

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ



**Δήμητρα Ιορδάνογλου, Ph.D**

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

*Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου  
Δυναμικού*

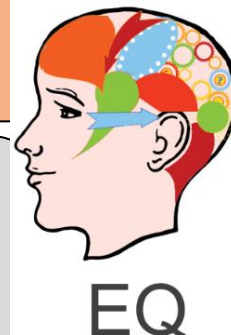
*[diordan@panteion.gr](mailto:diordan@panteion.gr)*

## ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

- Συναισθηματική αυτογνωσία
- Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- Αυτοπεποίθηση

## ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΓΝΩΣΗ

- Ενσυναίσθηση
- Χειρισμός διαφορετικότητας
- Επίγνωση του οργανισμού



## ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

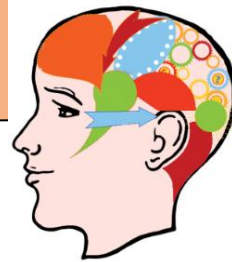
- Αυτοέλεγχος
- Διαφάνεια
- Αισιοδοξία
- Προσαρμοστικότητα
- Επίτευξη στόχων
- Πρωτοβουλία

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΧΕΣΕΩΝ

- Επιρροή
- Επικοινωνία
- Επίλυση συγκρούσεων
- Ομαδική συνεργασία
- Καταλύτης αλλαγών
- Δίκτυο σχέσεων

## ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

- Συναισθηματική αυτογνωσία
- Ακριβής αυτοαξιολόγηση
- Αυτοπεποίθηση



EQ



# Τα 6 Βασικά Συναισθήματα

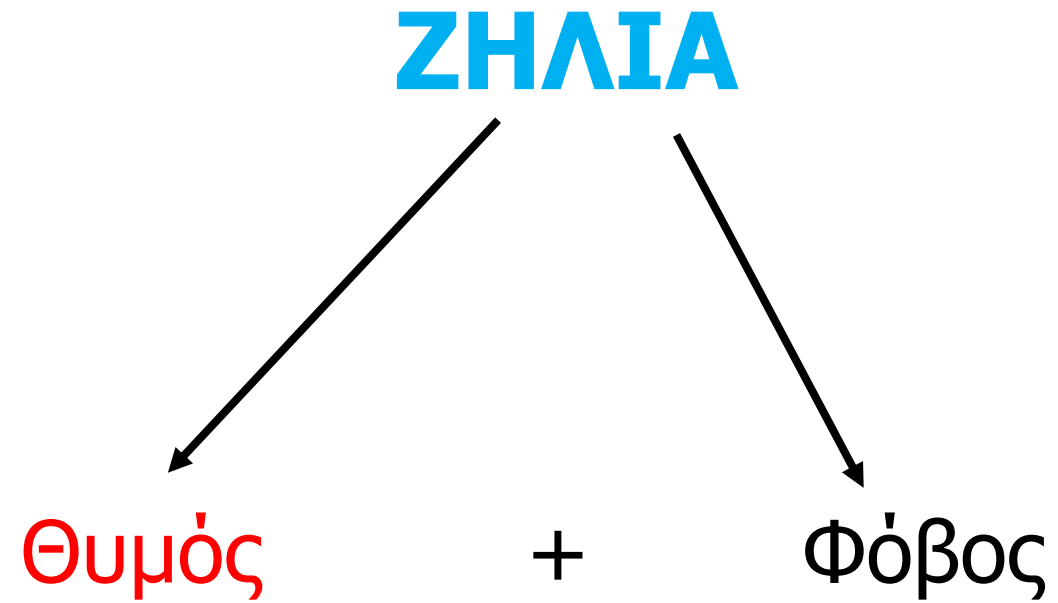
- ✓ Χαρά
- ✓ Λύπη
- ✓ Θυμός
- ✓ Φόβος
- ✓ Έκπληξη
- ✓ Αηδία



# Συναισθηματικές αποχρώσεις

- **Χαρά:** ευτυχία, απόλαυση, ανακούφιση, ικανοποίηση, ευεξία, ενθουσιασμός, τέρψη, ηδονή, ευφορία, κέφι, έκσταση
- **Θυμός:** λύσσα οργή, πικρία, αγανάκτηση, απόγνωση, αναβρασμός, ενόχληση, εκνευρισμός, εχθρότητα, μίσος, βία
- **Λύπη:** λύπη, πίκρα, ακεφιά, κατήφεια, μελαγχολία, αυτό-λύπηση, μοναξιά, καημός, απελπισία, κατάθλιψη
- **Φόβος:** άγχος, αναστάτωση, νευρικότητα, έγνοια, κατάπληξη, τρόμος, ανησυχία, δέος, φρίκη, τρομάρα, πανικός
- **Έκπληξη:** σοκ, κατάπληξη, θαυμασμός, απορία
- **Αηδία:** περιφρόνηση, δυσφορία, απέχθεια, σιχασιά, φρίκη

# Μικτά συναισθήματα



## ΑΥΤΟΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

### Αυτοέλεγχος

Διαφάνεια

Αισιοδοξία

Προσαρμοστικότητα

Επίτευξη στόχων

Πρωτοβουλία



EQ



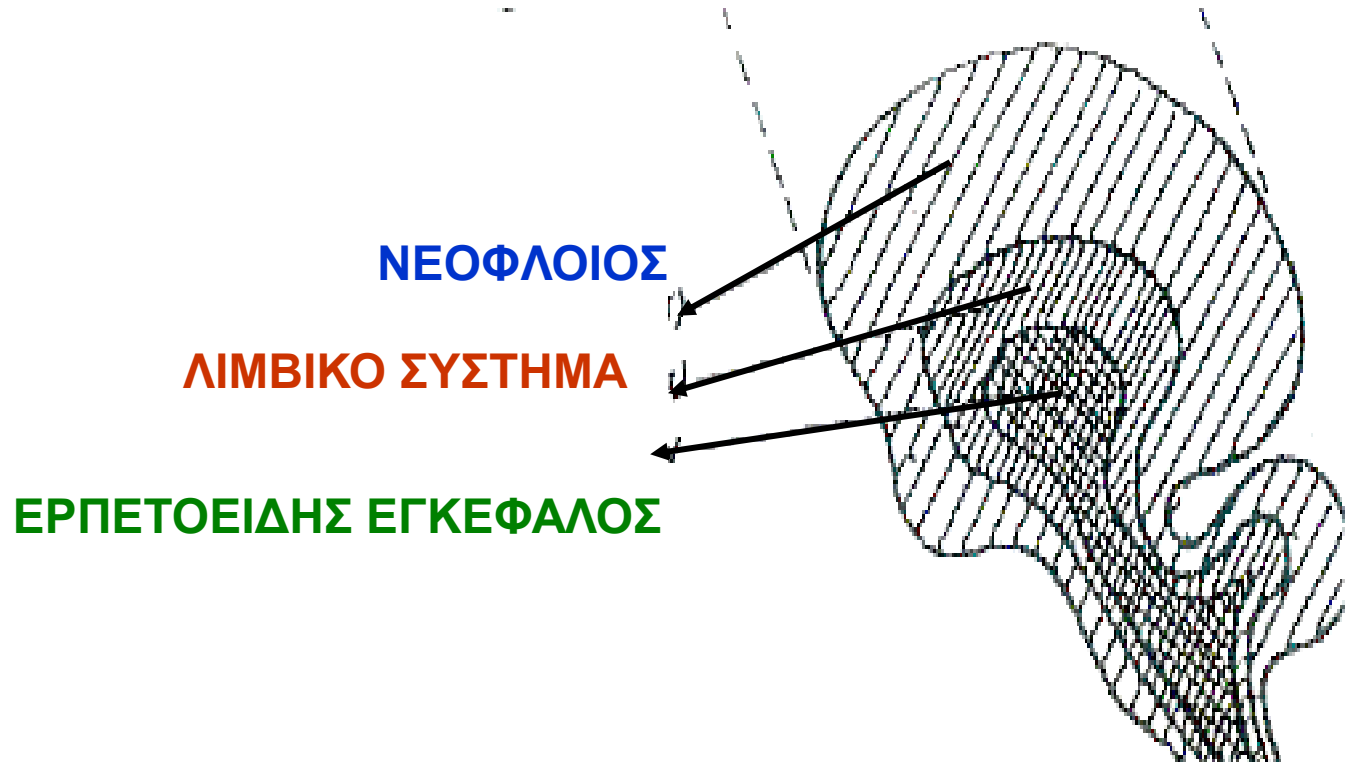
# Αυτοδιαχείριση



- Οι άνθρωποι προτιμούν να επικοινωνούν με άτομα που έχουν αυτοέλεγχο.
- Η ηρεμία και η υπομονή αποτελούν σημαντικές αρετές
- **Συναισθηματική ουδετερότητα:** μας δίνει τη δυνατότητα να διαμορφώσουμε τη διάθεση μας ανάλογα με την περίσταση και να είμαστε «παρόντες»

# Ο τριαδικός εγκέφαλος

*MacLean (1970, 1973)*

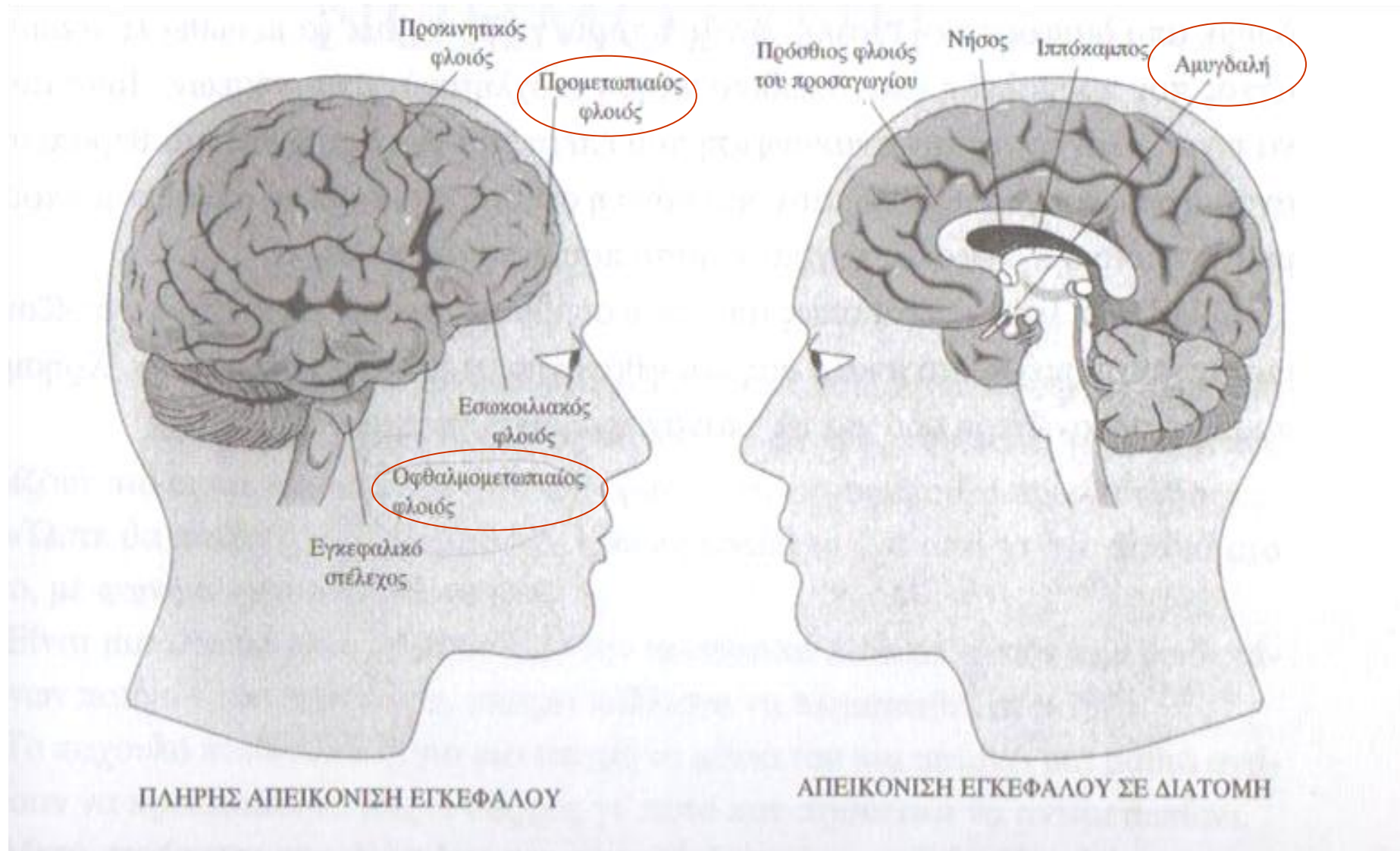


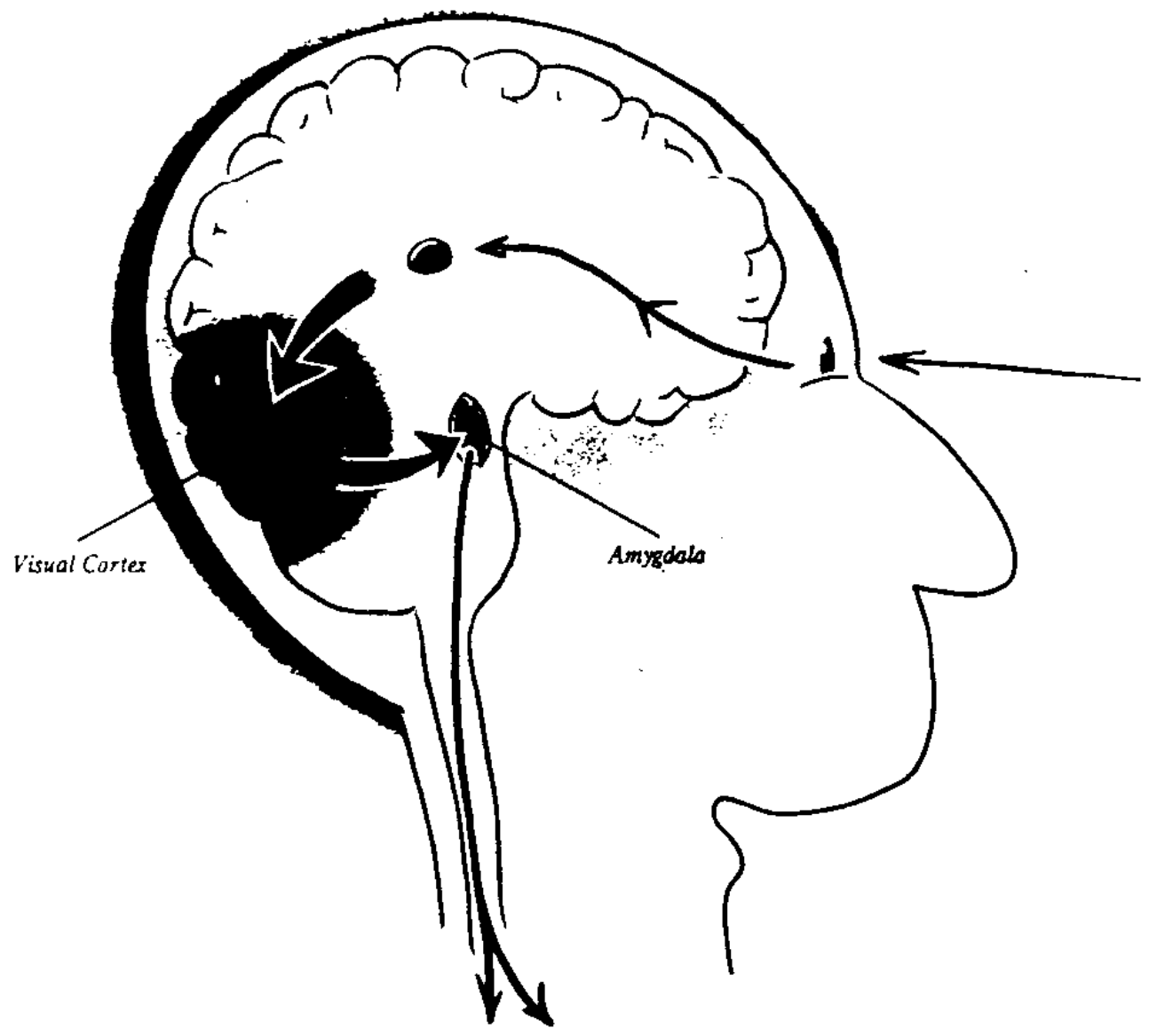
# Ο τριαδικός εγκέφαλος *MacLean (1970, 1973)*

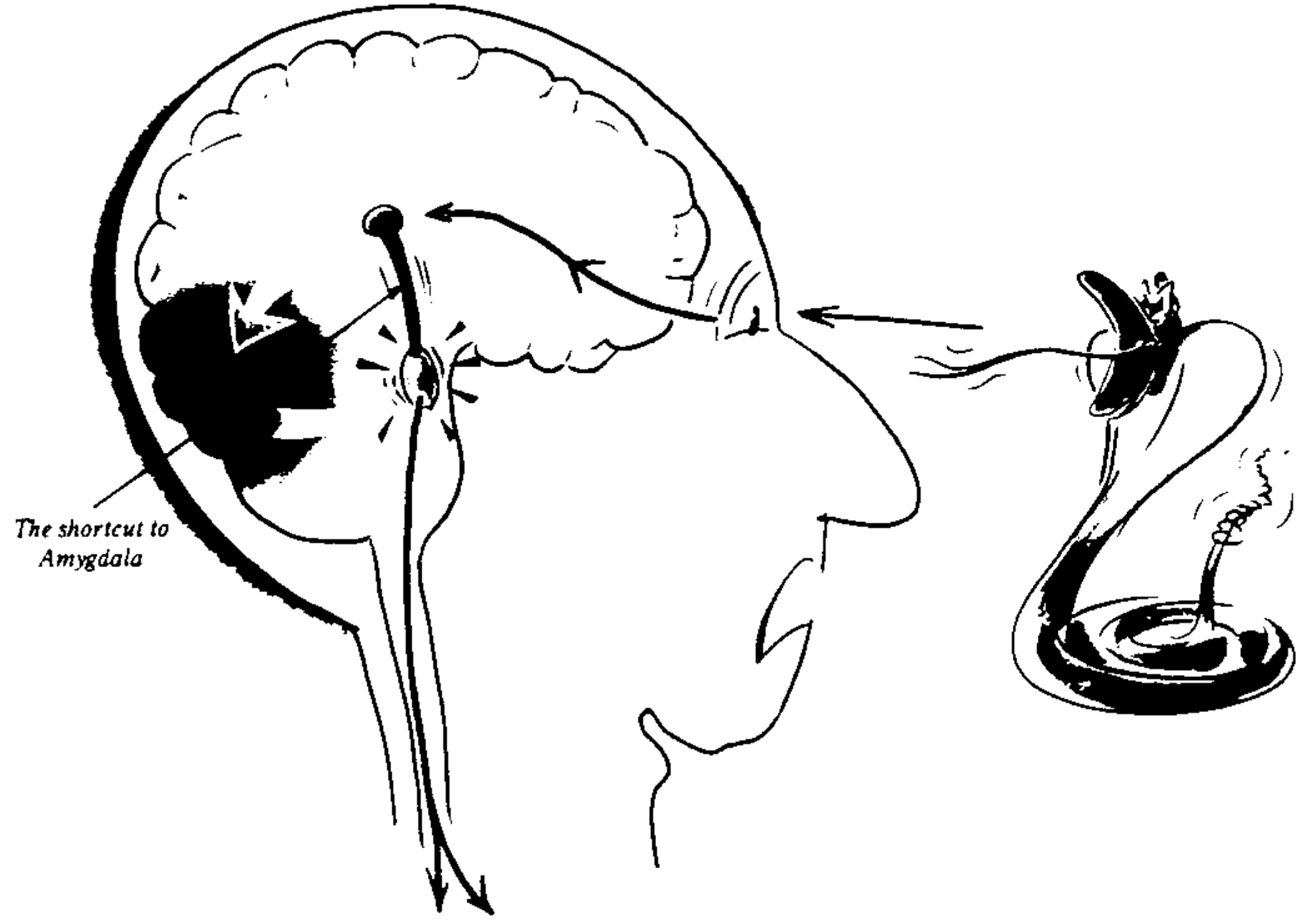
- (1) Ο **ερπετοειδής εγκέφαλος** στη βάση, η αρχαιότερη κληρονομιά, που αρχικά εξελίχθηκε στα πρώιμα ερπετά και τις σαύρες, συνιστά το υπόστρωμα του άνω στελέχους και περικλείει τον δικτυωτό σχηματισμό, τον μεσεγκέφαλο, τον υποθάλαμο, τα βασικά γάγγλια (αρχιχιτώνιο) και την παρεγκεφαλίδα. Μεσολαβεί στη βιολογική και την ενδοκρινική εξισορρόπηση, μέσω στερεοτυπικών συμπεριφορών και ζωτικών λειτουργιών, όπως η επιβίωση και η αυτο-συντήρηση, η ρύθμιση ύπνου και εγρήγορσης, η πόση και η διατροφή, το ζευγάριμα, η εδαφική κατοχή, η μίμηση, η επιθετικότητα, η φυγή και η τελετουργική μάχη, καθώς και η καθιέρωση κοινωνικών ιεραρχιών. Εξασφαλίζει την άμεση απόκριση στο παρόν και είναι «προνομιούχος» ως προς την όσφρηση.
- (2) Ο **παλαιοθηλαστικός εγκέφαλος**, ένας διάμεσος τύπος που διακρίνεται από τον αρχέγονο μεταιχμιακό φλοιό (με τρεις στιβάδες νευρικών κυττάρων). Το μεταιχμιακό σύστημα είναι κεντρικής σημασίας στα συναισθήματα και στις συγκινήσεις προϋποθέτοντας μακροπρόθεσμη μνήμη και τα σχετικά κίνητρα— το παιχνίδι, την αίσθηση της πραγματικότητας εαυτού και περιβάλλοντος, την πεποίθηση για το τι είναι πραγματικό ή σημαντικό, την αναγνώριση απογόνων και τη γονική φροντίδα. Εμφανίζεται στα πρώιμα θηλαστικά και βασίζεται στη σημασία της φώνησης και της ακοής.
- (3) Ο **νεοθηλαστικός εγκέφαλος**, που «άνθισε» αργά στην εξέλιξη και χαρακτηρίζεται από την πλέον διαφοροποιημένη μορφή φλοιού (το νεοχιτώνιο, με έξι στιβάδες νευρικών κυττάρων). Αποτελεί τη βάση της διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσω της γραπτής και της προφορικής γλώσσας, της αριθμητικής, της λογικής, των δημιουργικών ικανοτήτων και της διάνοησης. Χαρακτηριστικός του ανθρώπου, ο νεοθηλαστικός εγκέφαλος με τον εξελιγμένο μετωπιαίο λοβό, υποβοηθά (παρά «κατανοεί») τη λογική και τη συμβολική γλώσσα. Είναι «προνομιούχος» ως προς την όραση, την αφαίρεση, τον συνειρμό, τη φαντασία και τη μελλοντική προοπτική.

Σύμφωνα με τη θεωρία του τριαδικού εγκεφάλου, ο συνολικός ανθρώπινος εγκέφαλος αποτελεί σύνθεση των τριών διαδοχικά εξελιγμένων «συστατικών-εγκεφάλων», οι οποίοι, ενώ συλλειτουργούν, διατηρούν τα αρχικά τους χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Οι μεταιχμιακές περιοχές (παραδείγματος χάριν το πρόσθιο προσαγωγίο, ο έσω μετωπιαίος λοβός και η νήσος του Reil), φυλογενετικά διατηρούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις νεοφλοιικές περιοχές που συμμετέχουν στις γνωστικές ικανότητες, σχετίζονται με συναισθηματικές αποκρίσεις και τα εγγενή τους χαρακτηριστικά. Ψυχικές λειτουργίες για τις οποίες αντίστοιχα ευθύνονται ο ερπετοειδής, ο μεταιχμιακός και ο νεοθηλαστικός εγκέφαλος είναι η πρωτονόηση, η συγκινησιακή νόηση και η λογική νόηση.

# ΤΑ ΝΕΥΡΩΝΙΚΑ ΚΥΚΛΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ







*The shortcut to  
Amygdala*

# Η Συναισθηματική πειρατεία

---

- Έντονη έκρηξη θυμού

*και μετά...*

- Αμηχανία και ενοχές





## Η Συναισθηματική πειρατεία

Αναφέρεται σε μια κατάσταση στην οποία η **αμυγδαλή**, το μέρος του εγκεφάλου που χρησιμεύει ως συναισθηματικός επεξεργαστής, **παρακάμπτει τη λογική σκέψη** με αποτέλεσμα μία **παρορμητική αντίδραση**



# Τα κόκκινα πανιά

- ✓ Αδικία
- ✓ Αχαριστία
- ✓ Προσβολή
- ✓ Αμφισβήτηση
- ✓ Υποτίμηση
- ✓ Αδιαφορία
- ✓ Ειρωνεία
- ✓ Κοροϊδία
- ✓ Ψέμα
- ✓ Αυταρχισμός
- ✓ Εγωισμός

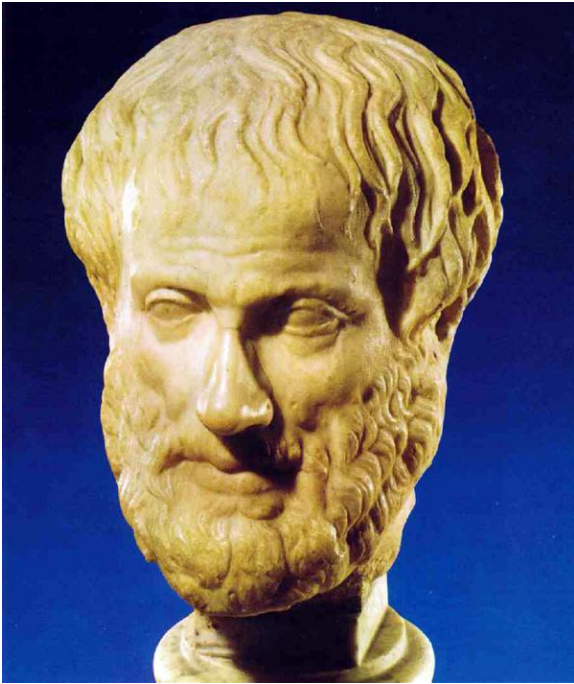


# Διαχείριση Θυμού

- **Ψυχραιμία** - Κερδίζω χρόνο  
(βόλτα, αναπνοές, μετράω μέχρι 10 ή αντίστροφα)
- **Αναλύω την κατάσταση**  
(έχω δίκιο; - γιατί ο άλλος λειτούργησε έτσι;)
- Ζητάω τη **γνώμη κάποιου** που εμπιστεύομαι
- Επιδιώκω **επικοινωνητικό διάλογο** με το άτομο που μου προκάλεσε θυμό



# Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια



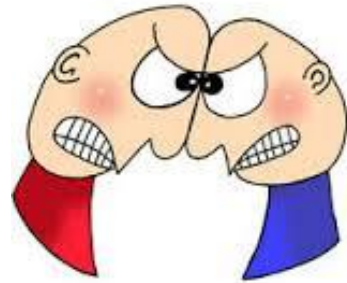
«Ο καθένας μπορεί  
να θυμώσει - αυτό είναι εύκολο.  
Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό  
άτομο, στο σωστό βαθμό,  
και τη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία  
και με το σωστό τρόπο  
-αυτό δεν είναι εύκολο»

# Στυλ συμπεριφοράς στις διαπροσωπικές σχέσεις



# Στυλ συμπεριφοράς στις διαπροσωπικές σχέσεις

➤ **Επιθετικό**



**κερδίζω – χάνεις**

➤ **Θετικό/Διεκδικητικό**



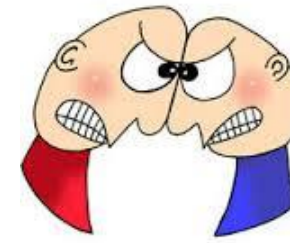
**κερδίζω – κερδίζεις**

➤ **Παθητικό**



**κερδίζεις – χάνω**

# Η ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



Assertiveness and aggression  
were NOT identical twins

Αυτό το στυλ συμπεριφοράς στέλνει το μήνυμα ότι **τα δικαιώματά σου είναι πιο σημαντικά** από των υπολοίπων ανθρώπων. Είναι ένα επιθετικό στυλ που στοχεύει να **υποβαθμίσει τους άλλους μέσω εχθρότητας, καταπίεσης, απειλών και επιθέσεων.**

Ο σκοπός αυτής της συμπεριφοράς είναι να κερδίσεις και να κυριαρχήσεις και θέλει να δείξει ότι εσύ **είσαι με κάποιον τρόπο ανώτερος από τους άλλους.** Το ρητό του επιθετικού είναι:

**Κερδίζω – Χάνεις**

# Η ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



Αυτό το στυλ συμπεριφοράς στέλνει το μήνυμα ότι εσύ **δεν έχεις δικαιώματα** και τα συναισθήματά σου είναι λιγότερο σημαντικά από των άλλων ανθρώπων.

Είναι μία συμπεριφορά **υποχωρητική** και **συμβιβαστική** που έχει σαν στόχο να **ευχαριστεί τους άλλους** και να **αποφεύγει τη δυσαρέσκεια** με κάθε κόστος.

Θέλει να δείξει ότι εσύ είσαι **κατώτερος από τα άλλα άτομα** και οι **ανάγκες σου δεν έχουν τόση σημασία**. Το ρητό του παθητικού είναι:

***Κερδίζεις – Χάνω***

## Η ΘΕΤΙΚΗ/ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



Αυτό το στυλ συμπεριφοράς βασίζεται στο **σεβασμό προς τον εαυτό σου και τα δικαιώματά σου** όπως και στα δικαιώματα των άλλων ανθρώπων.

Δηλώνει ότι εσύ και οι άλλοι άνθρωποι **είστε ίσοι** και ότι μπορείς να **εκφράζεις ελεύθερα τις ανάγκες σου** και τα **πιστεύω σου** χωρίς να υποτιμάς ούτε τον εαυτό σου ούτε κανέναν άλλον.

Το μήνυμα που περνάει αυτή η συμπεριφορά είναι **ειλικρίνεια** και ως στόχο έχει όχι τη νίκη, αλλά την **ανεύρεση μίας λύσης που ικανοποιεί και τα δύο μέρη** και δεν υπονομεύει τον αυτοσεβασμό κανενός. Το ρητό του διεκδικητικού είναι:

**Κερδίζω – Κερδίζεις**



# Η ΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



Αυτό το στυλ συμπεριφοράς εκφράζει μία **μορφή επιθετικότητας**. Είναι το στυλ που εμφανίζεται σαν να σέβεται τους άλλους αλλά στην πραγματικότητα **τους μειώνει**.

Ο στόχος της συμπεριφοράς αυτής είναι η **νίκη**, χρησιμοποιώντας στρατηγικές όπως **κολακεία, υπαινιγμούς, καρφιά, "άλλα λέω κι άλλα εννοώ"**.

Βασίζεται στην **ανεπιτιμότητα** και θέλει να δείξει οτι εσύ είσαι ανώτερος από τους άλλους παρόλο που το καλύπτεις. Το ρητό του χειριστικού είναι:

***Κερδίζω – Χάνεις, αλλά δεν το ξέρεις***

# ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ



- Να είσαι **έντιμος** με τον εαυτό σου και με τους άλλους
- Να αναλαμβάνεις την **ευθύνη** των πράξεών σου
- Να συμπεριφέρεσαι με **ενήλικο** και **λογικό** τρόπο
- Να γνωρίζεις τα **δικαιώματά σου**
- Να αναγνωρίζεις τα δικαιώματά των **άλλων ανθρώπων**

# ΑΣΚΗΣΗ ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Μία σημαντική προϋπόθεση της διεκδικητικής συμπεριφοράς είναι το πιστεύω ότι εσύ έχεις δικαιώματα που είναι ίσα με τα δικαιώματα των άλλων ανθρώπων. Η παρακάτω λίστα περιλαμβάνει κάποια δικαιώματα. Μπορείς να διαγράψεις όποια από αυτά δεν συμβαδίζουν με τις δικές σου αξίες και να προσθέσεις όποια άλλα επιθυμείς.

Έχω δικαίωμα να **εκφράζω τα συναισθήματά μου**

Έχω δικαίωμα να **λέω "όχι"**

Έχω δικαίωμα να **κάνω λάθη**

Έχω δικαίωμα να **αλλάζω γνώμη**

Έχω δικαίωμα να .....

Έχω δικαίωμα να .....

Έχω δικαίωμα να .....

Έχω δικαίωμα να .....

Έχω δικαίωμα να .....

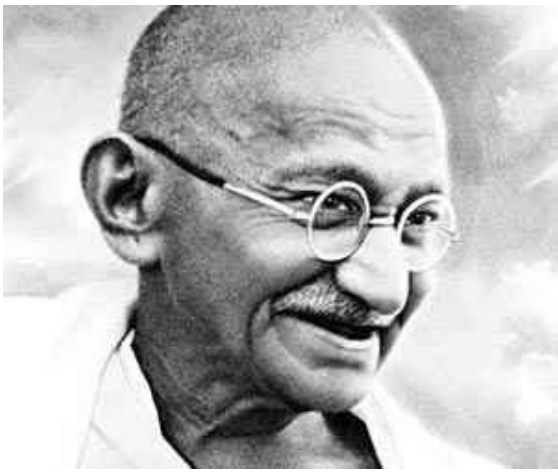
Έχω δικαίωμα να .....



## Η ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΕ ΒΟΗΘΑΕΙ



- Να υπερασπίζεσαι τον εαυτό σου σε **άδικες κρίσεις** των άλλων
- Να δίνεις **ανατροφοδότηση** στους άλλους
- Να διαχειρίζεσαι αποτελεσματικά τον **θυμό** και την **επιθετικότητα** σου
- Να λες "**όχι**" όταν το επιθυμείς



«Ένα **όχι** που βγήκε από μία βαθιά πεποίθηση, είναι πολύ καλύτερο – και πιο μεγαλειώδες – από ένα **ναι** που ειπώθηκε για να ευχαριστήσει ή χειρότερα, για να αποφύγει φασαρίες»

Μαχάτμα Γκάντι

# ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

## ΓΙΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ

- **Αισθάνεται πολύ καλύτερα** στο τέλος της συζήτησης
- Έχει **καλύτερες σχέσεις** με τους γύρω του και με τον εαυτό του
- Έχει **μεγαλύτερες πιθανότητες να πετύχει τους στόχους του**
- **Βιώνει λιγότερο στρες** σε κάθε επόμενη διαφωνία



# ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

## ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΧΩΡΟ



- ✓ Το περιβάλλον είναι υγιές χωρίς πισώπλατα μαχαιρώματα
- ✓ Οι άνθρωποι συνεργάζονται καλύτερα χωρίς καχυποψία και κρυμμένα αρνητικά συναισθήματα
- ✓ Οι συγκρούσεις επιλύονται έγκαιρα χωρίς να προκαλούν μακροχρόνια προβλήματα

# ΤΑ 3 ΒΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΘΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

## ΒΗΜΑ 1ο

Άκουσε προσεκτικά τον συνομιλητή σου και προσπάθησε να κατανοήσεις αυτό που σου λέει

## ΒΗΜΑ 2ο

Πες αυτό που σκέφτεσαι και αισθάνεσαι

## ΒΗΜΑ 3ο

Πες τι θα ήθελες να συμβεί. Πρότεινε εναλλακτικές λύσεις

