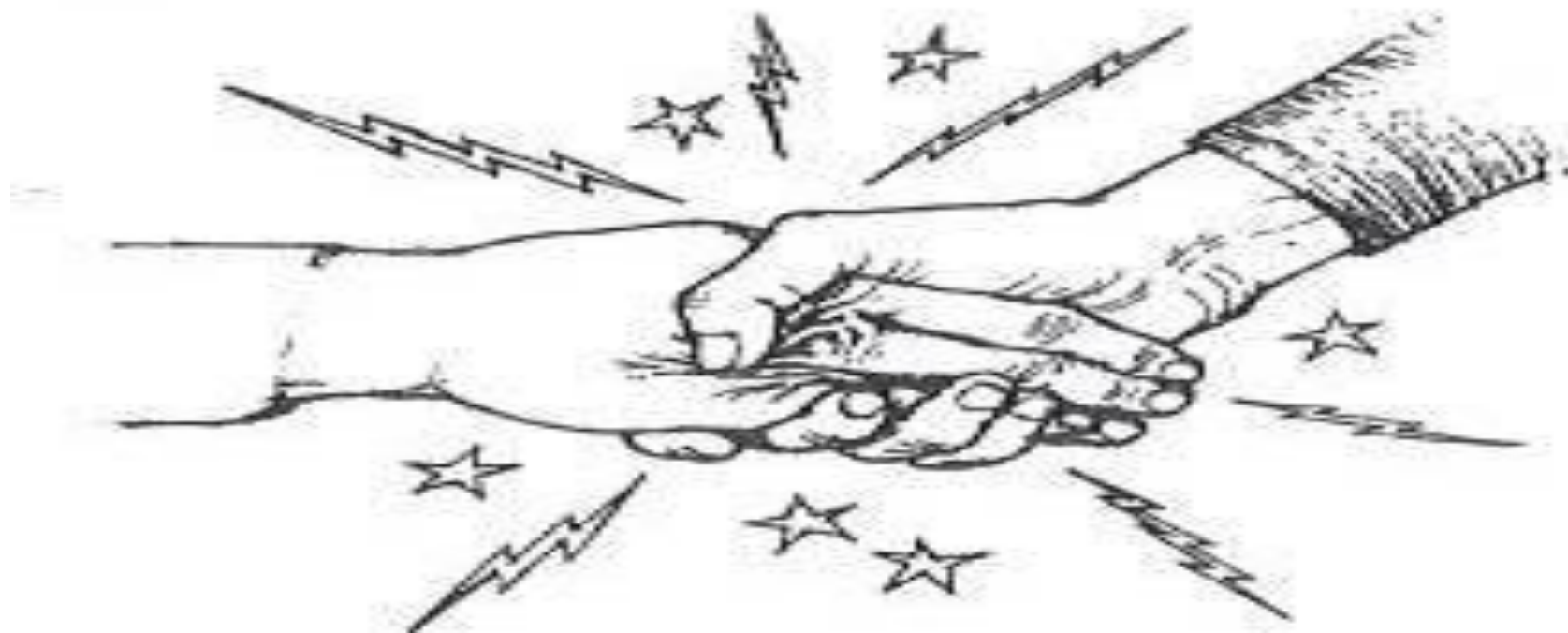
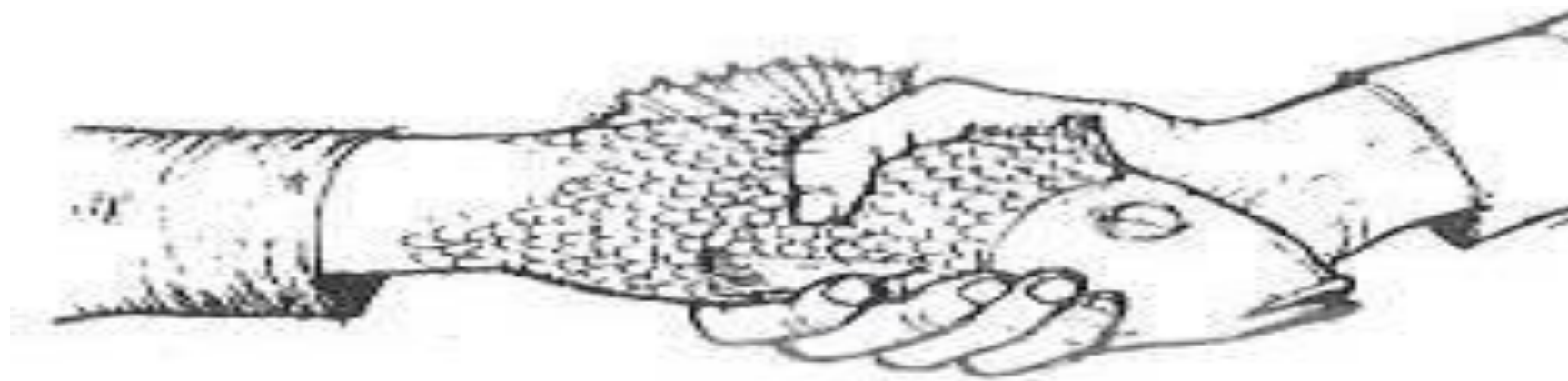


# ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ - ΥΠΟΤΑΓΗ





# ΠΑΓΕΡΗ ΚΑΙ ΣΚΛΗΡΗ ΧΕΙΡΑΨΙΑ





# ΔΙΑΒΑΖΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΝΟΥ ΣΤΟ ΒΛΕΜΜΑ

(Simon Baron-Cohen,  
2003)

ευγνώμων



ερωτικός/ή

εχθρικός/ή

απογοητευμένος/η

ντροπαλός/ή



σίγουρος/η

αστείος/α

αποθαρρυσμένος/η

σοβαρός/ή



ντροπαλός/ή

σαστισμένος/η

ανήσυχος/η



## Media File

Kia



## Average Expressions

Kia Hero's Journ... | Kia 00

Minimum

Maximum 0.211

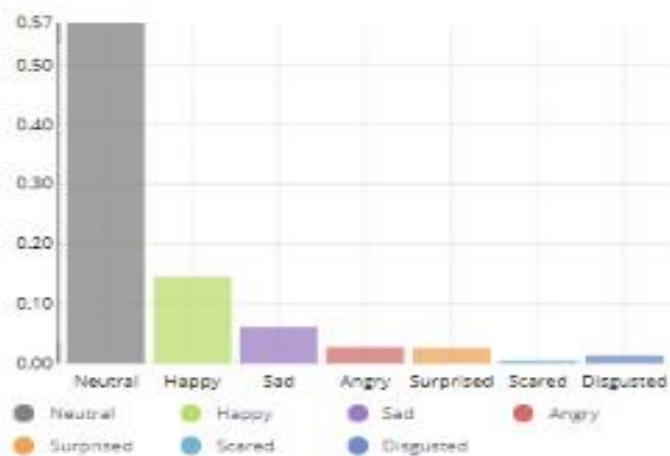
Auto Scale

Default scale



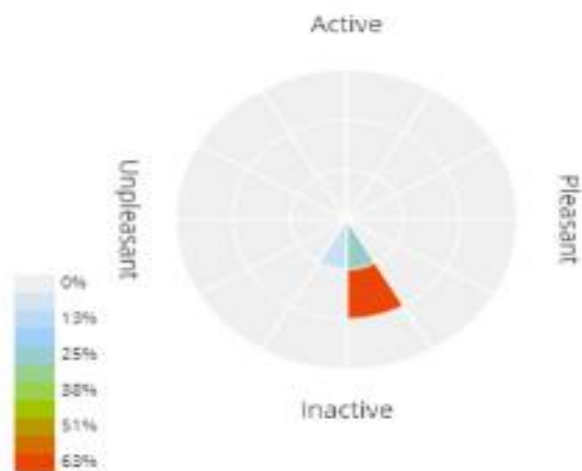
## Average Expressions

Kia Hero's Journ... | Kia 00



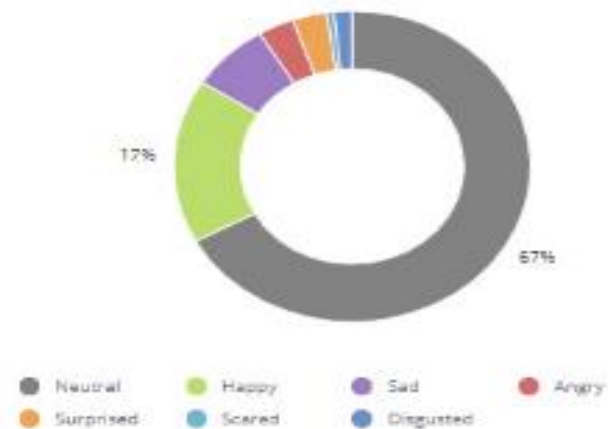
## Circumplex Model

Kia Hero's Journ... | Kia 00

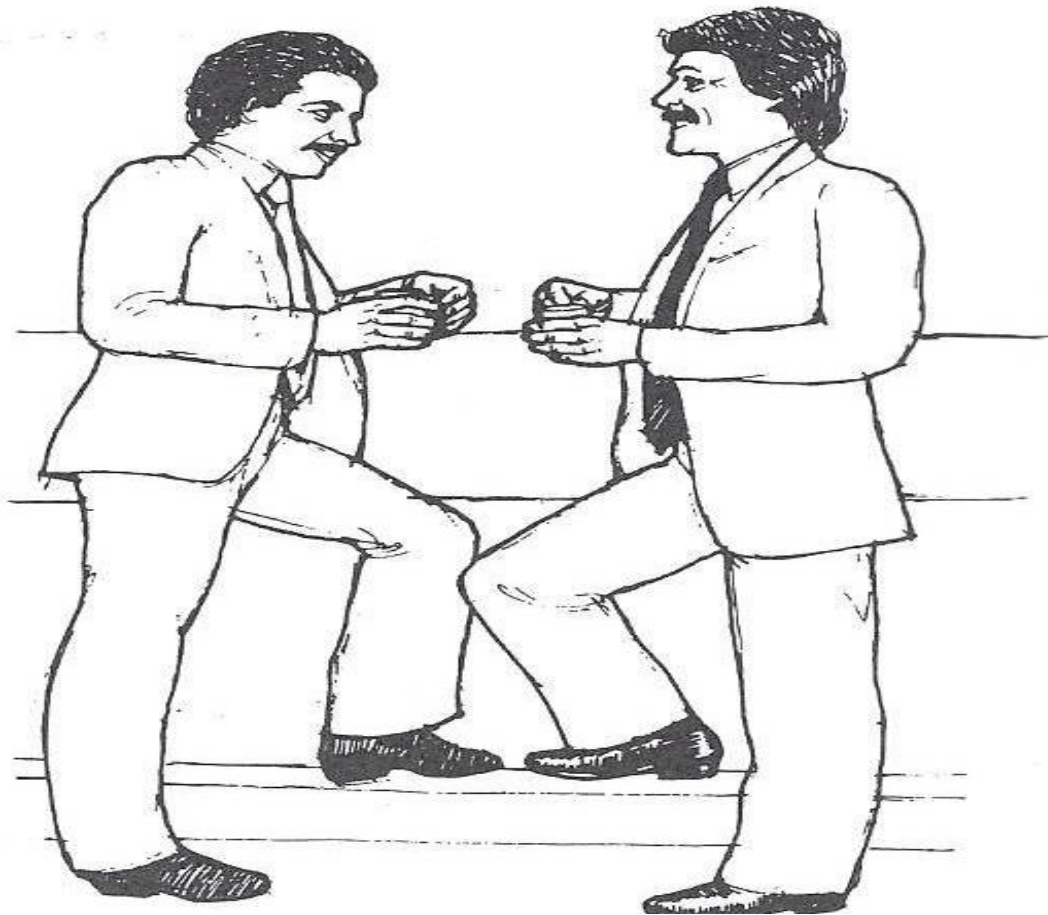


## Average Expressions

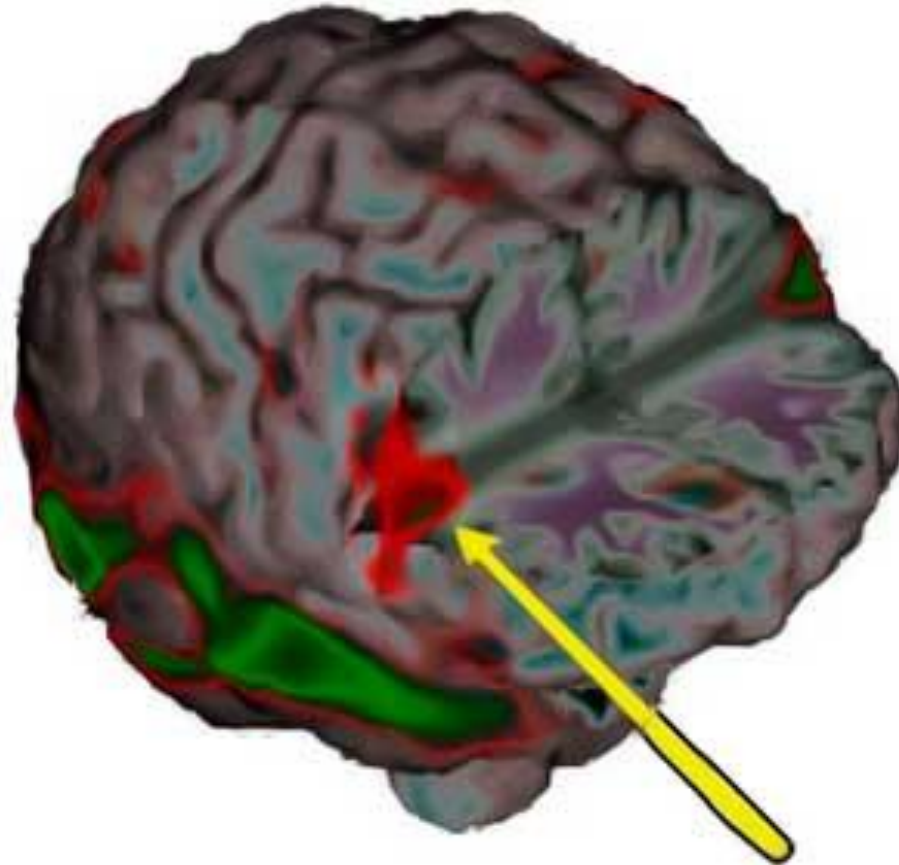
Kia Hero's Journ... | Kia 00



# ΚΑΤΟΠΤΡΙΣΜΟΣ



# Καθρεπτικοί νευρώνες (mirror neurons)



<https://www.youtube.com/watch?v=Xmx1qPyo8Ks>



## Mirror neurons video

<https://www.bing.com/videos/search?q=mirror+neurons&&view=detail&mid=EFF08BBC48B999364E14EFF08BBC48B999364E14&&FORM=VRDGAR>

Καθρεπτικοί  
νευρώνες  
Mirror neurons



# Η σωματική επαφή



## «Η σωτήρια αγκαλιά»!

Αυτή η φωτογραφία ανήκει σ' ένα άρθρο με τίτλο «Η σωτήρια αγκαλιά». Το άρθρο περιγράφει την πρώτη εβδομάδα της ζωής ενός ζεύγους διδύμων. Αρχικά το κάθε βρέφος ήταν μέσα στη θερμοκοιτίδα του και το ένα αναμενόταν να μη ζήσει. Μια νοσοκόμα ενήργησε ενάντια στους κανονισμούς του νοσοκομείου και τοποθέτησε και τα δύο βρέφη στην ίδια θερμοκοιτίδα. Όταν βρέθηκαν μαζί, το πιο υγιές από τα δύο άπλωσε το χεράκι του και αγκάλιασε το αδερφάκι του. Οι χτύποι της καρδιάς του αδύναμου μωρού σταθεροποιήθηκαν και η θερμοκρασία του αυξήθηκε στα κανονικά επίπεδα. Ας μη ξεχνάμε να αγκαλιάζουμε αυτούς που αγαπάμε...





# Τι είναι το coaching

- Το coaching είναι μια **δημιουργική διεργασία** που επιδιώκει να υποστηρίξει τους εμπλεκόμενους ώστε να αναπτυχθούν και να φτάσουν τους στόχους που οι ίδιοι επιθυμούν



- Μπορεί να επικεντρώνεται τόσο σε **άτομα** όσο και σε **ομάδες** και ασχολείται με θέματα επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης, διευκολύνοντας τον εντοπισμό εναλλακτικών τρόπων διαχείρισης επαγγελματικών και προσωπικών προκλήσεων

# Τι είναι το coaching

---



Το coaching είναι **ανάπτυξη** και **αλλαγή**, διέπεται από την πίστη στη θετική πλευρά των ανθρώπων, στην έμφυτη τάση προς την ολοκλήρωση.

Είναι μία **ισότιμη σχέση**, μέσα στην οποία ο πελάτης ανακαλύπτει τον εαυτό του, ενδυναμώνεται, έρχεται σε επαφή με τα θετικά του συναισθήματα και ενεργοποιείται.

Είναι δηλαδή μια **συμμαχία**.

*(Πετράς, 2015)*

## Τι δεν είναι το Coaching;

- Η παροχή μιας έτοιμης και γρήγορης λύσης
- Ευχάριστη συζήτηση για ανταλλαγή απόψεων
- Ψυχανάλυση
- Αξιολόγηση του coachee από τον coach
- Mentoring?



# Coaching Vs. Mentoring



Ο μέντορας είναι πολύ έμπειρος και:

- **μεταλαμπαδεύει** στον ενδιαφερόμενο την εμπειρία και την ειδικότητά του σε συγκεκριμένο τομέα
- βοηθά τον λιγότερο έμπειρο να **αναπτυχθεί και να εξελιχθεί επαγγελματικά** ή /και προσωπικά μοιραζόμενος επαγγελματική /προσωπική εμπειρία, συμβουλές και υποστήριξη

## Μερικά είδη coaching

---



- Life Coaching
- Executive Coaching
- Career Coaching
- Performance Coaching
- Relationship Coaching



# Μοντέλα Coaching



# GROW coaching model



GOAL is what you agree the action to be – it can come from you OR the person being coached.



Reality is agreeing "Where are you NOW?" and what have you done to get there?



OPTIONS is all about the different ways they can reach the new Goal you have agreed.



WAY FORWARD is all about ensuring they actually DO SOMETHING, or else all your time and money has been wasted.



# Solution Focused Coaching

## Βασικές παραδοχές

Κάθε άνθρωπος χρειάζεται **εξατομικευμένες λύσεις**

και

είναι **ικανός** να βρει μόνος του τις λύσεις



# Solution Focused Coaching



<https://www.youtube.com/watch?v=JX2FnFUqLMo>

[www.atom-wave.com](http://www.atom-wave.com)



# The miracle question - Το επιθυμητό μέλλον

1. Εάν συνέβαινε ένα θαύμα, και το πρόβλημα που αντιμετωπίζεις λυνόταν δια μαγείας πως θα ήταν η ζωή σου χωρίς αυτό το πρόβλημα;



# Κλίμακα

1. Φαντάσου μία κλίμακα από το 1 – 10. Εάν το 10 δείχνει την ιδανική κατάσταση και το 0 την χειρότερη **σε ποιο σημείο βρίσκεσαι τώρα;**
2. Τι σε **βοήθησε** να φτάσεις σε αυτό το σημείο;
3. Εάν καταφέρεις να **μετακινηθείς** κατά έναν βαθμό στην κλίμακα αυτή, πως θα είναι τότε η κατάσταση;
4. Ποια θα είναι τα **πρώτα σημάδια** αυτής της προόδου;
5. Πως οι **άλλοι γύρω σου** θα αντιληφθούν αυτή σου την πρόοδο;

Χειρότερο

Ιδανικό

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

---

# Μοντέλο OSKAR στο Coaching

## Outcome

Αποτέλεσμα

- Πώς **φαντάζεσαι τον εαυτό σου στο μέλλον**, έχοντας αναπτύξει τη δεξιότητα που θέλεις ή έχοντας επιτύχει το στόχο που θέλεις;
- Τι βλέπεις να κάνεις διαφορετικά;
- Τι βλέπουν οι άλλοι να κάνεις διαφορετικά;

## Scaling

Κλίμακα

- Σε μία **κλίμακα από το 0 ως το 10**, όπου το 10 είναι το ιδανικό, πού βρίσκεσαι σήμερα;
- Τι σημαίνει το π.χ. 5; ( αν είναι στο 5)

## Know- How

Γνώση του «πώς»

- Τι **κάνεις καλά** και είσαι στο 5;
- Τι **βλέπουν οι άλλοι σε σένα να κάνεις** όταν είσαι στο 5;

## Affirm & Action

Επιβεβαίωση & Δράση

- Θυμήσου κάποιες περιπτώσεις όπου κατάφερες **να λειτουργήσεις αποτελεσματικά**. Πως τα κατάφερες;
- Τι **μπορείς να κάνεις διαφορετικά** για να μετακινηθείς από το 5 που είναι σήμερα στο 6; Μέχρι τότε θα κάνεις τη μετακίνηση;

## Review

Ανασκόπηση

- Τι **πήγε καλά** για σένα σήμερα;
- Τι πήγε καλά στην **υλοποίηση των ενεργειών** που συμφωνήθηκαν στην προηγούμενη συνάντηση;

# Ενδεικτική Βιβλιογραφία coaching

- Antonas, V. (2018). ***Coaching for Impact. The Evolution of Leadership***, Routledge
- Λιόλιου, Ζ. (2019) ***Το Coaching στην Πράξη***, Iwrite
- Πετράς, Χ. (2015). ***Η Τέχνη του Coaching***, Iwrite
- Whitmore, J. (2010) 4<sup>th</sup> edition, ***Coaching for Performance***, Nicholas Brealey Publishing

# Χρήσιμοι σύνδεσμοι



<http://www.hca.com.gr/el/>



<http://www.emccouncil.org/>



<http://www.coachfederation.org/>



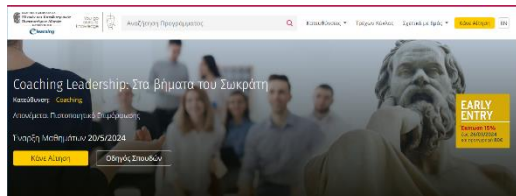
<http://www.athenscoaching.gr>



<http://www.icmacademy.gr>



<https://treasurelab.net/coaching/>



[https://elearningekpa.gr/courses/coaching-leadership-sta-bhmata-tou-swkrath?gclid=EAlalQobChMIztaUp97GhAMVb6P9Bx2Hxw90EAEYASACEgKMAfD\\_BwE](https://elearningekpa.gr/courses/coaching-leadership-sta-bhmata-tou-swkrath?gclid=EAlalQobChMIztaUp97GhAMVb6P9Bx2Hxw90EAEYASACEgKMAfD_BwE)