

## ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Αντιμετώπιση Συγκρούσεων

στον Εργασιακό χώρο



University  
of Cyprus

**Μάιος 2013**

Εκπαιδύτρια: κ. Ξένια Στεφάνου



---

InterFRONTIERS interKNOWLEDGE  
Κώστα Μισιαούλη 36,2450, Κάτω Δευτερά  
Τηλ.: 22625222, Φαξ:22625223  
[www.inter-frontiers.com](http://www.inter-frontiers.com)

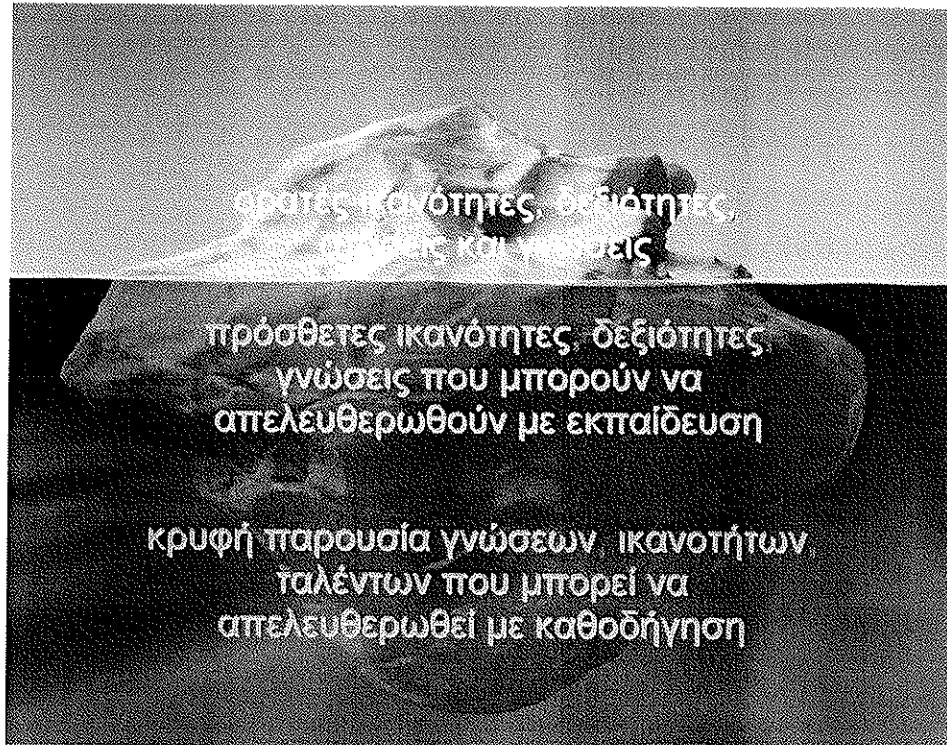
<b>Περιεχόμενα</b>	<b>σελ.</b>
<b>Ενότητα 1: Εισαγωγή και Στόχοι Προγράμματος</b>	<b>3</b>
<b>Ενότητα 2: Το Μοντέλο Ολικού Μυαλού</b>	<b>5</b>
1. Εισαγωγή	5
2. Το Ανθρώπινο Μυαλό	6
3. Οι συνέπειες του νοητικού προφίλ	10
4. Σχέση Μυαλού και Management	12
<b>Ενότητα 3: Επίλυση Συγκρούσεων</b>	<b>22</b>
1. Εισαγωγή	22
2. Είναι η σύγκρουση μια κρίση	23
3. Αλλάζοντας τους όρους του παιχνιδιού	24
3.1. Προσέγγιση «κερδίζω-κερδίζεις»	25
3.2. Το Μοντέλο Συμφωνίας Ενοχλήσεων	27
3.3 Ακούω για να Μαθαίνω	37
3.4. Εκφράζομαι ώστε να Εξερευνώ Δυνατότητες	40
3.5. Δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα για να μοιράζεστε τις ενοχλήσεις σας	44

©Team Management Consultants

(Το παρόν υλικό αποτελεί ιδιοκτησία της Team Management Consultants - απαγορεύεται η ολική ή μερική αναπαραγωγή του χωρίς την άδεια της)

# Ενότητα 1η: Εισαγωγή και στόχοι προγράμματος

## Το παγόβουνο της απόδοσης



Όλοι μας διαθέτουμε κρυφά ταλέντα και δυνατότητες. Οι περιστάσεις και οι ευκαιρίες μας κάνουν να χρησιμοποιούμε ένα μέρος από αυτά. Πολλοί δεν καταφέρνουν να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα και δυνατότητες που έχουν ποτέ.

Οι συνθήκες εργασίας γίνονται πιο σύνθετες και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι επιτακτική. Με την εκπαίδευση, ένα μέρος των δυνατοτήτων μας αναπτύσσεται και μπορεί να απελευθερωθεί στην καθημερινή μας εργασία. Στη συνέχεια, με τη σωστή καθοδήγηση, μπορούμε να αντλήσουμε από την κρυφή παρουσία των ανθρώπων στην επιχείρηση/ οργανισμό.

Οι στόχοι του Εκπαιδευτικού Προγράμματος - Επίλυση Συγκρούσεων μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- Εξοικείωση με το Μοντέλο Ολικού Μυαλού της Herrmann International και σύνδεση με τις τεχνικές που απαιτούνται στην επίλυση συγκρούσεων
- Κατανόηση των νοητικών μας προτιμήσεων όπως και των νοητικών προτιμήσεων των συνεργατών μας, ώστε να μπορούμε να διαχειριστούμε αποτελεσματικά μια σύγκρουση.
- Εμβάθυνση στο Μοντέλο Επίλυσης Συγκρούσεων
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων και τεχνικών για την αποτελεσματική επίλυση συγκρούσεων

# Ενότητα 2η: Το Μοντέλο Ολικού Μυαλού

## 1. Εισαγωγή

Η επιβίωση ενός οργανισμού σ' ένα «εχθρικό» περιβάλλον εξαρτάται από τις δυνατότητες ανταπόκρισης και προσαρμογής του στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι δυνατότητες αυτές προκύπτουν από την ικανότητα σύλληψης των εξωτερικών ερεθισμάτων, επεξεργασίας τους και παραγωγής αντιδράσεων τόσο προς το εσωτερικό, με τη μορφή ρυθμιστικών μηχανισμών (FEED-BACK, ομοιοστασία) όσο και προς το εξωτερικό με τη μορφή αντιδράσεων ή απαντήσεων για ελαχιστοποίηση των συνεπειών των ερεθισμάτων. Όλο αυτό το πολύπλοκο φαινόμενο έχει αποδειχθεί ότι ελέγχεται από το μυαλό και το νευρικό σύστημα.

Όσο πιο μεγάλη είναι η πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος, τόσο πιο μεγάλη πρέπει να είναι η εσωτερική ποικιλία του οργανισμού - ο αριθμός δηλαδή των δυνατών καταστάσεων ώστε να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Είναι εμφανές άρα ότι το μυαλό για να ελέγξει αποτελεσματικά την ανάπτυξη και επιβίωση ενός οργανισμού πρέπει να έχει μεγάλες δυνατότητες και τεράστιο βαθμό απαιτούμενης ποικιλίας. Διότι το περιβάλλον έχει πλέον απεριόριστη πολυπλοκότητα και ο ρυθμός των αλλαγών που συμβαίνουν είναι πρωτόγνωρος.

Το μεταφορικό αυτό μοντέλο μπορεί αν χρησιμοποιηθεί αναλογικά και στην περίπτωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Το μυαλό, στην περίπτωση αυτή είναι το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού συνεπικουρούμενο από κάποια συστήματα, εξωσωματικά, όπως λέγονται, που επιτρέπουν την υλοποίηση βασικών λειτουργιών:

- **Ανίχνευση περιβάλλοντος**
- **Αναζήτηση πληροφοριών**
- **Έλεγχος, διορθωτικές κινήσεις**
- **Λήψη αποφάσεων**

- **Δράση, αλλαγές**

Τα πάντα εξαρτώνται λοιπόν από το μυαλό των ανθρώπων της επιχείρησης ή του οργανισμού και τις δυνατότητές του. Ειδικότερα η ομάδα ανθρώπων που διοικούν την επιχείρηση ή τον οργανισμό, οι manager, παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του μυαλού της επιχείρησης ή του οργανισμού. Είναι μάλλον απλό να συνάγει κανείς ότι η συνισταμένη των εγκεφάλων των manager και των άλλων εργαζομένων θα αποτελέσει την κινητήρια δύναμη της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

## 2. Το ανθρώπινο μυαλό

### Μερικοί αριθμοί

Η παράγραφος αυτή από μόνη της είναι ικανή να σοκάρει και να εκπλήξει τον αναγνώστη που δεν έτυχε να εκτεθεί σε αντίστοιχες πληροφορίες.

Το μυαλό μας είναι ένα εκπληκτικό εργαλείο, ασύλληπτης πολυπλοκότητας και τρομακτικών δυνατοτήτων. Τόσο που μερικοί αναρωτιούνται, όχι χωρίς δέος αν **το ανθρώπινο μυαλό δύναται να συλλάβει και να καταλάβει το ανθρώπινο μυαλό!**

Μερικοί ενδεικτικοί αριθμοί:

- Αποτελείται από 100 δις νευρικά κύτταρα, τους νευρώνες.
- Κάθε νευρώνας συνδέεται με άλλους, με τις λεγόμενες συνάψεις. Κάθε ένας έχει  $10^{28}$  δυνατότητες συνάψεων. Αυτές οι συνδέσεις δημιουργούν τη χωρητικότητα του μυαλού: τις δυνατότητες δηλ. επεξεργασίας και αποθήκευσης πληροφοριών.
- Ο συνολικός αριθμός των διασυνδέσεων είναι αστρονομικός: ο αριθμός 1 ακολουθούμενος από 10 εκατομμύρια χιλιόμετρα μηδενικά τυπογραφικά!!! δηλαδή κάπου 35 φορές η απόσταση Γης - Σελήνης. Αυτό εξηγεί κάπως την τεράστια ποικιλία των πιθανών αντιδράσεων του ανθρώπου. Η εκτίμηση έγινε από το Ρώσο καθηγητή Pyotr Anokhine.

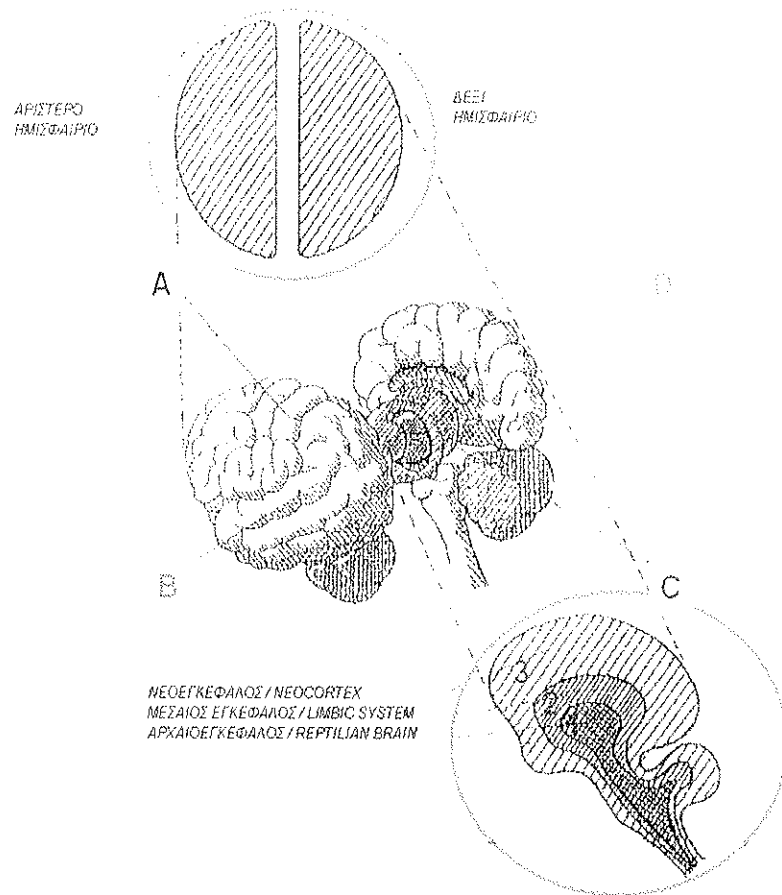
Ο γιατρός Dr. Roger Sperry (Βραβείο Nobel 1981) ανακάλυψε ότι τα δύο ημισφαίρια του εγκεφάλου επιτελούν διαφορετικές λειτουργίες και λειτουργούν σαν δύο διαφορετικοί εαυτοί μέσα σ' έναν. Ο Dr. Robert Ornstein, επαλήθευσε και επέκτεινε αυτές τις διαπιστώσεις.

ΑΡΙΣΤΕΡΟ ΗΜΙΣΦΑΙΡΙΟ	ΔΕΞΙΟ ΗΜΙΣΦΑΙΡΙΟ
▪ Αναλυτικό	▪ Ολιστικό
▪ Γραμμικό	▪ Χρησιμοποιεί φαντασία
▪ Μαθηματικό	▪ Διαισθητικό
▪ Λογικό	▪ Συναισθηματικό
▪ Ποσοτικό	▪ Συγκινησιακό
▪ Προγραμματισμένο	▪ Διανθρώπινο
▪ Οργανωτικό	▪ Εννοιολογικό

Ο Dr. Paul McLean διατύπωσε το τριαδικό μοντέλο του εγκεφάλου. Ο εγκέφαλος αποτελείται από τρεις εγκεφάλους, σ' ένα.

- Τον αρχαιοεγκέφαλο ή εγκέφαλο του ερπετού (Reptilian Brain). Είναι ο πιο παλιός, ηλικίας πάνω από 300 εκατ. χρόνια, και είναι, ο ίδιος με εκείνον της σαύρας και του αλιγάτορα. Ελέγχει τα ένστικτα και κάποιες σημαντικές αυτόματες λειτουργίες (αναπνοή, καρδιακή λειτουργία κ.λ.π.)
- Το Μεσαίο εγκέφαλο ή παλαιοθηλαστικό εγκέφαλο (Paleomammalian Brain) ή Limbic System. Αυτό το μέρος αναπτύχθηκε πριν 200-300 εκατ. χρόνια. Είναι το ίδιο με τον εγκέφαλο κατώτερων θηλαστικών όπως ο αρουραίος, οι λαγοί, τα άλογα. Συγκίνηση, μνήμη, ευχαρίστηση, μάθηση, έλεγχος του αυτόνομου νευρικού συστήματος είναι μερικές από τις λειτουργίες του.
- Το ανώτερο μέρος, ο σκούφος που καλύπτει τα άλλα δύο είναι ο νεοεγκέφαλος ή Neocortex. Είναι το πιο νέο κομμάτι, που αναπτύχθηκε ταχύτατα τα τελευταία 1.000.000 χρόνια και είναι αυτό που ξεχωρίζει τον Homo Sapiens. Ομιλία, σκέψη, φαντασία, πολιτισμένες πράξεις, επεξεργασία εννοιών, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά κέντρα αυτού του τμήματος. Δύο ημισφαίρια λοιπόν και τρία μέρη.





### 3. Οι συνέπειες του νοητικού προφίλ

Το ενδιαφέρον αυτής της ιστορίας είναι η υπόθεση εργασίας που διατύπωσε ο Ned Hermann: **“Πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά υπάρχει το μυαλό και το νοητικό προφίλ του καθενός”**. Ανάλογα με την προτίμηση που δείχνουμε για κάποια από τα τέσσερα τεταρτημόρια, έχουμε και αντίστοιχη συμπεριφορά.

Ένας άνθρωπος με προτίμηση A και B είναι συγκρατημένος στη συμπεριφορά του, προτιμάει ένα τακτοποιημένο γραφείο, στήνεται συντηρητικά, έχει αίσθηση του χρόνου. Είναι ακριβής στην ώρα του, συνεπής, πειθαρχημένος. Σέβεται τις προθεσμίες. Υλοποιεί τα projects, έχει σαφή αντίληψη των οικονομικών παραμέτρων και των αριθμητικών στοιχείων.

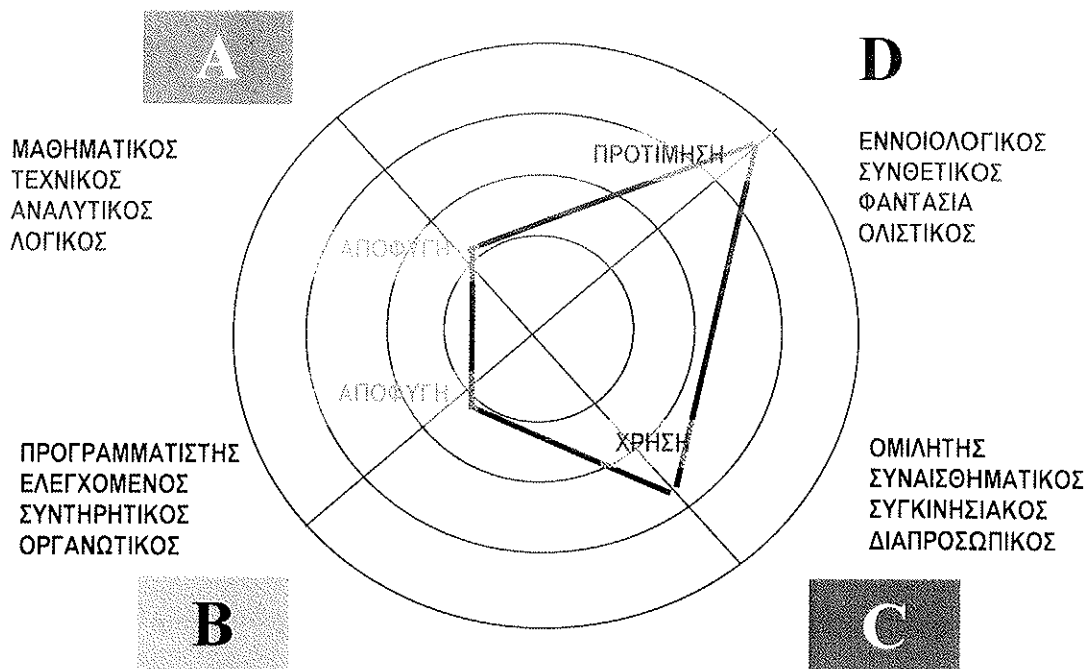
Αντίθετα ένας άνθρωπος με προτίμηση C και D ντύνεται πιο άνετα, πιο μοντέρνα, είναι εκδηλωτικός, κινητικός, ομιλητικός. Εκφράζεται ωραία, είναι κοινωνικός, χειρίζεται τους ανθρώπους με άνεση. Το γραφείο του είναι ατακτοποιητό, ασχολείται με πολλά θέματα ταυτόχρονα και δεν προσέχει πολύ το χρόνο. Είναι λιγότερο συνεπής, του ξεφεύγουν λεπτομέρειες και αντιπαθεί τις διαδικασίες, την τάξη και την πειθαρχία.

Το πώς επικοινωνούμε, πώς συνεργαζόμαστε, πώς ηγούμαστε άλλων, ποιο είναι το στιλ διοίκησης που προτιμάμε, πώς συμπεριφερόμαστε σε ομάδες, πώς παίρνουμε αποφάσεις, εξαρτώνται από το νοητικό προφίλ και την κυριαρχική προτίμηση του μυαλού μας.

Ο Ned Hermann έχει αναπτύξει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μετράει τη νοητική μας προτίμηση (Hermann Brain Dominance Instrument, HBDI). Το εργαλείο αυτό είναι πολύ αξιόπιστο και έχει επαληθευτεί στατιστικά η εσωτερική του συνοχή και η ακρίβειά του.

Το αποτέλεσμα του εργαλείου είναι ένα νοογράφημα (Brain Dominance Profile) το οποίο μετράει την προτίμησή μας για κάθε τεταρτημόριο A,B,C,D.

Όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα υπάρχουν τρεις περιοχές:  
**Προτίμηση, Χρήση, Αποφυγή.**



Το παράδειγμα του σχήματος αφορά ένα άτομο με έντονη προτίμηση για το D μέρος, χρήση για το C, και στα όρια της αποφυγής για το B και το A.

Ο Ned Hermann έχει μία τεράστια βάση πληροφοριών, πάνω από 2 εκατομμύρια ανθρώπους, που δείχνουν διάφορα ενδιαφέροντα πράγματα:

- Ο κόσμος κατά μέσο όρο, είναι ένα ολικό μυαλό
- Οι γυναίκες είναι πιο πολύ C & D, οι άνδρες πιο πολύ A και B
- Το ατομικό προφίλ είναι λίγο πολύ σταθερό, διαχρονικά
- Τα διάφορα επαγγέλματα έχουν ένα ξεχωριστό προφίλ

## 4. Σχέση μυαλού και management

Είναι μια λογική ερώτηση. Τι σχέση έχουν όλα αυτά με το management; Πιστεύω ότι μετά απ' όσα εξηγήσαμε στην προηγούμενη παράγραφο η απάντηση αρχίζει και διαφαίνεται.

Το management είναι συμπεριφορά. Και σαν συμπεριφορά επηρεάζεται πρώτιστα από το μυαλό και τη νοητική προτίμηση του ατόμου.

Επιπλέον το management περιλαμβάνει ορισμένες παραμέτρους, που όλες επηρεάζονται πάρα πολύ από το μυαλό:

- I. **Προγραμματισμός:** Στρατηγικός ή λειτουργικός; πόσο A,B ή C, D χρειάζεται ή και τα τέσσερα; Από την απάντηση εξαρτώνται πολλά: επιλογή προσώπων, προσδοκίες, σκοπός.
- II. **Σχεδίαση θέσεων εργασίας:** Είναι δυνατόν να σχεδιαστούν οι θέσεις έτσι ώστε να έχουμε 20-40% αύξηση απόδοσης; Λαμβάνοντας υπόψη τα νοητικά προφίλ
- III. **Ηγετικό στυλ:** Αυταρχικό ή συμμετοχικό. Εγκεφαλικό (αναλυτικό) ή οραματικό; Η επιλογή εξαρτάται και από το μυαλό

## Προς ένα Management Ολικού Μυαλού

Όταν σχεδιάζουμε επιχειρηματικές απαντήσεις στα σημερινά προβλήματα, το ανθρώπινο μυαλό μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα όταν και οι τέσσερις τομείς εισέρχονται στη δράση.

Οι A και B προσδιορίζουν το πρόβλημα. Οι B και C προσφέρουν διαίσθηση, συγκίνηση και ενστικτώδεις εισροές. Οι C και D αξιολογούν τις προτάσεις. Οι A και B σχεδιάζουν την υλοποίηση. Τέλος οι τομείς A, B μαζί με τους C,D παρακολουθούν την υλοποίηση, επαληθεύουν και επαναρυθμίζουν την πορεία.

Η ανάγκη για “ολικού μυαλού” προσέγγιση ισχύει για τα άτομα. Τις ομάδες, τα τμήματα, τις επιχειρήσεις, τα κράτη.

Απαιτείται όμως αντίστοιχη αλλαγή της κουλτούρας και του κλίματος.

Τα αποτελέσματα όμως θα είναι θετικά. Επειδή μιλάμε για Βιομηχανία και για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ας θυμηθούμε τον 1ο νόμο της Κυβερνητικής:

“Μέσα σ’ ένα σύστημα, η μονάδα που έχει τις πιο πολλές διαθέσιμες συμπεριφορικές απαντήσεις, θα ελέγξει το σύστημα”.

Μια επιχείρηση δηλαδή, ή μια Βιομηχανία γενικότερα που χρησιμοποιεί μόνο τα A και B δεν μπορεί να ανταγωνιστεί μια άλλη που χρησιμοποιεί τα A,B,C,D και μεγιστοποιεί τον αριθμό των πιθανών απαντήσεων.

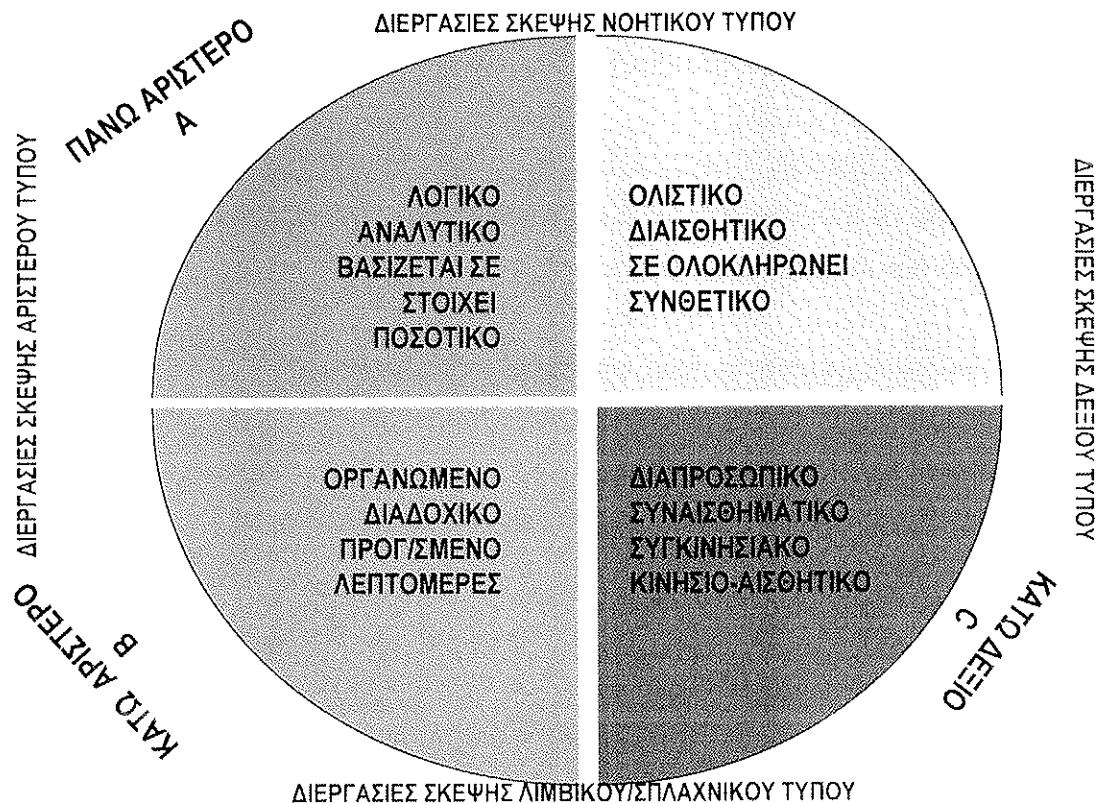
Για να γίνει αυτό χρειάζονται τρεις σημαντικές προϋποθέσεις:

- **Γνώση**
- **Διάθεση για ρίσκο και αλλαγή**
- **Κατανόηση των διαφορών και αποφυγή του φυλετισμού**

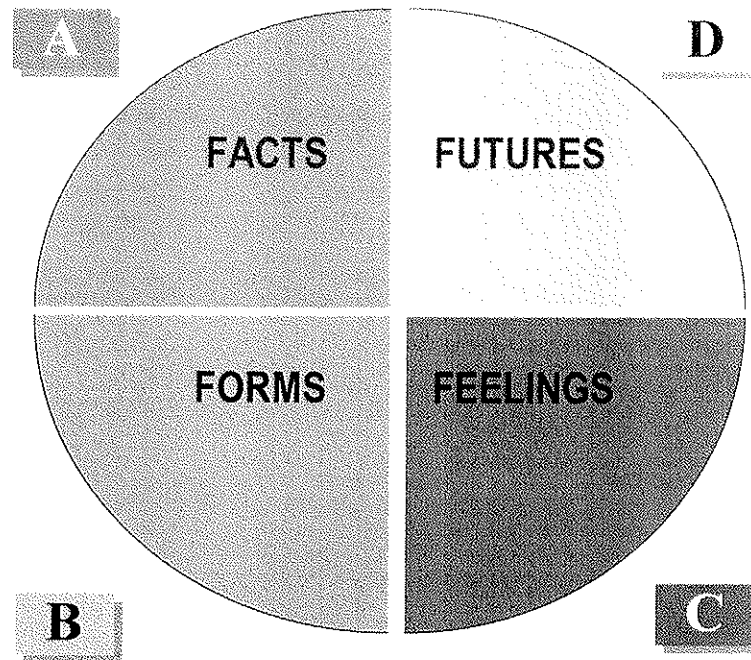
**Μερικές ιδέες είναι οι εξής:**

- I. Γνώθι σ' αυτόν
- II. Γνώση και αποδοχή των διαφορών
- III. Δημιουργία ετερογενών ομάδων
- IV. Προσωπική δέσμευση στο μοντέλο του ολικού μυαλού. Γίνετε το παράδειγμα
- V. Ενθάρρυνση των τρόπων C & D
- VI. Χρήση σε προσωπικό επίπεδο των δυνατοτήτων του δεξιού μυαλού  
Συνεχώς αυτοανάπτυξη. Διεκδικείστε το δημιουργικό σας διάστημα
- VII. Ενδυναμώστε τους άλλους. Εκπαιδεύστε τους. Ακούστε τους. Δημιουργείστε όραμα. Γίνετε Μέντορες.
- VIII. Απαλείψτε απ' την κουλτούρα της επιχείρησης τα εμπόδια στο Ολικό Μυαλό
- IX. Δημιουργήστε ένα περιβάλλον χαλαρό και άνετο. Βοηθάει τη δημιουργικότητα
- X. Εμποτίστε όλους τους ανθρώπους σας με το όραμά σας

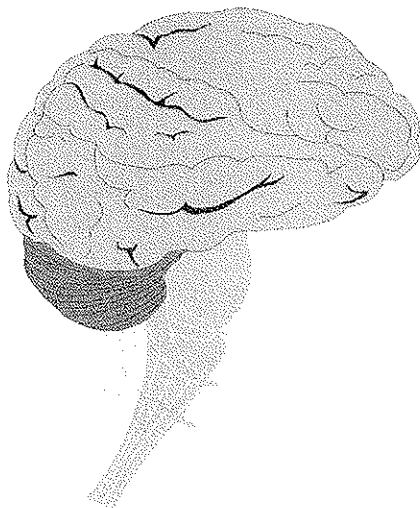
## ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΟΛΙΚΟΥ ΜΥΑΛΟΥ



## FOUR F's



## Η ΕΓΚΕΦΑΛΙΚΗ ΚΥΡΙΑΡΧΙΑ



### *Οδηγεί*

- Προτίμηση τρόπου σκέψης

### *Επιδρά*

- Εστίαση προσοχής
- Τι μας αρέσει

### *Επηρεάζει*

- Πως επικοινωνούμε
- Πως δρούμε επιχειρηματικά
- Πως αλληλεπιδρούμε με τον κόσμο
- Που είμαστε επιτυχημένοι





## ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΕΑΥΤΟΙ ΜΑΣ



**Δεν είμαστε ένα μοναδικό άτομο. Είμαστε συνύπαρξη περισσότερων.**

## ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ



## ΠΩΣ ΤΟ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΜΥΑΛΟ ΕΠΕΞΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ



- Είναι σκληρός
- Είναι διανοούμενος
- Συγκεντρώνει στοιχεία
- Αναλύει θέματα
- Επεξεργάζεται τα προβλήματα λογικά
- Έχει σοβαρά επιχειρήματα
- Τεκμηριώνει
- Μετράει με ακρίβεια
- Κατανοεί τεχνικά θέματα
- Εκτιμάει χρηματοοικονομικά στοιχεία
- Τον ενδιαφέρει η απόδοση



- Εντοπίζει πιθανά προβλήματα/ κακοτοπιές
- Είναι πρακτικός
- Είναι σταθερός στις απόψεις του
- Είναι συνεπής
- Είναι σταθερός ηγέτης
- Εξετάζει τις λεπτομέρειες
- Οργανώνει τις δουλειές
- Παρακολουθεί με ακρίβεια/ μεθοδικότητα
- Τηρεί πρακτικά / λογιστικά στοιχεία σωστά
- Υλοποιεί προγράμματα
- Διαχειρίζεται σωστά το χρόνο
- Είναι συντηρητικός/ παραδοσιακός



- Έχει ανοικτό μυαλό
- Είναι χαλαρός
- Εξερευνεί το άγνωστο
- Βλέπει αδιάκοπα σημάδια επερχόμενων αλλαγών
- Βλέπει τη συνολική εικόνα
- Αναγνωρίζει νέες δυνατότητες
- Ανέχεται την αβεβαιότητα / ασάφεια
- Δεν ενδιαφέρεται για την ακρίβεια της δουλειάς
- Κάνει σύνθεση ετερόκλητων στοιχείων
- Λύνει τα προβλήματα διαισθητικά
- Έχει όραμα για το μέλλον

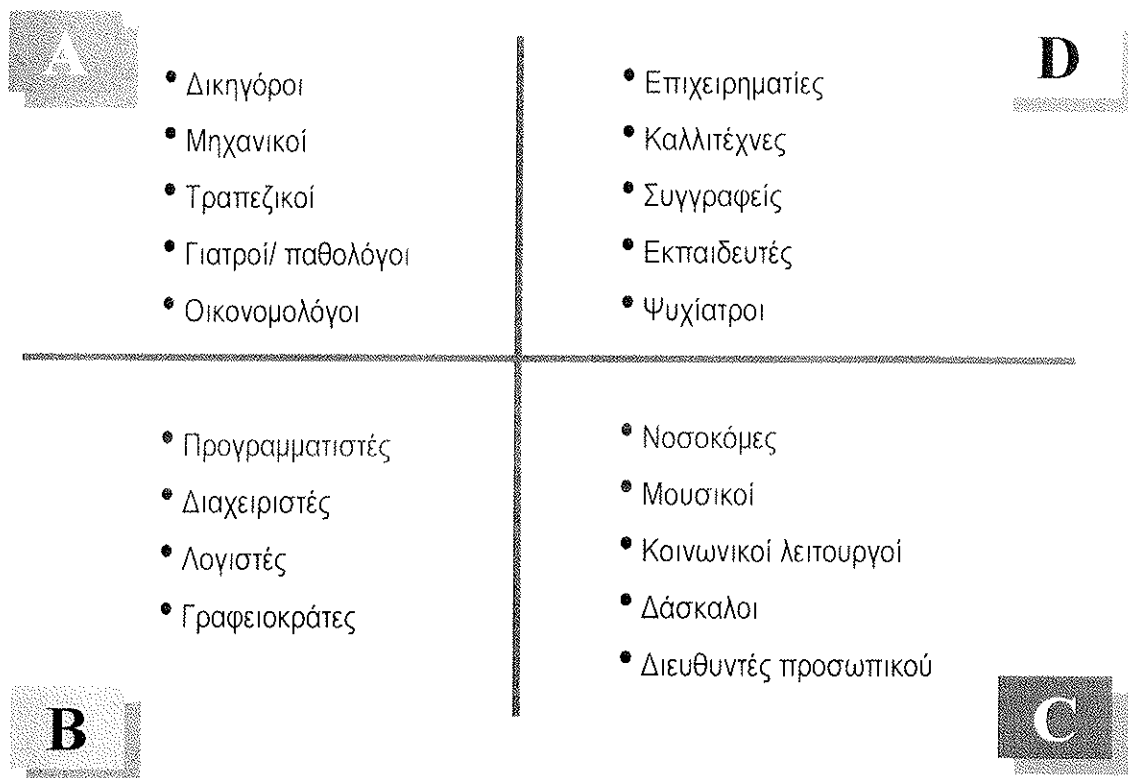


- Είναι μαλακός / ήπιος
- Αναγνωρίζει διαπροσωπικές δυσκολίες
- Προβλέπει τα αισθήματα των άλλων
- Διαισθάνεται τα προβλήματα των άλλων
- Είναι ευαίσθητος στη γλώσσα του σώματος
- Δείχνει διαπάθεια
- Δημιουργεί ενθουσιασμό
- Πείθει
- Διδάσκει
- Συμβιβάζει/ είναι ευέλικτος
- Σέβεται τις αξίες των άλλων
- Καταλαβαίνει συγκινησιακά θέματα
- Επικοινωνεί εύκολα
- Είναι πρόθυμος να βοηθήσει

## ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ NED HERRMANN



## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ



### ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ 4 ΤΥΠΩΝ

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Λογικός</li> <li>▪ Στοιχεία</li> <li>▪ Μεθοδικός</li> <li>▪ Κριτικός</li> <li>▪ Αναλυτικός</li> <li>▪ Ποσοτικός</li> <li>▪ Αυταρχικός</li> <li>▪ Μαθηματικός</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Τεχνικός αναγνώστης</li> <li>▪ Συλλογή στοιχείων</li> <li>▪ Συντηρητικός</li> <li>▪ Ελεγχόμενος</li> <li>▪ Ακριβής</li> <li>▪ Δεσποτικός</li> <li>▪ Λεπτομερής</li> <li>▪ Διαδοχικός</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Μουσικός</li> <li>▪ Πνευματικός</li> <li>▪ Συμβολικός</li> <li>▪ Ομιλητικός</li> <li>▪ Συγκινησιακός</li> <li>▪ Διαισθητικός (με ανθρώπους)</li> <li>▪ Διαβάζει</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διάισηση (στις λύσεις)</li> <li>▪ Ταυτόχρονος</li> <li>▪ Με φαντασία</li> <li>▪ Συνθετικός</li> <li>▪ Ολιστικός</li> <li>▪ Καλύτερος τεχνικός</li> <li>▪ Ρίσκο</li> <li>▪ Νεωτεριστής</li> </ul>
<b>ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίλυση προβλημάτων</li> <li>▪ Ανάλυση</li> <li>▪ Στατιστικός</li> <li>▪ Επιστημονικός</li> <li>▪ Χρηματοοικον/κός</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Σχεδιασμός</li> <li>▪ Ρύθμιση</li> <li>▪ Επίβλεψη</li> <li>▪ Διαχείριση</li> <li>▪ Οργανωτικός</li> <li>▪ Υλοποίηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Έκφραση ιδεών</li> <li>▪ Διαπροσωπικός</li> <li>▪ Γράψιμο</li> <li>▪ Διδασκαλία</li> <li>▪ Προπόνηση/Καθοδήγηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Συντονίζει</li> <li>▪ Οραματίζεται</li> <li>▪ Καταλύτης αλλαγής</li> <li>▪ Σύλληψη εννοιών</li> <li>▪ Ιδέες</li> <li>▪ Διαισθητική</li> </ul>

	▪ Ακαδημαϊκός			προσέγγιση
<b>ΤΥΠΙΚΕΣ ΦΡΑΣΕΙΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανάλυση</li> <li>▪ Εργαλεία</li> <li>▪ Hard-Ware</li> <li>▪ Σημείο-κλειδί</li> <li>▪ Το τελικό αποτέλεσμα</li> <li>▪ Αναλύστε το</li> <li>▪ Να το κόψουμε σε μέρη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ένα-ένα τα προβλήματα</li> <li>▪ Έτσι το κάνουμε</li> <li>▪ Νόμος και τάξη</li> <li>▪ Αυτοπειθαρχία</li> <li>▪ Με το βιβλίο</li> <li>▪ Ασφάλεια</li> <li>▪ Με τη σειρά</li> <li>▪ Σιγά-σιγά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ομάδα</li> <li>▪ Οικογένεια</li> <li>▪ Αλληλεξάρτηση</li> <li>▪ Συμμετοχή</li> <li>▪ Αξίες</li> <li>▪ Άνθρωπος</li> <li>▪ Ανάπτυξη</li> <li>▪ ανθρώπων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ας παίξουμε λίγο</li> <li>▪ Η μεγάλη εικόνα</li> <li>▪ Συνέργεια</li> <li>▪ Η αιχμή της-τεχνολογίας</li> <li>▪ Το μέλλον</li> <li>▪ Εννοιολογικό πλαίσιο</li> <li>▪ Καινοτομία</li> </ul>
<b>ΥΠΟΤΙΜΗΤΙΚΕΣ ΚΡΙΤΙΚΕΣ (ΑΠΟ ΑΛΛΟΥΣ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ "Αριθμοφάγος"</li> <li>♦ "Διψάει για ισχύ/εξουσία"</li> <li>♦ "Ασυγκίνητος"</li> <li>♦ "Υπολογιστής"</li> <li>♦ "Ασπλαχνος"</li> <li>♦ "Κρύος"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ "Δεν έχει άποψη"</li> <li>♦ "Χωρίς φαντασία"</li> <li>♦ "Γκρίζος"</li> <li>♦ "Μονόχνοτος"</li> <li>♦ "Κολλάει"</li> <li>♦ "Μανιακός"</li> <li>♦ "Τα ψάχνει"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Αισθηματίας</li> <li>♦ Μπλα-Μπλα</li> <li>♦ Ευαίσθητος</li> <li>♦ Ανατρέπεται</li> <li>♦ Μαλακός</li> <li>♦ Ξεγελιέται</li> <li>♦ Ζωντανός</li> <li>♦ Ενέργεια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ "Απρόσεκτος"</li> <li>♦ "Επιπόλαιος"</li> <li>♦ "Αιθεροβάμων"</li> <li>♦ "Ονειροπαρμένος"</li> <li>♦ "Απειθαρχος"</li> <li>♦ "Δεν συγκεντρώνεται"</li> <li>♦ "Τσαπατσούλης"</li> </ul>

## ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

**A**

*«Ποια είναι η θεωρία που υποστηρίζει το θέμα;»*

- Προσδιορισμός στόχων
- Λογική επίλυση προβλημάτων
- Κριτική ανάλυση και θεωρία
- Αποτελεσματικότητα, κόστος,

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

*«Πρόκληση του καθιερωμένου»*

**D**

- Στρατηγική και οραματισμός
- Ανάληψη κινδύνου και πειραματισμός
- Συνδυασμός και συσχέτιση εννοιών
- Καταιγισμός νέων ιδεών και λύσεων

ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

*«Πως μπορούμε να κάνουμε αυτό να συμβεί;»*

- Έμφαση στις λεπτομέρειες/ διαδικασίες
- Μετακίνηση από το A στο B σημείο
- Οργάνωση, προγραμματισμός
- Χρονοδιαγράμματα

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

*«Μέλος της ομάδας»*

- Διευκόλυνση
- Μοιράζεται, ακούει και εκφράζεται
- Δημιουργεί σχέσεις
- Διαίσθηση

ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ

**B**

**C**





## Ενότητα 3η: Επίλυση Συγκρούσεων

### 1. Εισαγωγή

#### Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι η κατανόηση και διαχείριση προς όφελός σας των ευκαιριών που προκύπτουν σε κατάσταση σύγκρουσης.

#### Διαδικασία

Κατά τη διάρκεια της ενότητας:

- Θα κατανοήσετε πόσο επηρεάζετε σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο από μία σύγκρουση που δεν έχει επιλυθεί στο εργασιακό σας περιβάλλον
- Θα καλλιεργήσετε τις ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται για την επίλυση συγκρούσεων σε συνεργασία με άλλους

#### Όφελος

Με την ολοκλήρωση της ενότητας, θα αποκτήσετε τις δεξιότητες και την αυτοπεποίθηση να επιλύετε τις συγκρούσεις σας με εποικοδομητικό τρόπο.

## 2. Είναι η σύγκρουση μία κρίση;

Για πολλούς ανθρώπους, η σύγκρουση στο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τόσο προσωπική όσο και επαγγελματική κατάσταση κρίσης. Και όπως γνωρίζουμε όλοι, πολύ συχνά αντιμετωπίζουμε την κρίση ως «άσχημα νέα», ως μία ένδειξη κάποιου λάθους που έχει γίνει.

Υπάρχει, όμως, ένας άλλος τρόπος να δούμε μια τέτοια κατάσταση, όπως προτείνουν οι Κινέζοι στο σύμβολό τους για την κρίση:

# 危機

Crisis (Danger + Opportunity)

**Κρίση: Κίνδυνος + Ευκαιρία**

### 3. Αλλάζοντας τους Όρους του Παιχνιδιού: Τι πρέπει να κάνουμε

Αλλάζουμε τους όρους του παιχνιδιού σημαίνει ότι αναλαμβάνουμε προσωπική ευθύνη για την επίλυση της σύγκρουσης μέσα στην ομάδα και με τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργαζόμαστε ή έχουμε συχνή επαφή.

Σημαίνει τη στροφή από την τυπική συμπεριφορά «κερδίζω-χάνεις» στην υιοθέτηση της νοοτροπίας «κερδίζω-κερδίζεις».



Είναι θέμα **προσωπικής επιλογής** να αλλάξει κανείς τους όρους του παιχνιδιού.

- Υιοθετήστε την προσέγγιση «κερδίζω-κερδίζεις».
- Αξιοποιήστε τη συμφωνία ενοχλήσεων με πρόθεση να κατανοήσετε (όπως αναλύεται παρακάτω).
- Ακούστε τους άλλους για να μάθετε (με πρόθεση να προκύψει συνεργασία και συζήτηση).
- Εκφραστείτε με τέτοιο τρόπο ώστε να εξερευνήσετε δυνατότητες συνεργασίας.

### 3.1. Προσέγγιση «κερδίζω-κερδίζεις»

Η προσέγγιση «κερδίζω-κερδίζεις» επιλύει τη σύγκρουση με ικανοποιητικό τρόπο και για τις δύο πλευρές. Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση αυτή, μπορεί κανείς να είναι **σκληρός με το πρόβλημα** και την ίδια στιγμή **ήπιος με τους ανθρώπους**.

#### Συμπεριφορές

Όποιος υιοθετεί την προσέγγιση «κερδίζω-κερδίζεις» για να λύσει μια σύγκρουση:

- Ενδιαφέρεται για το τι θέλει ο άλλος
- Ρωτά τον άλλο σχετικές ερωτήσεις για να καταλάβει τη δική του άποψη και επιδιώξεις
- Προσφέρει πληροφορίες για τη δική του άποψη και τις δικές του επιδιώξεις
- Δουλεύει μαζί με τον άλλο για να βρεθούν ικανοποιητικές λύσεις και για τις δύο πλευρές
- Χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια και ακεραιότητα

#### Τι ψιθυρίζω στον εαυτό μου?

Τι ψιθυρίζετε στον εαυτό σας όταν βρίσκεται στη μέση μιας σύγκρουσης; Στέλνετε στον εαυτό σας αρνητικά μηνύματα;

- “Τι ηλίθιος!”
- “Επίτηδες προσπαθεί να με κάνει να φανώ εγώ ο κακός.”
- “Αυτός νοιάζεται μόνο για τον εαυτό του.”

Εάν στέλνετε στον εαυτό σας τέτοια μηνύματα, η συμπεριφορά σας πιθανότατα θα κλιμακώσει τη σύγκρουση.



## Ελέγξτε την οπτική σας γωνία

Αναρωτηθείτε για την οπτική σας γωνία.

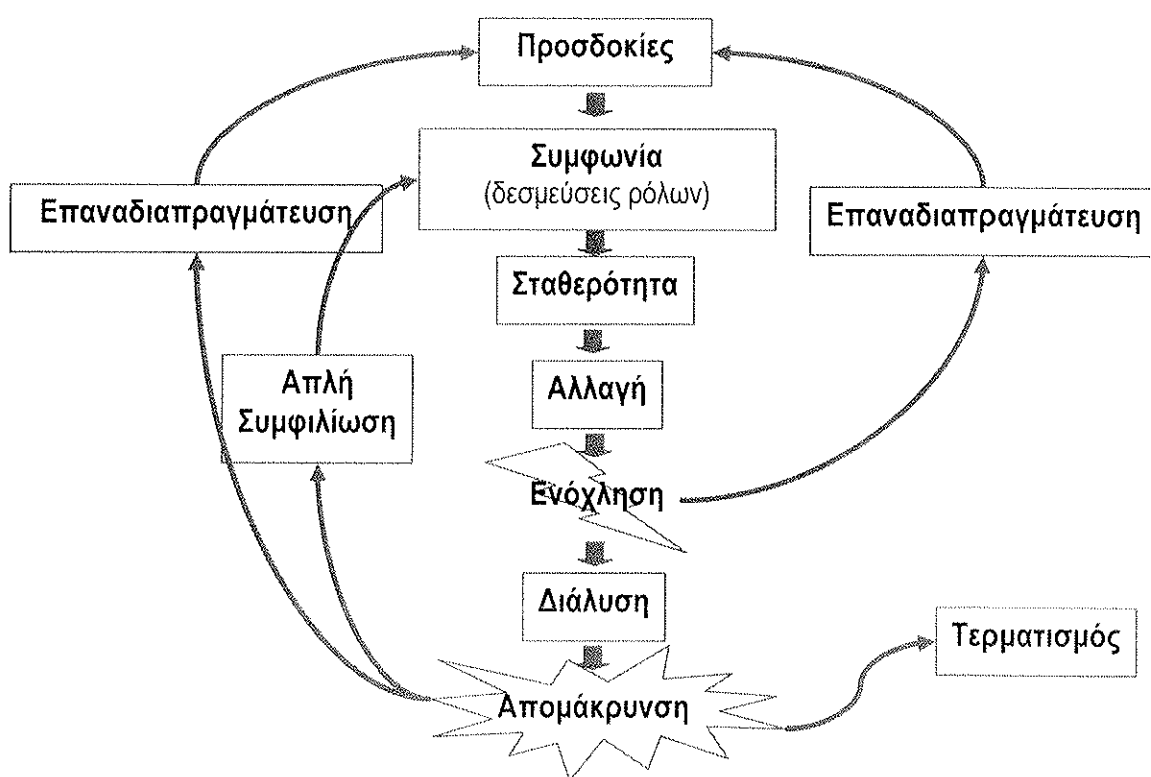
Πριν έρθετε σε αντιπαράθεση με κάποιον άλλον, αναρωτηθείτε για την οπτική γωνία που υιοθετείτε. Ρωτήστε τον εαυτό σας:

- “Από πού μπορεί να προέρχεται αυτή η παρεξήγηση;”
- “Ποια είναι η δική του/της οπτική γωνία;”
- “Ποιές είναι οι προσδοκίες του/της;”
- “Τι προσπαθεί να επιτύχει;”
- “Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος προσέγγισής του/της;”

Θέτοντας από πριν στον εαυτό σας αυτές τις ερωτήσεις, η προσέγγισή σας πιθανότητα θα αμβλύνει τη σύγκρουση.

### 3.2. Το Μοντέλο Συμφωνίας Ενοχλήσεων

Το μοντέλο συμφωνίας ενοχλήσεων περιγράφει πώς η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται, παραβιάζεται και επαναπροσδιορίζεται στις εργασιακές σχέσεις.



## Εξήγηση του Μοντέλου

Όταν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι ξεκινούν μια συνεργασία, ξοδεύουν συνήθως μεγάλο κομμάτι του χρόνου και της ενέργειάς τους ανταλλάσσοντας προσδοκίες και πληροφορίες. Αυτή η διαδικασία οδηγεί σε συμφωνία πάνω στο πώς θα δουλέψουν μαζί και στο ποιές είναι οι προσδοκίες του καθενός.

Λογικά ακολουθεί μια περίοδος σταθερότητας, κατά την οποία καθένας κατανοεί τί περιμένουν οι άλλοι από εκείνον και η σχέση χαρακτηρίζεται θετική.

Οι αλλαγές που προκύπτουν στη σχέση μπορεί να απειλήσουν τη σταθερότητα. Αλλαγές σε διαδικασίες, ποσότητα εργασίας και διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να επηρεάσουν τη σταθερότητα της σχέσης. Οι αλλαγές ενδέχεται να οδηγήσουν σε ενόχληση, κατά την οποία ένας ή περισσότεροι αισθάνονται ότι κάτι πάει στραβά.

Όταν δύο άνθρωποι βρίσκονται στο στάδιο της ενόχλησης, το πρόβλημα μπορεί εύκολα να λυθεί ούτως ώστε να μην προκύψει καμία διακοπή στη μεταξύ τους σχέση. Εάν η ενόχληση δεν αντιμετωπιστεί, προκύπτει διάλυση στη σχέση τους.

Πολλές ενοχλήσεις μπορεί να οδηγήσουν στην απομάκρυνση. Η απομάκρυνση χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι και οι δύο πλευρές αντιδρούν με έντονα συναισθήματα. Εξαιτίας αυτής της συναισθηματικής αντίδρασης και των ουσιαστικά λιγοστών εναλλακτικών, η επιστροφή στο στάδιο της σταθερότητας είναι συχνά πολύ δύσκολη.

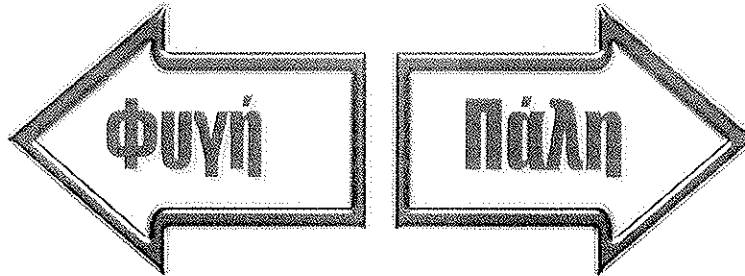
Η απλή συμφιλίωση χαρακτηρίζει την επιστροφή στη σταθερότητα χωρίς να έχουν αντιμετωπιστεί πρώτα τα θέματα που οδήγησαν στην απομάκρυνση. Αυτή η προσέγγιση συνήθως οδηγεί γρήγορα στο στάδιο της ενόχλησης.

Μία άλλη εναλλακτική στο στάδιο της απομάκρυνσης είναι ο τερματισμός. Ένας ή περισσότεροι μπορεί να τερματίσουν την εμπλοκή τους στο αντικείμενο εργασίας ή μπορεί να παραμείνουν με σαφώς μειωμένα επίπεδα ενέργειας και αφοσίωσης.



## Ενοχλήσεις: Πώς φαίνονται?

Η σύγκρουση δημιουργεί στρες και το στρες εμφανίζεται με δύο τρόπους:



Οι ενοχλήσεις παρουσιάζονται είτε ως αντιδράσεις φυγής είτε ως αντιδράσεις πάλης.

Παραδείγματα αντιδράσεων **φυγής**:

- Περιμένει να δει τι θα συμβεί
- Συνηθίζει να ελαχιστοποιεί το πρόβλημα
- Παρουσιάζει έμμεσες ενδείξεις ότι δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα

Παραδείγματα αντιδράσεων **πάλης**:

- Θέλει να λύσει το θέμα άμεσα και γρήγορα
- Θέλει να «τελειώσει με το θέμα» χωρίς καθυστέρηση
- Εκφράζει μια αίσθηση επείγοντος: "Αυτό είναι πραγματικά σοβαρό!"

*Ποια είναι η δική σας τυπική αντίδραση σε περίπτωση σύγκρουσης?*

*Θυμηθείτε:* Αντιδράσεις φυγής ή πάλης αποτελούν λανθασμένες επιλογές όταν αισθάνεστε ενόχληση καθώς δεν προσφέρουν λύση του προβλήματος. Απεναντίας, στις περισσότερες περιπτώσεις χειροτερεύουν την κατάσταση και οδηγούν τη σχέση στο στάδιο της απομάκρυνσης.

Αντιμετωπίστε τις ενοχλήσεις σας!



## **Δραστηριότητα: Η κατανόηση της ενόχλησης**

### **Σκοπός**

Αναλύστε μία δική σας περίπτωση σύγκρουσης χρησιμοποιώντας το παραπάνω μοντέλο.

### **Διαδικασία**

1. Αντλήστε το παράδειγμά σας από μία αληθινή κατάσταση σύγκρουσης που αντιμετωπίζετε με κάποιον στη δουλειά σας.
2. Εάν δεν έχετε ένα τέτοιο παράδειγμα από τη δουλειά σας, μπορείτε είτε να χρησιμοποιήσετε μια προσωπική περίπτωση είτε μια παλαιότερη κατάσταση στο περιβάλλον εργασίας σας που θα θέλατε να επανεξετάσετε.
3. Χρησιμοποιείτε το Φύλλο Κατανόησης που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα.
4. Θα έχετε πέντε λεπτά για να το συμπληρώσετε.
5. Αφού το συμπληρώσετε, συζητήστε την περίπτωση που περιγράφετε με κάποιον άλλον.

## Φύλλο Κατανόησης Σύγκρουσης

Σκεφτείτε μια κατάσταση σύγκρουσης που αντιμετωπίζετε.

- Η αντίδρασή μου στην κατάσταση: ΠΑΛΗ  ΦΥΓΗ
- Η αντίδραση του άλλου ατόμου: ΠΑΛΗ  ΦΥΓΗ

Είχατε προηγουμένως συζητήσει μεταξύ σας τις προσδοκίες του καθενός; Εάν ναι, ποιές ήταν και σε ποιο βαθμό κατανοήθηκαν από εσάς και τον άλλον;

Τι αλλαγές συνέβησαν στην πραγματοποίηση της συμφωνίας;

Ποια είναι η ενόχληση που αισθάνεστε;

Προέκυψε απομάκρυνση μεταξύ σας; Εάν ναι, τι μορφή πήρε;

## Η Συμφωνία Ενοχλήσεων

Ένας από τους λόγους που οι άνθρωποι δεν εκφράζουν την ενόχλησή τους ο ένας στον άλλον είναι γιατί πιστεύουν ότι κάτι τέτοιο δεν είναι ασφαλές. Το αποτέλεσμα είναι κατεστραμμένες σχέσεις και μειωμένη αποτελεσματικότητα.

Η κεντρική ερώτηση που πρέπει να απαντήσουν δύο άνθρωποι που βρίσκονται σε κατάσταση σύγκρουσης είναι «**Μπορούμε να το ξεπεράσουμε;**». Η συμφωνία ενοχλήσεων βοηθά τους ανθρώπους που **θέλουν** να επιλύσουν μια δύσκολη κατάσταση να αυξήσουν την πιθανότητα να απαντήσουν καταφατικά στην παραπάνω ερώτηση.

Προτού συζητήσουμε το θέμα, διαβάστε τους παρακάτω κανόνες με το συνεργάτη σας και κάντε όποιες αλλαγές θεωρείτε απαραίτητες. Μπορείτε να συμφωνήσετε από κοινού να υπερασπίζεστε αυτούς τους κανόνες όταν εκφράζετε τις ενοχλήσεις σας;

### **Αυτός που εκφράζει την ενόχληση:**

- Παρουσιάζει γεγονότα, όχι φήμες.
- Εκφράζεται με τρόπο που εξερευνά δυνατότητες.
- Είναι ειλικρινής.
- Αναζητά βιώσιμες λύσεις και για τις δύο πλευρές.

### **Αυτός που εκφράζει την ενόχληση δεν:**

- Επιτίθεται.
- Ρίχνει το φταίξιμο σε άλλους.
- Κατηγορεί.
- Εκμεταλλεύεται καταστάσεις.
- Προσωποποιεί καταστάσεις.
- Βλέπει με παρωπίδες.

### **Αυτός που εισπράττει την ενόχληση:**

- Κάνει ερωτήσεις.
- Ακούει για να μαθαίνει.
- Είναι ανοιχτόμυαλος.
- Αναζητά βιώσιμες λύσεις και για τις δύο πλευρές.

### **Αυτός που εισπράττει την ενόχληση δεν:**

- Υπερασπίζεται καταστάσεις.
- Ρίχνει το φταίξιμο σε άλλους.
- Κατηγορεί.
- Δικαιολογεί καταστάσεις.
- Έρχεται σε αντιπαράθεση.
- Βλέπει με παρωπίδες.

## Κατά τη διάρκεια της συζήτησης

### 1. Μοιραστείτε την ενόχλησή σας:

- “Κάτι με ενοχλεί. Αυτό που νιώθω είναι ... ”
- “Θα σου πω τι επιπτώσεις έχει σε μένα ... ”

### 2. Προσπαθήστε να καταλάβετε την άποψη του άλλου:

- “Πώς το βλέπεις εσύ;”

### 3. Λύστε από κοινού το πρόβλημα:

- “Τι μπορούμε να κάνουμε γι'αυτό;”

### 4. Παρακολούθηση του θέματος:

- “Πότε μπορούμε να συναντηθούμε ή να μιλήσουμε ξανά για να δούμε πώς πάει;”

## Δραστηριότητα: Εξάσκηση της Συμφωνίας Ενοχλήσεων

### Σκοπός

Εξασκηθείτε στη χρήση της συμφωνίας ενοχλήσεων για να λύσετε ένα πρόβλημα στο περιβάλλον εργασίας σας.

### Διαδικασία

1. Σχηματίστε μια ομάδα τριών ατόμων.
2. Ο εκπαιδευτής θα μοιράσει το πρώτο από τρία σενάρια στην ομάδα σας.
  - Το Πρόσωπο Α σε κάθε σενάριο είναι πάντοτε το πρόσωπο που έχει την ενόχληση (ενοχλείται από κάτι που κάνει το Πρόσωπο Β).
  - Το Πρόσωπο Α είναι αυτός που ξεκινά τη συζήτηση, το Πρόσωπο Β είναι ο συνομιλητής του και το Πρόσωπο Γ είναι ο παρατηρητής.
3. Αποφασίστε ποιος θα παίξει κάθε ρόλο στο πρώτο σενάριο και διαβάστε τις σχετικές πληροφορίες.
  - Ο παρατηρητής πρέπει να διαβάσει τις πληροφορίες και για τους δύο ρόλους (Α & Β).
  - Καθώς προχωράτε από το ένα σενάριο στο άλλο, αλλάζετε ρόλους έτσι ώστε ο καθένας να παίξει και τους τρεις ρόλους.
4. Εξασκηθείτε στην επίλυση της σύγκρουσης χρησιμοποιώντας τη συμφωνία ενοχλήσεων.
  - Ακολουθήστε τα τέσσερα στάδια της προηγούμενης σελίδας.
  - Ο παρατηρητής πρέπει να χρησιμοποιήσει τον Οδηγό Παρατηρητή της επόμενης σελίδας για να σημειώσει τα σχόλιά του κατά τη διάρκεια κάθε σεναρίου.
  - Έχετε περίπου 5 λεπτά για κάθε σενάριο.
5. Μετά από κάθε σενάριο, ο παρατηρητής σχολιάζει ρωτώντας τους Α & Β:
  - Πώς νιώθατε όταν χρησιμοποιούσατε τη συμφωνία ενοχλήσεων;
  - Πώς νιώθατε όταν ο άλλος χρησιμοποιούσε αυτό το εργαλείο;
  - Νιώθατε ότι ο άλλος σας άκουγε και σας καταλάβαινε;
  - Καταλήξατε σε μια ικανοποιητική για εσάς συμφωνία;
  - Τι λέγατε από μέσα σας όταν είχατε αυτή τη συζήτηση;

### 3.3. Ακούω για να Μαθαίνω

#### Πώς γίνεται;

- Αναζητήστε διαφορετικές απόψεις.
- Κάντε ερωτήσεις για να διευκρινίσετε απόψεις, υποθέσεις και κρυμμένες επιδιώξεις.
- Ελέγξτε εάν έχετε καταλάβει σωστά ό,τι ακούσατε.
- Αποκρυπτογραφήστε τα κρυμμένα νοήματα και επιδιώξεις.

#### Θέσεις / Επιδιώξεις

- Η θέση είναι χειροπιαστό, συγκεκριμένο αίτημα. Είναι το «τί» θέλει ο καθένας.
- Η επιδίωξη είναι το κίνητρο ή ο φόβος. Είναι το «γιατί» πίσω από τη θέση.

#### Χρήσιμες φράσεις

- “Βοήθησέ με να καταλάβω ... ”
- “Πες μου περισσότερα πάνω σ’αυτό.”
- “Πώς έφτασες σ’αυτό το συμπέρασμα;”
- “Γιατί είναι τόσο σημαντικό για σένα;”
- “Φαίνεται πως νιώθεις \_\_\_\_\_. Είναι αλήθεια;”
- “Λοιπόν, το πιο σημαντικό θέμα για σένα σε αυτό το πρόβλημα είναι \_\_\_\_\_. Είναι σωστό αυτό που κατάλαβα;”



## **Δραστηριότητα: Εξάσκηση «Ακούω για να Μαθαίνω»**

### **Σκοπός**

Εξασκηθείτε στη χρήση των τεχνικών «Ακούω για να Μαθαίνω» για να λύσετε ένα πρόβλημα στο περιβάλλον εργασίας σας.

### **Διαδικασία**

1. Δουλέψτε στην ίδια ομάδα όπως και πριν.
2. Ο εκπαιδευτής θα μοιράσει το δεύτερο από τρία σενάρια στην ομάδα σας.
  - Το Πρόσωπο Α σε κάθε σενάριο είναι πάντοτε το πρόσωπο που έχει την ενόχληση (ενοχλείται από κάτι που κάνει το Πρόσωπο Β). Διαλέξτε μια συγκεκριμένη φράση «Ακούω για να Μαθαίνω» για να χρησιμοποιήσετε.
  - Το Πρόσωπο Α είναι αυτός που ξεκινά τη συζήτηση, το Πρόσωπο Β είναι ο συνομιλητής του και το Πρόσωπο Γ είναι ο παρατηρητής.
3. Αποφασίστε ποιος θα παίξει κάθε ρόλο στο πρώτο σενάριο και διαβάστε τις σχετικές πληροφορίες.
  - Ο παρατηρητής πρέπει να διαβάσει τις πληροφορίες και για τους δύο ρόλους (Α & Β).
  - Θυμηθείτε να αλλάζετε ρόλους σε κάθε σενάριο.
4. Εξασκηθείτε στην επίλυση της σύγκρουσης χρησιμοποιώντας τη συμφωνία ενοχλήσεων με τεχνικές «Ακούω για να Μαθαίνω».
  - Θυμηθείτε να αποκρυπτογραφήσετε τις κρυμμένες επιδιώξεις του άλλου.
  - Ο παρατηρητής πρέπει να χρησιμοποιήσει τον Οδηγό Παρατηρητή της επόμενης σελίδας για να σημειώσει τα σχόλιά του κατά τη διάρκεια κάθε σεναρίου.
  - Έχετε περίπου 5 λεπτά για κάθε σενάριο.
5. Μετά από κάθε σενάριο, ο παρατηρητής σχολιάζει ρωτώντας τους Α & Β:
  - Πώς νιώθατε όταν χρησιμοποιούσατε τις τεχνικές αυτές;
  - Πώς νιώθατε όταν ο άλλος χρησιμοποιούσε αυτές τις τεχνικές;
  - Νιώθατε ότι ο άλλος σας άκουγε και σας καταλάβαινε;
  - Καταλήξατε σε μια ικανοποιητική για εσάς συμφωνία;
  - Τι λέγατε από μέσα σας όταν είχατε αυτή τη συζήτηση;
  - Εάν έπρεπε να το ξανακάνετε, τι θα βελτιώνατε στον εαυτό σας;

### 3.4. Εκφράζομαι ώστε να Εξερευνώ Δυνατότητες

#### Πώς γίνεται;

- Προσφέρετε ιδέες και γνώμες για να συζητηθούν από την ομάδα.
- Είστε ανοικτοί στις ερωτήσεις άλλων για να επιβεβαιώσετε υποθέσεις – τις δικές σας και των άλλων.
- Προσφέρετε ιδέες για να καταλήξετε σε κάποιο σημείο.

#### Χρήσιμες φράσεις

- “Θα πω αυτό που σκέφτομαι αυθόρμητα γι’αυτό το θέμα.”
- “Δεν είμαι βέβαιος γι’αυτό ... ”
- “Αυτή είναι απλά μια ιδέα ... ”
- “Δεν το έχω σκεφτεί αυτό ακόμα ... ”
- “Θα ήθελα να τεστάρω μαζί σας μια ιδέα μου.”
- “Δεν συμφωνώ απόλυτα με αυτό αλλά ... ”
- “Να μια εναλλακτική που αξίζει να σκεφτούμε: Τί θα γινόταν εάν ... ”
- “Να μια ιδέα: Εάν ... ”

## **Δραστηριότητα: Εξάσκηση «Εκφράζομαι ώστε να εξερευνώ δυνατότητες»**

### **Σκοπός**

Εξασκηθείτε στη χρήση των τεχνικών «Εκφράζομαι ώστε να εξερευνώ δυνατότητες» για να λύσετε ένα πρόβλημα στο περιβάλλον εργασίας σας.

### **Διαδικασία**

1. Δουλέψτε στην ίδια ομάδα όπως και πριν.
2. Ο εκπαιδευτής θα μοιράσει το τρίτο από τρία σενάρια στην ομάδα σας.
  - Το Πρόσωπο Α σε κάθε σενάριο είναι πάντοτε το πρόσωπο που έχει την ενόχληση (ενοχλείται από κάτι που κάνει το Πρόσωπο Β).
  - Το Πρόσωπο Α είναι αυτός που ξεκινά τη συζήτηση, το Πρόσωπο Β είναι ο συνομιλητής του και το Πρόσωπο Γ είναι ο παρατηρητής.
3. Αποφασίστε ποιος θα παίξει κάθε ρόλο στο πρώτο σενάριο και διαβάστε τις σχετικές πληροφορίες.
  - Ο παρατηρητής πρέπει να διαβάσει τις πληροφορίες και για τους δύο ρόλους (Α & Β).
  - Θυμηθείτε να αλλάζετε ρόλους σε κάθε σενάριο.
4. Εξασκηθείτε στην επίλυση της σύγκρουσης χρησιμοποιώντας τη συμφωνία ενοχλήσεων με τεχνικές «Ακούω για να Μαθαίνω» και «Εκφράζομαι ώστε να Εξερευνώ Δυνατότητες».
  - Θυμηθείτε να χρησιμοποιείτε τις χρήσιμες φράσεις «Εκφράζομαι ώστε να Εξερευνώ Δυνατότητες» όταν εκφράζετε τις ιδέες σας.
  - Ο παρατηρητής πρέπει να χρησιμοποιήσει τον Οδηγό Παρατηρητή της επόμενης σελίδας για να σημειώσει τα σχόλιά του.
  - Έχετε περίπου 5 λεπτά για κάθε σενάριο.
5. Μετά από κάθε σενάριο, ο παρατηρητής σχολιάζει ρωτώντας τους Α & Β:
  - Πώς νιώθατε όταν χρησιμοποιούσατε τις τεχνικές αυτές;
  - Πώς νιώθατε όταν ο άλλος χρησιμοποιούσε αυτές τις τεχνικές;
  - Νιώθατε ότι ο άλλος σας άκουγε και σας καταλάβαινε;
  - Καταλήξατε σε μια ικανοποιητική για εσάς συμφωνία;
  - Τι λέγατε από μέσα σας όταν είχατε αυτή τη συζήτηση;
  - Εάν έπρεπε να το ξανακάνετε, τί θα βελτιώνατε στον εαυτό σας;

Ο παρατηρητής μοιράζεται με τους άλλους δύο τα σχόλια που σημείωσε στον Οδηγό Παρατηρητή.

## Οδηγός Παρατηρητή

Σημειώστε τα σχόλιά σας για τις τεχνικές «**Εκφράζομαι ώστε να Εξερευνώ** **Δυνατότητες**» ή/και «**Ακούω για να Μαθαίνω**» που παρατηρήσατε. Σημειώστε συγκεκριμένες λέξεις ή φράσεις καθώς επίσης και την επίδραση που έχει η χρήση των εργαλείων.

### Λέξεις / Φράσεις

---

---

---

---

---

---

---

---

### Επίδραση

---

---

---

---

---

---

---

---

