

## Επισκόπηση

Κύρια σημεία Ο πίνακας στηρίζει τα κύρια σημεία του κεφαλαίου ή τμήματα πληροφοριών:

| Θέμα   | Περίληψη  | Σελίδα              |
|--|---|---------------------|
| ΑΝΣΚ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Χρήση αποδοτικών μέσων για επίτευξη αποτελεσματικότητας.</li> <li>x Χρήση διαδικασίας τεσσάρων βημάτων για διαχείριση χρόνου.</li> <li>x Ανάθεση και διαχείριση προτεραιοτήτων.</li> </ul>   |                     |
| Αποδοτικό-τητα και Αποτελεσματικό τητα             | <p>Αποδοτικότητα –Κάνω τα πράγματα σωστά<br/>                     Αποτελεσματικότητα –Κάνω τα σωστά πράγματα.<br/>                     Η αποτελεσματικότητα είναι το ζητούμενο; Είναι άσκοπο να κάνω σωστά τις εργασίες αν οι εργασίες δεν είναι οι σωστές.</p>   | 3-2                 |
| Οι δυο πυλώνες της αποτελεσματικότητας             | <p>Η συνετή διαχείριση του χρόνου και των προτεραιοτήτων οδηγεί στην αποτελεσματικότητα.<br/>                     Επίσης προάγει τη διορατικότητα και το σθένος, αυτά που συνθέτουν τον ηγέτη.</p>  | 3-5                 |
| <b>Βήμα 1ο</b><br>Καταχώριση της χρήσης του χρόνου | <p>Μάθε πότε και πώς αξιοποιείς το χρόνο σου:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Για 2 εβδομάδες καταχώρισε δραστηριότητες και τηλεφωνήματα.</li> <li>x Εκτίμησε την αξία κάθε δραστηριότητας.</li> <li>x Καταχώρισε τις δραστηριότητες όπως συμβαίνουν.</li> </ul>   | 3-6<br>&<br>3-7     |
| <b>Βήμα 2ο</b><br>Ανάλυση αποτελεσμάτων            | <p>Ανάλυσε τις εγγραφές και εξάλειψε τις χρονοτριβές.<br/> <b>Άμεσα αίτια:</b> Κακές εργασιακές συνηθειες, λάθος άτομα, λάθος προτεραιότητες.<br/> <b>Έμμεσα αίτια:</b> χρόνια σπατάλη χρόνου που οφείλεται σε αναστολές. Τα άτομα σπαταλούν χρόνο για την ικανοποίηση των αναγκών τους.</p>  | 3-8<br>&<br>3-9     |
| <b>Βήμα 3ο:</b><br>Απαλοιφή Χρονοτριβών            | <p>Απαλλάξου από τις χρονοτριβές:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Προετοιμάσου πριν τις συναντήσεις σου.</li> <li>x Μάθε τις προτεραιότητες των προϊσταμένων.</li> <li>x Εμπλοκή των λιγότερο απαραίτητων ατόμων.</li> <li>x Υποσυνείδητη αντίληψη του χρόνου που περνά.</li> <li>x Δημιουργία 2 λιστών. Μια –τι να κάνω- και μια –τι να μην κάνω-.</li> <li>x Μην προσπαθείς να επιτύχεις το ανέφικτο.</li> </ul> | 3-10                |
| Διαχείριση εργασιακού φόρτου                       | <p>Ρώτα τον προϊστάμενο τα εξής:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Εάν το θέλετε άμεσα ποια προτεραιότητα να μεταθέσω για μετά;</li> <li>x Είναι η ημερομηνία παράδοσης ρεαλιστική;</li> <li>x Μπορούμε να έχουμε περισσότερο χρόνο από τον προϊστάμενο;</li> <li>x Μια ενδιάμεση απάντηση θα ήταν κατάλληλη γι' αυτή τη στιγμή;</li> </ul>  | 3-10                |
| <b>Βήμα 4ο</b><br>Υπερπήδηση Εμποδίων              | <p>Προς υπερπήδηση εμποδίων αντιμετώπισε τους κρυφούς παράγοντες που οδηγούν σε χρονοτριβές. Αναγνώρισε τα εμπόδια, αντιμετώπισε φόβους και δεσμεύσου να αλλάξεις.</p>  | 3-11<br>έως<br>3-13 |

## Επισκόπηση, (συνέχεια)

| Θέμα                          | Περίληψη  | Σελίδα |
|-------------------------------|---|--------|
| Προτεραιότητες                | Η διαχείριση προτεραιοτήτων είναι βασική για την αποτελεσματικότητα και μέρος της ηγεσίας. Εάν δε μπορείς να θέσεις και να διαχειριστείς προτεραιότητες κάποιος άλλος θα το κάνει για εσένα. Συστηματικά αποφεύγουμε δύσκολες αποφάσεις, επικεντρωνόμαστε στη συνήθεια και θέλουμε να κάνουμε τις μικρές δουλειές πρώτες. Αυτό καταναλώνει περισσότερο χρόνο από τον αναμενόμενο ή αυτόν που του αναλογεί στη συγκεκριμένη εργασία. | 3-14   |
| Η αρχή Pareto (κανόνας 80/20) | Τα γεγονότα συμβαίνουν σύμφωνα με ένα σχέδιο εντός του οποίου μπορούμε να τα κατατάξουμε σε δύο σύνολα : Τα πολλά και τετριμμένα και τα λίγα και ζωτικά σε αναλογία 80/20. Επικεντρώνοντας στο 20% των εργασιών και των ατόμων επιτυγχάνεται το 80% της αποτελεσματικότητας.  | 3-16   |
| Ο κανόνας των 7               | Μπορούμε να παρακολουθήσουμε μέχρι 7 εργασίες. Κατάτμηση μεγάλου αριθμού εργασιών σε μικρότερα σύνολα, καθιστά τον όγκο της εργασίας διαχειρίσιμο.  | 3-17   |
| Κάνοντας ένα πράγμα τη φορά   | Μπορούμε να εκτελέσουμε ένα έργο τη φορά. Προσπαθώντας να κάνουμε πολλά πράγματα ταυτόχρονα διασπά την προσπάθεια, οδηγεί σε λάθη και δεν παράγει αποτελέσματα.   | 3-17   |
| Πλεονεκτήματα                 | Εξοικονομεί χρόνο. Η ενασχόληση επί μακρό με ένα έργο προάγει τη συγκέντρωση και το ρυθμό εργασίας. Αυτό επιτρέπει την κατανόηση του προβλήματος σε βάθος.  | 3-18   |
| Φτιάξε λίστα προτεραιοτήτων   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Φτιάξε λίστα εργασιών.</li> <li>2. Καταχώριση εργασιών σε: <b>Πρέπει να κάνω, θα έπρεπε να κάνω</b> και <b>Καλό είναι να κάνω</b>.</li> <li>3. Σε κάθε λίστα ταξινόμησε τις εργασίες κατά προτεραιότητα.</li> <li>4. Ξεκίνα με την εργασία Νο1 στη λίστα <b>Πρέπει να κάνω</b>.</li> <li>5. Με την ολοκλήρωση αυτής συνέχισε στην επόμενη, κ.ο.κ.</li> </ol>                              | 3-18   |

## Κεφάλαιο 4

### Συσκέψεις και Συνεντεύξεις

#### Γενικά

**Εισαγωγή** Η δεξιοότητα στη διεξαγωγή συσκέψεων και συνεντεύξεων είναι μέρος της τέχνης του επιτελούς.

**Σκοπός** Το κεφάλαιο αυτό εξηγεί πώς να πραγματοποιήσεις μια σύσκεψη ή συνέντευξη από την αρχή ως το τέλος.

#### Στόχοι



Αφού ολοκληρώσεις αυτή την ενότητα θα πρέπει να μπορείς--

- × Να διαχειριστείς μια σύσκεψη σε όλες τις φάσεις της.
- × Να ετοιμάσεις τα θέματα για συζήτηση.
- × Να διαλέξεις ένα στυλ ηγεσίας.
- × Να σκεφτείς ιδέες.
- × Να ενθαρρύνεις το διάλογο.
- × Να διεξάγεις μια διαδραστική σύσκεψη.
- × Να διεξάγεις μια συνέντευξη.

Σε αυτό το κεφάλαιο

Το κεφάλαιο περιέχει τις ακόλουθες ενότητες:

| Ενότητα                                    | Βλ. Σελ |
|--|---------|
| Σχεδίαση μιας Σύσκεψης                     | 4-2     |
| Προετοιμασία Ημερησίας Διάταξης            | 4-3     |
| Έναρξη Σύσκεψης                            | 4-5     |
| Καθοδήγηση της Συζήτησης                   | 4-7     |
| Παρακίνηση Συμμετεχόντων να Συνεισφέρουν   | 4-8     |
| Διεξαγωγή μιας Σύσκεψης                    | 4-9     |
| Διεξάγοντας μια Σύσκεψη                    | 4-11    |
| Ρόλοι που Αλληλεπιδρούν                    | 4-12    |
| Σχεδιάζοντας και Ανοίγοντας μια Συνέντευξη | 4-14    |
| Διεξάγοντας μια Συνέντευξη                 | 4-15    |
| Ελέγχοντας μια Συνέντευξη                  | 4-17    |
| Περίληψη Κεφαλαίου                         | 4-18    |

**Σημείωση:** Για την ευκολία της παρουσίασης αντιμετωπίζουμε τις συσκέψεις και τις συνεντεύξεις ξεχωριστά. Τα περισσότερα διδακτικά σημεία όμως ισχύουν και στις δύο.

**Πρόσθετη προϋπόθεση**

Το κεφάλαιο αυτό έχει ένα συμπλήρωμα. Το Παράρτημα Ε. Για να ωφεληθείς όσο δυνατόν περισσότερο από αυτή την ενότητα διάβασε το Παράρτημα.

## Σχεδίαση μιας Σύσκεψης

**Εισαγωγή** Η ενότητα αυτή εξηγεί πώς να καθορίσεις το σκοπό, το εύρος και τους συμμετέχοντες σε μια σύσκεψη.

**Ακολούθησε εμπειρική μέθοδο** Πριν διεξάγεις μια σύσκεψη αναρωτήσου αν αυτή είναι αναγκαία. Μην τη διεξάγεις αν δεις ότι ο καθένας ατομικά θα επιτύχει τα ίδια αποτελέσματα σε λιγότερο χρόνο.

**Προσδιόρισε το σκοπό** Ο σκοπός της σύσκεψης είναι να επιτύχει έναν ή όλους τους τεθέντες στόχους:

| Στόχος      | Περιγραφή  |
|-------------|--|
| Πληροφορίες | Μετάδωσε πληροφορίες που δεν απαιτούν απόφαση ή δράση. |
| Συζήτηση    | Αντάλλαξε ιδέες, γνώμες και προτάσεις.                 |
| Απόφαση     | Λύσε προβλήματα, πάρε αποφάσεις ή εκπόνησε σχέδια.     |

Σιγουρέψου ότι οι συμμετέχοντες γνωρίζουν γιατί συζητούν ένα θέμα. Αν δεν έχεις σιγουρευτεί μπορεί να σπαταλήσουν χρόνο για να φτάσουν σε μια απόφαση, όταν το θέμα χρειάζεται ακόμα συζήτηση.

**Περίορισε το εύρος της συζήτησης και τις πληροφορίες** Περίορισε το εύρος στα σχετικά θέματα. Μην κωλυσιεργείς σε άσχετα θέματα. Περίορισε τις πληροφορίες: Μην σπαταλές χρόνο μιλώντας για πληροφορίες που μπορούν να σταλούν εύκολα με μήνυμα. Μετάδωσε πληροφορίες στις συναντήσεις μόνο για να:

×Ενισχύσεις παλιότερες πληροφορίες.  
×Δώσεις έμφαση σε κάποιον προσωπικά.

×Αποσαφηνίσεις ένα περίπλοκο θέμα.  
×Μεταδώσεις σημαντικά ή άσχετα νέα.

**Διάλεξε άτομα** Διάλεξε άτομα που:  
×Είναι ενημερωμένα για τα προς συζήτηση θέματα.  
×Επηρεάζονται από το ζήτημα.  
×Μπορούν να συμβάλουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.  
×Έχουν τους απαιτούμενους πόρους.  
×Μπορούν να μιλήσουν εκ μέρους των ανωτέρων τους.  
×Θα αποδεχτούν αρμοδιότητες.

**Περίορισε τους συμμετέχοντες** Περίορισε τους συμμετέχοντες στο ελάχιστο που απαιτείται για να επιτευχθεί ο στόχος. Αν η ομάδα είναι πολύ μεγάλη (παραπάνω από επτά), θα χάσεις τον έλεγχο ή θα χάσεις χρόνο διαιτητεύοντας διαφωνίες.

**Το μέγεθος είναι σχετικό** Το μέγεθος είναι σχετικό:  
×Οι συμμετέχοντες μπορούν να ξεπεράσουν τους επτά αν δουλεύεις με μια συνεκτική ομάδα.  
×Οι επτά ίσως είναι πολλοί σε ένα αμφιλεγόμενο θέμα και μια διηρημένη ομάδα.  
Συμβουλή 1η : Αν πρέπει να εμπλέξεις μια μεγάλη ομάδα διαίρεσε την και κάνε δύο ξεχωριστές συσκέψεις για να καλύψεις διαφορετικές πλευρές του ζητήματος.

Συμβουλή 2η : Πες με διπλωματικό τρόπο σε άτομα που δεν χρειάζονται γιατί δεν είναι εφικτό να παρευρεθούν: "Δεν θα συζητήσουμε τίποτα που να άπτεται των αρμοδιοτήτων σου. Αν κάτι προκύψει θα σε ενημερώσω."

## Προετοιμασία Ημερήσιας Διάταξης Σύσκεψης

Εισαγωγή Χρησιμοποίησε την Ημερήσια Διάταξη της σύσκεψης για να κατανείμεις το χρόνο, να εστιάσεις τη συζήτηση, και να αποκαταστήσεις τον έλεγχο αν δεις ότι κάποιοι παρεκβαίνουν.

Κατευθύνσεις: Για να ετοιμάσεις την ημερήσια διάταξη, ακολούθησε αυτές τις κατευθύνσεις:

| Κατεύθυνση                                | Περιγραφή   |
|---|---|
| Ταξινομήσε τα θέματα                      | Ταξινομήσε τα θέματα ανάλογα με τους στόχους, τις πληροφορίες ή τις αποφάσεις.  |
| Κάνε τα θέματα συγκεκριμένα               | Συγκεκριμενοποίησε και περιόρισε τα θέματα. Αν είσαι υπερβολικά φιλόδοξος η ομάδα:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>x Θα χάσει χρόνο για να καθορίσει τα θέματα.</li> <li>x Δεν θα συζητήσει όλα τα θέματα.</li> </ul>   |
| Θέσε τη σειρά που θα συζητηθούν τα θέματα | Βάλε μια σειρά στη συζήτηση ώστε να:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>x Έχει μια λογική ακολουθία.</li> <li>x Μεταβαίνει ομαλά από το ένα θέμα στο άλλο.</li> <li>x Πηγαίνει από το ευκολότερο στο δυσκολότερο θέμα.</li> <li>x Δημιουργεί δυναμική σε κάθε θέμα.</li> </ul>   |
| Κατάνειμε το χρόνο                        | Για να κατανείμεις το χρόνο:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>x Καθόρισε ορισμένο χρόνο έναρξης και λήξης κάθε θέματος.</li> <li>x Κάνε διαλλείματα μεταξύ των θεμάτων, όχι στη μέση.</li> <li>x Περιορίσε τη διάρκεια της σύσκεψης το μέγιστο σε 90 λεπτά.</li> <li>x Συναντήσου ακριβώς πριν το μεσημεριανό ή το τέλος της μέρας.</li> <li>x Δοκίμασε συναντήσεις χωρίς καρέκλες (πάντα τελειώνουν στην ώρα τους).</li> </ul>  |
| Συντόνισε                                 | Συντόνισε την ημερήσια διάταξη με τους άλλους εμπλεκόμενους. Αυτό σε βοηθά:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>x Να μάθεις τις απόψεις για τα αμφισβητούμενα θέματα.</li> <li>x Να ξεκαθαρίσεις το σκοπό της σύσκεψης και τους ρόλους των συμμετεχόντων.</li> <li>x Θεμελίωσε τη δέσμευση στην επιτυχία της σύσκεψης.</li> <li>x Να ξεκαθαρίσεις την ημερήσια διάταξη.</li> <li>x Εκτίμησε αν οι εμπλεκόμενοι προετοιμάζονται.</li> <li>x Να αναμένεις πώς θα εκτυλιχθούν τα γεγονότα.</li> <li>x Εντόπισε κρυμμένες απόψεις.</li> </ul> |
| Στείλε τη θεματολογία εκ των προτέρων     | Αφού καθορίσεις την ημερήσια διάταξη στείλε την μερικές μέρες πριν τη συμφωνημένη ημερομηνία σύσκεψης μαζί με το εκ των προτέρων υλικό για προετοιμασία.<br><br><u>Μην στείλεις την ημερήσια διάταξη πολύ νωρίς:</u><br><ul style="list-style-type: none"> <li>x Παρεμβαίνουσες εξελίξεις μπορεί να αλλάξουν τα σχέδια και θα χρειαστεί να την ξαναστείλεις.</li> <li>x Οι συμμετέχοντες θα την ξεχάσουν ή θα τη χάσουν και θα έρθουν απροετοίμαστοι.</li> </ul>  |

## Προετοιμασία Ημερήσιας Διάταξης Σύσκεψης, (συνέχεια)

Ενδεικτική μορφή Αυτή είναι η τυπική μορφή μιας Ημερήσιας Διάταξης:



| <b>ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΔΙΑΤΑΞΗ</b> |            |
|-------------------------|------------|
|                         | <u>Ωρα</u> |
| Ενημέρωση:              |            |
| • -----                 |            |
| • -----                 | 0800-0815  |
| • -----                 |            |
| Συζήτηση:               |            |
| • -----                 | 0815-0830  |
| • -----                 | 0830-0840  |
| • -----                 | 0840-0850  |
| Απόφαση:                |            |
| • -----                 | 0850-0900  |
| • -----                 | 0900-0930  |

Εικόνα 4-1. Χρησιμοποίησε την ημερήσια διάταξη για να ελέγξεις τη συζήτηση και να επιτύχεις τους στόχους

Ευελιξία

Αν συναντιέσαι συχνά με μια συνεκτική ομάδα, μια επίσημη δημοσιευμένη ημερήσια διάταξη μπορεί να μην είναι πάντα απαραίτητη. Απλά γράψε περιληπτικά τα θέματα προς συζήτηση σε ένα πίνακα και ξεκίνα τη σύσκεψη.

## Έναρξη μιας Σύσκεψης

Εισαγωγή Αυτή η ενότητα εξηγεί πώς να ανοίξεις μια σύσκεψη και να υιοθετήσεις το κατάλληλο στυλ ηγεσίας για να τη διεξάγεις.

Έναρξη Για να ξεκινήσει καλά η σύσκεψη, ακολούθησε αυτά τα βήματα:

| Βήμα | Δράση   |
|------|---|
| 1    | <p>Πριν τη σύσκεψη, έλεγξε το χώρο για υλικά που χρειάζονται (πίνακας, τραπέζι, καρέκλες, προβολικό).</p> <p>Έλεγξε επίσης το φωτισμό και τον εξαερισμό.</p>  |
| 2    | <p>Έναρξη στην προγραμματισμένη ώρα:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Επιδεικνύει επαγγελματισμό.</li> <li>× Αποδεικνύει ευγένεια σε αυτούς που έχουν βεβαρυμένο πρόγραμμα.</li> <li>× Ενθαρρύνει τους συνεπείς να παραμείνουν έτσι.</li> <li>× Δείχνει στους αργοπορημένους ότι η σύσκεψη μπορεί να γίνει και χωρίς αυτούς.</li> </ul>   |
| 3    | <p>Ξεκίνα τη σύσκεψη:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Θέσε τον τόνο της σύσκεψης δημιουργώντας μια ανοιχτή και φιλική ατμόσφαιρα.</li> <li>× Σπάσε τον πάγο, μοιράσου καλά νέα ή ένα αστείο.</li> <li>× Σύστησε τους συμμετέχοντες αν είναι αναγκαίο.</li> <li>× Πραγματοποίησε διαχειριστικές ανακοινώσεις.</li> </ul> <p><u>Σημείωση:</u> Οι διαχειριστικές ανακοινώσεις μπορεί να φαίνονται ασήμαντες, αλλά είναι πολύ σημαντικές ειδικά για αυτούς που είναι εκτός κλίματος. Το να ξέρεις την τοποθεσία του τηλεφώνου, της τουαλέτας, του κυλικείου, του fax, κάνει τους συναδέλφους να αισθάνονται ασφαλείς σε ένα ξένο περιβάλλον.</p> |
| 4    | <p>Διατύπωσε το σκοπό της σύσκεψης και σιγουρέψου ότι οι συμμετέχοντες γνωρίζουν γιατί είναι εκεί.</p> <p>Κάνε μια σύντομη ανασκόπηση της ημερήσιας διάταξης:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Γρήγορη περίληψη των θεμάτων.</li> <li>× Τι επιθυμείς να πετύχεις σε κάθε θέμα.</li> </ul> <p><u>Παραδείγματα:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Τα πρώτα δύο θέματα που θα συζητήσουμε –το μόνο που θέλω σήμερα είναι οι ιδέες σας.</li> <li>× Στο τελευταίο θέμα πρέπει να πάρουμε μια απόφαση και να αναθέσουμε εργασίες.</li> </ul>   |
| 5    | <p>Επιβεβαίωσε ότι η ομάδα καταλαβαίνει και δέχεται την Ημερήσια Διάταξη.</p> <p><u>Μην είσαι δεσποτικός.</u> Ενθάρρυνε σχόλια: κάποιος μπορεί να έχει καλύτερη ιδέα για το πώς να χειριστεί τα θέματα. Αυτό βοηθάει να θεμελιωθεί δέσμευση στην επιτυχία της σύσκεψης.</p> <p><u>Συμβουλή:</u> Να επιμένεις στην ημερήσια διάταξη, αλλά να είσαι και ευέλικτος. Αν η συζήτηση ενός θέματος υπερβαίνει τον καθορισμένο χρόνο αλλά είναι καρποφόρα, σκέψου μήπως δεν συζητήσεις κάποιο άλλο θέμα.</p>  |

## Έναρξη Σύσκεψης, (συνέχεια)

Το στυλ της ηγεσίας Για να εμπνεύσεις αξιοπιστία σε μια ομάδα, στείλε ένα καθαρό σήμα των προσδοκιών σου. Για να το κάνεις αυτό διάλεξε ένα στυλ ηγεσίας που ταιριάζει στην περίπτωση

|   |   |
|---|---|
| <p><u>ΜΙΛΗΣΕ</u></p> <p>Αυτό είναι το σχέδιο:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν υπάρχει χρόνος για να χαζεύουμε.</li> <li>• Να τι θα κάνουμε:</li> </ul> | <p><u>ΠΡΟΣΦΕΡΕ</u></p> <p>Αυτό είναι το σχέδιο --</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Είναι δύσκολο αλλά γίνεται.</li> <li>• Χρειάζομαι τη βοήθεια σας για να δουλέψει.</li> </ul> |
| <p><u>ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΟΥ</u></p> <p>Χρειαζόμαστε σχέδιο:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτή είναι η προσέγγισή μου</li> <li>• Θα ήθελα τη δική σου.</li> </ul> | <p><u>ΠΑΡΕ ΜΕΡΟΣ</u></p> <p>Χρειαζόμαστε σχέδιο:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Είσαι ο ειδικός.</li> <li>• Θα ακολουθήσω την απόφασή σου.</li> </ul>                         |

Εικόνα 4-2. Τρόπος Ηγεσίας

Διαλέγοντας στυλ Το στυλ που θα επιλέξεις εξαρτάται από-

- x Τη συλλογική εξειδίκευση της ομάδας.
- x Το χρόνο και τις προτεραιότητες.
- x Την πολυπλοκότητα της εργασίας.
- x Τη συνοχή της ομάδας.
- x Το εύρος της εξουσίας σου.
- x Την προσωπικότητα σου.

Ευελιξία Η προσωπικότητα σου θα επηρεάσει το στυλ ηγεσίας που θα τείνεις να χρησιμοποιείς. Να είσαι όμως ευέλικτος και να μη χρησιμοποιείς το ίδιο στυλ σε όλες τις περιστάσεις. Ανά περίπτωση πρέπει να είσαι συγκεντρωτικός σε μεγάλο βαθμό, ενώ άλλες φορές μπορείς να είσαι πιο καλόβολος. Κατά τη διάρκεια της σύσκεψης πρέπει να εκτιμάς την περίπτωση και το στυλ ηγεσίας που απαιτείται. Αν ο τόνος της σύσκεψης αλλάξει, τότε και εσύ αλλάζεις το στυλ ηγεσίας ανάλογα.

Τυποποίηση διάφορων στυλ ηγεσίας Χρησιμοποίησε τον απλό αυτό πίνακα για να διαλέξεις το κατάλληλο στυλ ηγεσίας σε κάθε περίπτωση.

| Όταν                        | Τότε              | Στυλ         |
|-----------------------------|-------------------|--------------|
| Μένει η δουλειά πίσω        | Πάρε τον έλεγχο.  | Μίλα         |
| Είναι διστακτικοί           | Πείσε τους.       | Πρόσφερε     |
| Χρειάζεσαι τη συμβουλή τους | Ζήτη την.         | Διαβουλεύσου |
| Δεν είσαι εξειδικευμένος    | Κάτσε και άκουσε. | Πάρε μέρος   |



## Καθοδήγηση της Συζήτησης

Εισαγωγή Η ενότητα αυτή εξηγεί πώς να καθοδηγήσεις τη συζήτηση και να διατηρήσεις το χρονοδιάγραμμα της σύσκεψης.

Πώς να καθοδηγήσεις την συζήτηση Για να καθοδηγήσεις τη συζήτηση και να διατηρήσεις το χρονοδιάγραμμα, χρησιμοποίησε την Ημερήσια Διάταξη και ένα ρολόι. Επίσης χρησιμοποίησε ερωτήσεις και διαπιστώσεις για να προχωρήσει η σύσκεψη μέσα από όλες τις φάσεις:

| Φάση της συζήτησης                | Ερωτήσεις και διαπιστώσεις   |
|-----------------------------------|--|
| Όρισε το πρόβλημα.                | Ποιο είναι στην πραγματικότητα το πρόβλημα;<br>Ποια είναι η αιτία του;<br>Ποια είναι η μεγαλύτερη πηγή προβλημάτων;<br>Πώς έγινε αυτό;   |
| Συγκέντρωσε πληροφορίες.          | Ας δούμε τα γεγονότα.<br>Ποια είναι το υπόβαθρο σε αυτό;<br>Ποιος εμπλέκεται;<br>Πώς γινόταν αυτό μέχρι τώρα;<br>Πες μου πώς δουλεύει αυτό.                                      |
| Σκέψου εναλλακτικές λύσεις.       | Τι θέλεις;<br>Πώς θα ήθελες να γίνουν τα πράγματα;<br>Ποιοι είναι μερικοί τρόποι για να γίνει αυτό;<br>Ας καταλάβουμε τι μπορούμε να κάνουμε.<br>Τι άλλο μπορεί να δουλέψει;     |
| Αξιολογήσε εναλλακτικές λύσεις.   | Ποια είναι τα προβλήματα με το να κάνουμε αυτό;<br>Πώς θα γίνει αυτό πιο καλό;<br>Πώς αυτό σχετίζεται με το πρόβλημα;<br>Πώς θα επηρεάσει αυτό την οργάνωσή μας;                 |
| Διάλεξε την καλύτερη εναλλακτική. | Ποια λύση θα δουλέψει καλύτερα;<br>Ποια θα σου άρεσε;<br>Μπορείς να περιγράψεις την πιο πιθανή απάντηση;<br>Είναι ώρα να πάρουμε μια απόφαση.                                    |
| Φτιάξε ένα σχέδιο.                | Ποια είναι τα επόμενα βήματα;<br>Πώς θα τα πετύχουμε;<br>Ποιος πρέπει να κάνει τι;<br>Τι άλλο πρέπει να γίνει;<br>Τι θα μπορούσε να πάει στραβά;                                 |
| Εφάρμοσε το σχέδιο.               | Είμαστε όλοι στο ίδιο μήκος κύματος;<br>Αν δεν υπάρχουν άλλες ανησυχίες, ας αρχίσουμε, τώρα είναι η ώρα να δράσουμε.<br>Θα συναντηθούμε την Παρασκευή για να δούμε πώς πηγαίνει. |

## Παρακίνηση των Συμμετεχόντων να Συνεισφέρουν

|   |  |
|---|--|
| Εισαγωγή  | <p>Κάποιοι συμμετέχοντες θα έχουν πολλά να πουν και άλλοι δεν θα πουν τίποτα εκτός εάν ερωτηθούν. Η δουλειά σου είναι να :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Παρακινήσεις τους σιωπηλούς.</li><li>x Συγκρατείς αυτούς που παρεκβαίνουν και επεκτείνονται πέραν του δέοντος.</li></ul> <hr/>  |
| Παρακίνησε τους σιωπηλούς                       | <p>Κάποιοι συμμετέχοντες διστάζουν να συνεισφέρουν επειδή είναι ντροπαλοί ή φοβούνται πιο επιθετικούς συμμετέχοντες. Για να παρακινήσεις τους σιωπηλούς και να τους προστατέψεις από τον εκφοβισμό--</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Κάνε τους ερωτήσεις που ταιριάζουν στην εξειδίκευση τους.</li><li>x Επαίνεσε ανοιχτά τις καλές τους ιδέες.</li><li>x Σημείωνε τις παρατηρήσεις τους και άσε την ομάδα να δει ότι τις γράφεις.</li><li>x Ανάφερε τις ιδέες τους αργότερα στη σύσκεψη.</li></ul> <p><u>Συμβουλή:</u> Για να ενθαρρύνεις πλήρη συμμετοχή, ζήτα τη γνώμη των κατώτερων αξιωματικών πρώτα και των ανώτερων μετά. Αν το κάνεις ανάποδα, τα χαμηλόβαθμα στελέχη ίσως υποχωρήσουν στο βαθμό και στη γνώμη των ανώτερων αξιωματικών.</p> <hr/> |
| Συγκράτησε όσους παρεκβαίνουν και επεκτείνονται | <p>Για να ελέγξεις αυτούς που επεκτείνονται εκτός θέματος ή μιλούν πάρα πολύ --</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Κοίταξε το ρολόι σου και πες "Δεν υπάρχει χρόνος να μιλήσουμε για αυτό τώρα, να μιλήσουμε μετά τη σύσκεψη;"</li><li>x Αναφέρσου στην ημερήσια διάταξη και ρώτα "Πώς σχετίζεται αυτό με το θέμα;"</li><li>x Αν το θέμα απαιτεί συζήτηση, βάλε το σε μελλοντική ημερήσια διάταξη.</li><li>x Διάκοψε με τρόπο και πες "Είναι ενδιαφέρον αλλά ας προχωρήσουμε παρακάτω."</li></ul> <hr/>   |
| Διάκοψε τον συνομιλητή σου                      | <p>Ενώ συνήθως είναι αγενές να διακόπτεις κάποιες φορές είναι αναγκαίο για να διαχειριστείς το διάλογο ή να επανακτήσεις τον έλεγχο της συζήτησης αν αυτή ξεφύγει. Διάκοψε για να --</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Επισημάνεις σε κάποιον που μιλάει σε μάκρος ότι τον άκουσες προσεκτικά</li><li>x Βοήθησε έναν ομιλητή που μπερδεύεται —θα σου είναι ευγνώμων για την παρέμβασή σου.</li><li>x Να βάλεις ξανά τη συζήτηση στο σωστό δρόμο αν οι συμμετέχοντες παρεκβαίνουν ή μιλάνε όλοι μαζί.</li><li>x Να ζητήσεις διάλειμμα αν υπάρχει ένταση στη συζήτηση.</li></ul>   |

## Ολοκλήρωση μιας Σύσκεψης

**Εισαγωγή** Αυτή η ενότητα εξηγεί πώς να τελειώσεις τη συζήτηση και να λάβεις μια απόφαση.

**Τελειώνοντας τη συζήτηση ενός θέματος**

- Αν δεν κάνεις πρόοδο, τελείωσε τη συζήτηση ενός θέματος όταν --
  - x Δεν υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να συνεχίσεις.
  - x Τα άτομα με την απαραίτητη εξειδίκευση δεν είναι παρόντα.
  - x Είναι πιθανό ότι τα γεγονότα θα ανατρέψουν οποιαδήποτε απόφαση.
  - x Δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να ερευνήσεις το θέμα.
  - x Ένας ή δύο συμμετέχοντες μπορούν να επιλύσουν το θέμα έξω από τη σύσκεψη.

**Απόφαση με ψηφοφορία** Να θέσεις το θέμα σε ψηφοφορία μόνο όταν πρέπει να παρθεί μια απόφαση και η ομάδα είναι διηρημένη.

| Πλεονεκτήματα   | Μειονεκτήματα  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>x Διασφαλίζει τη λήψη απόφασης.</li> <li>x Μπορεί να γίνει γρήγορα.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Δημιουργεί νικητές και ηττημένους.</li> <li>x Οι ηττημένοι μπορεί να ζητήσουν περισσότερα.</li> <li>x Οι ηττημένοι μπορεί να μη στηρίζουν την απόφαση.</li> </ul> |

**Γενική συναίνεση**

Η γενική συναίνεση απαιτεί τη συμφωνία όλων ή των περισσότερων μελών της ομάδας. Κάποιοι μπορεί έντιμα να διαφωνήσουν με μια πρόταση ή ένα μέρος της. Παρόλα αυτά παραμερίζουν τις διαφορές τους και συμφωνούν να στηρίζουν την τελική απόφαση.

Για να επιτύχεις τη συναίνεση--

- x Συμπερίλαβε τους όλους στη συζήτηση.
- x Λάβε υπόψη σου τις απόψεις τους.
- x Διαπραγματεύσου όπου είναι δυνατό.

| Πλεονεκτήματα   | Μειονεκτήματα  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>x Οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις.</li> <li>x Είναι πιο πιθανό να στηρίξει η μειοψηφία την απόφαση αν ακουστεί η γνώμη της.</li> <li>x Η ομάδα βρίσκεται σε αρμονία ανεξάρτητα από διαφωνίες.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Δεν θα δουλέψει αν η ομάδα δεν έχει συνοχή.</li> <li>x Είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί.</li> <li>x Απαιτεί χρόνο.</li> </ul> |

**Ολοκληρώνοντας** Για να ολοκληρώσεις μια σύσκεψη--

- x Ανάφερε και πάλι τη σημαντική συνεισφορά κάποιων.
- x Συνόψισε τα θετικά σημεία και τις αδυναμίες των διάφορων απόψεων.
- x Κλείσε με θετικό τρόπο: δώσε έμφαση στα επιτεύγματα και όχι τις αποτυχίες.
- x Χρόνου επιτρεπόμενος ζήτη από όλους ένα τελευταίο σχόλιο.
- x Όσο η ομάδα είναι ακόμα συγκεντρωμένη καθόρισε την επόμενη σύσκεψη. Είναι ευκολότερο από το να έρθεις σε επικοινωνία με όσους έχουν φύγει.

## Ολοκλήρωση μιας Σύσκεψης, (συνέχεια)

Πρακτικά

Κρατά σημειώσεις κατά τη διάρκεια της σύσκεψης. Ακόμα καλύτερα αφού θα είσαι απασχολημένος, ανάθεσε σε κάποιο (καταγραφέα) να κρατά σημειώσεις και να ετοιμάσει τα πρακτικά. Δημοσίευσε τα πρακτικά λίγο μετά τη σύσκεψη όσο τα γεγονότα είναι ακόμα φρέσκα.

Πρακτικά

|   |       |
|---|-------|
| · | _____ |
| · | _____ |
| · | _____ |
| · | _____ |
| · | _____ |
| · | _____ |
| · | _____ |
| · | _____ |

Σημείωσε τα παρακάτω:

- x Ημερομηνία, ώρα και τόπο της σύσκεψης.
- x Τα προς συζήτηση θέματα.
- x Τις αποφάσεις που ελήφθησαν.
- x Τα καθήκοντα που ανατέθηκαν.
- x Την ώρα που τελείωσε η σύσκεψη.
- x Ποιοι προσήλθαν
- x Ημερομηνία, ώρα και τόπο της επόμενης σύσκεψης.

Συμβουλή: Για μια ομάδα που συναντάται τακτικά, το να καταγράφεις ποιος παρακολουθεί τις συσκέψεις ίσως--

- x Υποδείξει ποιος είναι αφοσιωμένος και ποιος όχι.
- x Ενθαρρύνει την προσέλευση και τη δέσμευση των συμμετεχόντων στο μέλλον.
- x Υπενθυμίσει σε αυτούς που έλειπαν τότε ελήφθησαν σημαντικές αποφάσεις.

## Διαδραστικές Συσκέψεις

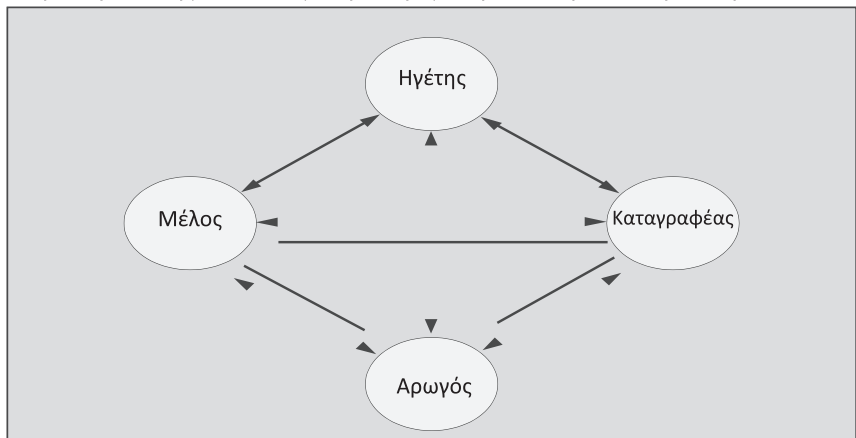
**Εισαγωγή** Το να προωθείς μια σύσκεψη μόνος σου μπορεί να είναι μια απαιτητική, εξαντλητική και αντιπαραγωγική εμπειρία. Ένας καλύτερος τρόπος είναι να χρησιμοποιήσεις μια διαδραστική μέθοδο.

**Ορισμός:** Η διαδραστική μέθοδος είναι ένα σύστημα ρόλων και σχέσεων που εμπλέκουν όλη την ομάδα στη δυναμική της σύσκεψης.  
**Διαδραστική μέθοδος**

**Πλεονεκτήματα** Η διαδραστική μέθοδος ανακουφίζει τον ηγέτη και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των μελών της ομάδας:

- × Ο ηγέτης αναθέτει σε άλλους διαδικαστικές εργασίες και εξοικονομεί χρόνο ώστε να επικεντρωθεί στη λήψη αποφάσεων.
- × Τα άλλα μέλη έχουν συγκεκριμένους ρόλους, έτσι ώστε ο φόρτος εργασίας να κατανέμεται ίσα και να αναπτύσσεται η ομαδική δουλειά.

**Ρόλοι** Στη διαδραστική μέθοδο τα μέλη διαδραματίζουν τους κάτωθι ρόλους:



Εικόνα 4-3. Ρόλοι σε μια διαδραστική συνάντηση

**Η σημασία των ρόλων**

Οι ρόλοι αυτοί είναι εξ ίσου σημαντικοί και ο καθένας συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ο ηγέτης παραμένει η τελική εξουσία αλλά είναι επίσης μέλος της ομάδας. Κανένας δεν είναι το αφεντικό ή υπόλογος για την επιτυχία της ομάδας. Αντίθετα όλα τα μέλη αλληλεπιδρούν και λογοδοτούν ο ένας στον άλλο.

## Διαδραστικοί Ρόλοι

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Εισαγωγή                           | Η ενότητα αυτή επεξηγεί τους τέσσερις διαδραστικούς ρόλους με μεγαλύτερη λεπτομέρεια.  |
| Ηγέτης                             | <p>Η κύρια αρμοδιότητα του ηγέτη είναι να επιδειξεί αφοσίωση στην προσπάθεια της ομάδας να επιτύχει το στόχο. Συμμετέχοντας ενεργά, αναθέτει τη διαχείριση των διαδικασιών στον αρωγό και στον καταγραφέα.</p> <p>Αν δεν είναι ικανοποιημένος με την επιτευχθείσα πρόοδο μπορεί να επανακτήσει τον έλεγχο. Παρόλα αυτά σε μια διαδραστική σύσκεψη απέχει από το να μιλάει σε μάκρος και να επιβάλλει την άποψή του χωρίς να συζητά εναλλακτικές λύσεις.</p>  |
| Ο ηγέτης δεν μονοπωλεί τη συζήτηση | Ο επιτυχημένος ηγέτης αποφεύγει να μονοπωλεί τη συζήτηση ή να ασκεί πίεση. Για να αποφευχθεί αυτό δουλεύει διακριτικά πριν την έναρξη της συζήτησης. Ο ηγέτης διασφαλίζει ότι οι ανησυχίες του ακούγονται αναθέτοντας σε έναν έμπιστο συνάδελφο να εγείρει ερωτήματα εκ μέρους του. Έτσι, ο ηγέτης διατηρεί χαμηλό προφίλ ενώ οι απόψεις του ακούγονται.   |
| Αρωγός                             | <p>Ο αρωγός είναι ένας ουδέτερος βοηθός που δεν αξιολογεί, ούτε συμβάλλει στην ανάδειξη ιδεών.</p> <p>Αντίθετα βοηθά την ομάδα να επικεντρώσει τις ενέργειές της λειτουργώντας ως διαμεσολαβητής:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Κρατά τη σύσκεψη στο σωστό δρόμο.</li><li>x Προτείνει διαδικασίες για την επίλυση των ζητημάτων προς συζήτηση.</li><li>x Προστατεύει τα μέλη της ομάδας από προσωπικές επιθέσεις.</li><li>x Διαβεβαιώνει ότι ο καθένας έχει την ευκαιρία να συμμετάσχει.</li></ul> <p>Ο αρωγός επίσης μπορεί να οργανώσει την προ της σύσκεψης και μετά από αυτήν, επιμελητεία.</p> <p>Ο αρωγός μπορεί να προέρχεται από την ομάδα και τα μέλη να εναλλάσσονται σε αυτό το ρόλο από τη μια σύσκεψη στην άλλη. Σε μερικές περιπτώσεις κάποιος έξω από την ομάδα μπορεί να επιτελέσει αυτόν το ρόλο.</p> |
| Έλεγχος από τον αρωγό              | <p>Ο αρωγός ελέγχει τη ροή των γεγονότων με αυτά τα μέσα:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Καθορίζει και εφαρμόζει τους βασικούς κανόνες.</li><li>x Ενορχηστρώνει τη συζήτηση και βοηθά την ομάδα να καθορίσει το πρόβλημα.</li><li>x Προτείνει προσεγγίσεις για την επίλυση του προβλήματος.</li><li>x Εγείρει ερωτήματα προς τα μέλη της ομάδας.</li><li>x Ακούει.</li><li>x Ζητάει τη διασάφηση όρων και ακρωνυμίων</li><li>x Αποφεύγει τις επαναλήψεις.</li><li>x Ενθαρρύνει τα σιωπηλά μέλη και συγκρατεί τους ομιλητικούς.</li></ul> <p><u>Σημείωση:</u> Ο αρωγός δεν πρέπει να χειραγωγεί ούτε να αξιολογεί τις ιδέες των συμμετεχόντων. Η ομάδα μπορεί να απομακρύνει έναν αρωγό που καταφεύγει σε αυτές τις μεθόδους.</p>  |

## Διαδραστικοί Ρόλοι (συνέχεια)

**Καταγραφέας** Ο καταγραφέας είναι επίσης ένας ουδέτερος υπηρέτης της ομάδας. Στέκεται σε κοινή θέα και καταγράφει τα σχόλια των μελών ώστε όλοι να μπορούν να τα δουν. Αυτό--



- x Βοηθά τα μέλη να θυμούνται ποιος είπε τι.
- x Συλλαμβάνει τη διάθεση της ομάδας.
- x Καταγράφει περιλήψεις των ήδη αποφασισθέντων.
- x Χρησιμοποιεί ως καταγραφή για το αρχείο.

**Σημείωση:** Αν ο καταγραφέας σε οποιαδήποτε στιγμή έχει σημαντικές πληροφορίες να παρέχει, θα πρέπει να ζητήσει την άδεια να υπερβεί το ρόλο του για να τις παρουσιάσει.

**Η διαδικασία της καταγραφής**

Ο καταγραφέας --

- x Καταγράφει τα σχόλια των μελών αλλά δεν τα επιμελείται.
- x Μπορεί να υπογραμμίζει ή να προσθέτει σημειώσεις σε λέξεις για να προσδώσει έμφαση.
- x Ψάχνει για λέξεις-κλειδιά, καταγράφει ιδέες, η κρατά την ουσία τους.
- x Χρησιμοποιεί σύμβολα, γρήγορα σχέδια ή διαγράμματα για να κρατήσει το ενδιαφέρον και να βοηθήσει την απομνημόνευση.

**Πλεονεκτήματα**

Αξιοποίηση ενός καταγραφέα--

- x Βοηθά τα μέλη να ηρεμήσουν και να συνεισφέρουν ελεύθερα.
- x Δημιουργεί μια συλλογική μνήμη σε κοινή θέα, προσβάσιμη σε όλους.
- x Διασφαλίζει ότι οι απόψεις όλων έχουν ακουστεί και καταγραφεί.
- x Σημειώνει την επιτευχθείσα πρόοδο.
- x Διευκολύνει το γρήγορο έλεγχο χωρίς τα μέλη να χάνουν τη συγκέντρωσή τους --επιτρέπει στους αργοπορημένους να συντονιστούν με τους υπόλοιπους.

**Συμμετέχοντες**

Τα μέλη της ομάδας μπορούν να κάνουν μια σύσκεψη να πετύχει ή να αποτύχει. Αυτοί--

- x Κάνουν προτάσεις επί της διαδικασίας.
- x Προσφέρουν την εξειδίκευση και τις απόψεις τους.
- x Παρακολουθούν με ανοιχτό μυαλό.
- x Προάγουν το διάλογο.
- x Κάνουν το συνήγορο του διαβόλου.
- x Ασκούν πίεση στους συναδέλφους τους για να ελέγξουν τη διασπαστική συμπεριφορά.

**Επίλογος**

Η διαδραστική μέθοδος είναι παρόμοια με τον αυτόματο πιλότο σε ένα αεροπλάνο. Αν η σύσκεψη παρεκκλίνει, το σύστημα ρόλων και σχέσεων θα διορθωθεί αυτόματα.

Η διαδραστική μέθοδος είναι ένα σύστημα ελέγχου και ισορροπιών. Είναι ένας απλός αλλά εξαιρετικά αποτελεσματικός τρόπος να διεξάγονται συσκέψεις.

## Σχεδιασμός και έναρξη μιας Συνέντευξης

**Εισαγωγή** Αυτή η ενότητα εξηγεί πώς να σχεδιάσεις και να αρχίσεις μια συνέντευξη. Πριν αποφασίσεις να διεξάγεις μια συνέντευξη βεβαιώσου ότι είναι ο καλύτερος τρόπος να αποσπάσεις τις απαραίτητες πληροφορίες.

**Πότε να την αξιοποιήσεις** Χρησιμοποίησε μια συνέντευξη όταν--

- x Οι ομαδικές συζητήσεις είναι ανέφικτες.
- x Τα δεδομένα που απαιτούνται είναι περίπλοκα ή απόρρητα.
- x Ο χρόνος δεν είναι μεγάλο εμπόδιο.
- x Τα άτομα με τα οποία πρέπει να συνεργαστείς είναι λίγα, μπορείς να τα βρεις εύκολα και έχουν εξειδικευμένη γνώση.

**Οδηγίες** Για να κάνεις μια καλή αρχή και να χτίσεις μια στενή σχέση ακολούθησε αυτές τις οδηγίες,:

| Οδηγίες             | Εξήγηση   |
|---------------------|---|
| Προετοιμασία        | Για να προετοιμαστείς κάνε μια λίστα-- <ul style="list-style-type: none"><li>x Των πραγμάτων που ζητάς.</li><li>x Ερωτήσεων.</li></ul>  |
| Φιλοξενία           | Εάν διαθέτεις το χώρο της συνέντευξης -- <ul style="list-style-type: none"><li>x Κανόνισε το περιβάλλον να είναι άνετο.</li><li>x Σταμάτα τα τηλεφωνήματα.</li><li>x Βεβαιώσου ότι δεν θα σας διακόψει κανείς.</li></ul>  |
| Κατανομή του χρόνου | Για να κατανείμεις το χρόνο-- <ul style="list-style-type: none"><li>x Διαμόρφωσε τη συνέντευξη ώστε να διεξαχθεί εντός του οριζόμενου χρόνου.</li><li>x Ξεκίνα και τέλειωσε στην ώρα σου.</li><li>x Διαιρέσε το χρόνο ώστε να συζητήσεις όλα τα θέματα.</li></ul>   |
| Επαγγελματισμός     | Για να ενεργείς επαγγελματικά-- <ul style="list-style-type: none"><li>x Δείξε ευγένεια, προσοχή και φιλικότητα.</li><li>x Να είσαι φιλικός αλλά να κρατάς αποστάσεις.</li></ul>   |
| Έναρξη              | Για να ξεκινήσεις τη συνέντευξη-- <ul style="list-style-type: none"><li>x Συστήσου, αν είναι απαραίτητο.</li><li>x Βεβαιώσου ότι ο συνεντευξιαζόμενος ξέρει γιατί είναι εκεί.</li><li>x Απάντησε σε ερωτήσεις.</li><li>x Απευθύνσου στο συνεντευξιαζόμενο με το όνομα του.</li></ul> <p><u>Συμβουλή:</u> Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, απευθύνσου στο συνεντευξιαζόμενο με το όνομα του τρεις φορές; δημιουργεί στενή σχέση και σε βοηθά να θυμάσαι το όνομά του.</p> |
| Ατμόσφαιρα          | Για να δημιουργήσεις μια ευχάριστη ατμόσφαιρα-- <ul style="list-style-type: none"><li>x Χαλάρωσε και θα χαλαρώσει και ο συνεντευξιαζόμενος.</li><li>x Ξεκίνα με εύκολα θέματα τη συζήτηση.</li></ul>  |



## Διεξαγωγή μιας Συνέντευξης

**Εισαγωγή** Αφού έχεις προετοιμάσει και ξεκινήσει μια συνέντευξη πρέπει να τη διαμορφώσεις έτσι ώστε να πάρεις τις σωστές πληροφορίες και να κάνεις τις σωστές ερωτήσεις.

**Οδηγίες** Για να διεξάγεις μια συνέντευξη ακολούθησε αυτές τις οδηγίες:

| Οδηγία   | Εξήγηση   |
|--|---|
| Έναρξη   | Κάνε μια καλή αρχή. Θυμήσου, δεν έχεις ποτέ δεύτερη ευκαιρία να κάνεις καλή πρώτη εντύπωση.<br>Δούλεψε με ένα περίγραμμα κύριων σημείων ή ερωτήσεων. <u>Μην</u> :<br>x Διαβάζεις από έγγραφα<br>x Διακόψεις τη συνέντευξη για να ψάξεις έγγραφα.  |
| Σημειώσεις                                       | Πες στο συνεντευξιζόμενο ότι θα κρατάς σημειώσεις και συνήθως δεν θα φέρει αντίρρηση. Μπορεί να αντιτεθεί αν κρατάς σημειώσεις χωρίς να το αναφέρεις πρώτα, ειδικά σε ένα ευαίσθητο ζήτημα.<br><u>Προσοχή</u> : Κάποιοι άνθρωποι αγχώνονται αν σε δουν να κρατάς σημειώσεις για ευαίσθητα ζητήματα. Σε αυτήν την περίπτωση απόφυγε να κρατάς σημειώσεις παρά μόνο αργότερα στη συνέντευξη όταν θα συζητάς ένα λιγότερο σοβαρό θέμα.<br>Κράτα αρκετές σημειώσεις για να μπορείς να θυμηθείς αργότερα. Μη βασίζεσαι μόνο στη μνήμη ή μην κρατάς πάρα πολλές σημειώσεις. |
| Προσαρμογή στο επίπεδο κατανόησης του συναδέλφου | Προσάρμοσε την ομιλία σου στο επίπεδο κατανόησης του συναδέλφου. <u>Μην</u> --<br>x Κάνεις συγκαταβατικές παρατηρήσεις.<br>x Κατακλύσεις το πρόσωπο απέναντι σου χρησιμοποιώντας εξειδικευμένη γλώσσα.  |
| Παρακολούθηση                                    | Να είσαι υπομονετικός και να επιτρέψεις στο συνεντευξιζόμενο να αποσαφηνίσει τις παρατηρήσεις του και να αναπτύξει τις θέσεις του. <u>Μη</u> διακόπτεις, προκαλεί ανταγωνισμό.<br><u>Εξαιρέσεις</u> : Η διακοπή ίσως είναι απαραίτητη για να--<br>x Αποφύγεις τις παρεκβάσεις.<br>x Διατηρήσεις σταθερό το ρυθμό.<br>x Διευκρινήσεις κάποια θέματα.   |
| Παρακίνηση                                       | Παρακίνησε ευγενικά το συνεντευξιζόμενο ώστε να αποκαλύψει στοιχεία ή αιτίες πίσω από τις δηλώσεις του αλλά μην τον πιέζεις.  |
| Απόφυγε το φαινόμενο το «φωτοστέφανου»           | Το φαινόμενο του «Φωτοστέφανου».<br>Είναι η τάση να κρίνεις κάποιον στη βάση ενός ή δύο στοιχείων της προσωπικότητάς του.<br><u>Παράδειγμα</u> : Να εξάγεις το συμπέρασμα ότι κάποιος είναι έξυπνος επειδή είναι καλοντυμένος και μιλάει ωραία.   |

## Διεξαγωγή μιας Συνέντευξης (συνέχεια)

Ερωτήσεις Για να κάνεις ερωτήσεις κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης ακολούθησε τις παρακάτω οδηγίες:

| Οδηγίες               | Εξήγηση   |
|-----------------------|---|
| Απλές Ερωτήσεις       | <p>Θέσε μια ερώτηση τη φορά.</p> <p>Μη θέτεις ερωτήσεις με δύο ή περισσότερα αντικείμενα — μπορεί να μπερδέψεις το συνεντευξιαζόμενο.</p> <p><u>Παράδειγμα:</u> Ποιες ήταν οι εύφημες μνείες που έλαβες και πόσες ποινές έχεις;</p>   |
| Υποβλητικές Ερωτήσεις | <p>Μην κάνεις υποβλητικές ερωτήσεις</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Υποδεικνύουν μια αναμενόμενη απάντηση.</li> <li>x Οδηγούν το συνεντευξιαζόμενο να απαντήσει όπως αναμένεται.</li> </ul> <p><u>Παραδείγματα:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Δε νομίζεις ότι αυτό είναι καλή ιδέα;</li> <li>x Έχεις προβλήματα στη συνεργασία με ανώτερους Αξκούς;</li> </ul>  |
| Συγκριτικές ερωτήσεις | <p>Χρησιμοποίησε συγκριτικές ερωτήσεις για να στρέψεις την προσοχή του συνεντευξιαζόμενου στο θέμα.</p> <p><u>Παραδείγματα:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Ποιο προτιμάς, το Α ή το Β;</li> <li>x Το Χ μοιάζει πιο πολύ με το Α, το Β, ή το Γ;</li> </ul> <p><u>Συμβουλή:</u> Κάνε μια συγκριτική ερώτηση ώστε η καλύτερη απάντηση να μην εμφανής.</p> <p><u>Αντιπαράδειγμα:</u> Το σχέδιο Α έχει αποδειχθεί ως η αποτελεσματικότερη και πιο ασφαλής λύση, αλλά πιο προτιμάς το Α ή το Β;</p> |
| Ερωτήσεις Κρίσης      | <p>Χρησιμοποίησε ερωτήσεις κρίσης για να ενθαρρύνεις το συνεντευξιαζόμενο να διατυπώσει μια απάντηση και να επεκταθεί σε αυτή.</p> <p><u>Παράδειγμα:</u></p> <p>Πώς νιώθεις για αυτό το θέμα;</p> <p>Αντίθετα οι κλειστές ερωτήσεις καταλήγουν σε απαντήσεις με ναι ή όχι.</p> <p><u>Παράδειγμα:</u></p> <p>Είσαι χαρούμενος με το αποτέλεσμα;</p>  |

## Έλεγχος μιας Συνέντευξης

Εισαγωγή Ο έλεγχος είναι η αλυσίδα που δίνει τις φάσεις του σχεδιασμού, της έναρξης και της διεξαγωγής της συνέντευξης.

Οδηγίες Ακολούθησε αυτές τις οδηγίες για να κρατήσεις τη συνέντευξη στο σωστό δρόμο:

| Οδηγία     | Εξήγηση   |
|------------|---|
| Παύσεις    | Χρησιμοποίησε παύσεις στο σωστό χρόνο--<br>x Επίτρεψε και στα δυο μέρη να συγκεντρώσουν σκέψεις.<br>x Διεύρυνε τη συζήτηση.   |
| Περίληψεις | Χρησιμοποίησε περιλήψεις για να--<br>x Βεβαιωθείς ότι έχεις ερευνήσει πλήρως όλα τα θέματα.<br>x Διαβεβαιώσου ότι ο συνεντευξιαζόμενος καταλαβαίνει τις πληροφορίες.<br>x Υπενθύμισε στο συνεντευξιαζόμενο τα σημεία που χρειάζονται ακόμα συζήτηση.  |
| Ισορροπία  | Κράτα τη συνέντευξη ισορροπημένη:<br>x Να στοχεύσεις να καλύψεις όλα τα θέματα στον ορισμένο χρόνο.<br>x Αν πιέζεσαι από το χρόνο μείωσε το βάθος και όχι το εύρος της συζήτησης<br><u>Η στόχευση:</u> Είναι καλύτερο να πάρεις μερικά δεδομένα σε όλα τα ζητήματα παρά λεπτομερείς πληροφορίες σε κάποια και καθόλου πληροφορίες σε κάποια άλλα. |
| Επίλογος   | Όταν ολοκληρώνεις--<br>x Κάνε μια σύντομη περίληψη στο τέλος.<br>x Δώσε στο συνεντευξιαζόμενο μια ευκαιρία να αποσαφηνίσει ή να προσθέσει κάποια σημεία.<br>x Απάντησε σε ερωτήσεις.<br>x Ευχαρίστησε το συνεντευξιαζόμενο.<br>x Αποχώρησε άμεσα.   |

## Επισκόπηση

Κύρια Σημεία Ο πίνακας συνοψίζει τα κύρια σημεία του κεφαλαίου ή τμήματα πληροφοριών.

| Θέμα  | Περίληψη   | Σελίδα            |
|---|--|-------------------|
| Στόχοι  | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Διαχειρίσου μια σύσκεψη.</li> <li>x Προετοίμασε την ημερήσια διάταξη.</li> <li>x Διάλεξε στυλ ηγεσίας.</li> <li>x Ενθάρρυνε το διάλογο.</li> <li>x Κάνε μια διαδραστική σύσκεψη.</li> <li>x Πάρε μια συνέντευξη.</li> </ul> |                   |
| Σχεδιασμός μιας σύσκεψης                      | Εμπειρικός κανόνας: Μη διεξάγεις μια σύσκεψη αν δεις ότι συνάδελφοι ατομικά πετυχαίνουν το ίδιο αποτέλεσμα σε λιγότερο χρόνο   | 4-2               |
| Σκοπός  | Καθόρισε το σκοπό: πληροφορίες, συζήτηση και απόφαση.  | 4-2               |
| Περιορίσε εύρος συζήτησης                     | Μη κωλυσιεργείς με άσχετα θέματα.<br>Μην ξοδεύεις χρόνο μεταδίδοντας ασήμαντες πληροφορίες   | 4-2               |
| Διάλεξε προσωπικό                             | Διάλεξε ανθρώπους που είναι ενημερωμένοι, μπορούν να συνεισφέρουν και αναλαμβάνουν ευθύνες.  | 4-2               |
| Περιορίσε τους συμμετέχοντες                  | Περιορίσε τους μέχρι επτά. Αν η ομάδα είναι πολύ μεγάλη θα χάσεις τον έλεγχο ή θα ξοδεύεις χρόνο διατητεύοντας διαφανείς.  | 4-2               |
| Προετοιμασία μιας Ημερήσιας διάταξης: οδηγίες | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Διαμόρφωσε τη θεματολογία.</li> <li>x Συγκεκριμενοποίησε τα θέματα.</li> <li>x Καθόρισε την αλληλουχία της συζήτησης</li> <li>x Κατάνειμε το χρόνο.</li> <li>x Συντόνισε.</li> <li>x Στείλε τη θεματολογία.</li> </ul>      | 4-3<br>Και<br>4-4 |
| Κάνε μια καλή αρχή                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Έλεγε για εξοπλισμό.</li> <li>x Ξεκίνα στην ώρα σου.</li> <li>x Διαβεβαίωσε ότι υπάρχει αλληλοκατανόηση.</li> <li>x Τήρησε την ημερήσια διάταξη αλλά να είσαι ευέλικτος.</li> </ul>   | 4-5               |
| Στυλ ηγεσίας                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Μίλα.</li> <li>x Πρόσφερε.</li> <li>x Διαβουλεύσου.</li> <li>x Πάρε μέρος.</li> </ul>   | 4-6               |
| Καθοδήγηση της συζήτησης                      | Χρησιμοποίησε την ημερήσια διάταξη, το ρολόι και προετοιμασμένες ερωτήσεις και διατυπώσεις για να μείνεις εντός προγράμματος.  | 4-7               |
| Παρακίνησε τους συναδέλφους να συνεισφέρουν   | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Παρακίνησε τους σιωπηλούς.</li> <li>x Συγκράτησε αυτούς που παρεκβαίνουν και επεκτείνονται πέραν του δέοντος.</li> <li>x Διάκοψε την κατάλληλη στιγμή.</li> </ul>   | 4-8               |
| Ολοκληρώνοντας μια σύσκεψη                    | <p>Κλείσε τη συζήτηση όταν--</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Δεν υπάρχουν πληροφορίες ή χρόνος.</li> <li>x Οι ειδικοί δεν είναι παρόντες.</li> <li>x Τα γεγονότα ενδεχομένως να ανατρέψουν την απόφαση.</li> </ul>                                      |                   |
| Απόφαση με ψηφοφορία                          | Ζήτησε ψηφοφορία για να φτάσεις σε μια απόφαση σε μια διηρημένη ομάδα.   | 4-9               |
| Συναίνεση                                     | Η συναίνεση δημιουργεί μόνο νικητές αλλά είναι δύσκολο να επιτευχθεί   | 4-9               |
| Επίλογος                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Ανάφερε ξανά τη συνεισφορά του καθενός.</li> <li>x Κλείσε θετικά.</li> </ul>  | 4-9               |
| Πρακτικά                                      | Ανάθεσε σε έναν καταγραφέα να δημοσιεύσει τα πρακτικά λίγο μετά τη σύσκεψη.  | 4-10              |

## Επισκόπηση (συνέχεια)

Κύρια σημεία (συνέχεια)

| Θέμα   | Περίληψη   | Σελίδα |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |
|--|--|--------|-------------|--------|---|--------|---|-------------|---------------------------|------------|--|------------------|
| Διαδραστικές συναντήσεις-<br>-Διαδραστικοί ρόλοι | <p>Σε μια διαδραστική συνάντηση όλοι οι συμμετέχοντες παίζουν εξ ίσου σημαντικό ρόλο.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ρόλος</th> <th>Αρμοδιότητα</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ηγέτης</td> <td>Επιδεικνύει αφοσίωση στην επιτυχία της ομάδας αλλά κινεί τις διαδικασίες.</td> </tr> <tr> <td>Αρωγός</td> <td>Ένας ουδέτερος βοηθός και διαμεσολαβητής.</td> </tr> <tr> <td>Καταγραφέας</td> <td>Καταγράφει ποιος είπε τι.</td> </tr> <tr> <td>Συμμετέχων</td> <td>Προσφέρει μέσω της εξειδίκευσης και των ιδεών του.</td> </tr> </tbody> </table> | Ρόλος  | Αρμοδιότητα | Ηγέτης | Επιδεικνύει αφοσίωση στην επιτυχία της ομάδας αλλά κινεί τις διαδικασίες. | Αρωγός | Ένας ουδέτερος βοηθός και διαμεσολαβητής. | Καταγραφέας | Καταγράφει ποιος είπε τι. | Συμμετέχων | Προσφέρει μέσω της εξειδίκευσης και των ιδεών του. | 4-11 έως<br>4-13 |
| Ρόλος  | Αρμοδιότητα  |        |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |
| Ηγέτης   | Επιδεικνύει αφοσίωση στην επιτυχία της ομάδας αλλά κινεί τις διαδικασίες.  |        |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |
| Αρωγός   | Ένας ουδέτερος βοηθός και διαμεσολαβητής.  |        |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |
| Καταγραφέας                                      | Καταγράφει ποιος είπε τι.  |        |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |
| Συμμετέχων                                       | Προσφέρει μέσω της εξειδίκευσης και των ιδεών του.   |        |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |
| Σχεδιασμός και έναρξη μιας συνέντευξης           | <p>Αξιοποίησε μια συνέντευξη όταν--</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Οι ομαδικές συζητήσεις είναι ανέφικτες.</li> <li>x Τα απαραίτητα δεδομένα είναι περίπλοκα ή απόρρητα.</li> <li>x Ο χρόνος δεν είναι μεγάλο εμπόδιο.</li> <li>x Οι συνεντευζιζόμενοι είναι λίγοι και έχεις εύκολη πρόσβαση σε αυτούς</li> </ul>  | 4-14   |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |
| Διεξαγωγή μιας συνέντευξης: οδηγίες              | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Δούλεψε με ένα περίγραμμα των βασικών σημείων.</li> <li>x <u>Μη</u> διαβάζεις από έγγραφα.</li> <li>x <u>Σκέψου</u> τον συνεντευζιζόμενο όταν κρατάς σημειώσεις.</li> <li>x Χρησιμοποίησε τον κατάλληλο τόνο στη συζήτηση.</li> <li>x <u>Μη</u> διακόπτεις παρά μόνο για να αποφύγεις τις παρεκβάσεις.</li> <li>x <u>Ενθάρρυνε</u> το συνεντευζιζόμενο να μιλήσει.</li> <li>x Πρόσεχε για το φαινόμενο του φωτοστέφανου.</li> </ul>   | 4-15   |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |
| Ερωτήσεις  | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Κάνε ερωτήσεις με ένα αντικείμενο.</li> <li>x Απόφυγε τις υποβλητικές ερωτήσεις.</li> <li>x Χρησιμοποίησε συγκριτικές και ερωτήσεις κρίσεως.</li> </ul>   | 4-16   |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |
| Έλεγχος μιας συνέντευξης: οδηγίες                | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Χρησιμοποίησε τις παύσεις στα σωστά σημεία.</li> <li>x Συνόψιζε ανά τακτά διαστήματα.</li> <li>x Κράτα τη συνέντευξη ισορροπημένη.</li> <li>x Συνόψισε σύντομα, απάντα σε ερωτήσεις και αποχώρησε.</li> </ul>   | 4-17   |             |        |   |        |   |             |                           |            |  |                  |

### Παράρτημα Ε— Σύλληψη ιδεών

|                                  |   |     |
|----------------------------------|---|-----|
| Οδηγίες για την παραγωγή ιδεών   | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Πρέπει να έχει γρήγορο ρυθμό.</li> <li>x Επικεντρώσου στην ποιότητα, όχι την ποσότητα των ιδεών.</li> <li>x Άσε τη διαδικασία ελεύθερη.</li> <li>x Μην κρίνεις τις ιδέες.</li> </ul> | E-2 |
| Αναλυτική Σκέψη                  | <p>Τεχνική που οργανώνει σκόρπιες ιδέες.</p> <p>Η ομάδα χρησιμοποιεί σύμβολα για να ταυτοποιήσει τη σχέση μεταξύ των ιδεών. Μετά τις αξιολογεί και διαμορφώνει τη δομή τους.</p>  | E-3 |
| Τροποποιημένη τεχνική των Δελφών | <p>Σιωπηλή μορφή παραγωγής ιδεών. Οι ιδέες συλλαμβάνονται ατομικά χωρίς την επίδραση της ομάδας.</p> <p>Οι ιδέες συλλέγονται, ταξινομούνται και παρουσιάζονται στους ανώτερους για να ληφθούν αποφάσεις.</p>                  | E-4 |



## Κεφάλαιο 5

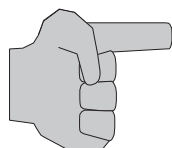
### Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Απόφασης

#### Γενικά

**Εισαγωγή** Καθημερινά καλούμαστε να λύσουμε προβλήματα και να λάβουμε αποφάσεις τόσο στην εργασία μας όσο και στο σπίτι. Αυτές οι ικανότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές, ειδικά στον εργασιακό μας χώρο. Ο επιτελής θα πρέπει να μπορεί να επιλύσει προβλήματα και να βοηθήσει τον προϊστάμενό του να λάβει σημαντικές αποφάσεις κατόπιν εισηγήσεών του.

**Σκοπός** Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται μέθοδοι για επίλυση προβλημάτων και λήψη μιας απόφασης.

#### ΑΝΣΚ



Με την ολοκλήρωση του κεφαλαίου θα πρέπει ο αναγνώστης να μπορεί:

- x Να χρησιμοποιεί τη διαδικασία των 6 βημάτων για την επίλυση προβλημάτων.
- x Να εφαρμόζει ευπροσάρμοστες μεθόδους για τη λήψη αποφάσεων.
- x Να αναγνωρίζει ψυχολογικά εμπόδια κατά τη λήψη αποφάσεων.
- x Να αναπτύξει την ικανότητά του να λαμβάνει αποφάσεις.
- x Να εξηγήσει γιατί ένας αποτελεσματικός διευθυντής δε θα πρέπει να επιλύει προβλήματα.

#### Συνοπτικά

Στο κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνονται οι παρακάτω ενότητες:

| Ενότητα  | Σελ. |
|--|------|
| Βήματα Επίλυσης Προβλημάτων                      | 5-2  |
| Βήμα 1: Εντοπισμός προβλήματος                   | 5-3  |
| Βήμα 2: Συλλογή πληροφοριών                      | 5-4  |
| Βήμα 3: Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων             | 5-6  |
| Βήμα 4: Εξέταση εναλλακτικών λύσεων              | 5-8  |
| Βήμα 5: Επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης | 5-9  |
| Βήμα 6: Έγκριση και εφαρμογή της απόφασης.       | 5-9  |
| Προσαρμοστικές Μέθοδοι Λήψης Απόφασης            | 5-10 |
| Απόκτηση Ικανότητας Λήψης Απόφασης               | 5-12 |
| Προβλήματα, Αποφάσεις και Διευθυντές             | 5-14 |
| Επισκόπηση                                       | 5-15 |

## Βήματα Επίλυσης Προβλημάτων

Εισαγωγή Αυτή η ενότητα περιγράφει μία διαδικασία επίλυσης προβλημάτων 6 βημάτων.

Βήματα Επίλυσης Προβλημάτων Για την επίλυση ενός προβλήματος ακολούθησε τα παρακάτω βήματα:

| Βήμα | Ενέργεια                                       |
|------|--|
| 1    | Καθόρισε το πρόβλημα.                          |
| 2    | Σύλλεξε πληροφορίες.                           |
| 3    | Ανέπτυξε εναλλακτικές λύσεις.                  |
| 4    | Εξέτασε τις εναλλακτικές λύσεις.               |
| 5    | Επίλεξε την καλύτερη εναλλακτική λύση.         |
| 6    | Λάβε έγκριση εφαρμογής της επιλεγθείσας λύσης. |

Ευελιξία των βημάτων Η διαδικασία αυτή είναι μια διαδικασία βήμα προς βήμα. Δεν αποτελεί το πρόβλημα. Τα έξι αυτά βήματα απλά παρέχουν βοηθητικά ένα πλαίσιο για την επίλυση του προβλήματος. Αλληλοκαλύπτονται και μπορεί να χρειαστεί να επιστρέψεις σε προηγούμενα βήματα ή να τα δουλέψεις ταυτόχρονα μέχρι την επίλυση του προβλήματος.

Παραδείγματα Παραδείγματα ευελιξίας στα βήματα επίλυσης ενός προβλήματος:

- x Η συλλογή πληροφοριών λαμβάνει χώρα σε όλα τα βήματα.
- x Μία καινούρια πληροφορία μπορεί να μας αναγκάσει να επιστρέψουμε στο Βήμα 1.
- x Οι εναλλακτικές λύσεις μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμες και να απαιτείται η εξεύρεση νέων.

Σε κάθε περίπτωση, μελέτησε προσεκτικά το κάθε βήμα πριν πας στο επόμενο. Διαφορετικά μπορεί να μην επιτύχεις τον αντικειμενικό σκοπό ή να τον πετύχεις, καταβάλλοντας όμως άσκοπα υπερπροσπάθεια.

Εφαρμοστικότητα

| Ακολουθώντας τα βήματα αυτά μπορείς          | Παραπομπές                  |
|--|-----------------------------|
| Να προετοιμάσεις μια πλήρη επιτελική εργασία | Κεφ. 2 , σελ. 2-17 και 2-18 |
| Να τη μετατρέψεις σε διαταγή                 | Κεφ. 8 , σελ. 8-10 και 8-11 |
| Να την παρουσιάσεις                          | Κεφ. 9 , σελ. 9-15          |



## Βήμα 1: Καθορισμός του Προβλήματος

- Εισαγωγή Αυτή η ενότητα εξηγεί πώς μπορείς να αναγνωρίσεις και να καθορίσεις ένα πρόβλημα το οποίο μπορεί να είναι:
- x Ένα ερώτημα που τέθηκε για έρευνα, για προβληματισμό ή για επίλυση.
  - x Ένα αναπάντητο ερώτημα.
  - x Κάποια αβεβαιότητα που μας εμποδίζει από την επίτευξη ενός στόχου.
- Το να αναγνωρίσουμε ένα πρόβλημα είναι συνήθως δύσκολο:
- x Μπορεί να μην υπάρχουν οι απαραίτητες πληροφορίες για να καθοριστεί.
  - x Μπορεί να υπάρξει σύγχυση με άλλες βασικές υποθέσεις.

Ερωτήσεις Για να εντοπίσεις το πρόβλημα απάντησε στις παρακάτω ερωτήσεις:

| Ερωτηματολόγιο Καθορισμού Προβλήματος |   |
|---------------------------------------|---|
| —                                     | Ποιο είναι το πρόβλημα;   |
|                                       | Είναι αυτό το πρόβλημα ή μέρος ενός μεγαλύτερου προβλήματος;  |
|                                       | Είναι δικό μου πρόβλημα;  |
|                                       | Μπορώ να το λύσω;   |
|                                       | Αξίζει να το λύσω;  |
|                                       | Απαιτείται άμεση επίλυση του προβλήματος;   |
|                                       | Μπορεί να επιλυθεί από μόνο του;  |
|                                       | Μπορώ να το αγνοήσω;  |
|                                       | Έχει το πρόβλημα ηθική διάσταση;  |
|                                       | Τι προϋποθέσεις πρέπει να πληροί η λύση;  |
|                                       | Μπορεί η επίλυση του προβλήματος να επηρεάσει κάποιες προϋποθέσεις οι οποίες πρέπει να παραμείνουν αμετάβλητες; |
|                                       | Αν αυτό αποτελεί ένα παλιό πρόβλημα, τι λάθος έχει η προηγούμενη λύση;  |

Μπορείς επίσης να χρησιμοποιήσεις τον πίνακα των ερωτήσεων και διατύπωσης της σελίδας 4-7 όταν ακολουθούμε τα βήματα 1-6 της διαδικασίας επίλυσης προβλήματος.

Διατύπωση Προβλήματος Καθόρισε το πρόβλημα διατυπώνοντάς το σε μία από τις παρακάτω μορφές:

| Μορφή                            | Παράδειγμα                     |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Με τη χρήση περιγραφικής φράσης. | "Να βρω τρόπους να . . ."      |
| Διατύπωση τυχόν ανάγκης.         | "Θα χρειαστεί να . . ."        |
| Με ερώτηση.                      | "Πώς εμείς μπορούμε να . . .;" |

Αόριστα καθορισθέντα προβλήματα Συχνά αυτός που λαμβάνει μια απόφαση μπορεί να διατυπώσει ένα πρόβλημα χρησιμοποιώντας εκτενή ορολογία. Το ακριβές πρόβλημα μπορεί να μην είναι προφανές. Για να αποφευχθεί αυτό χρησιμοποίησε μία από τις παραπάνω διατυπώσεις για να καθορίσεις το πρόβλημα όπως το καταλαβαίνεις καλύτερα. Για να σιγουρευτείς ότι αυτός που θα λάβει την απόφαση συμφωνεί, στείλε του τη διατύπωση για επιβεβαίωση.

## Βήμα 2: Συλλογή Πληροφοριών

Εισαγωγή Έχοντας καθορίσει το πρόβλημα ξεκίνησε την αναζήτηση εύρεσης λύσης.

Σημείωση: Παρόλο που παρουσιάζεται ως ξεχωριστό βήμα, η συλλογή πληροφοριών αρχίζει αναγνωρίζοντας το πρόβλημα και συνεχίζει έως την εφαρμογή της επιλεγθείσας λύσης.

Δημιουργική σκέψη Προτού ξεκινήσει η εντατική έρευνα θα πρέπει να σκεφτούμε και να εξετάσουμε πιθανές λύσεις. Βλ. παράρτημα Ε, Δημιουργικές Ιδέες.

Ενδιάμεσες λύσεις Κατά την έναρξη της έρευνας πιθανώς να προκύψουν ενδιάμεσες πιθανές λύσεις. Η συλλογή πληροφοριών θα πρέπει να επικεντρωθεί σε αυτές, διαφορετικά είναι πιθανόν να αποδειχθούν άχρηστες και θα πρέπει να απορριφθούν.

Οργάνωση πληροφοριών Η οργάνωση πληροφοριών θα πρέπει να γίνει στις παρακάτω κατηγορίες:

| Υποθέσεις            | Μία πρόβλεψη ή ιδέα χωρίς απόδειξη (Βλ. σελ. 5-5).   |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |
|----------------------|--|-------|-----------|--------------|---|----------------|---|----------------------|--|---------------|---|
| Περιορισμοί          | Περιορισμοί που εμφανίζονται σε ένα πρόβλημα που δεν μπορούν να μη ληφθούν υπόψη, όπως για παράδειγμα: <ul style="list-style-type: none"> <li>× Έλλειψη πόρων, προσωπικού, χρόνου, ή άλλων πηγών.</li> <li>× Προκαταλήψεις ή άλλα ενδιαφέροντα του λαμβάνοντος την απόφαση.</li> </ul>   |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |
| Κριτήρια             | Ποιες προϋποθέσεις θα πρέπει να πληρεί η λύση; (Βήμα 3, σελ. 5-6).   |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |
| Συμβάντα             | Συμβάντα, παρόντα ή παρελθόντα τα οποία προέκυψαν είτε από απευθείας παρατήρηση είτε αναφέρθηκαν. Πηγές συμβάντων μπορεί να είναι: <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th>Πηγές</th> <th>Περιγραφή</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Από ανάγνωση</td> <td>Συλλέγοντας γνώση και αναλύοντας εμπειρίες άλλων.</td> </tr> <tr> <td>Από παρατήρηση</td> <td>Αντίληψη της κατάστασης και τυχόν σχέση της με το πρόβλημα.</td> </tr> <tr> <td>Με υποβολή ερωτήσεων</td> <td>Απόκτηση γνώσης και διαφορετικών απόψεων ενός προβλήματος.</td> </tr> <tr> <td>Με αξιολόγηση</td> <td>Αποδοχή ή απόρριψη πιθανών λύσεων με τη λήψη νέων πληροφοριών</td> </tr> </tbody> </table> | Πηγές | Περιγραφή | Από ανάγνωση | Συλλέγοντας γνώση και αναλύοντας εμπειρίες άλλων. | Από παρατήρηση | Αντίληψη της κατάστασης και τυχόν σχέση της με το πρόβλημα. | Με υποβολή ερωτήσεων | Απόκτηση γνώσης και διαφορετικών απόψεων ενός προβλήματος. | Με αξιολόγηση | Αποδοχή ή απόρριψη πιθανών λύσεων με τη λήψη νέων πληροφοριών |
| Πηγές                | Περιγραφή  |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |
| Από ανάγνωση         | Συλλέγοντας γνώση και αναλύοντας εμπειρίες άλλων.  |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |
| Από παρατήρηση       | Αντίληψη της κατάστασης και τυχόν σχέση της με το πρόβλημα.  |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |
| Με υποβολή ερωτήσεων | Απόκτηση γνώσης και διαφορετικών απόψεων ενός προβλήματος.   |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |
| Με αξιολόγηση        | Αποδοχή ή απόρριψη πιθανών λύσεων με τη λήψη νέων πληροφοριών  |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |
| Απόψεις              | Προσωπική κρίση. Για να είναι αποδεκτή, θα πρέπει να προκύπτει από σωστή ενημέρωση και χωρίς προκαταλήψεις.  |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |
| Ορισμοί              | Επεξήγηση όρων ή διαδικασιών για μη εξοικειωμένους αναγνώστες.   |       |           |              |   |                |   |                      |  |               |   |

## Βήμα 2: Συλλογή Πληροφοριών, (συνέχεια)

**Κριτήρια και συμβάντα** Ενώ όλες οι πηγές δεδομένων είναι σημαντικές, τα κριτήρια και τα συμβάντα είναι ακόμα πιο σημαντικά:

- x Τα κριτήρια είναι ένα σύνολο προτύπων τα οποία πρέπει να ακολουθούνται. Εάν αυτό συμβαίνει τότε πιθανώς μιλάμε για μία σωστή λύση.
- x Τα συμβάντα αντιπροσωπεύουν την αλήθεια η οποία υποστηρίζει μία λύση.

Σημείωση: Ενώ τα κριτήρια και τα συμβάντα είναι οι πιο σημαντικές πηγές δεδομένων, μπορούν να επισκιαστούν από τυχόν περιορισμούς, οι οποίοι είναι δυνατόν να αποτελέσουν και τον πιο σημαντικό παράγοντα. Εάν υπάρχουν πολλοί περιορισμοί τότε η λύση πιθανότατα να μην είναι και η καταλληλότερη.

**Υποθέσεις:  
Ορισμός**



Οι υποθέσεις είναι:

- x Γεγονότα, τρέχοντα ή μελλοντικά, τα οποία λήφθηκαν ως αληθή αλλά χωρίς να έχουν αποδειχθεί.
- x Εκτίμηση του τι πρόκειται να συμβεί με βάση μόνο την εμπειρία ή τις διαθέσιμες κάθε στιγμή πληροφορίες.
- x Προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν για να φτάσουμε σε μία λύση.

Αληθείς υποθέσεις:

- x Υποκατάστατα δεδομένων που λείπουν από ένα πρόβλημα.
- x Περιγράψε μελλοντικά γεγονότα που επηρεάζουν την επιτυχία μιας λύσης.
- x Είναι απαραίτητες για να συνεχιστεί ο σχεδιασμός;

**Πότε χρησιμοποιούμε υποθέσεις** Ποτέ δε θα έχουμε συλλέξει όλα τα γεγονότα. Γι αυτό χρησιμοποίησε υποθέσεις για να καλύψεις τυχόν ελλείψεις πληροφοριών. Συγκεκριμένα χρησιμοποίησε υποθέσεις για να:

- x Υποκαταστήσεις τυχόν κενά.
- x Καθορίσεις περιοριστικούς παράγοντες.
- x Προβλέψεις το απρόοπτο.

**Παραδείγματα** Παραδείγματα υποθέσεων φαίνονται παρακάτω:

- x Οι διαθέσιμοι πόροι θα υποστηρίξουν τη λύση του προβλήματος.
- x Επιπρόσθετοι πόροι δε θα διατεθούν.
- x Η αποστολή δε θα αλλάξει.

Προσοχή: Μη χρησιμοποιήσετε πολλές υποθέσεις διότι θα σας απομακρύνουν από την επίλυση του προβλήματος

**Πότε τις απορρίπτουμε** Απορρίψατε υποθέσεις όταν αποδειχθούν ότι είναι αναληθείς ή δε χρειάζονται με βάση τα γεγονότα.

### Βήμα 3: Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων

**Εισαγωγή** Στο βήμα αυτό θα πρέπει να υπάρχουν αρκετά διαθέσιμα δεδομένα για να υποστηρίξετε μία ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Καταγράψτε τόσες εναλλακτικές λύσεις όσα και τα γεγονότα και οι υποθέσεις οι οποίες τις υποστηρίζουν. Στο τέλος θα τις αξιολογήσετε με βάση τα κριτήρια.

**Ανάλυση Πληροφοριών** Χρησιμοποίησε τις διαθέσιμες πληροφορίες για να:

- x Απορρίψεις ακατάλληλες εναλλακτικές λύσεις.
- x Ακολουθήσεις υποσχόμενες εναλλακτικές λύσεις.
- x Ανακαλύψεις νέες.
- x Συνδυάσεις εναλλακτικές λύσεις.
- x Αναγνωρίσεις αυτές που απαιτούν περισσότερες πληροφορίες.
- x Σημειώσεις εκείνες που εκτιμάται ότι θα προκαλέσουν μεγαλύτερη εναντίωση.

**Κριτήρια** Χρησιμοποίησε τα παρακάτω κριτήρια για να αποδεχθείς ή να απορρίψεις πιθανές εναλλακτικές λύσεις:

| Κριτήρια  | Περιγραφή   |
|-----------|---|
| Κατάλληλη | Αντιστοιχία λύσης με πρόβλημα.<br>Ικανοποίηση προϋποθέσεων. |
| Εφικτή    | Πρακτική/ηθική<br>Ύπαρξη διαθέσιμων πόρων.                  |
| Αποδεκτή  | Να αξίζει τον κίνδυνο.<br>Να ικανοποιεί τους εμπλεκόμενους. |

Κατά την ανασκόπηση μιας εναλλακτικής λύσης ρωτήστε εάν αυτή είναι κατάλληλη, εφικτή και αποδεκτή. Μία κατάλληλη λύση είναι και αυτή που λύνει το πρόβλημα. Εντούτοις μπορεί να μην είναι λειτουργική γιατί οι ενδιαφερόμενοι πιθανώς να διαφωνούν σθεναρά ή να δημιουργεί νέα μεγάλα προβλήματα.

**Σημείωση:** Μπορείτε να προσθέσετε επιπλέον κριτήρια σε ένα πρόβλημα, όπως για παράδειγμα:

- x Έχει αντίκτυπο κάπου αλλού; -- να μη δημιουργεί περαιτέρω προβλήματα.
- x Προτεραιότητες – να μην επηρεάζει υπάρχουσες προτεραιότητες.

**Πριν την ολοκλήρωση της έρευνας** Πριν ολοκληρωθεί η έρευνα ακολουθήστε τα παρακάτω βήματα:

| Βήμα | Ενέργεια   |
|------|--|
| 1    | Προβάλλετε τις ακατάλληλες εναλλακτικές λύσεις.  |
| 2    | Διατηρήστε αυτές που είναι εφικτές και αποδεκτές   |
| 3    | Αναγνωρίστε εκείνες που θα προκαλέσουν διαφωνία.   |
| 4    | Κατευθύνετε περαιτέρω την έρευνα για γεγονότα που απαιτούν: <ul style="list-style-type: none"> <li>x Ανασκόπηση εναπομεινανσών εφικτών και αποδεκτών λύσεων.</li> <li>x Αντικατάσταση υποθέσεων.</li> <li>x Αξιολόγηση πιθανών διαφωνιών.</li> </ul> |

### Βήμα 3: Ανάπτυξη Εναλλακτικών Λύσεων, (συνέχεια)

Υπόδειγμα Κριτηρίων Χρησιμοποιήστε το παρακάτω απλό υπόδειγμα για να αξιολογήσετε μία εναλλακτική λύση σε σχέση με τα ισχύοντα κριτήρια.

| ΚΡΙΤΗΡΙΑ :        | ΕΝΑΛΛΑΚΤ. ΛΥΣΗ |   |   |   |
|-------------------|----------------|---|---|---|
|                   | A              | B | Γ | Δ |
| Κατάλληλη         |                |   |   |   |
| Εφικτή            |                |   |   |   |
| Αποδεκτή          |                |   |   |   |
| Επιπλέον κριτήρια |                |   |   |   |

Βαθμολόγηση εναλλ. Λύσης (0→9):  
9 : Πλήρως σύμφωνη με το κριτήριο  
0 : Δε συμφωνεί με το κριτήριο.

Εικόνα 5-1. Υπόδειγμα Πίνακα Κριτηρίων

Θέματα  
Πιθανής  
Διαφωνίας



Κατά την ανάπτυξη των εναλλακτικών λύσεων αναγνωρίστε θέματα πιθανής διαφωνίας. Αυτό βοηθάει να εκμηδενιστούν ή να ελαττωθούν πιθανές καθυστερήσεις. Εάν μία προτεινόμενη λύση επηρεάζει και άλλους τότε σίγουρα θα διαφωνήσουν σθεναρά με τη λύση αυτή. Όσον αφορά την πρακτική και ηθική που πρέπει να χαρακτηρίζει μια εναλλακτική λύση θα πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη οι αντίθετες απόψεις. Αυτό αποτελεί άλλωστε και μέρος της επιτελικής διαδικασίας.

Προτού επιλέξετε μία όχι και τόσο κοινά αποδεκτή εναλλακτική λύση προσπαθήστε να φτάσετε ανεπίσημα σε διακανονισμό με αυτούς που διαφωνούν. Εάν δεν μπορείτε, τουλάχιστον δώστε την ευκαιρία σε αυτούς που διαφωνούν να ακουστούν και οι οποίοι εξάλλου ακόμα μπορούν να διαφωνήσουν επίσημα, εάν το επιθυμούν.

## Βήμα 4: Αξιολόγηση Εναλλακτικών Λύσεων

Φτάνοντας στην καλύτερη εναλλακτική λύση.

Λάβετε υπόψη όλες τις λογικές εναλλακτικές προτάσεις ως πιθανές λύσεις. Η τελική λύση σπάνια θα είναι εμφανής. Η καλύτερη πιθανή λύση είναι και η πιο ευέλικτη και η οποία θα ικανοποιεί και τα περισσότερα κριτήρια!

Για να αξιολογήσετε κάθε εναλλακτική λύση και τελικά να επιλέξετε την καλύτερη ακολουθήστε τα παρακάτω βήματα:

| Βήμα   | Ενέργεια   |      |      |   |  |  |  |
|--|--|------|------|---|--|--|--|
| 1  | Καταγράψτε τις εναλλακτικές λύσεις σε στήλες όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.   |      |      |   |  |  |  |
| 2  | Ξεκινώντας από την 1 <sup>η</sup> εναλλακτική λύση συμπληρώστε και τις υπόλοιπες στήλες του πίνακα αξιολογώντας και συγκρίνοντας καθεμία με όλες τις υπόλοιπες. <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th>Όταν</th> <th>Τότε</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Η εξεταζόμενη λύση είναι πιο αξιόλογη από τις άλλες</td> <td>δώστε στην πιο αξιόλογη λύση τη βαθμολογία 1</td> </tr> <tr> <td>Η εξεταζόμενη λύση είναι η λιγότερο αξιόλογη από τις άλλες</td> <td>δώστε στη λιγότερο αξιόλογη λύση τη βαθμολογία 0</td> </tr> </tbody> </table> | Όταν | Τότε | Η εξεταζόμενη λύση είναι πιο αξιόλογη από τις άλλες | δώστε στην πιο αξιόλογη λύση τη βαθμολογία 1 | Η εξεταζόμενη λύση είναι η λιγότερο αξιόλογη από τις άλλες | δώστε στη λιγότερο αξιόλογη λύση τη βαθμολογία 0 |
| Όταν   | Τότε   |      |      |   |  |  |  |
| Η εξεταζόμενη λύση είναι πιο αξιόλογη από τις άλλες        | δώστε στην πιο αξιόλογη λύση τη βαθμολογία 1   |      |      |   |  |  |  |
| Η εξεταζόμενη λύση είναι η λιγότερο αξιόλογη από τις άλλες | δώστε στη λιγότερο αξιόλογη λύση τη βαθμολογία 0   |      |      |   |  |  |  |
| 3  | Αθροίστε το σύνολο βαθμολογίας ανά σειρά. Η μεγαλύτερη βαθμολογία είναι και η καλύτερη επιλογή. Στον παρακάτω πίνακα η καλύτερη επιλογή είναι η εναλλακτική λύση Γ.  |      |      |   |  |  |  |

| ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ |              |   |   |   |            |       |
|-------------------------------|--------------|---|---|---|------------|-------|
|                               | Εναλλ.Λύσεις |   |   |   | Συν. Βαθμ. | Σειρά |
|                               | A            | B | Γ | Δ |            |       |
| Εναλ.Λύση A                   | 0            | 0 | 0 | 0 | 0          | 4η    |
| Εναλ.Λύση B                   | 1            | 0 | 1 | 1 | 2          | 2η    |
| Εναλ.Λύση Γ                   | 1            | 1 | 1 | 1 | 3          | 1η    |
| Εναλ.Λύση Δ                   | 1            | 0 | 0 | 0 | 1          | 3η    |

Σχήμα 5-2. Αναλυτικό Διάγραμμα Κατάταξης.

## Βήμα 5: Επιλογή της Καλύτερης Εναλλακτικής Λύσης

### Εισαγωγή



Αφού αξιολογήσετε τις εναλλακτικές λύσεις, μία ή δύο θα πρέπει να ξεχωρίσουν. Επιλέξτε την καλύτερη, συντονίστε τις απαιτούμενες ενέργειες και προωθήστε την για έγκριση.

Εξετάστε κάθε εναλλακτική λύση προσεχτικά αλλά μη σπαταλήσετε χρόνο προσπαθώντας να βρείτε την τέλεια λύση. Να θυμάστε πάντα την Αρχή της Ευελιξίας (βλ. κεφ.1) όπου όταν υπάρχει παραπάνω από ένας τρόπος για να κάνεις κάτι καλά, μη σπαταλήσεις δυνάμεις προσπαθώντας να βρεις τον ένα καλύτερο τρόπο.

... ένα καλό σχέδιο που εφαρμόζεται έστω και μετά βίας σήμερα, είναι καλύτερο από το τέλειο σχέδιο που θα εφαρμοστεί την επόμενη εβδομάδα.

--Στγός George S. Patton, Jr.

## Βήμα 6: Λήψη έγκρισης και Εφαρμογή της Απόφασης

### Μετά τη λήψη της απόφασης

Το έργο σας δεν τελειώνει όταν θα λάβουμε την τελική έγκριση. Συνεχίστε αποφασιστικά υλοποιώντας ενέργειες, διαφορετικά η απόφαση που πάρθηκε θα αποτύχει εξαιτίας έλλειψης αποφασιστικότητας. Μετά τη λήψη της τελικής απόφασης κάντε τα παρακάτω:

- x Ένα πλήρες πλάνο έτοιμο για εφαρμογή (ή ένα κατάλληλο περίγραμμα του).
- x Ένα υπόμνημα για λόγους αρχείου (να ξέρετε ποιος έχει κάνει τι).
- x Τα βασικότερα σημεία.
- x Αναφορές προόδου

### Περίγραμμα

Εάν αυτός που θα λάβει την τελική απόφαση σας διαβεβαιώσει ότι θα εγκρίνει την προτεινόμενη λύση σας, τότε προετοιμάστε ένα πλήρες πλάνο, έτοιμο για εφαρμογή. Εάν όχι τότε προετοιμάστε ένα περίγραμμα με τις εναλλακτικές λύσεις που εκτιμάτε ότι πιθανότατα θα επιλέξει.

Το περίγραμμα ενός πλάνου είναι μία προκαταρκτική ραχοκοκαλιά του πλάνου που αποτελεί τη βάση για μελλοντικό σχεδιασμό. Περιλαμβάνει επαρκείς πληροφορίες οι οποίες θα ενεργοποιήσουν περαιτέρω λεπτομερή σχεδιασμό. Ένα τέτοιο περίγραμμα βοηθάει τον χειριστή να:

- x Παράσχει πληροφορίες σε αυτόν που θα λάβει την τελική απόφαση.
- x Κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους.
- x Λάβει σχετική έγκριση από τους εμπλεκόμενους.
- x Ξεκινήσει και επισπεύσει τον σχεδιασμό στα κατώτερα κλιμάκια.
- x Δοκιμάσει μία λύση πριν ξεκινήσει λεπτομερή σχεδιασμό.
- x Εξοικονομήσει χρόνο.

### Διατήρηση

Ενημέρωση → Μην ξεχνάτε να ενημερώνετε συνεχώς το περίγραμμα του πλάνου. Μπορεί να χρειαστεί να αντικατασταθεί αργότερα.

## Προσαρμοστικές Μέθοδοι Λήψης Απόφασης

**Εισαγωγή** Μία καθαρή και ορθολογική απόφαση απαιτεί χρόνο και στιβαρή λογική. Η έλλειψη χρόνου μπορεί να μην επιτρέψει τη συλλογή όλων των δεδομένων και την προσεκτική αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων μιας εναλλακτικής λύσης. Αυτό όμως δεν είναι πάντα απαραίτητο. Έτσι, αντί αυτών είναι δυνατή η χρήση ευπροσάρμοστων τεχνικών.

Αυτή η ενότητα περιγράφει τις παρακάτω προσαρμοστικές τεχνικές:

- x Διαίσθηση.
- x Υπολογισμένη καθυστέρηση.
- x Αντιστάθμιση.
- x Ευέλικτες αποφάσεις.
- x Κανόνας του αντίχειρα.
- x Διερεύνηση.
- x Ευελιξία.
- x Συνδυασμένη έρευνα.

**Ορισμός:**  
Προσαρμοστικές τεχνικές

Προσαρμοστικές τεχνικές είναι ένας συνδυασμός λογικής, διαίσθησης και κοινής λογικής. Ενώ δεν είναι ακριβείς, συνήθως παράγουν μία ικανοποιητική εάν όχι ιδανική, λύση. Η χρήση τους συνίσταται όταν:

- x Ο διαθέσιμος χρόνος είναι λίγος.
- x Δεν απαιτείται εξονυχιστική ανάλυση.
- x Μπορείτε να ρισκινδυνεύσετε.

Σημείωση: Η ανάληψη κινδύνων απαιτεί τόλμη και σύνεση. Ένα ρίσκο αξίζει μόνο εάν είναι προσιτό – όταν π.χ. μπορεί να αποσβέσει ή να διορθώσει μία ζημιά, χωρίς πάρα πολύ κόστος.

**Διαίσθηση**



Έχετε δει ποτέ κάτι που έμοιαζε σωστό, αλλά με κάποιο τρόπο ξέρατε ότι απλά δεν ήταν; Αυτό είναι διαίσθηση στην εργασία. Είναι μια μορφή της αλήθειας, βασισμένη σε συναισθήματα, αξίες και σε εμπειρία – προαίσθημα!

Αν και συχνά είναι δυνατή η εξεύρεση της αλήθειας με τη διαίσθηση, δεν πρέπει να βασίζομαστε αποκλειστικά σε αυτήν. Μπορεί να οδηγήσει σε βιαστικές αποφάσεις. Χρησιμοποιήστε πρώτα τη λογική και μετά προσθέστε και τη διαίσθηση για να κάνει την απόφασή σας ακόμα πιο σωστή.

**Υπολογισμένη καθυστέρηση**

Είναι πολύ ουσιαστική μία σκόπιμη αναβολή. Εάν μια γρήγορη απόφαση δεν είναι πολύ απαραίτητη και υπάρχει χρόνος για να αναπτυχθούν εναλλακτικοί τρόποι, τότε είναι καλύτερα να περιμένουμε. Μερικές φορές, το να μην κάνουμε τίποτα είναι η καλύτερη απόφαση, καθώς το πρόβλημα, ή θα εξαφανιστεί ή οι εξελίξεις θα το ξεπεράσουν.

**Αντιστάθμιση**

Αποφύγετε τις αποφάσεις που σας εγκλωβίζουν σε μια μόνο επιλογή. Αντιστάθμιση είναι μια απόφαση με ενσωματωμένες εγγυήσεις. Οι έξυπνοι επιτελείς δε "βάζουν όλα τα αυγά τους σε ένα καλάθι." Επιτρέπει τη σταδιακή χρήση των μέσων για τη διατήρηση ισορροπημένης προόδου σε μεγάλα επιτελικά έργα.

**Ευέλικτες Αποφάσεις**

Πριν λάβετε μια αμετάκλητη απόφαση, σκεφτείτε εναλλακτικές επιλογές όπως π.χ.: Πριν την αγορά ενός υπολογιστή, εξετάστε πρώτα τη μίσθωση ενός.



## Προσαρμοστικές Μέθοδοι Λήψης Απόφασης, (συνέχεια)

Κανόνες του αντίχειρα



Ο κανόνας του αντίχειρα είναι ένας κανόνας βασισμένος σε πρακτική εμπειρία και συνήθειες. Για παράδειγμα:

- x Προηγούμενη με 0-2, η φιλοξενούμενη ομάδα δε χρησιμοποιεί όλη την ενέργειά της.
- x Οι δανειστές θέτουν ως όριο στα δάνεια το 3πλάσιο των εισοδημάτων των δανειοληπτών.
- x Οι εταιρείες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) αντικαθιστούν τα ενοικιαζόμενα οχήματα στα 60.000 μίλια.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του «κανόνα του αντίχειρα»:

| Πλεονεκτήματα  | Μειονεκτήματα  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>x Συνήθως βρίσκει εφαρμογή.</li> <li>x Απλοποιούν τη ζωή.</li> <li>x Εξοικονομούν χρόνο.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Έχουν εξαιρέσεις.</li> <li>x Μπορεί να είναι προκατειλημμένες.</li> <li>x Μπορούν να θολώσουν την κρίση.</li> </ul> |

Διερεύνηση



Χρησιμοποιήστε τις διαθέσιμες πληροφορίες για να διερευνήσετε μια λύση. Διερεύνηση είναι μια τροποποιημένη στρατηγική «δοκιμής και λάθους» για να διαχειριστούμε έναν κίνδυνο και η οποία προχωρά προσεκτικά, με μικρά βήματα, προς την εξεύρεση μιας λύσης.

Για να φτάσετε σε διερευνητικές αποφάσεις, ακολουθήστε τα παρακάτω βήματα:

| Βήμα | Ενέργεια  |
|------|---|
| 1    | Συνεχίστε διστακτικά.   |
| 2    | Εκτιμάτε συχνά την κατάσταση για να δείτε αν είστε στο σωστό δρόμο. |
| 3    | Αν χρειαστεί αλλάζτε, εγκαταλείψτε ή συνεχίστε ως αρχικό πλάνο.     |

Ευελιξία

Πάρτε στοιχειώδεις αποφάσεις για την επίτευξη ενός στόχου αποφεύγοντας εκ των προτέρων να δεσμευτείτε σε μια αμετάκλητη απόφαση.

Συνδυασμένη έρευνα

Χρησιμοποιώντας αυτά τα βήματα, οι γιατροί αποφεύγουν να κάνουν μια μεμονωμένη και ημιτελή διάγνωση:

| Βήμα | Ενέργεια   |
|------|--|
| 1    | Εκτίμησε την κατάσταση του ασθενούς.   |
| 2    | Απομόνωσε τα συμπτώματα.   |
| 3    | Ξεκίνησε προσεκτικά τη θεραπεία.   |
| 4    | Επανεκτίμησε την κατάσταση του ασθενούς. Εάν ο ασθενής: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Βελτιωθεί τότε συνέχισε τη θεραπεία.</li> <li>- Δε βελτιωθεί τότε άλλαξε θεραπεία.</li> </ul> |



Όσο οι γιατροί μαθαίνουν περισσότερα καταλήγουν σε καλύτερη διάγνωση και θεραπεία αυτής. Αυτό τους επιτρέπει να μην πάρουν λάθος αποφάσεις όπως:

- Να διαγνώσουν έναν υγιή άνθρωπο ως άρρωστο.
- Το αντίθετο.

## Απόκτηση Ικανότητας Λήψης Απόφασης, (συνέχεια)

**Εισαγωγή** Αυτή η ενότητα περιγράφει τρόπους για να καταπολεμήσουμε την αναποφασιστικότητα, αυξάνοντας την ικανότητα για λήψη αποφάσεων. Μερικές αποφάσεις είναι επικίνδυνες, χαρακτηρίζονται από δειλία και προκαλούν άγχος. Για να αποφύγουν αυτές τις δυσάρεστες καταστάσεις, κάποιοι καταφεύγουν σε αρνητικές συμπεριφορές.

**Παραδείγματα** Παραδείγματα αρνητικών συμπεριφορών:

| Συμπεριφορά          | Περιγραφή  |
|----------------------|--|
| Στασιμότητα          | <ul style="list-style-type: none"><li>x Άρνηση να αντιμετωπίσουμε το ζήτημα.</li><li>x Επίμονη συλλογή ατελειώτων δεδομένων.</li></ul>                 |
| Υπερβολή             | <ul style="list-style-type: none"><li>x Λήψη απρόσεκτων αποφάσεων.</li><li>x Υπερβολική χρήση πόρων για να υποστηρίξουν βιαστικές αποφάσεις.</li></ul> |
| Αμφιταλάντευση       | <ul style="list-style-type: none"><li>x Να μην μπορεί να διαλέξει κατάλληλη επιλογή.</li><li>x Αναιρώντας αποφάσεις.</li></ul>                         |
| Λαμβάνοντας ημίμετρα | <ul style="list-style-type: none"><li>x Μόλις και μετά βίας.</li><li>x Λαμβάνοντας την καταλληλότερη απόφαση για αποφυγή αντιπαραθέσεων.</li></ul>     |

**Ξεπερνώντας εμπόδια** Τα ίδια ψυχολογικά εμπόδια που προκαλούν χάσιμο χρόνου και ευνοούν μια νοοτροπία «κάντο μόνος σου» μπορούν επίσης να προκαλέσουν αναποφασιστικότητα. Για να αναγνωριστούν και να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια, επανεξετάσατε τις παρακάτω ενότητες:

- x Κεφάλαιο 2, Προοπτική, σελ. 2-11 και 2-12.
- x Κεφάλαιο 3, Βήμα 4: Ξεπερνώντας εμπόδια, σελ 3-11 έως 3-13.

Χρησιμοποιήστε επίσης τεχνικές όπως παρακάτω, για να αυξήσετε τη δύναμη να παίρνετε αποφάσεις:

**Αντιπροσωπεία της αρχής** Βεβαιωθείτε ότι η αρμόδια αρχή παρέχει τις κατάλληλες και επαρκείς εξουσιοδοτήσεις για να ολοκληρωθεί το έργο. Έχετε το δικαίωμα να:

- x Ορίσετε άλλους για να συλλέξουν πληροφορίες.
- x Σας παρέχουν τους απαραίτητους πόρους.
- x Οργανώνετε συσκέψεις.
- x Καθορίσετε ημερομηνίες για τυχόν εκκρεμότητες.
- x Επισκεφτείτε ανθρώπους για να συλλέξετε πληροφορίες ή συντονισμό.

Βλ. Κεφάλαιο 1, σελ. 1-17 έως 1-19

## Απόκτηση Ικανότητας Λήψης Απόφασης

|                        |   |
|------------------------|---|
| Διοίκηση με εξαιρέσεις | <p>Διοίκηση με εξαιρέσεις είναι μια τεχνική για την παροχή εξουσίας λήψης αποφάσεων. Ο Διευθυντής σας εξουσιοδοτεί να παίρνετε συγκεκριμένες αποφάσεις ανεξάρτητα. Οι αποφάσεις πέρα από αυτό το εύρος της εξουσιοδότησης αποτελούν εξαιρέσεις και πρέπει να αναφέρονται προς την ιεραρχία.</p>   |
| Παραδείγματα           | <p>Παραδείγματα εξαιρέσεων που αναφέρονται στον προϊστάμενο και στη λήψη μιας απόφασης είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Όταν οι καθ ύλην αρμόδιοι δε συνεργάζονται.</li><li>x Αν υπάρχουν παρεμβάσεις από εξωθεσμικούς παράγοντες.</li><li>x Εάν μια προθεσμία πρόκειται να λήξει.</li></ul>  |
| Πλεονεκτήματα          | <p>Πλεονεκτήματα Διοίκησης με εξαιρέσεις είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Αύξηση ευελιξίας.</li><li>x Ελάφρυνση του προϊστάμενου παίρνοντας εμείς αποφάσεις αντί αυτού.</li><li>x Εξοικονόμηση χρόνου.</li><li>x Ικανότητα να εργαζόμαστε ως προϊστάμενοι.</li></ul>  |
| Πρόθεση                | <p>Η πρόθεσή σας: Δηλώστε την πρόθεσή σας με ένα εγκεκριμένο σχέδιο. Πείτε τους τι πρόκειται να κάνετε. Ένα σχέδιο θα πρέπει:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Να σας δίνει τη δυνατότητα να δράσετε αναλόγως.</li><li>x Κάνει τις αποφάσεις πιο εύκολα υπερασπίσιμες.</li><li>x Να δημιουργεί απαίτηση για διάθεση πόρων.</li></ul> <p>Η πρόθεση του προϊστάμενου: Γνωρίζοντας την πρόθεση του προϊσταμένου ευννοείται η ανάληψη πρωτοβουλίας και δίνεται η δυνατότητα να λαμβάνουμε αποφάσεις χωρίς να ζητάμε για το παραμικρό και συνεχώς κατευθύνσεις ή έγκριση.</p> |

## Επισκόπηση (συνέχεια)

|                        |   |
|------------------------|---|
| Εισαγωγή               | Αυτή η ενότητα εξηγεί γιατί ως διευθυντές θα πρέπει να κοιτάζουμε πέρα από τα σημερινά προβλήματα και να επικεντρωθούμε στις ευκαιρίες του αύριο.   |
| Προβλήματα             | <p>Οι διευθυντές επιλύουν προβλήματα, αλλά αυτό δεν είναι η κύρια αποστολή τους. Αν μείνουν προσκολλημένοι στα προβλήματα (και συνήθως στα καθημερινά), γίνονται απλά μέτριοι διαχειριστές:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Καθώς λύνουν προβλήματα, θα τους φέρνουν όλο και περισσότερα για να λύσουν. Όσα περισσότερα λύνουν, τόσα περισσότερα θα τους φέρνουν.</li><li>x Αποκλειστική και εκ βάθους ενασχόληση με προβλήματα στερεί από τα στελέχη ευκαιρίες για λήψη ποιοτικών αποφάσεων, οι οποίες μπορούν να τα αποτρέψουν εν τη γενέσει τους.</li><li>x Επιλύοντας καθημερινά προβλήματα, οι μέτριοι διαχειριστές απλά αποκαθιστούν το κατεστημένο, περιμένοντας περισσότερα προβλήματα για να λύσουν.</li></ul> |
| Αποφάσεις              | <p>Οι αποτελεσματικοί διευθυντές δε βυθίζονται στα προβλήματα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα αγνοούν. Αντ' αυτού, τα αναθέτουν σε κατάλληλο προσωπικό κερδίζοντας χρόνο και δυνατότητα για άλλες πιο αξιόλογες προσπάθειες:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Λαμβάνοντας αποφάσεις ώστε να αποφευχθούν μακροπρόθεσμα προβλήματα.</li><li>x Εστιάζοντας στο μέλλον.</li></ul>   |
| Ευκαιρίες και επιλογές | <p>Εστιάζοντας στο μέλλον, μας δίνει τη δυνατότητα να αποκαλύψουμε κρυμμένες ευκαιρίες. Το μέλλον παρέχει επίσης χρόνο για να αναπτυχθούν επιλογές. Με τις επιλογές, λαμβάνουμε καλύτερες αποφάσεις. Χωρίς αυτές, οι αποφάσεις γίνονται αναγκαστικές επιλογές και πιθανότατα κακές επιλογές. Με την εύρεση μελλοντικών ευκαιριών και την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, οι αποτελεσματικοί διαχειριστές μπορούν να λάβουν ποιοτικές και ακλόνητες αποφάσεις.</p>   |
| Αποτελεσματικότητα     | <p>Οι διευθυντές δεν πρέπει να είναι οι επικεφαλής επίλυσης προβλημάτων, αλλά οι άνθρωποι που εργάζονται για αυτούς. Ωστόσο, όπως μόλις είδαμε, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, δεν είναι ο μοναδικός δείκτης μέτρησης της αποτελεσματικότητας.</p> <p>Όταν ο επιτελής γίνει επίσημα διευθυντής και ηγέτης, θα πρέπει να κοιτάει πέρα από τα καθημερινά προβλήματα. Αυτό κάνουν οι έξυπνοι διευθυντές και οι τολμηροί ηγέτες για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί.</p>   |

## Επισκόπηση

Κύρια Σημεία Ο πίνακας συνοψίζει τα κύρια σημεία του κεφαλαίου ή τμήματα πληροφοριών:

| Θέμα                        | Περίληψη   | Σελ.                             |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
|-----------------------------|--|----------------------------------|-------------|----------------|-----------------------|-------------|----------------------|-----|-------------------------------|---|----------------------------------|---|--|---|--|-----|
| ΑΝΣΚ                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Χρησιμοποιήστε τα 6 βήματα για την επίλυση προβλημάτων.</li> <li>x Εφαρμόστε προσαρμοστικές τεχνικές για τη λήψη αποφάσεων.</li> <li>x Αναγνωρίστε ψυχολογικά εμπόδια για τη λήψη αποφάσεων.</li> <li>x Αύξηση της εξουσίας λήψης αποφάσεων.</li> <li>x Εξηγήστε γιατί αποτελεσματικοί διευθυντές δεν πρέπει να λύνουν μόνο προβλήματα.</li> </ul>  |                                  |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| Βήματα Επίλυσης Προβλημάτων | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Βήμα</th> <th>Ενέργεια</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Καθόρισε το πρόβλημα.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Σύλλεξε πληροφορίες.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Ανάπτυξε εναλλακτικές λύσεις.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Εξέτασε τις εναλλακτικές λύσεις.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Επέλεξε την καλύτερη εναλλακτική λύση.</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Λήψη έγκρισης και εφαρμογή της επιλεγθείσας λύσης.</td> </tr> </tbody> </table> | Βήμα                             | Ενέργεια    | 1              | Καθόρισε το πρόβλημα. | 2           | Σύλλεξε πληροφορίες. | 3   | Ανάπτυξε εναλλακτικές λύσεις. | 4 | Εξέτασε τις εναλλακτικές λύσεις. | 5 | Επέλεξε την καλύτερη εναλλακτική λύση. | 6 | Λήψη έγκρισης και εφαρμογή της επιλεγθείσας λύσης. | 5-2 |
|                             | Βήμα   | Ενέργεια                         |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
|                             | 1  | Καθόρισε το πρόβλημα.            |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
|                             | 2  | Σύλλεξε πληροφορίες.             |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
|                             | 3  | Ανάπτυξε εναλλακτικές λύσεις.    |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
|                             | 4  | Εξέτασε τις εναλλακτικές λύσεις. |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| 5                           | Επέλεξε την καλύτερη εναλλακτική λύση.   |                                  |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| 6                           | Λήψη έγκρισης και εφαρμογή της επιλεγθείσας λύσης.   |                                  |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| Βήμα 1                      | Καθορίστε το πρόβλημα σε μία από τις παρακάτω μορφές: <ul style="list-style-type: none"> <li>x Περιγραφική φράση.</li> <li>x Δήλωση απαιτήσεων.</li> <li>x Ερώτηση.</li> </ul> <p>Υποβολή δήλωσης για επιβεβαίωση συμφωνίας.</p>   | 5-3                              |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| Βήμα 2                      | Πρόωρες λύσεις: Εστιάστε από νωρίς τη συλλογή πληροφοριών σε πιθανές λύσεις. Συλλέγοντας ανεξέλεγκτα πληροφορίες θα αποδειχθούν κάποια στιγμή άνευ σημασίας.   | 5-4                              |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| Οργάνωση Πληροφοριών        | <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">x Υποθέσεις</td> <td style="width: 50%; border: none;">x Γεγονότα.</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">x Περιορισμοί.</td> <td style="border: none;">x Απόψεις.</td> </tr> <tr> <td style="border: none;">x Κριτήρια.</td> <td style="border: none;">x Ορισμοί.</td> </tr> </table>  | x Υποθέσεις                      | x Γεγονότα. | x Περιορισμοί. | x Απόψεις.            | x Κριτήρια. | x Ορισμοί.           | 5-4 |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| x Υποθέσεις                 | x Γεγονότα.  |                                  |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| x Περιορισμοί.              | x Απόψεις.   |                                  |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| x Κριτήρια.                 | x Ορισμοί.   |                                  |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| Υποθέσεις                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Είναι δηλώσεις που λαμβάνονται ως αληθείς, αλλά αναπόδεικτες.</li> <li>x Χρησιμεύουν ως υποκατάστατα γεγονότων, όταν δεν είναι διαθέσιμα.</li> <li>x Απορρίψτε αυτές που τα γεγονότα τις ακυρώνουν.</li> <li>x Μην χρησιμοποιείτε πάρα πολλές. Θα σας απομακρύνει από το πρόβλημα.</li> </ul>   | 5-5                              |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| Βήμα 3                      | Αναλύστε πληροφορίες για να: <ul style="list-style-type: none"> <li>x Απορρίψετε τις ακατάλληλες εναλλακτικές λύσεις.</li> <li>x Συνεχίστε τις υποσχόμενες εναλλακτικές λύσεις.</li> <li>x Ανακαλύψτε νέες.</li> <li>x Τις συνδυάσετε.</li> <li>x Προσδιορίσετε εναλλακτικές λύσεις που χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες.</li> </ul>   | 5-6                              |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| Κριτήρια                    | Αποδοχή/ απόρριψη εναλλακτικής: κατάλληλη, εφικτή και αποδεκτή.  | 5-6                              |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |
| Πριν το πέρας της έρευνας   | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Εμφανίστε τις ακατάλληλες εναλλακτικές λύσεις και απομονώστε τις.</li> <li>x Κρατήστε τις υπόλοιπες που μπορεί να γίνουν αποδεκτές.</li> <li>x Αναγνωρίστε πιθανές διαφωνίες.</li> </ul>  | 5-6                              |             |                |                       |             |                      |     |                               |   |                                  |   |  |   |  |     |

## Επισκόπηση (συνέχεια)

### Κύρια Σημεία (συνέχεια)

| Θέμα                                 | Περίληψη  | Σελ.                                 |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Πριν το πέρας της έρευνας (συνέχεια) | Κατευθύνετε περαιτέρω την έρευνα για να:<br>x Ανακεφαλαιώσετε τις εναπομείνουσες εναλλακτικές λύσεις.<br>x Αντικαταστήσετε υποθέσεις.<br>x Αξιολογήσετε πιθανές αντιπαραθέσεις.<br>Πριν ολοκληρώσετε την έρευνα και επιλέξετε μια εναλλακτική λύση, αναζητήστε πιθανές διαφωνίες, προσπαθώντας για ανεπίσημη επίλυση. | 5-6<br>και<br>5-7                    |
| Βήμα 4                               | Χρησιμοποιήστε τον πίνακα αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων.  | 5-8                                  |
| Βήμα 5                               | Μετά την ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων, διαλέξτε την καλύτερη, συντονίστε την και υποβάλετέ την για έγκριση. Μη χάνετε χρόνο προσπαθώντας να βρείτε την τέλεια λύση.  | 5-9                                  |
| Βήμα 6                               | Συνεχίστε επιθετικά αλλιώς η απόφαση θα αποτύχει λόγω της έλλειψης αποφασιστικότητας και τόλμης για εκτέλεση.   | 5-9                                  |
| Προσαρμοστική μέθοδος λήψης απόφασης | Όταν δεν έχετε χρόνο και δε χρειάζεται διεξοδική ανάλυση.   |                                      |
|                                      | Προσαρμοστική Τεχνική   | Περιγραφή                            |
|                                      | Διαίσθηση.  | Αλήθεια βασισμένη σε διαίσθηση       |
|                                      | Υπολογισμένη καθυστέρηση.   | Εσκεμμένη αναβολή                    |
|                                      | Ευέλικτες αποφάσεις.  | Αποφάσεις με επιλογές                |
|                                      | Αντιστάθμιση.   | Αποφάσεις με ενσωματωμένες εγγυήσεις |
|                                      | Κανόνες του αντίχειρα.  | Κανόνες που συνήθως εφαρμόζονται     |
|                                      | Διερεύνηση.   | Τροποποιημένη «δοκιμή και λάθος»     |
|                                      | Συγκλονιστική απόφαση.  | Οριακές Αποφάσεις                    |
| Συνδυασμένη έρευνα.                  | Προσεκτικά βήματα και εκτιμήσεις  |                                      |
| Απόκτηση ικανότητας λήψης απόφασης   | Χρησιμοποίηση αρνητικών συμπεριφορών για μη λήψη αποφάσεων:   |                                      |
|                                      | Συμπεριφορά   | Περιγραφή                            |
|                                      | Αναβολή   | Επίμονη συλλογή γεγονότων            |
|                                      | Υπερβολή  | Υπερβολικές Αποφάσεις                |
|                                      | Αμφιταλάντευση  | Αντίθετες αποφάσεις                  |
| Λαμβάνοντας ημίμετρα                 | Μόλις και μετά βίας   |                                      |
| Εξουσιοδότηση                        | Βεβαιωθείτε ότι δίνονται οι επαρκείς εξουσιοδοτήσεις  | 5-12                                 |
| Διοίκηση με εξαιρέσεις               | Ο Διευθυντής, σας εξουσιοδοτεί να λάβετε αποφάσεις και να υποβάλετε τυχόν εξαιρέσεις ιεραρχικά. Αυξάνει την ευελιξία και εξοικονομεί χρόνο.   | 5-13                                 |
| Πρόθεση                              | Δηλώστε την πρόθεσή σας με πλάνο. Σας επιτρέπει να δράσετε.<br><u>Γνώση πρόθεσης προϊστάμενου:</u> Επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων χωρίς συνεχώς κατευθύνσεις.  | 5-13                                 |
| Προβλήματα, αποφάσεις, διευθυντές    | Επιλύοντας τωρινά προβλήματα, μέτριοι Διοικητές αποκαθιστούν απλά το κατεστημένο. Οι αποτελεσματικοί Διοικητές αναθέτουν προβλήματα. Αυτό τους επιτρέπει να ανακαλύψουν ευκαιρίες, επιλογές και να λαμβάνουν ποιοτικές αποφάσεις.   | 5-14                                 |

## Κεφάλαιο 6 Επικοινωνία

### Γενικά

**Εισαγωγή** Εξ ορισμού ένας επιτελής χρησιμοποιεί την επικοινωνία. Εκ των πραγμάτων όλες οι επιτελικές εργασίες περιλαμβάνουν κάποια μορφή επικοινωνίας. Ακριβώς για αυτόν τον λόγο σχεδόν κάθε ενότητα αυτού του κεφαλαίου εστιάζει σε κάποια όψη του θέματος της επικοινωνίας.

**Σκοπός** Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει τρόπους αποτελεσματικότερης επικοινωνίας, ειδικά όταν πρόκειται για κατά πρόσωπο διαδραστικότητα.

### Στόχοι



Με τη συμπλήρωση του κεφαλαίου θα είστε σε θέση να:

- × Περιγράψετε την ανεπίσημη οργάνωση και τα δίκτυα.
- × Εφαρμόσετε τεχνικές ακρόασης και ανταπόκρισης.
- × Ερμηνεύσετε τη γλώσσα του σώματος.
- × Χρησιμοποιήσετε την πειθώ και στρατηγικές διαπραγμάτευσης για την επίτευξη στόχων.
- × Μεταφέρετε άσχημα νέα με ήπιο τρόπο.

### Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει τις εξής ενότητες:

| Ενότητα                               | Βλέπε Σελ. |
|---------------------------------------|------------|
| Άτυπη οργάνωση και δίκτυα             | 6-2        |
| Εμπόδια που προκύπτουν στην ακρόαση   | 6-4        |
| Εμπόδια που δημιουργούμε στην ακρόαση | 6-5        |
| Υπέρβαση εμποδίων στην ακρόαση        | 6-6        |
| Ενεργή Ακρόαση                        | 6-7        |
| Γλώσσα του Σώματος                    | 6-9        |
| Πειθώ                                 | 6-12       |
| Υπέρβαση Αντιρρήσεων                  | 6-15       |
| Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης           | 6-18       |
| Οδηγίες Διαπραγμάτευσης               | 6-21       |
| Άσχημα Νέα                            | 6-22       |
| Σύνοψη Κεφαλαίου                      | 6-24       |

## Άτυπη Οργάνωση και Δίκτυα

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Εισαγωγή                       | <p>Μια μορφή οργάνωσης είναι ένα πλέγμα επίσημων και ανεπίσημων σχέσεων:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>× Η επίσημη οργάνωση είναι αυτή που αποτυπώνεται σε ένα οργανόγραμμα. Ορίζει επίσημες σχέσεις μεταξύ των μελών.</li><li>× Η άτυπη οργάνωση δεν έχει και δεν χρειάζεται οργανόγραμμα. Αυτή η μορφή οργάνωσης είναι το σύνολο των άτυπων και των προσωπικών σχέσεων ανάμεσα στα μέλη, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός ή η θέση τους.</li></ul>  |
| Η άτυπη οργάνωση               | <p>Πέρα από τα όρια της τυπικής οργάνωσης οι άνθρωποι λειτουργούν και επιδρούν και σε άτυπες ομάδες, εντός και εκτός των εργασιακών τους χώρων.</p> <p><u>Παράδειγμα:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>× Ο Στρατηγός και ο Αρχιλοχίας είναι καλοί φίλοι – είχαν πολεμήσει μαζί είκοσι χρόνια πριν.</li><li>× Τέσσερις Διευθυντές γραφείων βγαίνουν μαζί για φαγητό κάθε Παρασκευή.</li><li>× Δυο Μέραρχοι προέρχονται από την ίδια κοινότητα.</li><li>× Τρεις διμοιρίτες πηγαίνουν βόλτα με το ίδιο αμάξι.</li></ul> <p>Μέσα από αυτές τις επαφές δυναμώνουν οι δεσμοί και οι σχέσεις και σε επίσημο επίπεδο. Ακόμα, σε αυτές τις βάσεις ανταλλάσσουν πληροφορίες που δεν θα αντάλλαζαν σε ένα επίσημο περιβάλλον.</p> |
| Λόγοι ύπαρξης Άτυπης οργάνωσης | <p>Οι άνθρωποι αποζητούν τη συμμετοχή σε άτυπες μορφές οργάνωσης για να--</p> <ul style="list-style-type: none"><li>× Κερδίσουν την αποδοχή.</li><li>× Χτίσουν φιλίες.</li><li>× Προχωρήσουν στους στόχους τους.</li><li>× Προασπίσουν τα συμφέροντά τους.</li><li>× Μεταδώσουν πληροφορίες.</li><li>× Αποκτήσουν πηγές.</li><li>× Επηρεάσουν επίσημες πολιτικές.</li></ul>   |
| Άτυπη Εξουσία                  | <p>Σε τέτοιου είδους ανθρώπινους συσχετισμούς ορισμένοι άνθρωποι φαίνεται να ασκούν μεγαλύτερη επιρροή από άλλους --</p> <ul style="list-style-type: none"><li>× Χάρισμα.</li><li>× Ηγετικές Ικανότητες.</li><li>× Έλεγχος των πηγών.</li><li>× Πρόσβαση σε πληροφορίες.</li><li>× Θεσμική Μνήμη.</li><li>× Ανταγωνιστικότητα.</li><li>× Φήμη.</li><li>× Σχέσεις με αποφασίζοντες.</li></ul>  |
| Παράδειγματα                   | <p>Η άτυπη οργάνωση μπορεί να επηρεάσει την τυπική οργάνωση με:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>× Την αντιμετώπιση δυσκολιών.</li><li>× Με πρωτοτυπία.</li><li>× Παρεμποδίζοντας πρακτικές.</li><li>× Στηρίζοντας ή Εμποδίζοντας Αλλαγές.</li><li>× Την παρακώλυση μιας κακής διοίκησης.</li><li>× Μέλη πειθαρχικού που παραβιάζουν άτυπους και τυπικούς κανόνες.</li><li>× Απομακρύνει τα ανεπιθύμητα μέλη.</li></ul>  |



## Άτυπη Οργάνωση και Δίκτυα, (συνέχεια)

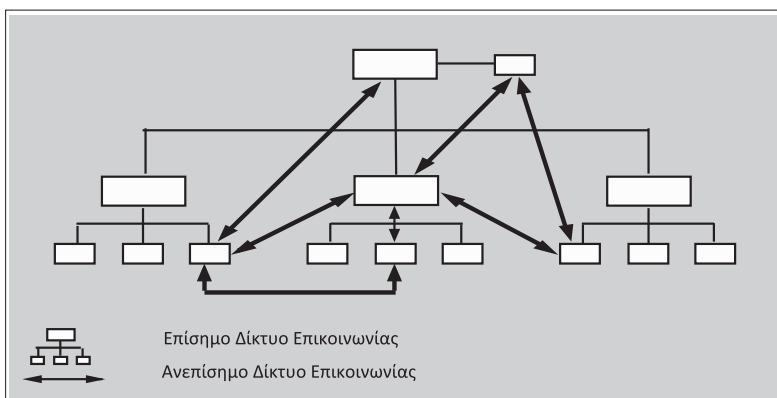
**Αλληλεπίδραση τυπικής Οργάνωσης** Οι άξιοι ηγέτες συνταιριάζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους με τους οργανωτικούς στόχους. Έτσι αποφεύγονται οι συγκρούσεις και ενισχύεται η ενότητα. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν την άτυπη οργάνωση για να ενδυναμώσουν την τυπική οργάνωση, να φέρουν την αρμονία και να διατηρήσουν το ηθικό.  
**Παράδειγμα:** Πριν εισηγηθεί μια μη δημοφιλής πρακτική, ένας επιτυχημένος ηγέτης βολιδοσκοπεί τον ενδεχόμενο αντίκτυπο της.

**Δίκτυα**



Το δίκτυο είναι το μέσο επικοινωνίας της άτυπης οργάνωσης. Τα μέλη χρησιμοποιούν αυτό το πανίσχυρο μέσο για την ανταλλαγή πολύτιμων πληροφοριών όπως:

- x Νέα πριν κυκλοφορήσουν επίσημα.
- x Δυσεύρετες πληροφορίες.
- x Απόψεις σε ζητήματα διοίκησης.
- x Τι συμβαίνει στο παρασκήνιο.
- x Τι σκέφτεται ο ένας για τον άλλο.



Εικόνα 6-1. Οργανογραμμα και Δίκτυο

**Αριθμός Οργανο-γραμμάτων**

Μια μορφή οργάνωσης μπορεί να έχει περισσότερα από ένα δίκτυα. Συχνά μεταξύ τους εμπλέκονται αλλά αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Κάποια μπορεί να επιδρούν σε παραπάνω από ένα, ενώ άλλα ίσως να μην επιδρούν σε κανένα.

**Κανόνες**

Όταν χρησιμοποιείτε ένα δίκτυο ακολουθήστε αυτούς τους κανόνες:

| OXI                              | ΝΑΙ                            |
|----------------------------------|--------------------------------|
| x Διάδοση Ανακρίβειών.           | x Διύλιση Πληροφοριών.         |
| x Διάδοση φήμης ή κουτσομπολιού. | x Ηθική στάση.                 |
| x Μονόπλευρη αφήγηση γεγονότων.  | x Διακριτικότητα-Δεν υπάρχει   |
| x Πρόκληση πολιτικής κόντρας.    | εχεμύθεια στην άτυπη οργάνωση. |




## Επικοινωνιακά Εμπόδια που Συναντάμε

**Πλεονεκτήματα Ακρόασης** Το να ακούει κάποιος το συνομιλητή του είναι η μεγαλύτερη φιλοφρόνηση, μό, δείχνει σεβασμό, χτίζει εμπιστοσύνη και ισχυροποιεί τις σχέσεις.



Εικόνα 6-2. Η ακρόαση είναι το πιο ουσιαστικό κομμάτι της επικοινωνίας

Εμπόδια

| Εμπόδια   | Περιγραφή   |
|---|---|
| Περιβάλλον<br>     | Εξωτερικές συνθήκες μπλοκάρουν τη συγκέντρωση<br>x Αερισμός<br>x Θερμοκρασία<br>x Φωτισμός<br>x Θόρυβος<br>x Ακουστική<br>x Θέσεις              |
| Εικόνα ομιλητή<br> | Αναξιοπιστία των ομιλητών λόγω:<br>x Ανεπαρκούς προετοιμασίας.<br>x Ακατάλληλης ενδυμασίας.<br>x Ανεπάρκειας σε μέσα πειθούς.<br>x Αδεξιότητας. |
| Γλώσσα Ομιλητή<br> | Ο ομιλητής ξενίζει το κοινό με:<br>x Λεξιπενία<br>x Χυδαιότητα<br>x Αργκό<br>x Πομπώδες ύφος<br>x Φλυαρία                                       |


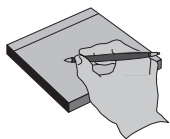
## Επικοινωνιακά Εμπόδια που Προκαλούμε

Εισαγωγή

Εκτός από το να συναντάμε εμπόδια, κάποιες φορές τα δημιουργούμε.

Ο πίνακας περιγράφει τα εμπόδια που δημιουργούμε.

Εμπόδια που δημιουργούμε

| Εμπόδιο  | Περιγραφή   |
|--|---|
| <p>Ταχύτητα Σκέψης</p>    | <p>Η αντίληψη του ακροατή είναι γρηγορότερη από το ρυθμό του ομιλητή:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Μιλώντας 125 λέξεις το λεπτό.</li> <li>x Ακούγοντας 500 λέξεις το λεπτό.</li> </ul> <p>Με την καθυστέρηση αυτή ο ακροατής:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Στρέφει αλλού τις σκέψεις του.</li> <li>x Επιτρέπει διάσπαση της προσοχής.</li> <li>x Ακούει τα μισά λεγόμενα.</li> </ul>  |
| <p>Προκαταλήψεις</p>     | <p>Ο ακροατής αποστασιοποιείται από τον ομιλητή λόγω—</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Της θέσης του.</li> <li>x Οπτικής γωνίας.</li> <li>x Εμφάνισης, κουρέματος, κοσμημάτων.</li> <li>x Προφοράς.</li> <li>x Καταγωγής ή Θρησκευματος.</li> </ul> <p>Αντί να ακούσει με καθαρό μυαλό, ο ακροατής—</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Αρνείται να ακούσει τον ομιλητή.</li> <li>x Ψάχνει για ψεγάδια.</li> <li>x Προετοιμάζει τον αντίλογό του.</li> <li>x Επιτίθεται στον ομιλητή.</li> </ul> |
| <p>Κακές συνήθειες</p>  | <p>Άνθρωποι γίνονται κακοί ακροατές γιατί—</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Κρατάνε πάρα πολλές σημειώσεις— χάνουν το νόημα.</li> <li>x Κοιτάνε τα γεγονότα—χάνουν τη γενικότερη εικόνα.</li> <li>x Ρεμβάζουν— δείχνουν ελλιπή αφοσίωση.</li> <li>x Κωλυσιεργούν— έχουν μειωμένη ενεργητικότητα.</li> <li>x Προσποιούνται ότι ακούνε-αφήνεται να νοηματοδοτούν.</li> </ul>  |
| <p>Συναίσθημα</p>       | <p>Κάποιοι ακροατές σταματάνε να ακούνε εφόσον τους ενοχλούν τα λεγόμενα—</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Συναισθηματικές Αντιδράσεις.</li> <li>x Θολή Κρίση.</li> <li>x Υπερβολικές Αντιδράσεις.</li> </ul>   |

Εξάσκησε την προσοχή σου

Για να βελτιώσεις την προσοχή σου παρακολούθησε ποιοτικά τηλεοπτικά προγράμματα, διαλέξεις και ομάδες που προωθούν το διάλογο.

## Υπέρβαση Εμποδίων

Ξεπερνώντας  
προβλήματα  
στην  
ακρόαση

Για να ξεπεράσεις τα προβλήματα στην ακρόαση:

| Βήμα | Συμβουλή   | Περιγραφή   |
|------|--|---|
| 1    | Δάγκωσε τη γλώσσα σου.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Μέτρα ως το 10.</li> <li>x Άκου με καθαρό μυαλό.</li> </ul> <p><u>Μην:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Αντιδράς υπερβολικά και άμεσα.</li> <li>x Μην χρησιμοποιείς αποθαρρυντική γλώσσα του σώματος.</li> </ul> |
| 2    | Άκου καλά το βασικό νόημα.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Εστίασε στην κεντρική ιδέα.</li> <li>x Κράτα περιεκτικές σημειώσεις.</li> </ul>  |
| 3    | Μην χάνεις την προσοχή σου.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Στρέψου προς τον ομιλητή.</li> </ul>   |
| 4    | Χρησιμοποίησε τον χρόνο με σκέψεις που κερδίζεις σαν προβάδισμα. | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Πρόσεξε το παρακάτω κείμενο.</li> <li>x Πρόσεξε τη γλώσσα του σώματος.</li> <li>x Ερμήνευσε τα λεγόμενα.</li> <li>x Οργάνωσε τις απορίες σου.</li> </ul>   |

Για να ακούσεις με τα μάτια σου:

Ακούγοντας  
με τα  
μάτια

| Τεχνικές                        | Αιτιολογικό                         |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Κοίτα κατά πρόσωπο τον ομιλητή. | Αποφεύγει τα έντονα βλέμματα αλλού. |
| Κοίτα τα χείλη του ομιλητή.     | Ενισχύει την ακοή.                  |
| Εστίασε πρώτα στο ένα μάτι.     | Αυξάνει την προσοχή.                |
| Συχνά άλλαζε μάτια.             | Μειώνει την ένταση.                 |

Ακούγοντας  
Παθητικά

Το να βλέπει κανείς τηλεόραση ή γενικά να μην ανταποκρίνεται αποτελεί παθητική ακρόαση. Η επικοινωνία είναι μονόδρομη: Μειονεκτήματα:

| Ο ομιλητής στέλνει | Ο ακροατής δεν μπορεί     |
|--------------------|---------------------------|
| Σωστό μήνυμα       | Να αντιληφθεί             |
| Λάθος μήνυμα       | Να καταλάβει με σαφήνεια  |
| Ασαφές μήνυμα      | Να αντιληφθεί με ακρίβεια |

Πότε να  
ακούς  
παθητικά


Η παθητική ακρόαση έχει κάποια αξία. Μερικές φορές δεν αναμένεται απάντηση. Πρέπει να είσαι απλά διαθέσιμος για κάποιον που:

- x Θέλει να βγάλει κάτι από μέσα του.
- x Χρειάζεται έναν ακροατή.
- x Απευθύνει μια ρητορική ερώτηση.

## Ενεργή Ακρόαση

**Ορισμός** Η ενεργή ακρόαση είναι διπλή διαδικασία (ακοής και ανταπόκρισης). Οι μετέχοντες σε ένα διάλογο χρησιμοποιούν και τη γλώσσα του σώματος ως μέσο.

**Απαντήσεις** Για μια καλή ενεργή ακρόαση χρησιμοποίησε απαντήσεις για αποτελεσματική διευκρίνιση και προώθηση του διαλόγου.



**Τρόποι Απαντήσεων :**

- x Παράφραση
- x Εισαγωγικά Σχόλια
- x Υποβολή Ερωτήσεων
- x Σύνοψη
- x Αντίληψη
- x Ενημέρωση

**Παράφραση** Παράφραση είναι η αναδιατύπωση των λεγομένων του ομιλητή από τον ακροατή με δικούς του τρόπους.

| Χρήση παράφρασης για                  | Παραδείγματα                             |
|---------------------------------------|--|
| x Αποφυγή της σύγχυσης.               | x Ακούγεται σαν. . .                     |
| x Να εξάγεις την πρόθεση του ομιλητή. | x Αν σε κατάλαβα καλά. . .               |
| x Να επιβεβαιώσεις το νόημα.          | x Εννοείς ότι;. . .                      |
| x Να ταυτιστείς με την οπτική του.    | x Με άλλα λόγια, αυτό που λες είναι. . . |

**Προσοχή:** Μην αναφέρεις νέες πληροφορίες, θα προκαλέσεις σύγχυση!

**Εισαγωγικά σχόλια** Χρησιμοποίησε εισαγωγικά σχόλια για να δραστηριοποιήσεις τον ομιλητή

| Χρήση εισαγωγικών σχολίων:      | Παραδείγματα                          |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| x Να συνεχίσει να μιλά          | x Πες μου πιο πολλά                   |
| x Να ξεκαθαρίσει, να επεξηγήσει | x Αχα, ναι ... φαίνεται!              |
| x Δείξει τα αισθήματα του       | x Μπορείτε να το εξηγήσετε περαιτέρω; |

**Κάνε Ερωτήσεις** Θέσε ερωτήσεις για συλλογή νέων πληροφοριών και κάλυψη κενών.

| Θέσε ερωτήσεις για               | Παραδείγματα                       |
|----------------------------------|------------------------------------|
| x Να δείξεις ενδιαφέρον          | x Τι θα ήθελες να γίνει;           |
| x Να ενθαρρύνεις την επεξήγηση   | x Πως έγιναν έτσι τα πράγματα;     |
| x Να οδηγήσεις τη συζήτηση       | x Τι νομίζεις ότι φταίει για αυτό; |
| x Να επιβεβαιώσεις ότι κατάλαβες | x Τι συνιστάς;                     |

## Ενεργή Ακρόαση, (συνέχεια)

Ρώτα Μην κάνεις ερωτήσεις--

- Προσεκτικά
- x Σε συνεχή ροή.
  - x Έτσι απλά για να φανείς.
  - x Σαν να φαίνεται ότι ανακρίνεις κάποιον.

Πρόσεχε με τις ερωτήσεις που ζητάς αιτιολόγηση.

- x Μπορεί να φανούν απειλητικές.
- x Ο ομιλητής μπορεί να απαντήσει με δικαιολογίες αντί με λογικά επιχειρήματα.

Συνοψισε Το να συνοψίζεις ελέγχει την πορεία της συζήτησης.

| Συνοψισε όταν   | Παραδείγματα   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>x Το θέμα της συζήτησης έχει κορεστεί.</li><li>x Οι άνθρωποι φλυαρούν.</li><li>x Αρχίζει ο σχεδιασμός.</li><li>x Θες να υπάρχει καθολική κατανόηση.</li><li>x Η σύσκεψη φτάνει στο τέλος της.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>x Σε αυτό το σημείο θα συμφωνήσουμε ότι...</li><li>x Μέχρι στιγμής συζητήσαμε ότι...</li><li>x Ας ανακεφαλαιώσουμε όσα καλύψαμε...</li></ul> |

Κατανόησε Κατανόησε τα λεγόμενα και εξέτασε το θέμα και με άλλους τρόπους.

| Κάνε σχόλια κατανόησης  | Παραδείγματα   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>x Κάνε τοποθετήσεις πάνω στα τεκταινόμενα.</li><li>x Να ξεκαθαρίσεις το πρόβλημα.</li><li>x Πρόσθεσε τη θέση σου.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>x Όπως το βλέπω...</li><li>x Αυτό που φαίνεται ότι γίνεται...</li><li>x Αναρωτιέμαι μήπως...</li><li>x Ένας άλλος τρόπος να το δούμε...</li><li>x Κατά τη γνώμη μου...</li></ul> |

Ενημέρωσε Οι πληροφοριακές απαντήσεις ενισχύουν τη συζήτηση.

| Χρησιμοποίησε πληροφοριακές απαντήσεις  | Παραδείγματα   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>x Παρέχουν απαραίτητες πληροφορίες.</li><li>x Αποκαλύπτει τυχόν ασυνέχειες.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>x Μην ξεχνάτε ότι...</li><li>x Μόλις είπατε ότι... αλλά τώρα...</li><li>x Τα γεγονότα έχουν...</li></ul> |

Προσοχή Όταν απαντάτε στα λεγόμενα, μη επαναλαμβάνετε την ίδια πρόταση απέναντι στον ίδιο συνομιλητή.

Αιτιολογία: Ο συνομιλητής θα αμφισβητήσει την ειλικρίνεια σας αν το μόνο που ακούει από σας είναι «Ξέρω από πού προέρχεται».

## Γλώσσα του Σώματος

Εισαγωγή Πέρα από τις λέξεις, επικοινωνούμε με μορφασμούς, χειρονομίες και κινήσεις. Αυτό το γεγονός είναι η γλώσσα του σώματος και-

- x Δίνει στοιχεία για τον εσωτερικό κόσμο.
- x Επιβεβαιώνει την ειλικρίνεια των συναισθημάτων.
- x Ενισχύει τον αντίκτυπο των λεγομένων.

Προσοχή Η γλώσσα του σώματος δίνει υπονοούμενα για τα αισθήματα κάποιου. Δεν είναι βέβαιο ποιες κινήσεις αντικατοπτρίζουν ποια συναισθήματα.

Παραδείγματα Παράδειγμα για τα μικτά μηνύματα που δίνουν οι χειρονομίες.

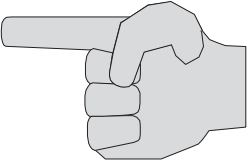




| Χειρονομία                        | Είναι ένδειξη ότι το άτομο   |
|-----------------------------------|--|
| Τρίψιμο του σβέρκου.              | <ul style="list-style-type: none"><li>x Νιώθει απόγνωση.</li><li>x Είναι γεμάτο υποψίες.</li><li>x Έχει πιαστεί ο σβέρκος του.</li></ul> |
| Σταυρώνοντας τα χέρια στο στήθος. | <ul style="list-style-type: none"><li>x Έχει υποψίες.</li><li>x Είναι αμυντικό.</li><li>x Κρυώνει.</li></ul>                             |
| Κουνάει το κεφάλι στο πλάι.       | <ul style="list-style-type: none"><li>x Θέλει να συνεργαστεί.</li><li>x Είναι μπερδεμένο.</li><li>x Φλερτάρει.</li></ul>                 |

Κανόνες Όταν παρατηρείς τη γλώσσα του σώματος:

| Μην   | Να  |
|---|---|
| Κρίνεις μόνο από αυτήν τα αισθήματα κάποιου.    | Καταλάβεις τη γλώσσα του σώματος στο σύνολο της.            |
| Θεωρείς απόλυτη την αξία της.                   | Λάβεις τις χειρονομίες σαν ενδείξεις.                       |
| Βάζεις ταμπέλες αμέσως.                         | Θεωρήσεις ότι κάποιος μπορεί να στέλνει μικτά μηνύματα.     |
| Κρίνεις ένα άτομο μόνο από τις χειρονομίες του. | Θυμηθείς ότι μια χειρονομία ίσως έχει πάνω από μία εξήγηση. |

## Γλώσσα του Σώματος, (συνέχεια)







Παραδείγματα Τρόποι που χρησιμοποιούμε τη γλώσσα του σώματος για να επικοινωνήσουμε .

| Κατηγορία   | Ενδείξεις  | Παράδειγμα   |
|-------------|--|--|
| Απόγνωση    | Σημαδεύοντας με το δείκτη.<br>Τρίβοντας το σβέρκο.<br>Τρέμουλο στα χέρια.<br>Αναστεναγμοί.<br>Σφιγμένες Γροθιές.   |    |
| Υποψία      | Σταυρωμένα χέρια.<br>Πλάγιες Ματιές.<br>Στρέφοντας τον ώμο.<br>Στρέφοντας το σώμα.<br>Αγγίζοντας τη μύτη.<br>Τρίβοντας το σβέρκο.  |    |
| Οκνηρία     | Παλάμες στο πρόσωπο.<br>Νωχελική Στάση.<br>Το παιχνίδι με το στυλό.<br>Το παιχνίδι με τα δάχτυλα.<br>Σκιτσάρισμα.<br>Βαριεστημένο ύφος.<br>Βλέμμα στο κενό.<br>Κοίταγμα στο ρολόι. |   |
| Αμφιβολία   | Ομιλία με το χέρι μπροστά στο στόμα.<br>Τρίψιμο μύτης και ματιών.<br>Κάθισμα πίσω στην καρέκλα.<br>Θόρυβος με τα δάχτυλα στο τραπέζι.  |  |
| Νευρικότητα | Διάφορες Νευρικές Κινήσεις.<br>Σπασμωδικές κινήσεις, τρίψιμο χεριών, τράβηγμα αυτιού.<br>Ομιλία με το χέρι μπροστά στο στόμα.<br>Κινήσεις του κεφαλιού.                            |  |



## Γλώσσα του Σώματος, (συνέχεια)

### Παραδείγματα

| Κατηγορία     | Ενδείξεις  | Παράδειγμα   |
|---------------|--|--|
| Ανασφάλεια    | Τρώει τα νύχια<br>Μασάει το μολύβι<br>Παίζει με τον αντίχειρα<br>Τσιμπάει το δέρμα του   |    |
| Εκτιμώντας    | Τρίβει το σαγόνι του<br>Γυαλιά ή μολύβι στο στόμα<br>Πειράζει τη μύτη του<br>Περπατάει πάνω κάτω<br>Χέρια στα μάγουλα                        |    |
| Χαλαρότητα    | Άδεια χέρια<br>Χέρια Κρεμασμένα<br>Ξεκούμπωτος<br>Κάθεται στην άκρη της καρέκλας   |    |
| Ετοιμότητα    | Τα χέρια κρατάνε το τραπέζι<br>Γερμένος προς τα μπροστά<br>Χέρια στους μηρούς<br>Στην άκρη της καρέκλας με χέρια στα γόνατα                  |   |
| Συνεργασία    | Καθισμένος στην άκρη της καρέκλας<br>Χέρια στο πρόσωπο<br>Ανοικτά χέρια  |  |
| Αυτοπεποίθηση | Ενωμένα χέρια σε πλεξούδα<br>Γέρνει πίσω, χέρια πίσω από το κεφάλι<br>Κίνηση του σαγονιού μπροστά<br>Όρθιο παράστημα<br>Σταθερή Οπτική Επαφή |  |

## Πειθώ

**Εισαγωγή** Οι επιτελείς δεν δουλεύουν μόνοι τους, χρειάζονται υποστήριξη από άλλους. Αυτό είναι αρκετά δύσκολο όταν πρόκειται για διαδικασίες ρουτίνας αλλά ακόμα πιο δύσκολο όταν πρόκειται για φλέγοντα ζητήματα και απαιτητικούς συναδέλφους.  
Το να πειστεί κάποιος να αλλάξει τη νοοτροπία με την οποία δουλεύει (μειώσεις στους πόρους, αλλαγές στη διάρθρωση, επιπρόσθετες αποστολές, κτλ.) απαιτούν επιπλέον διπλωματικές ικανότητες.

Άσχετα με το ρίσκο, σε μια καλή πρόταση-εισήγηση σπάνια:

- x Κάποιος θα της εναντιωθεί από την αρχή.
- x Άλλοι θα παραμείνουν άμεσα αδιάφοροι.

**Πλεονεκτήματα** Χρησιμοποιώντας την πειθώ για να προλάβουμε την εναντίωση--


- x Ενισχύει τη λογική.
- x Ξεκαθαρίζει την πρόθεση.
- x Συνδράμει στην απόκτηση νέων γνώσεων.
- x Ξεπερνά τυχόν εχθρότητες.
- x Προωθεί τη συνεργασία.
- x Δημιουργεί δεσμεύσεις.

**Τρόπος  
Προώθησης  
Εργασίας**

Η πειθώ σημαίνει έγκριση εργασίας. Ο καλός επιτελής χρησιμοποιεί αυτές τις τακτικές

Πώς να προωθήσεις την πρότασή σου:

- 1 Να γνωρίζεις καλά το έργο σου
- 2 Να γνωρίζεις καλά αυτόν που θα τη δεχτεί
- 3 Εμπλέξεις αυτόν που θα τη δεχτεί
- 4 Να επιζητάς περαιτέρω έργο
- 5 Να χειριστείς σωστά τυχόν αντιθέσεις



## Πειθώ, (συνέχεια)

Βήματα  
Για την  
Προώθηση  
Εργασίας

Για να προωθήσεις αυτή την εργασία, ακολούθησε τα βήματα:

| Βήμα | Ενέργεια   |
|------|--|
| 1    | <p>Γνώριζε το έργο σου--</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Με όλα του τα χαρακτηριστικά.</li><li>x Όπως το βλέπουν οι συνάδελφοι.</li><li>x Με τη μεγαλύτερη αξία του για τον πελάτη.</li></ul> <p><u>Παράδειγμα:</u> Οι έμποροι αυτοκινήτων δεν πουλάνε απλά ένα όχημα. Πουλάνε αυτό που οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Στυλ.</li><li>x Κύρος.</li><li>x Αξιοπιστία.</li></ul>  |
| 2    | <p>Γνώρισε τον πελάτη:</p> <p>Το να ξέρεις τι πουλάς δεν είναι ίδιο με το να γνωρίζεις τι επιθυμεί να αγοράσει ο πελάτης. Αν δεν αξίζει για τον πελάτη το έργο σου θα αποτύχει να υλοποιηθεί, όση αξία και αν έχει για σένα.</p> <p>Δες τι θέλει ο συνάδελφός σου σε αντάλλαγμα για να συμβάλει στο σχέδιό σου. Προσάρμοσε την παρουσίασή σου στα θέλω του συναδέλφου σου και τόνισε το πώς αντιλαμβάνεται ο ίδιος τον εαυτό του.</p> <p>Το να εξασφαλίσεις τη συνεργασία γίνεται πιο εύκολα, αν βοηθήσεις τον συνάδελφο να πάρει προσωπική ικανοποίηση με το να συνεργαστεί μαζί σου.</p> <p><u>Παράδειγμα 1:</u><br/>"Μανώλη σε χρειαζόμαστε στην ομάδα εργασίας. Σκοπεύουμε να προτείνουμε δραστηριότητες που αφορούν στον κλάδο σου —Είμαι σίγουρος ότι θέλεις να συμμετάσχεις". Αυτή η προσέγγιση συνάδει με την ανάγκη του Μανώλη για ανάδειξη.</p> <p><u>Παράδειγμα 2:</u> "Μάριε φαίνεται με αυτή την αναδιάρθρωση να χάνεις κύρος, αλλά με αυτή τη νέα σου αποστολή θα φανείς αρκετά". Αυτή η προσέγγιση συνάδει με την ανάγκη του Μάριου για αναγνώριση στον εργασιακό του χώρο.</p> <p><u>Παράδειγμα 3:</u><br/>"Γιάννη θα χρειαστώ τον Νίκου σε αυτό το εγχείρημα. Θα του δώσει την ευκαιρία να δικτυωθεί και εφόσον μιλάει καλά θα του αναθέσω τις ενημερώσεις μας." Ο Γιάννης είναι αφοσιωμένος μέντορας και ασχολείται με την ανάπτυξη των υφισταμένων του, οπότε τον βοηθάμε να το επιτύχει.</p> |

## Πειθώ, (συνέχεια)


### Βήματα Προώθησης

| Βήμα | Ενέργεια  |
|------|---|
| 3    | <p>Συμπερίλαβε τον συνάδελφο που θα αναλάβει το έργο.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Κάνε ερωτήσεις - μάθε τις ανάγκες του.</li><li>x Άκου προσεκτικά - Βοηθά να διαβάζεις μεταξύ των γραμμών.</li><li>x Φέρσου στο συνάδελφο σαν να είναι συνεργάτης σου— οδηγεί σε αμιγώς αποδεκτές λύσεις</li></ul>   |
| 4    | <p><u>Ζήτα Έργο:</u><br/>Μετά από ένα σύντομο χαιρετισμό, άρχισε να δουλεύεις χωρίς χρονοτριβές. Αυτό δημιουργεί αμέσως την εντύπωση πως είσαι αποτελεσματικός και αποφασιστικός.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Διατύπωσε αμέσως το σκοπό σου και τα κεντρικά σημεία.</li><li>x Εξήγησε εν συντομία τους στόχους της πρότασης σου.</li><li>x Ζήτη την προφορική έγκριση και μετά την υπογραφή τους.</li></ul> <p><u>Συμπεράσματα:</u> Για να δημιουργήσεις την εντύπωση της αυτοπεποίθησης δέξου--</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Ότι αναζητάς κάτι λογικό.</li><li>x Ότι έχεις το δικαίωμα να το ζητάς.</li><li>x Έχεις το δικαίωμα να το αποκτήσεις.</li></ul> <p>Για να επιτύχεις την προώθηση δέξου ότι θα την επιτύχεις —Αλλιώς δεν θα το καταφέρεις. Το να δείχνεις αυτοπεποίθηση είναι βασικό όταν θες να επιτύχεις μια δύσκολη συμφωνία με ένα δύσκολο συνάδελφο.</p>                  |
| 5    | <p><u>Έλεγξε την εναντίωση:</u><br/>Σπάνια μια πρόταση θα προωθηθεί από μόνη της. Πιθανόν οι συνάδελφοι να βρουν κάτι να την αντικρούσουν.<br/>Εδώ είναι δύο τρόποι να χειριστείς την εναντίωση:</p> <p><u>Πρόβλεψη:</u> Κατάσταση αναμέτρησης, αντικρούστε τις αντιρρήσεις του συνάδελφου και ετοιμάστε απαντήσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Χωρίστε ένα χαρτί κατακόρυφα με μια γραμμή.</li><li>x Καταγράψτε τις αντιρρήσεις αριστερά.</li><li>x Καταγράψτε τις απαντήσεις για τις αντιρρήσεις δεξιά.</li></ul> <p><u>Πρωτοβουλία:</u> Άδραξε την πρωτοβουλία. Σκέψου τυχόν αντιρρήσεις και απάντησέ τις στην παρουσίαση σου. Αυτό αποπλίζει τις αντιρρήσεις που θα εγείρουν στις προτάσεις σου.</p> <p><u>Συμβουλή:</u> Το να γνωρίζεις το συνάδελφο και να τον εμπλέκεις, βοηθάει στην υπέρβαση αντιρρήσεων. Για περισσότερες λεπτομέρειες στη διαχείριση αντιρρησιών δείτε επόμενες ενότητες.</p> |

## Υπέρβαση Αντιρρήσεων

Εισαγωγή

Οι επιτυχημένοι επιτελείς ακολουθούν μια φόρμουλα 5 βημάτων:



Πώς να ξεπερνάμε τις αντιρρήσεις :

1. Χαλαρώνουμε
2. Ακούμε
3. Δεχόμαστε
4. Σκεφτόμαστε
5. Αξιολογούμε και απαντάμε σύντομα

Διαδικασία

Για να ξεπεράσεις τις αντιρρήσεις, ακολούθησε αυτά τα βήματα.

| Βήμα  | Ενέργεια   |   |
|---|--|---|
| 1   | <b>Χαλάρωσε:</b><br>x Χτίζει αυτοπεποίθηση.<br>x Ενισχύει τον αυτοέλεγχο.<br>x Βελτιώνει την προσοχή σε μία δύσκολη κατάσταση.<br>x Αφοπλίζει τις αντιρρήσεις.   |   |
| 2   | <b>Άκου:</b><br>x Αφού περάσεις τα μηνύματα σου μετά άκου.<br>x Η σιωπή είναι το μεγαλύτερο σου όπλο.<br>x Ποτέ δεν μπορείς να ακούσεις υπερβολικά πολλά.<br>x Όταν δεν μιλάς, δεν μπορείς να κάνεις λάθη.<br>x Άσε τον πελάτη να μιλήσει-όσο περισσότερο, τόσο καλύτερα |   |
|   | Μην  | Να  |
|   | Δώστε μια σύντομη απάντηση στις αντιρρήσεις του συναδέλφου.<br><br>Καταρρίπτετε τις θέσεις του συναδέλφου.<br><br>Εστιάζετε στην άμυνα θέσεων.<br><br>Εξαπολύστε αντεπίθεση.   | Μείνετε ήσυχος και να ακούσετε (ενδείκνυται να κάνετε ερωτήσεις εξακρίβωσης)<br><br>Αφήστε τον συναδέλφο να μιλήσει:<br>x Ίσως αποκαλύψει τις επιδιώξεις του.<br>x Αποκαλύψει πληροφορίες<br>x Οδηγήσει σε νέες επιλογές<br>x Απαλύνει το θυμό. |
| <b>Άκου πολύ, μίλα λίγο</b><br><b>Αμλετ - Σαίξπηρ</b> |  |   |

## Υπέρβαση Αντιρρήσεων, (συνέχεια)

### Διαδικασία (συνέχεια)

| Βήμα | Ενέργεια  |
|------|---|
| 3    | <p>Δέξου.</p> <p>Αν ο συνάδελφος φέρει αντίρρηση, δέξου την.</p> <p><u>Παράδειγμα:</u><br/> "Καταλαβαίνω τι λες."<br/> "Ξέρω πώς νιώθεις."</p> <p>Η συγκατάβαση δεν ταυτίζεται με την αποδοχή. Σημαίνει απλά ότι άκουσες όσα είχε να πει ο συνάδελφος με σεβασμό. Αυτό μπορεί να είναι αρκετό για να ικανοποιηθεί ο συνομιλητής σου. Η συγκατάβαση βοηθάει στο να--</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Αποφεύγονται οι διαφωνίες</li> <li>x Χτίζονται στενές σχέσεις</li> <li>x Αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας της συμφωνίας</li> </ul>  |
| 4    | <p>Σκέψου.</p> <p>Αφού αντιμετωπίσεις τις αντιρρήσεις τότε άρχισε να σκέφτεσαι πώς να παρουσιάσεις τα δυνατά σημεία των θέσεών σου.</p> <p><u>Μην:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Διαφωνήσεις έντονα.</li> <li>x Μειώσεις τις αντιρρήσεις του συνομιλητή.</li> <li>x Μειώσεις την προσωπικότητά του.</li> <li>x Απαντήσεις με ένα «αλλά» στις αντιρρήσεις του.</li> </ul> <p><u>Παράδειγμα Λάθους:</u> "Καταλαβαίνω την ανησυχία σας σχετικά με τον όγκο υποχρεώσεων αλλά σκεφτείτε το μακροπρόθεσμα. . . ."<br/> Αυτός είναι ένας έμμεσος τρόπος να πείτε στο συνάδελφο ότι είναι λάθος, πράγμα που δεν ευχαριστεί κανέναν. Αντίθετα, χρησιμοποιήστε «και» όταν απαντάτε:</p> <p><u>Παράδειγμα Σωστού:</u> "Ξέρω ότι ο φόρτος εργασίας είναι σημαντικός και λάβετε υπόψη ότι υπάρχουν κι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν."</p> <p>Το να αποδεχτείς τη γνώμη του συνομιλητή και να συνεχίσεις--</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Συγκρατεί τη συνοχή της παρουσίασης.</li> <li>x Ελέγχει την φερεγγυότητα της αντίρρησης του συναδέλφου.</li> </ul> <p><u>Αιτιολογικό:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Αν ο συνομιλητής σε δει να αντιμετωπίζεις γρήγορα την αντίρρηση του, θα καταλήξει στο ότι τελικά δεν ήταν τόσο ουσιάδης.</li> <li>x Αν δεν ήταν ειλικρινής η ερώτηση, δεν θα την αναφέρει ξανά.</li> </ul> <p>Εάν συνεχίσει να αντιδρά, ακολούθησε το επόμενο βήμα.</p> |

## Υπέρβαση Αντιρρήσεων, (συνέχεια)

Διαδικασία (συνεχίζεται)

| Βήμα | Ενέργεια   |
|------|--|
| 5    | <p>Αξιολόγησε την αντίρρηση και <i>απάντα</i> περιεκτικά.<br/>Αναδιατύπωσε την αντίρρηση με δικά σου λόγια για να εξακριβωθεί το νόημα.</p> <p>Χρησιμοποίησε προτάσεις της μορφής "<u>Αν ...θα ...</u>".<br/><u>Παράδειγμα:</u> "<u>Αν σας έδειχνα ότι ο φόρτος έργου είναι λογικός, θα στηρίζατε το εγχείρημα;</u>"</p> <p>Αν ο συνάδελφος συμφωνήσει, μπειτε στο νόημα.</p> <p>Αν απαντήσει με ελιγμούς "Δεν ξέρω..." μπορεί να έχει υποβόσκουσες ενστάσεις, που θα πρέπει να αποκαλυφθούν.</p> <p><u>Παράδειγμα:</u> " Είμαι έτοιμος να σας αποδείξω πως το εγχείρημα δεν είναι εξωπραγματικό, αλλά διαισθάνομαι πως κάτι άλλο σας ανησυχεί. Μπορεί να αποβεί χρήσιμο αν το συζητήσουμε."</p> |

Σκέψου  
Θετικά

Θυμήσου ότι όταν αντιμετωπίζεις αντιρρήσεις, ο σκοπός είναι να πείσεις το συνομιλητή και όχι να υπερασπιστείς τον εαυτό σου!  
Μπορεί με αυτές τις μεθόδους να νικάς περιστασιακά αλλά με κόστος την καλή πίστη και ενδεχόμενες μελλοντικές συνεργασίες. Αν είσαι πολύ αμυντικός θα ενισχύσεις τις αντιδράσεις και θα πυροδοτήσεις σφοδρές διαφωνίες.

Η θετική στάση σου επιτρέπει να διαχειριστείς καλύτερα τις αντιρρήσεις με ευγένεια χωρίς να πιέζεις ή να διαφωνείς με την αντίθετη πλευρά για να ενδώσει.

Κανόνες

Όταν απαντάς σε αντιδράσεις ακολούθησε αυτούς τους κανόνες:

| Μην   | Διότι  |
|---|--|
| Μένεις στα αρνητικά                                     | Επισκιάζεις τα θετικά.                           |
| Προσπαθείς να αντικρούσεις κάθε αντίρρηση που ανακύπτει | Προκαλείς αμφιβολίες εκεί που ίσως δεν υπάρχουν. |
| Υπεραναλύεις  | Ενοχλεί το συνομιλητή.                           |
| Υπερβάλεις με τη λογική                                 | Υποτιμά το μυαλό του συνομιλητή.                 |
| Εξηγείς τα πάντα λεπτομερώς                             | Κάνει τον συνομιλητή να πλήττει.                 |
| Αντιδράς σε όλες τις ενστάσεις της αντίθετης πλευράς    | Σε βάζει μετά σε θέση άμυνας.                    |

## Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Εισαγωγή                   | <p>Για να επιλυθούν αμφισβητούμενες καταστάσεις και να ξεπεραστούν παράλογες και επιθετικές αντιδράσεις, οι επιτελείς χρειάζονται ικανότητες διαπραγμάτευσης.</p> <p>Αυτές οι ικανότητες βοηθούν στο να χειρίζονται δύσκολες καταστάσεις και δύσκολους συναδέλφους.</p> <p>Αν δεν υπάρχουν αυτές οι ικανότητες, θα ενδώσεις χωρίς να πετύχεις αυτό που επιθυμείς.</p>  |
| Σκοπός της διαπραγμάτευσης | <p>Ο σκοπός της διαπραγμάτευσης είναι να οδηγηθούν και οι δύο πλευρές σε μια βάση όπου είναι και οι δύο νικήτριες. Προσπάθησε να φτάσεις αυτό το στόχο αντί για μια κατάσταση όπου:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Η μια πλευρά επικρατεί της άλλης ή</li><li>x Και οι δύο πλευρές δεν θα είναι ικανοποιημένες.</li></ul> <p>Κάποια ζητήματα δεν επιδέχονται διαπραγμάτευση. Εμπόδια όπως εντολές, περιορισμοί στους πόρους ή ηθικές αξίες μπορεί να μην αφήνουν χώρο για επιλογές. Ωστόσο οι διαπραγματευτές μπορούν μέσω άλλων οδών να επιλύουν τα υπόλοιπα ζητήματα.</p> |
| Πότε να διαπραγματεύεσαι   | <p>Αν συναντάς δυνατή αντίσταση, προσπάθησε να διαπραγματευτείς. <u>Μη ζητάς από κάποιον αποφασίζοντα</u> να εγκρίνει μια πρόταση στην οποία υφίστανται διαφωνίες χωρίς να έχει προηγηθεί διαπραγμάτευση.</p> <p>Να διαπραγματεύεσαι όταν--</p> <ul style="list-style-type: none"><li>x Υπάρχει πρόσφορο έδαφος.</li><li>x Δε διαφαίνεται κάποια βιώσιμη λύση.</li><li>x Χρειάζεσαι την υποστήριξη της άλλης πλευράς.</li></ul>  |
| Στρατηγικές                | <p>Οι στρατηγικές που ακολουθούνται ποικίλουν ανάλογα με την πολυπλοκότητα του ζητήματος και τις προσωπικότητες. Η προσέγγιση ενός έμπιστου επιτελή διαφέρει από αυτή με έναν άγνωστο συνάδελφο.</p>   |



## Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης, (συνέχεια)

Ανακεφαλαίωση Αυτό το κεφάλαιο ανακεφαλαιώνει δημοφιλείς στρατηγικές διαπραγμάτευσης.

| Στρατηγική           | Χρησιμοποιούνται όταν   | Πλεονέκτημα   | Μειονέκτημα  |
|----------------------|---|---|--|
| Σταθερή Θέση         | Οι θέσεις του συνομιλητή δεν είναι φανερές.<br>Δε χρειάζεσαι υποστήριξη.<br>Έχεις τον έλεγχο.   | Παίρνεις χωρίς καθυστέρηση αυτό που θες.  | Δημιουργεί--<br>x Μια αναμέτρηση.<br>x Μέτρια θέληση.<br>x Μείωση του ενθουσιασμού.  |
| Συνδιαλέξου          | Ο συνάδελφος θα αποδεχτεί τη λογική της θέσης σου.  | Ίσως--<br>x Φέρει την λύση.<br>x Πείσει το συνομιλητή.                                  | Μπορεί να φέρει--<br>x Συναισθηματισμό.<br>x Διαφωνία.<br>x Φόβο.<br>x Αποξένωση.  |
| Απέσυρε              | Πρέπει να πας πίσω.<br>Ίσως βρεις αδιέξοδο. Η κατάσταση μπορεί να ξεφύγει.  | Κερδίζεις χρόνο για εναλλακτικές.<br>Επιτρέπει καινούργια αρχή. Χαλαρώνει τις εντάσεις. | Αφήνει το ζήτημα μετέωρο.<br>Ίσως δυσχεραίνει την κατάσταση.<br>Ίσως χαθεί μια ευκαιρία.   |
| Παζάρεψε             | Δεν επιτρέπει στο συνομιλητή να μετατοπιστεί.<br>Είναι βιώσιμη λύση.  | Μπορεί να οδηγήσει σε μια κοινή βάση, ακόμα και αν δεν είναι ιδανική.                   | Διατηρεί την αντιθετική σχέση.<br>Μπορεί να οδηγήσει σε αναμέτρηση.<br>Ένας έξυπνος επιτελής μπορεί να σε πείσει.  |
| Μεγάλες Παραχωρήσεις | Ταιριάζουν.<br>Ο συνομιλητής είναι ειλικρινής.<br>Θα ενισχύσει τη διαπραγμάτευση.<br>Δεν θα θέσει ένα προηγούμενο.<br><u>Μην κάνεις παραχωρήσεις αν ο συνομιλητής δεν--</u><br>x Τις περιμένει.<br>x Τις απαιτεί. | Δείχνει καλή πίστη.   | Μπορεί να δείχνει έλλειψη αφοσίωσης.<br>Μπορεί να ενθαρρύνει την άλλη πλευρά να --<br>x Ζητήσει περισσότερα.<br>x Να αποφύγει την πρότασή σου.<br>Δύσκολο να τον ξανακερδίσεις αν αποτύχεις. |
| Συμβιβάσου           | Είσαι πρόθυμος να αποδεχτείς τα μισά.   | Κερδίζεις χρόνο, είναι καλύτερο από το  | Αφήνει και τους δύο ικανοποιημένους.   |

**Προσοχή:** Η συνεργασία είναι και αυτή μια διαδικασία διαπραγμάτευσης αλλά εξετάζεται διαφορετικά στην επόμενη σελίδα.

## Στρατηγικές Διαπραγμάτευσης, (συνέχεια)

Η συνεργασία είναι η καλύτερη λύση για διαπραγμάτευση

Το πρόβλημα με τις προηγούμενες στρατηγικές είναι ότι αντιμετωπίζουν τους εμπλεκόμενους σαν ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αναμετρήσεις ή αμοιβαία ήττα. Η συνεργασία είναι ο καλύτερος τρόπος. Αυτή η στρατηγική κάνει τους ανταγωνιστές συμμάχους και αυξάνει τις πιθανότητες αμοιβαίας νίκης.

**Ορισμός:**  
Συνεργασία

Συνεργασία: Οι πλευρές παραμερίζουν τους ανταγωνιστικούς ρόλους. Αντί να κάθονται απέναντι σαν αντίπαλοι στο τραπέζι, κάθονται μαζί σαν συνεργάτες. Αναζητούν μια κοινή βάση και έναν κοινό τόπο για διαπραγμάτευση.

**Συμμετοχή**  
**Εμπλεκόμενων**

Η συνεργασία είναι η καλύτερη μορφή διαπραγμάτευσης. Ο συνομιλητής δεν είναι πια ένας αντίπαλος που αποτελεί μέρος του προβλήματος αλλά ένας συνεργάτης που αποτελεί μέρος της λύσης. Ωστόσο, το να κάνεις ανθρώπους να συνεργαστούν δεν είναι εύκολο: Χρειάζεται χρόνο, αντικειμενικότητα και ευελιξία.

**Τεχνικές**

Για να διαπραγματευτείς μέσα από τη συνεργασία, χρησιμοποίησε :

| Αντί να:                            | Δοκίμασε:                    |
|-------------------------------------|------------------------------|
| Αρνείσαι τα λεγόμενα του συνομιλητή | Άκου.                        |
| Αμύνεσαι                            | Δέξου (βλέπε σελίδες 6-16).  |
| Αντεπιτίθεσαι                       | Ερευνήστε μαζί τις επιλογές. |
| Εστιάσεις στις διαφορές             | Αναζητήστε κοινό συμφέρον.   |

Από τη διαπραγμάτευση στη συνεργασία

Οι σκληρές διαπραγματεύσεις θα μειώσουν την προσφορά σου:

**Πρώτο σενάριο:**

**Φραγκίσκος :** Αν αναλάβεις την αποστολή, θα πάρεις δέκα μέρες επιπλέον προθεσμία.

**Φώτης :** Με τίποτα! Χρειάζομαι τουλάχιστον είκοσι.

**Εξήγηση:** Το να εστιάζεις σε αριθμούς κρατά τη σχέση σε ανταγωνιστικά επίπεδα πράγμα που εννοεί έναν επιθετικό διαπραγματευτή. Με επιμονή ο Φώτης θα πάρει 15 ημέρες που είναι λιγότερες από το επιθυμητό αλλά περισσότερες από όσο θα έπαιρνε κανονικά .

Μην μένεις στους αριθμούς γιατί ο διαπραγματευτής θα το εκμεταλλευτεί:

**Δεύτερο Σενάριο:**

**Φραγκίσκος:** Είναι μια επείγουσα αποστολή που μας ζητείται και ξέρω ότι θα χρειαστεί θυσίες. Αλλά Φώτη, είμαστε έτοιμοι να δουλέψουμε μαζί σου για να βεβαιωθούμε ότι έχεις επαρκές προσωπικό για το εγχείρημα.

**Φώτης:** Έχω κάποιες αμφιβολίες για την επάρκεια των πηγών. Για να το κάνω αυτό, θέλω πιο πολύ προσωπικό.

**Εξήγηση:** Αυτή η προσέγγιση επιτυγχάνει τη συνεργασία από το παζάρεμα. Ο συνάδελφος τώρα καταλαβαίνει ότι του προτάθηκε να συνεργαστεί.

## Οδηγίες Διαπραγματεύσεως

Οδηγίες Χρησιμοποίησε αυτές τις οδηγίες όταν διαπραγματεύεσαι:

| Οδηγίες  | Αιτιολογικό  |
|--|--|
| Να ξέρεις πότε να παραιτηθείς, ποιο είναι το ελάχιστο που μπορείς να δεχτείς.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Σε προστατεύει από το να θυσιάσεις πάρα πολλά για μια συμφωνία.</li> <li>x Διατηρείται η ακεραιότητα της πρότασης.</li> <li>x Αποφεύγει μια μη ικανοποιητική λύση.</li> </ul>   |
| Γνώριζε τις επιλογές σου.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Παρέχει ελαστικότητα σε εναλλακτικές προτάσεις.</li> <li>x Παρέχει προστασία ενάντια σε ακραίες αντιπροτάσεις: «το παίρνεις ή το αφήνεις;»</li> </ul>   |
| <p>Σημειώνει:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Συνόψισε τι συμφωνήσατε.</li> <li>x Εστίασε στο τι δεν έχει τεθεί ακόμα υπό συζήτηση.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Κρατά τον έλεγχο της συζήτησης.</li> <li>x Αποθαρρύνει τον συνάδελφο από το να αντιπροτείνει κάτι την τελευταία στιγμή.</li> <li>x Επιβεβαιώνει τον συνάδελφο ότι ακούγεται.</li> <li>x Βοηθάει στο να διατηρείται ο ενθουσιασμός.</li> <li>x Αποτρέπει τον συνάδελφο να ξαναγυρίσει σε προηγούμενα και να επαναδιαπραγματευθεί.</li> </ul> |
| <p>Απέναντι σε έναν ιδιαίτερα επιθετικό συνάδελφο θέστε τη συμφωνία υπό προϋποθέσεις. Μην πείτε--<br/>"Συμφωνήσαμε στο Α και στο Β, ας συμφωνήσουμε για το Γ τώρα."<br/><u>Αντίθετα πείτε--</u><br/>"Θα συμφωνήσουμε με το Α και το Β, εφόσον συμφωνήσουμε στο Γ."</p> | <p>Αποφεύγει--</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Ο συνάδελφος να απορρίπτει μία-μία τις παραμέτρους της συμφωνίας.</li> <li>x Αθετεί μια υπόσχεση σε προσυμφωνηθέντα θέματα, αν δεν επιτευχθεί τελικά συμφωνία.</li> <li>x Συμβιβάζεται με τον τελικό όρο, προκειμένου να πετύχει τους άλλους.</li> </ul>   |
| <p>Λύσε--</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Τις εύκολες υποθέσεις πρώτα.</li> <li>x Τις δύσκολες στη συνέχεια .</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Δημιουργεί ενθουσιασμό.</li> <li>x Μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερους τρόπους επίλυσης δύσκολων υποθέσεων.</li> </ul>  |
| Έχε υψηλές προσδοκίες.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Αυξάνει τις πιθανότητες να πάρεις αυτό που θες.</li> <li>x Αποφεύγει ανούσιες παραχωρήσεις.</li> <li>x Προστατεύει από λύσεις συμβιβασμού.</li> </ul>   |
| Θυμήσου για ποιον εργάζεσαι.   | <p>Αποφεύγει--</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Συναισθηματισμούς με τον συνάδελφο.</li> <li>x Τα παρατάς εύκολα.</li> <li>x Μην αποδέχεσαι λύσεις που βλάπτουν τον οργανισμό.</li> </ul>  |
| <p>Να ξέρεις πού να σταματάς.<br/>Να ξέρεις πού να συνεχίζεις.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Αυξάνει τα οφέλη.</li> <li>x Μειώνει το φόρτο εργασίας.</li> </ul>  |

## Άσχημα Νέα

**Εισαγωγή** Οι καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο στηρίζονται στην εμπιστοσύνη. Ο τρόπος να επιτευχθεί αυτό περνάει μέσα από την ευγένεια και την ειλικρίνεια. Αυτό είναι εύκολο όταν τα νέα είναι καλά και δύσκολο όταν είναι άσχημα.

Είναι δύσκολο να κοιμίζει κάποιος άσχημα νέα σε έναν προϊστάμενο που δεν αρέσκεται να τα ακούει. Αυτός ο προϊστάμενος καταλήγει να επιπλήττει τον αγγελιοφόρο, είτε φταίει, είτε όχι:



Εικόνα 6-3, Προϊστάμενος για καλά νέα μόνο.

### Διαχείριση κακών νέων

Η εργασία για έναν προϊστάμενο που δεν θέλει άσχημα νέα δεν πρέπει να σε αποθαρρύνει. Πάντα κράτα τον προϊστάμενο ενήμερο, ειδικά όταν αφορά άσχημα νέα. Ωστόσο, μην κάνεις τα πράγματα χειρότερα με βιαστικούς χειρισμούς.

Όταν αντιμετωπίζει ο επιτελής έναν τέτοιο προϊστάμενο να παίρνει αυτές τις προφυλάξεις:

- x Να κάνει τα άσχημα νέα απρόσωπα και να τα παρουσιάζει ως γεγονότα. Μειώνει έτσι τις πιθανότητες να στραφεί ο προϊστάμενος εναντίον του.
- x Να στείλει τα προβλήματα μέσω ενός δικτύου διοικητικής ενημέρωσης κυρίως αν αυτά φαίνονται να επαναλαμβάνονται.
- x Αν δεν είναι υπεύθυνος για αυτά αλλά κινδυνεύει να υποστεί τις συνέπειες, να αναθέτει σε κάποιον που δεν τον αγγίζουν οι συνέπειες την προσκόμιση των νέων. Ωστόσο αν φταίει, να παραδίδει τα νέα από μόνος του.

## Άσχημα νέα, (συνέχεια)

Προετοιμασία Για να προετοιμαστείτε για την αναφορά άσχημων νέων, να ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία:

| Βήμα | Ενέργεια  |
|------|---|
| 1    | Να επιβεβαιώνεις:<br>x Ποιός,<br>x Τι,<br>x Πού,<br>x Πότε,<br>x Πώς,<br>x Γιατί. |
| 2    | Να προειδοποιείς τους μετέχοντες.   |
| 3    | Να ενεργοποιούνται τα μέτρα ασφαλείας.  |
| 4    | Να επανεξετάζονται οι εναλλακτικές.   |
| 5    | Να αναπτύσσονται νέες προτεινόμενες λύσεις.                                       |
| 6    | Να διαλέγεις την κατάλληλη ώρα και να μη διστάζεις.                               |

Σημείωση: Αυτή η διαδικασία σχεδιασμού απαιτεί κρίση. Αν τα νέα είναι επείγοντα, ας παραλείπονται κάποια βήματα. Να ενημερώνεται ο προϊστάμενος άμεσα και να αξιοποιούνται όλες οι λεπτομέρειες. Να θυμάστε ότι όποιος διοικεί, διοικείται. Είναι καλύτερο να δίνονται μερικές μόνο πληροφορίες παρά να αφήσετε τον προϊστάμενο έκθετο στους ανωτέρους του.

Αναφορά  
Άσχημων  
Νέων

Για την παράδοση κακών νέων, να ακολουθούνται αυτά τα βήματα:

| Βήμα | Ενέργεια   |
|------|--|
| 1    | Να διατυπώνονται τα νέα όπως είναι, χωρίς επιπλέον λεπτομέρειες. |
| 2    | Να αναφέρεται η εκτίμηση ζημιάς και κινδύνου.                    |
| 3    | Να παρουσιάζονται οι εναλλακτικές.                               |
| 4    | Να προσφέρονται νέες λύσεις .                                    |
| 5    | Όταν η συζήτηση τελειώνει, να αποχωρείτε ευγενικά.               |

Προφυλάξεις Όταν παραδίδονται άσχημα νέα, να μην--

- x Πείτε ποτέ:  
"Έχω άσχημα νέα!"
- x Υπερβάλετε.
- x Τονίζετε τον αντίκτυπο.
- x Μετατοπίζετε την ευθύνη.
- x Προσφέρετε δικαιολογίες.
- x Παρουσιάζετε επιπλέον δυσκολίες.
- x Αναφέρετε άσχετα πράγματα.
- x Αργοπορείτε.

## Επισκόπηση

Κύρια σημεία Ο πίνακας συνοψίζει τα κύρια σημεία του κεφαλαίου ή τμήματα πληροφοριών

| Τίτλος                                 | Περίληψη   | Σελ.              |   |
|--|--|-------------------|---|
| ΑΝΣΚ                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Περιγραφή άτυπης οργάνωσης και δικτύου.</li> <li>x Χρήση τεχνικών ακρόασης και απάντησης.</li> <li>x Γλώσσα του σώματος.</li> <li>x Χρήση πειθούς και τεχνικών διαπραγμάτευσης.</li> <li>x Παράδοση άσχημων νέων με ευγενικό τρόπο.</li> </ul>  |                   |   |
| Άτυπη Οργάνωση Και Δίκτυα              | <p>Ένας οργανισμός εμπεριέχει ένα μίγμα τυπικών και άτυπων σχέσεων:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x Επίσημη οργάνωση-επίσημες σχέσεις (οργανόγραμμα)</li> <li>x Άτυπη οργάνωση-ανεπίσημες σχέσεις.</li> </ul> <p>Τα δίκτυα είναι ανεπίσημες δίοδοι επικοινωνίας. Όταν κάποιος τα χρησιμοποιεί να είναι προσεκτικός διότι δεν είναι εγγυημένη η εχεμύθεια.</p> | 6-2<br>και<br>6-3 |   |
| Προβλήματα Ακρόασης Που συναντά        | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Περιβάλλον.</li> <li>x Εικόνα του ομιλητή.</li> <li>x Λόγος του ομιλητή.</li> </ul>   | 6-4               |   |
| Προβλήματα Ακρόασης που δημιουργούνται | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Ταχύτητα Σκέψης.</li> <li>x Προκαταλήψεις.</li> <li>x Κακές Συνήθειες.</li> <li>x Συναισθήματα</li> </ul>   | 6-5               |   |
| Ξεπερνώντας Προβλήματα ακρόασης        | <p><u>Βήματα για να ξεπερνιούνται τα εμπόδια:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Δάγκωσε τη γλώσσα σου: μέτρα ως το δέκα, άκου καθαρά</li> <li>2. Άκου τα κύρια σημεία, κράτα σημειώσεις.</li> <li>3. Μη χάνεσαι, κάτσε καλά και άκου με προσοχή.</li> <li>4. Πρόσεξε το κάτω κείμενο, κατάλαβε τη γλώσσα του.</li> </ol>                                   | 6-6               |   |
| Άκου με τα μάτια                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>x Κοίτα κατά πρόσωπο.</li> <li>x Κοίτα τον στα χείλη.</li> <li>x Εστίασε πρώτα στο ένα, μετά στο άλλο μάτι.</li> <li>x Περιστασιακά άλλαξε μάτια.</li> </ul>  | 6-6               |   |
| Ενεργητική Ακρόαση                     | Απάντηση   | 6-7<br>6-8        |   |
|  | Παράφραση  |                   | Να αναδιατυπώνει με δικά του λόγια.             |
|  | Βασικές Προτάσεις  |                   | Να βγάζει τον συνομιλητή από το καβούκι του.    |
|  | Ερωτήσεις  |                   | Να γεμίζει τα κενά και να συλλέγει πληροφορίες. |
|  | Συνοψισε   |                   | Να έχει τον έλεγχο της συζήτησης.               |
|  | Κατανόησε  |                   | Να βλέπει τα πράγματα με νέα ματιά.             |
|  | Ενημέρωσε  |                   | Να παρέχει πληροφορίες.                         |

## Επισκόπηση, (συνέχεια)

### Κύρια Σημεία (συνέχεια)

| Τίτλος                       | Περίληψη   | Σελ                          |
|------------------------------|--|------------------------------|
| Γλώσσα του Σώματος           | Δίνει στοιχεία για τον εσωτερικό κόσμο.<br>Δίνει βαρύτητα στο λόγο.<br>Η γλώσσα του σώματος λανθάνει –συχνά μπερδεύονται τα μηνύματα.  | 6-9<br>6-11                  |
| Πειθώ                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>× Ενισχύει τη σκέψη.</li> <li>× Ξεκαθαρίζει τους σκοπούς.</li> <li>× Αποκτώνται νέες γνώσεις.</li> <li>× Ξεπερνιέται η εχθρότητα</li> <li>× Προωθεί τη συνεργασία.</li> <li>× Χτίζονται δεσμοί.</li> </ul>  | 6-12                         |
| Βήματα Προώθησης             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Να γνωρίζει το έργο.</li> <li>2. Να γνωρίζει το συνάδελφο.</li> <li>3. Να συμπεριλαμβάνει το συνάδελφο.</li> <li>4. Να επιζητεί συνεργασία.</li> <li>5. Να χειρίζεται την αντίδραση.</li> </ol>  | 6-13<br>6-14                 |
| Να ξεπερνά τις ενστάσεις.    | Για να ξεπερνάει τις ενστάσεις να ακολουθεί αυτά τα βήματα:<br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. Να χαλαρώνει.</li> <li>2. Να ακούει.</li> <li>3. Να αποδέχεται.</li> <li>4. Να σκέφτεται.</li> <li>5. Να αξιολογεί την αντίδραση—<br/>να απαντά σύντομα.</li> </ol>   | 6-15<br>έως<br>6-17          |
| Στρατηγικές Διαπραγματεύσεως | <p>Να διαπραγματεύεται για το αμοιβαίο όφελος. Να διαπραγματεύεται όταν.....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Υπάρχει πρόσφορο έδαφος.</li> <li>× Δεν διαφαίνεται μια συμβατή λύση.</li> <li>× Χρειάζεται την υποστήριξη των μελών.</li> </ul> <p><u>Στρατηγικές:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Να παραμένει σταθερά.</li> <li>× Να διαβουλεύεται.</li> <li>× Να αποσύρει.</li> <li>× Να παζαρεύει.</li> <li>× Να υποχωρεί.</li> <li>× Να συμβιβάζεται.</li> <li>× Να συνεργάζεται.</li> </ul> <p><u>Συνεργασία:</u> Καλύτερος τρόπος διαπραγματεύσεως. Οι αντίπαλοι γίνονται συνεργάτες για το κοινό όφελος. Να συνεργάζεται με το να ακούει, να αναζητά και να βρίσκει κοινούς τόπους και συμφέροντα.</p> | 6-18<br><br>6-19<br><br>6-20 |
| Οδηγίες Διαπραγματεύσεως     | <p>Οδηγίες:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Να ξέρει να υποχωρεί.</li> <li>× Να ξέρει τις επιλογές του.</li> <li>× Να ξέρει τα επακόλουθα.</li> <li>× Να κάνει υποθέσεις.</li> <li>× Να λύνει πρώτα τα εύκολα.</li> <li>× Να έχει προσδοκίες.</li> <li>× Να θυμάται για ποιον δουλεύει.</li> <li>× Να ξέρει πότε να σταματά</li> </ul>  | 6-21                         |
| Άσχημα Νέα                   | <p>Η παράδοση καλών και άσχημων νέων με έναν προϊστάμενο χτίζει εμπιστοσύνη. Σε προϊσταμένους που δεν αντέχουν τα κακά νέα, να παίρνει προφυλάξεις πριν μεταφέρει νέα.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Να τα μεταφέρει χωρίς επιπλέον λεπτομέρειες.</li> <li>× Να προσφέρει εναλλακτικές λύσεις.</li> <li>× Να μη λέει ποτέ "Έχω άσχημα νέα."</li> </ul>  | 6-22<br>και<br>6-23          |





## Κεφάλαιο 7

### Οδηγίες Συγγραφής

#### Γενικά

**Εισαγωγή** Στις μέρες μας με τόσους περιορισμούς και όγκο πληροφοριών, οι επιτελείς που διαβάζουν ένα έγγραφο δεν έχουν τον χρόνο να δουν άμεσα τα πολύπλοκα κείμενα και να αντιληφθούν το ανατεθέν έργο. Εάν χειρίζονται καλά τη γραφή, οι επιτελείς θα διαβάσουν αυτά που θέλεις να εκφράσεις, θα τα καταλάβουν άμεσα και θα θυμούνται ποιος τα έγραψε.

Μόλις μετακινηθείς ένα βήμα πάνω από τον πάτο, η επιρροή σου πλέον θα εξαρτάται από την ικανότητα σου να προσεγγίσεις τους άλλους μέσω του γραπτού ή του προφορικού σου λόγου.

Peter F. Drucker

#### Σκοπός

Αυτό το κεφάλαιο περιγράφει μερικούς τρόπους για να βελτιώσουμε αποτελεσματικά τον γραπτό μας λόγο. Εφαρμόζοντας τα διδακτικά σημεία και τη γραφή φτάνεις σε μία καθαρή, συνοπτική και δυνατή ποιότητα. Για να βελτιωθείς ακόμα περισσότερο και να διαπεράσεις τα πρότυπα που περιγράφονται εδώ, μελέτησε τις εκφράσεις στο τέλος του κεφαλαίου αυτού.

#### Αντικείμενα



Όταν ολοκληρώσεις αυτό το κεφάλαιο, θα είσαι ικανός να:

- × Προετοιμάσεις ένα γραπτό που ανταποκρίνεται στα στρατιωτικά πρότυπα.
- × Υποβάλλεις το γραπτό σου έτσι ώστε να είναι εύκολο για ανάγνωση.
- × Χρησιμοποιήσεις διαμορφωτικά εργαλεία έτσι ώστε να είναι σωστό.

#### Το κεφάλαιο αυτό περιέχει τις παρακάτω ενότητες

| Ενότητες   | Σελ. |
|--|------|
| Η ανάγκη για ολοκληρωμένο, καθαρό και συνοπτικό γραπτό | 7-2  |
| Κανόνες και πρότυπα                                    | 7-3  |
| Ενεργητική φωνή  | 7-5  |
| Μείωση Περιφράσεων                                     | 7-8  |
| Λανθασμένα ρήματα                                      | 7-11 |
| Μικρές προτάσεις                                       | 7-12 |
| Μορφοποίηση  | 7-13 |
| Φόρμουλες Αναγνωσιμότητας                              | 7-15 |
| Διαμόρφωση Γραφής                                      | 7-16 |
| Επισκόπηση   | 7-18 |

## Η Ανάγκη για Ολοκληρωμένο και Συνοπτικό Γραπτό

**Εισαγωγή** Από τη στιγμή που ο γραπτός λόγος έχει ελλείψεις για άμεσο σχολιασμό για να ξεκαθαρίσει το νόημα, πρέπει να είναι ολοκληρωμένο, συνοπτικό και ξεκάθαρο από την αρχή. Τι γίνεται εάν δεν είναι:

| Ο αναγνώστης θα χάσει χρόνο | Ο χειριστής θα χάσει χρόνο                          |
|-----------------------------|---|
| x Ξαναδιαβάζοντας.          | x Λαμβάνοντας τηλεφωνήματα.                         |
| x Μαντεύοντας.              | x Γράφοντας περαιτέρω αναλύσεις.                    |
| x Κοιτώντας λεξικό.         | x Να εξηγήσει στον προϊστάμενο γιατί το ξαναγράφει. |
| x Κάνοντας τηλέφωνα.        |   |

**Ομιλία έναντι Γραφής** Εάν είναι εφικτό, επικοινωνήσε με άτομα πριν γράψεις:  
x Μπορούν να δουν ή να νιώσουν το συναίσθημα σε συνάρτηση με το λόγο.  
x Μπορούν να διαβάσουν την γλώσσα του σώματος, που δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στα λόγια.  
x Μπορούν συνήθως να κάνουν ερωτήσεις, εάν ό,τι ειπώθηκε δεν είναι κατανοητό.

**Πότε να γράψω** Όταν:  
x Δεν είναι εφικτός ο διάλογος.  
x Το θέμα απαιτεί ανάλυση.  
x Χρειάζεσαι μια μόνιμη καταγραφή.

**Ποιότητα**



Κάποια γραφειοκρατικά γραπτά είναι καλά και άλλα όχι. Τυπικά είναι λανθασμένα, χωρίς βάθος, παθητικά και μπερδεμένα. Παρά τις προσπάθειες να εξαλειφθεί, ο φτωχός γραπτός λόγος ακόμα υπάρχει:  
x Έχει ενσωματωθεί στη γραφειοκρατία.  
x Οι περισσότεροι θεωρούν ότι τα κρατικά έγγραφα πρέπει να είναι επίσημα.  
x Η ανεκπαίδευτη ή ανασφαλής σκέψη ότι μπορούν να εντυπωσιάσουν με τον τρόπο γραφής τους.  
x Οι χειριστές δεν ξέρουν πόσο επιτρέπεται ή φοβούνται την αλλαγή.  
x Ηγέτες που θα έπρεπε να ξέρουν να διαχειριστούν καλύτερα το φτωχό γραπτό.

Οι επιτελείς είναι οι χειριστές εγγράφων του στρατού. Πρέπει να γράφουν καλά:  
x Έγγραφα για υπογραφή από προϊσταμένους.  
x Έγγραφα που διαβάζει πολύς κόσμος, προφανώς όλος ο στρατός γενικότερα.  
x Δόγματα και κανονισμούς με μεγάλο αντίκτυπο.

Οι επιτελείς είναι γραφείς Ένας που γράφει με χρυσό στυλό έχει κάποιο όριο στην ποιότητα. Ένα άλλο άτομο χωρίς ταλέντο να γράφει καλά, έχει μειονεκτήματα. Ένας χαρισματικός συγγραφέας είπε κάποτε:

*Το κακό γραπτό κάνει τους λαμπερούς ανθρώπους να φαίνονται ηλίθιοι.*

*William Zinsser*

## Πρότυπα και κανόνες

**Εισαγωγή** Αυτή η ενότητα επεξηγεί πρότυπα σύνταξης εγγράφων.

**Πρότυπα** Για να είναι αμέσως κατανοητό ένα έγγραφο, θα πρέπει να ακολουθούνται τα εξής:

| Πρότυπο           | Περιγραφή                                    |
|-------------------|--|
| Ολοκληρωμένο.     | Απαντά σε αυτό που ζητήθηκε.                 |
| Συνοπτικό.        | Χρησιμοποιεί τις ελάχιστες δυνατές λέξεις.   |
| Καθαρό.           | Κατανοητό με τη πρώτη ανάγνωση.              |
| Οργανωμένο.       | Λογικό και συναφές.                          |
| Επί του θέματος.  | Να αναφέρεται επί της ουσίας εξ' αρχής.      |
| Γραμματικά σωστό. | Έχει σωστή ορθογραφία, στίξη και γραμματική. |

**Διευκρίνιση** Η σύνταξη ενός εγγράφου θα πρέπει να είναι απόλυτα σωστή στη σύνταξη και στη στίξη του αλλά δεν είναι απαραίτητο να συμφωνεί με όλους τους κανόνες της γραμματικής. Μην ξεχνάτε ότι το τέλειο είναι ο εχθρός του καλού. Ένας αναγνώστης ο οποίος μπορεί με την πρώτη ανάγνωση να κατανοήσει ένα έγγραφο πιθανότατα θα παραβλέψει τυχόν μικρά γραμματικά λάθη.

**Κανόνες** Για να τηρούνται τα πρότυπα του Στρατού πρέπει να ακολουθούνται οι κανόνες:

| Θέμα                   | Κανόνας  |
|------------------------|--|
| Θεματική Πρόταση       | Δηλώνετε το κυρίως θέμα από την αρχή (σελ 7-13).   |
| Ενεργητική Φωνή        | Να χρησιμοποιείτε ενεργητική στις πιο πολλές προτάσεις (ενδεικτικά στο ενενήντα τοις εκατό).   |
| Μικρές προτάσεις       | Να γράφετε μικρές προτάσεις (δεκαπέντε ή λιγότερες λέξεις κατά μέσο όρο).  |
| Μικρές Λέξεις          | Να χρησιμοποιείτε ολιγοσύλλαβες λέξεις. Να μην ξεπερνάει το δεκαπέντε τοις εκατό για πάνω από δύο συλλαβές.  |
| Στοιχημένες Παράγραφοι | Γράψτε τις παραγράφους με περιθώριο 3,5cm .  |
| Χωρίς «Αργκώ»          | Να αποφεύγετε την «αργκώ» κυρίως όταν αναφέρεται σε τρίτους.   |
| Χωρίς Λάθη             | Χρήση σωστής στίξης, ορθογραφίας και σύνταξης.   |
| Άτυπα                  | Σε εργασιακό τόνο με ανεπίσημο ύφος. Να χρησιμοποιείτε (εμείς, εσείς, εγώ) αντί για «το επιτελείο» ή «αρχηγείο».<br><u>Εξαιρέση:</u> Επειδή φαίνεται ως χειραγώγηση, <u>να μη λέτε «το προσωπικό μου»</u> αλλά «το προσωπικό μας». |
| Μία Σελίδα             | Να περιορίζετε τον όγκο σε μία σελίδα για όλη την αλληλογραφία.  |

## Πρότυπα και κανόνες, (συνέχεια)

Παράδειγμα Η προσκόλληση στα πρότυπα βελτιώνει τη γραφή:

| Αρχικό  | Με βάση τα Πρότυπα   |
|---|--|
| <p>Αυτό ανταποκρίνεται στο αίτημά σας για καθορισμό της καταλληλότητας για τις πληρωμές των αλεξιπτωτιστών τις μέρες 28 Αυγ 13 έως 15 Ιαν 14.</p> <p>Το Σώμα Στρατού θέτει συγκεκριμένα ότι "οι εκπαιδευόμενοι που έχουν αποφοιτήσει από σχολείο ανώτερο της βασικής εκπαίδευσης θα αποζημιωθούν όπως προβλέπεται".</p> <p>Εφόσον το σχολείο που αναφέρθηκε είναι πάνω από το βασικό επίπεδο, δικαιούστε την αποζημίωση για τον καιρό που βρισκόσασταν στην εκπαίδευση.</p> <p>Ένα αντίγραφο της επιστολής και των εντολών που σας κατατάσσουν στην εκπαίδευση πρέπει να καταχωρηθεί στο Γραφείο Προσωπικού (1<sup>ο</sup> ΕΓ ) για αρχειοθέτηση.</p> | <p>Η παρούσα παρέχει τη δυνατότητα σε όσους συμμετείχατε στην εκπαίδευση από τις 28 Αυγ 13 μέχρι τις 15 Ιαν 14 να αποζημιωθείτε:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>× Απευθυνθείτε στο Γραφείο Προσωπικού και αιτηθείτε την αποζημίωση.</li> <li>× Κρατήστε αντίγραφο της επιστολής και της διαταγής εκπαίδευσης για τις διαδικασίες.</li> </ul> |

Πριν και μετά Παρακάτω είναι οι τροποποιήσεις του πρωτοτύπου

| Πριν                               | Μετά                        |
|------------------------------------|-----------------------------|
| Κύριο αίτημα στο μέσο του κειμένου | Κύριο αίτημα από την αρχή   |
| Περιφραστικό και πομπώδες          | Όσο το δυνατό σε συντομία   |
| Γραμμένο σε παθητική φωνή          | Γραμμένο σε ενεργητική φωνή |

Εφαρμογή Να εφαρμόζει το στυλ γραφής του Στρατού σε όλα τα είδη κειμένου:

Τυποποιημένα είδη: Μερικά από τα τυποποιημένα είδη αλληλογραφίας είναι:

- × Ανεπίσημα έγγραφα (χωρίς επίσημη ταυτότητα)
- × Επίσημα έγγραφα (με επίσημη ταυτότητα)
- × Συμπληρωματικά Έγγραφα.
- × Επιστολές.

Μη τυποποιημένα είδη: Περιλαμβάνουν έγγραφα γεγονότων, έντυπα πληροφοριών, έντυπα λήψης αποφάσεων και άλλα έγγραφα που μεταφέρουν πληροφορίες.

## Ενεργητική Φωνή

**Εισαγωγή** Αν δεν κάνεις τίποτα άλλο εκτός από το να κάνεις τις προτάσεις από παθητική σε ενεργητική, τότε θα καταλάβεις την έντονη διαφορά. Η ενεργητική κάνει τις προτάσεις πιο σύντομες και πιο συγκεκριμένες.

---

**Ορισμός:** Μια πρόταση γραμμένη σε ενεργητική φωνή αποτελεί τον κανόνα του συντακτικού. Στην ενεργητική το υποκείμενο είναι το σώμα που εκτελεί την πράξη.

Παράδειγμα: Ο Γιώργος έριξε τη μπάλα.

---

**Ορισμός:** Η παθητική δείχνει το υποκείμενο να δέχεται την πράξη, πράγμα που αλλάζει την κανονική σύνταξη. Το αντικείμενο γίνεται υποκείμενο και αντίστροφα.

Για αυτό, οι προτάσεις στην παθητική δείχνουν το αντικείμενο σαν το σώμα που εκτελεί την πράξη. Το υποκείμενο δεν επιδρά αλλά αντίθετα δέχεται την επίδραση μιας πράξης.

Παράδειγμα: Η μπάλα εκσφενδονίστηκε από το Γιώργο.

Η παθητική μπορεί επίσης να εκφράζει ένα ολοκληρωμένο νόημα ακόμα και αν έχει διαγραφεί το αντικείμενο. Ωστόσο αυτό μπορεί να κάνει την πρόταση θολή σε περίπτωση που διαγραφούν πληροφορίες όπως «πού», «πότε» και «γιατί» (ίσως εκούσια).

Παραδείγματα:

- x Η μπάλα πετάχτηκε.
  - x Η αναφορά χάθηκε.
  - x Δεν έχει ληφθεί καμία απόφαση.
- 

**Παθητική** Ορίζουμε επίσης την παθητική φωνή μέσα από τους ρηματικούς τύπους της πρότασης. Πολλά ρήματα αλλάζουν μορφή για να ξεχωρίζει το νόημα τους μεταξύ παθητικής και ενεργητικής. Η παθητική φωνή ενέχει ρήματα σε αυτούς τους τύπους:

- x Ένας τύπος του βοηθητικού ρήματος «είμαι»: Η αναφορά είναι χαμένη.
- x Επιπλέον το κύριο ρήμα σχηματίζει παθητική μετοχή: Η αναφορά χάθηκε.

Παραδείγματα από ρηματικούς τύπους σε παθητική:

| Τύποι του «είμαι» |              | Κύριο ρήμα σε παθητική μετοχή |          |
|-------------------|--------------|-------------------------------|----------|
| είμαι             | (διάρκεια)   | ειπώθηκε                      | πιάστηκε |
| είναι             | (απαρέμφατο) | οδηγήθηκε                     | ανεγέρθη |
| ήταν              | έχει υπάρξει | προήλθε                       | έγινε    |

## Ενεργητική φωνή, (συνέχεια)

Αυτός ο πίνακας δείχνει γιατί είναι πιο δυνατή η ενεργητική

Σύνταξη  
με ενεργητική

| Παθητική Φωνή   | Ενεργητική Φωνή  |
|---|--|
| Χρησιμοποιεί 20% περισσότερες λέξεις. Γίνεται πιο αργή η ανάγνωση. Επιτρέπεται η παράλειψη του ποιητικού αιτίου. Περιορίζει τον αντίκτυπο της πράξης. | Χρησιμοποιεί λιγότερες λέξεις. Απαιτεί λιγότερο χρόνο για ανάγνωση. Αναγνωρίζει το υποκείμενο της ενέργειας. Κάνει το γραπτό άμεσο και ισχυρό. |

### Παράδειγμα:

| Γραμμένο σε Παθητική  | Γραμμένο σε Ενεργητική   |
|---|--|
| Προτάθηκε η σύσταση μιας επιτροπής ήθους από το επιτελείο, ώστε οι ελεγκτές να έχουν ένα μέσο να πλήξουν τη διαφθορά, την κατάχρηση και τη σπατάλη. | Το επιτελείο πρότεινε τη σύσταση επιτροπής ήθους για να μπορούν οι ελεγκτές να καταγγείλουν τη διαφθορά, την κατάχρηση και τη σπατάλη. |

Μετατροπή

Για να γίνει η μετατροπή από παθητική σε ενεργητική:

| Βήμα | Ενέργεια   |
|------|--|
| 1    | Βρείτε το δράστη της πρότασης, το πραγματικό υποκείμενο. |
| 2    | Βάλτε το υποκείμενο στην αρχή της πρότασης.              |
| 3    | Σβήστε το βοηθητικό ρήμα «είναι».                        |
| 4    | Μετατρέψτε την παθητική μετοχή σε ρήμα της ενεργητικής.  |

### Παραδείγματα:

| Παθητική                           | Ενεργητική                        |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Η αναφορά συμπληρώθηκε.            | Ο Χρήστου συμπλήρωσε την αναφορά. |
| Η ομάδα νικήθηκε.                  | Η ομάδα έχασε.                    |
| Η πόρτα κλειδώθηκε από τον Γραφέα. | Ο Γραφέας έκλεισε την πόρτα.      |

## Ενεργητική φωνή, (συνέχεια)

Πότε γίνεται χρήση παθητικής

Η παθητική φωνή είναι χρήσιμη γιατί:

| Χρήση παθητικής ενδείκνυται όταν: | Παράδειγμα                     |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| Ο δέκτης εστιάζει στην επίδραση.  | Ο Χρήστου κέρδισε ένα βραβείο. |
| Ο δράστης είναι άγνωστος.         | Έγινε διάρρηξη στο μαγαζί.     |
| Ο δράστης δεν μας ενδιαφέρει.     | Οι παράγραφοι θα αριθμηθούν.   |
| Απαιτείται διακριτικότητα.        | Καμία απόφαση δεν λήφθηκε.     |

---

Εξαιρέση : Κατηγορούμενο

Αφού εξηγήθηκε το πώς γίνεται έλεγχος για παθητική, συναντάται μια εξαιρέση. «Η ομάδα έχασε γιατί ήταν κουρασμένη». Αυτό μοιάζει με παθητική πρόταση ενώ δεν είναι, γιατί το υποκείμενο χαρακτηρίζεται από το κατηγορούμενο.

---

Ορισμός: Κατηγορούμενο

Το κατηγορούμενο υπάρχει για να συμπληρώνει νοηματικά το συνδετικό ρήμα. Η παραπάνω πρόταση δεν είναι γραμμένη σε παθητική, επειδή δεν δείχνει επίδραση πάνω στο υποκείμενο.

Εκτός από το να δηλώνει την παθητική φωνή, το ρήμα μαζί με την παθητική μετοχή μπορεί να δείξει μια κατάσταση ύπαρξης. Αυτοί οι συνδυασμοί είναι τα κατηγορούμενα, να χρησιμοποιούνται σαν μετατροπείς του ρήματος και όχι σαν μονάδες που επηρεάζουν την πράξη.

### Παραδείγματα:

- x Το φορτηγό φορτώθηκε.
- x Η λίμνη πάγωσε.
- x Τα κουρέλια σκίστηκαν.

---

Προσοχή

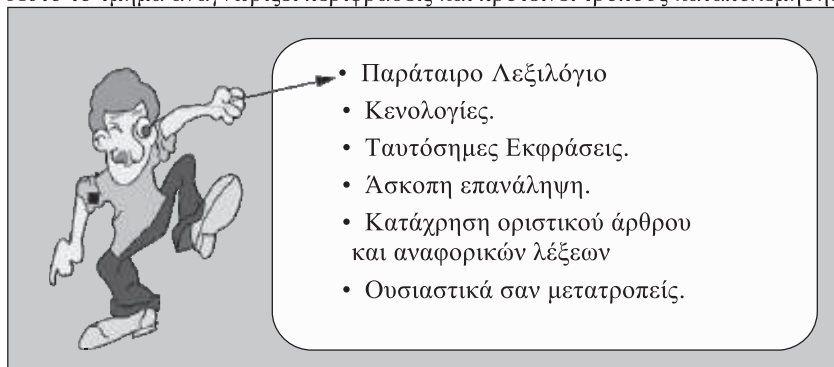
Ο γραμματικός έλεγχος από πρόγραμμα γραφής θα χαρακτήριζε τέτοιες προτάσεις σαν παθητική, γιατί δεν είναι προγραμματισμένο να εντοπίζει κατηγορούμενα. Ωστόσο, τα κατηγορούμενα δεν είναι συνηθισμένα, ώστε ο γραμματικός έλεγχος να είναι έγκυρος για τον εντοπισμό της παθητικής φωνής.

## Μείωση των Περιφράσεων

**Εισαγωγή** Η χρήση της ενεργητικής φωνής αναδεικνύει την ποιότητα του λόγου. Ωστόσο αν υπάρχουν μακροσκελή, περιττά μέρη θα είναι δύσκολο να διαβαστεί. Όσο πιο πολύ χρόνο απαιτεί να το γράφεις, τόσο πιο πολύ χρόνο απαιτεί να το καταλάβει ο άλλος.

---

**Περίφραση** Αυτό το τμήμα αναγνωρίζει περιφράσεις και προτείνει τρόπους καταπολέμησης:



• Παράταιρο Λεξιλόγιο  
• Κενολογίες.  
• Ταυτόσημες Εκφράσεις.  
• Άσκοπη επανάληψη.  
• Κατάχρηση οριστικού άρθρου και αναφορικών λέξεων  
• Ουσιαστικά σαν μετατροπείς.

---

**Παράταιρο Λεξιλόγιο**



Η κατάλληλη λέξη αξίζει όσο χίλιες εικόνες. Ωστόσο, κάποιοι άνθρωποι φλυαρούν για να εντυπωσιάσουν, παρά για να εκφραστούν. Οι βαρύγδουπες λέξεις και το παράταιρο λεξιλόγιο επισκιάζουν το νόημα.

Οι πιο πολλές βαρύγδουπες εκφράσεις έχουν αρκετά πιο εύρηστα συνώνυμα  
Παραδείγματα:

| Αντί να χρησιμοποιηθεί      | Καλύτερα             |
|-----------------------------|----------------------|
| Τη δεδομένη χρονική στιγμή  | Τώρα                 |
| Με σκοπό να                 | για                  |
| Στο κοντινό μέλλον          | σύντομα              |
| Εξ αιτίας του γεγονότος ότι | επειδή               |
| Ξεχωρίζοντας                | χωρίζοντας           |
| Λίστα κατά προτεραιότητα    | Λίστα προτεραιοτήτων |



## Μείωση των Περιφράσεων, (συνέχεια)

Αφαιρώντας  
τα περιττά



- Για να περιορισθεί το παράταιρο λεξιλόγιο
- x Χρήση ενεργητικής φωνής.
  - x Σβήσιμο περιττών εκφράσεων, λέξεων, προτάσεων.
  - x Περικοπή προτάσεων σε μικρές ή μονολεκτικές φράσεις.
  - x Αντικατάσταση βαρύδουπων εκφράσεων με απλούστερες.
  - x Αντικατάσταση μεγάλων λέξεων με μικρές.
  - x Χρήση συναιρέσεων για περιορισμό των λέξεων.

Κενολογίες

Οι κενολογίες είναι άδειες εκφράσεις που --

- x Επισκιάζουν το αληθινό θέμα.
- x Ενθαρρύνουν την παθητική φωνή.
- x Φτιάχνουν μακροσκελείς προτάσεις
- x Κρύβουν την ευθύνη.
- x Καθυστερούν το κεντρικό νόημα.

Παραδείγματα: Ξεκινούν με :

- x Αυτό είναι.
- x Υπάρχει.
- x Συμβαίνει.
- x Θα είναι.

Μην χρησιμοποιείτε αυτές τις εκφράσεις εκτός αν αναφέρονται σε κάτι συγκεκριμένο. Καλύτερα να σβήσετε αυτές τις εκφράσεις και να περάσετε στο νόημα

| Αντί να πείτε                       | Καλύτερα Πείτε   |
|-------------------------------------|------------------|
| Η πρόθεση μου είναι να...           | Σκοπεύω          |
| Υπάρχει κάτι το οποίο με ενοχλεί... | Με ενοχλεί το... |
| Υπάρχουν τρεις λόγοι που ...        | Τρεις λόγοι ...  |
| Φαίνεται ότι...                     | Νομίζω ...       |
| Είναι απαραίτητο να...              | Πρέπει να...     |

Ταυτόσημες  
Εκφράσεις



Μην χρησιμοποιείτε δύο λέξεις όπου επαρκεί μια. Αυτές οι άσκοπες εκφράσεις δίνουν όγκο αλλά όχι ουσία στο κείμενο. Έχει σημασία εάν δύο ιδέες διαφέρουν στο ελάχιστο. Αν όχι, να σβήνεται η λιγότερο ακριβής.

Παραδείγματα:

- x Η λειτουργία και ο ρόλος του ηγέτη είναι. . .
- x Οι διπλωμάτες άνοιξαν έναν ειλικρινή και αληθινό διάλογο.
- x Το προσωπικό παρέχει βοήθεια και καθοδήγηση. . .

## Μείωση των Περιφράσεων, (συνέχεια)

Άσκοπη Επανάληψη Απόφυγε τις περιττές επαναλήψεις. Ενώ η σωστή επανάληψη τονίζει το νόημα και δημιουργεί συνεκτικότητα ανάμεσα στις παραγράφους, η υπερβολική χρήση της κάνει το κείμενο να φαίνεται πρόχειρα στημένο και παιδαριώδες.

Παράδειγμα:

| Πριν  | Μετά  |
|---|---|
| Σε απουσία ανώτατων αξιωματικών ή πολιτικού ομολόγου, οι διαφωνίες μπορούν να επικυρωθούν από ένα εξουσιοδοτημένο αξιωματικό ή πολίτη ισότιμου αξιώματος. | Αν δεν υπάρχει διαθέσιμος αξιωματικός ή πολίτης με εξουσιοδότηση οι διαφωνίες επικυρώνονται από μια αρχή που αντικαθιστά. |

Ο βερμπαλισμός είναι μορφή άσκοπης επανάληψης. Στα παραδείγματα έχουν σβηστεί οι άσκοπες λέξεις:

- x Εξχωρίζοντας ~~από~~
- x ~~Βασικά~~ κύρια σημεία.
- x ~~Ξανα~~ξέκινα από την αρχή.
- x Συμμετρικό ~~στη μορφή~~

Κατάχρηση Οριστικού άρθρου και Αναφορικών λέξεων

Χρησιμοποιείτε τις λέξεις αυτές για να αναδειχθεί το νόημα. Παραδείγματα:

- x Μου φαίνεται ~~ότι είναι~~ καλή ιδέα.
- x Η αναφορά ~~την οποία γράφω~~ έχει σχεδόν τελειώσει.

Σε μερικές περιπτώσεις η πρόταση ίσως χρειαστεί τροποποιήσεις. Παραδείγματα:

| Πριν  | Μετά  |
|---|---|
| Σε αυτό το μέρος, γράψτε δύο προτάσεις που να εμπεριέχουν τις τοποθετήσεις σας.               | Σε αυτό το μέρος συνοψίστε τις τοποθετήσεις σας.    |
| Πιστεύουμε ότι η αλλαγή την οποία ζητούν θα οδηγήσει στην κατασκευή μιας αναξιόπιστης μηχανής | Η αλλαγή που θέλουν θα κάνει τη μηχανή αναξιόπιστη. |

Ουσιαστικά ως μετατροπείς

Μη χρησιμοποιείτε πολλά ουσιαστικά ως μετατροπείς. Ξαναγράφοντας μια πρόταση μπορεί να αυξηθούν οι λέξεις της αλλά έτσι θα είναι πιο εύκολη η μελέτη της.

| Αντί να πείτε                            | Πείτε Καλύτερα                                |
|--|---|
| Υλικά εναλλακτικών αντικαταστάσεων       | Εναλλακτικά υλικά αντικαταστάσεων.            |
| Αυξημένοι μισθοί περιοχών υψηλού κόστους | Αυξημένοι μισθοί για περιοχές υψηλού κόστους. |

## Λανθασμένα Ρήματα-Ουσιαστικοποίηση

Εισαγωγή Άλλος ένας τρόπος να αποφύγουμε το βερβαλισμό είναι να αποφύγουμε και την ουσιαστικοποίηση.

Ορισμός: Ένα ενεργητικό ρήμα περιγράφει μία ενέργεια χωρίς βοηθητικές λέξεις για να γίνει διακριτό το νόημα του, π.χ Συμφωνούμε με την απόφαση.

Ορισμός: Η ουσιαστικοποίηση, η μετατροπή δηλαδή ενός ρήματος σε ουσιαστικό χρειάζεται προθέσεις και άλλες βοηθητικές λέξεις για να συνταχθεί σωστά. Σαν αποτέλεσμα η πρόταση μεγαλώνει και η αποτελεσματικότητα της πλήττεται.

Παράδειγμα: Φτάσαμε σε συμφωνία σχετικά με την απόφαση.

Ο συγγραφέας--

x Μετέτρεψε το ρήμα «συμφωνήσαμε» στο ουσιαστικό «συμφωνία»

Ιδιαίτερες Καταλήξεις Η ουσιαστικοποίηση δίνει ιδιαίτερες καταλήξεις -οηση, -ισμος, -ια, -ηση

Ρήματα Εισαγωγής Τα ουσιαστικοποιημένα ρήματα για να συνταχθούν χρειάζονται μαζί τους ένα άλλο ρήμα, το ρήμα εισαγωγής:

|             |           |          |            |
|-------------|-----------|----------|------------|
| x Είμαι.    | x Κάνω.   | x Δίνω.  | x Φτιάχνω. |
| x Μπορώ.    | x Επιδρώ. | x Έχω.   | x Παρέχω.  |
| x Συντάσσω. | x Παίρνω. | x Κρατώ. | x Βάζω.    |

Αλλάζοντας Την ουσιαστικοποίηση Για να τονίσετε μια πρόταση --

x Βρείτε το ουσιαστικοποιημένο ρήμα.

x Μετατρέψτε το σε ένα ενεργητικό ρήμα (ή αλλάξτε το με ένα πιο δυνατό ρήμα).

Αυτό αλλάζει την ανάγκη ύπαρξης ρήματος εισαγωγής και άλλων βοηθητικών.

| Αντί να πείτε                       | Πείτε Καλύτερα             |
|-------------------------------------|----------------------------|
| Οργανώσαμε μια συνάντηση            | Συναντηθήκαμε.             |
| Έκανα μια επιλογή                   | Επέλεξα. . .               |
| Διενεργήθηκε μια έρευνα             | Ερεύνησαν. . .             |
| Δουλέναμε τη σκέψη μας              | Σκεφτήκαμε. . .            |
| Προτιθέμεθα να στηρίζουμε το σχέδιο | Στηρίζουμε το έργο.        |
| Έκανε απόπειρα απόδρασης            | Επεχείρησε να δραπετεύσει. |