

ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά έγκριση του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει τις απόψεις μόνο των συγγραφέων, και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Πίνακας Περιεχομένων

1. Ο ΣΤΟΧΟΣ - ΤΙ ΘΑ ΜΑΘΕΤΕ	1
2. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ	1
3. ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ	2
	3
3.1. Ενσυναισθητική ακρόαση και διαμεσολάβηση	3
4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ	5
5. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΡΡΥΘΜΙΣΗ	8
6. ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ	9
6.1. Παράθυρο Johari - Κατανόηση της σχέσης με τον εαυτό σας και τους άλλους	9
7. ΕΠΙΛΥΣΗ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	12
A. Επιλύοντας ζητήματα εξυπηρέτησης πελατών με τη χρήση υποστηρικτικής επικοινωνίας	14
B. Πώς να παρέχετε υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών	15
Γ. Πώς να αναπτύξετε και να βελτιώσετε δεξιότητες προσανατολισμένες στον πελάτη	16
8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	17
9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	19

1. Ο ΣΤΟΧΟΣ - ΤΙ ΘΑ ΜΑΘΕΤΕ

Σε αυτό το μάθημα, θα μάθετε:

- Γιατί οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι σημαντικές στη ζωή και την εργασία
- Πώς μπορείτε να βελτιώσετε τις ανθρώπινες και πελατοκεντρικές σας δεξιότητες
- Σχετικά με τις στρατηγικές υποστήριξης πελατών
- Σχετικά με τη σημασία της αυτογνωσίας και της ενσυναίσθησης και τον τρόπο βελτίωσής τους

2. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ

Οι ανθρωποκεντρικές και πελατοκεντρικές δεξιότητες είναι δεξιότητες που κάνουν την αλληλεπίδρασή σας με τους ανθρώπους πιο παραγωγική και ευχάριστη. Καταστάσεις όπως η διεξαγωγή μιας χαλαρής συζήτησης, η έκφραση συναισθημάτων ή η επίλυση μιας διαφωνίας απαιτούν κοινωνικές δεξιότητες.

Οι ισχυρές κοινωνικές δεξιότητες σας επιτρέπουν να δημιουργείτε υγιείς σχέσεις με τους ανθρώπους, κατανοώντας καλύτερα τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους και παρουσιάζοντας αποτελεσματικά τις ιδέες και τα επιχειρήματά σας. Στον εργασιακό χώρο, σας κάνουν καλύτερους συναδέλφους, ομαδικούς συνεργάτες και παρακινητές.

Οι ανθρωποκεντρικές και πελατοκεντρικές δεξιότητες αποτελούν μέρος των ανθρώπινων δεξιοτήτων. Σας βοηθούν να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών και να επιλύσετε τα προβλήματά τους.

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην εξυπηρέτηση πελατών είναι το πρόσωπο κάθε εταιρείας. Οι επιχειρήσεις εκτιμούν τους υπαλλήλους που μπορούν να παρέχουν καλή εξυπηρέτηση πελατών, καθώς αυτό προάγει την αφοσίωση των πελατών και την καλή φήμη. Οι ανθρωποκεντρικές και πελατοκεντρικές δεξιότητες συνδέονται και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από δεξιότητες όπως η **επικοινωνία**, η **ενεργητική ακρόαση**, η **ενσυναίσθηση**, η **ικανότητα επίλυσης προβλημάτων** και άλλες δεξιότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων.

3. ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ

Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να αισθάνεται κανείς πραγματικά τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων. Σας βοηθά να μπείτε στη θέση τους και να κατανοήσετε τους λόγους για τους οποίους ενεργούν με τον τρόπο που ενεργούν. Επειδή τους καταλαβαίνετε, μπορείτε να συνδεθείτε μαζί τους σε προσωπικό επίπεδο και να νοιαστείτε πραγματικά γι' αυτούς. Όταν νοιάζεστε γι' αυτούς, έχετε κίνητρο να τους βοηθήσετε.

Το πιο σημαντικό πράγμα σχετικά με την **ενσυναίσθηση** είναι να κάνετε τους ανθρώπους να **αισθάνονται ότι γίνονται πραγματικά κατανοητοί**. Αυτό τους κάνει πιο ανοιχτούς στο να έχουν μια θετική σχέση μαζί σας και να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την ενσυναίσθηση, ας δούμε τις λεπτομέρειες της:

- **Βλέπετε τον κόσμο των άλλων** - Καταλαβαίνετε τι σας λένε οι άλλοι και μπορείτε να το δείτε μέσα από τα μάτια τους.
- **Εκτιμάτε τους άλλους γι' αυτό που είναι/χωρίς να τους κρίνετε** – Συχνά κρίνουμε τους ανθρώπους προκειμένου να δικαιολογήσουμε το ότι δεν είμαστε διατεθειμένοι να προσπαθήσουμε να κατανοήσουμε την άποψή τους. Για να το αποφύγετε αυτό, πρέπει να είστε σε θέση να τους βλέπετε ως άτομα που είναι πολύτιμα και έχουν τις δικές τους ανάγκες.
- **Κατανόηση συναισθημάτων** – Πρέπει να έρθετε σε επαφή με τα συναισθήματά σας για να μπορέσετε να συνδεθείτε πραγματικά με τα συναισθήματα των άλλων. Γι' αυτό είναι σημαντικό να διαθέτετε πρωτίστως ψυχική ισορροπία και αυτογνωσία προτού μπορέσετε να κατανοήσετε τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.
- **Να αποπνέετε κατανόηση** – Η τελευταία πτυχή της ενσυναίσθησης είναι να κάνετε τους ανθρώπους να αισθάνονται αντιληπτοί . Να τους δίνετε την αίσθηση ότι τους ακούτε και τους βλέπετε. Αυτό μπορεί να είναι δύσκολο και χρειάζεται εξάσκηση, καθώς απαιτεί καλή επικοινωνιακή και συναισθηματική αντίληψη και αντίληψη των αναγκών των άλλων.

ΑΣΚΗΣΗ

Προσπαθήστε να απαντήσετε με Ναι ή Όχι. Τα αποτελέσματα θα σας δείξουν αν είστε άτομο με ενσυναίσθηση.

- Είστε πολύ καλοί στο να ακούτε πραγματικά τι έχουν να πουν οι άλλοι.
- Οι άνθρωποι συχνά σας μιλούν για τα προβλήματά τους.
- Είστε καλός στο να παρατηρείτε πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι.
- Σκέφτεστε συχνά πώς αισθάνονται οι άλλοι άνθρωποι.
- Άλλοι άνθρωποι έρχονται σε εσάς για συμβουλές.
- Αισθάνεστε συχνά συγκλονισμένοι από τραγικά γεγονότα.
- Προσπαθείτε να βοηθήσετε άλλους που υποφέρουν.
- Είστε καλός στο να καταλαβαίνετε πότε οι άνθρωποι δεν είναι ειλικρινείς.
- Μερικές φορές αισθάνεστε εξαντλημένοι ή καταβεβλημένοι σε κοινωνικές καταστάσεις.
- Νοιάζετε βαθιά για τους άλλους ανθρώπους.

3.1. Ενσυναισθητική ακρόαση και διαμεσολάβηση

Για μια επιτυχημένη διαμεσολάβηση, ακολουθήστε αυτούς τους κανόνες:

- **Να είστε ουδέτεροι** – Ως διαμεσολαβητής πρέπει να τους αντιμετωπίζετε όλους ισότιμα και να μην παίρνετε θέση.
- **Μην παίρνετε αποφάσεις** – Ως διαμεσολαβητής δεν έχετε τη δύναμη να αποφασίσετε ποιος έχει δίκιο ή άδικο, μπορείτε μόνο να τους καθοδηγήσετε να βρουν μια λύση που να είναι αποδεκτή από όλους.
- **Συλλέξτε πληροφορίες** – Ακούστε και κάντε ερωτήσεις για να κατανοήσετε τη φύση του προβλήματος και τις ανάγκες όλων των εμπλεκομένων.
- **Πάρτε τον έλεγχο των αρνητικών συναισθημάτων** – Έχετε επίγνωση των αρνητικών συναισθημάτων των εμπλεκομένων και ανακατευθύνετε αυτή την αρνητική ενέργεια προς την εξεύρεση λύσης.

- **Βρείτε λύσεις στα προβλήματα** – Επικεντρωθείτε στην εξεύρεση μιας λύσης αποδεκτής από όλους, σκεφτείτε δημιουργικά και βοηθήστε όλα τα μέρη να δουν όλες τις πιθανές λύσεις.

Ο διαμεσολαβητής πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία όλων των μερών που εμπλέκονται σε μια διαφορά. Για να το επιτύχει αυτό, ο διαμεσολαβητής πρέπει να είναι σε θέση να ακούει με ενσυναίσθηση για να κατανοεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες τους. Μόνο τότε μπορεί ο διαμεσολαβητής να τους καθοδηγήσει σε μια αμοιβαία ικανοποιητική λύση.

Η ενσυναισθητική ακρόαση είναι μια μορφή **ενεργητικής ακρόασης** που επικεντρώνεται στην κατανόηση των συναισθημάτων των ομιλητών και στην οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Για να γίνετε καλός ενσυναισθητικός ακροατής, μάθετε τα «πρέπει» και «δεν πρέπει» της ενσυναισθητικής ακρόασης.

ΠΡΕΠΕΙ	ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ
Ασχοληθείτε ενεργά: Δείξτε ότι ενδιαφέρεστε και ότι ακούτε. Να είστε συγκεντρωμένοι και να έχετε οπτική επαφή. Δηλώστε αναγνώριση κουνώντας το κεφάλι σας, λέγοντας «Κατάλαβα» ή «Πες μου περισσότερα γι' αυτό». Χρησιμοποιήστε θετική μη λεκτική επικοινωνία για να δημιουργήσετε μια εποικοδομητική ατμόσφαιρα.	Μην κάνετε πολλές ερωτήσεις: Οι πολλές ερωτήσεις μπορεί να φαίνονται σαν να ανακρίνετε τον ακροατή.
Μείνετε ουδέτεροι: Αφήστε τον ομιλητή να αποκαλύψει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του χωρίς να τον επικρίνετε ή να τον κρίνετε.	Μην είστε απαξιωτικός: Μην μειώνετε την αξία των συναισθημάτων του ομιλητή χρησιμοποιώντας υποτιμητικές φράσεις όπως «Δεν είναι τόσο άσχημα» ή «Θα νιώσετε καλύτερα αύριο». Μην κάνετε κήρυγμα ή δίνετε συμβουλές.

Λειτουργήστε σαν καθρέπτης: Καθρεφτίζετε τον ομιλητή για να του δείξετε ότι καταλαβαίνετε αυτό που λέει και αισθάνεται.	Μην εξοργίζεστε: Μην αντιδράτε με θυμό ή απογοήτευση και μην εμπλακείτε στη διαφωνία ή κρίνετε τον ομιλητή.
---	--

4. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ

Η συναισθηματική αυτογνωσία είναι η ικανότητα να αναγνωρίζετε και να κατανοείτε τα αισθήματα και τα συναισθήματά σας. Σας επιτρέπει να γνωρίζετε πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν τις πράξεις, τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά σας και να χρησιμοποιείτε αυτή τη γνώση προς όφελός σας.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν αντιμετωπίζετε αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος ή ο θυμός που μπορεί να σας κάνουν αντιπαραγωγικούς και παράλογους στις αποφάσεις και τις πράξεις σας. Η συναισθηματική αυτογνωσία σας επιτρέπει να προβλέπετε και να αναγνωρίζετε καταστάσεις και περιστάσεις που σας προκαλούν αρνητικά συναισθήματα και να αντιδράτε με ελεγχόμενο και επικοινωνιακό τρόπο.

Η εξάσκηση και η ανάπτυξη συναισθηματικής αυτογνωσίας έχει τα ακόλουθα οφέλη:

- Καλύτερη κατανόηση και έλεγχος των συναισθημάτων σας
- Καλύτερη κατανόηση των συναισθημάτων και των κινήτρων των άλλων ανθρώπων
- Καλύτερη λήψη αποφάσεων, μεγαλύτερη δυναμικότητα και αυτοπεποίθηση
- Καλύτερη παραγωγικότητα και καλύτερες σχέσεις στο χώρο εργασίας

Πώς λειτουργεί η συναισθηματική αυτογνωσία στην πραγματική ζωή; Ακολουθεί ένα παράδειγμα:

Αφού είστε άνεργοι για κάποιο χρονικό διάστημα, σας προσφέρεται μια θέση εργασίας που ανταποκρίνεται στα προσόντα σας, αλλά απαιτεί ενεργή γνώση μιας ξένης γλώσσας, την οποία θεωρείτε ότι δεν έχετε. Η πρώτη σας παρόρμηση είναι να μην αποδεχτείτε την προσφορά, καθώς φοβάστε ότι η έλλειψη γλωσσικών δεξιοτήτων θα αποτελέσει πολύ μεγάλο πρόβλημα.

Αντί να υποκύψετε στο φόβο, ρωτήστε τον εαυτό σας, ποιος είναι ο λόγος που φοβάστε. Αφού σκεφτείτε λίγο σχετικά με την πηγή του φόβου σας, συνειδητοποιείτε ότι οι γλωσσικές σας δεξιότητες δεν είναι στην πραγματικότητα το πρόβλημα. Το πραγματικό πρόβλημα είναι ότι απλώς φοβάστε να κάνετε συζητήσεις σε μια ξένη γλώσσα.

Αποφασίζετε να αποδεχτείτε την προσφορά και να επιλύσετε το πρόβλημα παρακολουθώντας ένα μάθημα συνομιλίας και κάνοντας εξάσκηση με φίλους.

Για να βελτιώσετε τη συναισθηματική αυτογνωσία, κάντε τα εξής:

- **Γράψτε σε ημερολόγιο** – Γράψτε για τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις σας σε διάφορες καταστάσεις, πώς αισθανθήκατε.
- **Αναλογιστείτε τους ρόλους σας** – Καταγράψτε τους καθημερινούς σας ρόλους ως σύζυγος, γονέας, αδελφός, αδελφή, φίλος/η, υπάλληλος κ.λπ. Σκεφτείτε τα συναισθήματα που συνδέονται με τον καθένα από αυτούς, όπως χαρούμενος, λυπημένος, θυμωμένος κ.λπ. και καταγράψτε τα.
- **Προβλέψτε τις συναισθηματικές σας αντιδράσεις** – Σκεφτείτε μια κατάσταση που θα αντιμετωπίσετε στο μέλλον και προσπαθήστε να προβλέψετε πώς θα νιώσετε γι' αυτήν. Μάθετε να προβλέπετε και να αποδέχεστε τα συναισθήματα λέγοντας: «Μπορεί να νιώσω απογοήτευση» ή «Μπορεί να νιώσω φόβο». Η πρόβλεψη και η αποδοχή αυτών των συναισθημάτων θα σας δώσει τον έλεγχό τους.
- **Αναγνωρίστε την αξία σας** – Έχετε επίγνωση των αξιών και των αρχών σας στη ζωή. Θα σας καθοδηγήσουν στη ζωή και θα σας κάνουν πιο ήρεμους και σίγουρους.

- **Να έχετε επίγνωση των εκτιμήσεών σας** – Οι εικασίες που κάνετε για τα πράγματα μπορεί να είναι αρνητικές όπως «δεν είμαι αρκετά έξυπνος για να το μάθω αυτό» ή θετικές όπως «όλα θα πάνε καλά στο τέλος». Η επίγνωση των εκτιμήσεων που κάνετε καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζετε τα πράγματα στη ζωή και σας δίνει τη δυνατότητα να αλλάξετε την αρνητική σας στάση.

ΑΣΚΗΣΗ

Ένας από τους καλύτερους τρόπους για να βελτιώσετε την αυτογνωσία σας είναι να γράφετε καθημερινά ημερολόγιο.

Έχετε μαζί σας ένα σημειωματάριο και ένα στυλό για τις επόμενες δύο εβδομάδες.

Μερικές φορές κάθε μέρα, γράψτε λεπτομερώς τις σκέψεις και τα συναισθήματά σας. Κάθε φορά γράψτε για 3-5 λεπτά. Προσπαθήστε να δώσετε απάντηση στα εξής:

- Γιατί επέλεξα να γράψω αυτή ακριβώς τη στιγμή, ποιος ήταν ο λόγος;
- Τι συναισθήματα βιώνω;
- Πώς συνδέονται αυτές οι στιγμές και τα συναισθήματα και πώς θα τα κατηγοριοποιούσα;

Κατά τη διάρκεια αυτών των δύο εβδομάδων, παρατηρήστε πώς θα λειτουργεί το μυαλό σας. Στην αρχή, πιθανόν να δυσκολευτείτε να αναγνωρίσετε τα συναισθήματά σας και να οργανώσετε τις σκέψεις σας. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου θα αποκτήσετε περισσότερο έλεγχο και συγκέντρωση και θα μπορείτε να γράφετε καλύτερα και με περισσότερες λεπτομέρειες. Για να έχετε βέλτιστα αποτελέσματα, επικεντρωθείτε ιδιαίτερα στην τελευταία ερώτηση. Μπορείτε επίσης να κάνετε την άσκηση μαζί με κάποιον και στη συνέχεια να συγκρίνετε τα αποτελέσματα.

5. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΑΥΤΟΡΡΥΘΜΙΣΗ

Η συναισθηματική αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να ελέγχετε τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις σας. Πριν αναπτύξετε τον συναισθηματικό αυτοέλεγχο, πρέπει να αναπτύξετε συναισθηματική επίγνωση.

Η αυτορρύθμιση σας επιτρέπει να κάνετε μια παύση και να σκέφτεστε πριν αντιδράσετε. Κάνει τις αντιδράσεις σας πιο ορθολογικές, επιτρέποντάς σας να διατηρείτε καλές σχέσεις και να πετυχαίνετε τους στόχους σας. Ακόμη και ένα δευτερόλεπτο παύσης μπορεί να σας δώσει αρκετό χρόνο για να ηρεμήσετε και να αντιδράσετε πιο ήρεμα.

Ο έλεγχος των συναισθημάτων σας σε αγχωτικές καταστάσεις μπορεί να είναι πολύ δύσκολος. Την επόμενη φορά που θα βρεθείτε σε μια συναισθηματικά φορτισμένη κατάσταση, κάντε μια παύση ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- **Μην αντιδράτε** – Αυτό είναι το πιο δύσκολο σημείο. Αν καταφέρετε να σταματήσετε τον εαυτό σας να αντιδρά συναισθηματικά, θα μπορέσετε να ολοκληρώσετε τα υπόλοιπα βήματα.
- **Πάρτε μια βαθιά ανάσα** – Η βαθιά αναπνοή ηρεμεί το μυαλό και το σώμα σας και σας δίνει τη δυνατότητα να σκέφτεστε λογικά.
- **Σκεφτείτε για 5 δευτερόλεπτα** – Αφού πάρετε μια ανάσα, αφιερώστε 5 δευτερόλεπτα για να σκεφτείτε γιατί αυτό το άτομο ενεργεί με αυτόν τον τρόπο, ποιες είναι οι ανάγκες και τα κίνητρά του.
- **Ανταποκριθείτε με συμπόνια** – Αντί να κατηγορείτε το άλλο άτομο για την κατάσταση, προσπαθήστε να σκεφτείτε: «Τι μπορώ να κάνω για να βοηθήσω αυτό το άτομο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του;».

Με αυτόν τον τρόπο, θα χρησιμοποιήσετε την αυτορρύθμιση για να κάνετε κάτι θετικό για κάποιον και θα κάνετε τον εαυτό σας να νιώσει πολύτιμος στη διαδικασία.

6. ΟΜΑΔΙΚΗ ΔΟΥΛΕΙΑ

Μια από τις πιο σημαντικές δεξιότητες είναι η ομαδική εργασία ή η ικανότητα να εργάζεται κανείς και να συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους σε μια ομάδα.

Για την επιτυχή ομαδική εργασία, κάθε μέλος μιας ομάδας πρέπει να αναπτύξει ορισμένες συμπεριφορές:

- **Διαφάνεια** – Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι έτοιμα να αποδεχτούν διαφορετικές ιδέες και προοπτικές. Αυτό επιτυγχάνεται με την προθυμία να γνωρίσουν καλύτερα τα άλλα μέλη. Αυτό βοηθά όλους να κατανοήσουν και να αποδεχθούν ότι διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές ιδέες και απόψεις.
- **Εμπιστοσύνη και αυτοπροβολή** – Τα μέλη της ομάδας πρέπει να εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον αρκετά ώστε να μοιράζονται ιδέες και συναισθήματα. Η εμπιστοσύνη εδραιώνεται σταδιακά με τον αμοιβαίο σεβασμό και την ειλικρίνεια.
- **Υποστήριξη** – Τα μέλη της ομάδας πρέπει να επιδεικνύουν αμοιβαία υποστήριξη για την επίτευξη των στόχων τους. Δεν πρέπει να είναι ανταγωνιστές αλλά συνάδελφοι που υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον αν υπάρχουν προβλήματα.
- **Σεβασμός** – Τα μέλη της ομάδας πρέπει να επικοινωνούν με σεβασμό. Πρέπει να επικεντρώνονται στην εξεύρεση λύσεων στα προβλήματα και όχι στο να κατηγορούν ο ένας τον άλλον αν κάτι πάει στραβά. Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση και η επικοινωνία με σεβασμό είναι ο σωστός τρόπος.

6.1. Παράθυρο Johari - Κατανόηση της σχέσης με τον εαυτό σας και τους άλλους

Μια απλή μέθοδος για τη βελτίωση της επικοινωνίας και της κατανόησης μεταξύ των μελών της ομάδας είναι το «Παράθυρο Johari». Η μέθοδος βελτιώνει τις σχέσεις της ομάδας προωθώντας την αποκάλυψη, την εξωτερίκευση και την ανατροφοδότηση. Η βασική ιδέα του Johari είναι ότι η εμπιστοσύνη οικοδομείται αποκαλύπτοντας πληροφορίες για τον εαυτό σας στους άλλους και ότι μαθαίνετε για τον εαυτό σας λαμβάνοντας ανατροφοδότηση από τους άλλους.

Το παράθυρο Johari αποτελείται από τέσσερα τεταρτημόρια:

1. ΑΝΟΙΧΤΗ ΠΕΡΙΟΧΗ (Γνωστή στον εαυτό μου και στους άλλους)	2. ΤΥΦΛΟ ΣΗΜΕΙΟ (Άγνωστη στον εαυτό μου και στους άλλους)
3. ΚΡΥΜΜΕΝΗ ΠΕΡΙΟΧΗ (Γνωστή στον εαυτό μου και άγνωστη στους άλλους)	4. ΑΓΝΩΣΤΗ ΠΕΡΙΟΧΗ (Άγνωστη στον εαυτό μου και άγνωστη στους άλλους)

Τεταρτημόριο 1

Αυτό το τεταρτημόριο είναι η ΑΝΟΙΧΤΗ ΠΕΡΙΟΧΗ. Εδώ τοποθετείτε πληροφορίες για τον εαυτό σας που είναι γνωστές σε εσάς και σε άλλους. Αυτές μπορεί να είναι πληροφορίες σχετικά με την προσωπικότητά σας, τα συναισθήματά σας, τις δεξιότητες και τις γνώσεις σας. Ο στόχος είναι να αυξήσετε αυτό το τεταρτημόριο χωρίς να αποκαλύψετε πάρα πολλές προσωπικές πληροφορίες. Πρόσθετες πληροφορίες μπορούν να προστεθούν σε αυτή την περιοχή δεχόμενοι ανατροφοδότηση από τα μέλη της ομάδας.

Τεταρτημόριο 2

Αυτό είναι το ΤΥΦΛΟ ΣΗΜΕΙΟ. Αντιπροσωπεύει πληροφορίες σχετικά με εσάς που είναι άγνωστες σε εσάς, αλλά οι άλλοι τις γνωρίζουν. Αυτή είναι μια εξαιρετική ευκαιρία να εξερευνήσετε τα «τυφλά σημεία» σας. Αυτό μπορεί να είναι κάτι απλό ή μπορεί να είναι κάτι που είναι δύσκολο για ένα άτομο να δει και να αποδεχτεί, για παράδειγμα η χαμηλή αυτοεκτίμηση. Τα μέλη της ομάδας σας βοηθούν να αποκαλύψετε τα «τυφλά» σας σημεία παρέχοντας ανατροφοδότηση σχετικά με τα πράγματα που βλέπουν σε εσάς και δεν γνωρίζετε.

Τεταρτημόριο 3

Αυτή είναι η ΚΡΥΦΗ ΠΕΡΙΟΧΗ. Αντιπροσωπεύει πληροφορίες που γνωρίζετε για τον εαυτό σας αλλά είναι άγνωστες στους άλλους, όπως μυστικά, φόβοι, αδυναμίες. Στόχος σας είναι να μειώσετε αυτή την περιοχή αποκαλύπτοντας πληροφορίες για εσάς στα μέλη της ομάδας, μεταφέροντας την έτσι στην ανοιχτή περιοχή.

Τεταρτημόριο 4

Αυτή είναι η ΑΓΝΩΣΤΗ ΠΕΡΙΟΧΗ. Αντιπροσωπεύει πληροφορίες για εσάς που είναι αρχικά άγνωστες σε εσάς και στους άλλους. Αποκαλύπτετε αυτές τις άγνωστες πληροφορίες με εξερεύνηση, χρησιμοποιώντας ανοιχτή επικοινωνία. Μπορεί να αποκαλύψετε νέες δεξιότητες, συναισθήματα, εμπόδια κ.λπ.

Ο στόχος του Johari είναι να διευρύνει την ανοιχτή περιοχή. Αυτό γίνεται με δύο τρόπους:

- Με εξωτερίκευση. Η εξωτερίκευση επιτυγχάνεται με αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εσάς και των άλλων μελών της ομάδας. Καθώς αποκτώνται νέες πληροφορίες, η κρυφή περιοχή μικραίνει και η ανοιχτή περιοχή μεγαλώνει.

Συμβουλή: Προσέξτε τι αποκαλύπτετε για τον εαυτό σας. Η εξωτερίκευση μικρών μυστικών χτίζει εμπιστοσύνη και σχέσεις, αλλά η εξωτερίκευση ευαίσθητων προσωπικών πληροφοριών μπορεί να βλάψει τη φήμη σας και να σας φέρει σε μειονεκτική θέση.

Λαμβάνοντας ανατροφοδότηση από τους άλλους για πράγματα που εσείς δεν μπορείτε να δείτε για τον εαυτό σας, αλλά οι άλλοι μπορούν, μικραίνει το τυφλό σημείο και η ανοιχτή περιοχή μεγαλώνει.

Συμβουλή: Όταν δίνετε ανατροφοδότηση είναι πολύ σημαντικό η ανατροφοδότηση να είναι ειλικρινής αλλά όχι πολύ αρνητική γιατί μπορεί να πλήξει την αμοιβαία εμπιστοσύνη.

7. ΕΠΙΛΥΣΗ ΖΗΤΗΜΑΤΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για τον χειρισμό των παραπόνων των πελατών. Το πιο σημαντικό είναι να παραμείνετε ήρεμοι, φιλικοί και να επικεντρωθείτε στην επίλυση του προβλήματος.

Η επίλυση προβλημάτων συχνά φαίνεται εύκολη, αλλά αυτό δεν ισχύει πάντα. Μερικές φορές είναι περίπλοκη. Η συστηματική αντιμετώπιση των θεμάτων εξυπηρέτησης πελατών καθιστά τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων ευκολότερη και αποτελεσματικότερη.

Για να επιλύσετε με επιτυχία ένα ζήτημα εξυπηρέτησης πελατών, ακολουθήστε τα παρακάτω βασικά βήματα:

1. Μείνετε ψύχραιμοι και εντοπίστε το πρόβλημα
2. Ακούστε καλά και μάθετε τι χρειάζεται ο πελάτης
3. Αναγνωρίστε το πρόβλημα και προσπαθήστε να το διευκρινίσετε
4. Μάθετε πώς το πρόβλημα επηρεάζει τον πελάτη
5. Προσφέρετε πιθανές λύσεις και συζητήστε τις με τον πελάτη
6. Σχεδιάστε την εφαρμογή της λύσης

ΑΣΚΗΣΗ

Η επίλυση ζητημάτων εξυπηρέτησης πελατών απαιτεί δεξιότητα και σωστή προσέγγιση. Ακολουθεί ένα παράδειγμα για το πώς να αντιμετωπίσετε έναν πολύ θυμωμένο πελάτη. Δεν έχει σημασία αν ο πελάτης είναι δικαιολογημένα θυμωμένος ή όχι.

Όταν αντιμετωπίζετε έναν θυμωμένο πελάτη, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη λεγόμενη προσέγγιση «ΑΣΑΠ» (ASAP).

Έχει ως εξής:

Απολογείστε ειλικρινά (Apologize sincerely): Πάντα να ζητάτε προσωπικά συγγνώμη λέγοντας: «Λυπάμαι» ή «Λυπάμαι ειλικρινά», ακόμη και αν ο πελάτης έχει άδικο.

Συμπάσχετε (Sympathize): Όταν οι πελάτες αισθάνονται ότι έχουν αδικηθεί, επιθυμούν να ακούσουν ότι κάποιος κατανοεί την κατάστασή τους. Δείξτε τους ότι συμπάσχετε μαζί τους, ακόμη και αν δεν καταλαβαίνετε πραγματικά γιατί είναι τόσο θυμωμένοι. Πείτε κάτι όπως «καταλαβαίνω ότι είστε αναστατωμένοι» για να τους δείξετε ότι ενδιαφέρεστε για το πρόβλημά τους.

Αποδέχστε την ευθύνη (Accept responsibility): Ως υπάλληλος της εταιρείας σας, πρέπει να αναλάβετε την ευθύνη για τα προβλήματα των πελατών. Αυτό δεν σημαίνει ότι είστε πραγματικά υπεύθυνοι για το πρόβλημα και δεν επιτρέπει στον πελάτη να είναι παράλογος στις απαιτήσεις του. Η ανάληψη ευθύνης επιτρέπει στον πελάτη να έχει κάποιον να μιλήσει και να συνεργαστεί για την επίλυση του προβλήματος.

Προετοιμάζετε να βοηθήσετε (Prepare to help): Αφού δείξετε στον πελάτη ότι νοιάζεστε γι' αυτόν, να είστε έτοιμοι να λύσετε το πραγματικό πρόβλημα. Συχνά αποδεικνύεται ότι το πρόβλημα που είχε ο θυμωμένος πελάτης ήταν πολύ μικρό και εύκολο να λυθεί μέσα σε ένα ή δύο λεπτά. Στην πραγματικότητα, το να είστε ευγενικοί και συμπονετικοί με τους δύσκολους πελάτες είναι συχνά πιο σημαντικό από το ίδιο το πρόβλημα.

A. Επιλύοντας ζητήματα εξυπηρέτησης πελατών με τη χρήση υποστηρικτικής επικοινωνίας

Ο στόχος της υποστηρικτικής επικοινωνίας είναι να οδηγήσει σε μια θετική αλλαγή ή σε μια λύση ενός προβλήματος και ταυτόχρονα να διατηρήσει ή και να βελτιώσει τη σχέση μεταξύ των εμπλεκομένων.

Η υποστηρικτική επικοινωνία είναι απαραίτητη όταν έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους με αρνητική συμπεριφορά, όπως οι δυσαρεστημένοι πελάτες. Συχνά επηρεάζονται συναισθηματικά επειδή αισθάνονται ότι αδικήθηκαν κατά κάποιο τρόπο, ακόμη και αν αυτό δεν ισχύει.

Η υποστηρικτική επικοινωνία υποστηρίζει την επίλυση προβλημάτων προωθώντας:

- Την επακριβή επικοινωνία σε δύσκολες καταστάσεις,
- Θετικές σχέσεις κατά την αντιμετώπιση αρνητικών ζητημάτων,
- Διατήρηση της εστίασης στην επίλυση του προβλήματος και όχι στην απόδοση ευθυνών.

Για να το πετύχετε αυτό, μάθετε και χρησιμοποιήστε τις τεχνικές υποστηρικτικής επικοινωνίας που περιγράφονται παρακάτω:

ΤΕΧΝΙΚΗ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Επικεντρωθείτε στο πρόβλημα και τις πιθανές λύσεις	Επικεντρωθείτε στο πρόβλημα και αναζητήστε λύσεις. Μην κατηγορείτε το άλλο άτομο και μην επικρίνετε τα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Αυτό θα τους κάνει λιγότερο αμυντικούς και πιο έτοιμους να συμβάλουν στη θετική λύση.
Χρήση περιγραφικής γλώσσας	Περιγράψτε το πρόβλημα με ακρίβεια και αντικειμενικότητα. Μην χρησιμοποιείτε αξιολογική γλώσσα γιατί ακούγεται σαν να κρίνετε τους ανθρώπους και να τους κάνετε να αισθάνονται ανίκανοι.
Χωρίς αποκλεισμούς	Δείξτε στους ανθρώπους ότι τους εκτιμάτε και τους σέβεστε.

	Μην μιλάτε σαν να είστε πάνω από αυτούς, γιατί αυτό θα τους κάνει να αισθάνονται λιγότερο σημαντικοί ή κατώτεροι.
Πρώτηση του διαλόγου χωρίς αποκλεισμούς	Να θυμάστε ότι η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Χρησιμοποιήστε την ενεργητική ακρόαση για να δείξετε στους ανθρώπους ότι τους ακούτε και ότι ενδιαφέρεστε για όσα έχουν να σας πουν. Αφήστε τους άλλους να μιλήσουν. Καλωσορίστε τη συμβολή τους για να τους δώσετε να καταλάβουν ότι η γνώμη τους είναι πολύτιμη.

B. Πώς να παρέχετε υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών

Εάν εργάζεστε στην εξυπηρέτηση πελατών, ένα μεγάλο μέρος της επιτυχίας σας έγκειται στην ικανότητά σας να παρέχετε εμπειρίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες. Για να υποστηρίξετε και να κερδίσετε πιστούς πελάτες ακολουθήστε αυτούς τους κανόνες:

- **Κατανόηση και έλεγχος των συναισθημάτων** – Να είστε σε επαφή με τα συναισθήματά σας. Έχετε επίγνωση των αρνητικών συναισθημάτων που έχετε και μάθετε πώς να ηρεμείτε με την αναπνοή. Πάρτε αργές, βαθιές και ελεγχόμενες αναπνοές. Μάθετε να διαβάζετε τα συναισθήματα των ανθρώπων. Η κατανόηση του πώς αισθάνονται θα σας δώσει πολύτιμες πληροφορίες για το πώς να αλληλεπιδράσετε μαζί τους.
- **Ενδιαφέρον για τις ανάγκες των πελατών** – Εργαστείτε για την ανάπτυξη της κατανόησης των αναγκών του πελάτη. Βρείτε έναν λόγο ώστε να ενδιαφέρεστε πραγματικά γι' αυτούς και να είστε πρόθυμοι να τους βοηθήσετε. Δείτε τους ανθρώπους ως άτομα και αντιμετωπίστε τους, σαν να είναι φίλοι σας. Αναρωτηθείτε «Τι χρειάζονται» και τι πρέπει να γίνει για να τους ικανοποιήσετε. Αναλάβετε την ευθύνη πέρα από την αλληλεπίδρασή σας μαζί τους. Αποφύγετε δηλώσεις όπως «Αυτή είναι η γνώμη σας» ή «Δεν μπορώ να σας πω το επώνυμό μου» όταν μιλάτε με τους πελάτες.
- **Να είστε θετικοί** – Να είστε ανοιχτοί και γνήσιοι. Χρησιμοποιήστε ελαφρύ χιούμορ για να δημιουργήσετε μια φιλική ατμόσφαιρα. Επικοινωνήστε με τους πελάτες και χτίστε θετικές σχέσεις.

- **Ακούστε τους πελάτες σας** – Ακούστε τους και δείξτε τους ότι ενδιαφέρεστε για να τους κάνετε να νιώσουν ότι τους εκτιμάτε. Μην τους διακόπτετε και αφιερώστε χρόνο για να τους ακούσετε. Ακούστε πέρα από τις λέξεις, δίνοντας προσοχή στον τόνο, την ένταση, τη γλώσσα του σώματος κ.λπ. για να καταλάβετε καλύτερα τι θέλουν. Χρησιμοποιήστε την ενσυναισθητική ακρόαση. Δείξτε ενδιαφέρον για αυτά που λένε, αναγνωρίστε τους με ένα νεύμα ή λέγοντας «καταλαβαίνω», μην κάνετε πολλές ερωτήσεις και μην τους επικρίνετε.
- **Δείξτε θετικά συναισθήματα** – Να είστε ήρεμοι και να χρησιμοποιείτε απλή γλώσσα. Χρησιμοποιήστε θετικές δηλώσεις. Μην αντιδράτε συναισθηματικά στα αρνητικά τους συναισθήματα αλλά δείξτε συμπόνια και ήπια αποφασιστικότητα.
- **Εστίαση στην εξεύρεση λύσεων** – Μην εστιάζετε στο πρόβλημα, αναγνωρίστε το, ζητήστε συγγνώμη και προχωρήστε. Επικεντρωθείτε στα θετικά. Να έχετε επίγνωση των πιθανών συγκρούσεων και να τις διαλύετε.

Γ. Πώς να αναπτύξετε και να βελτιώσετε δεξιότητες προσανατολισμένες στον πελάτη

Αναλογιστείτε τις ακόλουθες συμβουλές όταν εργάζεστε πάνω στις δεξιότητές σας που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη:

- Εξασκηθείτε στην ενεργητική ακρόαση με στόχο να μάθετε κάτι και να επικεντρωθείτε στον ομιλητή.
- Ζητήστε άμεση ανατροφοδότηση από πελάτες ή συναδέλφους. Η άμεση ανατροφοδότηση μπορεί να σας βοηθήσει να καταλάβετε ό,τι κι αν προσφέρετε μια εξαιρετική εμπειρία στους άλλους σε καθημερινή βάση. Αποφύγετε να παίρνετε προσωπικά την αρνητική κριτική. Παρακολουθήστε την ανατροφοδότηση και προβληματιστείτε σχετικά με αυτήν σε κάθε νέο γύρο για να πάρετε μια ιδέα σχετικά με τη βελτίωσή σας.
- Ζητήστε ανατροφοδότηση από τον υπεύθυνο. Μπορεί να είναι χρήσιμο να προωθήσετε ή να εκτυπώσετε τις ανακοινώσεις σας για τον υπεύθυνο, ώστε να επισημάνετε τα δυνατά σας σημεία και τον τομέα που χρήζει βελτίωσης.

- Εξασκηθείτε σε νέες δεξιότητες. Να είστε πρόθυμοι να μάθετε. Μπορείτε να εξασκηθείτε σε δεξιότητες όπως η φιλικότητα και η υπομονή με οποιονδήποτε. Θα διαπιστώσετε επίσης ότι η βελτίωση των γνώσεων σας σχετικά με την υπηρεσία ή το προϊόν που προσφέρει ο εργοδότης σας θα βελτιώσει την ικανότητά σας να επιλύετε ζητήματα πελατών.

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων που καθιστούν έναν εργαζόμενο ισχυρό στην εξυπηρέτηση πελατών θα σας βοηθήσει, σε συνδυασμό με την πρακτική εμπειρία, να είστε επιτυχημένοι και να εξελιχθείτε στην καριέρα σας.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι δεξιότητες προσανατολισμού στους ανθρώπους σας επιτρέπουν να δημιουργείτε υγιείς σχέσεις με τους ανθρώπους. Στο χώρο εργασίας, σας κάνουν καλύτερους συναδέλφους, ομαδικούς συνεργάτες και παρακινητές. Οι δεξιότητες προσανατολισμένες στον πελάτη αποτελούν μέρος των δεξιοτήτων των ανθρώπων. Σας βοηθούν να κατανοήσετε τις ανάγκες των πελατών και να επιλύσετε τα προβλήματά τους.

Η ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να αισθάνεσαι πραγματικά τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και να κατανοείς τους λόγους για τους οποίους ενεργούν με τον τρόπο που ενεργούν. Το πιο σημαντικό πράγμα σχετικά με την ενσυναίσθηση είναι να κάνεις τους ανθρώπους να αισθάνονται πραγματικά κατανοητοί.

Οι διαφορές μπορούν να επιλυθούν μέσω διαμεσολάβησης. Ο διαμεσολαβητής πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων σε μια διαφορά. Ο διαμεσολαβητής πρέπει να είναι ουδέτερος και μπορεί μόνο να καθοδηγήσει τους ανθρώπους προς μια ικανοποιητική λύση.

Η συναισθηματική αυτογνωσία βοηθά να κατανοήσετε πώς τα συναισθήματα επηρεάζουν τις πράξεις, τις αποφάσεις και τη συμπεριφορά σας και να χρησιμοποιήσετε αυτή τη γνώση προς όφελός σας. Μπορείτε να τη βελτιώσετε αποκτώντας επίγνωση του ποιες καταστάσεις και περιστάσεις επηρεάζουν αρνητικά τα συναισθήματά σας και να είστε καλύτερα προετοιμασμένοι να αντιδράσετε θετικά.

Η συναισθηματική αυτορρύθμιση είναι η ικανότητα να ελέγχετε τα συναισθήματα και τις παρορμήσεις σας. Σας επιτρέπει να κάνετε μια παύση και να σκεφτείτε πριν αντιδράσετε. Αυτό κάνει τις αντιδράσεις σας πιο ήρεμες και πιο λογικές. Αντί να αντιδράσετε θυμωμένα, πάρτε μια βαθιά ανάσα, σκεφτείτε για 5 δευτερόλεπτα γιατί κάποιος συμπεριφέρεται με αυτόν τον τρόπο και στη συνέχεια αντιδράστε με συμπόνια για να ηρεμήσετε την κατάσταση.

Η ομαδική εργασία είναι μία από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δεξιότητες. Για να είναι επιτυχημένη η ομάδα πρέπει τα μέλη της να είναι υποστηρικτικά και να σέβονται και να μπορούν να επικοινωνούν ανοιχτά. Μια από τις καλύτερες μεθόδους για την ανάπτυξη αυτής της ικανότητας είναι το παράθυρο Johari.

Όταν αντιμετωπίζετε δυσαρεστημένους πελάτες, χρησιμοποιήστε υποστηρικτική επικοινωνία. Για να παρέχετε υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών πρέπει να είστε σε θέση να ενδιαφέρεστε για τις ανάγκες του πελάτη. Να ακούτε τι σας λένε, να μπορείτε να ελέγχετε τα συναισθήματά σας, να παραμένετε θετικοί και να επικεντρώνεστε στην εξεύρεση λύσεων.

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ackerman C. E. (October 4, 2020). What is Self-Awareness and Why is it Important. URL: <https://positivepsychology.com/self-awareness-matters-how-you-can-be-more-self-aware/>

Change Management Coach. Self-Awareness. URL: <https://www.change-management-coach.com/self-awareness.html>

Ciotti G. (December 11, 2019). Go-To Scripts for Handling 12 Tricky Customer Service Scenarios. URL: <https://www.helpscout.com/blog/customer-service-scenarios/#wrong>

Communication Theory. The Johari Window Model in communication models, group communication. URL: <https://www.communicationtheory.org/the-johari-window-model/>

Covey, S. R. (1990). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.

Guild, N., Elliott, F. Mediation Guide - The Basics. URL: <https://www.fenwickelliott.com/research-insight/articles-papers/alternative-dispute-resolution/mediation-guide-basics>

Habits for Well Being. 3 Ways to Develop Self-Regulation. URL: <https://www.habitsforwellbeing.com/3-ways-to-develop-self-regulation/>

Kruse, T. (March, 2019). How TO OWN YOUR Emotions USING Self-Regulation. URL: <https://brm.institute/own-emotions-self-regulation/>

McQuerrey, L. (January, 2019). What Are Good People Skills? URL: <https://smallbusiness.chron.com/good-people-skills-54765.html>

Queen, W. (January 2017). The Johari Window: Creating Better Understanding Between Individuals and Groups. URL: <https://medium.com/@Favournella/the-johari-window-creating-better-understanding-between-individuals-and-groups-b39262ceed34>

Riedl, M. (January, 2014). Emotional Self-Awareness Is a Foundation Of Emotional Intelligence. URL: <https://eqpower.ch/self-awareness/>

Skills You Need. Types of Listening. URL: <https://www.skillsyouneed.com/ips/listening-types.html>

Spodek, J. (August 2011). The Most Effective Self-Awareness Exercise I Know. URL: <https://joshuaspedek.com/effective-self-awareness-exercise>

UK Essays. Importance of Supportive Communication. URL: <https://www.ukessays.com/essays/management/importance-of-supportive-communication.php>