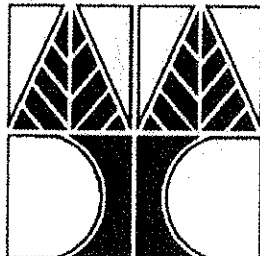


ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
**ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**  
*Team Building*

για τα Στελέχη  
ΤΟΥ  
ΠΑΝΕΜΙΣΤΗΜΙΟΥ ΚΥΠΡΟΥ



Δεκέμβριος 2009

Εισηγήτρια: Αυγή Σαββίδου

**interFRONTIERS interKNOWLEDGE**  
36, Costa Mishiaouli street,  
2450, Kato Deftera  
P.O.Box. 12114, 2341, Lakatameia  
Tel:22625222, Fax:22625223

**©Team Management Consultants**

*(Το παρόν υλικό, οι ασκήσεις και όλη η τεχνογνωσία, αποτελεί ιδιοκτησία της Team Management Consultants. Απαγορεύεται η ολική ή μερική αναπαραγωγή του χωρίς τη γραπτή έγκρισή της.)*

## Περιεχόμενα

Τι περιμένουμε από σας	3
1. Βιωματική εκπαίδευση	4
2. Ομαδική συνεργασία	10
3. Επικοινωνία	38

## **Τι περιμένουμε από εσάς !!!**

---

- \* Την πλήρη συμμετοχή σας**
- \* Τη συμβολή σας με απόψεις και εμπειρίες**
- \* Να κάνετε ερωτήσεις**
- \* Να εργαστείτε ομαδικά**
- \* Να δείξετε διάθεση για αλλαγή**
- \* Ακρίβεια στο χρόνο**
- \* Διάθεση για διασκέδαση και χιούμορ**
- \* Επιβράβευση θετικών ενεργειών**

# 1. Βιωματική εκπαίδευση

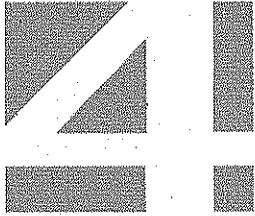
---

## Η Διαδικασία Απόκτησης Νέων Ικανοτήτων



## Τα 4 Επίπεδα Μάθησης

---



1ο επίπεδο

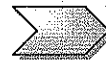
Εμπειρικό



Ενεργώ

2ο επίπεδο

Συναισθηματικό



Σκέπτομαι

3ο επίπεδο

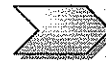
Αναλυτικό



Επεξεργάζομαι

4ο επίπεδο

Αλλαγή Νοητικού  
Προτύπου



Καταλήγω

## **Βιωματική Εκπαίδευση – Ανάπτυξη**

Η Βιωματική Εκπαίδευση – Ανάπτυξη είναι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο που βοηθάει τους ανθρώπους να αποκτήσουν **νέες γνώσεις, ικανότητες, συμπεριφορές και νοοτροπίες.**

**Η βιωματική εκπαίδευση - ανάπτυξη είναι μια σύνθετη διαδικασία.** Χρησιμοποιεί την βιωματική δραστηριότητα, όχι σαν σκοπό αλλά **σαν μέσο** για την εισαγωγή στον **ΒΙΩΜΑΤΙΚΟ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΚΥΚΛΟ (Β.Μ.Κ).**

Ο Β.Μ.Κ. έχει 4 στάδια:

- **Εμπειρία:** ενεργώ στην άσκηση.
- **Στοχασμός:** μοιράζομαι συναισθήματα, εξετάζω τις συμπεριφορές και τη δυναμική της ομάδας.
- **Γενίκευση:** καταλήγω σε συμπεράσματα και εφαρμόσιμες αρχές.
- **Μεταφορά:** προγραμματίζω τις μελλοντικές συμπεριφορές.

Κάθε φορά που εφαρμόζουμε τον Β.Μ.Κ., θέτουμε τρία βασικά ερωτήματα:

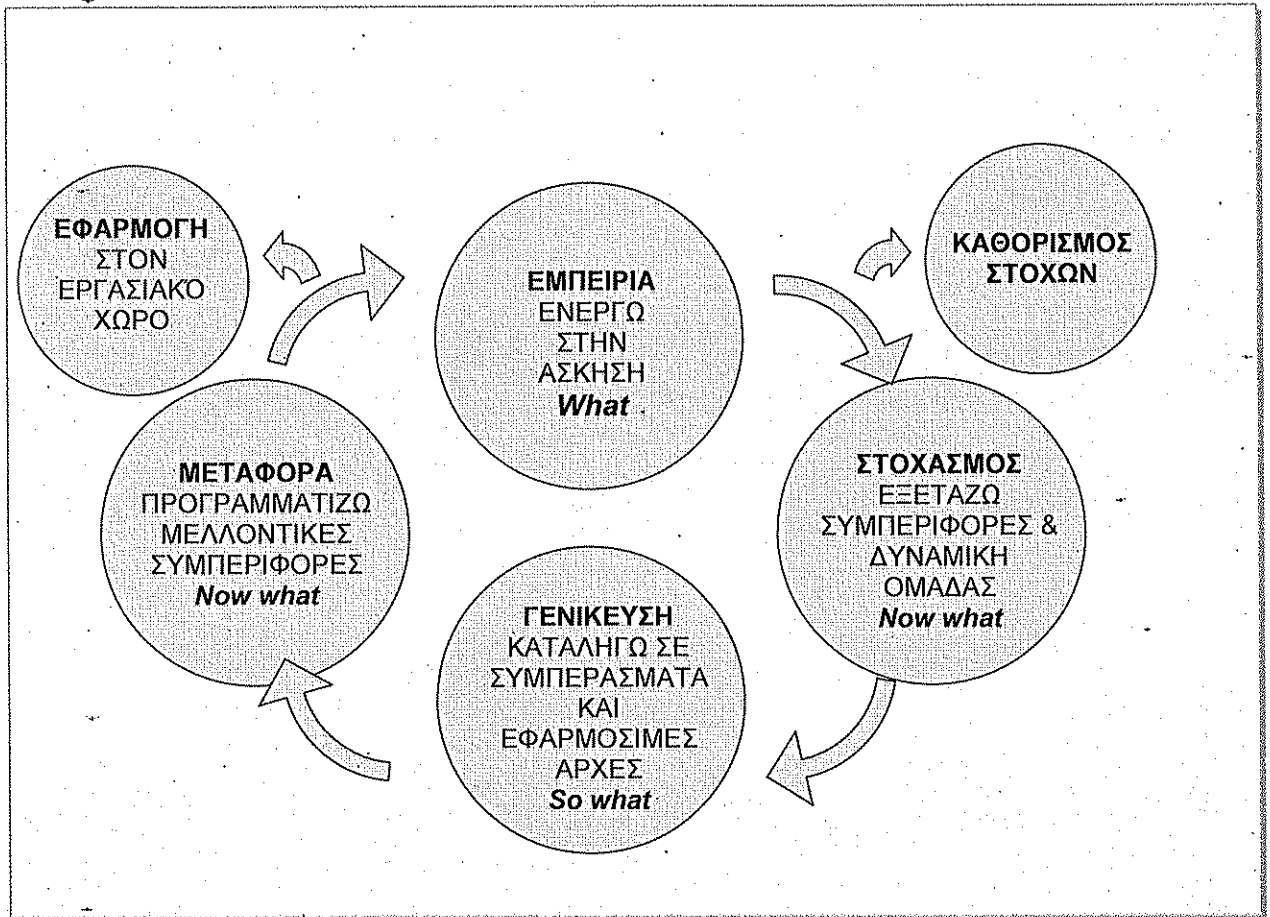
Τι (έκανα) **What**  
Γιατί (το έκανα) **So what**  
Τώρα τι (θα κάνω) **Now what**

Ο Βιωματικός Μαθησιακός Κύκλος είναι ουσιαστικά ο τρόπος που «μαθαίνουμε» σε όλη μας τη ζωή. Κάθε συμπεριφορά & πράξη που μας οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα, χαρακτηρίζεται σαν θετική και έχουμε κάθε λόγο να την επαναλαμβάνουμε. Αντίθετα, κάθε συμπεριφορά & πράξη που μας απομακρύνει από το επιθυμητό αποτέλεσμα, χαρακτηρίζεται σαν αρνητική, και έχουμε κάθε λόγο να την διαγράψουμε από το menu των συμπεριφορών μας.

Η εκπαιδευτική διαδικασία περιλαμβάνει:

- Εμπειρία (ασκήσεις και δραστηριότητες) και άμεσο debriefing με τη βοήθεια του facilitator.
- Συζήτηση στην αίθουσα, ανάλυση της εμπειρίας και εξαγωγή συμπερασμάτων.





## **2. Ομαδική Συνεργασία**

---

## Εισαγωγή – Βασικές Έννοιες

---

Η σημασία των ομάδων, και της ομαδικής συνεργασίας σήμερα, είναι πολύ μεγάλη. Ο καθένας μας ζει και κινείται μέσα σε ομάδες, ανήκει στο τμήμα της εταιρείας του, είναι μέλος της γειτονιάς, του αθλητικού σωματείου, του επιστημονικού συλλόγου, του δημοτικού συμβουλίου κ.λ.π. Το να μπορούμε να κατανοήσουμε τη φύση των ομάδων γενικά, και τα φαινόμενα που υπεισέρχονται και τις παραμέτρους που επιδρούν στην επιτυχημένη ή μη ομαδική συνεργασία ειδικότερα, αποτελούν απαραίτητες ικανότητες για να έχουμε απόδοση και αποτελεσματικότητα. Πόσοι όμως διαθέτουμε αυτές τις ικανότητες; Πόσο γνωστό είναι στον καθένα μας το φαινόμενο που λέγεται δυναμική ομάδων; Γνωρίζουμε τι είδους διαδικασίες απαιτούνται για ομαδική συνεργασία;

Οι απαντήσεις σε αυτά τα στοιχειώδη ερωτηματικά είναι κατά κανόνα αρνητικές. Η ομαδική συνεργασία είναι κάτι που μας βρίσκει ανέτοιμους, παρόλο που είναι ιδιαίτερα σημαντικό θέμα.

Σήμερα που δίνεται ιδιαίτερο βάρος στη συμμετοχή εργαζομένων, στη Δημοκρατική διοίκηση, στην αποκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων, οι ομάδες απαιτούν ιδιαίτερο βάρος. Αλλά τι είναι μια ομάδα;

«Ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό».

Έχει παρατηρηθεί ότι μια ομάδα εμφανίζει μια ιδιαίτερη ταυτότητα επιπλέον από τις προσωπικότητες και τα χαρακτηριστικά των μελών της. Με άλλα λόγια, όταν λειτουργεί μια ομάδα εμφανίζει μια δική της προσωπικότητα, που επιδρά πάνω στα άτομα και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Με αποτέλεσμα, ένα άτομο όταν ανήκει σε μια ομάδα να επηρεάζεται από αυτή και να εμφανίζει χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που δεν εμφανίζει σε άλλες καταστάσεις.

## Γιατί χρειάζονται οι ομάδες

---

Με τις ομάδες ικανοποιούμε συγκεκριμένες ανάγκες:

- **Ανάγκη για συνδιαλλαγές και κοινωνικές επαφές.** Μια από τις θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες είναι η κοινωνική ανάγκη. Ο άνθρωπος θέλει να ανήκει, να μοιράζεται κάτι με άλλους, επιζητεί τις σχέσεις, τη φιλία, τις επαφές, ικανοποιείται όταν βρίσκεται με άλλους ανθρώπους, και θέλει να τον αποδέχονται, να τον εκτιμούν και να τον αγαπούν. Αυτή η ανάγκη ικανοποιείται με τη συμμετοχή σε διάφορες ομάδες, σωματείο, οικογένεια, ποδοσφαιρική ομάδα, γειτονιά, παρέα, ο πολιτιστικός όμιλος.
- **Ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά.** Ο άνθρωπος ενοχλείται από την αβεβαιότητα και επιθυμεί να την ελαττώσει, όσο γίνεται. Στην προσπάθεια αυτή, το να ανήκει κανείς σε μια ομάδα μπορεί να συμβάλει θετικά, γιατί αυξάνει την υποστήριξη, ελαττώνει τις αδυναμίες και συνενώνει τις δυνάμεις, για αποτελεσματική αντιμετώπιση των «κινδύνων».
- **Ανάγκη για αναγνώριση.** Η ομάδα προσφέρει ευκαιρίες, όπου ένα μέλος μπορεί να βρει αναγνώριση, να ικανοποιήσει τον εγωισμό του, να αισθανθεί ότι αποκτά μια ταυτότητα, ότι είναι «κάποιος». Ιδιαίτερα ομάδες με δυσκολία εισόδου και περιορισμένο αριθμό μελών (club, λέσχες, επιστημονικά σωματεία και εταιρείες), αυξάνουν την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.
- **Ανάγκη για επιτυχία και πραγματοποίηση στόχων.** Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι φυσικοί, να απαιτούν δηλαδή δύναμη και προσπάθεια, ή πνευματικοί. Και στις δύο περιπτώσεις οι ικανότητες των διαφόρων ατόμων είναι δυνατόν να προστεθούν και επαυξηθούν. «Ότι ο ένας δεν μπορεί, οι δύο μπορούν...» λέει ο λαός.

Ταυτόχρονα λαμβάνει χώρα κι ένα άλλο φαινόμενο. Το φαινόμενο της «κοινωνικής διευκόλυνσης». Αυτό είναι η τάση που έχουν καλά εκπαιδευμένα άτομα να αποδίδουν καλύτερα όταν κι άλλοι συνάδελφοι είναι παρόντες, παρά όταν είναι μόνοι.

Ορισμένα χαρακτηριστικά και παράγοντες διευκολύνουν το σχηματισμό ομάδων. Τέτοια είναι η φυσική απόσταση, η συνήθεια να εργαζόμαστε κοντά σε κάποιον, η ψυχολογική απόσταση (συγκρούσεις, αντίθετες απόψεις, κ.λ.π.) τα κοινά ενδιαφέροντα και συμφέροντα και ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του χαρακτήρα (κοινά ή συχνά αντίθετα).

## **Μύθοι και Πραγματικότητες**

---

### **Ωριμα άτομα διαμορφώνουν ώριμες ομάδες**

Όχι κατ' ανάγκη. Η ωριμότητα είναι απαραίτητη αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

### **Η ομάδα είναι άθροισμα δύο ή περισσότερων ατόμων**

Η ομάδα είναι κάτι παραπάνω από αριθμητικό άθροισμα των μελών της. Η υπόστασή της εξαρτάται από την αλληλοεξάρτηση, τη σχέση μεταξύ των μελών, την ύπαρξη κοινών στόχων.

### **Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από την ποιότητα του ηγέτη της.**

Αυτό αποτελεί αυτοεπαληθευόμενη προφητεία. Η ακριβής διατύπωση θα έπρεπε να είναι:

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας.

### **Η ομάδα χάνει την αποτελεσματικότητά της όταν συζητά θέματα άσχετα προς τους στόχους της.**

Η ομάδα παρουσιάζει δύο διαφορετικές κατηγορίες ρόλων: στην μια κατηγορία ανήκουν οι δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με το έργο, στην άλλη εκείνες που αφορούν σε προβλήματα λειτουργίας, διατήρησης, εξομαλύνσεως των αντιθέσεων, κ.λ.π. Άρα το παραπάνω δεν ισχύει.

### **Οι αποτελεσματικές διαδικασίες έχουν γενική εφαρμογή, σε κάθε περίπτωση.**

Λάθος. Η διαδικασία θα επιλεγεί σε σχέση με το έργο, το μέγεθος της ομάδας, το ποιόν των μελών της, το χρόνο, τις δυνατότητες και τα διαθέσιμα μέσα.

### **Το άτομο πρέπει να θυσιάσει την ελευθερία του για να ανήκει σε ομάδα.**

Όχι απαραίτητα. Ο αμοιβαίος σεβασμός, η κατανόηση των διαφορών, ο καθορισμός των ορίων είναι στοιχεία απαραίτητα για τη σωστή λειτουργία μιας ομάδας.

## **Συνοχή**

---

Είναι το χαρακτηριστικό που έχουν μερικές ομάδες και εμφανίζεται σαν ατμόσφαιρα προσεγγίσεως των μελών, που δείχνουν κοινές πεποιθήσεις, στάσεις, αξίες, κ.τ.λ.

Η συνοχή χαρακτηρίζει τις ομάδες εκείνες όπου οι διασπαστικές δυνάμεις είναι μικρότερες από τις δυνάμεις που κρατούν τα μέλη συνδεδεμένα.

### **Μερικοί παράγοντες που αυξάνουν τη συνοχή είναι:**

- Η συμφωνία γύρω από τους στόχους.
- Συχνότητα συναντήσεων και συνδιαλλαγών των μελών.
- Προσωπική έλξη μεταξύ των μελών.
- Ανταγωνισμός με άλλες ομάδες.
- Αναγνώριση για καλή απόδοση.

### **Μερικοί παράγοντες που μειώνουν τη συνοχή:**

- Διαφωνίες μελών
- Μέγεθος ομάδας
- Δυσάρεστες προηγούμενες ατομικές εμπειρίες μέσα στην ομάδα
- Εσωτερικές έριδες και ανταγωνισμοί
- Δεσποτική συμπεριφορά μερικών μελών.

Η συνοχή παίζει έμμεσο ρόλο στην απόδοση της ομάδας μέσα από τους κανόνες που έχει αποδεχθεί η ομάδα, γύρω από το θέμα απόδοση.

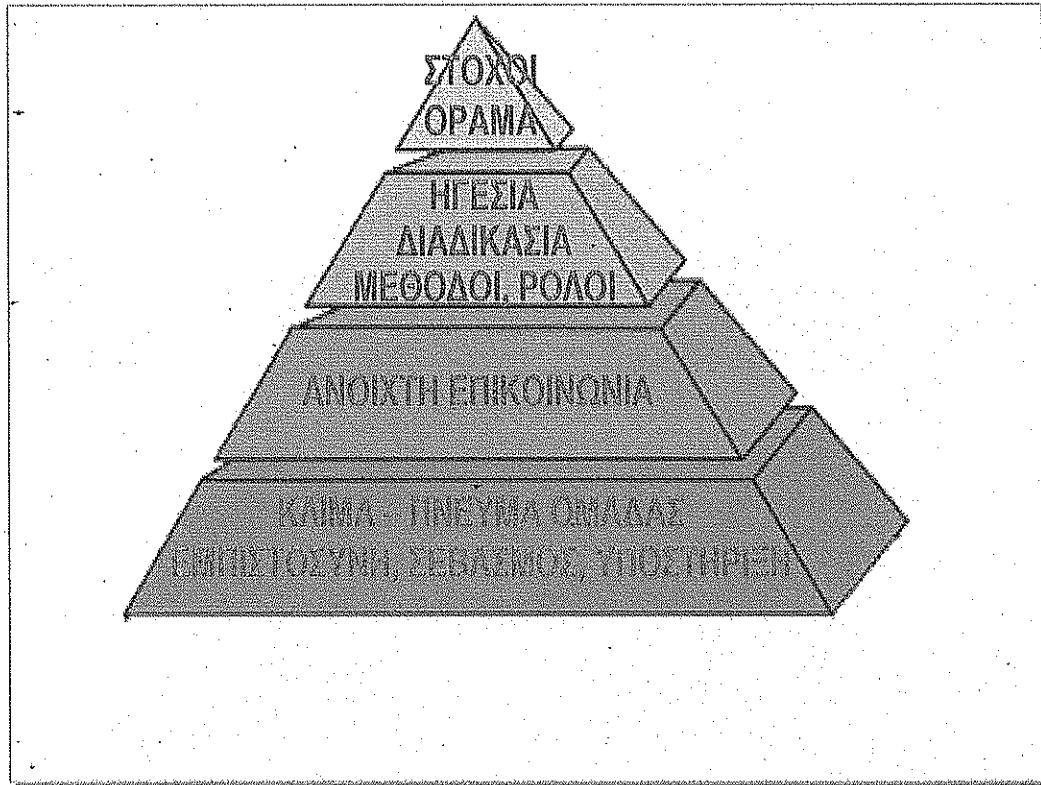
## Τα Υπέρ και τα Κατά Ομάδων μεγάλη συνοχή

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Καλύτερη συνεργασία</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Δύσκολη ζωή για νεοεισερχόμενους</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ευκολότερη/ καλύτερη επικοινωνία</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συντηρητισμός</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Λιγότερες απογοητεύσεις</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Αντίσταση στις αλλαγές</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Λιγότερες απουσίες και αποχωρήσεις</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ανταγωνιστικό πνεύμα προς άλλες ομάδες</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Μη ανοχή «αποκλιπόντων» μελών</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Δυσκολία δι-ομαδικής συνεργασίας</li></ul>



## Η Αποτελεσματική Ομάδα

---



## **Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ομάδων**

---

- Κοινοί στόχοι, αποστολή
- Ανοιχτή, ειλικρινής επικοινωνία
- Εμπιστοσύνη, σεβασμός & αμοιβαία υποστήριξη
- Συμμετοχή μελών
- Επίλυση προβλημάτων & συγκρούσεων.
- Γόνιμη αντιπαράθεση
- Ξεκάθαροι ρόλοι μελών
- Συνοχή και ενότητα
- Ηγεσία
- Αφοσίωση
- Διαδικασίες και οργάνωση
- Κριτική και αξιολόγηση απόδοσης
- Συναίνεση
- Ηθικό – ενέργεια
- Δίκαιη μεταχείριση μελών
- Σωστές σχέσεις με άλλες ομάδες

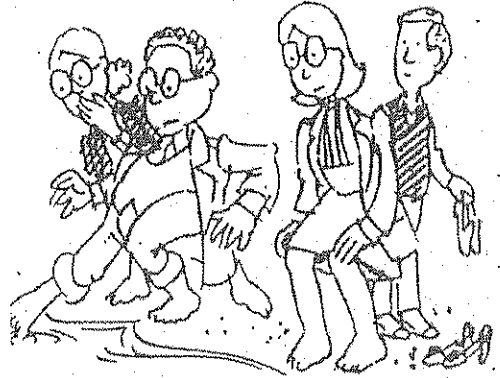
## Τα στάδια ανάπτυξης της Ομάδας

---

### 1ο στάδιο

#### ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ – FORMING

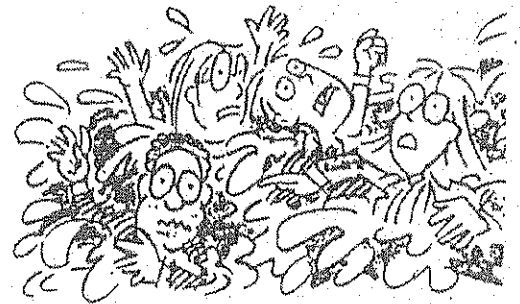
Η ομάδα είναι υπο-ανάπτυκτη και αδόμητη



### 2ο στάδιο

#### ΘΥΕΛΛΑ - STORMING

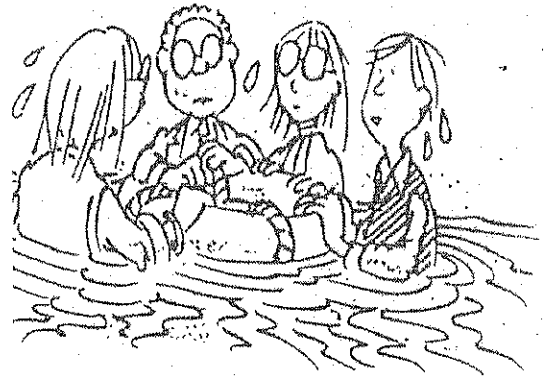
Η ομάδα πειραματίζεται, αναζητά δρόμους, συγκρούσεις, διαφωνίες



### 3ο στάδιο

#### ΚΑΤΑΣΤΑΛΑΓΜΑ – NORMING

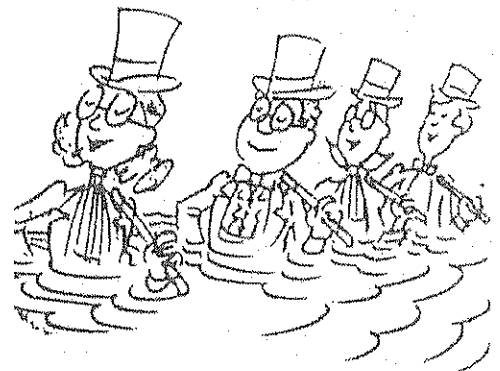
Η ομάδα εδραιώνεται, σταθεροποιείται



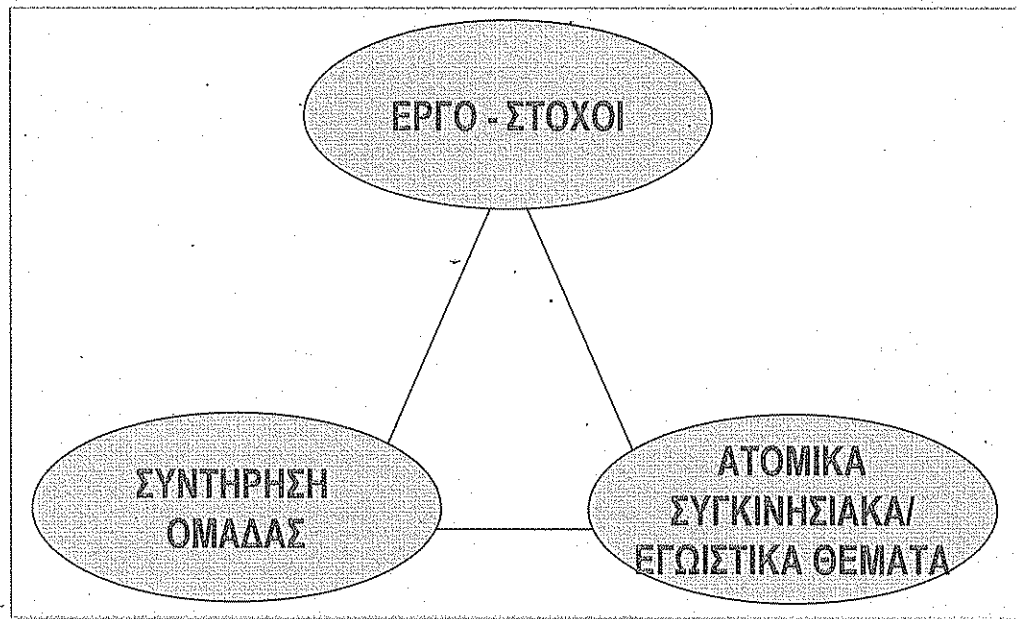
### 4ο στάδιο

#### ΑΠΟΔΟΣΗ – PERFORMING

Η ώριμη ομάδα



## Οι τρεις κατευθύνσεις της ομαδικής συμπεριφοράς



## Το ηθικό της Ομάδας

---

«.....Το ηθικό της ομάδας βρίσκεται μέσα στο μυαλό των ανθρώπων. Είναι κάτι το ασύλληπτο. Μια δύναμη η οποία κινητοποιεί την ομάδα, ώστε να δώσουν και την τελευταία τους ικμάδα δυνάμεων προκειμένου να επιτύχουν το στόχο. Χωρίς να υπολογίζουν το προσωπικό τους κόστος. Αισθάνονται ότι ανήκουν σε κάτι πιο μεγάλο από τον ίδιο τους τον εαυτό.....»

.....Για να αισθανθούν αυτό το συναίσθημα, για να διατηρηθεί το ηθικό ψηλά, χρειάζονται κάποιες βάσεις. Βάσεις πνευματικές, βάσεις λογικές, βάσεις υλικές – κατά σειρά σπουδαιότητας.

Πνευματικές πρώτα, γιατί στο πνεύμα των ανθρώπων θα δημιουργηθεί η απαραίτητη ώθηση.

Λογικές μετά, γιατί οι άνθρωποι χρειάζονται επιχειρήματα και αιτιολόγηση.

Υλικές τελευταία – είναι σημαντικό, αλλά τελευταίο -, γιατί συχνά, οι πιο θεαματικές περιπτώσεις υψηλού ηθικού έλαβαν χώρα σε καταστάσεις όπου οι υλικές συνθήκες ήταν πενιχρότατες!!.....»

*Field Marshal Lord Slim στο "Defeat into Victory" (1956)*

## Οι τρεις και ένας τρόποι επίτευξης συμφωνίας

---

\* ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ

\* ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ/ ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ

\* ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ

\* ΟΜΟΦΩΝΙΑ

## Η συναίνεση

---

- Συναίνεση δεν σημαίνει συμφωνία 100% Κάτι τέτοιο είναι αν όχι αδύνατο, πολύ δύσκολο
- Συναίνεση σημαίνει 100% δέσμευση με την απόφαση
- Είναι ένα βήμα όπου ακούγονται όλες οι απόψεις
- «Ακόμα κι αν δεν συμφωνώ με την απόφαση, θα την υποστηρίξω.... Γιατί την πήραμε μ' ανοιχτό και δίκαιο τρόπο.... Κι ακούσαμε όλες τις απόψεις.....!»
- Είναι συμμετοχική μέθοδος και όχι δημοκρατική, όπου υπάρχει η μειοψηφία
- Στη δημοκρατική προσέγγιση υπάρχει ανταγωνισμός του τύπου ΚΕΡΔΙΖΩ – ΧΑΝΕΙΣ
- Στη συναίνεση υπάρχει συναγωνισμός με ιδέες και επιχειρήματα

## Παράγοντες που επηρεάζουν την συναίνεση

1. Ηγεσία

2. Γνώση – Εμπειρία

3. Επικοινωνία

4. Χρόνος

5. Συμμετοχή

6. Μέγεθος ομάδας

7. Περιβάλλον

8. Διαδικασία

9. Συγκρούσεις

10. Οπτικά βοηθήματα, σημειώσεις



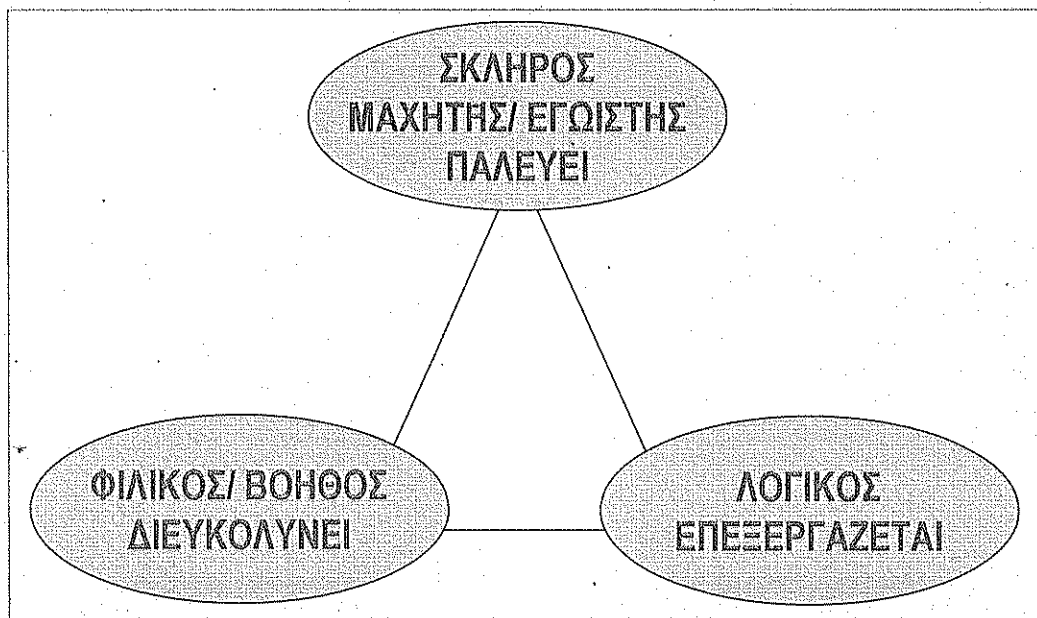
## Πως επιτυγχάνεται η συναίνεση

---

- ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΜΕ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ
- ΣΥΜΦΩΝΟΥΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
- ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΜΕ ΣΤΗ ΛΥΣΗ
- ΑΚΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ
- «ΑΓΟΡΑΖΟΥΜΕ»
- «ΖΟΥΜΕ» ΜΕ ΤΗ ΛΥΣΗ

## Οι τρεις άξονες της ατομικής συμπεριφοράς

---



## Ρόλοι Μελών

---

**A.**

ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

**B.**

ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

**Γ.**

ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ

*Ο ρόλος χωρίς προσωπικότητα είναι κενός.*

*Αλλά η προσωπικότητα χωρίς ρόλο είναι μη αποτελεσματική.*

## Ρόλοι Μελών – Αυτο-προσδιορισμός

ΡΟΛΟΙ	ΕΓΩ			
	ΣΥΧΝΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ	ΠΟΤΕ
• ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ				
• ΠΡΕΣΒΕΥΤΗΣ				
• ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ				
• ΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗΣ				
• ΕΙΔΙΚΟΣ				
• ΕΚΤΕΛΕΣΤΗΣ				
• ΔΙΑΝΟΟΥΜΕΝΟΣ				
• ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ				
• ΗΓΕΤΗΣ				
• ΚΡΙΤΙΚΟΣ				

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ**

## **Καθήκοντα του Ηγέτη**

---

### **Κατά τη διάρκεια της κάθε συνάντησης της ομάδας**

- Τηρεί τους ρόλους και τα καθήκοντα των μελών
- Καθοδηγεί χωρίς να δεσπόζει
- Είναι μέλος ενεργό της ομάδας
- Συμβάλλει με ιδέες
- Δεν δέχεται ότι η δικιά του άποψη είναι και η καλύτερη
- Διεγείρει τη συμμετοχή όλων
- Επικοινωνεί τους ευρύτερους οργανωτικούς περιορισμούς
- Επικεντρώνει την ομάδα στο στόχο
- Μάχεται για τη δυνατότητα απρόσκοπτης συμμετοχής όλων
- Ενδιαφέρεται για συναίνεση
- Δέχεται κριτική

### **Εκτός χρόνου συναντήσεων της ομάδας**

- Παρακολουθεί την υλοποίηση
- Είναι διαθέσιμος για δουλειά
- Συνδέει και εκπροσωπεί την ομάδα με άλλες ομάδες
- Αξιολογεί την εκπαίδευση
- Δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για την πορεία των έργων

## Βασικές Ικανότητες του σωστού μέλους Ομάδας

1. Λαμβάνει σοβαρά υπ' όψη του τους στόχους της ομάδας
2. Αντιστέκεται σε πιέσεις για συμμόρφωση
3. Απαντάει σε ερωτήσεις
4. Συμβάλλει με πληροφορίες όπου μπορεί και ξέρει
5. Επαληθεύει τα στοιχεία ενδεχόμενα εσφαλμένης αντίληψης ή πλάνης.  
Δεν δέχεται τυφλά
6. Προσθέτει στα επικοινωνιακά, στα επιχειρήματα των άλλων
7. Ακούει
8. Είναι σαφής στις απόψεις του
9. Είναι σύντομος
10. Δεν φροντίζει να προβάλλει μόνο τον εαυτό του
11. Δεν είναι ανταγωνιστικός
12. Δεν καταστρέφει ό,τι έχει κτισθεί ήδη

## Διαδικασία Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

---

1. Προσδιορισμός του προβλήματος
2. Προσδιορισμός στοιχείων και παραμέτρων του προβλήματος
3. Συγκέντρωση πληροφοριών
4. Εναλλακτικές λύσεις
5. Συζήτηση/ συγκέντρωση στο θέμα
6. Σύνοψη
7. Η ομάδα επιλέγει μια λύση
8. Έλεγχος των συνεπειών της πρώτης επιλογής
9. Ανατροφοδότηση (πρόβλημα)
10. Συμφωνία
11. Κατανομή εργασιών – ευθυνών
12. Παρακολούθηση

Δύο σημαντικά φαινόμενα λαμβάνουν χώρα όταν γίνεται ομαδική λήψη αποφάσεων:

## **A. ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ**

Είναι μια ιδιότητα που όταν υπάρχει τότε η ομάδα παράγει ένα αποτέλεσμα, το οποίο κανένα από τα επιμέρους άτομα δεν θα μπορούσε να επιτύχει, μόνο του. Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχει συμμετοχή, αλληλεξάρτηση, συνδιαλλαγές και σύμπραξη των ατόμων. Έτσι, οι διαθέσιμες πληροφορίες αυξάνουν, αλλά και η ποιότητα των αποφάσεων και ο βαθμός αναλύσεως του προβλήματος και κατανοήσεως των συνιστώσών του βελτιώνονται.

Σε όλα αυτά πρέπει να προστεθεί και η έννοια της συναίνεσης. Μια ομάδα φτάνει σε συναίνεση όταν τα μέλη της λένε «εντάξει, μπορεί να μην είναι ακριβώς αυτό που θέλω, αλλά μπορώ να ..ζήσω με αυτήν την απόφαση...».

Η συνέργεια υποχρεώνει την ομάδα να μην δέχεται αβίαστα ή πλειοψηφικά μια ιδέα αλλά να εξετάζει όλες τις πτυχές της, να θεωρεί όλες τις απόψεις και να αναζητεί τις καλύτερες δυνατότητες.

## **B. ΟΜΑΔΙΚΗ – ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΒΟΛΗ (ΛΟΓΙΚΗ)**

Πολλές φορές συμμετέχοντας σε μια ομάδα έχουμε την αίσθηση ότι κάτι δεν πάει καλά, αλλά δεν έχουμε τη δύναμη να διαμαρτυρηθούμε. Ίσως πιστεύουμε ότι είμαστε οι μόνοι που έχουμε αμφιβολίες. Η ακόμη, σε μια απόπειρά μας να διαφωνήσουμε μερικοί μας κριτικάρισαν, λέγοντας ότι καταστρέφουμε την ομάδα. Άλλες φορές πάλι η ομάδα θέλει αυτο-επιβεβαίωση, και αναζητά πληροφορίες που ενισχύουν μόνο την απόφαση, και όχι αντίθετες.



Όλα αυτά τα περιστατικά συνθέτουν το περίφημο GROUPTHINK, την ομαδική λογική: Η ομάδα πιέζει για συμμόρφωση με αποτέλεσμα τη χαμηλή πνευματική επίδοση των μελών, την ανεπαρκή εξέταση της πραγματικότητας, τη χλιαρή κριτική, την αυτοεπιβεβαιωτική κρίση.

Ο ψυχολόγος I. JANIS δίνει μερικά παραδείγματα αποφάσεων που προέκυψαν από τέτοια Ομαδική Υποβολή. Ένα παράδειγμα είναι η εισβολή στον κόλπο των Χοϊρών από την κυβέρνηση J. F. KENNEDY το 1960.

Μερικά συμπτώματα τέτοιας υποβολής είναι:

- Η ψευδαίσθηση της τελειότητας της ομάδας
- Εκλογίκευση των πάντων
- Ψευδαίσθηση ηθικών ερεισμάτων
- Υποτίμηση εξωτερικών παραγόντων του περιβάλλοντος
- Πίεση για συμμόρφωση
- Ψευδαίσθηση ομοφωνίας
- Αυτό-λογοκρισία
- Εμπόδια στη σκέψη των άλλων

## Συνεργατική Συμπεριφορά

---

1.	ΚΟΙΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
2.	ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
3.	ΠΡΟΒΛΕΨΙΜΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
4.	ΟΧΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΜΠΛΟΦΕΣ
5.	ΕΠΙΣΤΡΑΤΕΥΣΗ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ
6.	ΥΠΟΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΟΧΙ ΤΩΝ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ
7.	ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ
8.	ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
9.	ΑΚΟΗ
10.	ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ

## Ανταγωνιστική Συμπεριφορά

1.	ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΗΓΟΥΝΤΑΙ
2.	ΜΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΚΟΗΣ
3.	ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ/ ΚΑΧΥΠΟΨΙΑ
4.	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΕΡΔΙΣΩ-ΧΑΝΕΙΣ
5.	ΑΠΕΙΛΕΣ, ΜΠΛΟΦΕΣ, ΕΚΠΛΗΞΕΙΣ
6.	ΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΕΧΘΡΟΤΗΤΑ
7.	ΥΠΟΓΡΑΜΜΙΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ
8.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΧΩΡΙΣ ΛΟΓΙΚΗ, ΜΟΝΟ ΓΙΑ ΝΑ ΣΤΗΡΙΞΟΥΜΕ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΜΑΣ
9.	ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ
10.	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑ

## **Η σωστή κριτική**

---

- 1. Γίνεται με γνήσιο ενδιαφέρον και σεβασμό για τον άλλο**
- 2. Γίνεται προσεκτικά και με τακτ**
- 3. Είναι συγκεκριμένη. Βασίζεται σε στοιχεία**
- 4. Αφορά στη συμπεριφορά κι όχι στην προσωπικότητα**
- 5. Είναι ειλικρινής, ανοικτή και σαφής**
- 6. Δεν περιέχει κρίσεις ή κατηγορίες. Είναι περισσότερο περιγραφική**
- 7. Πρέπει να την θέλει ο δέκτης**
- 8. Είναι εποικοδομητική. Περιέχει και θετικά και αρνητικά στοιχεία**
- 9. Αφορά κάτι που μπορεί να αλλάξει ο δέκτης**
- 10. Πάντα πρέπει να ελέγχουμε την κατανόηση του δέκτη.  
Τον ακούμε προσεκτικά**

## Εμπιστοσύνη

Το χάσμα εμπιστοσύνης που υπάρχει οφείλεται στο γεγονός ότι περιμένουμε πρώτα οι άλλοι να δείξουν ότι είναι άξιοι της εμπιστοσύνης. Και ως τότε είμαστε επιφυλακτικοί, προσεκτικοί και υπολογίζουμε τα πάντα.

Το αποτέλεσμα: ΦΑΥΛΟΣ ΚΥΚΛΟΣ. Και οι άλλοι κάνουν το ίδιο και τίποτα δεν προχωράει.

### Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΔΙΝΕΤΑΙ ΠΡΩΤΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΠΑΙΡΝΕΤΑΙ

#### ΙΔΕΕΣ:

1. Δείξτε εμπιστοσύνη πρώτος
2. Υπολόγισε το ρίσκο και έχετε εναλλακτικές λύσεις. Τι θα γίνει αν αποδειχθεί ότι κάνατε λάθος;
3. Επικοινωνήστε ανοιχτά με τους άλλους
4. Να είστε ρεαλιστές. Δεν ζούμε σε κόσμο αγγέλων. Αλλά επίσης δεν είναι όλοι κυνικοί
5. Δώστε ευκαιρίες στους άλλους
6. Δώστε άμεση ξαναπληροφόρηση αν κάτι σας ενοχλεί στη συμπεριφορά τους
7. Συγχωρείστε πρόθυμα. Δώστε και μια δεύτερη ευκαιρία
8. Κοιτάξτε το μέλλον. Ξεχάστε το παρελθόν
9. Δείξτε ότι δεν είστε η εύκολη λεία. Αν χρειαστεί μπορεί να γίνεται σκληρός
10. Θυμηθείτε τα συστατικά της εμπιστοσύνης. ΑΝΟΙΧΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ, ΣΥΝΕΠΕΙΑ, ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ, ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ, και χτίστε τις σχέσεις σας πάνω τους
11. Προσπαθήστε να κατανοήσετε τη θέση των άλλων. Δείξτε το. Σεβαστείτε τα δικαιώματά τους
12. Εφαρμόστε την αρχή της δικαιοσύνης: ΚΕΡΔΙΖΩ-ΚΕΡΔΙΖΕΙΣ

και μην ξεχνάτε:

*Η εμπιστοσύνη μοιάζει με γυάλινο βάζο*

*Αν ραγίσει.....*

### **3. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

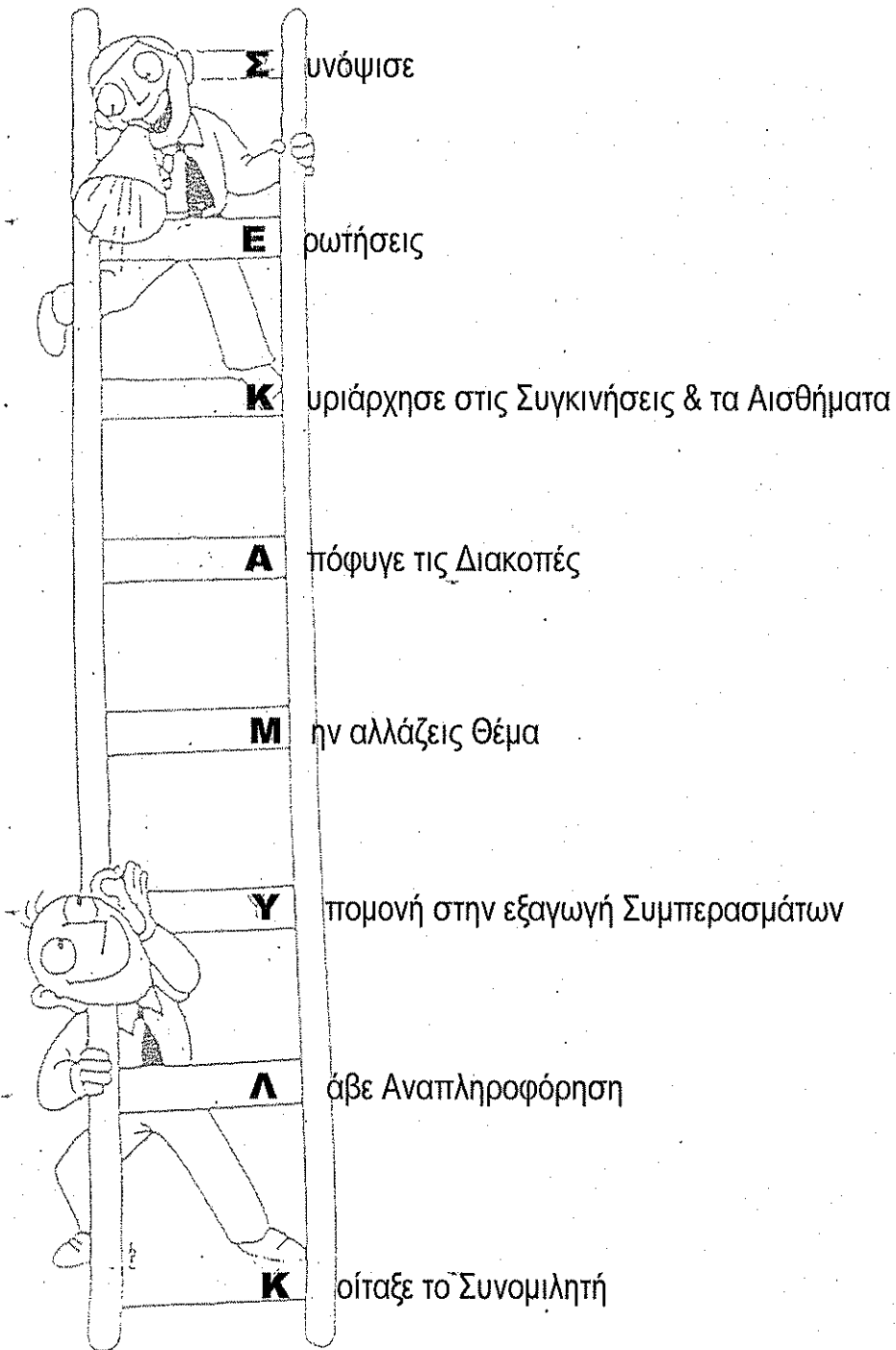
---

## Σύγκριση του Κακού και του Καλού Ακροατή

Ο ΚΑΚΟΣ	Ο ΚΑΛΟΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν προσέχει όταν το θέμα είναι ανιαρό</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποσυνδέεται όταν η παρουσίαση είναι φτωχή</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έχει την τάση να επιχειρηματολογήσει αμέσως</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκεντρώνεται στα γεγονότα και τις λεπτομέρειες .</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κρατάει λεπτομερείς σημειώσεις</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν δείχνει ζωηρός. Δεν εκπέμπει ενέργεια</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εύκολα αφαιρείται</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δεν του αρέσουν τα δύσκολα θέματα, επιζητά ελαφρά, ευχάριστα θέματα</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιδρά στις λέξεις που είναι φορτισμένες συναισθηματικά</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ονειροπολεί όταν ο ομιλητής είναι αργός</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αν δεν συμφωνεί αντιδρά αρνητικά. "Ναι μεν.....αλλά"</li> </ul>	

## Η σκάλα της Ακρόασης

---





# **Αποτελεσματική Ακρόαση του Μηνύματος**

---

Η αποτελεσματική ακρόαση περιλαμβάνει τη σωστή παθητική ακρόαση και τη σωστή ενεργητική ακρόαση.

## **ΠΑΘΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ**

Η πρώτη σημαίνει σωστή σύλληψη, επεξεργασία και ερμηνεία του μηνύματος από τον δέκτη και προϋποθέτει:

- I. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΟΧΗΣ ΣΤΟΝ ΠΟΜΠΟ
- II. ΟΠΤΙΚΗ ΕΠΑΦΗ
- III. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΗ ΛΕΚΤΙΚΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ
- IV. ΕΝΘΑΡΡΥΝΤΙΚΑ ΝΕΥΜΑΤΑ
- V. ΥΠΟΜΟΝΗ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΕΙ Ο ΠΟΜΠΟΣ  
(ΟΧΙ ΔΙΑΚΟΠΕΣ, ΟΧΙ ΒΙΑΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ)

## ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ ΑΚΡΟΑΣΗ

Η δεύτερη συνίσταται στην προσπάθεια του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί. Γι' αυτό και προϋποθέτει:

- I. ΝΑ ΔΕΙΧΝΩ ΤΙ ΚΑΤΑΛΑΒΑ ΓΙΑ ΝΑ ΕΛΕΓΞΩ ΑΝ ΚΑΤΑΛΑΒΑ ΣΩΣΤΑ
- II. ΝΑ ΚΑΝΩ ΤΙΣ ΣΩΣΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ
- III. ΝΑ ΕΝΘΑΡΡΥΝΩ ΤΟΝ ΠΟΜΠΟ ΝΑ ΜΙΛΗΣΕΙ
- IV. ΝΑ ΤΟΝ ΑΚΟΥΩ ΜΕ ΟΥΔΕΤΕΡΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΝΑ ΠΕΡΑΣΩ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΝΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΩ (ΕΜΠΙΑΘΕΙΑ)

Ενεργητική ακρόαση :

- Ακούω προσεκτικά αυτό που λέγεται
- Περιμένω να αφουγκραστώ αυτό που δεν λέγεται
- Δεν βιάζομαι να αντιδράσω μέχρι να ελέγξω αν αυτό που κατάλαβα είναι αυτό που εννοεί ο πομπός
- Σκέφτομαι τα κεντρικά σημεία του μηνύματος
- Ακούω με ουδετερότητα
- Ακούω τις λέξεις και παρατηρώ τα μη λεκτικά μηνύματα (έκφραση του προσώπου, τόνους της φωνής, χειρονομίες, άλλες κινήσεις)
- Κάνω ερωτήσεις
- Επιλέγω κατάλληλη αντίδραση

## Διαπάθεια

.....

Η διαπάθεια είναι η ικανότητα να νοιάζεται κάποιος για τους άλλους, να κατανοεί τα αισθήματά τους και να τους δείχνει ακριβώς ότι ενδιαφέρεται και κατανοεί.

$\Delta = \text{ΚΑ} + \Delta\text{ΚΑ} + \text{ΒΟΗΘΕΙΑ}$

\*

\*

---

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

ΓΛΩΣΣΑ ΣΩΜΑΤΟΣ

Στις κωλήσεις η διαπάθεια είναι σημαντική



Ναι ξέρω τι είναι η.....

Όχι αποκλείεται να ξέρεις!  
Η διαπάθεια είναι η ικανότητα να κατανοείς τον άλλο.....



Μου είχαν κει οτι.....

Σου είπαν ανοησίες. Η διαπάθεια  
σημαίνει να μην διακόπτεις και να  
μην εμποδίζεις τον άλλον να  
ολοκληρώσει



Πίστενα οτι.....

Δεν πρέπει να πιστεύεις πάντα οσα σου λένε. Η διαπάθεια είναι μια  
περιέργεια που αισθάνεσαι για ο,τι ενδιαφέρει τον άλλον.



Εμένα αυτό που μ' ενδιαφέρει κάνω απο όλα.....

Ξέρω ακριβώς αυτό που σε ενδιαφέρει.....



## Η Επαγγελματική Ουδετερότητα

---

1. ΔΙΑΤΗΡΩ ΤΗΝ ΨΥΧΡΑΙΜΙΑ ΜΟΥ
2. ΠΑΡΑΤΗΡΩ ΤΗ ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ
3. ΔΙΑΠΑΘΕΙΑ (ΑΚΟΥΩ ΜΕ ΟΥΔΕΤΕΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΟ ΔΕΙΧΝΩ)
4. ΥΠΟΜΟΝΗ ΝΑ ΤΕΛΕΙΩΣΕΙ Ο ΠΟΜΠΟΣ
5. ΕΧΩ ΕΠΙΓΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΚΑΤΑΛΗΨΕΩΝ ΜΟΥ ΚΑΙ  
ΤΙΣ ΑΦΗΝΩ ΣΤΗΝ ΑΚΡΗ
6. ΕΥΓΕΝΕΙΑ
7. ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ
8. ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ

## Ο Διάλογος – 20 Σημεία

---

1. Υιοθετείστε μια ζωντανή στάση του σώματος και φιλικό και χαμογελαστό ύφος
2. Κατοπτρίστε τη γλώσσα του σώματος του συνομιλητή
3. Ακούστε προσεκτικά και μ' ενδιαφέρον
4. Ακούστε συμμετοχικά
5. Αφού ο άλλος ολοκληρώσει, πείτε τη γνώμη σας
6. Να είστε ήρεμος και θετικός και όχι ανταγωνιστικός
7. Αναγνωρίστε και επιβραβεύστε τα θετικά στοιχεία της άποψης του άλλου
8. Χρησιμοποιείτε ερωτήσεις
9. Συνοψίστε σε τακτά χρονικά διαστήματα
10. Υπογραμμίστε τις συμφωνίες
11. Αν διαφωνείτε πείτε: «Πολύ ενδιαφέρουσα άποψη, σας ευχαριστώ. Ίσως δεν συμφωνώ αλλά θα ήθελα να το σκεφθώ.....»
12. Ενθαρρύνετε τον άλλο. Κάντε νεύματα ότι παρακολουθείτε
13. Έχετε οπτική επαφή
14. Μην χρησιμοποιείτε το δεύτερο πρόσωπο αλλά το πρώτο πληθυντικό
15. Ελέγξτε τακτικά την κατανόηση
16. Αν ο άλλος έχει πρόβλημα κατανόησης μην πείτε: «Δεν κατάλαβες». Πείτε «Δεν το εξήγησα καλά....»
17. Έχετε σημειωματάριο
18. Δομείστε στο μυαλό σας αυτό που θέλετε να πείτε
19. Δείξτε ευελιξία και προσαρμοστικότητα
20. Πείτε τι θα πείτε κάθε φορά που αναπτύσσετε ένα θέμα