

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



**Δήμητρα Ιορδάνογλου**

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

*Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού*

**diordan@panteion.gr**

# Παρουσιάσεις





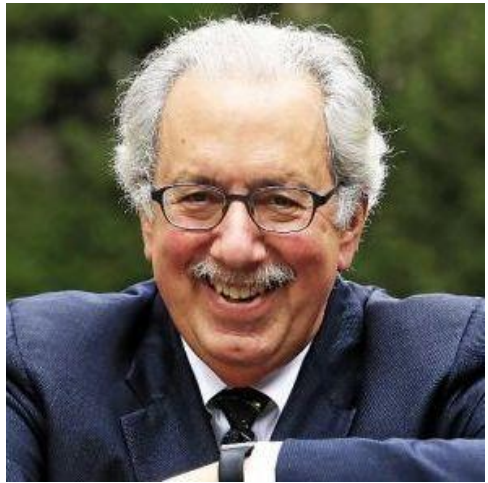
**Feedback**

**Feedforward**

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



Αυτό-κατευθυνόμενη μάθηση και αλλαγή



Ιδανικός εαυτός  
*(Ideal self)*

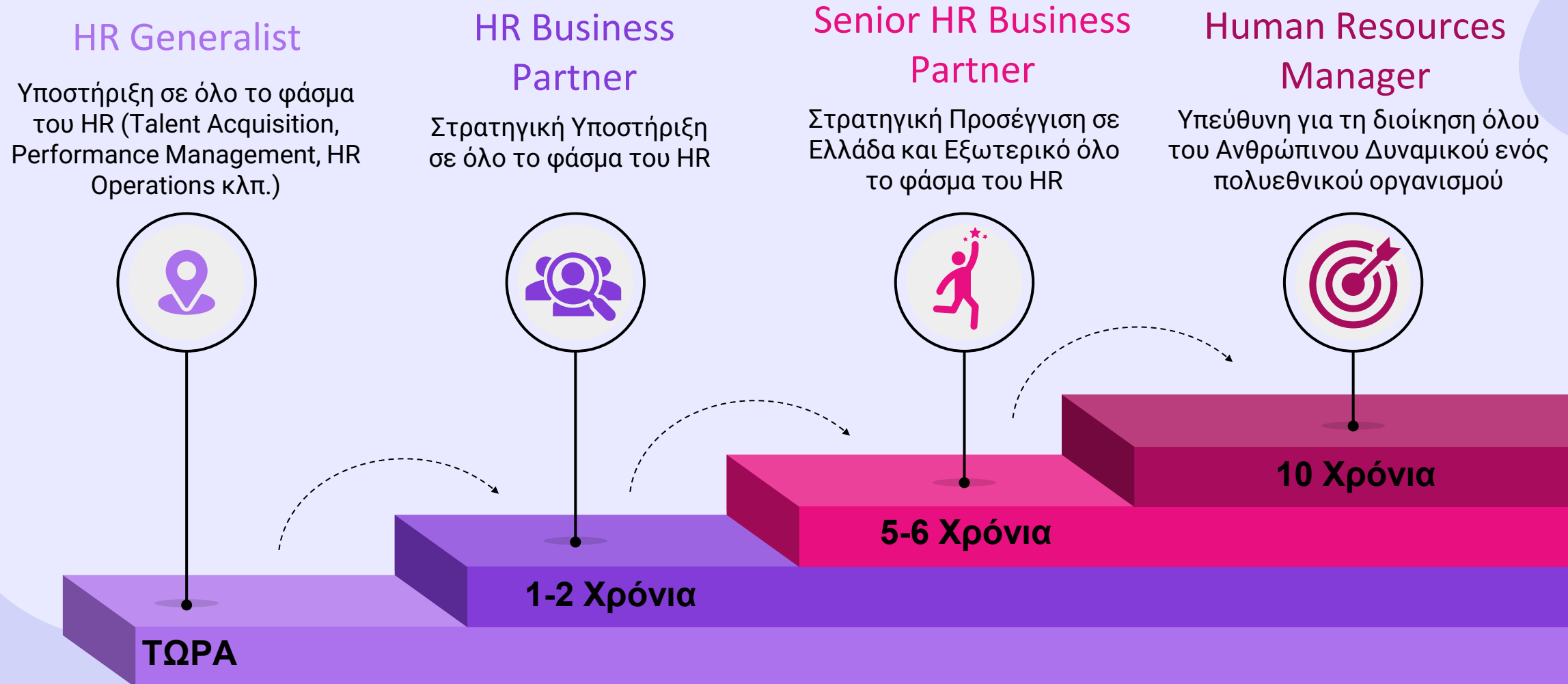
---

Dream job

*(σε 5 -10 χρόνια)*



# Dream Job



# 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, edX,  
LinkedIn  
Learning



Προσωπική  
καθοδήγηση  
(*Personal  
coaching*)



Αναζήτηση  
μοντέλου  
συμπεριφοράς  
(*Role model*)

Κατάθεση στο  
Open eClass  
23/3/2026

Παραδοτέα  
ατομικής εργασίας  
360° feedback +  
Σχέδιο δράσης

Παρουσίαση  
αποτελεσμάτων ppt  
(βελτιωμένη)

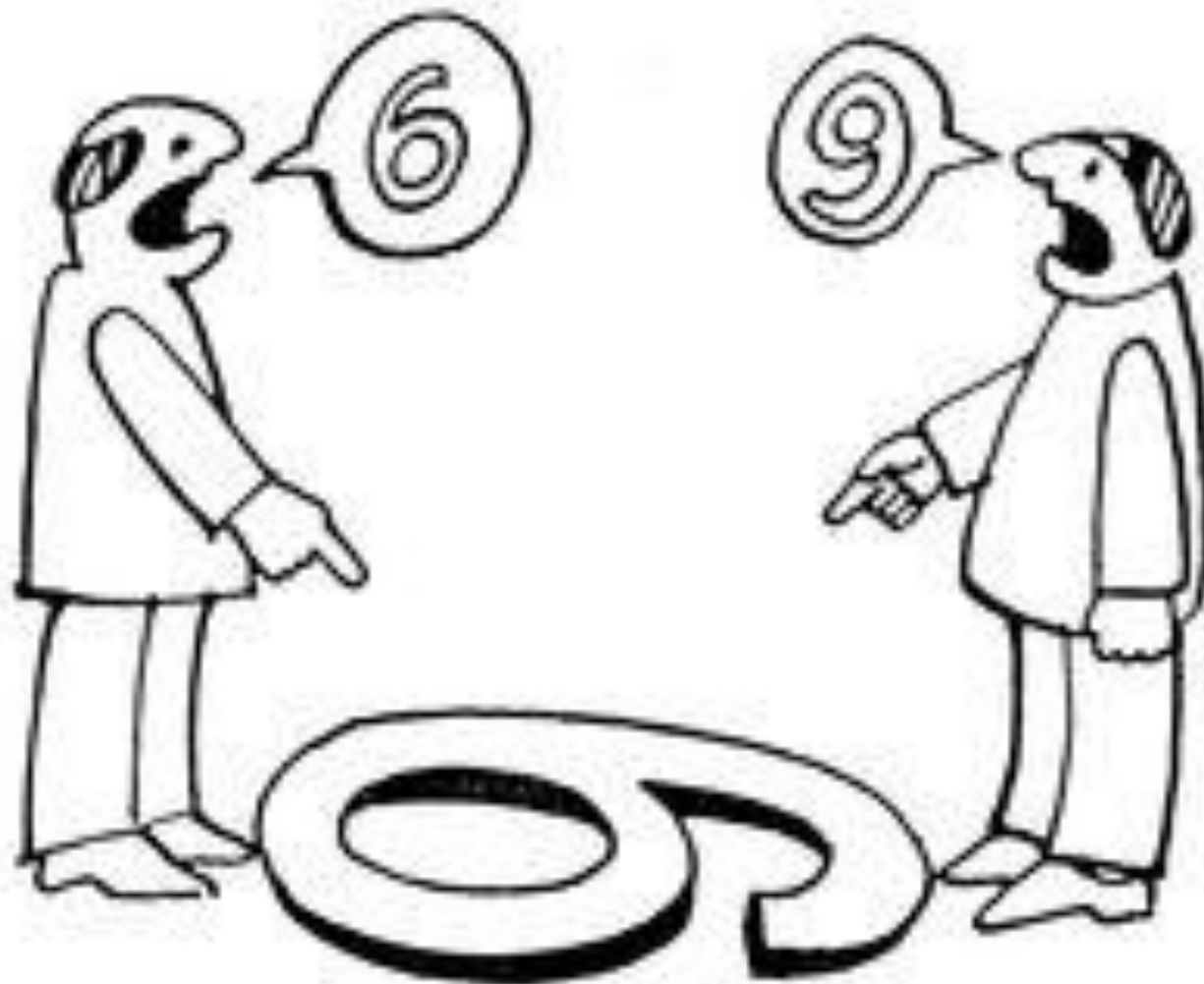
Dream job σε  
10 χρόνια

Σχέδιο Προσωπικής  
Ανάπτυξης

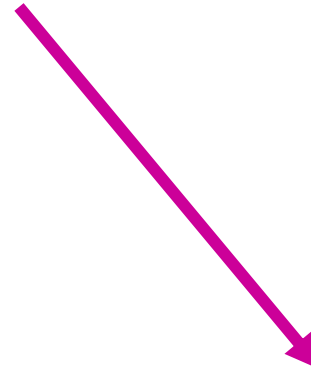
με αναλυτικές αναπτυξιακές  
ενέργειες (*links, τίτλοι  
βιβλίων, σεμιναρίων κ.λπ.*)

Συμπεράσματα  
από τη  
διαδικασία 360  
feedback

# 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

## Του κυνηγού

---

Σκοπός τους είναι να επιβεβαιώσουν ένα συγκεκριμένο γεγονός ή κάποια λεπτομέρεια

---

Συνήθως καταλήγουν σε μια απάντηση με ένα Ναι ή Όχι



# 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:

- ✓ Τι
- ✓ Πώς
- ✓ Γιατί
- ✓ Πού
- ✓ Πότε
- ✓ Ποιος

Του ψαρά

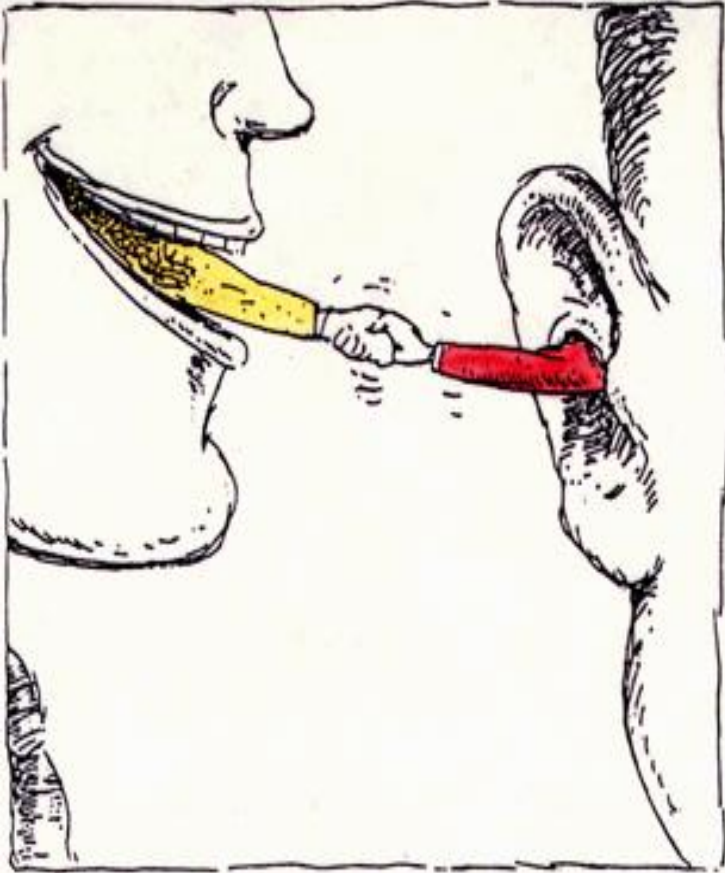


# ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ | ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

- ✓ **Τι εννοείς;**
  - ✓ Επαναλαμβάνεις αυτό που είπες; Δεν νομίζω ότι άκουσα καλά
  - ✓ Τι θέλεις να πεις με αυτό το σχόλιο;
  - ✓ Δεν καταλαβαίνω το αστείο, θα μπορούσες να μου το εξηγήσεις;
  - ✓ Αυτό που είπες παίρνει **κόκκινη κάρτα**
  - ✓ Αναρωτιέμαι γιατί ένιωσες άνετα να μου πεις κάτι τέτοιο
- 
- ✓ **Τι προτείνεις;**
  - ✓ Last but not least “**Ηχηρή σιωπή**» με έντονο κοίταγμα

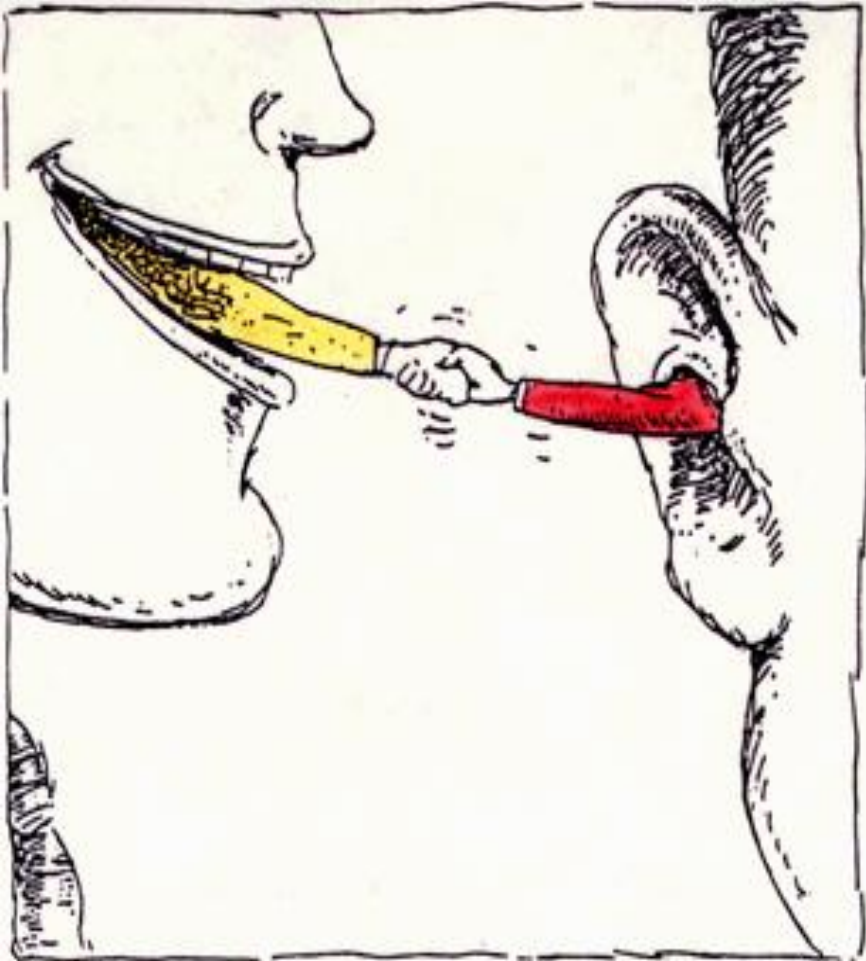


# ΠΩΣ ΑΚΟΥΜΕ



- 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

# Υποστηρικτική επικοινωνία

- Επικοινωνήστε με **σαφήνεια**, έχοντας επίγνωση των **συναισθημάτων σας**, αλλά χωρίς να τους επιτρέπετε να εξωτερικευτούν με καταστροφικούς τρόπους.
- Χρησιμοποιήστε **περιγραφικά και όχι επικριτικά σχόλια**. Περιγράψτε αντικειμενικά αυτό που συνέβη, περιγράψτε τις αντιδράσεις σας και προτείνετε εναλλακτικές λύσεις.
- Μιλήστε με παρατηρήσεις που **εστιάζουν στο πρόβλημα και όχι στο άτομο**. Εντοπίστε συνέπειες συμπεριφορών ή χαρακτηριστικά γεγονότων και όχι χαρακτηριστικά του ατόμου.

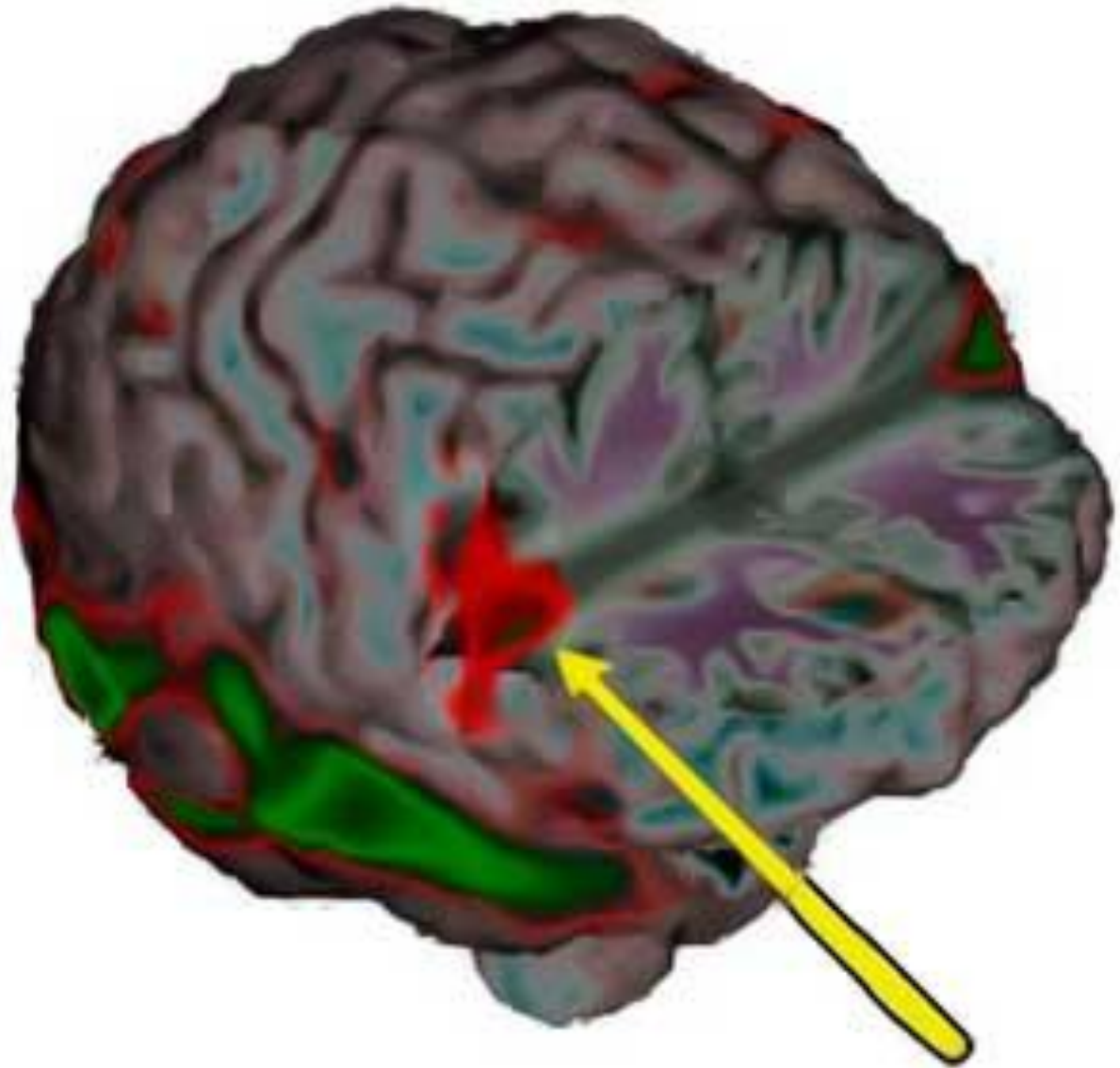


# Υποστηρικτική επικοινωνία

- Προσέξτε ώστε οι παρατηρήσεις σας να προστατεύουν την **αίσθηση ισότητας με το συνομιλητή σας**. Δείξτε ότι αναγνωρίζετε την αξία του συνομιλητή σας και ότι θέλετε η μεταξύ σας αλληλεπίδραση να είναι **αμοιβαία επωφελής και ικανοποιητική**.
- **Ακούστε το συνομιλητή σας με ενσυναίσθηση**, δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο του μηνύματος, τα συναισθήματα πίσω από το μήνυμα και τα σιωπηρά μηνύματα που ίσως υπογραμμίζουν το μήνυμα.
- Δείξτε ευαισθησία σε **σημάδια αντίστασης ή άμυνας**, τα οποία είναι απόρροια μηνυμάτων που έχουν παρανοηθεί

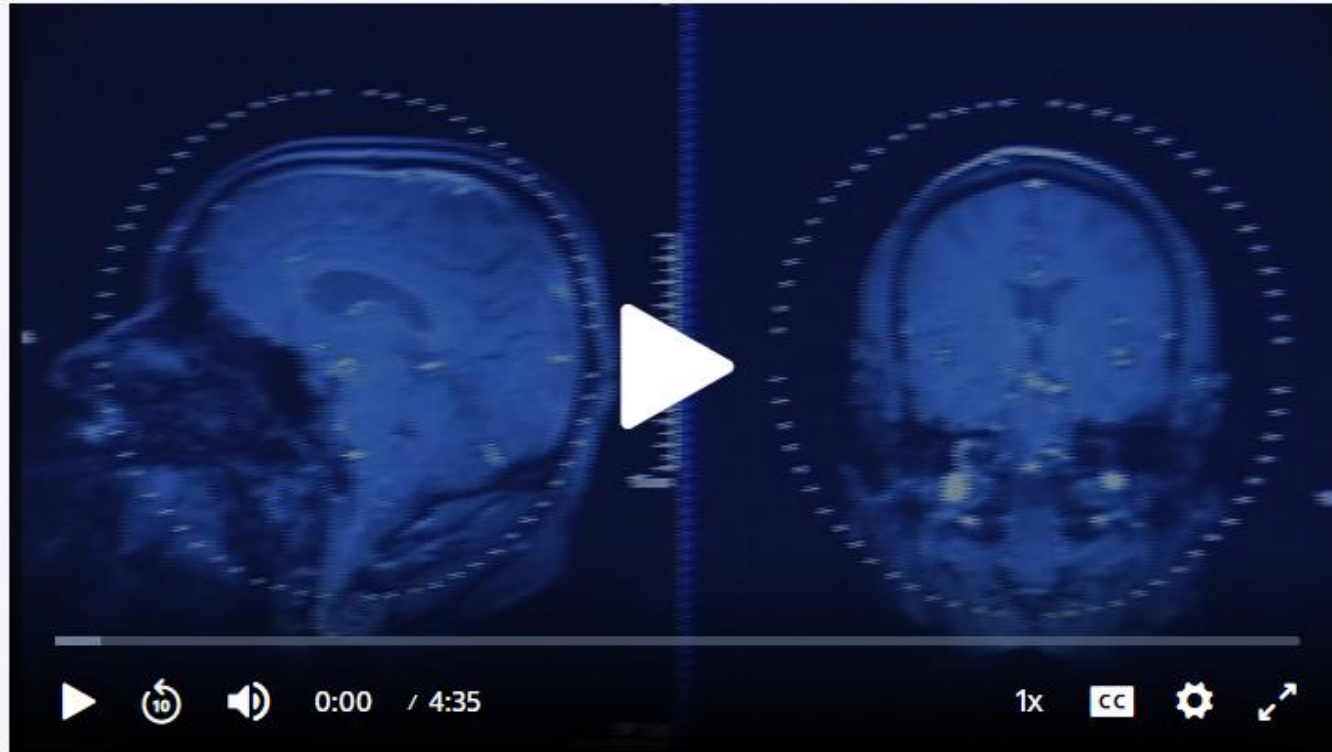


Καθρεπτικοί  
νευρώνες  
(Mirror  
neurons)



# Mirror Neurons

Video Grades: 6-8, 9-12 Collection: NOVA scienceNOW



<https://www.pbslearningmedia.org/resource/hew06.sci.life.reg.mirrorneurons/mirror-neurons/>



support meetings LEARN BUSINESS COACH PEOPLE training

COACHING

activities work results SUCCESS business goals COACH

# 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**

0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

**Ιδανικό**

# Μοντέλο OSKAR στο Coaching

Outcome

Αποτέλεσμα

- Πώς **φαντάζεσαι τον εαυτό σου στο μέλλον**, έχοντας αναπτύξει τη δεξιότητα 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 **κάνεις καλά** και είσαι στο 5;
- Τι **βλέπουν οι άλλοι σε σένα να κάνεις** όταν είσαι στο 5;

Know- How

Γνώση του «πώς»

- Τι **μπορείς να κάνεις** για να μετακινηθείς από το 5 που είναι σήμερα στο 6; **Μέχρι πότε** θα κάνεις αυτή τη μετακίνηση;

Affirm & Action

Επιβεβαίωση & Δράση

- Θυμήσου κάποιες περιπτώσεις όπου κατάφερες **να λειτουργήσεις αποτελεσματικά**. Πώς τα κατάφερες;

Review

Ανασκόπηση

- Τι **πήγε καλά** για σένα σήμερα;

# Πρακτική εξάσκηση για εστίαση στη λύση

Σε ζευγάρια



# Πρακτική εξάσκηση για εστίαση στη λύση

## 1<sup>ος</sup> γύρος - (10 λεπτά)

Ο coachee **επιλέγει** μία **δεξιότητα** που θέλει να αναπτύξει και το θέτει στον coach

Ο coach **ακούει αποτελεσματικά** και κάνει τις **κατάλληλες ερωτήσεις** στον coachee ώστε να τον βοηθήσει να **βρει τις λύσεις**



## 2<sup>ος</sup> γύρος - (10 λεπτά)

Αλλαγή **ρόλων**

# Feedback session *(5 λεπτά)*

Ο coachee δίνει feedback στον coach

- ✓ - **Θετικά** *(τι τον βοήθησε)*
- ✓ - **Σημεία βελτίωσης** *(τι τον δυσκόλεψε)*



# 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>



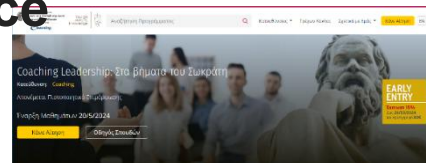
<http://www.icmacademy.gr>



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

## Aristotelian Leadership & Female Resilience

<https://www.leader-edu.cce.uoa.gr/>



[https://elearningekpa.gr/courses/coaching-leadership-sta-bhmata-tou-swkrath?gclid=EAlaIQobChMIztaUp97GhAMVb6P9Bx2Hxw90EAEYASACEgKMAfD\\_BwE](https://elearningekpa.gr/courses/coaching-leadership-sta-bhmata-tou-swkrath?gclid=EAlaIQobChMIztaUp97GhAMVb6P9Bx2Hxw90EAEYASACEgKMAfD_BwE)



Thank you

**Ραντεβού στις Σπέτσες!!**