Με συγχρηματοδότηση από το πρόγραμμα «Erasmus+» της Ευρωπαϊκής Ένωσης

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

SoftSkills4EU:

Promote your Soft Skills with OpenBadges

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

IO2 SOFT SKILLS CURRICULUM AND LEARNING TOOLS

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:

IO2 A2: DEVELOPMENT OF CURRICULUM

ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ:

DUO

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:

SoftSkills4EU: Promote your Soft Skills with Open Badges

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

Promote your Soft Skills with OpenBadges

ΑΚΡΩΝΥΜΙΟ:

SoftSkills4eu

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

2018-1-SI01-KA204-047088

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ:

Development and Education Centre Novo mesto (RIC Novo mesto), Σλοβενία

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σύμβολα-Κλειδιά 4
Θεματική Ενότητα – Δεξιότητες Οργάνωσης 5
Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή στην Εξυπηρέτηση Πελατών 7
1.1 Υπομονή και Παρατηρητικότητα 8
1.2 Αποδοτικότητα και Καλή Διάθεση 10
1.3 Πειστικότητα και Επιμονή 12
1.4 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 15
Ευρετήριο Χρήσιμων Όρων 15
Κεφάλαιο 2 – Εισαγωγή στην Διαχείριση Χρόνου 17
2.1 Προσδιορισμός Προσωπικών Στόχων 19
2.2 Προτεραιότητες 23
2.3 Δημιουργία Λίστας Εργασιών(To-Do List) 26
2.4 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 28
Κεφάλαιο 3 – Εισαγωγή στην Κριτική Σκέψη 28
3.1 Κριτική Ανάλυση 29
3.2 Αυτό-Αξιολόγηση 33
3.3 Λογική 36
3.4 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 38
Ευρετήριο Χρήσιμων Όρων 38
Κεφάλαιο 4 – Εισαγωγή στον Στρατηγικό Σχεδιασμό 41
4.1 Ο Όρος «Μακροπρόθεσμοι Στόχοι» 42
4.2 Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Αποφάσεων 44
4.3 Σχεδιασμός και Κατανομή Πόρων, Έλεγχος 46
4.4 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 48
Κεφάλαιο 5 – Εισαγωγή στη Ηγεσία 49
5.1 Είδη Ηγετικής Συμπεριφοράς και Ανάθεση Εργασιών 49
5.2 Υπευθυνότητα και Διάθεση Ανάληψης Κινδύνων 55
5.3 Διαπραγμάτευση 58
5.4 Προτάσεις για Επιπλέον Μελέτη 59

Σύμβολα-Κλειδιά

Σύμβολα	Επεξήγηση
	Ορισμοί
	Σενάριο-Παράδειγμα
	Συμβουλές-Αιτίες
	Ερωτήσεις
	Δραστηριότητες για Εκπαιδευόμενους/Εκπαιδευτές Π.χ. Θέμα 1- Άσκηση 1
	Πηγές Π.χ. ηλεκτρονικοί σύνδεσμοι, αναφορές, άρθρα

ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ – ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Κύριος στόχος της ενότητας:

Δεξιότητες Οργάνωσης

Ο στόχος της παρούσας ενότητας είναι να παρουσιάσει τις γενικές δεξιότητες που χρειάζονται να έχουν οι εργαζόμενοι σε κάθε κερδοσκοπικό και μη κερδοσκοπικό οργανισμό. Οι δεξιότητες αυτές αφορούν την άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών μιας επιχείρησης, την καλή εξυπηρέτηση πελατών, την καλή οργάνωση χρόνου, τον ορισμό σωστών προτεραιοτήτων και την εστίαση στους στόχους του οργανισμού για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επίσης, αφορούν την εξεύρεση λύσεων στα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, τον σχεδιασμό και την ανάθεση μακροπρόθεσμων εργασιών στους υπαλλήλους, τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και την καταγραφή προόδου των εργασιών. Οι δεξιότητες αυτές είναι χρήσιμες και στην προσωπική μας ζωή! Φανταστείτε ότι σκοπεύετε να ανακαινίσετε την κουζίνα σας. Για να ανακαινίσετε την κουζίνα σας πρέπει θα θέσετε συγκεκριμένους στόχους, να κάνετε προσεκτικό σχεδιασμό και να διαχειριστείτε σωστά τον χρόνο σας.

Γενικά, οι δεξιότητες οργάνωσης αφορούν την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και τον γρήγορο τρόπο με τον οποίο δουλεύουμε για να πετύχουμε ένα στόχο.

Για την επίτευξη του στόχου της παρούσας ενότητας, θα καλύψουμε τα παρακάτω 5 θέματα:

1. *Εξυπηρέτηση Πελατών*
2. *Διαχείριση Χρόνου*
3. *Κριτική Σκέψη*
4. *Στρατηγικός Σχεδιασμός*
5. *Ηγεσία*

Ύλη Θεματικής Ενότητας «Δεξιότητες Οργάνωσης»

Θεματική Ενότητα	Κεφάλαιο	Υποκεφάλαιο
Δεξιότητες Οργάνωσης	1. Εξυπηρέτηση Πελατών	1.1. Υπομονή και Παρατηρητικότητα
		1.2. Αποδοτικότητα και Καλή Διάθεση
		1.3. Πειστικότητα και Επιμονή
	2. Οργάνωση Χρόνου	2.1. Προσδιορισμός Προσωπικών Στόχων
		2.2. Προτεραιότητες
		2.3. Δημιουργία Λίστας Εργασιών (To-Do List)
	3. Κριτική Σκέψη	3.1. Κριτική Ανάλυση
		3.2. Αυτό-αξιολόγηση
		3.3. Λογική
	4. Στρατηγικός Σχεδιασμός	4.1. Ο Όρος «Μακροπρόθεσμοι Στόχοι»
		4.2. Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Αποφάσεων
		4.3. Σχεδιασμός και Κατανομή Πόρων, Έλεγχος
	5. Ηγεσία	5.1. Είδη Ηγετικής Συμπεριφοράς και Ανάθεση Εργασιών
		5.2. Υπευθυνότητα και Διάθεση Ανάληψης Κινδύνων
		5.3. Διαπραγμάτευση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

«Πρέπει να είναι σε θέση να επιδεικνύει ευχάριστη διάθεση και συμπεριφορά, χαρακτηριστικά που δείχνουν την απαραίτητη γνώση και προθυμία του να απαντήσει στις ερωτήσεις των πελατών, με απώτερο σκοπό να ανταποκριθεί στις ανάγκες, στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες τους.» (Chicago State University, 2019)

Για να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα ένας οργανισμός πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βάση στην εξυπηρέτηση των πελατών του. Αυτό ισχύει τόσο για τους κερδοσκοπικούς όσο και για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Γι' αυτόν τον λόγο η ικανότητα καλής εξυπηρέτησης πελατών αποτελεί ένα από τα κυριότερα προσόντα που πρέπει να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι που έχουν άμεση επαφή με πελάτες. Μάλιστα, σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με πελάτες, ακόμη και με εσωτερικούς πελάτες (π.χ. συνάδελφοι από άλλα τμήματα). Πάντως, και στις δύο περιπτώσεις χρειάζεται μια σωστή στάση και συμπεριφορά.

Μια καλή εξυπηρέτηση μπορεί να αλλάξει παντελώς την εικόνα που έχει σχηματίσει ένας πελάτης για μια εταιρεία (ή για ένα τμήμα της εταιρείας). Η εικόνα θα εξαρτηθεί από τους ίδιους τους εργαζόμενους «προσαρμόζοντας την συμπεριφορά τους ανάλογα με την συμπεριφορά του πελάτη». Το να έρχεται κάποιος σε επαφή με πελάτες, ειδικά σε καθημερινή βάση, σημαίνει ακόμη ότι πρέπει να έχει ισχυρό προσανατολισμό στην πελατειακή εξυπηρέτηση. Έχοντας άριστες ικανότητες στην εξυπηρέτηση πελατών, μπορούν να χαρακτηριστούν και ως «πιο ανθρώπινοι». Το πιο κομβικό σημείο είναι να μπορούν να αφουγκράζονται τις επιθυμίες και τις ανάγκες ενός πελάτη.

Το κεφάλαιο χωρίζεται σε τρία μέρη:

1.1. Υπομονή και Παρατηρητικότητα

1.2. Αποδοτικότητα και Καλή Διάθεση

1.3. Πειστικότητα και Επιμονή

1.1 ΥΠΟΜΟΝΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ερώτηση

Πιστεύετε ότι ο πελάτης έχει πάντα δίκαιο;

Εννοείται πως θέλουμε να κάνουμε μια καλή πρώτη εντύπωση και να καλωσορίσουμε τον πελάτη προσεγγίζοντάς τον με φιλικό τρόπο και σεβασμό. Ωστόσο, η εξυπηρέτηση πελατών αδιαμφισβήτητα ξεκινά από πολύ πιο πριν. Θα ήταν καλό να προετοιμαζόσασταν κατάλληλα. Αναλογιστείτε τι θα ήθελε να αποκομίσει ο πελάτης από εσάς. Μπορείτε να σκεφτείτε ακόμη τι θα θέλατε να αποκομίσετε εσείς από αυτήν την εμπειρία!

Κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης μην βομβαρδίσετε τον πελάτη με ένα σωρό πληροφορίες. Για τον μέσο άνθρωπο, περισσότερο από τρεις προτάσεις είναι πολλές. Να είστε ξεκάθαροι ως προς το τι προσφέρετε στον πελάτη και ως προς το τι ΔΕΝ μπορείτε να του προσφέρετε. Εξηγήστε του ποια βήματα θα ακολουθήσετε. Εάν καταστεί αναγκαίο κανονίστε κάποιο μετέπειτα ραντεβού και κυρίως: να είστε σίγουροι ότι θα του δώσετε αυτά που υποσχεθήκατε.

Εάν έρχεστε σε επαφή με περισσότερο από έναν πελάτη κάθε φορά, μην πέσετε στη παγίδα να απευθύνετε τον λόγο μόνο σε έναν από αυτούς. Προσπαθήστε να τους συμπεριλάβετε όλους στη συζήτηση και διατηρείστε οπτική επαφή με όλους.

Για να χτιστεί μια σχέση που θα κρατήσει, είναι σημαντικό να θυμάστε προσωπικές πληροφορίες για τον καθένα. Εννοείτε μέχρι το σημείο που σας επιτρέπει η ιδιότητά σας για να μην παραβιάσετε την ιδιωτική ζωή του πελάτη.

Συμβουλή

Να θυμάστε το όνομα του πελάτη. Εάν είναι δυνατό, γράψτε το κάτω. Τι πιο ωραίο για έναν πελάτη να έρχεται στην εταιρεία ή στο τμήμα που δουλεύετε και να τον καλωσορίζετε πάντα με ένα «Καλημέρα Κύριε Τζόουνς».

Εάν έχετε να αντιμετωπίσετε πελάτες που δείχνουν εκνευρισμένοι ή δυσαρεστημένοι, είναι σημαντικό να παραμείνετε ψύχραιμοι, ήρεμοι και μαζεμένοι. Βρείτε τι είναι αυτό που πραγματικά θέλουν. Οι πελάτες επιθυμούν να έχουν (και έχουν κάθε δικαίωμα να έχουν) άψογη και σωστή εξυπηρέτηση, επομένως ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος να χάσετε έναν πελάτη εάν προβείτε σε βεβιασμένες κινήσεις. Ένας καλός υπάλληλος εξυπηρέτησης αφήνει πάντα τον πελάτη να εκφράσει την δυσαρέσκειά του προτού προβεί σε βεβιασμένες κινήσεις (όπως το να κάνει άλλες ερωτήσεις ή να βρει μια γρήγορη λύση στο πρόβλημα).

Συμβουλή για το πώς να αντιμετωπίσετε έναν δυσαρεστημένο πελάτη

- ακούστε τον, δείχνοντας του ότι συμπάσχετε μαζί του, και μην τον διακόπτετε
- αφήστε τον να εκφράσει τον θυμό του, μην του πείτε να ηρεμήσει
- επαναλάβετε ό, τι σας είπε σε συντομία για να δείξετε ότι τον ακούσατε με προσοχή
- εάν υπάρχει συγκεκριμένος λόγος που να προκάλεσε την δυσαρέσκεια του, ρωτήστε αν μπορείτε εσείς οι ίδιοι ή οι συνάδελφοι σας να κάνετε κάτι για να διορθώσετε το λάθος ή να εξομαλύνετε την κατάσταση

Ακόμη και αν δεν παραπονεθούν, είναι σημαντικό να γνωρίζετε πώς να τους βοηθήσετε χρησιμοποιώντας την ικανότητά σας να καταλαβαίνετε που υπάρχει πρόβλημα. Εάν καταλάβετε τι νιώθουν, μπορείτε να τους βοηθήσετε να νιώσουν καλύτερα: αυτό αποτελεί το πιο σημαντικό γνώρισμα ενός επαγγελματία στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών. Προσπαθήστε να διαβάσετε τις σκέψεις τους. Δηλαδή, τι είναι αυτό που θέλει ο πελάτης να σας πει αλλά δεν το κάνει; Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναπτύξουν την ικανότητά να αφουγκράζονται τις ανησυχίες των πελατών. Όταν διακόπτουν τον πελάτη ενώ μιλά ή όταν αδυνατούν να καταλάβουν το πρόβλημα, ο πελάτης γίνεται όλο και πιο εκνευρισμένος ή δυσαρεστημένος, πράγμα το οποίο καταστρέφει την έως τώρα καλή σχέση του πελάτη με την εταιρεία.

Ερώτηση

Μπορείτε να θυμηθείτε παρόμοια περίπτωση όπου επιστρέψατε ένα χαλασμένο προϊόν πίσω στο κατάστημα;

- Μπορείτε να περιγράψετε τα συναισθήματά σας εκεί;
- Μείνατε ευχαριστημένοι από τον τρόπο που σας αντιμετώπισαν εκεί;

1.2 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΛΗ ΔΙΑΘΕΣΗ

Η επικοινωνία με τον πελάτη είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Ένας πελάτης μπορεί να κάνει την μια ερώτηση μετά την άλλη και αυτό απαιτεί επιπλέον χρόνο και «ο χρόνος είναι χρήμα». Εκτός αυτού, ο πελάτης ενδεχομένως να μην έμεινε εντελώς ευχαριστημένος με την προηγούμενη επικοινωνία που είχε με τον λειτουργό εξυπηρέτησης. Όσον αφορά τα πολύ σημαντικά σημεία που πρέπει να τονίσετε στους πελάτες, προσπαθήστε να είστε όσο το δυνατό πιο απλοί και κατανοητοί και μην αφήνετε τίποτα στην τύχη. Αυτά ακριβώς είναι που καθορίζουν μια αποτελεσματική και ξεκάθαρη επικοινωνία.

Ένας καλός υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών, εάν καταστεί αναγκαίο, εξακολουθεί να νοιάζεται για τον πελάτη επικοινωνώντας με άλλα τμήματα της εταιρείας για να βεβαιωθεί πως όλα όσα συμφωνηθήκαν βαίνουν καλώς. Εάν χρειαστεί, ενημερώνει τον πελάτη για την πορεία των πραγμάτων. Αυτό σημαίνει πως ο υπάλληλος έφερε εις πέρας την αποστολή του, και εφόσον γίνει το κάνει με καλό τρόπο αποδεικνύει πως νοιάζεται πραγματικά για τους πελάτες του. Ένας υπάλληλος με άψογες ικανότητες εξυπηρέτησης διατηρεί πάντοτε τον επαγγελματισμό του για να μην καταστρέψει την φήμη της εταιρείας. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να μην παίρνει κατάκαρδα τυχών αρνητικά σχόλια. Ωστόσο, όπως προαναφέραμε, όταν διατηρεί μια ήρεμη και επαγγελματική στάση απέναντι στον πελάτη, μπορεί να τον εφησυχάσει και να αναπτυχθεί μια μακροπρόθεσμη σχέση που πιθανόν θα αποφέρει κέρδη στην εταιρεία.
Η ολοκλήρωση μιας συζήτησης ή συναλλαγής με επιτυχία, δίνει την αίσθηση στον πελάτη πως του συμπεριφέρθηκαν καλά και πως ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες του.

Συμβουλή

Μην ξοδεύετε άδικα τον χρόνο σας για να εξυπηρετήσετε πελάτες όταν καταλάβετε πως είναι χάσιμο χρόνο (αυτό λέγεται και Οργάνωση Χρόνου!).

Ερώτηση

Τι άλλο θα μπορούσατε να κάνετε σε τέτοια περίπτωση;

Τέτοιου είδους επαγγέλματα ενδεχομένως να σας κάνουν να γίνετε πιο συναισθηματικοί. Όταν έχετε να αντιμετωπίσετε μια άσχημη κατάσταση παραμείνετε ψύχραιμοι και να διατηρήστε την καλή σας διάθεση.

Ερώτηση

Ήρθατε ποτέ αντιμέτωποι με έναν εκνευρισμένο πελάτη ή συνάδελφο;

Μια καλή διάθεση πολλές φορές είναι το μόνο που χρειάζεται για να εξομαλυνθεί μια άσχημη κατάσταση. Σε κανέναν δεν αρέσει να περιτριγυρίζεται από ανθρώπους κακοδιάθετους που να φωνάζουν με το παραμικρό. Οι άνθρωποι τείνουν να έχουν μεγαλύτερη πρόθεση να βοηθήσουν κάποιον που έχει θετική αύρα, χαμόγελο και ψηλά το κεφάλι παρά τα όποια προβλήματα. Η ευχάριστη διάθεση μπορεί να επηρεάσει θετικά τους ανθρώπους και να τους φέρει κοντά. Είναι προτιμότερο να περιτριγυριζόμαστε από ανθρώπους με ευχάριστη διάθεση, αφού μπορούν να δώσουν μια θετική αύρα σε μια ομάδα και να βοηθήσουν να κτιστούν δυνατές σχέσεις σε αυτήν.

Η απογοήτευση συχνά φέρει θυμό, και ο θυμός μπορεί να κάνει τα πράγματα πολύ χειρότερα αφού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την κρίση μας. Πλέον πολλοί άνθρωποι παγκοσμίως το έχουν σαν «χόμπι» να παραπονιούνται.

Παραδείγματα που δείχνουν αδράνεια/νωχέλεια/αδιαφορία

Άτομα που παραπονιούνται ότι δεν έχουν ανέλιξη στη καριέρα τους, μα δεν μπήκαν ποτέ στον κόπο να παρακολουθήσουν κάποια σειρά μαθημάτων και να επισκεφθούν κάποιο σύμβουλο επαγγελματικού προσανατολισμού.

Πολίτες που παραπονιούνται για διάφορα πράγματα που συμβαίνουν στην κοινότητα τους, αλλά δεν αναμίχθηκαν ποτέ με θέματα που να αφορούν το κοινοτικό συμβούλιο.

Ερώτηση

Πως θα τους αντιμετωπίζατε;

Μερικές φορές δεν χρειάζεται να κάνετε κάτι άλλο από το να αποδεχτείτε την κατάσταση.

Συμβουλή

Έχετε κολλήσει ποτέ κάπου και δεν είχατε άλλη επιλογή από το να περιμένετε;
Για παράδειγμα είχατε μια μεγάλη καθυστέρηση με κάποιο μέσο μαζικής μεταφοράς;
Την επόμενη φορά προσπαθήστε να χαμογελάσετε, να καθίσετε ευλαβικά στην θέση σας και να ηρεμήσετε….

Συμβουλή

Όσο πιο θετικοί είστε, τόσο πιο παραγωγικοί θα γίνετε.

1.3 ΠΕΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΝΗ

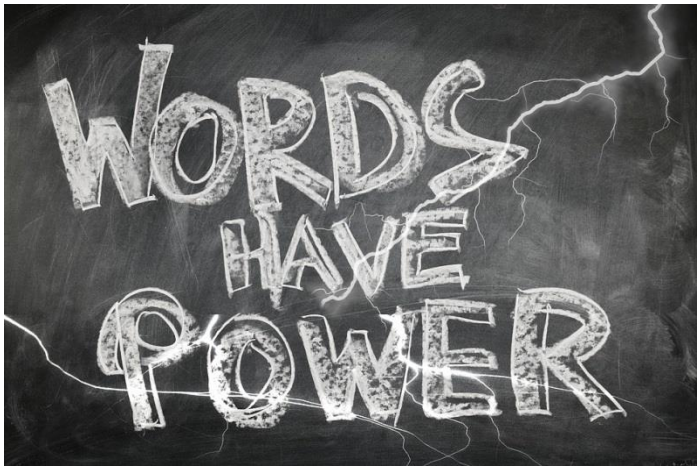
Η επικοινωνία με τον πελάτη είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Ένας πελάτης μπορεί να κάνει την μια ερώτηση μετά την άλλη και αυτό απαιτεί επιπλέον χρόνο και «ο χρόνος είναι χρήμα». Εκτός αυτού, ο πελάτης ενδεχομένως να μην έμεινε εντελώς ευχαριστημένος με την προηγούμενη επικοινωνία που είχε με τον λειτουργό εξυπηρέτησης. Όσον αφορά τα πολύ σημαντικά σημεία που πρέπει να τονίσετε στους πελάτες, προσπαθήστε να είστε όσο το δυνατό πιο απλοί και κατανοητοί και μην αφήνετε τίποτα στην τύχη. Αυτά ακριβώς είναι που καθορίζουν μια αποτελεσματική και ξεκάθαρη επικοινωνία.

Οι στόχοι σας ως λειτουργοί εξυπηρέτησης μπορεί να είναι:

- Να πουλήσετε ένα απαιτητικό προϊόν
- Να επικοινωνήσετε με έναν συνάδελφο έτσι ώστε να εγκρίνει κάποιες αλλαγές
- Να διαπραγματευτείτε μια καινούρια λύση με έναν πελάτη
- Να πείσετε τον πελάτη να δει τα πράγματα με άλλο μάτι
- Να ενθαρρύνετε τον πελάτη να πετύχει κάτι

Για πετύχετε τους παραπάνω στόχους, θα πρέπει να είστε πειστικοί ή προτρεπτικοί κάνοντας τα παρακάτω:

- να είστε θετικοί
- να ακούτε προσεκτικά τον συνομιλητή σας και ανακεφαλαιώνετε σε συντομία όσα ακούσατε
- να βρείτε τα κοινά σας σημεία
- να δείχνετε συνεχώς τον επαγγελματισμό σας για να αποδείξετε την αξιοπιστία σας
- να χειρίζεστε με ψυχραιμία τα αρνητικά σχόλια
- να εστιάζετε στην θετική πλευρά των πραγμάτων



Η γλώσσα είναι ένα σημαντικό μέσο που χρησιμοποιούμε για πείσουμε κάποιον. Οι άνθρωποι (ειδικά οι πελάτες) δημιουργούν στο μυαλό τους μια εικόνα για εσάς και την εταιρεία σας βασιζόμενοι σε αυτά που τους λέτε. Χρησιμοποιώντας μια 'ενθαρρυντική διατύπωση' (ανατρέξτε επίσης στην προηγούμενη παράγραφο σχετικά με την καλή διάθεση) μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό το πώς αντιλαμβάνεται ένας πελάτης τα λόγια σας.

Παράδειγμα χρήσης ενθαρρυντικής διατύπωσης:

Ένας πελάτης θέλει να αγοράσει ένα συγκεκριμένο προϊόν, αλλά προς το παρόν βρίσκεται σε έλλειψη.

Αντί να πείτε:

«Δεν μπορώ να σας στείλω αυτό το προϊόν τώρα. Βρίσκεται σε έλλειψη και δεν είναι διαθέσιμο.»

Ενθαρρύνετε τον πελάτη λέγοντας:

«Μπορούμε να σας στείλουμε αυτό το προϊόν τον επόμενο μήνα. Μπορώ να κάνω την κράτηση για εσάς τώρα για να σιγουρευτώ ότι θα σας αποσταλεί μόλις το προϊόν βρίσκεται ξανά σε διαθεσιμότητα»

Ερώτηση

Καταφέρατε ποτέ να πείσετε κάποιον ή να τον επηρεάσετε; Δώστε ένα παράδειγμα.

Μερικές φορές χρειάζεται χρόνος και επιμονή για να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες κάποιου πελάτη, αλλά πολλές φορές θα δείτε ότι οι πελάτες είναι όντως στριφνοί. Εάν δουλεύετε στο Τμήμα Πωλήσεων, μερικές φορές θα χρειαστεί να προσποιηθείτε για να πείσετε, ή τουλάχιστον για να δείξετε ότι διατηρείτε την καλή σας διάθεση και την ψυχραιμία σας. Ωστόσο, παρ' όλες τις προσπάθειες που κάνετε, θα συναντήσετε και ανθρώπους που δεν μένουν ευχαριστημένοι με τίποτα. Μην απογοητευτείτε. Τίποτα δεν μπορεί να είναι πάντα υπό έλεγχο. Ίσως να είχαν μια άσχημη μέρα, ή απλά να το έχουν σαν «χόμπι» να παραπονιούνται με το κάθε τι.

Ερώτηση

Μπορείτε να σκεφτείτε κάποια περίπτωση όπου ξεπεράσατε τα όριά σας για να εξυπηρετήστε έναν πελάτη;

Ερώτηση

Έχετε συναντήσει ποτέ κάποιον πελάτη που να μην μένει ικανοποιημένος με τίποτα;

Ερώτηση

Τι θα κάνατε εάν βλέπατε ότι ένας πελάτης είναι πραγματικά παράλογος;

1.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

Καταναλωτική Συμπεριφορά: https://www.helpscout.com/consumer-behavior/

Εξυπηρέτηση Πελατών: https://smallbusinessbc.ca/article/ten-tips-dealing-customers/

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΧΡΗΣΙΜΩΝ ΟΡΩΝ

Όροι με τους οποίους θα πρέπει να είστε οικείοι:

Η μια ερώτηση μετά την άλλη

Φέρνω εις πέρας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΧΡΟΝΟΥ

Η σωστή διαχείριση χρόνου είναι η ικανότητα καλού προγραμματισμού και αποτελεσματικής διαμοίρασης χρόνου προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι.
Αφορά τον ορισμό προτεραιοτήτων διαχωρίζοντας τα σημαντικά και επείγοντα ζητήματα από τα λιγότερο σημαντικά. Η καλή διαχείριση χρόνου μας επιτρέπει να δουλεύουμε πιο έξυπνα χωρίς απαραίτητα να σημαίνει πιο σκληρά. Μας επιτρέπει να κάνουμε περισσότερα πράγματα σε λιγότερο χρόνο ακόμη και αν πιεζόμαστε από τον χρόνο και την ένταση της δουλειάς. Εάν δεν διαχειρίζεστε σωστά τον χρόνο σας, αυτό θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα σας και ενδεχομένως να προκαλέσει άγχος και προβλήματα υγείας.

«Η δραστηριότητα κατά την οποία μοιράζει κανείς αποτελεσματικά τον χρόνο του, ειδικότερα στο περιβάλλον εργασίας».
«Είναι πανέξυπνος, όμως η κακή διαχείριση του χρόνου του δεν τον κάνει και επιτυχημένο».
(Cambridge Dictionary, 2019)

Για σωστή Διαχείριση Χρόνου καταγράψτε σε μια λίστα όλα όσα πρέπει να γίνουν και έπειτα αποφασίστε ποια από αυτά θα κάνετε και ποια από αυτά θα αναθέσετε σε άλλους (ανατρέξτε ακόμη στο υποκεφάλαιο 5.1 για περισσότερες πληροφορίες). Ορίστε προτεραιότητες και κατανέμετε κατάλληλα τον χρόνο σε κάθε μία από αυτές. Προγραμματίστε ακόμη και τα διαλείμματα σας. Έχοντας μια γενική εικόνα από τις εργασίες που πρέπει να γίνουν οπωσδήποτε, μπορείτε να δείτε πιο καθαρά και να επικεντρωθείτε καλύτερα σε ό, τι πρέπει να γίνει σύντομα χωρίς να ανησυχείτε για τα υπόλοιπα.
Η συνήθεια μπορεί να κάνει τα πράγματα καλύτερα κάθε φορά και να σας βοηθήσει να εξοικονομήσετε πολύτιμο χρόνο κάνοντας ταυτόχρονα περισσότερα πράγματα!

Οι 'κανόνες' για σωστή Διαχείριση Χρόνου

- **Ορίστε προτεραιότητες**
  Ξεκινώντας την μέρα σας, δημιουργήστε μια λίστα εργασιών. Τα μη σημαντικά θέματα μπορούν να αποσπάσουν πολύτιμο χρόνο. Επομένως, ξεκινήστε με τα επείγοντα ζητήματα που πρέπει να διεκπεραιωθούν και συνεχίστε αργότερα με τα υπόλοιπα!

- **Κατανέμετε σωστά τον χρόνο**
  Όταν πρέπει να γίνουν κάποιες δραστηριότητες, δημιουργήστε ένα ρεαλιστικό πλάνο και κατανέμετε κατάλληλα τον χρόνο για την κάθε δραστηριότητα. Μείνετε πιστοί στο πρόγραμμα σας και ανταμείψτε τον εαυτό σας στο τέλος εφόσον τα καταφέρετε.

- **Δημιουργήστε μια λίστα εργασιών (To-do list)**
  Δημιουργήστε μια απλή λίστα με τις εργασίες που πρέπει να γίνουν πάνω σε ένα χαρτί ή στον υπολογιστή, ό, τι προτιμάτε.

- **Ξεκινήστε από νωρίς**
  Αυτό ισχύει ειδικά για όσους αποσπάται εύκολα η προσοχή και δυσκολεύονται να συγκεντρωθούν. Οι επιτυχημένοι άνθρωποι έχουν κάτι κοινό: ξεκινούν από νωρίς την ημέρα τους! Όταν ξυπνάτε πρωί είστε πιο ήρεμοι, δημιουργικοί και έχετε καθαρό μυαλό. Όταν νυχτώνει, η ενέργεια σας μειώνεται με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγικότητα και η απόδοση σας.

- **Μην χρονοτριβείτε**
  Όταν χρονοτριβούμε, σημαίνει ότι κάνουμε τις λιγότερο επείγοντες δραστηριότητες αντί τις σοβαρές, ή ότι ασχολούμαστε με οτιδήποτε άλλο που μπορεί να μας ευχαριστεί αντί με τις εργασίες που πρέπει να γίνουν. Η αναβλητικότητα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό αρνητικά την παραγωγικότητα. Όταν χρονοτριβείτε νιώθετε ένοχοι που δεν έχετε καν αρχίσει αυτά που πρέπει να κάνετε, μισείτε τα καθήκοντα σας και στο τέλος δεν πετυχαίνετε τον στόχο σας που δεν είναι άλλος από την εκπλήρωση του έργου σας στην ώρα του. Σπαταλάτε πολύτιμο χρόνο και ενέργεια σε άλλα πράγματα και αυτό είναι ένα τεράστιο εμπόδιο στην επαγγελματική σας σταδιοδρομία (αλλά και στη προσωπική ζωή σας!). Αποφεύγετε γενικά κάτι τέτοιο (μια χρήσιμη τακτική θα ήταν να λέτε στον εαυτό σας ότι θα ξεκινήσετε δουλειά σε 15 λεπτά, αντί να σκέφτεστε ότι πρέπει να ξεκινήσετε από την αρχή για τελειώσετε, αφού αυτό μπορεί να σας φανεί αβάσταχτο).

- **Αποφεύγετε να κάνετε πολλά πράγματα ταυτόχρονα**
  Με το να εστιάζετε και να είστε συγκεντρωμένοι σε ένα πράγμα μπορεί να αποβεί καλύτερο από το να ασχολείστε με πολλά πράγματα την ίδια στιγμή. Μπορεί να πιστεύετε ότι το τελευταίο είναι ο πιο γρήγορος και αποτελεσματικός τρόπος, αλλά στην πραγματικότητα εμποδίζει την παραγωγικότητα και πρέπει να αποφεύγεται!

- **Κάντε διαλείμματα**
  Προγραμματίστε μικρά διαλείμματα (10 μέχρι 15 λεπτά). Φάτε μεσημεριανό. Πρέπει να φορτώσετε τις μπαταρίες σας. Η χαμένη ενέργεια σας θα επανέλθει μετά το διάλειμμα. Μετά το διάλειμμα, μπορεί κιόλας να σκεφτείτε κάποια χρήσιμη λύση σε ένα πρόβλημα.

- **Διαχειριστείτε το άγχος σας**

Όταν ο φόρτος εργασίας είναι μεγάλος μπορεί να προκαλέσει άγχος. Το άγχος προκαλεί κούραση, η οποία με την σειρά της επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητα. Σε τέτοιες περιπτώσεις μπορείτε να αναθέσετε κάποιες εργασίες σε άλλους!

- **Πείτε «Όχι»**
  Εάν έχετε ήδη αρκετές εργασίες πείτε όχι σε επιπλέον αρμοδιότητες. Αποδεχτείτε μόνο να αναλάβετε μια καινούρια δραστηριότητα όταν ξέρετε ότι δεν θα επηρεάσει τα αρχικά σας πλάνα.

Τα ακόλουθα υποκεφάλαια θα σας εντάξουν καλύτερα στο θέμα:

2.1 Προσδιορισμός Προσωπικών Στόχων

2.2 Προτεραιότητες

2.3 Δημιουργία Λίστας Εργασιών (To-Do List)

2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Ο 'προσδιορισμός στόχων' συνήθως αναφέρεται στους μακροπρόθεσμους στόχους, αλλά και στους βραχυπρόθεσμους. Προηγουμένως μιλήσαμε για τις προτεραιότητες. Χωρίς ξεκάθαρους στόχους δεν είναι δυνατό να υπάρξουν προτεραιότητες. Οι οικονομικοί στόχοι είναι κοινοί σε κάθε οργανισμό: για παράδειγμα, «να μειωθεί το κόστος λειτουργίας κατά 20% στα επόμενα δύο χρόνια». Ένας προσωπικός στόχος περί οικονομικών θεμάτων θα μπορούσε να είναι η εξοικονόμηση κάποιων χρημάτων για την σύνταξή μας.
Για να προσδιορίσουμε στόχους πρέπει να ξέρουμε τι ακριβώς θέλουμε για να γίνει ξεκάθαρο το που πρέπει να εστιάσουμε. Η επίτευξη περίπλοκων και δύσκολων στόχων απαιτεί συγκέντρωση, προσπάθεια και πίστη στις ικανότητες μας.

Ο ορισμός των 'στόχων'

«Υπάρχει μια 'έξυπνη' (S.M.A.R.T.)αρχή για την καταγραφή εταιρικών στόχων και οραμάτων»

(George T. Doran, Management Review, Νοέμβρης1981)

Οι στόχοι συχνά δεν διατυπώνονται με ξεκάθαρο τρόπο. Ας πάρουμε για παράδειγμα τον στόχο «Κάνε το ΑΒΓ να είναι καλό και πάλι». Εδώ δεν είναι ξεκάθαρο πότε πρέπει να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος.
Η 'έξυπνη' αρχή (SMART) είναι τα ακρωνύμια ενός χρήσιμου εργαλείου που κάνει έναν στόχο να φαίνετε ξεκάθαρος. Τα αρχικά της αγγλικής ονομασίας SMART σημαίνουν ότι ένας στόχος μπορεί να είναι:

- **S**pecific: **Σ**υγκεκριμένος
- **M**easurable: **Μ**ετρήσιμος: έχει συγκεκριμένη έκταση ή πρόοδο
- **A**chievable: **Α**νατεθειμένος ή Εφικτός: θα τον εκτελέσει συγκεκριμένο/α άτομο/α
- **R**ealistic: **Ρ**εαλιστικός: δεν υπάρχει αμφιβολία αν υπάρχει ο κατάλληλος χρόνος και χρήμα για την επίτευξη του
- **T**ime-related: **Χ**ρονικά Δεσμευτικός: υπάρχει πιθανότητα να ολοκληρωθεί σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα

Συγκεκριμένος (Specific)
Ο στόχος πρέπει να είναι ξεκάθαρος και συγκεκριμένος, αλλιώς δεν θα μπορείτε να εστιάσετε εκεί που πρέπει ή να έχετε το σωστό κίνητρο για να πετύχετε. Προσπαθήστε να απαντήσετε σε ερωτήσεις τύπου 'Ποιος-Που-Τι και Γιατί' ;

- Τι πρέπει να πετύχω;
- Γιατί;
- Ποιος θα συμμετέχει;
- Που βρίσκεται;
- Ποιοι είναι οι διαθέσιμοι πόροι;

Παράδειγμα

Φανταστείτε ότι δουλεύετε στο Τμήμα Πωλήσεων και θα θέλατε να γίνετε ο ηγέτης του τμήματος. Ένας συγκεκριμένος στόχος θα ήταν: «Θέλω να αποκτήσω την κατάλληλη εμπειρία και τις κατάλληλες δεξιότητες για να αναλάβω την ηγεσία του Τμήματος Πωλήσεων. Με αυτόν τον τρόπο θα κάνω τα απαραίτητα βήματα στην καριέρα μου για να μπορέσω να ηγηθώ μιας ομάδας».

Μετρήσιμος (Measurable)
Ο στόχος πρέπει να είναι μετρήσιμος. Διαφορετικά, δεν θα μπορείτε να ελέγξετε πόση πρόοδος έγινε και να παραμείνετε συγκεντρωμένοι στον στόχο σας.
Για να είναι μετρήσιμος ένας στόχος, προσπαθήστε να απαντήσετε σε ερωτήσεις τύπου:

- Πόσο ακόμα;
- Πόσα;
- Στα πόσα θα ξέρω ότι ολοκληρώθηκε;

Παράδειγμα

Για να αναπτύξετε τις ικανότητες σας σαν Επικεφαλής του Τμήματος Πωλήσεων θα χρειαστεί να παρακολουθήσετε με επιτυχία τέσσερα εκπαιδευτικά μαθήματα. Σε κάθε μάθημα πρέπει να πετύχετε τουλάχιστο τους βαθμούς 'Α' ή 'Β'. Κάθε μάθημα απαιτεί 80 ώρες μελέτης.

Ανατεθειμένος - Σε κάποιες πηγές αναφέρεται και ως 'Εφικτός' (Assignable)

Ποιος θα το εκπληρώσει ή ποιος θα αναλάβει την ευθύνη του; Μπορείς να το κάνεις, ή μήπως θα πρέπει κάποιος άλλος; Εάν δεν μπορείτε να απαντήσετε σε αυτές τις ερωτήσεις, είστε καταδικασμένοι να μην πετύχετε τον στόχο σας.

Παράδειγμα

Εκτός από τα μαθήματα, ξέρετε πως επίσης χρειάζεστε πραγματικάι κάποιον να σας καθοδηγήσει και να σας εμψυχώσει κατά την διάρκεια της μελέτης σας. Μπορείτε να βρείτε κάποιον;

Ρεαλιστικός (Realistic)
Ο στόχος πρέπει να είναι ρεαλιστικός και εφικτός. Διαφορετικά, δεν θα τον πετύχετε ποτέ. Μπορεί για σας να είναι μια πρόκληση, όμως πρέπει να είστε σίγουροι πως είστε σε θέση να τα καταφέρετε.
Για να είναι ρεαλιστικός ένας στόχος, προσπαθήστε να απαντήσετε ειλικρινά σε αυτές τις ερωτήσεις:

- Μπορώ να το κάνω;
- Έχω τον χρόνο και την οικονομική ευχέρεια να το πραγματοποιήσω;
- Θα έχω στήριξη σε περίπτωση που την χρειαστώ;

Παράδειγμα

Μπορεί να χρειαστεί να ρωτήσετε τον εαυτό σας εάν τα ακόλουθα είναι ρεαλιστικά/εφικτά: Θα πάρετε προαγωγή με τα προσόντα και την πείρα σας; Θα σας επιτρέψει η δουλειά και η προσωπική σας ζωή να ασχοληθείτε με το διάβασμα; Μπορείτε να διαχειριστείτε το κόστος;

Χρονικά Δεσμευτικός (Time-bound)
Κάθε στόχος χρειάζεται μια ξεκάθαρη ημερομηνία ολοκλήρωσης, έτσι ώστε να προσαρμόσετε ανάλογα τα σχέδια σας. Δεν πρέπει να επιτρέπετε τα καθημερινά προβλήματα να σας αποσπούν την προσοχή, αλλιώς οι στόχοι σας δεν θα επιτευχθούν.
Θα πρέπει να σκεφτείτε:

- Πότε πρέπει να γίνει;
- Πόσο χρόνο χρειάζομαι;
- Ποια είναι η διαθεσιμότητα μου κατά την συγκεκριμένη χρονική περίοδο;

Παράδειγμα

Η παρακολούθηση των τεσσάρων μαθημάτων για να γίνετε ο επικεφαλής του τμήματος πωλήσεων είναι μια χρονοβόρα διαδικασία. Υπολογίσατε ότι θα πάρει δύο χρόνια. Ξέρετε πόσες μέρες σε αυτά μέσα σε αυτά τα δύο χρόνια θα πρέπει να αφιερώσετε; Εγκρίνει ο προϊστάμενος σας να λείπετε αυτές τις μέρες; Έχετε χρόνο να προετοιμαστείτε για τις εξετάσεις;

Ερώτηση

Σχεδιάστε έναν προσωπικό μακροπρόθεσμο στόχο. Περιγράψτε το χρησιμοποιώντας τα 'έξυπνα' (SMART) κριτήρια.

Συμβουλή

Θέστε στόχους τους οποίους είστε σε θέση να ελέγξετε. Μην βάλετε κάποιο στόχο που να βασίζεται εξ ολοκλήρου στην διάθεση άλλου ατόμου.

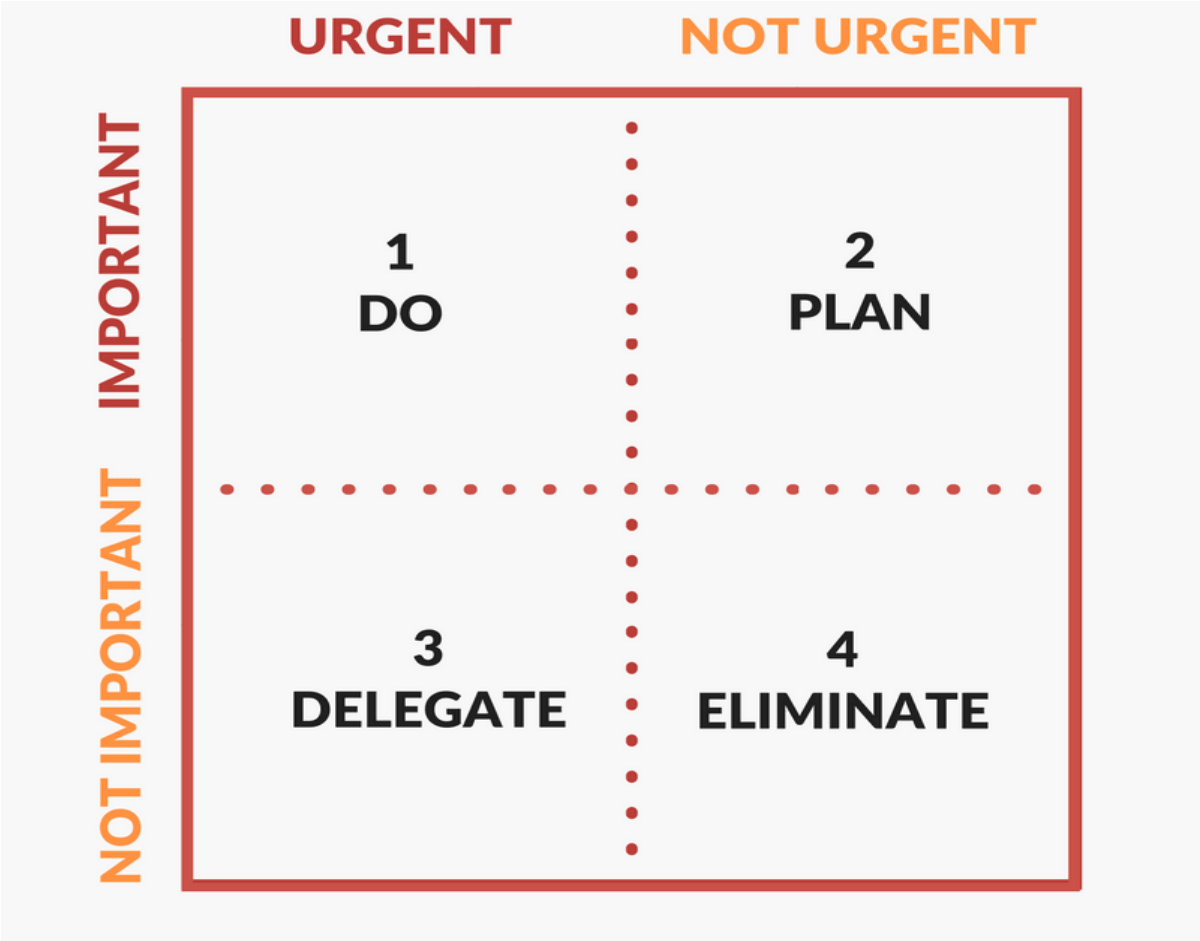
2.2 ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

Ο χρόνος περνά εύκολα όταν δεν βάζουμε τους σωστούς στόχους (ανατρέξτε στο προηγούμενο υποκεφάλαιο) και ακόμα παραπάνω όταν δεν βάζουμε τις σωστές προτεραιότητες. Ο χρόνος μας είναι περιορισμένος και δεν είναι ποτέ αρκετός. Βάζοντας προτεραιότητες αποφασίζουμε τι είναι πιο σημαντικό.

Ερώτηση

Σκεφτείτε μια πολυάσχολη μέρα όταν είχατε πολλά στη λίστα εργασιών σας (To-do list)

- Ποια απ' όλα κάνατε στο τέλος;



Σχήμα 1: Το πλέγμα Eisenhower (Eisenhower, Dwight D. 1961)

Το Πλέγμα Eisenhower μπορεί να σας βοηθήσει να απαντήσετε στην ερώτηση. Είναι μια απλή μέθοδος για να κατηγοριοποιήσετε όλες τις δραστηριότητες που έχετε στη λίστα σας απαντώντας με 'ναι' ή 'όχι' σε δύο μόνο ερωτήσεις:

- Είναι σημαντικές;
- Είναι επείγουσες;

Οι πιθανές απαντήσεις είναι οι εξής:

- Και επείγουσες και σημαντικές: θα έπρεπε να γίνουν αμέσως (στην πραγματικότητα όμως τέτοιες δραστηριότητες είναι σπάνιες)
- Όχι επείγουσες αλλά σημαντικές: τέτοιες δραστηριότητες πρέπει να προγραμματιστούν κατάλληλα
- Επείγουσες αλλά όχι σημαντικές: τέτοιες δραστηριότητες μπορούν να ανατεθούν σε άλλους
- Όχι επείγουσες και όχι σημαντικές: τέτοιες δραστηριότητες μπορούν να αποφευχθούν

Γνωρίζοντας ποιες δραστηριότητες είναι επείγουσες και ποιες είναι σημαντικές μπορούμε να αποτρέψουμε την πιθανότητα να πέσουμε στη παγίδα να εστιάσουμε σε ασήμαντες δραστηριότητες (που συχνά φαίνονται σημαντικές για τους άλλους). Είναι καλύτερα να επικεντρωθούμε σε ότι είναι σημαντικό για τους δικούς μας και μόνο στόχους.

Επείγουσα και Σημαντική

- Μια κρίση
- Μια δραστηριότητα που πρέπει να γίνει λίαν συντόμως
- …

Σημαντική (όχι επείγουσα)

- Η ετοιμασία μιας παρουσίασης που θα γίνει τον άλλο μήνα
- Ο σχεδιασμός ενός νέου τμήματος
- …

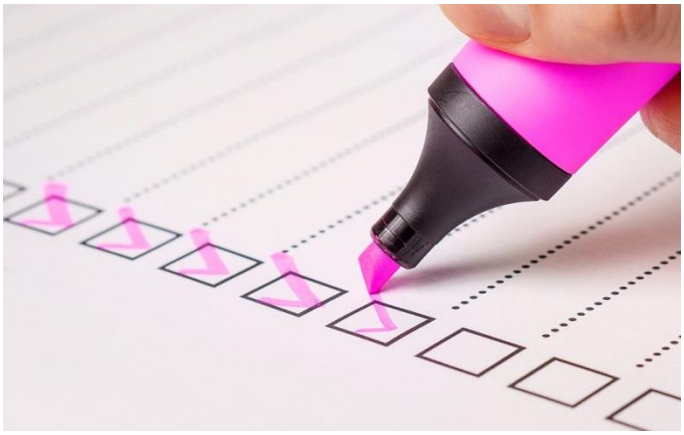
Επείγουσα (όχι σημαντική)

- Ένα τηλεφώνημα
- Όταν ο συνάδελφος χρειάζεται βοήθεια
- …

Ερώτηση

Βρείτε κι άλλο παράδειγμα για την κάθε μια από τις τρεις κατηγορίες πιο πάνω.

2.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΛΙΣΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (TO-DO-LIST)



Λίστα Εργασιών

Πρώτο Βήμα: δημιουργήστε μια λίστα με όλες τις δραστηριότητες που έχετε να κάνετε

Για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή έργο που πρέπει να γίνει σύντομα, σκεφτείτε όλες τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Μην σας ανησυχεί η σειρά καταγραφής τους ή ό, τι άλλο πρόβλημα προκύψει μετά. Καταγράψτε τις απλώς με την σειρά που σας έρχονται στο μυαλό.
Ελέγξτε τη λίστα μήπως ξεχάσατε κάτι σημαντικό. Υπάρχει κάποια δραστηριότητα που απαιτεί περισσότερο χρόνο από άλλες; Χωρίστε τις σε μικρότερες δραστηριότητες. Υπάρχει οποιαδήποτε ασαφής δραστηριότητα; Χωρίστε τις και αυτές καταγράφοντας τα συγκεκριμένα βήματα που θα ακολουθήσετε. Ξεχάσατε κάτι;

Να κρατάτε διαφορετικές λίστες. Για παράδειγμα, να έχετε μια λίστα για τις δραστηριότητες της δουλειάς και μια για αυτές του σπιτιού.

Αποφασίστε ποιος τρόπος δουλεύει καλύτερα για εσάς

Δεν υπάρχει τίποτα κακό με το να γράφετε τις λίστες πάνω σε χαρτί, αλλά μπορεί να προτιμάτε να τις γράφετε στο κινητό σας. Οι 'σημειώσεις' πάνω στο κινητό δουλεύουν ακριβώς όπως σε ένα κομμάτι χαρτί. Επιπλέον, υπάρχουν διάφορες εφαρμογές, όπως το Wunderlist, το Any.do ή το Evernote. Δοκιμάστε τες και δείτε ποια προτιμάτε.

Δεύτερο Βήμα: Οργανωθείτε

Μελετήστε τις δραστηριότητες και χωρίστε τες ανάλογα σε σημαντικές και επείγουσες όπως είπαμε προηγουμένως.
Σε περίπτωση που υπάρξουν πολλές δραστηριότητες με υψηλή προτεραιότητα, μελετήστε εις βάθος την λίστα και βρείτε ποιες από αυτές είναι οι λιγότερο σημαντικές. Ωστόσο, μερικές φορές όλες οι δραστηριότητες είναι σημαντικές για την επίτευξη κάποιου στόχου, όπως για παράδειγμα για «την ανακαίνιση μιας κουζίνας». Σε αυτήν τη περίπτωση, οι «επείγουσες δραστηριότητες» έχουν να κάνουν με την σειρά που πρέπει να γίνουν. Όταν βρείτε την κατάλληλη σειρά, ξαναγράψτε την λίστα με σειρά προτεραιότητας.

Συμβουλή

Η λίστα σας να είναι όμορφη! Μπορεί να σας φαίνεται παράξενο, αλλά μπορεί στ' αλήθεια να σας εμπνεύσει και να σας δώσει επιπλέον κίνητρο. Μην αφήνετε τίποτα στην τύχη!

Τρίτο Βήμα: Ημερομηνία και Ώρα
Υπολογίστε και καταγράψτε πόσο χρόνο θα πάρει η κάθε δραστηριότητα. Να είστε ρεαλιστικοί! Οι απαιτητικοί στόχοι μπορούν να προκαλέσουν άγχος. Δώστε χρόνο στον εαυτό σας. Καταγράψτε και την ημερομηνία εκπλήρωσης του κάθε στόχου!

Πώς να αξιοποιήσετε την Λίστα Δραστηριοτήτων

Ο σωστός τρόπος χρήσης της λίστας είναι απλός: ολοκληρώστε την κάθε δραστηριότητα με την σειρά που την καταγράψατε. Σβήνετε την κάθε μια όταν ολοκληρωθεί. Ξοδέψτε λίγο χρόνο στο τέλος της μέρας για να ελέγξετε την λίστα και να αξιολογήσετε την πρόοδο σας. Αλλάξτε την σειρά αν χρειαστεί.

Συμβουλή

Καλό θα ήταν να ελέγχετε την πρόοδο σας και να αξιολογείτε τον εαυτό σας ανάλογα με τον χρόνο που χρειαστήκατε για να ολοκληρώσετε μια δραστηριότητα. Με αυτόν τον τρόπο θα είστε σε θέση να προβλέψετε καλύτερα πόσο χρόνο θα σας πάρει την επόμενη φορά! Ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να ενισχύσετε την παραγωγικότητα σας είναι να αναγνωρίσετε τι πήγε λάθος στην διαχείριση του χρόνου σας.

Ερώτηση

Με ποιο τρόπο θέτετε προτεραιότητες στη δουλειά όταν έχετε να ολοκληρώσετε πολλές δραστηριότητες σε σύντομο χρονικό διάστημα;

2.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

Διάφορες συμβουλές: https://www.mindtools.com/pages/main/newMN_HTE.htm

Διάφορες Συμβουλές: https://www.thebalancesmb.com/time-management-tips-2947336

Χρήσιμες Συμβουλές: https://lifehacker.com/

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

«Είναι η αντικειμενική αξιολόγηση πληροφοριών ή απόψεων έτσι ώστε να αποφασιστεί η ορθότητα και η γνησιότητα τους και στο τέλος να επικυρωθούν ή να διαψευσθούν» *(Business Dictionary, 2019)*

Η κριτική σκέψη είναι η λειτουργία κατά την οποία τα άτομα έχουν την ικανότητα να οραματίζονται, να αναλύουν, να αμφισβητούν και να αξιολογούν καταστάσεις, θεωρίες, απόψεις και ιδέες με έξυπνο και ζωντανό τρόπο. Η κριτική αξιολόγηση είναι το αντίθετο του 'δογματισμού' κατά τον οποίο τα άτομα δεν αμφισβητούν τον λόγο του συνομιλητή τους και τον δέχονται χωρίς κριτική ανάλυση. Όταν ξεκινούμε να αμφισβητούμε τις ιδέες και τις απόψεις μας (ή των άλλων) ταυτόχρονα αποκτούμε την δική μας κρίση. Αμφισβητούμε τα πάντα γύρω μας και εξετάζουμε προσεκτικά κάθε είδους ισχυρισμό. Αυτό απαιτεί κριτική αντίληψη και αυτό-αξιολόγηση.

Ως πολίτες πρέπει να βασιζόμαστε στην δική μας κρίση γύρω από διάφορα κοινωνικά ή άλλα ζητήματα για να ασκούμε υπεύθυνα το δικαίωμα της ψήφου μας. Ωστόσο, η άποψη πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα δεν αρκεί από μόνη της. Η κριτική σκέψη είναι αυτή που αποδεικνύει ότι η άποψη μας βασίζεται πάνω σε πραγματικά γεγονότα και όχι πάνω σε συναισθήματα ή προσωπικά βιώματα μας. Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από την επέλαση του διαδικτύου, της τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης- γεγονός που μας φέρνει αντιμέτωπους με μια πληθώρα πληροφοριών που πολλές φορές δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Μερικές φορές μάλιστα δεν είναι αντικειμενικές και εξυπηρετούν συγκεκριμένα συμφέροντα (πολιτικά).

Αντί για τον όρο 'κριτική σκέψη', μπορούν να χρησιμοποιηθούν και οι όροι 'κριτική αξιολόγηση' και 'καθαρό μυαλό'.

Το κεφάλαιο θα καλύψει τα παρακάτω θέματα:

3.1. Κριτική Ανάλυση

3.2. Αυτό-αξιολόγηση

3.3. Λογική

3.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Πως αντιμετωπίζετε ένα πρόβλημα στη δουλειά; Φανταστείτε ότι το πρόβλημα είναι ένας ασθενής που έσπασε το χέρι του. Θα το αντιμετωπίζατε δίνοντας του παυσίπονο ή ειδική θεραπεία για τα οστά;
Εάν ασχοληθείτε μόνο με το εξωτερικό (δηλαδή το χέρι που προκαλεί τον πόνο), το αληθινό πρόβλημα (δηλαδή το σπασμένο κόκκαλο) δεν θα λυθεί και τα συμπτώματα θα συνεχίσουν να υπάρχουν. Επομένως, το πρόβλημα παραμένει και χρήζει άμεσης αντιμετώπισης. Για να το αντιμετωπίσετε, θα πρέπει πρώτα να βρείτε τις αιτίες που το προκάλεσαν.

Σενάριο

Σε ένα εργοστάσιο μια από τις μηχανές σταμάτησε να δουλεύει. Μάλλον έπεσε η ασφάλεια λόγω υπερφόρτωσης.

- Οι έρευνες έδειξαν ότι η μηχανή δεν είχε αρκετό πετρέλαιο, με αποτέλεσμα ένα από τα κινούμενα μέρη της να μην λειτουργούν σωστά. Αυτό με τη σειρά του προκάλεσε υπερφόρτωση και υπερθέρμανση στη μηχανή.
- Περεταίρω έρευνα έδειξε ότι η αντλία πετρελαίου δεν δούλευε σωστά.
- Περεταίρω έρευνα έδειξε ότι η αντλία πετρελαίου ήταν φθαρμένη λόγω άχρηστων υπολειμμάτων πετρελαίου.
- Περεταίρω έρευνα έδειξε ότι έλειπαν τα φίλτρα πετρελαίου μεταξύ της αντλίας και της δεξαμενής αφήνοντας τα άχρηστα υπολείμματα πετρελαίου να περνούν μέσα στην αντλία.

Επομένως, η πηγή του κακού είναι η απουσία φίλτρου που φιλτράρει το πετρέλαιο. Η μόνη λύση ήταν να εγκαταστήσουν ξανά το φίλτρο του πετρελαίου (επισκευάζοντας ακόμη την αντλία και αλλάζοντας την ασφάλεια).

Αν γινόταν μια άλλη έρευνα χωρίς τέτοια λεπτομερή ανάλυση, τότε: πιθανόν να οδηγούσε στην αλλαγή της ασφάλειας ή ίσως και της αντλίας, να επέτρεπε

στη μηχανή να δουλέψει ξανά, αλλά μόνο «για την ώρα». Δηλαδή, αργά ή γρήγορα η μηχανή θα παρουσίαζε ξανά πρόβλημα.

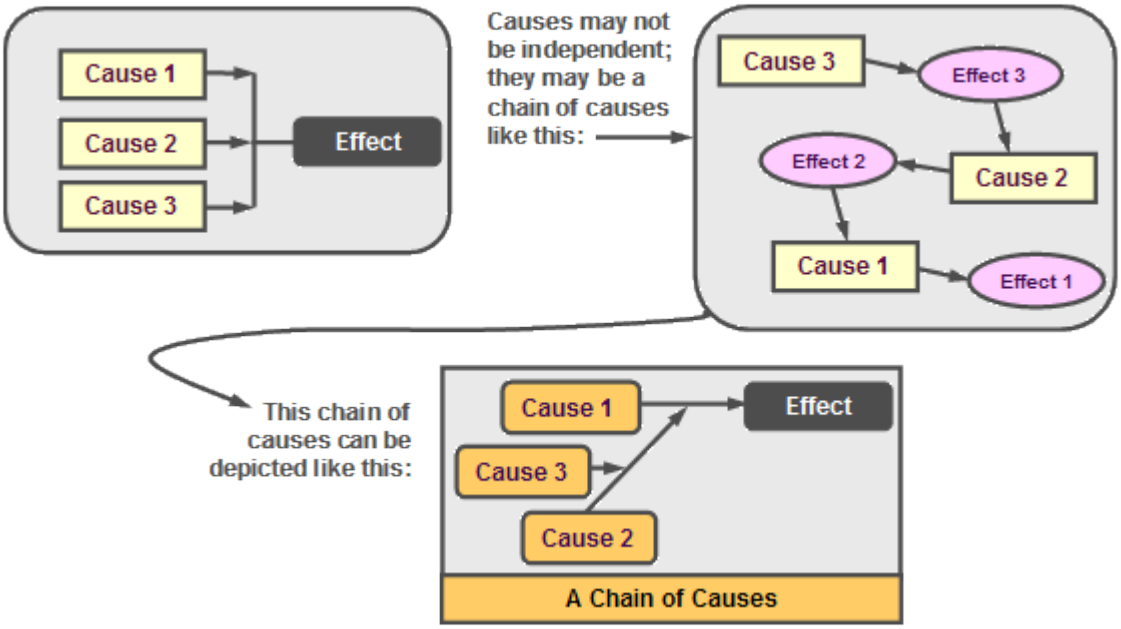
Υπάρχει μια μέθοδος που λέγεται Ανάλυση για την Ανεύρεση της Πηγής Προβλημάτων (Root Cause Analysis: RCA), η οποία αποσκοπεί στο να βρεθεί η αρχική αιτία ενός προβλήματος. Μπορείτε να ακολουθήσετε αυτή την μέθοδο, η οποία αποτελείται από τέσσερις φάσεις:

1. **Αναγνώριση προβλήματος**: Μελετήστε το πρόβλημα εις βάθος και περιγράψτε το σε συντομία

2. **Χρονολογική Σειρά:** Καταγράψτε την χρονολογική σειρά με την οποία συνέβησαν τα γεγονότα, ξεκινώντας από το σημείο που όλα δούλευαν σωστά και καταλήγοντας στο σημείο που εμφανίστηκε το πρόβλημα. Αυτή η σειρά βοηθά να κατανοήσετε καλύτερα πως σχετίζονται μεταξύ τους όλοι οι παράγοντες που συνέβαλαν στο πρόβλημα και η πηγή του προβλήματος.

3. **Διαφοροποίηση:** Συσχετίστε την σειρά των γεγονότων με όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του προβλήματος (ποιότητα, ποσότητα, τοποθεσία, ώρα) και συγκρίνετε τα με προηγούμενα προβλήματα που έχουν προκύψει στο παρελθόν. Αυτός ο τρόπος βοηθά στο να ξεχωρίστε την πηγή του προβλήματος με τις άλλες αιτίες και παράγοντες που συνέβαλαν στο πρόβλημα.

4. **Δημιουργία διαγράμματος με τις αιτίες**: Ξεχωρίστε τα πιο σημαντικά γεγονότα και καταγράψτε τα ως μια καινούρια σειρά γεγονότων μέσα από την οποία να φαίνεται πως εμφανίστηκε το πρόβλημα. Μπορεί να σας φανεί χρήσιμο να την παρουσιάσετε πάνω σε ένα διάγραμμα, όπως στο πιο κάτω:



Σχήμα 2 Το Διάγραμμα με τις Αιτίες (Wright, Sewall 1921)

Η Ανάλυση για την Ανεύρεση της Πηγής Προβλημάτων θεωρεί δεδομένο ότι όλα τα γεγονότα και οι πράξεις συνδέονται μεταξύ τους. Τα γεγονότα προκαλούν τις απαραίτητες ενέργειες κι ούτω καθεξής. Εάν

παρατηρήσουμε τις προηγούμενες ενέργειες μπορούμε να ανακαλύψουμε από πού προήλθε το πρόβλημα και πως μεγεθύνθηκε στην πορεία.

Οι «πηγές του κακού» συνήθως είναι τρεις:

- Φυσικές αιτίες: τεχνική ή φυσική ζημιά, όπως το σκάσιμο λάστιχου ενός ποδηλάτου.
- Ανθρώπινοι παράγοντες: κάποια λάθος κίνηση ή αμέλεια από έναν άνθρωπο, συχνά μπορεί να οδηγήσει σε ζημιές. Για παράδειγμα η αμέλεια κατά την οδήγηση μπορεί να προκαλέσει ατύχημα.
- Ανεπαρκής οργάνωση: όταν η διαδικασία διεκπεραίωσης ενός έργου γίνετε λανθασμένα, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις.

Η Ανάλυση για την Ανεύρεση της Πηγής Προβλημάτων εξετάζει όλες τις πιθανές αιτίες. Ερευνά τι πήγε λάθος και βρίσκει κρυμμένα ελαττώματα στις δραστηριότητες ενός έργου που πιθανόν να προκάλεσαν το πρόβλημα.

Ερώτηση

Περιγράψτε μια κατάσταση στην οποία είχατε να επιλύσετε ένα πρόβλημα, αλλά δεν είχατε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Τι κάνατε;

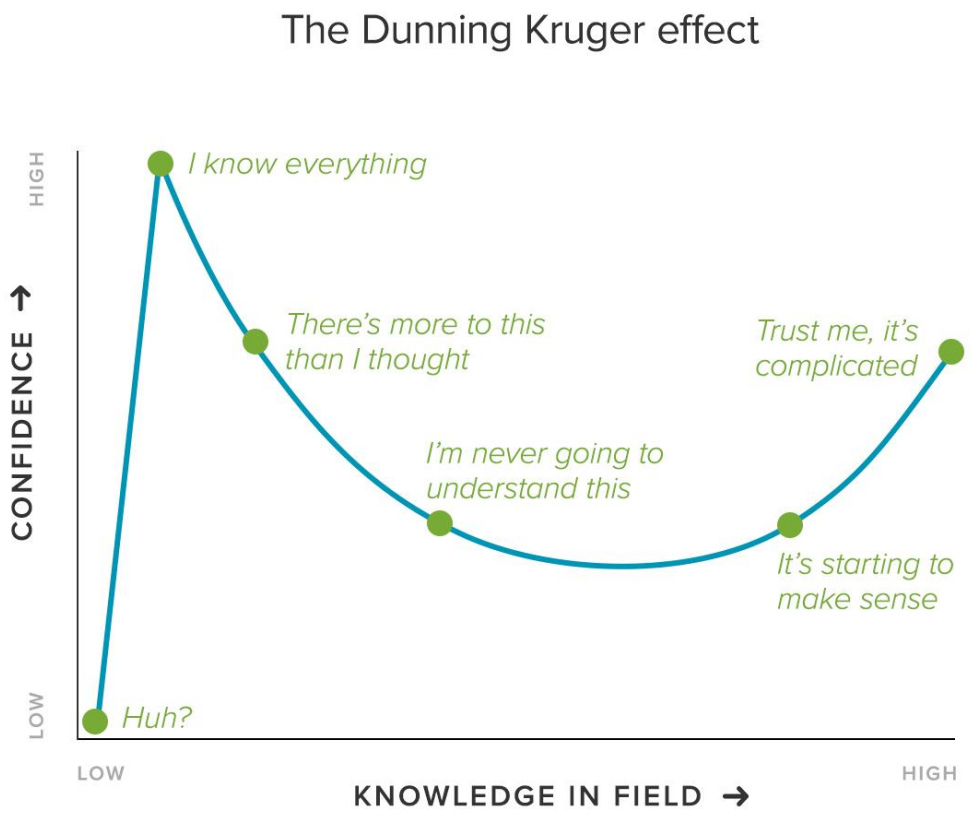
3.2 ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αυτό-αξιολόγηση αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να εφαρμόζει κριτική σκέψη σε θέματα που αφορούν την συμπεριφορά του, τις σκέψεις του και τις απόψεις του. Η κριτική προσέγγιση της αυτό-αξιολόγησης μας επιτρέπει να βασιζόμαστε στις δικές μας απόψεις παρά σε στερεότυπα ή ψευδείς ειδήσεις που ποικίλουν στα σημερινά μέσα μαζικής ενημέρωσης. Επομένως, μας επιτρέπει να σκεφτόμαστε ελεύθερα, και για να γίνει αυτό πρέπει να είμαστε μετριόφρονες και ειλικρινείς. Συνειδητοποιούμε ακόμη ότι υπάρχουν και άλλα άτομα που σκέφτονται ελεύθερα και ότι οι απόψεις τους μπορεί να είναι χρήσιμες, παρά τα όσα πιστεύαμε μέχρι τώρα.

Για να σκέφτεστε ελεύθερα πρέπει να έχετε την ικανότητα να αφουγκράζεστε τους άλλους και να είστε πρόθυμοι να αλλάξετε την γνώμη σας αν χρειαστεί ακούγοντας αυτές των άλλων.

Το φαινόμενο ‘Dunning Kruger’

Το φαινόμενο Dunning-Kruger είναι η τάση εκείνη που χαρακτηρίζει όλους όσους είναι δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και προσόντα πάνω σε ένα θέμα, αλλά παρ’ όλα αυτά υπερεκτιμούν τις ικανότητες ή τις γνώσεις τους.



Σχήμα 3: Το φαινόμενο Dunning-Kruger (Dunning, David and Kruger, Justin 1999)

Δραστηριότητα: αναπτύξτε την ικανότητα αυτό-αξιολόγησης

Διαλέξτε ένα από τα παρακάτω θέματα. Τι πιστεύετε για το κάθε ένα από αυτά;

- Γάμος
- Αύξηση ή μείωση φορολογίας
- Ευρωπαϊκή Ένωση
- Μονογονία
- Εθνικές διαφορές
- Φυλετικές διαφορές

- Ομοφυλοφιλία

Γράψτε σε συντομία την άποψή σας.

Σχολιάστε την άποψή σας πάνω στο θέμα με κάποιον άλλο (κάντε εξάσκηση τις 'ήπιες ικανότητες' σας, ακούστε, ρωτήστε, ανακεφαλαιώστε)

Δείτε ξανά τι γράψατε σε συντομία. Συμφωνείτε ακόμη σε όλα όσα γράψατε;

3.3 ΛΟΓΙΚΗ

Ορισμός

«Η λογική μπορεί να φροντίσει από μόνη της τον εαυτό της. Το μόνο που έχουμε να κάνουμε είναι να παρατηρήσουμε τον τρόπο με τον οποίο το κάνει»
(Λούντβιχ Βίτγκενσταϊν)

Η λογική είναι το βασικό θεμέλιο για να κτιστεί η κριτική σκέψη. Χωρίς αυτήν, η κριτική σκέψη δεν θα υπήρχε καν. Για παράδειγμα, η γεωπονία δεν θα υπήρχε εάν δεν υπήρχε η μορφή του φωτός του ήλιου και της βροχής. Η έννοια της μορφής , θεμελιώδης στην λογική, πρωτοεμφανίστηκε και στην Ασία αλλά και στην αρχαία Ελλάδα.
Η λογική χωρίζεται σε τρία είδη: τον παραγωγικό συλλογισμό, τον επαγωγικό συλλογισμό και τον απαγωγικό συλλογισμό.

Παραγωγικός Συλλογισμός

Ο 'Παραγωγικός Συλλογισμός', γνωστός και ως 'παραγωγική λογική', είναι το είδος συλλογισμού του οποίου το συμπέρασμα έπεται αναγκαστικά από μία ή περισσότερες δοθείσες, προκείμενες προτάσεις/συλλογισμούς.

Παράδειγμα

«Αν η γάτα τρέχει να γλιτώσει όταν πλησιάζει ένας σκύλος και περνά όντως ένας σκύλος, τότε ισχύει ότι η γάτα τρέχει να γλιτώσει».

Ο παραγωγικός συλλογισμός (ή αλλιώς, η μετάβαση από το 'ειδικό' στο 'γενικό') ενώνει τους συλλογισμούς (προτάσεις) με τα συμπεράσματα. Αν όλες οι προτάσεις είναι αληθείς, όλοι οι όροι είναι σαφείς, και οι κανόνες της λογικής ακολουθούνται, τότε το συμπέρασμα αυτών είναι αληθής (πάντα). Ακούγεται τέλειο και απλό, αλλά η πραγματικότητα είναι χλωμή: υπάρχει πιθανότητα κάποιος να μην μπορεί να βρει μιαν αληθινή γάτα που *πάντα* τρέχει να γλιτώσει όταν πλησιάζει ένας σκύλος. Ωστόσο, αυτό το είδος λογικής εξακολουθεί να είναι πολύ χρήσιμο και έγκυρο σε συγκεκριμένους τομείς, όπως τα μαθηματικά, την μηχανολογία και την επιστήμη υπολογιστών.

Επαγωγικός Συλλογισμός

«Επαγωγικός Συλλογισμός είναι η διαδικασία κατά την οποία από ένα συλλογισμό που στηρίζεται σε μια ευρέως αποδεκτή γενίκευση, απορρέει ένα συμπέρασμα»

Παράδειγμα

«Ο ήλιος ανατέλλει κάθε μέρα. Ο ήλιος θα ανατείλει αύριο»

Από τον επαγωγικό συλλογισμό (ή αλλιώς η μετάβαση από το 'γενικό' στο 'ειδικό') απορρέουν συμπεράσματα που αφορούν κάτι που θα γίνει στο μέλλον, αλλά με βάση το τι έγινε στο παρελθόν. Τα συμπεράσματα που απορρέουν είναι πιθανά, όχι όμως 100% σίγουρα. Το συμπέρασμα μας από το παράδειγμα «Ο ήλιος ανατέλλει κάθε μέρα» βασίζεται στην εμπειρία που είχαμε στο παρελθόν σχετικά με την ανατολή του ήλιου (όμως και πάλι δεν είναι εντελώς σίγουρο).

Απαγωγικός Συλλογισμός

«Ο απαγωγικός συλλογισμός είναι ένα είδος λογικής και μια διαδικασία η οποία ξεκινά με υποθέσεις και προχωρά προς στην εξαγωγή ενός απλού και πιθανού συμπεράσματος.»

Παράδειγμα

«Όταν βρέχει, βρέχεται το γρασίδι. Το γρασίδι είναι υγρό. Άρα, μάλλον έβρεξε.»

Ο Απαγωγικός Συλλογισμός είναι η διαδικασία από την οποία απορρέει ένα συμπέρασμα που είναι πιθανό, με βάση προηγούμενης γνώσης μας, αλλά που δεν εντελώς σίγουρο. Οι επιστήμονες χρησιμοποιούν αυτό το είδος συλλογισμού για να αναπτύξουν μια υπόθεση. Αυτή η διαδικασία, σε αντίθεση με αυτήν του παραγωγικού συλλογισμού, δίνει φως σε μια λογική εξήγηση χωρίς όμως να επικυρώνει την εγκυρότητα της. Επομένως, τα συμπεράσματα αυτού του συλλογισμού μπορούν να χαρακτηριστούν ως «πολύ πιθανά».

Παράδειγμα

«Παρατήρησα κάποια φλαμίνγκο στη λίμνη και από εδώ που στέκομαι φαίνονται ροζ. Άρα, τα φλαμίνγκο είναι ροζ.»

Με τον απαγωγικό συλλογισμό το συμπέρασμα θα ήταν: «Μερικά φλαμίνγκο είναι ροζ τουλάχιστο στην μια πλευρά»

Ερώτηση

Ο συλλογισμός ενός ντετέκτιβ συχνά περιγράφεται ως «απαγωγικός». Στην νέα σειρά του Σέρλοκ Χόλμς, ο πρωταγωνιστής έχει ακόμα και ιστοσελίδα που ονομάζεται «Η Τέχνη του Απαγωγικού Συλλογισμού».

3.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

Κριτική Σκέψη: https://blog.iqmatrix.com/critical-thinker

Ανάλυση για την Ανεύρεση Πηγής Προβλημάτων (RCA Analysis): https://www.toolshero.com/problem-solving/root-cause-analysis-rca/

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΧΡΗΣΙΜΩΝ ΟΡΩΝ

Αναλογία: Αυτό το είδος λογικής βασίζεται στην σύγκριση όμοιων πραγμάτων. Ένα επιχείρημα που βασίζεται στην αναλογία είναι έγκυρο μόνο όταν οι ομοιότητες μεταξύ των πραγμάτων ή οντοτήτων είναι σχετικές.

Ανάλυση επιχειρημάτων: Η διαδικασία κατά την οποία γίνεται αποδόμηση των επιχειρημάτων με σκοπό να φανερωθούν οι πηγές τους και τα συμπεράσματα που απορρέουν από αυτά.

Αντεπιχείρημα: το επιχείρημα το οποίο χρησιμοποιεί κάποιος για να αντικρούσει άλλο επιχείρημα.

Αντιπαράδειγμα: Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα που υπερνικά ή έρχεται σε αντίθεση με έναν ισχυρισμό που ειπώθηκε.

Αξιολόγηση επιχειρημάτων: Η κριτική εξέταση κατά την οποία διερευνούνται τα επιχειρήματα. Περιλαμβάνει κριτική ανάλυση των υποθέσεων και ζυγίζει τις πιθανές λύσεις στα προβλήματα.

Βιαστική γενίκευση: Μια παραπλανητική βιαστική γενίκευση συμβαίνει όταν τα συμπεράσματα βασίζονται σε λανθασμένες ή ανεπαρκείς αποδείξεις.

Εγκυρότητα: Αναφέρεται στην σχέση μεταξύ των υποθέσεων και του συμπεράσματος που απορρέουν από ένα επιχείρημα**.**

Εμπειρικά δεδομένα: Επιχειρήματα των οποίων οι υποθέσεις υποστηρίζουν ότι ισχύουν κάποια πραγματικά γεγονότα.

Επαγωγικός συλλογισμός ένα επιχείρημα του οποίου το συμπέρασμα είναι πιθανό (όχι 100% σίγουρο), ακόμη και αν οι υποθέσεις θεωρούνται έγκυρες.

Επαγωγικός συλλογισμός. Ένα επιχείρημα, το οποίο, μαζί με τις υποθέσεις, οδηγούν στην εξαγωγή ενός συμπεράσματος.
Επιχείρημα περί ηθικής αξίας: Ένα επιχείρημα που εγκρίνει ή κατακρίνει το σωστό, το λάθος, το καλό και το κακό.

Επιχείρημα της Ολισθηρής Πλαγιάς. Είναι το επιχείρημα το οποίο μπορεί να μας οδηγήσει από μια αρχικά ασήμαντη υπόθεση σε ένα εξογκωμένο συμπέρασμα.

Επιχείρημα: Είναι ένας συνδυασμός από προτάσεις/συλλογισμούς, από τις/τα οποίες/α η μια ονομάζεται 'συμπέρασμα'. Η εγκυρότητα ή ορθότητα ενός επιχειρήματος εξερευνάται. Όλες οι υπόλοιπες προτάσεις ονομάζονται υποθέσεις.

Η λογική των πλείστων. Η απατηλή λογική που βασίζεται σε συναισθήματα, δημοφιλείς απόψεις, εθνικιστικά θέματα παρά σε εύλογα επιχειρήματα.

Κοινωνικός καθορισμός (καθορισμός της πραγματικότητας). Όταν βλέπουμε μόνο όσα θέλουμε να δούμε.

Κριτική Αυτό-Αξιολόγηση: Είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο προσπαθεί να εξηγήσει τις ιδέες και τις απόψεις του. Σχετίζεται με την αυτογνωσία του χαρακτήρα και των συναισθημάτων.

Κριτική σκέψη: Είναι η λειτουργία κατά την οποία τα άτομα έχουν την ικανότητα να οραματίζονται, να αναλύουν, να αμφισβητούν και να αξιολογούν καταστάσεις, θεωρίες, απόψεις και ιδέες με έξυπνο και ζωντανό τρόπο.

Λάθος Αναλογία. Προκύπτει όταν γίνει μια σύγκριση μεταξύ δύο διαφορετικών καταστάσεων ή προβλημάτων που δεν έχουν ομοιότητες.

Λανθασμένη αναφορά στην εξουσία. Θεωρείται παραπλάνηση όταν κάποιος χρησιμοποιεί τα λόγια κάποιου ισχυρού ή διάσημου ανθρώπου ο οποίος δεν είναι ειδικός στο θέμα της συζήτησης.

Ορθό. Ένα επιχείρημα είναι ορθό εάν είναι έγκυρο και εφόσον αποδεχτείτε ότι όλες τις υποθέσεις του είναι αληθείς.

Ορθότητα. Αναφέρεται στην αλήθεια ή την δύναμη των επιχειρημάτων.

Ορίζω με λογική. Αυτού του είδους ορισμός ορίζει μια έννοια χρησιμοποιώντας όλα τα χαρακτηριστικά της έννοιας.

Παραπλανητική δομή: Όταν οι πληροφορίες έχουν λάθος λογική εξήγηση επειδή η δομή τους είναι παραπλανητική.

Παραπλανητικός συλλογισμός: Ένας μη έγκυρος συλλογισμός που παραποιεί τα γεγονότα, ή περιέχει αμφισβητήσιμες υποθέσεις.

Πλάνη: Η πλάνη είναι ένα απατηλό επιχείρημα που προσπαθεί να μας πείσει να αποδεχτούμε έναν ισχυρισμό. Ωστόσο, οι συλλογισμοί που στηρίζουν αυτές τις υποθέσεις είναι άσχετες και λανθασμένες.

Προκατάληψη. Μια προκατάληψη είναι ένας κοινωνικός ισχυρισμός που επηρεάζει μαζικά την κρίση μας. Είναι ένας ισχυρισμός που αποδεχόμαστε χωρίς να έχουμε εφαρμόσει κριτική ανάλυση.

Πρόταση. Μια πρόταση είναι ένας ισχυρισμός που είναι είτε σωστός είτε λάθος.

Στατιστική παρέμβαση. Ένα είδος επαγωγικού συλλογισμού που αναφέρεται στα στατιστικά μιας έρευνας ή σε τεκμήρια. Υπαινίσσεται κάτι σχετικά με μια συγκεκριμένη μάζα ανθρώπων βασιζόμενος στην ορθότητα των αποτελεσμάτων των δειγμάτων και των τεκμηρίων της έρευνας.

Στερεότυπα. Είναι οι γενικότητες ή απόψεις (πολλές φορές λανθασμένες) σχετικά με την εικόνα των ανθρώπων μιας ομάδας.

Συμπέρασμα: Ο κύριος σκοπός ενός επιχειρήματος με την βοήθεια των υποθέσεων.

Σχέση μεταξύ αιτίου και αιτιατού. Ένα είδος επαγωγικού συλλογισμού σύμφωνα με το οποίο ένα συγκεκριμένο περιστατικό συμβαίνει με βάση συγκεκριμένες προγενέστερες συνθήκες ή παράγοντες.

Υπόθεση. Είναι ένας συλλογισμός που χρησιμοποιείται για να στηρίξουμε ένα επιχείρημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

«Είναι η διαδικασία υλοποίησης ενός ή περισσότερων επιχειρηματικών πλάνων για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων χρησιμοποιώντας τους διαθέσιμους πόρους. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αναγνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι και οράματα ενός οργανισμού, καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν, κατανέμει τους πόρους που θα αξιοποιηθούν και κατευθύνει όλη την διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος». *(Business Dictionary, 2019)*

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια σημαντική διαδικασία για την πρόοδο μιας επιχείρησης. Αφορά τον προσδιορισμό στόχων και την μελλοντική σταδιοδρομία του οργανισμού. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, η διεύθυνση προβαίνει στον στρατηγικό σχεδιασμό πλάνων, όπως επιχειρηματικών πλάνων ή πλάνων Μάρκετινγκ.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αυξάνει την αποδοτικότητα ενός οργανισμού, αναγνωρίζει και μειώνει τους κινδύνους και προσπαθεί να αξιοποιήσει όλους τους διαθέσιμους πόρους. Είναι εξίσου σημαντικό να κατανοήσουμε πως οι σημερινές τάσεις της κοινωνίας ή των επιχειρήσεων μπορούν να επηρεάσουν την δική μας επιχείρηση στα επόμενα χρόνια.

Επικοινωνία

Βομβαρδίζοντας το κεφάλι σας με μια πληθώρα πληροφοριών και κάνοντας ένα σωρό πράγματα δεν χρησιμεύει σε κάτι. Εξηγήστε το σχέδιο σας και τις προτεραιότητες σας στους άλλους. Βεβαιωθείτε ότι θα το θυμούνται.

Το κεφάλαιο χωρίζεται σε τρία μέρη:

4.1. Ο όρος «μακροπρόθεσμοι στόχοι»

4.2. Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων

4.3. Σχεδιασμός και κατανομή πόρων, έλεγχος

4.1 Ο ΟΡΟΣ «ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ»

Για να ορίσουμε μακροπρόθεσμους στόχους και να προχωρήσουμε στην υλοποίηση του στρατηγικού μας πλάνου, πρέπει πρωτίστως όλα τα μέλη να μοιράζονται το ίδιο όραμα και στόχους:

- Το **όραμα** είναι μια σταθερή προσέγγιση που αντανακλά το ποια είναι η επιχείρηση μας και δεν αλλάζει εύκολα. Το όραμα δίνει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα: ποιοι είμαστε, που δραστηριοποιούμαστε, ποιος είναι ο γενικός στόχος μας;

- Ανάλογα με το όραμα, καθορίζονται και οι **στόχοι** του οργανισμού μας για τα επόμενα χρόνια. Όταν οριστούν συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα: τι θέλουμε να πετύχουμε; προς τα που θα κινηθούμε;

Το Όραμα και οι Στόχοι της Tesla

Όραμα: «να επιταχύνουμε την μετάβαση στην βιώσιμη ενέργεια.»

Στόχος: «να δημιουργήσουμε την κορυφαία εταιρεία αυτοκινήτων του 21ου αιώνα και να είμαστε οι επικεφαλείς της μετάβασης στα ηλεκτρικά οχήματα»

Δραστηριότητα

Ας υποθέσουμε ότι σκέφτεστε να ανοίξετε έναν φούρνο (ή μια άλλη μικρή επιχείρηση). Ποιο θα ήταν το όραμα σας και οι στόχοι σας;

Ανάλογα με το όραμα, οι στόχοι μιας επιχείρησης διαφέρουν και αποκτούν διάφορους βαθμούς προτεραιότητας.
Οι στόχοι ποικίλουν. Ένας οργανισμός μπορεί να θέσει ως στόχο:

- την ανάπτυξη μιας καινούριας υπηρεσίας για τους πελάτες του,
- να βελτιώσει την ποιότητα ενός συγκεκριμένου προϊόντος,
- να κάνει μικρότερη την διοικητική ιεραρχία (εσωτερικός στόχος)

Ένας οργανισμός για να πετύχει τους στόχους του πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκαθαρίζει σε ποιους στόχους πρέπει να επικεντρωθούμε και ποιους πρέπει να αφήσουμε πίσω.

Ο στρατηγικός τρόπος σκέψης μετατρέπεται σε ένα στρατηγικό πλάνο. Για την διεύθυνση της εταιρείας σας, το στρατηγικό πλάνο είναι ο απαραίτητος μακροπρόθεσμος οδηγός που θα την βοηθήσει να φτάσει τους στόχους της και να προβεί σε απαραίτητες αλλαγές στην πορεία.
Το πλάνο είναι επίσης χρήσιμο για τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους υπαλλήλους, έτσι ώστε να ξέρουν ανά πάσα στιγμή που βρίσκονται και γιατί κινούνται προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Ερώτηση

Θέλετε να δημιουργήσετε ένα στρατηγικό σχεδιασμό για τον φούρνο με βάση το όραμα και τους στόχους σας. Προσδοκείτε οπωσδήποτε την επιτυχία.
Ποιους στόχους θα θέτατε;

4.2 ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ανάλογα με το ποιοι είναι οι στόχοι σας, βρείτε ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για να τους πετύχετε.

Προσέξτε τι χρήζει άμεσης αντιμετώπισης. Βρείτε το πρόβλημα. Χωρίστε το πρόβλημα σε μέρη. Προσπαθήστε να σκεφτείτε τι θα μπορούσε να γίνει για να μειώσετε τις αιτίες που το προκαλούν και ποιες είναι οι εναλλακτικές λύσεις. Προσπαθήστε να σκεφτείτε τι βήματα πρέπει να ακολουθήσετε για να φτάσετε στο στόχο σας ή να λύσετε το πρόβλημα.

Δυνατά σημεία και Αδύνατα σημεία
Κατά την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, που σχετίζεται με την λήψη αποφάσεων, πρέπει να ληφθούν υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε τα δυνατά σας σημεία, αλλά ακόμη περισσότερο τα λιγότερο δυνατά. Υπάρχουν επίσης και κάποια στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος που πρέπει να ληφθούν υπόψη: τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν. Αυτές είναι εξίσου σημαντικές για τον σχεδιασμό ενός επιτυχημένου στρατηγικού σχεδιασμού. Εφόσον είστε οικείοι με το εσωτερικό και εξωτερικό σας περιβάλλον, τότε θα μπορείτε να λάβετε σοφότερες αποφάσεις.
Η ανάλυση SWOT είναι μια ευρέως γνωστό και χρήσιμο εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης.

Οι Δυνάμεις (**S**trengths) και οι Αδυναμίες (**W**eaknesses) αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης:

- την οικονομική κατάσταση (κεφάλαιο, πωλήσεις, κέρδος ή προϋπολογισμός, προοπτική)
- φυσικοί πόροι (τοποθεσία, περιουσιακά στοιχεία)
- ανθρώπινο δυναμικό (εργαζόμενοι, εκπαιδευόμενοι)
- η τρέχουσα επιχειρηματική κατάσταση

Οι Ευκαιρίες (**O**pportunities) και οι Απειλές (**T**hreats) αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή όλα εκείνα που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της, όπως:

- νόμοι (πχ. Που αφορούν το περιβάλλον ή την οικονομία)
- πολιτικά θέματα
- εξωτερικός δανεισμός
- οικονομικές τάσεις
- δημογραφικές εξελίξεις

- κοινωνικές τάσεις, τεχνολογική αλλαγή
- τάσεις της αγορά

Ερώτηση

Πως θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση SWOT στο παράδειγμα με τον φούρνο;

Ερώτηση

Μπορεί να νομίζετε ότι μόνο οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν την ανάλυση SWOT. Ωστόσο, την χρησιμοποιούν ακόμη και οι κρατικές και μη-κρατικές υπηρεσίες. Σχεδιάστε ένα φανταστικό σχέδιο με την ανάλυση SWOT ενός μικρού δημοτικού σχολείου που βρίσκεται στην εξοχή.

4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΡΩΝ, ΕΛΕΓΧΟΣ

Ο Σχεδιασμός είναι η διαδικασία κατά την οποία σκεφτόμαστε όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείτε σε κάθε οργανισμό, αλλά συγκεκριμένα από εργαζόμενους σε συντονιστικό ή διευθυντικό ρόλο. Αυτοί που εργάζονται σε διαφορετικούς τομείς χρησιμοποιούν διαφορετικά πλάνα για να πετύχουν τους στόχους τους. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί με μεγάλο φόρτο εργασίας θα δώσουν ιδιαίτερη βάση στον σχεδιασμό προσωπικού, ενώ για άλλες επιχειρήσεις πιθανόν να είναι πιο σημαντικός ο σχεδιασμός εφοδιασμού των αγαθών.

Ο σχεδιασμός είναι ο καθορισμός όλων εκείνων των αρμοδιοτήτων ή των δραστηριοτήτων που πρέπει να γίνουν για αν επιτευχθεί ένας στόχος. Εάν ο σχεδιασμός γίνει μεθοδικά, μπορεί να γλιτώσετε πολύτιμο χρόνο και προσπάθεια. Ένα πλάνο λειτουργεί σαν χάρτης. Ακολουθώντας πιστά ένα πλάνο μπορείτε να ελέγχετε την πρόοδο σας και να προβλέπετε πόσο απέχετε από την εκπλήρωση του στόχου σας. Ένα πλάνο είναι κάτι παραπάνω από ένα χρονοδιάγραμμα. Ένα πλάνο μπορεί να περιέχει στοιχεία σχετικά με την διαχείριση κινδύνων, την ποιότητα, τις προμήθειες και την επικοινωνία. Όσον αφορά τα μεγαλύτερα πλάνα, μπορούν να χωριστούν σε μικρότερα πλάνα εάν είναι αρκετά σημαντικά.

Όπως είπαμε προηγουμένως, υπάρχουν διάφορα είδη σχεδιασμού. Νωρίτερα, είχαμε πει για τις δεξιότητες οργάνωσης και την σημασία της δημιουργίας μιας λίστας εργασιών (to-do list). Είναι και αυτό ένα είδος πλάνου (προσωπικού μεν). Σε αυτό το κεφάλαιο καλύπτουμε τον γενικό όρο του 'σχεδιασμού'. Αυτός ο σχεδιασμός θα μπορούσε να είναι ένας στρατηγικός σχεδιασμός για την επιχείρηση σας, ή ένας επιχειρησιακός σχεδιασμός για το τμήμα σας ή μιας από τις ομάδες σας.

Τα βήματα προς την δημιουργία ενός πλάνου βρίσκονται πιο κάτω. Σημείωση: τα βήματα αυτά δεν είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν σε όλα τα είδη πλάνων.

Μοιράστε τους ρόλους/ευθύνες

Διαχωρίστε τους ρόλους και καθορίστε ποιος θα είναι ποιος:

- ο ιδιοκτήτης, ο οποίος είναι υπεύθυνος για το τμήμα ή την λειτουργία της επιχείρησης και πιθανόν να χρηματοδοτεί το έργο
- ο ηγέτης του έργου, καταγράφει το πλάνο, τρέχει το έργο, ελέγχει την πρόοδο, το κόστος, την ποιότητα, αντιμετωπίζει τους κινδύνους και κρατά ενήμερο τον ιδιοκτήτη
- οι ειδικοί και μέλη της ομάδας, οι οποίοι σχεδιάζουν ή/και χτίζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και ετοιμάζουν τα απαραίτητα έγγραφα
- δοκιμαστές ή/και τελικοί χρήστες που δοκιμάζουν/εγκρίνουν ημιτελή ή τελικά προϊόντα

- ειδικοί διασφάλισης της ποιότητας ή δημοσιονομικοί ελεγκτές ή ελεγκτές κινδύνου που μπορεί να αναλάβουν μία ή περισσότερες πτυχές του έργου σε συνεργασία με τον ηγέτη του έργου

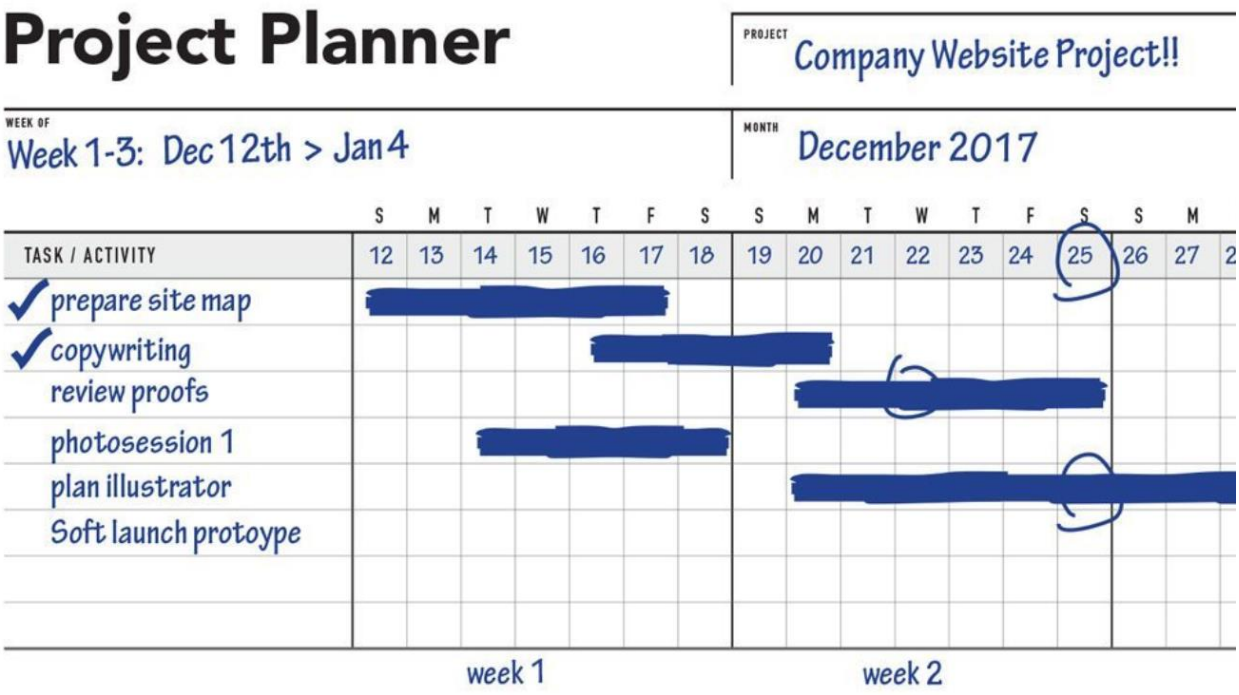
Δώστε μια γενική περιγραφή του σχεδίου
Περιγράψτε στους άλλους ποιοι είναι οι επιθυμητοί στόχοι του έργου. Περιγράψτε τον τρόπο με τον οποίο τους ανακαλύψατε και ποιες επιλογές έχουν γίνει.

Βρείτε τα παραδοτέα στοιχεία
Βρείτε τι από αυτά που θέλετε είναι τα πραγματικά παραδοτέα στοιχεία. Να είστε συγκεκριμένοι και «Έξυπνοι» (θυμηθείτε την αρχή SMART που αναφέραμε πιο πάνω).

Βρείτε ποιες είναι οι απαραίτητες ενέργειες
Τι χρειάζεται να γίνει για τα παραδοτέα στοιχεία; Εάν χρειαστεί χωρίστε τα σε μικρότερα μέρη.

Βρείτε το κόστος και τον χρόνο που απαιτούνται
Υπολογίστε πόσο χρόνο θα χρειαστεί για να γίνει η κάθε δραστηριότητα ή πράξη.
Υπολογίστε το κόστος της κάθε δραστηριότητας χρησιμοποιώντας κατά μέσο όρο τα χρήματα που ξοδεύονται ανά ώρα για κάθε πόρο.
5. Λάβετε υπόψη τις ελλείψεις των απαραίτητων πόρων, ή τον χρόνο που θα χρειαστεί να αφιερώσετε πάνω στον καθένα.
6. Βρείτε ποιες δραστηριότητες βασίζονται πάνω σε άλλες και δημιουργήστε μια λογική σειρά με την οποία πρέπει να διεκπεραιωθούν.

Προγραμματίστε
Εφόσον γνωρίζετε τον χρόνο, τους ρόλους/πόρους που χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα ή προϊόν, προσθέστε τα σε ένα χρονοδιάγραμμα. Το χρονοδιάγραμμα να δείχνει ποιες δραστηριότητες πρέπει να γίνουν, την ακριβή ημερομηνία έναρξης, πόσο χρόνο θα χρειαστεί, και την ακριβή ημερομηνία λήξης.



Σχήμα 4. Παράδειγμα χρονοδιαγράμματος (Άγνωστη Πηγή)

Περιγράψτε τα σημαντικά γεγονότα
Κάντε το όταν προκύψουν μέτρια αποτελέσματα. Όσο πιο πολλά είναι τα γεγονότα που σημάδεψαν την τροπή του έργου, τόσο πιο μεγάλη εξέλιξη θα υπάρξει στην πορεία.

Δημοσιεύστε το πρόγραμμα του προσωπικού
Το πρόγραμμα να περιγράφει την περίοδο και τις ακριβείς ώρες που θα ξοδέψει ο καθένας πάνω στο έργο.

Υπολογίστε το κόστος, ελέγξετε τις δαπάνες, επαναϋπολογίστε το κόστος
Σε σε περίπτωση που κοντεύετε να βγείτε εκτός προϋπολογισμού, ενημερώστε τον ιδιοκτήτη.

Περιγράψετε την αναμενόμενη ποιότητα
Περιγράψτε στους άλλους την ποιότητα που θέλετε να έχει το έργο σας και τον τρόπο με τον οποίο θα την αξιολογήσετε. Σιγουρευτείτε ότι ο έλεγχος ποιότητας θα ξεκινήσει από τα πρώιμα στάδια του έργου για να μην βρεθεί κάποιο τεράστιο λάθος στο τέλος.

Περιγράψτε τους κινδύνους.
Πραγματοποιήστε μια ανάλυση κινδύνων για να βρείτε όλες τις αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει το έργο. Ανατρέξτε στο υποκεφάλαιο 5.2 για περισσότερες πληροφορίες.

Εξηγήστε το σχέδιο σας στα ενδιαφερόμενα μέρη.
Εξηγήστε τους στόχους σας σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Θα πρέπει να έχετε την στήριξη τους και πολλές φορές την έγκριση τους, όπως για παράδειγμα του επικεφαλή του τμήματος οικονομικών.

Πείρα

Ο σωστός σχεδιασμός είναι γενικά μια ικανότητα που αποκτάται στην πορεία. Όσο μεγαλύτερη πείρα έχετε, τόσο καλύτερος θα είναι ο σχεδιασμός. Την πρώτη φορά ενδεχομένως να νιώθετε μεγάλη ανασφάλεια και φόβο μήπως υπερεκτιμήσετε ή υποτιμήσετε τον χρόνο που σας δίνεται. Μην ανησυχείτε γι' αυτό, απλά μαντέψτε…. Ελέγχετε συχνά πόσος χρόνος σας απομένει, έτσι ώστε την επόμενη φορά να τον διαχειριστείτε καλύτερα.

Δραστηριότητα: Σχεδιάστε ένα πλάνο

Το σπίτι σας είναι πολύ ωραίο, αλλά η κουζίνα δεν είναι βολική. Η μεγαλύτερη σας επιθυμία αυτή την στιγμή είναι να αποκτήσετε μια καινούρια κουζίνα.

Δημιουργήστε το πλάνο σας..

4.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

Απλός σχεδιασμός: https://www.wikihow.com/Form-a-Plan

Στρατηγικός Σχεδιασμός: https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-ultimate-guide/

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Η ηγεσία είναι η τέχνη της επιρροής του προσωπικού ενός οργανισμού για την επίτευξη κοινού στόχου. Όλοι γνωρίζουμε διάφορα πρότυπα ηγετών. Η σπουδαιότητα της δημοκρατικής ηγεσίας είναι ευρέως αναγνωρισμένη. Ο δημοκρατικός ηγέτης δίνει την ευκαιρία στους υφιστάμενους του να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο ικανοποιείται η ανάγκη τους να νιώθουν ότι βοηθάνε ενεργά στην εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο δημοκρατικός ηγέτης δίνει επιπλέον κίνητρα στους υφιστάμενους με προαγωγές, αύξηση μισθού και άλλα.

Το λιγότερο 'ευχάριστο' είδος ηγέτη είναι ο λεγόμενος 'αυταρχικός ηγέτης', ο οποίος δεν λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις των υφιστάμενων του και είναι ο μόνος που λαμβάνει αποφάσεις. Ο τρόπος του (ναι, στις περισσότερες περιπτώσεις είναι άντρας) λειτουργεί ως μέσο επιβολής ισχύος. Δηλαδή, εκμεταλλευόμενος της υψηλής θέσης του, παρακινεί τους υφιστάμενους του απειλώντας τους με απολύσεις ή με υποβιβασμούς.

Το κεφάλαιο χωρίζεται σε τρία μέρη:

5.1. Είδη ηγετικής συμπεριφοράς και Ανάθεση Εργασιών
5.2. Υπευθυνότητα και Διάθεση Ανάληψης Κινδύνων
5.3. Διαπραγμάτευση

5.1 ΕΙΔΗ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Υπάρχουν διάφορα πρότυπα ηγέτη. Στην εισαγωγή αναφέραμε μερικά πρότυπα ηγετών με βάση την προσωπικότητα τους. Ωστόσο, σύμφωνα με την θεωρεία των Hersey-Blanchard, μεγαλύτερης σημασίας δεν είναι τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, αλλά αυτά των υφιστάμενων.

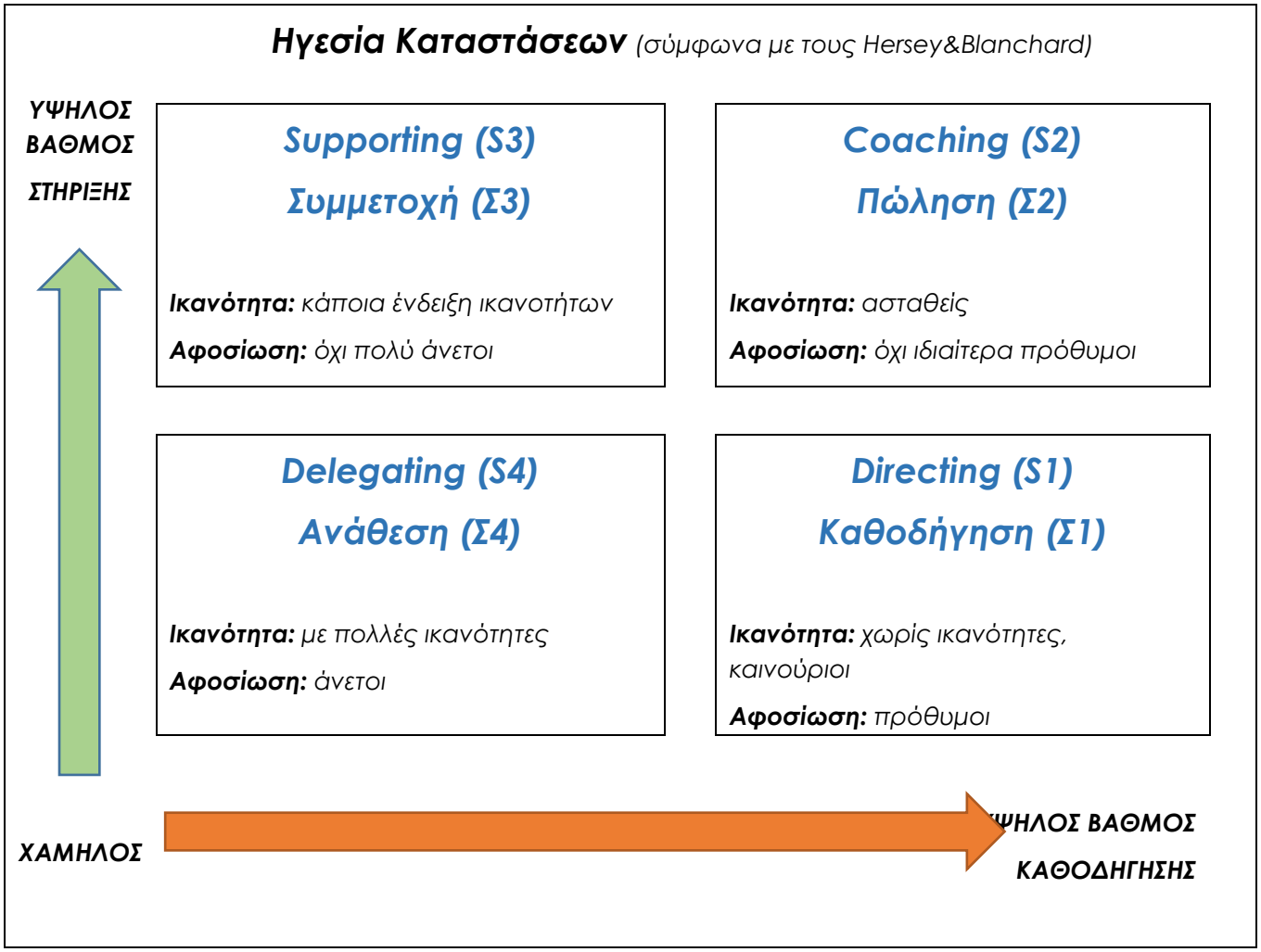
Οι Hersey και Blanchard περιγράφουν τα τέσσερα βασικά στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς:

- Καθοδηγητικό στυλ
- Στυλ Πώλησης
- Συμμετοχικό Στυλ
- Στυλ Ανάθεσης

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου βασίζονται σε διάφορους παράγοντες. Οι γνώσεις, τα προσόντα και η πείρα φανερώνουν αν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να αναλάβουν ευθύνες και να δουλέψουν με τον δικό τους τρόπο. Είναι σημαντικό ένας ηγέτης να δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους. Από αυτά δημιουργούνται οι συνδυασμοί που περιγράφονται σε αυτή τη θεωρεία. Σύμφωνα με την θεωρεία, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων αντιστοιχούν σε έναν από τους παρακάτω τέσσερις συνδυασμούς:

- Χαμηλή ικανότητα και χαμηλή αφοσίωση
- Χαμηλή προς μέτρια ικανότητα και υψηλή αφοσίωση
- Μέτρια προς υψηλή ικανότητα και χαμηλή/ποικίλη αφοσίωση
- Υψηλή ικανότητα και υψηλή αφοσίωση

Το μοντέλο συνδυάζει τα είδη ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων (όσον αφορά τις ικανότητες τους και τον βαθμό αφοσίωσης τους), όπως φαίνεται πιο κάτω:



Οι Paul Hersey και Ken Blanchard (1969) αναφέρθηκαν στα τέσσερα είδη ηγεσίας. Το μοντέλο παρουσιάζει ένα οριζόντιο άξονα, ο οποίος δείχνει την συμπεριφορά του ηγέτη (τον προσανατολισμό προς τα καθήκοντα) και έναν κάθετο άξονα που δείχνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενων (προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις).
Τα τέσσερα είδη εργαζομένων έχουν δυο διαστάσεις: το επίπεδο των ικανοτήτων τους (προσόναν) και το μέγεθος της αφοσίωσης τους (κίνητρα).

Σχήμα 5: Ηγεσία Καταστάσεων (Hersey, 1975)

Σ1: Καθοδηγητικό Στυλ

Ο ηγέτης εφαρμόζει αυτό το στυλ όταν οι καινούριοι ή χωρίς πείρα υπάλληλοι δεν έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, όμως δείχνουν αρκετά πρόθυμοι να μάθουν. Παρ' όλα αυτά οι καινούριοι εργαζόμενοι δεν έχουν αρκετές γνώσεις έτσι ώστε να μπορούν να δουλέψουν μόνοι τους. Επομένως, χρειάζονται σαφείς και καλές οδηγίες. Απαραίτητος είναι επίσης και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων τους από τον προϊστάμενο.

Αυτό το είδος ηγεσίας έχει ως κύριο μέλημα τη διεκπεραίωση εργασιών και δεν είναι ανθρωποκεντρικό, αφού πολύ λίγος χρόνος και σημασία δίνεται στην σχέση υφιστάμενων και προϊστάμενων.

Ο εργαζόμενος χρειάζεται μεγάλη καθοδήγηση από τον προϊστάμενο του. Οι αρμοδιότητες του από την αρχή μέχρι το τέλος θα πρέπει να γίνουν ξεκάθαρες και κατανοητές. Μην βομβαρδίσετε τον υπάλληλο με ένα σωρό πληροφορίες. Καλό θα ήταν επίσης ο υπάλληλος να επαναλάμβανε τα λεγόμενα σας έτσι ώστε να βεβαιωθείτε ότι γίνατε πλήρως κατανοητοί. Επαινετικά σχόλια μπορούν να αναπτερώσουν το ηθικό των υπαλλήλων και να τους δώσουν επιπλέον κίνητρα να συνεχίσουν.

Σ2: Στυλ Πώλησης

Το στυλ αυτό λέγεται και 'συμβουλευτικό' Ο ηγέτης εφαρμόζει αυτό το στυλ όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν ακόμη αποκτήσει ικανοποιητικές γνώσεις και δεξιότητες. Μπορεί μεν να επιθυμούν να δουλέψουν μόνοι τους, ωστόσο δεν είναι ακόμη ικανοί να το κάνουν. Η έλλειψη επαρκών γνώσεων και η απουσία κατάλληλων ικανοτήτων δεν τους αφήνει να δουλέψουν ανεξάρτητα και αυτό τους προκαλεί ανασφάλεια.

Στην παρούσα φάση είναι σημαντικό ο ηγέτης να ακούει τους εργαζόμενους, να τους δίνει σημασία και να τους εξηγεί την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι Hersey και Blanchard το ονόμασαν στυλ "πώλησης". Ο προϊστάμενος «πουλά» κατά κάποιο τρόπο τις οδηγίες του στους υφιστάμενους, εμψυχώνοντας τους παράλληλα και λέγοντας τους ότι μπορούν να φέρουν το έργο τους εις πέρας και δείχνοντας τους εμπιστοσύνη. Τα επαινετικά σχόλια εξακολουθούν να είναι σημαντικά για να τους ενθαρρύνουν και για να αναπτερώσουν το ηθικό τους.

Σ3: Συμμετοχικό Στυλ

Αυτός είναι ο σωστός τρόπος καθοδήγησης των ικανών εργαζομένων που όμως δεν έχουν τα κατάλληλα κίνητρα. Είναι κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη δουλειά, ωστόσο ο υπερβολικός φόρτος εργασίας τους προκαλεί ανασφάλεια, δισταγμό και άγχος. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να στηρίζει τέτοια άτομα πιο πολύ. Για παράδειγμα, θα ήταν σημαντικό να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους η πίεση είναι τόσο υψηλή και να τους εμψυχώσει να προχωρήσουν. Ιδανικά, αυτό μπορεί να επηρεάσει θετικά τον υπάλληλο να επιστέψει πίσω στο πόστο του αποδίδοντας ξανά. Εξίσου βοηθητικό θα ήταν να υπενθυμίζονται στους υπαλλήλους τα παλιά τους κατορθώματα. Τα προβλήματα μπορούν να συζητηθούν ανοικτά σε μια συζήτηση για να καλλιεργηθεί ένα συναίσθημα αισιοδοξίας και εμπιστοσύνης. Συμφωνίες μπορούν να γίνουν από κοινού. Εννοείται πως και οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακολουθήσουν πιστά την συμφωνία.

Σ4: Στυλ Ανάθεσης

Όταν οι εργαζόμενοι γίνονται ικανοί και πρόθυμοι να αναλάβουν τις αρμοδιότητες τους, ωριμάζουν σιγά σιγά. Επομένως, σε αυτό το στάδιο χρειάζονται λιγότερη στήριξη από τον προϊστάμενο τους. Οι εργαζόμενοι παίρνουν την πρωτοβουλία να ενημερώσουν τον ηγέτη για διάφορα ζητήματα όπου χρειάζεται. Παίρνουν ακόμη πρωτοβουλία να ενημερώσουν τον προϊστάμενο τους ή να τον συμβουλευτούν για σημαντικά θέματα ή αναπάντεχα προβλήματα. Με την ελευθερία που τους δίνεται, τους δίνεται επιπλέον κίνητρο με αποτέλεσμα να είναι αχρείαστη η καθημερινή επικοινωνία μαζί τους.

Μπορεί στην θεωρία η ανάθεση εργασιών να φαίνεται εύκολη υπόθεση, στην πράξη όμως δεν είναι. Το πρώτο σημαντικό στάδιο είναι ο ηγέτης να αφήσει μόνους τους υφιστάμενους. Θα ήταν καλό ο ηγέτης να συζητεί με τους υπαλλήλους τους στόχους ενός έργου καθώς και τον διαθέσιμο χρόνο και προϋπολογισμό. Μερικές φορές είναι καλό να ελέγχεται η πρόοδος και να γίνονται συζητήσεις σχετικά με αναπάντεχα προβλήματα και ούτω καθεξής. Ο προϊστάμενος πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε έναν υπάλληλο, θα πρέπει να κρατά την κατάλληλη απόσταση. Ο υπάλληλος αυτός έχει πλέον τις δικές του ευθύνες και λαμβάνει τις δικές του αποφάσεις. Σε περίπτωση που τα πηγαίνει καλά, θα πρέπει να γίνονται ενθαρρυντικά σχόλια!

Θα μπορούσαμε να μιλάμε με τις ώρες για την έννοια της «ανάθεσης εργασιών». Θα μπορούσε όμως και να χαρακτηριστεί πολύ λιτά, δηλαδή ως απλώς μια πράξη που χρειάζεται να κάνουν πολλοί ηγέτες. Ένας ηγέτης αναθέτει αρμοδιότητες στους άλλους επειδή απλά δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων δεν σημαίνει «παραιτούμε από τις ευθύνες μου» ή «φορτώνω την δουλειά μου σε κάποιον άλλο», αλλά «διανέμω σωστά τις εργασίες ανάμεσα στα μέλη της ομάδας μου για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και βέλτιστα αποτελέσματα». Η ανάθεση αρμοδιοτήτων δίνει ακόμη την δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης χρόνου και προσόντων των υφιστάμενων, αφού τους βοηθά να ξεπεράσουν τον εαυτό τους και να μάθουν.

Δραστηριότητα: Επιλέξτε μια δραστηριότητα που πρέπει να γίνει στην εταιρεία που εργάζεστε και για την οποία πρέπει να αναθέσετε αρμοδιότητες.

Προτού αναθέσετε εργασίες σε άλλους: σκεφτείτε αν υπάρχει κάτι που όντως αξίζει να αναθέσετε αλλού.
Για να σας βοηθήσουμε να αποφασίσετε εάν μια αρμοδιότητα μπορεί να δοθεί αλλού ή εάν μπορείτε να την αναλάβετε εσείς, κάντε τις εξής ερωτήσεις στον εαυτό σας:

1. Είναι δυνατό και πρέπον να αναθέσω αυτή τη εργασία; (νομικοί ή εθιμοτυπικοί περιορισμοί υπάρχουν;)
2. Είναι αυτή η εργασία μια καλή ευκαιρία να βελτιώσω τις ικανότητες ενός ή περισσότερων μελών της ομάδας μου;
3. Θα επαναληφθεί αυτή η εργασία στο μέλλον;
4. Υπάρχει κάποιος άλλος στην ομάδα μου που να είναι ικανός να ολοκληρώσει αυτή την εργασία;
5. Είναι χρονικά εφικτό να αναθέσω αυτή την εργασία σε άλλους; (οι οδηγίες και η καθοδήγηση μπορεί να αποβούν χρονοβόρες και να κοστίσουν)

Εάν η απάντηση στις περισσότερες ερωτήσεις είναι 'Ναι', τότε αξίζει να αναθέσετε αυτήν την δουλειά σε άλλους.

«Κανόνες» για την ανάθεση εργασιών

- Δηλώστε με σαφήνεια ποιο είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα
- Αποσαφηνίστε όλα τα αρνητικά χαρακτηριστικά, τους περιορισμούς και τις συνθήκες.
- Ελέγχετε τις εργασίες κατά καιρούς και αναθεωρείστε αν χρειαστεί.
- Να είστε διαθέσιμοι ανά πάσα στιγμή για στήριξη και τυχόν απορίες.
- Δώστε κίνητρα
- Αποδεχθείτε το γεγονός ότι μια εργασία μπορεί να γίνει με διαφορετικό τρόπο απ' ότι συνηθίζετε εσείς!
- Παραμείνετε υπεύθυνοι και αναλάβετε προσωπική ευθύνη όπου πρέπει!

5.2 ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Υπευθυνότητα

«Με τον όρο υπευθυνότητα εννοούμε όλες εκείνες τις εργασίες ή τις αρμοδιότητες που ανατέθονται σε ένα άτομο ανάλογα με τη θέση του σε έναν οργανισμό. Αναφέρεται στις πνευματικές και σωματικές εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν ως μέρος ενός έργου ή ενός επαγγέλματος. Αυτό σημαίνει ότι κάθε άτομο που πραγματοποιεί ένα είδος πνευματικής ή σωματικής δραστηριότητας ως μέρος των αρμοδιοτήτων του έχει προσωπική ευθύνη απέναντι σε αυτήν». (Allen)

Οι ευθύνες του καθενός ποικίλουν. Οι ευθύνες ενός ηγέτη και ενός διευθυντή μοιάζουν. Ένας ηγέτης, λοιπόν:

Θέτει επιχειρηματικούς στόχους και τους πετυχαίνει
Ένας ηγέτης σκέφτεται το μέλλον της επιχείρησης και οραματίζεται. Θέτει τους στόχους του βασιζόμενος σε αυτό το όραμα. Πρέπει να είναι ξεκάθαρο που βαδίζει μια επιχείρηση στα επόμενα χρόνια. Ένας ηγέτης μετατρέπει το όραμα του σε μακροπρόθεσμους στόχους και σχέδια.

Θέτει προτεραιότητες
Η ευθύνη ενός ηγέτη είναι να αποφασίσει τι θα γίνει πρώτα, τι εκ των υστέρων και τι δεν θα γίνει καθόλου. Υπάρχουν κάποια χρονικά όρια. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται στα πιο σημαντικά θέματα και να σταματήσουν να ασχολούνται με ό, τι δεν αξίζει.

Παίρνει αποφάσεις
Ένας ηγέτης σκέφτεται πιθανές λύσεις για διάφορα προβλήματα. Μπορεί ακόμη να διαλέξει διάφορες εναλλακτικές λύσεις και να ξεκινήσει δράση.

Δίνει το καλό παράδειγμα
Ένας ηγέτης αντικατοπτρίζει την εικόνα της επιχείρησης. Όλοι βλέπουν τι κάνει και φαντάζονται τον εαυτό τους να κάνει το ίδιο.
Δίνοντας λοιπόν το καλό παράδειγμα στους άλλους, δείχνει και την ακεραιότητα του χαρακτήρα του, πράγμα που σημαίνει ότι κάνει το σωστό ακόμη και μυστικά.

Ερώτηση

Μπορείτε να σκεφτείτε έναν παγκόσμιο ηγέτη που θεωρείτε ότι έχει δώσει το καλό παράδειγμα; Γιατί αυτόν;

Αξιολόγηση και Διαχείριση Κινδύνων

Αξιολόγηση Κινδύνων

Γνωστή και ως «Ανάλυση Κινδύνων Επιχειρήσεων», είναι η διαδικασία η οποία βοηθά να βρεθούν πιθανά προβλήματα. Μέσω αυτής, οι ηγέτες εξοικονομούν πολύτιμο χρόνο και χρήμα και προστατεύουν τη φήμη της εταιρείας. Πριν και κατά τη διάρκεια ενός έργου είναι σημαντικός ο εντοπισμός πιθανών προβλημάτων και η πρόληψη τους. Σημαντική για την λήψη αποφάσεων μπορεί να φανεί και η συνέχιση ή η λήξη ενός έργου.

Η βασική τεχνική είναι η ανάλυση των επιπτώσεων. Έχει δύο διαστάσεις: την προοπτική/πιθανότητα να συμβεί κάτι άσχημο και οι σοβαρές συνέπειες που θα έχουν πάνω στο έργο. Αυτές οι δύο διαστάσεις μπορούν να 'πολλαπλασιαστούν' όπως φαίνεται στο επόμενο διάγραμμα:

Severity \ Likelihood	1	2	3
1	Low	Low	Medium
2	Low	Medium	High
3	Medium	High	High

Σχήμα 6 Αξιολόγηση Κινδύνων (Άγνωστη πηγή)

Ειδικά όταν οι πιθανοί κίνδυνοι χαρακτηρίζονται ως «υψηλοί» πρέπει να παρθούν δραστικά μέτρα και να παρακολουθούνται στενά.

Διαχείριση Κινδύνων

Εφόσον εντοπιστούν οι κίνδυνοι, μπορεί κανείς να ξεκινήσει να σκέφτεται τους τρόπους διαχείρισης τους. Να έχετε υπόψη ότι πρέπει να λαμβάνονται συχνά μέτρα ανίχνευσης κινδύνων, όπως έλεγχος δαπανών, δοκιμή ενός προϊόντος και εγκατάσταση ειδικών αισθητήρων που να δίνουν έγκαιρες προειδοποιήσεις. Ορίστε συγκεκριμένα μέτρα που μπορείτε να ακολουθήσετε ανά πάσα στιγμή για να αντιμετωπίσετε πιθανά προβλήματα όταν ή πριν εμφανιστούν.

Άλλες βασικές τακτικές για την διαχείριση κινδύνων είναι οι εξής:

- Η αποδοχή του κινδύνου
  Αρχικά πρέπει να αποδεχθείτε τον κίνδυνο. Μερικές φορές μπορεί να μην υπάρχει κάτι που μπορείτε να κάνετε για να αποτρέψετε ένα κίνδυνο ή το κόστος 'επούλωσης' μιας ζημιάς να είναι μεγαλύτερο από την ίδια τη ζημιά.

- Η αποφυγή του κινδύνου
  Συμπεριλαμβάνει και την πρόθεση να αποτρέψετε μια επικίνδυνη κατάσταση από το να συμβεί. Για παράδειγμα, η εγκατάσταση κάποιας συσκευής για διάρρηξη ή κάποιου τοίχους προστασίας (firewall) του δικτύου της εταιρείας σας.

- Το μοίρασμα του κινδύνου

Ένα παράδειγμα είναι η ασφάλιση: με αυτόν τον τρόπο μοιράζεστε τον κίνδυνο με άλλους ανθρώπους ή οργανισμούς.

- Η μείωση κακών επιπτώσεων
  Για παράδειγμα, βεβαιωθείτε ότι έχετε κάποιο αντίγραφο για παν ενδεχόμενο.

Δραστηριότητα: Ας υποθέσουμε ότι ανοίξατε ένα διαδικτυακό κατάστημα, όπου πουλάτε μεταχειρισμένες αναλογικές κάμερες και φακούς που συνήθως βρίσκουμε στις υπαίθριες αγορές. Εφαρμόστε 'ανάλυση κινδύνων' και περιγράψτε τους τρόπους με τους οποίους θα τους αντιμετωπίσετε.

5.3 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ

Ένας καλός διαπραγματευτής έχει την ικανότητα και τα προσόντα να βγάζει τους άλλους από την δύσκολη θέση. Γι' αυτό τον λόγο, κάνει διάλογο με ήρεμο και ανοιχτό τρόπο, έτσι ώστε να υπάρξει κατανόηση μεταξύ των δύο μερών και να φτάσουν στο κοινό επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε:

Να προετοιμαστείτε

- να έχετε επίγνωση του προβλήματος. Βεβαιωθείτε ότι έχετε αντιληφθεί τι ζητά η απέναντι πλευρά και προσπαθήστε να καταλάβετε τον λόγο που παίρνουν την συγκεκριμένη θέση στο θέμα
- καθορίστε τι θα θέλατε να αποκομίστε από αυτή τη διαδικασία
- σκεφτείτε κατάλληλους τρόπους προσέγγισης και στρατηγικής που μπορεί να βοηθήσει

Ανταλλάξτε απόψεις

- εκφράστε στους άλλους τις ανάγκες σας και εμπνεύσετε τους εκφράζοντας τους τι επιθυμείτε να πετύχετε
- ακούστε τις δικές τους ανάγκες
- αποφύγετε συναισθηματικούς δεσμούς

Εξερευνήστε

- όλες οι πλευρές να εξηγήσουν την θέση τους
- βρείτε τα σημεία εκείνα για τα οποία συμφωνούν όλες οι πλευρές
- βρείτε από κοινού κριτήρια για την επίλυση ενός προβλήματος, ακόμη και αν δεν συμφωνείτε

- βρείτε εναλλακτικές λύσεις αντί να χρησιμοποιήσετε αυτά τα κριτήρια αν εξακολουθείτε να μην συμφωνείτε

Συμβιβαστείτε

- κάντε κάποιες υποχωρήσεις και προτείνετε λύσεις που να είναι κοινώς αποδεκτές
- προτείνετε κάτι που να ικανοποιεί όλες τις πλευρές

Συνάψτε μια συμφωνία

- Δώστε τα χέρια και ετοιμάστε συμβόλαιο εάν χρειαστεί. Να θυμάστε όλες τις λεπτομέρειες που αναγράφονται πάνω και να το δώσετε να υπογραφεί από όλους. Μην παραβιάσετε τους όρους του συμβολαίου.

Ένας καλός διαπραγματευτής:

- είναι συναισθηματικός μεν, κατηγορηματικός δε
- έχει αυτοέλεγχο και αυτοπεποίθηση
- είναι υπομονετικός και ανεκτικός
- δείχνει να έχει καλή διανοητική και τεχνική ικανότητα πάνω σε ένα θέμα
- δεν είναι προκατειλημμένος
- είναι δημιουργικός έτσι ώστε να φτιάξει ένα ευνοϊκό περιβάλλον
- είναι έτοιμος να προβεί σε μια συμβιβαστική λύση

5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΕΛΕΤΗ

Situational Leadership: http://www.free-management-ebooks.com/faqld/leadtheory-06.htm

Ευθύνη: https://knowledge.insead.edu/responsibility/the-five-dimensions-of-responsible-leadership-3685

Διαπραγμάτευση: https://study.com/academy/lesson/what-is-negotiation-the-five-steps-of-the-negotiation-process.html

Γενικά: όλες οι εικόνες του αρχείου προέρχονται από την πηγή Pixabay.com