

Σημειώσεις

Αποτελεσματικές Συσκευές

**Για τους λειτουργούς του
Πανεπιστημίου Κύπρου**

Εισηγήτρια: Βάσω Σαμανή

NHR Solutions Ltd.,

PO Box 24691 – 2302 Nicosia

Tel: 22662700 Fax: 22662462

Email: vasso.samani@cytanet.com.cy

Μέρος 1

Γιατί κάνουμε συσκέψεις

Καθίσαμε όλοι σε αναρίθμητες συσκέψεις. Να γιατί είναι τόσο σημαντικές και πως μπορούμε να τις κάνουμε πιο αποτελεσματικές.

Για να παρακολουθείτε το σεμινάριο αυτό προφανώς σας απασχολεί το θέμα των συσκέψεων και κυρίως των αναποτελεσματικών συσκέψεων που σπαταλούν τόσο τον χρόνο σας και το κόστος του για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεστε. Όταν διεξάγονται σωστά, οι συσκέψεις διευκολύνουν στην πιο αποτελεσματική εργασία τόσο για μας όσο και για τον οργανισμό. Οπότε, την επόμενη φορά που θα κληθείτε να λάβετε μέρος σε μια σύσκεψη αναρωτηθείτε γιατί το κάνετε.

Απλές ερωτήσεις που πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει ο συμμετέχοντας σε μια σύσκεψη:

- Γνωρίζεις τον σκοπό αυτής της σύσκεψης;
- Έχεις στα χέρια σου την ατζέντα;
- Γνωρίζεις ποιος ο ρόλος σου στην σύσκεψη αυτή;

Να θυμάστε...

Είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη ότι μια σύσκεψη δεν πρέπει να είναι απαραίτητα κάτι μεγαλεπήβολο. Κρατήστε την σύντομη, ευκρινή και εστιασμένη στο εν λόγω θέμα, και συγκεντρώστε την προσοχή σας στο να βγάλετε ένα λειτουργικό συμπέρασμα.

Προγραμματίζοντας μια συνάντηση των 15 λεπτών μπορεί να αποβεί πολύ πιο αποτελεσματική από 2 emails ή 3 τηλεφωνήματα.

Οι συσκέψεις σήμερα

Οι συσκέψεις σήμερα κυριαρχούν στον τρόπο που διεξάγουμε τις επιχειρήσεις μας. Είναι γεγονός ότι περίπου 11 εκατομμύρια συσκέψεις διεξάγονται καθημερινά μόνο στις ΗΠΑ. Και παρόλο που όλοι εμείς παραπονιόμαστε για τις συσκέψεις, μπορούμε εύκολα να περιμένουμε ότι θα περάσουμε μεγάλο μέρος της καριέρας μας μέσα σε αυτές. Οι περισσότεροι επαγγελματίες παρευρίσκονται σε 61.8 συσκέψεις τον μήνα και έρευνες έδειξαν ότι πάνω από 50% αυτών των συσκέψεων είναι χαμένος

χρόνος. Αν υποθέσουμε ότι η κάθε σύσκεψη διαρκεί μέσο όρο μισή ώρα, οι επαγγελματίες σπαταλούν 31 ώρες τον μήνα σε μη παραγωγικές συσκέψεις ή περίπου 4 εργάσιμες μέρες. Δεδομένων των στατιστικών δεν είναι καθόλου άξιο απορίας που οι συσκέψεις έχουν κακή φήμη.

Πως μας επηρεάζουν οι αναποτελεσματικές συσκέψεις;

Οι πιο πολλοί επαγγελματίες που συσκέπτονται συχνά παραδέχονται ότι αφαιρούνται (91%), μερικές φορές δεν παρουσιάζονται καθόλου στη σύσκεψη (96%) ή χάνουν μέρος της σύσκεψης (95%). Ένα μεγάλο ποσοστό (73%) δηλώνουν ότι έχουν φέρει κατά καιρούς άλλη δουλειά μαζί τους στην σύσκεψη και 39% λένε ότι έχουν λαγοκοιμηθεί στην διάρκεια μιας σύσκεψης.

Μπορεί οι στατιστικές αυτές να σας φαίνονται σχεδόν αστείες αλλά σκεφτήκατε ποτέ πόσο αυτές οι αναποτελεσματικές συσκέψεις επηρεάζουν εσάς και το περιβάλλον εργασίας σας;

Πως έφτασαν τα πράγματα ως εδώ;

Πολλοί επαγγελματίες δεν δείχνουν την δέουσα προσοχή στις συσκέψεις, και μερικοί λόγοι μπορεί να είναι αυτοί:

- Πολλοί από αυτούς δεν είχαν ποτέ την εμπειρία μιας αποτελεσματικής σύσκεψης, οπότε δεν αναγνωρίζουν την σημασία της.
- Για πολλούς μπορεί να φαίνεται πιο εύκολο το να συνεχίσουν να συσκέπτονται όπως είναι συνηθισμένοι, παρόλο το μη παραγωγικό της υπόθεσης.
- Αρκετές ομάδες δεν έχουν πρόσβαση σε πληροφόρηση για το πως μπορούν να διεξάγουν καλύτερες συσκέψεις.
- Πολλοί εργαζόμενοι νοιώθουν πως ο χρόνος δεν είναι καν αρκετός για να ολοκληρώσουν τις καθημερινές τους υποχρεώσεις, πόσο μεν για να ασχοληθούν με τη βελτίωση των συσκέψεων.
- Οι διευθυντές γενικά δεν αναγνωρίζουν εύκολα τις αρνητικές επιπτώσεις που έχουν οι αναποτελεσματικές συσκέψεις στην βάση του οργανισμού.

Ποιες οι προοπτικές των συσκέψεων σήμερα;

Οι συχνότητα των συσκέψεων σήμερα αυξάνεται και οι επαγγελματίες του σήμερα παρευρίσκονται σε όλο και περισσότερες συσκέψεις. Σε ερωτηματολόγιο έρευνας της MCI, το 46% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι παρευρίσκονται σε πιο πολλές συσκέψεις σήμερα από ότι ένα χρόνο πριν. Με τις επιχειρήσεις να λειτουργούν όλο και πιο γρήγορα, οι συσκέψεις είναι η μέθοδος μας για να είμαστε ενήμεροι. Λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των συσκέψεων που αναμένετε να παρευρεθούμε στο μέλλον μας, είναι εμφανές ότι πρέπει να πάρουμε τον έλεγχο της κατάστασης στα χέρια μας... τώρα.

Τι πρέπει να γνωρίζετε για να βελτιώσετε τις συσκέψεις σας;

Γίνετε γνώστες και ενημερώστε για τα βασικά των συσκέψεων. Όλοι στο περιβάλλον σας πρέπει να εκπαιδευτούν στην σωστή διεξαγωγή των συσκέψεων (έστω και αν αυτό πρέπει να το κάνετε εσείς).

Μέρος 2

Τα βασικά των συσκέψεων

Η μεγαλύτερη σπατάλη χρόνου είναι όταν γίνονται συσκέψεις οι οποίες δεν είναι απαραίτητες. Ακολουθήστε τον πιο κάτω οδηγό για να αποφασίσετε αν μια σύσκεψη είναι ή δεν είναι απαραίτητη.

1. Σκοπός της σύσκεψης

Τι επιδιώκουμε με την σύσκεψη αυτή; Κάθε σύσκεψη πρέπει να έχει ένα αντικειμενικό στόχο, και αν κάποια συνάντηση στην οποία καλείστε να παρευρεθείτε δεν έχει, λάβετε σοβαρά υπόψη σας το ενδεχόμενο να γίνει η επικοινωνία με την αποστολή ενός email. Ο μόνος λόγος για να καλέσουμε μια σύσκεψη είναι για να κάνουμε κάτι μαζί που δεν μπορούμε να κάνουμε μόνοι μας. Στον επαγγελματικό τομέα, οι συσκέψεις έχουν τρεις στόχους: επικοινωνία, επίσπευση διαδικασιών, και λήψη αποφάσεων. Από αυτά τα πιο σημαντικά είναι το πρώτο και το τρίτο. Όμως η προσοχή μας στις συσκέψεις πρέπει να παραμείνει εστιασμένη στην δράση.

2. Υπάρχει ατζέντα;

Η ατζέντα είναι η βάση για μια αποτελεσματική σύσκεψη. Η διανομή της μια δυο μέρες πριν την συνάντηση δίνει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να ετοιμαστούν για την σύσκεψη. Επίσης, η χρήση της ατζέντας κατά την διάρκεια της σύσκεψης καθοδηγεί τους συμμετέχοντες να εσιτιάσουν την προσοχή τους στην συζήτηση και βοηθά την ομάδα να μείνει εντός θέματος. Η ατζέντα εκτός από τα θέματα για συζήτηση περιλαμβάνει τα ονόματα των ατόμων που θα παρουσιάσουν ή θα συντονίσουν το κάθε θέμα και τον καταμερισμό του χρόνου ανά θέμα. Το να υπάρχει ατζέντα και να έχει κυκλοφορήσει από πριν την σύσκεψη, δεν είναι θέμα ευγένειας. Πρόκειται για πρακτική επαγγελματικής δράσης. Βοηθά εσάς που την ετοιμάζετε και δίνει μια δομή στην σύσκεψη και χρόνο στους συμμετέχοντες να ετοιμαστούν.

3. Καλέστε στην σύσκεψη όσους είναι άμεσα εμπλεκόμενοι

Καλέστε μόνο όσους είναι άμεσα εμπλεκόμενοι και έχουν ένα ρόλο στην ομάδα. Δεν επιτελείτε συνήθως έργο όταν στην σύσκεψη συμμετέχουν πολλά άτομα που δεν έχουν να συνεισφέρουν κάτι επουσιώδες.

3. Θα παρευρεθούν τα άτομα που θεωρούνται απαραίτητα;

Αν όχι, τότε σημαντικές αποφάσεις θα παραμείνουν να εκκρεμούν. Επίσης, θα πάρει άλλο τόσο χρόνο να ενημερωθούν άνθρωποι κλειδιά για το θέμα ή το έργο αν δεν είναι παρόντες. Είναι καλύτερο να αναβάλλετε την σύσκεψη μέχρι όλοι οι σωστοί άνθρωποι για το έργο να είναι στην αίθουσα.

4. Θα μπορούσε η πληροφόρηση να γίνει με την αποστολή ενός email;

Απαντήστε στην ερώτηση: Υπάρχει καλύτερος τρόπος για να χειριστώ αυτό το θέμα; Αν ο σκοπός μιας σύσκεψης είναι να μοιράσει πληροφορίες και να ενημερώσει, κάντε το με ένα email στέλνοντας το σε όλους όσους ήταν να καλέσετε στην σύσκεψη. Κάτι τέτοιο θα εξοικονομούσε χρόνο, θα ενημέρωνε όπως πρέπει και θα ήταν όλοι ευγνώμων που είχαν μια σύσκεψη λιγότερη αυτή την βδομάδα.

5. Έγκαιρη ενημέρωση

Βεβαιωθείτε ότι οι παρευρισκόμενοι έχουν στην διάθεση τους όση πληροφόρηση χρειάζονται για το θέμα πριν την σύσκεψη: σκοπός, ατζέντα, χώρος, ημερομηνία, ώρα, διάρκεια, γενική πληροφόρηση για το θέμα, και το μέγεθος της ευθύνης του καθενός (αν πρέπει να ετοιμάσουν κάτι κτλ).

6. Προεργασία

Δεν θα ήταν άσχημη ιδέα να δώσετε από πριν σε κάθε άτομο που θα παρακολουθήσει την σύσκεψη κάτι να ετοιμάσει. Κάτι τέτοιο θα έκανε τα άτομα αυτά να νοιώθουν ότι συμμετέχουν και όχι απλά παρακολουθούν.

7. Χρόνος

Αν η αίθουσα δεν διαθέτει επιτοίχιο ρολόι, βεβαιωθείτε ότι εσείς ή κάποιος άλλος έχει την προσοχή του στον χρόνο. Η σύσκεψη οφείλει να αρχίσει και να τελειώσει στην ώρα της. Αλλιώς είναι σαν να επιβραβεύεις τους αργοπορημένους. Η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων είναι και μια ένδειξη ότι είστε αποφασισμένοι για την επιτυχή διεξαγωγή της σύσκεψης σας. Αν προκύψει στην διάρκεια ότι ένα θέμα παίρνει πιο πολύ χρόνο από ότι υπολογίστηκε αρχικά, διακόψτε το θέμα και ζητήστε να αποφασιστεί εκεί και τώρα αν πρέπει να συζητηθεί το θέμα σε μια άλλη σύσκεψη ειδικά, ή αν θα του αφιερωθεί περισσότερος χρόνος. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να αποφασιστεί και ποιο θέμα δεν θα συζητηθεί από αυτά που είναι στην ατζέντα. Υπάρχουν συσκέψεις που δεν μπορεί να προκαθοριστεί πόσος χρόνος θα χρειαστεί. Από σεβασμό προς τους συνεργάτες σας, καλό θα ήταν να ανακοινωθεί ότι είναι απρόβλεπτο πόσο χρόνο θα πάρει η σύσκεψη αυτή. Είναι καθαρά θέμα σεβασμού και οι πιθανότητες είναι ότι αν δείξετε σεβασμό θα πάρετε σεβασμό.

8. Οι συμμετέχοντες

Οι συμμετέχοντες οφείλουν να φτάσουν στην ώρα τους, να είναι καλά προετοιμασμένοι, να είναι ακριβείς και συνοπτικοί όταν μιλάνε και να συμμετέχουν με εποικοδομητικό τρόπο.

9. Σημειώσεις της σύσκεψης

Οι σημειώσεις της κάθε σύσκεψης πρέπει να κρατούνται στο πληροφοριακό αρχείο του οργανισμού.

10. Οι αποφάσεις

Οι αποφάσεις που παίρνονται σε κάθε σύσκεψη πρέπει να καταγράφονται, να ανακοινώνονται και να αρχειοθετούνται.

11. Δράση

Μην ολοκληρώσετε μια σύσκεψη χωρίς να έχετε πάρει απόφαση για δράση. Οι δράσεις που ανατίθενται σε κάθε σύσκεψη πρέπει να καταγράφονται, και ο συντονιστής της σύσκεψης φέρει την ευθύνη να παρακολουθήσει στην συνέχεια την εξέλιξη του έργου μέχρι την ολοκλήρωση όλων των σημείων δράσης. Μην φύγετε με νεφελώδεις αποφάσεις. Οι αποφάσεις σας πρέπει να είναι ακριβείς, γραπτές, ομόφωνες και με την ευθύνη για δράση δοσμένη σε συγκεκριμένο άτομο ή άτομα. Επίσης, για κάθε απόφαση και δράση πρέπει να καθορίζεται χρονοδιάγραμμα.

12. Συνεχής βελτίωση

Η αποτελεσματικότητα της κάθε σύσκεψης καλό θα ήταν να αναθεωρείτε στο τέλος της κάθε συνάντησης και να συζητούνται βελτιώσεις για να εφαρμοστούν στην επόμενη σύσκεψη. Ρωτήστε ερωτήσεις όπως «τι πήγε καλά σε αυτή την σύσκεψη;», «τι μπορούμε να βελτιώσουμε για την επόμενη;».

13. Ευαίσθητα θέματα

Αν το θέμα που θα συζητηθεί είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο, μπορεί να αποφασίσετε να καλέσετε ένα ανεξάρτητο μεσολαβητή.

14. Εκτροχιασμένη συζήτηση

Οι άνθρωποι έχουν την τάση τα παρασύρονται σε άλλα θέματα και αν δεν πάρει κάποιος τα ινία η ομάδα δεν θα επαναφέρει την συζήτηση στον σκοπό της σύσκεψης. Οι διαφορετικότητα στις απόψεις είναι ευπρόσδεκτη όταν οδηγείται προς μια δημιουργική λύση στο πρόβλημα μας – αλλά μακρές συζητήσεις επί ενός θέματος συχνά οδηγούν προς θολές κατευθύνσεις ή αμελούν την ατζέντα. Ένα flip chart με τίτλο «Σταθμεύστε εδώ...» με μια δόση χιούμορ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καταγραφούν όσες ιδέες δεν άπτονται άμεσα του θέματος της σύσκεψης αλλά δεν θέλετε και να πάνε χαμένες. Με αυτό τον τρόπο αφαιρείτε τις αντιστάσεις των συμμετεχόντων που εκδηλώνονται με σχόλια όπως: «Θα έπρεπε να κάνουμε...», «αυτό είναι θέμα για άλλη σύσκεψη...», «αναρωτιέμαι αν πρέπει να...». Η ανάθεση αυτών των νέων θεμάτων που προκύπτουν σε συμμετέχοντες αφήνει καθαρό το μυαλό να επικεντρωθεί στα θέματα της ατζέντας.

15. Έπαινος και επίπληξη

Δημόσιος ο έπαινος, η επίπληξη κατ' ιδίαν. Μην επιτρέψετε στον εαυτό σας ή σε άλλους συμμετέχοντες να επιπλήξουν κάποιον μπροστά σε όλους σε μια σύσκεψη. Κάτι τέτοιο είναι καταστροφικό για το ηθικό της ομάδας και πρέπει να αποφεύγεται. Αν υπάρχει τέτοια τάση από συνεργάτες σας, μιλήστε τους πριν ξεκινήσει η σύσκεψη και επιστήστε τους την προσοχή. Αν τύχει και συμβεί στην διάρκεια της σύσκεψης κάντε το ξεκάθαρο χωρίς εμπάθεια στην φωνή σας ότι εσείς κρατάτε τα ινία της σύσκεψης και επαναλάβετε τον σκοπό της σύσκεψης και επαναφέρετε με ευγένεια την προσοχή όλων στον σκοπό της σύσκεψης.

16. Ώρες εργασίας

Οι συσκέψεις είναι καλά να διεξάγονται – με ελάχιστες εξαιρέσεις – κατά την διάρκεια των ωρών εργασίας. Το σύγχρονο management αναγνωρίζει ότι μια ισορροπημένη ζωή είναι απαραίτητη για ένα επιτυχημένο επαγγελματία. Αν κάποιος προϊστάμενος καλεί συχνά συσκέψεις εκτός ωρών εργασίας είναι συνήθως ένδειξη εγωκεντρισμού, έλλειψη προγραμματισμού ή απουσία προσωπικής ζωής.

17. Πιέσεις

Μην ασκείτε πιέσεις στην ομάδα σας να δεχτεί δράση ή ιδέες που θεωρούνται ανήθικες ή παράνομες (έστω και λίγο) για το καλό ενός project. Η ομαδική πίεση είναι εξαιρετικά αποδοτική κυρίως όταν διακυβεύονται θέσεις εργασίας. Ο κάθε οργανισμός έχει τις αρχές του διέπουν την λειτουργία του και καλό θα ήταν να ακολουθούνται από όλους. Γενικά, αντισταθείτε στην ανάγκη σας να επιβάλλετε την δική σας άποψη. Αν καταφέρετε να πείσετε με πειθώ καλώς. Αλλιώς άστε το. Αν δε είστε διευθυντής αποφασίστε από πριν αν καλείτε την συνάντηση για να ανακοινώσετε κάτι ή αν την καλείτε για να συζητήσετε, οπότε και είστε ανοικτός στο να πειστείτε προς οποιαδήποτε κατεύθυνση. Επίσης, προσοχή στους συμμετέχοντες που θέλουν να έχουν τον έλεγχο των αποφάσεων, επιβάλλοντας τις απόψεις τους.

18. Συμπεριφορά

Σε κάθε σύσκεψη υπάρχει μεγάλο περιθώριο για διαφωνίες χωρίς να το παίρνουμε προσωπικά. Δεν χρειάζονται πισω-μαχαιρώματα, εμπάθειες, και προσωπικοί καυγάδες.

19. Δομή της σύσκεψης

Αν οι συσκέψεις σας είναι προβλέψιμες και ανιαρές ίσως να φταίει η πολύ αυστηρή δομή της ή να ασκείται πολύ control. Αν λοιπόν οι συμμετέχοντες είναι έτοιμοι να πέσουν σε κόμμα κάντε κάτι: αφήστε λίγο το χάος να μπει στην αίθουσα και την αυθόρμητη εκδήλωση συναισθημάτων ή σκέψεων. Αυτές μπορεί να εξελιχθούν και στις πιο δημιουργικές στιγμές της σύσκεψης σας για να δώσουν απαντήσεις στα ερωτήματα σας, απαντήσεις που θα σας διέφευγαν αν επιμένετε στην «καθωσπρέπει» συμπεριφορά.

20. Συναισθηματική φόρτιση

Αν η συζήτηση αφήνει τους συμμετέχοντες μπερδεμένους ή κατακλυσμένους από σκέψεις και συναισθήματα, προσαρμόστε τις επόμενες συσκέψεις σας στις ανάγκες τους κοινού σας. Μερικοί χρειάζονται να δουν εικόνες, άλλοι να συζητήσουν περισσότερο αλλιώς θα θεωρήσουν τον χρόνο σπατάλη ή θα αναστατωθούν υπερβολικά.

21. Επαναλαμβανόμενες συσκέψεις

Όταν μια ομάδα συναντάτε σε τακτά χρονικά διαστήματα για την επίτευξη ενός σκοπού, τότε γίνεται ακόμα πιο αδήριτη η ανάγκη για την αποτελεσματικότητα της κάθε σύσκεψης.

Αν αυτή είναι η δική σας περίπτωση, στο τέλος της επόμενης συνάντησης, αφιερώστε 15' και ρωτήστε τους συμμετέχοντες αν βρίσκουν την σύσκεψη εποικοδομητική. Οι αντιδράσεις τους θα αποτελέσουν μεγάλο βοήθημα για σας για να αναθεωρήσετε την κατάσταση.

Ερωτήσεις που μπορεί να βοηθήσουν:

- **Ποιος ο σκοπός των συσκέψεων μας;** Η απάντηση μπορεί να θεωρείτε αυτονόητη αλλά θα σας δείξει αν όλοι οι συμμετέχοντες έχουν τις ίδιες προσδοκίες.
- **Υπάρχει κάτι που μας αποτρέπει από την επίτευξη των στόχων μας;** Οι απαντήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν πληροφορίες όπως: θα έπρεπε να παρευρίσκεται και ο Γιώργος ή η Μαρία, ή ότι δεν χρειάζονται δυο ώρες για την συνάντηση – 45 λεπτά κάνουν και περισσεύουν. Οι απαντήσεις θα σας ξαφνιάσουν. Πλευρές της σύσκεψης που πιστεύατε ότι πάνε πολύ καλά μπορεί να είναι καταπέλτης για την συγκεκριμένη ομάδα.
- **Ποιες είναι οι εισηγήσεις σας για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά;** Η τέλεια ευκαιρία για τους συμμετέχοντες να εισηγηθούν αλλαγές που έχουν στο μυαλό τους. Μπορεί να σας δοθούν ιδέες και λύσεις που δεν σκεφτήκατε ποτέ. Και επειδή οι λύσεις έρχονται από τους συμμετέχοντες, η εφαρμογή τους θα είναι μάλλον ομαλή.

Αν οι θεσμοί της ομάδας δεν ενθαρρύνουν μια τέτοια συζήτηση, μπορείτε να κάνετε τις πιο πάνω ερωτήσεις γραπτώς.

Αφού μαζέψετε το υλικό σας, αναλύστε το και αν υπάρχει ομοφωνία μπορείτε να σταματήσετε τις συναντήσεις ή να αναθεωρήσετε τους σκοπούς, τους συμμετέχοντες κτλ. Βεβαιωθείτε ότι όλοι κατανοούν και συμφωνούν με οποιαδήποτε απόφαση.

Αν αρκετοί συμμετέχοντες ανέγειραν το ίδιο θέμα, έχετε ένα θέμα του οποίου πρέπει να επιληφθείτε. Οι λύσεις θα είναι πάλι στις απαντήσεις που πήρατε. Αν πχ το πρόβλημα είναι η διάρκεια, μπορεί να αποφασίσετε ότι είναι καλύτερα να στέλνετε την πληροφόρηση 2-3 μέρες πριν για να δώσετε χρόνο να την μελετήσουν και να γίνετε η σύσκεψη πιο σύντομη.

22. Λιγότερος χρόνος σε πιο αποτελεσματικές συσκέψεις

Χρησιμοποιείστε τον εσωτερικό server ή το email για να στέλνετε πληροφορίες και να κρατάτε τους συνεργάτες σας συνεχώς ενημερους. Κάτι τέτοιο (κυρίως το πρώτο) θα δώσει συνεχή πρόσβαση σε όλους που συμμετέχουν στο project στις πληροφορίες. Έτσι θα είναι όλοι ενημερωμένοι και δεν θα ξοδεύεται πολύτιμος χρόνος στην πληροφόρηση στην διάρκεια της σύσκεψης. Ο σεβασμός στον χρόνο του άλλου πάντα εκτιμείται. Βάζοντας τις πληροφορίες στον server ή στο email οι συμμετέχοντες θα το εκτιμήσουν αν τους δώσετε χρόνο να τις μελετήσουν.

Η έγκαιρη ενημέρωση θα επιτρέψει στην σύσκεψη να κυλήσει με την προσοχή εστιασμένη στην επικοινωνία και κυρίως την δράση στα κύρια θέματα.

Στην πληροφόρηση που θα βάλετε στον server βεβαιωθείτε ότι συμπεριλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Μια περίληψη των στοιχείων που παραθέτετε. Το όνομα σας και τα ονόματα των ανθρώπων τους οποίους αφορά η πληροφόρηση αυτή.

- Η περίληψη της προηγούμενης πληροφόρησης – του προηγούμενου μήνα. Περιγράψτε τις δράσεις που ακόμα εκκρεμούν από την προηγούμενη σύσκεψη και σημειώστε την πρόοδο τους.
- Η πληροφόρηση του μήνα (FYI – for your information). Περιγράψτε όλη την δράση που έλαβε χώρα από την προηγούμενη σύσκεψη μέχρι την πληροφόρηση.
- Νέα προγράμματα ή έργα. Εξηγήστε και ενημερώστε για τρέχουσες δράσεις.
- Ποιους επηρεάζουν; Αυτό το σημείο σας βοηθά να επιλέξετε ποιους θα καλέσετε στην σύσκεψη σας. Συνεργάτες εντός ή εκτός της ομάδας σας μπορεί να επηρεάζονται και θα χρειαστεί να ενημερωθούν όσο πιο έγκαιρα γίνεται.

Αν κάποιος από την ομάδα σας επιθυμεί να ζητήσει όπως συζητηθεί ένα θέμα στην σύσκεψη σας μπορεί να το προσθέσει στην ατζέντα στον server.

23. Τι θα έλεγε ο διευθυντής σας αν ήταν σε μια από τις συσκέψεις σας;

Ερωτηθείς να προσδιορίσουν τις προσδοκίες τους από τις συσκέψεις των συνεργατών τους και την σημασία τους στις γενική επιτυχία του οργανισμού σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, κορυφαίοι διευθυντές πολυεθνικών εταιρειών απάντησαν ότι:

- «Η αποτελεσματικότητα των συσκέψεων μεταξύ των ατόμων της εταιρείας έχει αντίκτυπο στην ουσία της εταιρείας».
- «Οι συσκέψεις είναι τεράστια επένδυση χρόνου, και το μεγαλύτερο κόστος που επενδύουν οι εταιρείες μέσω των ανθρώπων τους. Όταν η διαχείριση αυτού του χρόνου γίνεται καλά, τα αποτελέσματα είναι θαυμάσια. Όταν γίνεται σπατάλη χρόνου – δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι, όταν γίνονται αχρείαστες συζητήσεις και ανακύκλωση των ίδιων θεμάτων – τότε η επένδυση αυτή δεν αποδίδει σωστά».
- «Οι αποτυχημένες συσκέψεις μπορεί να γίνουν καταστροφή – είναι δυσάρεστες να τις παρακολουθείς, ατελέσφορες, σπατάλη χρόνου, και δημιουργούν μια τεράστια τρύπα στην παραγωγικότητα. Αν μπορούσες να ρίξεις μια ματιά στις αίθουσες συσκέψεων των πιο πολλών πολυεθνικών, θα έβλεπες πολλά λεφτά να καίγονται κάθε λεπτό».

Τι θα άλλαζε ένας κορυφαίος διευθυντής στον τρόπο διεξαγωγής των σημερινών συσκέψεων;

- «Βρίσκω ότι στις πιο πολλές συσκέψεις που παρευρίσκομαι οι άνθρωποι είναι διαβασμένοι και προετοιμασμένοι. Αυτό που με αναστατώνει είναι ότι συνήθως δεν ενημερώνομαι για το αντικείμενο, τον σκοπό της σύσκεψης και ότι λείπει μια ξεκάθαρη ατζέντα που θα μας φέρει στην επίτευξη του στόχου της σύσκεψης».
- «Μην έρθετε αργοπορημένοι. Είναι διασπαστικό και πολύ ακριβό. Οι άνθρωποι πρέπει να έρχονται έγκαιρα, να είναι προετοιμασμένοι και έτοιμοι να λειτουργήσουν. Αλλά αυτό που βρίσκω πως θα βελτίωνε τις συσκέψεις πιο πολύ από όλα αν συνεργάτες που βρίσκονται σε γεωγραφική απόσταση ο ένας από τον άλλο να είχαν πρόσβαση σε τεχνολογία. Το τηλέφωνο δεν αρκεί πια. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να είναι σε θέση να μοιράζονται τις πληροφορίες τους και να βλέπουν ο ένας τον άλλο όταν μιλούν».

- «Όταν οι συμμετέχοντες καταπιάνονται και δεσμεύονται στην συζήτηση μιας σύσκεψης, τότε μόνο η προσοχή τους είναι εστιασμένη σε αυτήν. Κάτι τέτοιο τους κάνει να νιώθουν καλύτερα γιατί γνωρίζουν τι ακριβώς γίνεται, και μπορούν να δράσουν καλύτερα και γρηγορότερα λόγω της άμεσης ενημέρωσης, και όχι ενημέρωση από δεύτερο ή τρίτο χέρι – μέσα από μέμο ή email.

Τι μπορούμε να κάνουμε τότε για να ικανοποιήσουμε τις προσδοκίες του διευθυντή για μια επιτυχημένη σύσκεψη;

- Παραμείνετε εστιασμένοι στον σκοπό της σύσκεψης
- Κρατήστε τον έλεγχο της σύσκεψης
- Να έχετε ξεκάθαρη ατζέντα
- Συζητήστε τα σημαντικά θέματα
- Βεβαιωθείτε ότι όλοι είναι ενταγμένοι στη συζήτηση
- Πάρτε αποφάσεις
- Φύγετε – γιατί η δράση γίνεται έξω από τις αίθουσες συσκέψεων

Μέρος 3

Ο σχεδιασμός της σύσκεψης

Μεγάλο μέρος της επιτυχίας είναι στον προγραμματισμό. Μια αποτελεσματική ατζέντα είναι ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία για μια παραγωγική σύσκεψη. Πιο κάτω είναι ο οδηγός για να δημιουργήσετε την ατζέντα σας βήμα με βήμα

Η ατζέντα περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Τον σκοπό της σύσκεψης
- Τα θέματα προς συζήτηση
- Τον εισηγητή του κάθε θέματος
- Τον χρόνο που καταναίμετε στο κάθε θέμα
- Ενημερώνει τους συμμετέχοντες για τα θέματα πριν την σύσκεψη. Αυτό τους δίνει την ευκαιρία να έρθουν στην σύσκεψη προετοιμασμένοι για την συζήτηση και τις αποφάσεις
- Λειτουργεί σαν φάρος της συζήτησης

Η δημιουργία της ατζέντας βήμα με βήμα:

1. Στείλτε email ανακοινώνοντας την σύσκεψη, τον σκοπό της και τις λεπτομέρειες για το που και πότε. Ζητήστε από τους δέκτες του μηνύματος σας να αποδεχτούν την πρόσκληση σας ή να σας ενημερώσουν για τυχόν αδυναμία τους να παρευρεθούν. Κάντε το ξεκάθαρο, ότι αφού αποδεχτούν την πρόσκληση θα αναμένετε όπως παρευρεθούν.
2. Ζητήστε από τους συμμετέχοντες που θέλουν να συζητηθεί ένα θέμα τους στην σύσκεψη να επικοινωνήσουν μαζί σας να σας ενημερώσουν το αργότερο 2 μέρες πριν την σύσκεψη για το θέμα τους και τον χρόνο που χρειάζονται.
3. Όταν πια έχετε όλα τα αιτήματα για την ατζέντα, βάλτε τα στην ατζέντα γράφοντας: Θέμα, Εισηγητής και Χρόνος. Είναι δική σας ευθύνη να αποφασίσετε αν το κάθε θέμα άπτεται του σκοπού της σύσκεψης. Αν είχατε αίτημα που δεν ταιριάζει με τον σκοπό σας εισηγηθείτε όπως μεταφερθεί σε άλλη σύσκεψη. Να είστε ρεαλιστές στον χρόνο που αναθέτεται σε κάθε εισηγητή. Αν η σύσκεψη σας διαρκεί μια ώρα, τότε δεν θα χωρέσουν περισσότερα από 3-4 μικρά θέματα. Όταν οι συνεργάτες σας αποδεχτούν μια πρόσκληση σε σύσκεψη για μια ώρα, αναμένουν να τελειώσει στην μια ώρα. Όταν οι συσκέψεις ξεπεράσουν την προκαθορισμένη ώρα τους, οι συμμετέχοντες γίνονται ανήσυχοι. Είναι καλύτερα να προγραμματίσετε 50 λεπτά συζήτηση για μιας ώρας συνάντηση. Έτσι έχετε και 10 λεπτά στην διάθεση σας για απρόοπτα. Αν τελειώσετε πιο νωρίς οι συμμετέχοντες θα το χαρούν ακόμη πιο πολύ.
4. Αν χρειάζεστε τους συμμετέχοντες να είναι προετοιμασμένοι για κάποια θέματα ή για αποφάσεις κάντε το ξεκάθαρο στην επικοινωνία σας.
5. Στείλτε την ατζέντα σε όλους τους συμμετέχοντες δυο μέρες πριν την σύσκεψη με μια υπενθύμιση για τον σκοπό της σύσκεψης, την τοποθεσία, την ώρα και την διάρκεια. Ρωτήστε τους επίσης αν είναι ευχαριστημένοι με την σειρά που θα συζητηθούν τα θέματα και τον χρόνο που τους δόθηκε.
6. Το πιο σημαντικό φυσικά κομμάτι της ατζέντας είναι να χρησιμοποιηθεί κατά την διάρκεια της σύσκεψης.

Τήρηση χρονικού πλαισίου

Δεσμευτείτε να αρχίσετε την σύσκεψη στην προκαθορισμένη ώρα και κάντε το. Το ίδιο ισχύει για την ώρα λήξης. Μερικές ιδέες που μπορεί να βοηθήσουν:

Αν είσαι ο διοργανωτής:

- Αναφέρετε όταν στείλετε την ατζέντα ότι η σύσκεψη θα αρχίσει και θα ολοκληρωθεί στην ώρα της και ζητήστε από τους συμμετέχοντες να παρουσιαστούν στην ώρα τους.
- Βεβαιωθείτε ότι η σύσκεψη αρχίζει στην ώρα της. Αν ενθαρρύνεται τους άλλους να είναι στην ώρα τους, μην βρεθείτε στην δύσκολη θέση να είστε εσείς καθυστερημένοι.
- Σκεφτείτε αν κάτι από το πιο κάτω σας ταιριάζει και εφαρμόστε το: ζητήστε από τους καθυστερημένους να κεράσουν τον καφέ.

- Αν η σύσκεψη σας αρχίσει λίγο καθυστερημένα, βεβαιωθείτε ότι τελειώνει στην προκαθορισμένη ώρα της. Το πρόγραμμα των συμμετεχόντων δεν κινείται γύρω από την σύσκεψη μας.

Αν είστε συμμετέχοντας:

- Ρίξτε μια τελευταία ματιά στην ατζέντα πριν πάτε στην σύσκεψη. Υπενθυμίστε στον εαυτό σας γιατί πάτε σε αυτή την σύσκεψη. Αυτά τα δυο θα σας βοηθήσουν να εστιάσετε την προσοχή σας στον σκοπό της σύσκεψης.
- Όταν παίρνετε τον λόγο να είστε ευκρινής και περιεκτικός. Σεβασμός στον χρόνο της ομάδας.

Ξεκινήστε για την σύσκεψη με στόχο να φτάσετε στον χώρο 15 λεπτά πριν (αν είστε εκτός κτηρίου) και 5 λεπτά αν είστε εντός κτηρίου. Ο χρόνος αυτός θα σας επιτρέψει να πάτε στην τουαλέτα, να σερβιριστείτε καφέ ή να χειριστείτε όποια άλλο θέμα προκύψει. Συν, αυτό θα σας δώσει την ευκαιρία να επιλέξετε που θα καθίσετε.

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΣΥΣΚΕΨΗ

MEETING PLANNER CHECKLIST

Χρησιμοποιείστε αυτό το checklist για να βεβαιωθείτε ότι καλύψατε όλα τα σημαντικά βήματα προετοιμασίας για μια αποτελεσματική σύσκεψη.

Βεβαιωθήκατε ότι...	Ναι	Όχι	Σημειώσεις
1. Είναι ξεκάθαρος ο σκοπός της σύσκεψης σας;			
2. Είναι ξεκάθαροι οι στόχοι της σύσκεψης σας;			
3. Έγινε η επιλογή των συμμετεχόντων και είναι ξεκάθαρος ο ρόλος του καθ' ενός;			
4. Αποφασίστηκε η μέθοδος λήψης αποφάσεων (πχ. ο διευθύνων, πλειοψηφία, ομοφωνία);			
5. Αποφασίστηκε το πού και πότε της σύσκεψης και είναι επιβεβαιωμένη η κράτηση της αίθουσας;			
6. Είναι επιβεβαιωμένη η διαθεσιμότητα όλων των εργαλείων σύσκεψης που χρειαζόμαστε;			
7. Ενημερώθηκαν οι συμμετέχοντες για το πού και πότε;			
8. Ετοιμάστηκε η προκαταρκτική ατζέντα με τον σκοπό και τους στόχους καταγραμμένους;			
9. Στάλθηκε η προκαταρκτική ατζέντα στους κύριους συμμετέχοντες για δική τους συμβολή;			
10. Οριστικοποιήθηκε η ατζέντα και διανεμήθηκε σε όλους τους συμμετέχοντες;			
11. Στάλθηκε το πληροφοριακό υλικό στους συμμετέχοντες που πρέπει να είναι ενήμεροι ή προετοιμασμένοι;			
12. Επιβεβαιώθηκα ότι όλοι οι κύριοι συμμετέχοντες θα είναι παρόντες;			
13. Είναι έτοιμα τα υλικά της σύσκεψης (handouts, παρουσιάσεις κτλ);			

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΣΥΣΚΕΨΗ

Η ΑΙΤΖΕΝΤΑ ΤΗΣ ΣΥΣΚΕΨΗΣ

Σκοπός:	Τιμολόγηση νέου προϊόντος	
Στόχοι:	Ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών για τιμολόγηση του νέου προϊόντος	
Κύριο θέμα:	Να συζητήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή. Να αποφασίσουμε για τις κατευθυντήριες γραμμές της τιμολόγησης.	
Συμμετέχοντες:	Τάσος, Μαρία, Γιάννα, Δάκης	
Τοποθεσία:	Αίθουσα συσκέψεων 5 ^{ος} όροφος	
Μέρα και ώρα:	2 μ.μ, 16 Νοεμβρίου 200X	
Θέματα στην αιτζέντα:	Ποιος	Καταμερισμός χρόνου
Εισαγωγή	Τάσος	5 λεπτά
Αναθεώρηση προτύπων κόστους του προϊόντος, εκτός του κόστους παραγωγής	Μαρία	5 λεπτά
Αναφορά για τα κανάλια διάθεσης του προϊόντος στην αγορά	Γιάννα/Δάκης	10 λεπτά
Αναθεώρηση της τιμολόγησης του ανταγωνισμού.	Γιάννα	5 λεπτά
Αναφορά για τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς και της δοκιμαστικής διάθεσης του προϊόντος στην αγορά	Τάσος	10 λεπτά
Συζήτηση όλης της ομάδας για την τιμολόγηση	Όλοι	15 λεπτά
Λήψη απόφασης για την τιμολόγηση	Όλοι	5 λεπτά
Επόμενα βήματα	Τάσος με την συμβολή όλων	5 λεπτά

Μέρος 4

Η τεχνολογία των συσκέψεων

Η τεχνολογία σήμερα καθιστά την επικοινωνία πολύ πιο εύκολη και πολυδιάστατη προσφέροντας εργαλεία που απευθύνονται σε όλες τις αισθήσεις. Λέγετε ότι ο χρόνος διεξαγωγής μιας σύσκεψης μειώνεται κατά 50% με την σωστή χρήση της τεχνολογίας.

H/Y και Projector

Ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είναι πια απαραίτητος στις συσκέψεις κυρίως όταν παρουσιάζονται νέα θέματα, στοιχεία και αριθμοί. Με το πρόγραμμα PowerPoint της Microsoft και την πρόσβαση στο internet θα βρείτε ότι είναι μια καλή αρχή. Το projector επίσης έχει μπει για τα καλά στη ζωή μας και με την σειρά του ευκολύνει στις παρουσιάσεις πληροφοριών, φωτογραφιών, spreadsheets ή video clips που επιθυμείτε να μοιραστείτε με την ομάδα σας. Αν τώρα διαθέτετε και μια τηλεόραση τύπου Plasma Display Panel τότε σίγουρα θα ενθουσιάσετε το κοινό σας.

Ασπροπίνακας

Ο ασπροπίνακας είναι φυσικά γνωστός σε όλους. Μόνο που η τεχνολογία τον πήρε ένα βήμα πιο κάτω. Σήμερα, ένας ηλεκτρονικός ασπροπίνακας καταγράφει τις σημειώσεις σας, είναι συνδεδεμένος με τον εκτυπωτή, οπότε όλες οι σημειώσεις στον πίνακα μπορούν να τυπωθούν και να διανεμηθούν στους συμμετέχοντες.

Διαδραστικός ασπροπίνακας

Σε παίρνει ένα βήμα πιο πέρα από τον ηλεκτρονικό ασπροπίνακα. Όχι μόνο γράφεις και τυπώνει αλλά είναι συνδεδεμένος με την οθόνη του κομπιούτερ σου και σου επιτρέπει να επεξεργαστείς τα στοιχεία που παραθέτεις.

Εξοπλισμός Teleconferencing

Ο όρος αναφέρετε σε τηλεφωνικές συσκευές και εύχρηστα μικρόφωνα για τηλεφωνικές συσκέψεις, ενώ υπάρχουν και συστήματα που επιτρέπουν την παράλληλη χρήση H/Y διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες, όπως το NetMeeting της Microsoft. Γενικά το videoconferencing χρησιμοποιεί τηλεφωνικές γραμμές και γραμμές data για να μεταδίδει ήχο και εικόνα.

Room-Control Systems

Ένα τέτοιο σύστημα επιτρέπει τον γενικό έλεγχο των ηλεκτρονικών εργαλείων στην αίθουσα συσκέψεων όπως το audio, video, projection, φωτισμό, οθόνη, κουρτίνες, ασφάλεια και επικοινωνία).

Μέρος 5

Διαπροσωπική επικοινωνία

Συνήθως μια σύσκεψη γίνεται για να ληφθεί κάποια απόφαση. Δώστε στον εαυτό σας χρόνο πριν την σύσκεψη να ετοιμαστείτε σωστά.

- Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες έχουν σωστή αντίληψη του σκοπού της σύσκεψης
- Ανακοινώστε ξεκάθαρα την μέθοδο που θα ακολουθηθεί για την λήψη της απόφασης (αν δηλαδή θα πάρει την απόφαση ο διευθύνων μετά που λάβει υπόψη του τα σχόλια, αν θα ληφθεί απόφαση με δημοκρατική διαδικασία ή αν θα επιδιώξετε για ομοφωνία)
- Μαζέψτε όλες τις πληροφορίες που θα χρειαστεί η ομάδα για να πάρει μια μελετημένη απόφαση
- Μιλήστε ή στείλτε email σε όλους τους συμμετέχοντες για να τους ενθαρρύνετε να μελετήσουν τις πληροφορίες πριν την σύσκεψη. Έστω και αν κάποιος δεν το κάνουν, θα έχετε μια ιδέα για το πόσα γνωρίζει ο κάθε ένας.
- Ανεξάρτητα με την μέθοδο που θα χρησιμοποιήσετε για την λήψη απόφασης, είναι σημαντικό να διαθέσετε τον χρόνο να ακουστούν οι απόψεις όλων.
- Κάθε άποψη όπως εκφράστηκε έχει την αξία της. Επαναλάβετε την χρησιμοποιώντας εκφράσεις όπως: «λοιπόν, αυτό που ακούω είναι...». Καθρεφτίστε την άποψη με ακρίβεια χωρίς κριτική.
- Προσπαθήστε να δημιουργήσετε μια κοινή βάση, δίνοντας έμφαση στα κοινά σημεία όπως ξεχωρίζουν από τις απόψεις που εκφράζονται.
- Όλα γίνει η λήψη της απόφασης, παραθέστε τις δράσεις που πρέπει να γίνουν, τα άτομα που αναλαμβάνει την κάθε ευθύνη και βάλτε προθεσμία στα παραδοτέα.

Πως να διεξάγεται μια σύσκεψη;

Ανοίξτε την συζήτηση με κύρος

Αν οι συμμετέχοντες δεν γνωρίζονται, ζητήστε τους να συστήσουν τους εαυτούς τους αναφέροντας την ιδιότητα τους με την οποία βρίσκονται στην σύσκεψη αυτή.

- Αρχίστε την σύσκεψη στην ακριβή ώρα που προγραμματίστηκε ακόμη και αν μερικοί από τους συμμετέχοντες δεν είναι στην θέση τους. Όταν εμφανιστούν, μην ξεκινήσετε από την αρχή. Θα το πάρουν σαν ένδειξη ότι η καθυστέρηση τους είναι αποδεκτή και θα το κάνουν ξανά.

- Κάντε μια εισαγωγή των θεμάτων που θα συζητηθούν με στόχο όλοι να είναι ξεκάθαροι για τα θέματα της ατζέντας, τους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα της σύσκεψης. Αν χρειαστεί κάντε προσαρμογές.
- Αναφέρετε τους κανόνες για να γίνει η σύσκεψη εποικοδομητική
 - Να αρχίσει και να τελειώσει η σύσκεψη στην ώρα της
 - Να συμφωνήσετε ως προς το ποιος μπορεί να αλλάξει ή όχι την ατζέντα
 - Αναφέρετε την μέθοδο λήψης αποφάσεων
 - Θέστε ένα χρονικό όριο για την συζήτηση του κάθε θέματος της ατζέντας. Αν χρειαστεί περισσότερος χρόνος, η ομάδα πρέπει να ενημερωθεί και να το αποδεχθεί, αλλιώς η συζήτηση του θέματος αναβάλλετε
 - Ξεκαθαρίστε τους πρακτικούς περιορισμούς στις λήψης αποφάσεων. Πχ δεν μπορεί η ομάδα να αποφασίσει για θέματα προϋπολογισμού κτλ.
 - Προσδιορίστε το άτομο που θα έχει τον τελευταίο λόγο για κάθε θέμα
 - Ζητήστε την συμμετοχή όλων και επίσης ζητήστε όπως παραμείνουν όλοι ανοικτοί σε νέες ιδέες.
 - Συμφωνήστε να ακούτε ο ένας τον άλλο και να είναι περιορισμένες οι διακοπές.

Χειριστείτε την σύσκεψη έντεχνα

- Ακολουθήστε την ατζέντα. Να θυμάστε, για παραγωγικές συσκέψεις, όσο πιο μεγάλη η ομάδα τόσο πιο αυστηρά πρέπει να τηρείτε η ατζέντα.
- Βεβαιωθείτε ότι θα ακουστούν όλες οι απόψεις. Σε όσους συμμετέχοντες δεν δοθεί η ευκαιρία να ακουστούν, συνήθως φεύγουν απογοητευμένοι και θα σας το παραπονεθούν μετά. Ακόμη χειρότερα, θα παραπονεθούν σε άλλους. Ζητήστε λοιπόν στο τέλος του κάθε θέματος να δοθεί χρόνος σε όλες τις απόψεις να ακουστούν. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους:
 - Ρωτήστε μια γενική ερώτηση, όπως «Μήπως ξεχάσαμε κάτι;»
 - «Ας δώσουμε και στους πιο ήσυχους την ευκαιρία να μιλήσουν. Μαρία, Γιώργο;»
 - Αν είστε σε ομάδα με πέραν των 10 ατόμων, μοιράστε τους ομάδες των 3 ή 4 και ζητήστε τους να συζητήσουν το θέμα μεταξύ τους και να δώσουν αναφορά στην ομάδα.
 - Δώστε στην ομάδα λίγο χρόνο να σκεφτεί τα πράγματα. Μην βιάζεστε να πάρετε μια απόφαση ούτε να σπρώχνετε για ψηφοφορία.
 - Αν όλα τα άλλα αποτύχουν, ζητήστε από κάποιον να παίξει τον ρόλο του δικηγόρου του διαβόλου για να αναθερμάνει την συζήτηση.
 - Μην ξεχνάτε ότι καλέσατε όσους καλέσατε για κάποιο λόγο. Δεν θέλετε να ακούσετε τι έχουν να πουν;

- Είναι αλήθεια ότι δεν έχουν όλες οι απόψεις το ίδιο βάρος. Ίσως είναι καλύτερα να ζητήσετε από τους πιο ψηλά ιστάμενους να περιμένουν μέχρι να ακουστούν όλες οι άλλες απόψεις και μετά να εκφράσουν την άποψη τους.
- Κρατήστε την προσοχή εστιασμένη στον σκοπό της σύσκεψης. Ο καλύτερος τρόπος είναι να κάνετε μια γρήγορη επανάληψη και θεώρηση της προόδου της σύσκεψης μέχρι εκείνο το σημείο.
- Έχετε επίγνωση του εαυτού σας σαν αρχηγού της ομάδας. Το ποιος/ποια είστε εσείς εκείνη την στιγμή επηρεάζει το περιβάλλον της σύσκεψης. Μερικά πράγματα για να προσέξετε:
 - Προσέξτε την δική σας συμμετοχή και βεβαιωθείτε ότι δεν κυριαρχείτε στην συζήτηση
 - Κάντε το εφικτό για ντροπαλά ή ήσυχα άτομα να συμβάλουν – ελέγξτε αυτούς που διακόπτουν ή κυριαρχούν στην συζήτηση
 - Να είστε θετικοί και ενθαρρυντική για όσα λένε οι συμμετέχοντες
 - Ο έπαινος είναι ένας εύκολος και πρακτικός τρόπος να κρατήσετε τους συμμετέχοντες ικανοποιημένους
 - Μεσολαβήστε αν ένας συμμετέχοντας επιτεθεί σε κάποιον άλλο συμμετέχοντα ή κρίνει αυτά που είπε.
- Άλλα σημεία για να προσέξετε:
 - Σημειώστε τις ιδέες του καθενός στο πίνακα
 - Όταν υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον στην συζήτηση ενός θέματος δώστε προσοχή σε αυτούς που θέλουν να μιλήσουν. Αναγνωρίστε με τα μάτια σας ότι προσέξατε ότι θέλουν να μιλήσουν ή πείτε «Ας ακούσουμε τον Γιώργο, μετά την Μαρία, και μετά την Άννα».
 - Για πολύ σημαντικά θέματα μπορεί να ζητήσετε από όλους με την σειρά να εκφράσουν την άποψη τους. Παίρνει χρόνο οπότεν κάντε το μόνο εκεί που πρέπει.
 - Παρακολουθήστε την γλώσσα του σώματος. Αν κάποιος γέρνει προς τα μπρος, σημαίνει ότι θέλει να προσθέσει κάτι. Ρωτήστε «Μαρία, έχεις κάτι να πεις;»
 - Να θυμάστε ότι η σιγή κάποιου δεν σημαίνει πάντα ότι δεν συμμετέχει. Διακρίνετε με ευαισθησία την ανάγκη κάποιου να ακούσει.
 - Είναι πολύ σημαντικό να καταγράφονται σε πίνακα τα σημεία στα οποία επιτεύχθηκε συμφωνία. Δίνει έμφαση στο ότι η ομάδα έχει κοινά σημεία και εμποδίζει την ομάδα από το να ξεκινήσει από την αρχή να συζητά το ίδιο θέμα.
- Κλείστε την σύσκεψη κάνοντας μια σύντομη περιγραφή των όσων συμφωνήθηκαν με αναφορά στα κύρια σημεία, τις αποφάσεις και τα επόμενα

βήματα και σε ποιον ανατίθεται τι. Βεβαιωθείτε ότι τα σημαντικά σημεία καταγράφηκαν σε μια σύντομη μορφή.

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΜΙΑ ΣΥΣΚΕΨΗ

Επικοινωνία και Σχέδιο Δράσης

Αρχίστε να συμπληρώνετε αυτό το έντυπο από την αρχή της σύσκεψης σας καταγράφοντας έτσι τα θέματα που συζητήθηκαν και τις αποφάσεις που ελήφθησαν. Μετά την σύσκεψη, συγυρίστε το έντυπο και στείλτε το σε όλους τους συμμετέχοντες όπως και σε άλλα άτομα που έχουν ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της σύσκεψης.

Κύριο θέμα:

Συμμετέχοντες:

Σκοπός:

Στόχος:

Θέμα ατζέντας #1:

Κύρια σημεία συζήτησης:

Απόφαση ή εισηγήσεις:

Θέμα ατζέντας #2:

Κύρια σημεία συζήτησης:

Απόφαση ή εισηγήσεις:

Θέμα ατζέντας #3:

Κύρια σημεία συζήτησης:

Απόφαση ή εισηγήσεις:

ΣΗΜΕΙΑ ΔΡΑΣΗΣ

Δράση	Υπεύθυνο άτομο	Προθεσμία μέχρι

Τι μπορεί να πάει λάθος σε μια σύσκεψη

Όταν κάποιος συμμετέχοντες έρχονται αργά ή φεύγουν νωρίς:

- Αρχίστε και τελειώστε την σύσκεψη στην ώρα που ανακοινώθηκε. Κάντε το με συνέπεια.
- Δώστε στους συμμετέχοντες ευθύνες για την ώρα της σύσκεψης. Κυρίως αυτούς που αργοπορούν.
- Στην αρχή της σύσκεψης ρωτήστε την ομάδα αν μπορούν όλοι να μείνουν μέχρι το τέλος. Αν όχι, μπορεί να πρέπει να διαφοροποιήσετε το χρονοδιάγραμμα.
- Μετά το τέλος της σύσκεψης, ρωτήστε κατ' ιδίαν το άτομο γιατί έχασε μέρος της σύσκεψης. Μάθετε ποια είναι τα πραγματικά αίτια της αργοπορίας του.

Αν ένας συμμετέχοντας κυριαρχεί στην συζήτηση:

- Αν είστε όρθιοι, κινηθείτε πιο κοντά και πιο κοντά στο άτομο αυτό. Η κίνηση σας πολύ πιθανόν να φέρει την προσοχή πάνω σας και να την αφαιρέσει από το άτομο αυτό.
- Ευχαριστήστε τον για την συμβολή του, και δώστε τον λόγο σε κάποιον άλλο.
- Αν έχει την τάση να τελειώνει τις προτάσεις των άλλων, ενθαρρύνετε τον να αφήνει τους άλλους να τελειώνουν τις δικές τους προτάσεις.
- Ζητήστε από την ομάδα να αλλάζει ρόλους έτσι ώστε οι ήσυχοι να μιλήσουν και αυτοί που πολυμίλησαν να ησυχάσουν για λίγο.
- Μιλήστε στους χρόνιους διακόπτες, κατά την διάρκεια του διαλείμματος, και ζητήστε τους όπως περιμένουν μέχρι να υπάρξει μια παύση για να μιλήσουν αντί να διακόπτουν τους συνεργάτες τους.

Αν η ομάδα επαναλαμβάνει τα ίδια και τα ίδια:

- Σημειώστε τις ιδέες σε ένα πίνακα
- Βεβαιωθείτε ότι είστε ενεργοί ακροατές και δείξτε ότι καταλάβατε τα όσα ειπώθηκαν. Αυτό μπορεί να γίνει καθρεφτίζοντας τις ιδέες λέγοντας κάτι σαν «Αυτό που σας ακούω να λέτε είναι...» και επαναλαμβάνοντας τις περιληπτικά.
- Όταν κάποιος αρχίζει να επαναλαμβάνει μια ιδέα, δείξτε του τον πίνακα και πείτε κάτι του στιλ... «φαίνεται ότι έχουμε ήδη καλύψει το θέμα αυτό. Υπάρχει κάτι άλλο;»
- Αν τώρα η ομάδα επιμένει να επανέρχεται στο ίδιο θέμα, τότε καλύτερα να προσπαθήσετε να δείτε ξανά το θέμα, λέγοντας κάτι σαν «φαίνεται να είναι σημαντικό στην ομάδα να συζητηθεί ξανά το θέμα αυτό, ας το δούμε τώρα».

Αν κάποιος συμμετέχοντας διαταράξει την σύσκεψη:

- Εξηγήστε από την αρχή τους βασικούς κανόνες για την συμπεριφορά των συμμετεχόντων
- Προσπαθήστε, ρωτώντας μια ερώτηση, να ελκύσετε την προσοχή του παραβάτη
- Προσπαθήστε να τραβήξετε την προσοχή της ομάδας λέγοντας κάτι σαν... «σκοπός μας σήμερα είναι να κάνουμε ΑΒΓ. Μπορούμε σας παρακαλώ να εστιάσουμε την προσοχή μας ξανά;»
- Ζητήστε να γίνει ένα διάλειμμα αν το πρόβλημα διαρκεί περισσότερο από λίγα λεπτά. Στο διάλειμμα, συζητήστε με τα άτομα ξεχωριστά για να δείτε τι τους αναστατώνει. Αν είναι κάτι που προκαλείται από άλλα άτομα της ομάδας, συζητήστε το θέμα με διπλωματία.

Αν η ομάδα μπερδευτεί ή κολλήσει σε ένα θέμα της ατζέντας

- Μην αγνοήσετε το πρόβλημα
- Ζητήστε από την ομάδα να το συζητήσει
- Θυμίστε στην ομάδα πιο είναι το θέμα και που βρίσκετε στην ατζέντα.
- Απομακρύνετε το εμπόδιο, αν γίνεται. Μπορεί να μην υπάρχει επαρκής πληροφόρηση ή οι συμμετέχοντες να μην είναι προετοιμασμένοι.
- Ζητήστε ένα μικρό διάλειμμα και όταν επανέλθετε δέστε αν η ομάδα είναι έτοιμη να το συζητήσει. Μπορείτε επίσης να το μετακινήσετε πιο κάτω στην διάταξη της ατζέντας ή σε άλλη σύσκεψη.

Αν πέσει σιγή στην ομάδα:

- Αφήστε τα πράγματα ήσυχα για ένα λεπτό. Περιμένετε λίγο πριν προτείνετε κάποια λύση. Μπορεί ο χρόνος αυτός να είναι πολύτιμος για τους συμμετέχοντες να χωνέψουν κάτι ή να καταλαγιάσουν τα συναισθήματα τους.
- Ψάξτε λίγο με την μέθοδο της παρατήρησης να δείτε τι συμβαίνει. Μην διστάσετε να ρωτήσετε απευθείας ...«Σας βλέπω σιωπηλούς. Μπορεί κάποιος να μου πει τι τρέχει;»
- Ρωτήστε την ομάδα αν θέλουν να ξεκαθαρίσεις κάτι.
- Ρώτησε να μάθεις αν σου ξέφυγε κάτι σημαντικό ή αν προκάλεσες μπερδεμα με κάτι που είπες.
- Λάβετε υπόψη ότι η συμπεριφορά σας να μην ήταν η σωστή. Αναρωτηθείτε αν ήσασταν απόλυτος σε κάτι ή αν ήσασταν έντονα τοποθετημένος υπέρ μιας λύσης.
- Κάντε ένα σύντομο διάλειμμα για να ανακτήσετε τις δυνάμεις σας.
- Αν η ομάδα φαίνεται εξαντλημένη δέστε το ενδεχόμενο να ολοκληρώσετε την συνάντηση και να προγραμματίσετε μια άλλη σύσκεψη.

Μήπως υπάρχει ένας ελέφαντας στην αίθουσα;

Αν η ομάδα αποφεύγει ένα θέμα ή επικεντρώνεται σε ένα μόνο θέμα ακυρώνοντας τα άλλα, μπορεί να είναι γιατί τα μέλη της φοβούνται να φέρουν στην επιφάνεια ένα συγκεκριμένο θέμα. Αυτό το θέμα λέγεται «Ο ελέφαντας στην αίθουσα» - εννοώντας ότι υπάρχει ένα μεγάλο εμφανές πρόβλημα το οποίο γνωρίζουν όλοι αλλά κανένας δεν το αναφέρει. Είναι δική σας ευθύνη να κοιτάξετε τον ελέφαντα στα μάτια και να τον συνοδεύσετε έξω από την αίθουσα.

Πως να το αντιμετωπίσετε; Συχνά είναι αρκετό να το συζητήσετε και η ροή της σύσκεψης θα συνεχίσει όμορφα. Βεβαιωθείτε ότι όποιος έχει να πει κάτι για το θέμα, θα έχει τον λόγο. Ευχαριστήστε τα άτομα που πήραν την πρωτοβουλία να μιλήσουν πρώτα.

5 συμβουλές για την περίπτωση που σας σαμποτάρουν την σύσκεψη

1. **Κρατήστε την ψυχραιμία σας.** Αυτό διατηρεί την αξιοπιστία σας και στερεί από τον σαμποτέρ την ικανοποίηση να σας δει τσαλακωμένους.
2. **Μην φταίξετε κανένα.** Δεν έχει σημασία ποιος το έκανε, αυτό που έχει σημασία είναι ότι η αξιοπιστία σας έμεινε άθικτη.
3. **Μιλήστε.** Ρωτήστε ερωτήσεις να μάθετε πιο πολλά για την κατάσταση ή εξηγώντας την κατάσταση με έγνοια για την συνέχεια θέτει πάλι την σύσκεψη υπό τον έλεγχό σας.
4. **Μοιραστείτε τον στόχο σας.** Είναι δύσκολο για τους ανθρώπους να συζητούν για σας αν οι εισηγήσεις σας έχουν στόχο μια παραγωγική σύσκεψη και σίγουρα όχι την σπατάλη του δικού τους χρόνου.
5. **Αρχικά βρείτε την ψυχραιμία σας,** ακόμη και αν πρέπει να προσποιηθείτε. Θα ξεκαθαρίσετε την κατάσταση όταν τελειώσει η σύσκεψη και εσείς συγκροτηθείτε ξανά.

Brainstorming/Ιδεοθύελλα

Η ιδεοθύελλα είναι ένα δημοφιλές εργαλείο για την παραγωγή δημιουργικών λύσεων σε ένα πρόβλημα. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν θέλετε να ξεφύγετε από την στασιμότητα καταστάσεων, και να ενθαρρύνετε νέους τρόπους σκέψης.

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην ομαδική προσπάθεια και η όποια λύση επίσης πηγάζει από την ομάδα, γεγονός που την καθιστά πιο αποδεκτή από την ομάδα. Η ιδεοθύελλα είναι διασκεδαστική, φέρνει τα μέλη της ομάδας πιο κοντά και φυσικά δίνει λύσεις δημιουργώντας ταυτόχρονα ένα περιβάλλον θετικό και ανοικτό σε νέες προοπτικές.

Ο θεσμός της ιδεοθύελλας με τον όρο “brainstorming 2.0” ήταν προϊόν του διαφημιστή της Μάντισον Άβενιου Alex Osborn στην δεκαετία του 50. Από τότε και άλλοι ερευνητές πρόσθεσαν στην μέθοδο.

Τι είναι λοιπόν η ιδεοθύελλα;

Είναι μια χαλαρή, ανεπίσημη προσέγγιση για λύση σε ένα πρόβλημα. Ζητά από τα άτομα μια ομάδας να ρίξουν τις ιδέες τους στο τραπέζι χωρίς να τις φιλτράρουν, ακόμα και τις πιο τρελές ιδέες. Η ιδέα πίσω από την μέθοδο αυτή είναι ότι οι πιο απίθανες ιδέες μπορούν να εξελιχθούν στις πιο δημιουργικές λύσεις για το πρόβλημα που προσπαθούμε να λύσουμε. Αυτή η προσέγγιση προσπαθεί να ξεκολλήσει το μυαλό μας από τα τετριμμένα, για να σκεφτούν έξω από το συνηθισμένο πλαίσιο σκέψης.

Για τον λόγο αυτό κατά τη διάρκεια της ιδεοθύελλας δεν πρέπει να κρίνουμε καμιά ιδέα. Προσπαθούμε να είμαστε ανοικτοί σε όλα τα ενδεχόμενα και να αφήσουμε πίσω μας όποια συμπεράσματα για τους περιορισμούς του προβλήματος. Κρίση και ανάλυση σε αυτή την φάση βάζουν σε κίνδυνο την ροή των ιδεών.

Όλες οι ιδέες αξιολογούνται μόνο στο τέλος της συνεδρίασης – οπότε και γίνεται η ανάλυση για την αποτελεσματικότητα της κάθε ομάδας.

Ατομική ιδεοθύελλα

Ενώ η ομαδική ιδεοθύελλα είναι συχνά πιο αποτελεσματική στο να γεννά ιδέες από ότι μια κανονική σύσκεψη, οι επιστήμονες βρίσκουν ότι η ατομική ιδεοθύελλα είναι ακόμα πιο αποτελεσματική. Αυτό συμβαίνει μερικώς γιατί σε ομάδες οι άνθρωποι δεν ακολουθούν αυστηρά τους κανόνες της ιδεοθύελλας. Ένας από τους λόγους για αυτό είναι και το γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι τόσο απορροφημένοι στις ιδέες των άλλων που οι ίδιοι δεν έχουν δικές τους ιδέες, μπλοκάρονται.

Όταν κάνεις ιδεοθύελλα μόνος σου δεν έχεις να ανησυχείς για τις απόψεις ή τον εγωισμό των άλλων, μπορείς και κινήσει πιο εύκολα. Επίσης, δεν είναι ανάγκη να περιμένεις για τους άλλους να πουν τις ιδέες τους πριν πεις εσύ την δική σου. Σκέψου όμως ότι δεν έχεις την συνολική εμπειρία της ομάδας.

Στο ομαδικό brainstorming η εμπειρία όλων των μελών της ομάδας συμβάλουν στην δημιουργικότητα της ομάδας. Μπορεί η ιδέα του ενός να δώσει έναυσμα σε κάποιον άλλο και μετά σε άλλον και να δημιουργηθεί η τέλεια λύση. Το άλλο καλό του ομαδικού brainstorming είναι ότι ολόκληρη η ομάδα νοιώθει ότι συνέβαλε στην λύση του προβλήματος και θυμίζει σε όλους ότι ο κάθε ένας μπορεί να συμβάλει με μια καλή ιδέα.

Τα άτομα μπορεί να νοιώθουν επιρρεπείς στην διαδικασία της ιδεοθύελλας. Παράξενες ιδέες μπορεί να ακουστούν ηλίθιες και σε κανέναν δεν αρέσει να εκτίθεται. Για το λόγο αυτό ο συντονιστής της ομάδας πρέπει να έχει τον έλεγχο της και να βεβαιώνετε ότι υπάρχει συναισθηματική ασφάλεια για τον καθένα να μπορέσει να καταθέσει τις απόψεις του.

Για μια αποτελεσματική συνεδρίαση ιδεοθύελλας:

- Μαζέψτε την ομάδα σας σε ένα άνετο χώρο

- Αναθέστε σε ένα άτομο να καταγράφει τις ιδέες που θα πέφτουν στο τραπέζι. Καλύτερα αυτό να γίνεται σε ένα flip chart ή ασπροπίνακα για να το βλέπουν όλοι και να μπορούν να αναφέρονται σε προηγούμενες ιδέες.
- Αν τα άτομα τις ομάδας δεν γνωρίζονται μεταξύ τους καλά αρχίστε με ένα παιχνίδι γνωριμίας ή κάτι παρόμοιο.
- Καθορίστε το πρόβλημα που θέλετε να λύσετε και ξεκαθαρίστε τα κριτήρια της λύσης. Δηλώστε ανοικτά ότι σκοπός της σύσκεψης είναι να γεννηθούν όσο πιο πολλές ιδέες γίνεται.
- Δώστε στην ομάδα αρκετό χρόνο στην αρχή της σύσκεψης για να παράγουν όσες πιο πολλές ιδέες.
- Καλέστε τους ανθρώπους σας να δώσουν απλόχερα τις ιδέες τους, και βεβαιωθείτε ότι δόθηκε σε όλους η ευκαιρία να συνεισφέρουν.
- Ενθαρρύνετε τους ανθρώπους σας να αναπτύξουν τις ιδέες που πρότειναν άλλοι συνεργάτες ή να στηριχθούν σε εκείνες τις ιδέες για να σκεφτούν καινούργιες.
- Ενθαρρύνεται την ομάδα να λειτουργεί με ενθουσιασμό, άνευ κριτικής. Βεβαιωθείτε ότι έχετε την συμβολή όλης της ομάδας και κάποια μέλη είναι ήσυχα ενθαρρύνετε τα να μιλήσουν.
- Βεβαιωθείτε ότι κανείς δεν κρίνει ή αξιολογεί τις ιδέες κατά την διάρκεια της σύσκεψης. Η κριτική κάνει την όλη διαδικασία να φαίνεται ριψοκίνδυνη. Κάτι τέτοιο φιμώνει την δημιουργικότητα και σακατεύει την ελεύθερη ροή των ιδεών.
- Άστε τον κόσμο να διασκεδάσει την διαδικασία της ιδεοθύελλας. Ενθαρρύνετε τους να κατεβάσουν ιδέες πρακτικές αλλά και άκρως μη πρακτικές.
- Βεβαιωθείτε ότι καμιά γραμμή σκέψης δεν συνεχίσετε για πολλή ώρα. Χρειάζεστε πολλές διαφορετικές ιδέες – και μερικές από αυτές σε λεπτομέρεια.
- Αν πρόκειται για πολύωρη διαδικασία, κάντε αρκετά διαλείμματα για να ανακτήσουν οι συμμετέχοντες τις δυνάμεις τους.