

Ημερίδα Διευθυντών Σχολείων
Α/θμιας Εκπ/σης Β' Αθήνας
Διευθυντής Δρ. Χαράλαμπος Μπαμπαρούτσης

Εισηγητής

Δρ. Χαράλαμπος Διονάτος

ΙΝ.ΕΠ.-ΕΚΔΔΑ

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ορισμοί:

- 'Είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων. Εμπλέκεται σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης ενός σχολείου, αποτελεί κεντρική λειτουργία και η σημασία της είναι καθοριστική για το μέλλον του, αφού η επιβίωση και η εξέλιξή του στηρίζεται στην ορθή λήψη αποφάσεων. Η λειτουργία του στηρίζεται στις δημοκρατικές αρχές, τη συμμετοχή όλων, στην αποδοχή των αποφάσεων και τη δέσμευση ότι αυτές θα υλοποιηθούν.' (1)
- Μία σειρά αλληλοσυνδεδεμένων ενεργειών που στοχεύουν στην επίλυση ενός προβλήματος ή στη διευθέτηση ενός θέματος. Αυτόνομη διαδικασία ενσωματωμένη σε όλες τις λειτουργίες της διοίκησης.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

- Να έχουμε τουλάχιστον δύο εναλλακτικές λύσεις για να μην έχουμε μονόδρομο.
- Να υπάρχει ελευθερία για την επιλογή, γιατί αν οι λύσεις επιβάλλονται, δεν υφίσταται κατάσταση απόφασης.
- Το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα είναι συγκεντρωτικό και στο δημόσιο σχολείο λαμβάνονται αποφάσεις σε επίπεδο κυρίως λειτουργικό. Είναι πιστή αντιγραφή του γραφειοκρατικού μοντέλου (Max Weber), με εξαίρεση τη σχολική μονάδα που οι αποφάσεις λαμβάνονται με τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευτικών.
- Το μοντέλο των Vroom και Yetton διακρίνει τρία μοντέλα διοίκησης : **αυταρχικό** (αποφάσεις του ηγέτη), **συμβουλευτικό** (ο ηγέτης ανταλλάσσει απόψεις, αλλά η απόφαση δική του) και **συμμετοχικό/δημοκρατικό** (τα μέλη της ομάδας αποφασίζουν από κοινού και δεσμεύονται). Με το συμμετοχικό μοντέλο αυξάνεται η αυτοεκτίμηση, το κλίμα εμπιστοσύνης, η ανάπτυξη κινήτρων, κ.ά.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

- Κάθε σχολική μονάδα, σύμφωνα με τη συστημική θεωρία, αποτελεί ένα επιμέρους σύστημα του όλου εκπαιδευτικού συστήματος.
 - ✓ *Εισροές:* παραγωγικοί πόροι, διδάσκοντες, μαθητές, προγράμματα, υλικοτεχνική υποδομή
 - ✓ *Εκροές:* νέες γνώσεις, τροποποιημένες συμπεριφορές, μεταβολές εγκαταστάσεων
- **Σύλλογος διδασκόντων:**
 1. *Βασικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία*
 2. *Δεν ζητούνται ευθύνες και δεν του αποδίδονται τυχόν παραλείψεις*
 3. *Έρευνες έχουν δείξει ότι, κάποιες φορές, τα μέλη του Συλλόγου δεν αναλαμβάνουν, σε ικανοποιητικό βαθμό, πρωτοβουλίες και δεν εισφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις, Ακόμα, ο Διευθυντής σε κάποιες περιπτώσεις, αποποιείται το ρόλο του ηγέτη και συμπεριφέρεται ως απλό μέλος του. Είναι ο ενδιαμέσος κρίκος μεταξύ της εξουσίας και των συναδέλφων.*

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- **Ανάλογα με το βαθμό σταθερότητας:**
 - ✓ **Προγραμματισμένες** (κατανομή τμημάτων, ωρολόγιο πρόγραμμα, κ.ά)
 - ✓ **Μη προγραμματισμένες** (νέα βιβλία, καταλήψεις σχολείων, παραβατική συμπεριφορά μαθητών)
- **Ανάλογα του αριθμού των ατόμων που συμμετέχουν στη λήψη απόφασης:**
 - ✓ **Ατομικές (Δ/ντής).** Τα ικανά στελέχη δεν χρονοτριβούν και παίρνουν σωστές αποφάσεις. Τα ευθυνόφοβα στελέχη επιλέγουν λύσεις χαμηλού κινδύνου.
 - ✓ **Ομαδικές (Σύλλογος Διδασκόντων).** Χρονοβόρες, μεγαλύτερη ακρίβεια, περισσότερες εναλλακτικές, αυξημένη αποδοχή λύσεων, δημοκρατικές
- **Ανάλογα με τις συνθήκες:**
 - ✓ **Βεβαιότητας** (όταν το στέλεχος έχει όλα τα δεδομένα)
 - ✓ **Αβεβαιότητας** (δεν έχει όλες τις πληροφορίες και τις εναλλακτικές λύσεις και τις συνέπειές τους)
 - ✓ **Κινδύνου** (σύνδεση εναλλακτικής λύσης με εκτίμηση πιθανής αποτυχίας)

Η ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

- Η λήψη αποφάσεων στο σχολείο σχετίζεται με τον λειτουργικό προγραμματισμό.
- Η ανάλυση S.W.O.T. είναι χρήσιμο και συμπληρωματικό εργαλείο κατά τη φάση του προγραμματισμού.
- S.W.O.T. : (Strengths-Δυνατά σημεία, Weaknesses-Αδύνατα σημεία, Opportunities-Ευκαιρίες, Threats-Απειλές)
- Ο Διευθυντής και ο Σύλλογος Διδασκόντων μπορούν να αξιολογήσουν την τωρινή κατάσταση και να διαμορφώσουν τη μελλοντική στρατηγική.

Η ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

- **Δυνατά σημεία:** Ικανό και έμπειρο προσωπικό, καλή φήμη, διακρίσεις, συμμετοχή σε προγράμματα, υλικοτεχνική υποδομή, καλό σχολικό κλίμα, χρηστή διοίκηση
- **Αδύνατα σημεία:** Ανεπαρκές διδακτικό προσωπικό, κακή οργάνωση, συχνές συγκρούσεις, αναφορές, Ε.Δ.Ε., ανεπαρκής υποδομή
- **Ευκαιρίες:** Νέες υποδομές, βελτίωση οικονομικών πόρων, αλλαγή εκπαιδευτικών πολιτικών προς όφελος του σχολείου
- **Απειλές:** Δημογραφικές αλλαγές, οικονομικά προβλήματα, ελλιπές προσωπικό, προβληματική επικοινωνία με φορείς.

ΑΝΡΩΠΙΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Διευθυντές που αποφεύγουν τα προβλήματα :

- Προτιμούν να λαμβάνουν αποφάσεις σε συνθήκες απόλυτης βεβαιότητας.
- Επιδιώκουν τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης και την αποφυγή των αλλαγών.
- Αντιμετωπίζουν το πρόβλημα ή την ευκαιρία με μία λογική παθητική και μάλλον αρνητική.
- Θεωρούνται χρήσιμα στελέχη σε σχολικές μονάδες που επιδιώκουν μία σταθερότητα και ηρεμία.

ΑΝΡΩΠΙΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Διευθυντές που λύνουν τα προβλήματα :

- Προτιμούν να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα μόλις παρουσιαστούν.
- Δέχονται ότι η εκπαιδευτική μονάδα λειτουργεί σε συνθήκες που μεταβάλλονται και πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς σε αυτές.
- Αποτελούν την αρκετά συνηθισμένη διευθυντική συμπεριφορά, με πιο ενεργητική αντιμετώπιση των προβλημάτων και βοηθούν στην ανάπτυξη της μονάδας.

ΑΝΡΩΠΙΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Διευθυντές που αναζητούν τα προβλήματα :

- Λύνουν προβλήματα και εκμεταλλεύονται ευκαιρίες πριν αυτές εμφανιστούν.
- Δεν έχουν κανένα πρόβλημα με τις πιθανές αλλαγές των συνθηκών μέσα στις οποίες λειτουργεί μια μονάδα.
- Προσπαθούν να προετοιμάσουν την εκπαιδευτική μονάδα για τις μελλοντικές αλλαγές (μέσα από τη διαδικασία του προγραμματισμού).

ΔΙΑΦΟΡΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ

ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΠΟΥ

ΚΑΝΟΥΝ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΩΣΤΑ, ΕΝΩ ΗΓΕΤΕΣ

ΕΙΝΑΙ ΕΚΕΙΝΟΙ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΤΑ ΣΩΣΤΑ

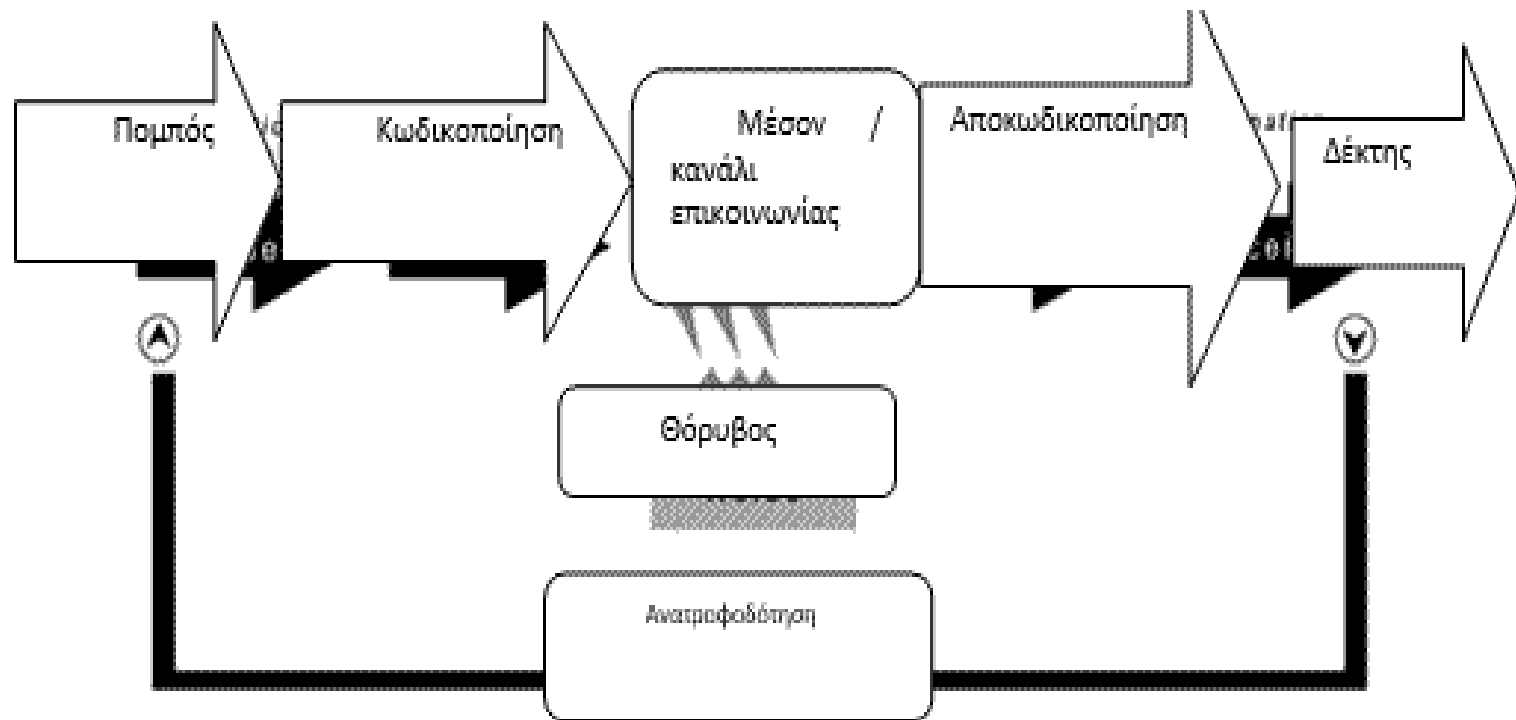
ΠΡΑΓΜΑΤΑ.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ – ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ

«Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός A (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ακόμη ενέργεια σε ένα δέκτη B (άνθρωπος, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του ούτως ώστε να προκαλέσει σε αυτόν εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την τελική κατάστασή του και τη συμπεριφορά του». *

- Η πηγή (πομπός/αποστολέας).
- Το μήνυμα (ιδέες, σκέψεις, συναισθήματα, πληροφορίες, κ.ά.)
- Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση-encoder, μετατρέπει το μήνυμα σε κώδικα), (γλώσσα, σύμβολα, κινήσεις σώματος, ήχους, εικόνες, μορφασμούς, οπτική επαφή, κ.ά.)
- Τα κανάλια ή δίκτυα/δίαυλοι μεταβίβασης. (The medium is the message/massage/mess age- Marshall McLuhan (ΜακΛούαν), 1964/1967) [εισήγαγε τον όρο 'παγκόσμιο χωριό' και προέβλεψε τον παγκόσμιο ιστό (www.)]
- Η σύλληψη (δέκτης/λήπτης).
- Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση-decoder με βάση την αντιληπτική του ικανότητα).
- Η κατανόηση του μηνύματος, με βάση τις στάσεις και τις γνώσεις του.
- Ανατροφοδότηση – Αναπληροφοριοδότηση [(το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη, μεταφέρεται στον πομπό με τον μηχανισμό της ανατροφοδότησης (feedback)].

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



SHANNON-WEAVER'S MODEL OF COMMUNICATION

ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- **Αμφίδρομη και συνειδητή ενέργεια**
- **Πραγματοποιείται σε ένα ορισμένο πλαίσιο (context):**
 - ✓ *Κοινωνικό πλαίσιο*
 - ✓ *Πολιτιστικό πλαίσιο*
 - ✓ *Χωρικό πλαίσιο*
 - ✓ *Χρονικό πλαίσιο*
 - ✓ *Ιστορικό της σχέσης / Τι έχει προηγηθεί*

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ/ΑΝΤΙΛΗΨΗ

- Κακή επιλογή χρόνου, χώρου, μέσου
- Έλλειψη εστίασης/απροσεξία δέκτη
- Ασαφείς στόχοι
- Σχέση πομπού και δέκτη
- Υπερφόρτωση πληροφοριών
- Έλλειψη αξιοπιστίας πομπού
- Βιαστικά συμπεράσματα δέκτη
- Μη σωστό μήνυμα (ασαφές, γενικόλογο, κ.ά.)
- Κλίμα/Παιδεία
- Θόρυβος
- Φόβος (π.χ. για μείωση δύναμης, υποτίμηση)
- Προδιάθεση, στερεότυπα, προκαταλήψεις
- Ικανότητες επικοινωνίας
- Οι θέσεις των επικοινωνούντων, π.χ. ομόβαθμοι
- Ψυχική και σωματική διάθεση
- Πολιτιστικές διαφορές μεταξύ πομπού και δέκτη
- Χαρακτηριστικά της πηγής (αξιοπιστία, βαθμός αρέσκειας, κ.ά)

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ/ΑΝΤΙΛΗΨΗ

- Η μοναδικότητα της προσωπικότητάς μας
- Η εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας
- Η εικόνα που έχουμε για τους άλλους
- Οι εμπειρίες μας
- Η τάση να βλέπουμε/ακούμε ό,τι θέλουμε να δούμε/ακούσουμε
- Η τάση να συμπληρώνουμε τα πληροφοριακά κενά
- Η τάση να απλοποιούμε ό,τι δεν κατανοούμε
- Χρήση ορολογίας
- Απουσία συναισθηματικής νοημοσύνης
- Έλλειψη ενεργητικής ακρόασης
- Αδυναμία διαχείρισης συγκρούσεων
- Τόνος φωνής/Στάση σώματος
- Επίδειξη ισχύος

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΗ

Υπάρχει μια ιερή αρχή για τα στελέχη του δημόσιου τομέα, να μη μιλούν πολύ. Η γενική αυτή αρχή, που είναι ιερή και επομένως και απαραβάτη, έχει τις ρίζες της στον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας ή άσκησης του διευθυντικού έργου των στελεχών του δημόσιου τομέα.

Η επικοινωνία ως εργαλείο διοίκησης ήταν αδιανόητη. Ο λόγος είναι ότι υπήρχε, και υπάρχει σε μεγάλο βαθμό ακόμη, άγνοια ότι αποτελεί το σπουδαιότερο ίσως εργαλείο που έχει στη διάθεσή του ένας διευθυντής. Η αποτελεσματικότητα ενός διευθυντικού στελέχους είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα των διαπροσωπικών του σχέσεων.

Το θέμα της εργασιακής επικοινωνίας έχει αναγνωρισθεί ως το πλέον σημαντικό αλλά ταυτόχρονα και το πλέον πολύπλοκο ή πολυσύνθετο, από το οποίο εξαρτάται καταλυτικά η επιτυχία ή η αποτυχία ενός διευθυντικού στελέχους.

Η ιδιορρυθμία του θέματος της εργασιακής επικοινωνίας, ως μέσου ανάδειξης της αποτελεσματικότητας της διοικητικής συμπεριφοράς, έγκειται στην άποψη ότι δεν απαιτείται εκπαίδευση για να μάθει να επικοινωνεί.

Έρευνες έχουν δείξει ότι 80 % του χρόνου μιας εργάσιμης ημέρας ενός διευθυντικού στελέχους αφιερώνεται σε κατευθείαν επικοινωνία μ' άλλους ανθρώπους. Το υπόλοιπο 20 % αφιερώνεται σε εργασίες γραφείου, οι οποίες έχουν σχέση με διάβασμα και γράψιμο, δηλαδή και πάλι επικοινωνεί.

Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διοίκησης.
- Μέσο διαχείρισης πληροφοριών. Οι σωστές αποφάσεις στηρίζονται σε έγκυρες, έγκαιρες και αξιόπιστες πληροφορίες.
- Μέσο παρακίνησης και επιρροής της συμπεριφοράς των άλλων.
- Μέσο κατανομής, συντονισμού και ελέγχου της εργασίας. Οι κατ'εξοχή διευθυντικές αυτές λειτουργίες επιτυγχάνονται μέσα από τη επικοινωνία.
- Μέσο δημιουργίας ηθικού. Μέσα από τις διάφορες μορφές επικοινωνίας αμβλύνονται οι εργασιακές διαφορές και διαμορφώνεται κλίμα εμπιστοσύνης και ομαδικής συνεργασίας.

ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΩΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

Εσωτερική σύγκρουση (Freud) Αυτό ή Εκείνο (βιολογικές ανάγκες, παρορμήσεις, π.χ. το κλάμα του μωρού είναι σύγκρουση με την πραγματικότητα), Υπέρ-Εγώ (αρχές της κοινωνίας) και Εγώ (πάλη μεταξύ Αυτό και Υπέρ-Εγώ, αρχή της πραγματικότητας)

Κοινωνικές συγκρούσεις (μεταξύ 2 ατόμων, μεταξύ ατόμου και ομάδας, μεταξύ ομάδων)-
Χαρακτηριστικά των κοινωνικών συγκρούσεων:

- «Η σύγκρουση είναι ένα φαινόμενο των κοινωνικών σχέσεων τόσο φυσικό όσο και η αρμονία και τόσο σημαντικό όσο και η ομοφωνία». Συνεπώς, δεν υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση χωρίς σύγκρουση,
- Η κατάσταση κατά την οποία η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας.
 - ✓ Διαφορετικό πολιτιστικό κεφάλαιο.
 - ✓ Απορρέει από τις διαφορετικές στάσεις, αξίες, προσδοκίες, γνώσεις.
 - ✓ Απόσταση ρόλων, αντιλήψεων, συμφερόντων.
 - ✓ Είναι αναπόφευκτη. Πάλη ιδεών.
 - ✓ Ένα περιβάλλον χωρίς συγκρούσεις θα ήταν ομοιογενές αλλά όχι καινοτόμο.

Έκταση συμπεριφοράς σύγκρουσης:

- Αμφιβολία ή αμφισβήτηση  Εκμηδένιση – απόρριψη «αντιπάλου»¹⁹

ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- **ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ:** Η σύγκρουση είναι δυσλειτουργική.
- **ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ:** Η σύγκρουση είναι φυσιολογικό στοιχείο σε μια οργάνωση.
- **ΔΙΑΔΡΑΣΤΙΚΗ:** Η σύγκρουση φέρνει αλλαγές, βελτιώσεις, νέες δομές και ανακατατάξεις.

B. Μακρή : Διαχείριση συγκρούσεων Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Διαφάνειες)

ΣΤΑΔΙΑ ΚΛΙΜΑΚΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

- Δυσφορία (ανεξήγητη αίσθηση).
- Περιστατικό.
- Παρεξήγηση (μπέρδεμα προθέσεων).
- Ένταση (η σχέση φορτώνεται με αρνητικές συμπεριφορές και αμετακίνητες γνώμες).
- Κρίση (μεταβολή συμπεριφοράς, σκέψη για λήψη δραστικών μέτρων).

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Κοινωνικά:
 - ✓ Απόσταση νοηματοδοτήσεων.
 - ✓ Απόσταση ρόλων, αντιλήψεων, συμφερόντων.
 - ✓ Αδυναμία αποδοχής των διαφορετικών θέσεων.
 - ✓ Στερεοτυπικές αντιδράσεις.
- Ψυχολογικά:
 - ✓ Ένταση (έντονα συναισθήματα, φόρτιση).
 - ✓ Βία (λεκτική, ψυχολογική, σωματική, κ.ά.).

ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

- Επικαλύψεις αρμοδιοτήτων-Ασάφειες ρόλων
- Προσπάθεια επιβολής συμφερόντων
- Προσκόλληση στο παλιό-Αντίσταση στην αλλαγή
- Ανάγκη για εξουσία, δύναμη και αναγνώριση
- Πολλά επίπεδα εξουσίας
- Εμπόδια στην επικοινωνία
- Έλλειψη ανθρωπίνων και υλικών πόρων
- Αβεβαιότητα-νέα πραγματικότητα
- Διαφορές κύρους και κοινωνικής θέσης
- Πολιτιστικές διαφορές
- Οριζόντια διαφοροποίηση
- Χαμηλός βαθμός τυπικότητας
- Διαφορές σε αμοιβές και κριτήρια αξιολόγησης
- Ασυμβατότητα στόχων

ΠΡΟΛΗΨΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Επικοινωνία και συνεργασία
- Έμφαση στους κοινούς στόχους : αποδοτικότητα, συνεργατικότητα, αποτελεσματικότητα
- Αποφυγή ανταγωνισμού
- Κυκλική αλλαγή θέσεων εργασίας
- Αξιολόγηση βάσει κοινών κριτηρίων
- Τακτικές συναντήσεις με σκοπό την αποτίμηση του έργου, τον εντοπισμό δυσκολιών, την παραίνεση-παρακίνηση, τον τονισμό θετικών στοιχείων, την έκφραση θετικών σχολίων σε υπαλλήλους και στελέχη (από όλους και προς όλους) και τον προγραμματισμό των επόμενων εργασιών και αναθέσεων.

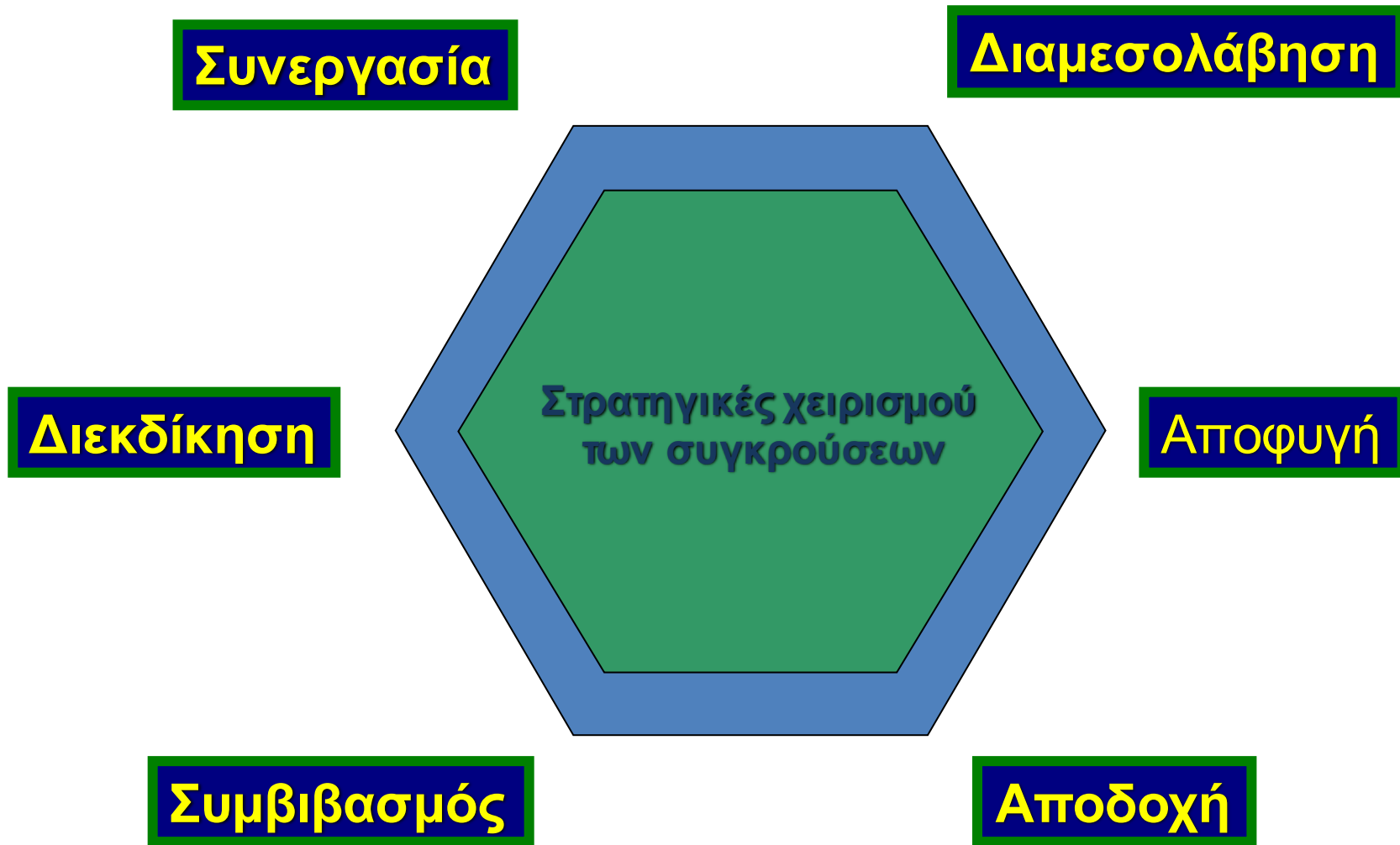
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- **Κερδίζω-Χάνεις (win-lose).** Η μια πλευρά κερδίζει η άλλη χάνει. **Ανισότητα δύναμης λόγω δύναμης, θέσης εξουσίας, προσωπικότητας. Μέθοδος Διευθυντών.**
- **Χάνω-Κερδίζεις (lose-win).** Χρησιμοποιείται όταν ένα άτομο έχει χαμηλό ενδιαφέρον για τους προσωπικούς του στόχους και δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την ικανοποίηση της άλλης πλευράς.
- **Χάνω-Χάνεις (lose-lose).** Και τα δύο μέρη αποτυγχάνουν να πετύχουν τους αρχικούς τους στόχους και βγαίνουν ηττημένοι από τη σύγκρουση.
- **Κερδίζω-Κερδίζεις (win-win).** Και οι δύο πλευρές επωφελούνται από τη σύγκρουση και νιώθουν ότι έχουν βελτιώσει ικανοποιητικά τη θέση τους.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

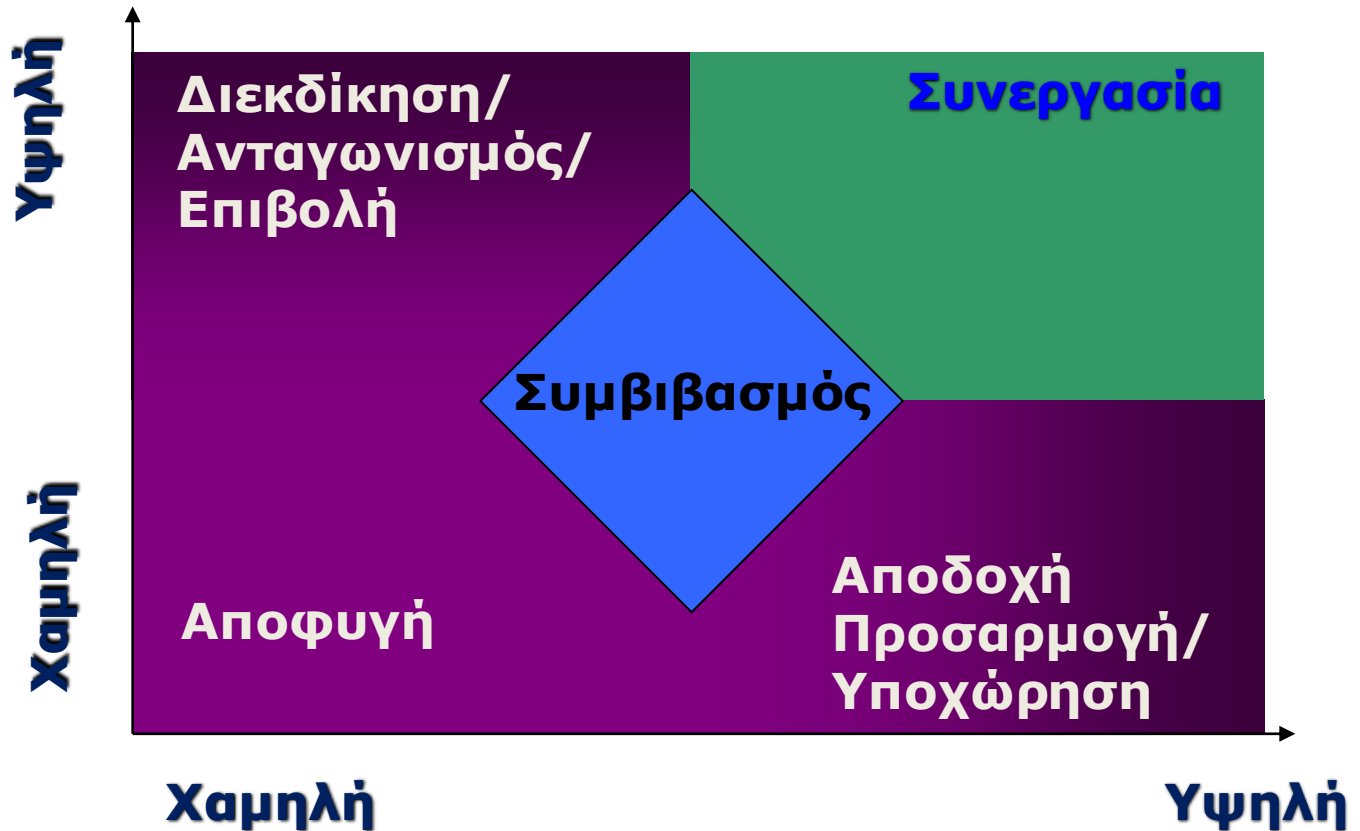
- **Αποφυγή (lose-lose).** Τα άτομα κρατούν ουδέτερη και απαθή στάση. Δίνουν αναβολή. Είτε αδιαφορούν για το πρόβλημα, είτε απεχθάνονται τη διαδικασία επίλυσής του, είτε γιατί θεωρούν ότι δεν λύνεται. Επιλέγεται η τεχνική αυτή όταν το πρόβλημα είναι ήσσονος σημασίας ή μικρής διάρκειας. Ελλοχεύει ο κίνδυνος κλιμάκωσής του.
- **Προσαρμογή/Υποχώρηση/Αποδοχή (lose-win).** Στην προσπάθειά τους τα άτομα να συνυπάρξουν αρμονικά, υποχωρούν από τους στόχους τους. Ενδείκνυται όταν θέλουμε καλές διαπροσωπικές σχέσεις και το πρόβλημα δεν είναι σοβαρό. Μειονέκτημα η επιφανειακή ηρεμία, αλλά η σύγκρουση θα έρθει αργότερα όταν το πρόβλημα μεγαλώσει.
- **Ανταγωνισμός/Επιβολή/Διεκδίκηση (win-lose).** Η στρατηγική αυτή επιλέγεται από άτομα με πάθος για την επίτευξη των στόχων τους, αδιαφορώντας για την άλλη πλευρά. Χρησιμοποιούν τη δύναμή τους και όχι το διάλογο, απειλώντας, εκφοβίζοντας ή τιμωρώντας την άλλη πλευρά. Συναντάται όταν υπάρχει σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου και είναι κατάλληλη σε περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών. Μακροπρόθεσμα οι σχέσεις φθείρονται λόγω της συνεχούς αποτυχίας της μιας πλευράς.
- **Συνεργασία (win-win).** Ικανοποιούνται τα συμφέροντα και των δύο πλευρών, μέσα από κοινή απόφαση. Προϋποθέτει ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, ωριμότητα, Είναι η πιο χρονοβόρα διαδικασία και σπαταλά ενέργεια.
- **Συμβιβασμός.** Μέτρια προσπάθεια, δεν ικανοποιείται καμία πλευρά. Εύρεση χρυσής τομής. Επιφανειακή λύση προβλήματος. Ενδείκνυται όταν απαιτείται προσωρινή λύση και τα μέρη ασκούν την ίδια επιρροή.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΤΑ THOMAS (από Βιδάκη Ι. Διαφάνειες ΕΚΔΔΑ)

**Πρόθεση για ικανοποίηση των
ατομικών συμφερόντων**



**Πρόθεση για την ικανοποίηση των
συμφερόντων του άλλου ατόμου**

ΜΙΑ ΛΥΣΗ : ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ/ΤΕΧΝΙΚΕΣ

- Σύστημα είναι ένα ενιαίο σύνολο, κάτι περισσότερο από το απλό άθροισμα των μερών του, γιατί αποτελείται από τις διασυνδέσεις/σχέσεις των μερών του, που βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Σύστημα είναι μια ομάδα από ενότητες και οι μεταξύ τους σχέσεις*. Σύστημα είναι ένα σχολείο, μια οικογένεια, μία επιχείρηση, το ανθρώπινο κύτταρο.
- Η συστημική αλλαγή γίνεται πρωτίστως από αυτόν που βρίσκεται ιεραρχικά σε ανώτερη θέση. Το «εγώ» είναι πιο ευέλικτο ως προς την αλλαγή, όταν οι συνθήκες και οι άλλοι παραμένουν ίδιοι και αμετακίνητοι.

Miller J. (1965) "Living Systems: Basic concepts" Behavioral Science, 10,3, pp 193-237

ΟΙΚΟΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Όταν θέλετε να αλλάξει κάτι, πρέπει να αλλάξετε κάτι

- Η συμπεριφορά ενός ατόμου καθορίζεται από τις σχέσεις του με τους άλλους.
- Η αντίδραση συνδέεται με το νόημα που δίνει το κάθε άτομο στο γεγονός αυτό.
- Η αλλαγή στις αντιλήψεις φέρνει αλλαγές στην αντίδραση.
- Ο καθένας είναι μέρος ενός οικοσυστήματος και κάθε αλλαγή σε ένα μέλος επηρεάζει και τα άλλα μέλη του οικοσυστήματος.
- Όχι διάγνωση του προβλήματος αλλά αλλαγή της προβληματικής κατάστασης.
- Κάθε άνθρωπος είναι μέρος του προβλήματος και παράγοντας επίλυσής του.
- Οι ερμηνείες και οι στάσεις του ηγέτη ή ενός εργαζομένου επηρεάζουν τις ερμηνείες και τις στάσεις των εργαζομένων και δίνεται η ευχέρεια στον εργαζόμενο ή ηγέτη για ελιγμούς.
- Η αλλαγή συμπεριφοράς του ενός ανθρώπου θα επιτευχθεί μέσα από την αλλαγή της συμπεριφοράς ενός άλλου ανθρώπου και δεν χρειάζονται ειδικά προγράμματα.
- Οικοδομείται πάνω στα όποια θετικά στοιχεία του ατόμου.
- Οι ηγέτες ξεκινούν από τις εύκολα αντιμετωπίσιμες πτυχές του προβλήματος.
- Οι προβληματικές συμπεριφορές είναι αποτέλεσμα των δυναμικών αλληλεπιδράσεων ανθρώπων και περιβάλλοντος (εργασιακού, οικογενειακού) και όχι έκφραση των δυσλειτουργιών των ανθρώπων.

1ο ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ/ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

- Ο Δάσκαλος Χ. είναι συνάδελφος της Μ. σε ένα Δημοτικό σχολείο και έχει περισσότερα χρόνια διδασκαλίας. Αρκετά συχνά τη σχολιάζει με ειρωνικό τρόπο για θέματα λειτουργίας του σχολείου. Σε ένα ζήτημα λειτουργίας του σχολείου (συμπεριφορά παιδιού), η Μ. είχε διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισής του και στο Σύλλογο Διδασκόντων δέχτηκε την επίθεση όλων των συναδέλφων της. Εφαρμόζοντας την τεχνική της αναπλαισίωσης η Δασκάλα απευθύνεται ως εξής στον συνάδελφό της: «Εκτιμώ πολύ το γεγονός ότι μου αφιερώνεις ένα μέρος του χρόνου σου για να ασχοληθείς μαζί μου. Εργάζεσαι ως εκπ/κός περισσότερα χρόνια από μένα οπότε τα σχόλιά σου θα μπορούσαν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα». Τα λόγια της στους συναδέλφους της: «Κατανοώ ότι το κύριο μέλημά σας είναι να προσπαθούμε όλοι μαζί για το καλύτερο των μαθητών μας. Ίσως ο τρόπος που αντιμετώπισα σήμερα την κατάσταση να σας φάνηκε διαφορετικός. Θα με ενδιέφερε πολύ, ν' ακούω τη δική σας άποψη και τα συμπεράσματα που είναι βγαλμένα από την εμπειρία σας και πιστέψτε με θα τα λάβω σοβαρά υπόψη μου την επόμενη φορά που θα κληθώ να αντιμετωπίσω παρόμοια κατάσταση». Ή αλλιώς: «συνάδελφοι είναι φυσιολογικό να μην συμφωνούμε πάντα. Έχετε περισσότερα χρόνια διδασκαλίας και θα μπορούσα να μάθω από σας τρόπους προσέγγισης και χειρισμών διάφορων καταστάσεων. Παράλληλα νοιώθω ευχαρίστηση γιατί ενδιαφέρεστε για μένα και παρατηρείτε την εργασία μου. Πολλά μπορούν να βγουν από αυτήν την συνεργασία μας καθώς ο διάλογος προωθεί την καλύτερη εργασία που είναι τόσο σημαντική στη δουλειά μας» Ή αλλιώς: «γνωρίζω ότι η συμπεριφορά σας προς το μέρος μου πηγάζει από καθαρό ενδιαφέρον προς το πρόσωπό μου, γιατί εκφράζει την ανησυχία μήπως η συμπεριφορά μου έχει αρνητικές συνέπειές για μένα, ενώ παράλληλα ενδιαφέρεστε για την σωστή λειτουργία του σχολείου έχοντας στόχο το καλό των παιδιών».

2ο ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ/ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

- Ο Γιώργος είναι αρνητικός σε όλα. Έχει αντίρρηση για τη μέθοδο εργασίας, είναι απόλυτος, βρίσκει συνεχώς δικαιολογίες. Οι συνάδελφοί του λένε ότι δεν είναι συνεργάσιμος. Είναι αυτός που χαλάει την ομάδα.
- Ο Διευθυντής του τον έχει καλέσει πολλές φορές, αλλά οι θέσεις του Γιώργου είναι αμετακίνητες.
- Αποφασίζει να αλλάξει μέθοδο. Τον καλεί και τον ενημερώνει ότι έχει σκεφτεί πολύ τις προτάσεις του, μερικές από τις οποίες συμμαρρίζεται. Του αναθέτει μία δουλειά την οποία μπορεί να την κάνει μόνος του, αλλά θα πρέπει να του παρουσιάζει την πρόοδο της εργασίας του και μπορεί να ζητήσει βοήθεια από τους άλλους, σε περίπτωση που βρει δυσκολίες. Το χρονοδιάγραμμα είναι το ίδιο.
- Ο Γιώργος αιφνιδιάστηκε, δούλεψε συστηματικά. Ο Διευθυντής τον ενθάρρυνε κατά τη διάρκεια της εργασίας του και στο τέλος ο Γιώργος του ανακοίνωσε ότι το έργο θα ολοκληρωνόταν καλύτερα με τη συμβολή όλης της ομάδας, αφού κάποια θέματα απαιτούσαν συνεργασία με άλλους συναδέλφους.
- Ο Διευθυντής συμφώνησε και τελικά είχε καταφέρει να δεσμεύσει το Γιώργο σε ένα καλύτερο πλαίσιο συνεργασίας.

ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 1

- Μην αφήνετε κάτι που σας απασχολεί να γίνει ανυπόφορο.
- Μιλήστε απευθείας στην άλλη πλευρά, χωρίς τη διαμεσολάβηση τρίτων.
- Ακούτε προσεκτικά και μην κρατάτε αμυντική στάση.
- Μην πάτε σε μία σύγκρουση με μοναδικό στόχο τη νίκη ή τίποτα.
- Δεχτείτε το δικαίωμα του άλλου να έχει τις δικές του απόψεις.
- Διατυπώστε με σαφήνεια τις θέσεις σας.

ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 2

- Παρατηρείστε τις αντιδράσεις του άλλου (λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά).
- Αποφεύγετε τους προσωπικούς χαρακτηρισμούς και τις μομφές.
- Αφήνετε πάντα μία «πόρτα ανοικτή».
- Αποφύγετε την κριτική, προτείνετε εναλλακτικές.
- Ενθαρρύνετε το διάλογο.
- Αποδεχτείτε ότι δεν έχετε πάντα δίκιο.
- Χτίστε υγιείς σχέσεις συνεργασίας.

ΑΠΟΦΥΓΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 3 (κυρίως για ηγέτες)

- Συζητάτε με τους συνεργάτες σας για τη δουλειά τους.
- Ενισχύστε το ομαδικό πνεύμα και τη συνεργασία.
- Πείτε όχι στο «διαίρει και βασίλευε».
- Εντοπίστε διαφαινόμενες συγκρούσεις.
- Γνωρίστε καλά τα μέλη της ομάδας σας, μαθαίνοντας από τους/ις ίδιους/ες πληροφορίες (οικογένεια, ενδιαφέροντα συστήνοντας και τον εαυτό σας).
- Ενθαρρύνετε τους συνεργάτες σας να λύνουν μόνοι τους τυχόν διαφωνίες τους.
- Δώστε έμφαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.
- Τονίστε τη συνεισφορά όλων στην επίτευξη του στόχου.
- Όχι κριτική στην προσωπικότητα. Μόνο στις δράσεις και τη συμπεριφορά.
- Φέρτε τους εκπαιδευτικούς σε επαφή. / Δημιουργήστε ομάδες εργασίας.
- Οργανώνετε τακτικές συναντήσεις με το Σύλλογο Διδασκόντων δίνοντας τα εύσημα σε υπαλλήλους και σχεδιάζετε τις προγραμματισμένες εργασίες.

ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ & ΕΠΙΒΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

- **Δυσκολία στην απόδοση του ορισμού «ομάδα».**
- **Ορισμός (χαλαρός):**
 - ✓ *Ομάδα είναι μία συνάθροιση ατόμων με ένα τυχαίο ή όχι σχηματισμό, αλλά και μια πιο σύνθετη μορφή συνεύρεσης ανθρώπων, όπως η οικογένεια, μία επαγγελματική ομάδα, οι ομάδες ψυχαγωγίας, οι θεραπευτικές ομάδες και άλλες.*
- **Ορισμός (σφιχτός):**
 - ✓ *Ομάδα ορίζεται ως μία συνάθροιση ατόμων στην οποία κάθε άτομο έχει συνείδηση της παρουσίας των άλλων, αλληλεπιδρά με τους άλλους, δέχεται ότι έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις ως μέλος αυτής, βιώνει κάποια μορφή εξάρτησης από τους άλλους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και σκοπό έχει την επίτευξη συγκεκριμένων εργασιών και στόχων.*

ΤΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΖΕΙ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Η δομή της: σύσταση και οργάνωση της ομάδας

- Κοινά διαμορφωμένος σκοπός
- Οι απαιτούμενες δράσεις
- Κριτήρια αποτελεσματικότητας των δράσεων
- Κανόνες της ομάδας
- Μέγεθος της ομάδας
- Ρόλοι των μελών της ομάδας
- Συντονισμός της ομάδας

Η λειτουργία της: τρόπος ανάπτυξης της ομάδας και προσαρμογή στα μεταβαλλόμενα δεδομένα προκειμένου να πετύχει το έργο που έχει αναλάβει.

(Από Α. Κοζάρη : Δεξιότητες και οφέλη συνεργασίας και ομαδικής εργασίας, Παρουσίαση διαφανειών, ΕΚΔΔΑ)

ΣΤΟΧΟΙ ΟΜΑΔΑΣ

- Πάντα τίθενται στόχοι **SMART**
- **S**pecific (συγκεκριμένοι)
- **M**easurable (μετρήσιμοι)
- **A**ttainable (achievable) (επιτεύξιμοι)
- **R**ealistic (ρεαλιστικοί)
- **T**ime-Bound Goals (οριοθετημένοι χρονικά)

- **E**thical (ηθικοί)
- **R**ecorded (καταγεγραμμένοι)

Αυτά σχηματίζουν ομόκεντρους κύκλους, ξεκινώντας από το SPECIFIC.

Λόγος ύπαρξης των ομάδων

Ικανοποιεί ανάγκες για αυτοεκτίμηση, ασφάλεια, αποδοχή, προσωπική ανάπτυξη, κοινωνική και πολιτισμική ένταξη, ικανότητα αυτο-έκφρασης, κριτική ικανότητα, ενίσχυση αυτοπεποίθησης, διεύρυνση γνώσεων, ανάπτυξη δεσμών με τα άλλα μέλη, καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, κ.ά.

ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΑΥΤΟΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

1. Η ομάδα βρίσκεται σε διαρκή διαδικασία εσωτερικών αλλαγών (ρόλοι, κανόνες, αλληλεπιδράσεις).
2. Κύριος λόγος σύστασης της ομάδας είναι η αλλαγή. Χωρίς αλλαγή επέρχεται αποσυντονισμός και διάλυση.
3. Οι αλλαγές δοκιμάζουν την συνοχή μιας ομάδας. Χρειάζεται προσαρμοστικότητα.
4. Αιτίες μεταβολών: χώρος, ηλικία μελών, φύλο, στόχοι ομάδας, αποχώρηση ή αντικατάσταση μέλους.
5. Αλλαγές:
 - ✓ *Δομών: ρόλοι, σχέσεις, θέσεις.*
 - ✓ *Δραστηριοτήτων και διαδικασιών, π.χ. λήψη αποφάσεων.*
 - ✓ *Πολιτιστικών στοιχείων: αξίες, κανόνες, συμπεριφορές.*
 - ✓ *Σχέσεων μελών με το εξωτερικό περιβάλλον: πλαίσιο οργάνωσης.*

ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΟ 'ΘΥΜΙΚΟ'

«Οι άνθρωποι μπορεί να μη θυμούνται τι έκανες ή τι τους είπες, αλλά πάντα θα θυμούνται πώς τους έκανες να αισθανθούν.»

Μάγια Αγγέλου (1928-2014) ,

Αφρο-αμερικανίδα ποιήτρια/ακτιβίστρια

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (GOLEMAN)

- 1. Καταπιεστικός-Αυταρχικός (Coercive): «Κάνε αυτό που σου λέω»**
 - ✓ *Ιδανικό για φυσικές καταστροφές, στρατό. Στις δημόσιες υπηρεσίες επισκιάζει το ανθρώπινο δυναμικό, ρίχνει το ηθικό του και δεν έχει κίνητρο για εργασία και προσφορά.*
- 2. Οραματιστής (visionary): «Έλα μαζί μου, κάνε ό,τι σου λέω»**
 - ✓ *Οι διευθυντές έχουν επίσημη εξουσία, ορίζουν τον στόχο και τα μέλη αποφασίζουν τον τρόπο επίτευξής του.*
- 3. Ανθρωπιστικός (Affiliative): «Οι άνθρωποι έρχονται πρώτα»**
 - ✓ *Οι διευθυντές:*
 - *φέρονται ευγενικά στο προσωπικό,*
 - *ενθαρρύνουν το ηθικό της ομάδας,*
 - *υπογραμμίζουν την συνεισφορά κάθε μέλους και χτίζεται εμπιστοσύνη.*
 - ✓ *Με μόνο το φιλικό στυλ, η ηγετική αυτή συμπεριφορά μπορεί να αποτύχει όταν κάποια μέλη δεν ανταποκρίνονται με συνέπεια στα προβλήματα.*
- 4. Δημοκρατικός (Democratic): «Τι νομίζεις; Τι σκέφτεσαι;»**
 - ✓ *Ο διευθυντής:*
 - *ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων στη λήψη απόφασης,*
 - *αφήνει χώρο να ακουστούν άλλες ιδέες.*
 - ✓ *Το στυλ αυτό χρειάζεται χρόνο και δεν συνιστάται σε περιπτώσεις έκτακτων αναγκών.*

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ (GOLEMAN)

- 5. Καθοδηγητικός (Pacesetting): «Κάνε αυτό που κάνω τώρα»**
 - ✓ *Η διοίκηση θέτει υψηλούς στόχους.*
 - ✓ *Ιδανικό για μέλη ομάδας με υψηλό επίπεδο.*
 - ✓ *Λειτουργεί αρνητικά για τα άτομα που πιέζονται να ακολουθήσουν.*
 - ✓ *Χρησιμοποιείται με φειδώ γιατί δημιουργεί αρνητικό κλίμα.*
- 6. Προπονητικός-συμβουλευτικός (Coaching): «Δοκίμασε αυτό»**
 - ✓ *Είναι αποτελεσματικό όταν τα μέλη είναι πρόθυμα να αλλάξουν συνήθειες και διαδικασίες.*
 - ✓ *Δεν έχει θετικά αποτελέσματα όταν τα μέλη εναντιώνονται στις αλλαγές και αντιδρούν.*

Κατά τον Goleman, οι επιτυχημένοι διευθυντές/managers είναι αυτοί που :

- *Έχουν ενσυναίσθηση (empathy).*
- *Αλλάζουν το στυλ ηγεσίας ανάλογα με τις ανάγκες στο χώρο εργασίας.*

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Είναι μία διαδικασία δούναι και λαβείν μεταξύ δύο ή περισσοτέρων μερών (το καθένα με τους δικούς του στόχους, ανάγκες και απόψεις), που επιδιώκουν να ανακαλύψουν ένα κοινό έδαφος και να καταλήξουν σε συμφωνία για την επίλυση ενός θέματος αμοιβαίου ενδιαφέροντος ή επίλυση μιας σύγκρουσης.*

Από : Δρ. Φ. Κομσέλη/Ιούλιος 2018/Διαφάνειες/ΕΚΔΔΑ

«Δεν αποκτώ αυτό που αξίζω. Αποκτώ αυτό που διαπραγματεύομαι»

ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΟΜΑΙ

Προϋποθέτει 4 σημεία-κλειδιά:

- 1. Προετοιμάζω**
- 2. Προτείνω**
- 3. Συζητώ**
- 4. Παζαρεύω**

Στόχος μας είναι:

- 1. Να πάρουμε αυτό που θέλουμε.**
- 2. Να βοηθήσουμε άλλους να πάρουν αυτό που θέλουν.**
- 3. Να διατηρήσουμε ικανοποιητική σχέση.**

ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

- Επιμεριστική-διανομή της αξίας
 - μέρη ανταγωνιστικά
- Συνθετική-δημιουργία αξίας και για τους δύο
 - συνεργάτες και όχι αντίπαλοι

ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ

δημιουργεί αξία

συνεργασία

win-win

αμοιβαία οφέλη

αύξηση πίτας

ΕΠΙΜΕΡΙΣΤΙΚΗ

επιμερίζει αξία

ανταγωνισμός

win-lose

μηδενικό άθροισμα

μοίρασμα πίτας

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ

- Διαβλέπουμε τις ανησυχίες της άλλης πλευράς
- Ζητάμε ‘συγγνώμη’ όταν φταίμε εμείς
- Επικεντρωνόμαστε στα σημεία συμφωνίας
- Αξιοποιούμε και τις μικρές περιπτώσεις για να πούμε ‘ναι’
- Σεβόμαστε την άλλη πλευρά. Έτσι διαλύουμε τα στερεότυπα που έχουν για μας. Αυτό δεν σημαίνει συμφωνία.
- Διατυπώνουμε τις απόψεις μας χωρίς έπαρση.
- Αρχίζουμε τη διαπραγμάτευση με το ‘ναι’, ‘ασφαλώς’, ‘σωστά’ και μετά το ‘αλλά’. Όχι ιδιαίτερη έμφαση στο ‘ναι’ γιατί αδυνατίζει το ‘αλλά’.
- Σε δύσκολες στιγμές το χιούμορ βοηθάει πολύ.

- **Συνεχίζοντας από την τελευταία τεχνική, να θυμίσουμε ότι το χιούμορ δεν κάνει καλό μόνο στις δύσκολες καταστάσεις, αλλά σε όλες.**
- **Χρησιμοποιήστε το.**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΚΑΙ ΚΑΛΗ ΔΥΝΑΜΗ