

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ “ Dealing with Difficult People “



Ιούνιος 2012

Εκπαιδεύτρια: κ. Ξένια Στεφάνου

Περιεχόμενα

Μέρος 1°	3
Εισαγωγή στο μοντέλο Ολικού Μυαλού και εφαρμογή στη διαχείριση δύσκολων ανθρώπων	
• Εισαγωγή στο Μοντέλο Ολικού Μυαλού	4
• Σχεδιάστε το δικό σας νοητικό προφίλ	15
• Αποτελεσματικός τρόπος προσέγγισης	21
Μέρος 2°	33
Διαχείριση Συγκρούσεων	
• Είναι η σύγκρουση μια κρίση;	34
• Συγκρούσεις: Πώς φαίνονται;	35
• Αλλάζοντας τους όρους του παιχνιδιού	36
Μέρος 3°	45
Πρακτικές Συμβουλές για τη Διαχείριση Δύσκολων Ανθρώπων	
• Σκεπτόμενοι τους δύσκολους ανθρώπους	46
• Συχνά λάθη στην αντιμετώπιση ανθρώπων που παραπονούνται συνέχεια	47
• Πώς πρέπει να αντιμετωπίζετε του δύσκολους ανθρώπους	49

Μέρος 1^ο

Εισαγωγή στο Μοντέλο Ολικού Μυαλού και
εφαρμογή στη διαχείριση δύσκολων ανθρώπων

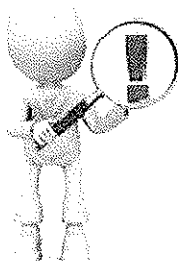
Εισαγωγή

Το ανθρώπινο μυαλό , αποτελούμενο από περίπου 12 τρις νευρώνες, είναι ο μεγαλύτερος ηλεκτρονικός υπολογιστής που έχει ποτέ κατασκευαστεί. Κάθε νευρώνας μπορεί να συνδεθεί με 100.000 άλλους νευρώνες δημιουργώντας τις ονομαζόμενες συνάψεις. Σύμφωνα με τον Ρώσο καθηγητή Pyotr Anokhine, οι συνάψεις που υπάρχουν σε ένα μυαλό είναι ένας αριθμός αστρονομικός που έχει το 1 για πρώτο ψηφίο και ακολουθείται από 10 εκατομμύρια χιλιόμετρα μηδενικά. Χρησιμοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής με τις αντίστοιχες συνδέσεις θα κάλυπτε στο σύνολό τους την Γαλλία, το Βέλγιο και την Ελβετία και θα ήταν δέκα όροφοι σε ύψος.

Όμως, το μυαλό σας έχει βάρος περίπου 1400 γραμμάρια αλλά μπορεί να κάνει πολύ περισσότερα από έναν φορητό ηλεκτρονικό υπολογιστή. Ο Αϊνστάιν έλεγε: «Χρησιμοποιούμε μόνο το 10% της δυνατότητας του μυαλού μας» . Αν κατορθώναμε να αυξήσουμε αυτό το ποσοστό, θα ήμαστε περισσότερο ευφυείς, θα θυμόμαστε περισσότερα, θα εργαζόμαστε καλύτερα και γρηγορότερα – είναι ένα όνειρο που το μοιράζονται πολλοί. Τώρα αυτό το όνειρο γίνεται πιο προσιτό καθώς γνωρίζουμε περισσότερα για τον τρόπο που λειτουργεί το μυαλό μας. Από τα μέσα της δεκαετίας του 70 η γνώση για τον τρόπο λειτουργίας του μυαλού έχει προχωρήσει σημαντικά σε σχέση με τους προηγούμενους είκοσι αιώνες, χάριν στις νέες τεχνολογίες που μας επιτρέπουν να «δούμε» το μυαλό σε λειτουργία: εγκεφαλογράφημα, τομογραφία εγκεφάλου, μαγνητική τομογραφία εγκεφάλου...

Ο Ned Herrmann εφάρμοσε τις τελευταίες έρευνες και ανακαλύψεις σχετικά με το μυαλό και ανέπτυξε το εργαλείο HBDI® . Το εργαλείο αυτό επιτρέπει στον καθένα να αντιληφθεί τον **τρόπο που προτιμάει να σκέφτεται (thinking preferences)** ώστε να μπορεί να διαχειριστεί αυτή τη γνώση τόσο στην προσωπική όσο και την επαγγελματική ζωή. Η έρευνα του Herrmann υποστηρίχθηκε από την General Electric όταν ήταν ο Training Director του οργανισμού.

Το ενδιαφέρον του Herrmann σχετικά με το μυαλό πήγαζε από το επαγγελματικό του ενδιαφέρον ως εκπαιδευτής:



“Πώς είναι δυνατόν managers οι οποίοι παρακολούθησαν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα μαζί, με τον ίδιο εκπαιδευτή και ένα κοινό πρόγραμμα με οδηγίες και κατευθύνσεις, να φεύγουν με ένα εντελώς διαφορετικό τρόπο σκέψης και να θυμούνται διαφορετικά στοιχεία του προγράμματος που αφορούν την εργασία τους;”

Αριστερό Μυαλό / Δεξί Μυαλό

Το 1975, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Dr. Roger Sperry άρχισε να αποκαλύπτει τη διπλή νοητική λειτουργία του μυαλού. Ο Sperry χρησιμοποίησε την παθολογία για να μάθει για τη λειτουργία του μυαλού. Παρατηρώντας ασθενείς που είχαν δεχθεί χειρουργική επέμβαση για να διαχωριστούν τα δύο ημισφαίρια του εγκεφάλου τους, προκειμένου να θεραπευτούν από την επιληψία, έκανε ποικίλες ανακαλύψεις. Για παράδειγμα, διαπίστωσε ότι το αριστερό μέρος του εγκεφάλου, το οποίο ελέγχει το δεξί χέρι, εμφάνιζε να έχει τη λειτουργία του λογικού, αναλυτικού, μεθοδικού και ορθολογικού τρόπου σκέψης.

Αντίθετα, το δεξί ημισφαίριο τείνει να αντιλαμβάνεται τον κόσμο και τους άλλους ανθρώπους με ένα σφαιρικό τρόπο, άμεσα, διαισθητικά, οπτικά, συνθετικά, συγκινησιακά και εκφραστικά. Βρίσκει λύσεις γρήγορα και με αυθορμητισμό, αφήνοντας το αριστερό ημισφαίριο να τις κατατάξει με ένα λογικό, αναλυτικό και επιστημονικό τρόπο.

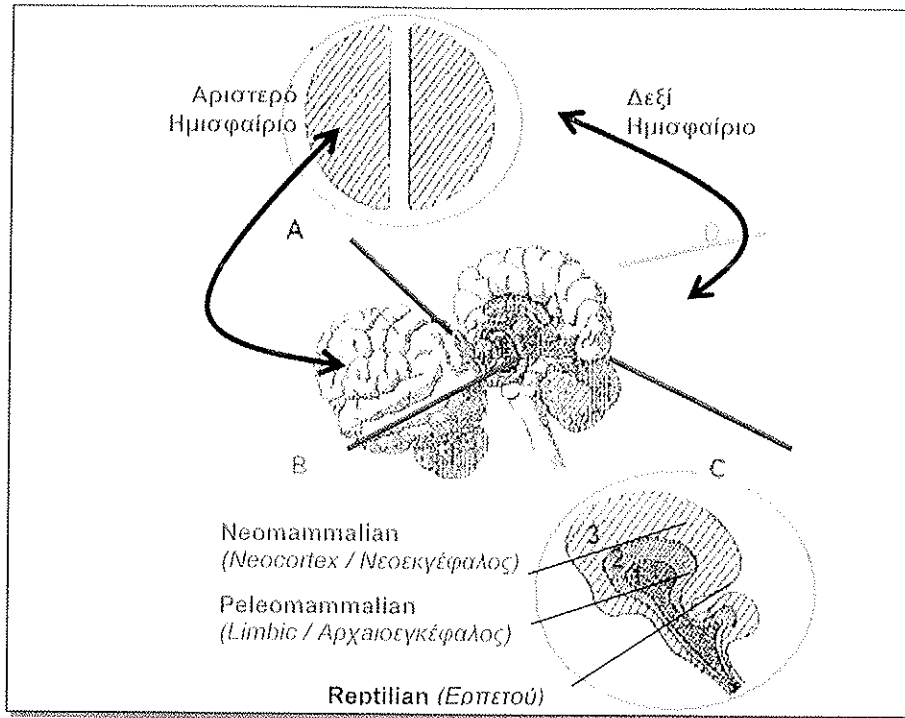
Το αριστερό ημισφαίριο τέμνει τα πάντα σε επιμέρους τμήματα, Το δεξί ημισφαίριο, από την άλλη πλευρά, εξετάζει το ευρύτερο σύνολο και αναζητεί σχέσεις, αναλογίες και ομοιότητες. Αυτό έχει παρατηρηθεί επανειλημμένα τόσο σε εργαστηριακά τεστ όσο και σε ασθενείς με οργανική βλάβη σε ένα από τα δύο ημισφαίρια. Για παράδειγμα, ασθενείς με καταστραμμένο το δεξί ημισφαίριο δεν μπορούν να αναγνωρίσουν ανθρώπους ή δρόμους μέσα στην ίδια τους την πόλη. Ασθενείς με κατεστραμμένο το αριστερό ημισφαίριο δεν μπορούν να εκφράσουν αυτά που θέλουν να πουν και προκειμένου να ξανακερδίσουν τη λεκτική τους ικανότητα πρέπει να αρχίσουν να εξασκούν ικανότητες όπως ο τονισμός των λέξεων και των προτάσεων.

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

ΑΡΙΣΤΕΡΟ ΗΜΙΣΦΑΙΡΙΟ	ΔΕΞΙΟ ΗΜΙΣΦΑΙΡΙΟ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αναλυτικό ▪ Γραμμικό ▪ Μαθηματικό ▪ Λογικό ▪ Ποσοτικό ▪ Προγραμματισμένο ▪ Οργανωτικό 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ολιστικό ▪ Χρησιμοποιεί φαντασία ▪ Διαισθητικό ▪ Συναισθηματικό ▪ Συγκινησιακό ▪ Διανθρώπινο ▪ Εννοιολογικό

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

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



Οι συνέπειες του Νοητικού Προφίλ

Το ενδιαφέρον αυτής της ιστορίας είναι η υπόθεση εργασίας που διατύπωσε ο N. Hermann: "Πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά υπάρχει το μυαλό και το νοητικό προφίλ του καθενός". Ανάλογα με την προτίμηση που δείχνουμε για κάποια από τα 4 τεταρτημόρια, έχουμε και αντίστοιχη συμπεριφορά.

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

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

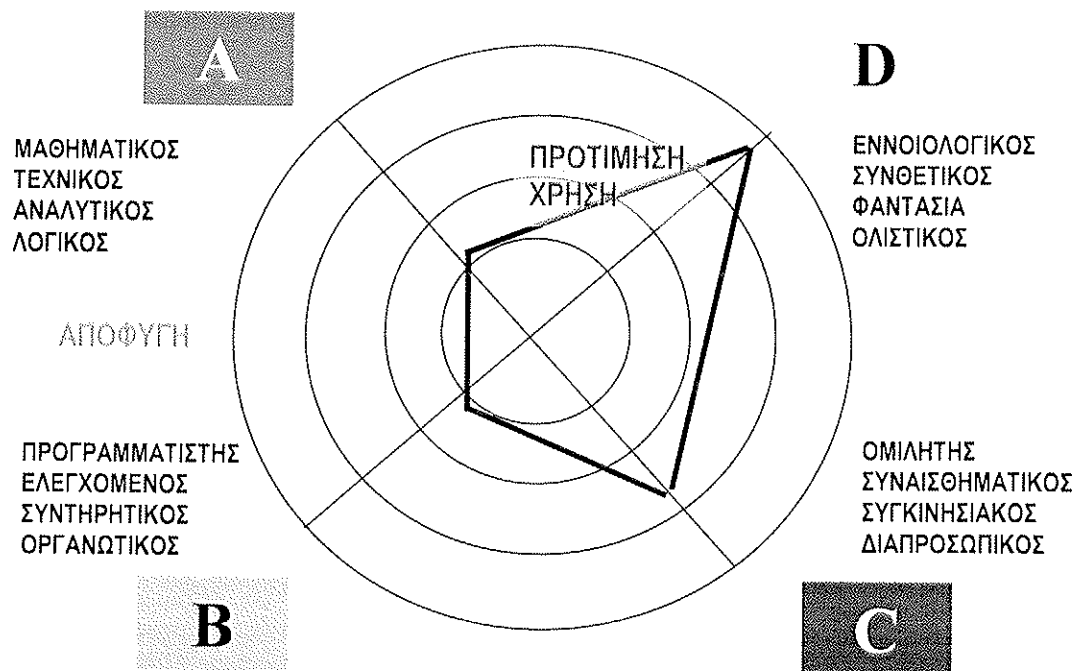
Το πώς επικοινωνούμε, πώς ηγούμαστε άλλων, ποιο είναι το στιλ διοίκησης που προτιμάμε, πώς συμπεριφερόμαστε σε ομάδες, πώς παίρνουμε αποφάσεις, εξαρτώνται από το νοητικό προφίλ και την κυριαρχική προτίμηση του μυαλού μας.

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

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

Όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα υπάρχουν τρεις περιοχές:

Προτίμηση, Χρήση, Αποφυγή.

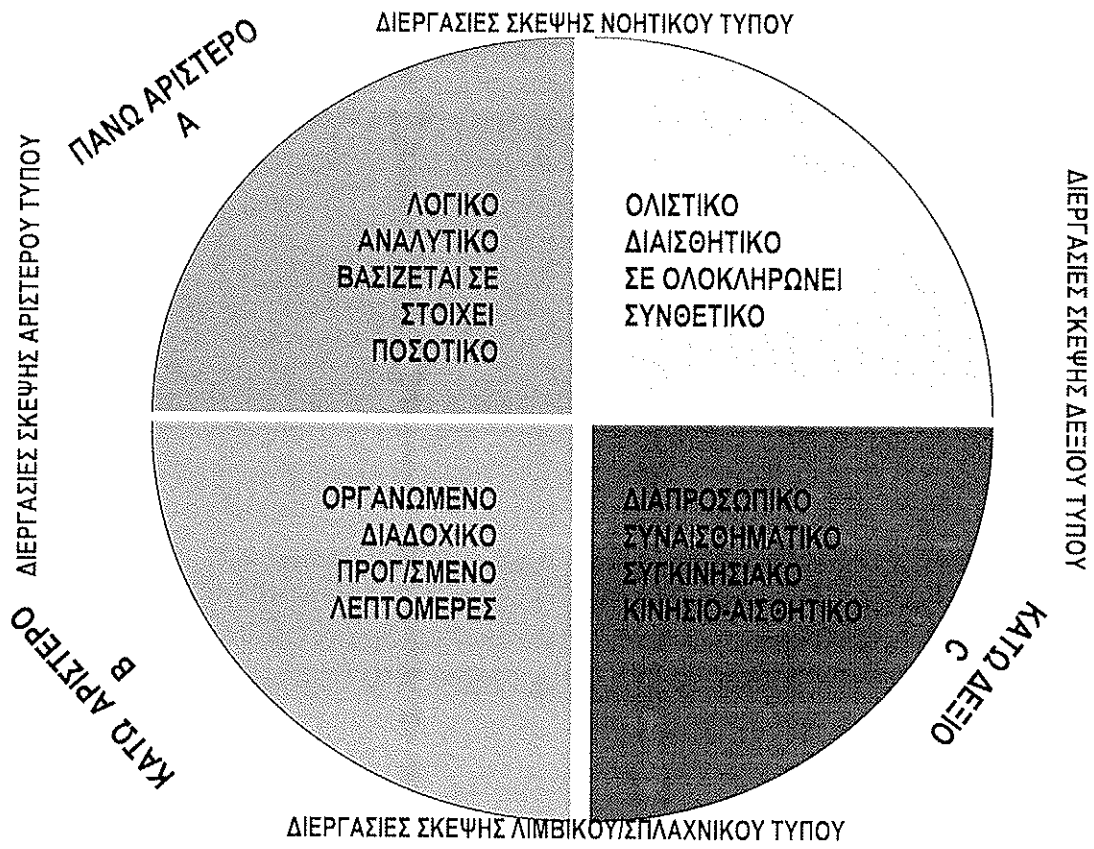


Το παράδειγμα του σχήματος αφορά ένα άτομο με έντονη προτίμηση για το D μέρος, προτίμηση για το C, χρήση του B και στα όρια της αποφυγής για το A.

Ο N. Hermann έχει μία τεράστια βάση πληροφοριών, πάνω από 2 εκατ. ανθρώπους, που δείχνουν διάφορα ενδιαφέροντα πράγματα:

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

Το Μοντέλο Ολικού Μυαλού



Η επεξήγηση των 4 τεταρτημορίων



Στις επόμενες παραγράφους εξηγούνται τα χαρακτηριστικά του κάθε τεταρτημορίου, τις εργασίες που προτιμάει και τον τρόπο που λειτουργεί.

Α τεταρτημόριο

Αυτό το τεταρτημόριο προτιμάει τη λογική διαδικασία που είναι δομημένη και συστηματική. Τα άτομα που δείχνουν προτίμηση σε αυτό το τεταρτημόριο θεωρούν την επίλυση προβλημάτων ως μια βήμα προς βήμα διαδικασία κατά την οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλα τα γεγονότα, τα νούμερα, οι στατιστικές και τα οποιοδήποτε άλλα στοιχεία. Προτιμούν τα συμπεράσματα να υποστηρίζονται με δεδομένα ή υπάρχοντα παραδείγματα. Η αξιολόγηση ιδεών γίνεται σε αυτό το σημείο – αποφάσεις ή κρίσεις εξηγούνται και αιτιολογούνται συστηματικά. Το σπιλ αυτό σκέψεις είναι λογικό, αναλυτικό και ορθολογικό. Είναι κατάλληλο για ανάλυση έργων, κριτική αξιολόγηση και πολλά άλλα έργα που απαιτούν αυστηρή και εστιασμένη αναζήτηση πληροφοριών. Τα άτομα αυτά διακρίνονται για το χειρισμό χρηματοοικονομικών, μαθηματικών και τεχνικών θεμάτων.

Β τεταρτημόριο

Το συγκεκριμένο τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει τον πρακτικό και μεθοδικό τρόπο σκέψης. Μια υψηλή προτίμηση στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο σημαίνει φυσική κλίση προς την οργάνωση, την αξιοπιστία, την αποτελεσματικότητα, την τάξη και την πειθαρχία. Τα άτομα αυτά ιεραρχούν τα έργα τους, τα διεκπεραιώνουν με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο και τα ολοκληρώνουν διοικώντας το χρόνο τους αποτελεσματικά. Το τεταρτημόριο αυτό λαμβάνει υπόψη του τους περιορισμούς και δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες. Οι ικανότητες που έχει κανείς συμπεριλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και τη διαχείριση των έργων. Χαρακτηριστικό των ατόμων με υψηλή προτίμηση στο β τεταρτημόριο, είναι η προσοχή, ο έλεγχος και ο συντηρητισμός,

C τεταρτημόριο

Η υψηλή προτίμηση στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο δείχνει μια φυσική κλίση προς το συναίσθημα και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Υπάρχει συνήθως μια έλξη προς τους ανθρώπους και μια ικανότητα να δημιουργείτε εύκολα σχέσεις μαζί τους. Τα χαρακτηριστικά αυτού του τεταρτημορίου συμπεριλαμβάνουν καλές διαπροσωπικές ικανότητες με επίγνωση των συναισθημάτων των άλλων, ευκολία στην επικοινωνία και πιθανώς ικανότητα στη διδασκαλία ή την ηγεσία. Επίσης, η προτίμηση προς το C φανερώνει υψηλή ευαισθησία και συναισθηματισμό, όπως και διαίσθηση, με την έννοια των ενστίκτων ή των προαισθημάτων. Η πνευματική επίγνωση και τα μουσικά ενδιαφέροντα είναι βασικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τεταρτημορίου.

D τεταρτημόριο

Η υψηλή προτίμηση σε αυτό το τεταρτημόριο δείχνει την προτίμησή στην ενασχόληση με πολλά και διαφορετικά νοητικά θέματα ταυτόχρονα, γρήγορες συσχετίσεις και άνεση στο χειρισμό αφηρημένων εννοιών. Επίσης, αποδεικνύει την ολιστική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων, πολλές πλευρές αξιολογούνται ταυτόχρονα, νοητικές συνδέσεις γίνονται συγχρόνως και συμπεράσματα βγαίνουν με αυθόρμητο παρά μελετημένο τρόπο. Τέτοιου είδους χειρισμοί μπορούν να χαρακτηριστούν ως διαισθητικοί. Η πλάγια σκέψη ευνοεί τις δημιουργικές, καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες: το τεταρτημόριο αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως ο καταλύτης της δημιουργικής διαδικασίας. Η στρατηγική σκέψη είναι επίσης χαρακτηριστικό του D. Στην επικοινωνία γίνεται χρήση μεταφορών έναντι λογικών αποδείξεων και εικόνων έναντι λέξεων. Τα υποθετικά θέματα και η μεγάλη εικόνα είναι ενδιαφέροντα για άτομα με κυρίαρχο το δεξιό ημισφαίριο.

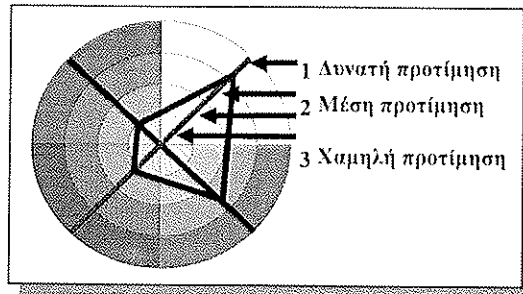
Διαφορές των 4 τεταρτημορίων

	A	B	C	D
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Λογικός ▪ Στοιχεία ▪ Μεθοδικός ▪ Κριτικός ▪ Αναλυτικός ▪ Ποσοτικός ▪ Αυταρχικός ▪ Μαθηματικός 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τεχνικός αναγνώστης ▪ Συλλογή στοιχείων ▪ Συντηρητικός ▪ Ελεγχόμενος ▪ Ακριβής ▪ Δεσποτικός ▪ Λεπτομερής ▪ Διαδοχικός 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μουσικός ▪ Πνευματικός ▪ Συμβολικός ▪ Ομιλητικός ▪ Συγκινησιακός ▪ Διαισθητικός (με ανθρώπους) ▪ Διαβάζει 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διαισθηση (στις λύσεις) ▪ Ταυτόχρονος ▪ Με φαντασία ▪ Συνθετικός ▪ Ολιστικός ▪ Καλύτερος τεχνικός ▪ Ρίσκο ▪ Νεωτεριστής
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επίλυση ▪ προβλημάτων ▪ Ανάλυση ▪ Στατιστικός ▪ Επιστημονικός ▪ Χρηματοοικονομικός ▪ Ακαδημαϊκός 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σχεδιασμός ▪ Ρύθμιση ▪ Επίβλεψη ▪ Διαχείριση ▪ Οργανωτικός ▪ Υλοποίηση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έκφραση ιδεών ▪ Διαπροσωπικός ▪ Γράψιμο ▪ Διδασκαλία ▪ Προπόνηση/ Καθοδήγηση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συντονίζει ▪ Οραματίζεται ▪ Καταλύτης αλλαγής ▪ Σύλληψη εννοιών ▪ Ιδέες ▪ Διαισθητική προσέγγιση
ΤΥΠΙΚΕΣ ΦΡΑΣΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανάλυση ▪ Εργαλεία ▪ Hard-Ware ▪ Σημείο-κλειδί ▪ Το τελικό αποτέλεσμα ▪ Αναλύστε το ▪ Να το κόψουμε σε μέρη 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ένα-ένα τα προβλήματα ▪ Έτσι το κάνουμε ▪ Νόμος και τάξη ▪ Αυτοπειθαρχία ▪ Με το βιβλίο ▪ Ασφάλεια ▪ Με τη σειρά ▪ Σιγά-σιγά 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ομάδα ▪ Οικογένεια ▪ Αλληλεξάρτηση ▪ Συμμετοχή ▪ Αξίες ▪ Άνθρωπος ▪ Ανάπτυξη ▪ ανθρώπων 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ας παίξουμε λίγο ▪ Η μεγάλη εικόνα ▪ Συνέργεια ▪ Η αιχμή της-τεχνολογίας ▪ Το μέλλον ▪ Εννοιολογικό πλαίσιο ▪ Καινοτομία
ΥΠΟΤΙΜΗΤΙΚΕΣ ΚΡΙΤΙΚΕΣ (ΑΠΟ ΑΛΛΟΥΣ)	<p>"Αριθμοφάγος"</p> <p>"Διψάει για ισχύ/εξουσία"</p> <p>"Ασυγκίνητος"</p> <p>"Υπολογιστής"</p> <p>"Ασπλαχνος"</p> <p>"Κρύος"</p>	<p>"Δεν έχει άποψη"</p> <p>"Χωρίς φαντασία"</p> <p>"Γκρίζος"</p> <p>"Μονόχνοτος"</p> <p>"Κολλάει"</p> <p>"Μανιακός"</p> <p>"Τα ψάχνει"</p>	<p>Αισθηματίας</p> <p>Μπλα-Μπλα</p> <p>Ευαίσθητος</p> <p>Ανατρέπεται</p> <p>Ξεγελιέται</p> <p>Ζωντανός</p> <p>Ενέργεια</p>	<p>"Απρόσεκτος"</p> <p>"Επιπόλαιος"</p> <p>"Αιθεροβάμων"</p> <p>"Ονειροπαρμένος"</p> <p>"Απειθαρχος"</p> <p>"Δεν συγκεντρώνεται"</p> <p>"Τσαπατσούλης"</p>

Το Μοντέλο Ολικού Μυαλού



Σχεδιάστε το δικό σας νοητικό προφίλ

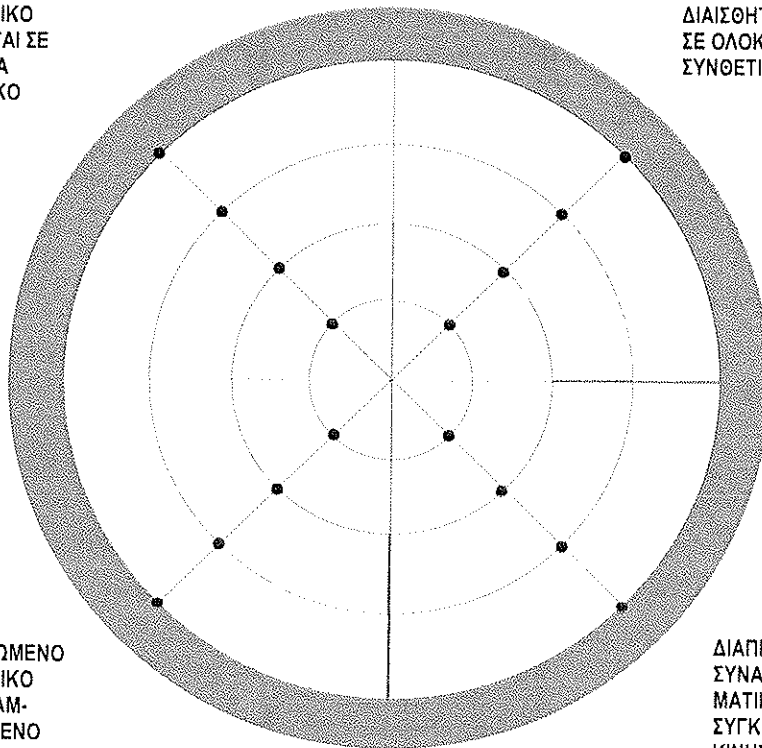


A
τεταρτημόριο

D
τεταρτημόριο

ΛΟΓΙΚΟ
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ
ΒΑΣΙΖΕΤΑΙ ΣΕ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ
ΠΟΣΟΤΙΚΟ

ΟΛΙΣΤΙΚΟ
ΔΙΑΙΣΘΗΤΙΚΟ
ΣΕ ΟΛΟΚΛΗΡΩΝΕΙ
ΣΥΝΘΕΤΙΚΟ



ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΟ
ΔΙΑΔΟΧΙΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜ-
ΜΑΤΙΣΜΕΝΟ
ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΣ

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
ΣΥΝΑΙΣΘΗ-
ΜΑΤΙΚΟ
ΣΥΓΚΙΝΗΣΙΑΚΟ
ΚΙΝΗΣΙΟ-
ΑΙΣΘΗΤΙΚΟ

τεταρτημόριο
B

τεταρτημόριο
C

© 1988-2004 The Ned Herrmann Group

Αυτογνωσία

A	Τι σέβομαι από το λογικό εαυτό μου;	Τι σκοπεύω να αναπτύξω από το λογικό εαυτό μου;

B	Τι εκτιμώ από τον διαχειριστικό, οργανωτικό, προγραμματισμένο εαυτό μου;	Τι πρέπει να αναπτύξω;

C	Τι μ' αρέσει από το συναισθηματικό, συγκινησιακό, διαπροσωπικό εαυτό μου;	Τι αισθάνομαι ότι θα πρέπει να αναπτύξω;

D	Τι θαυμάζω πιο πολύ από το διαισθητικό, συνθετικό, φανταστικό εαυτό μου;	Τι θα ήθελα να αναπτύξω;

Οι διαφορετικοί εαυτοί μας

A **Λογικός**

ΤΙ

- Βασίζεται σε στοιχεία
- Αναλύει
- Ποσοτικοποιεί
- Είναι λογικός
- Είναι κριτικός
- Ρεαλιστής
- Του αρέσουν οι αριθμοί
- Διαχειρίζεται τα χρήματα σωστά
- Γνωρίζει πως λειτουργούν τα πράγματα

ΠΩΣ

- Προλαμβάνει προβλήματα
- Καθορίζει διαδικασίες
- Κάνει τα πράγματα να συμβούν
- Είναι αξιόπιστος
- Οργανώνει
- Είναι τακτικός και επιμελής
- Είναι στην ώρα του
- Προγραμματίζει
- Είναι προσεκτικός

B **Προστατευτικός**

Πειραματικός **D**

ΓΙΑΤΙ

- Φαντάζεται
- Σκέφτεται το μέλλον
- Αναζητεί ιδέες
- Είναι ενθουσιώδης
- Παίρνει ρίσκο
- Είναι προωθητικός
- Παραβιάζει κανόνες
- Του αρέσουν οι εκπλήξεις
- Είναι περιέργος, παίζει
- Είναι ανυπνικό μιναλό

ΠΟΙΟΣ

- Είναι ευαίσθητος προς τους άλλους
- Του αρέσει η διδασκαλία
- Αγγίζει τους άλλους
- Υποστηρίζει
- Είναι εκφραστικός
- Είναι συγκινησιακός
- Μιλάει πολύ
- Αισθάνεται

Συναισθηματικός **C**

Δεν είμαστε ένα μοναδικό άτομο. Είμαστε συνύπαρξη περισσότερων.

Η λήψη αποφάσεων



Λογικός

Έχουμε όλα τα στοιχεία

(+*) Στοιχεία, πληροφορίες, ανάλυση, λογική, αφηρημένη προσέγγιση

(=) Αγνοεί: αισθήματα, ευκαιρίες

Πειραματικός



(+*) Φαντασία, ανοικτό μυαλό, μελλοντική προοπτική, ανάληψη ρίσκου

(=) Αγνοεί: λεπτομέρειες, πρακτικότητα

Εξετάσαμε όλες τις προεπιλεγμένες δυνατότητες

Ελέγξαμε όλα τα στοιχεία

(+*) Οργανωμένος, διαδικασία, συντηρητικός, λεπτομερής

(=) Αγνοεί: νεωτερικές ιδέες, τη μεγάλη εικόνα, εναλλακτικές λύσεις

(+*) Συγκινησιακά θέματα, διαίσθηση, διανθρώπινα στοιχεία

(=) Αγνοεί: στοιχεία, αριθμούς, πρόγραμμα, ανάλυση

Πως θα επηρεάσει άλλους



Προστατευτικός

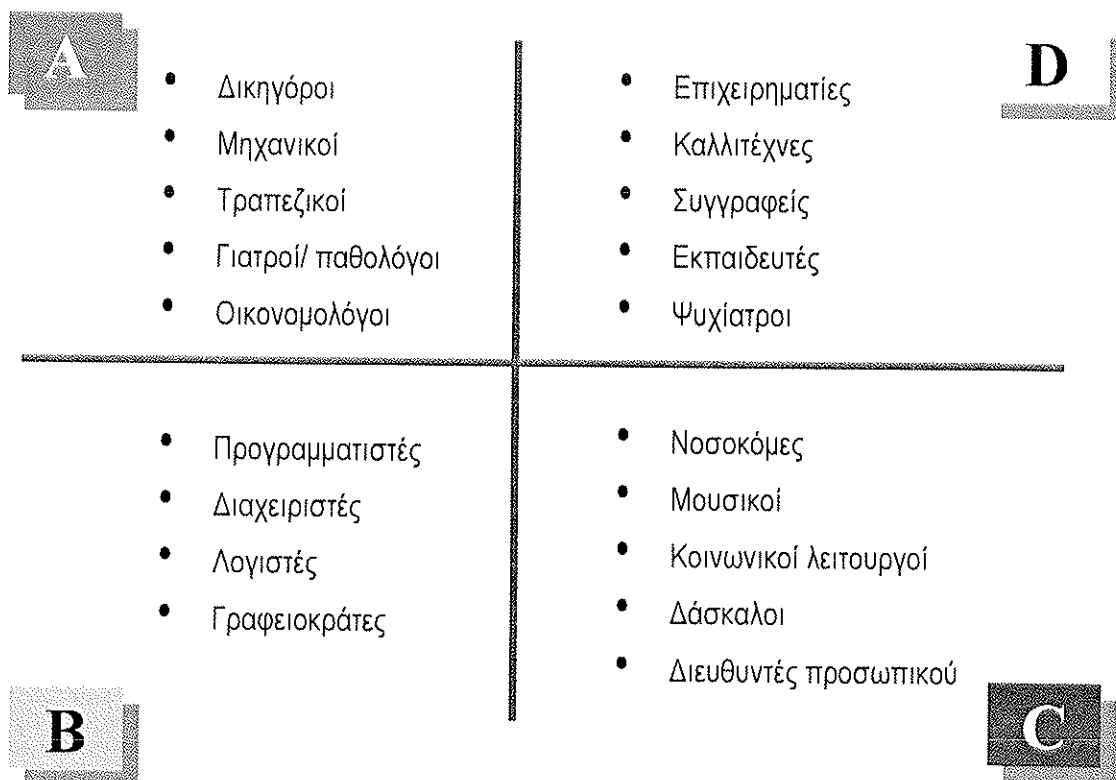
Συναισθηματικός



Η επεξεργασία καθημερινών δραστηριοτήτων

<p>A</p> <ul style="list-style-type: none">• Είναι σκληρός• Είναι διανοούμενος• Συγκεντρώνει στοιχεία• Αναλύει θέματα• Επεξεργάζεται τα προβλήματα λογικά• Έχει σοβαρά επιχειρήματα• Τεκμηριώνει• Μετράει με ακρίβεια• Κατανοεί τεχνικά θέματα• Εκτιμάει χρηματοοικονομικά στοιχεία• Τον ενδιαφέρει η απόδοση	<p>D</p> <ul style="list-style-type: none">• Έχει ανοικτό μυαλό• Είναι χαλαρός• Εξερευνεί το άγνωστο• Βλέπει αδιάκοπα σημάδια επερχόμενων αλλαγών• Βλέπει τη συνολική εικόνα• Αναγνωρίζει νέες δυνατότητες• Ανέχεται την αβεβαιότητα / ασάφεια• Δεν ενδιαφέρεται για την ακρίβεια της δουλειάς• Κάνει σύνθεση ετερόκλητων στοιχείων• Δίνει τα προβλήματα διαισθητικά
<p>B</p> <ul style="list-style-type: none">• Εντοπίζει πιθανά προβλήματα/ κακοτοπιές• Είναι πρακτικός• Είναι σταθερός στις απόψεις του• Είναι συνεπής• Είναι σταθερός ηγέτης• Εξετάζει τις λεπτομέρειες• Οργανώνει τις δουλειές• Παρακολουθεί με ακρίβεια/ μεθοδικότητα• Τηρεί πρακτικά / λογιστικά στοιχεία σωστά• Υλοποιεί προγράμματα• Διαχειρίζεται σωστά το χρόνο• Είναι συντηρητικός/ παραδοσιακός	<p>C</p> <ul style="list-style-type: none">• Είναι μαλακός / ήπιος• Αναγνωρίζει διαπροσωπικές δυσκολίες• Προβλέπει τα αισθήματα των άλλων• Διαισθάνεται τα προβλήματα των άλλων• Είναι ευαίσθητος στη γλώσσα του σώματος• Δείχνει διαπάθεια• Δημιουργεί ενθουσιασμό• Πείθει• Διδάσκει• Συμβιβάζει/ είναι ευέλικτος• Σέβεται τις αξίες των άλλων• Καταλαβαίνει συγκινησιακά θέματα• Επικοινωνεί εύκολα• Είναι πρόθυμος να βοηθήσει

Επαγγελματική προσαρμογή



Αποτελεσματικός τρόπος προσέγγισης

A

«Ποια είναι η θεωρία που υποστηρίζει το θέμα;»

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

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

«Πρόκληση του καθιερωμένου»

D

- Στρατηγική και οραματισμός
- Ανάληψη κινδύνου και πειραματισμός
- Συνδυασμός και συσχέτιση ενοσίων

ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

«Πως μπορούμε να κάνουμε αυτό να συμβεί;»

- Έμφαση στις λεπτομέρειες/ διαδικασίες
- Μετακίνηση από το Α στο Β σημείο
- Οργάνωση, προγραμματισμός

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

«Μέλος της ομάδας»

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

ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ

B

C

Άσκηση – αποτελεσματική ομαδική συνεργασία

Συζητήστε στην ομάδα σας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα

α. Μίας ομάδας εργασίας που αποτελείται από άτομα του ίδιου νοητικού προφίλ (ομοιογενής)

Πλεονεκτήματα
Μειονεκτήματα

β. Μίας ομάδας εργασίας που αποτελείται από άτομα διαφορετικών προφίλ (ετερογενής)

Πλεονεκτήματα
Μειονεκτήματα

γ. Μίας ομάδας που είναι ολικού μυαλού, δηλ. που τα μέλη της αλληλοσυμπληρώνονται έτσι ώστε να εκπροσωπούνται συνολικά όλοι οι τομείς Α, Β, C, D,

Πλεονεκτήματα
Μειονεκτήματα

Άσκηση – πώς επικοινωνούν τα 4 στίλ;

- Πως νομίζεται ότι προτιμούν να επικοινωνούν τα 4 στίλ; Γράψτε τις απαντήσεις σας στο παρακάτω σχήμα.
- Συζητήστε τις απαντήσεις σας με τους υπόλοιπους της ομάδας.
- Συμφωνείτε για τα κύρια χαρακτηριστικά του κάθε τετραγώνου.
- Ετοιμάστε μια παρουσίαση.

A

D

B

C

Αποτελεσματική επικοινωνία ανά τεταρτημόριο



Αντιδρά χωρίς συναισθηματισμό

Περιμένει:

- Σύντομες, ξεκάθαρες και ακριβείς πληροφορίες
- Υλικό που είναι άμεσο και στο θέμα
- Καλοδουλεμένες ιδέες σε λογικό πλαίσιο
- Διαγράμματα
- Τεχνική ακρίβεια
- Παρουσιάσεις που ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους

Θέλει ακριβή γεγονότα

Εκτιμά

- Την κριτική ανάλυση
- Μια καλή συζήτηση
- Προσπάθειες για σωστή αξιοποίηση του χρόνου

Ρωτάει «Τι;»



Αντιδρά προσεκτικά

Περιμένει:

- Βήμα-προς-βήμα παρουσίαση του προβλήματος
- Χρονοδιαγράμματα και πλάνα δράσης
- Συνέπεια
- Ευθυγράμμιση με καλοσχεδιασμένες διαδικασίες
- Διαβεβαίωση ότι αυτό έχει ξαναγίνει
- Εξήγηση για το πώς θα συμβεί
- Συστάσεις και πληροφορίες για το παρελθόν

Απαιτεί λεπτομέρεια και συνέπεια

Εκτιμά:

- Το χαμηλό ρίσκο
- Τη γραπτή επικοινωνία πριν μια συνάντηση
- Ένα προγραμματισμένο ραντεβού
- Τη λεπτομερή εργασία

Ρωτάει «Πώς;»



Αντιδρά αυθόρμητα

Περιμένει:

- Κατανόηση των αναγκών του
- Ανάμειξη με τους άλλους
- Καλή συμπεριφορά και προσωπικές σχέσεις
- Προσωπικό άγγιγμα και άνεση
- Οπτική επαφή
- Να ξέρει «πώς οι άλλοι θα αντιδράσουν»
- Να γίνονται σεβαστά τα συναισθήματά του
- Όλοι να λαμβάνουν την ίδια προσοχή

Χρειάζεται να νιώθει ενθουσιασμό

Εκτιμά:

- Την σωματική επαφή/ την ευαισθησία
- Την ομαδική συζήτηση
- Μία αρμονική προσέγγιση

Ρωτάει «Ποιος;»

D

Αντιδρά με το να σκεφτεί κάτι

Περιμένει:

- Μια εισαγωγή
- Ένα εννοιολογικό πλαίσιο
- Συχνές και αυθόρμητες εργασίες
- Ιδέες
- Ελευθερία αναζήτησης
- Μεταφορικά παραδείγματα
- Οπτικά
- Μακρόπνοους στόχους
- Σύνδεση με τη «μεγάλη εικόνα»

Προτιμά τις έννοιες

Εκτιμά:

- Την πρωτοβουλία και τη φαντασία
- Τη σύνδεση με άλλες προσεγγίσεις
- Την καινοτομικότητα και τις ευχάριστες προσεγγίσεις
- Ελάχιστες λεπτομέρειες

Ρωτάει «Γιατί;»



Τι Περιμένει το Α τεταρτημόριο, όταν εξετάζει ένα προϊόν ή μία πρόταση

Ενδιαφέρον:	Γεγονότα που τεκμηριώνονται επιστημονικά, αποτελέσματα τεστ, στατιστικά στοιχεία και αναλύσεις
Οπτικά:	Γραφήματα, πίνακες με αριθμητικά δεδομένα, διαγράμματα, συμπεράσματα
Αποδέχεται:	Αποδείξεις από πραγματικές, επιστημονικές ή στατιστικές πηγές
Οικονομικά θέματα:	Το αποτέλεσμα, καθαρό κέρδος ή έσοδα, χρηματοοικονομικές αναλύσεις
Συγκρίσεις:	Τεχνικών χαρακτηριστικών ή στοιχείων απόδοσης για εξαιρετικά προϊόντα ή ποιοτική εξυπηρέτηση
Τελική επιθυμία:	Υπεροχή προϊόντος ή υπηρεσίας. Θέλει το καλύτερο.
Εμπιστεύεται:	Αξιόπιστες, επιστημονικές πηγές/ ειδικούς.
Επίδραση στην επαγγελματική ζωή:	Θα με βοηθήσει αυτό να φτάσω στην κορυφή;

B

Τι Περιμένει το B τεταρτημόριο, όταν εξετάζει ένα προϊόν ή μία πρόταση

Ενδιαφέρον:	Οργανωμένες και λεπτομερείς πληροφορίες (ποιος, τι, που, πότε) και διαδικασίες.
Οπτικά:	Δομημένα κείμενα, λίστες, γραφήματα, διαγράμματα με συγκριτικά στοιχεία ή λεπτομέρειες λειτουργίας
Αποδέχεται:	Ιστορικό, παράδοση, ασφάλεια, μακροχρόνια χρήση. Κάνοντας έρευνα εστιάζει σε αριθμό μελετών, στο χρόνο ολοκλήρωσης των μελετών και τα αποτελέσματά τους.
Οικονομικά θέματα:	Εξοικονόμηση χρημάτων, οικονομικές αγορές, εκπτώσεις
Συγκρίσεις:	Κόστος, ασφάλεια, αξιοπιστία, πρακτικά θέματα.
Τελική επιθυμία:	Αξιοπιστία και αποδεδειγμένη απόδοση στο χρόνο. Θέλει τη μέγιστη δυνατή αξία σε σχέση με το κόστος (value for money).
Εμπιστεύεται:	Ικανοποιημένους και επιτυχημένους μακροχρόνιους χρήστες
Επίδραση στην επαγγελματική ζωή:	Θα με βοηθήσει αυτό να διαφυλάξω την ασφάλεια στη δουλειά μου;



Τι Περιμένει το C τεταρτημόριο, όταν εξετάζει ένα προϊόν ή μία πρόταση

Ενδιαφέρον:	Επιδράσεις στους ανθρώπους, βελτίωση ή ενίσχυση της κατάστασής τους, της ζωής τους και των σχέσεών τους
Οπτικά:	Δημιουργούν αισθήματα ζεστασιάς, ενότητας, αποδοχής, ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους. Τα χρώματα και οι εικόνες υποστηρίζουν τα συναισθήματα.
Αποδέχεται:	Σύμφωνα με το τι «αισθάνεται καλό», νιώθει τους άλλους. Μουσική, σενάρια που μένουν στη μνήμη, καλές σχέσεις.
Οικονομικά θέματα:	Δεν είναι προτεραιότητα.
Συγκρίσεις:	Πώς το προϊόν ή η υπηρεσία θα ενισχύσει την καλή κατάσταση και την άνεση των ανθρώπων.
Τελική επιθυμία:	Η ικανοποίηση και η ευχαρίστηση των ανθρώπων.
Εμπιστεύεται:	Απλούς ανθρώπους ή ανθρώπους που η παρουσία τους εμπνέει ζεστασιά και εμπιστοσύνη.
Επίδραση στην επαγγελματική ζωή:	Θα με βοηθήσει αυτό να βελτιώσω τη σχέση μου με τους συναδέλφους μου, αλλά και στις υπόλοιπες πτυχές της ζωής μου; Θα ευνοήσει αυτό με ζεστό τρόπο τις ζωές των άλλων;

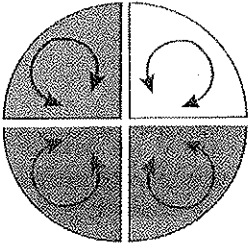
D

Τι Περιμένει το D τεταρτημόριο, όταν εξετάζει ένα προϊόν ή μία πρόταση

Ενδιαφέρον:	Μέλλον, αλλαγή του καθιερωμένου, τι είναι νέο, καινοτομικό ή δεν έχει ξαναγίνει, συμβολή στην ουσιαστική βελτίωση κάνοντας εφικτό αυτό που δεν υπάρχει τώρα. Γενικά σχετίζεται με την «μεγάλη εικόνα» ή μάκρο-επίπεδα, π.χ. ο κόσμος, η εθνική κοινότητα, το οικολογικό σύμπαν. Οι λεπτομέρειες δεν είναι σημαντικές μπροστά στον ενθουσιασμό για το τι είναι δυνατό.
Οπτικά:	Αποσπάσματα, παγκόσμιες εικόνες, συχνά από ασυνήθιστες οπτικές γωνίες, πολύ λάμψη, ζωντανά χρώματα. Εικόνες και/ ή κείμενα που κεντρίζουν τη φαντασία, είναι ανοιχτά προς ερμηνεία, μπορεί να είναι υποκειμενικά ή ασαφή.
Αποδέχεται:	Φαντασία, διαλογισμός, τι είναι πιθανό να συμβεί στο μέλλον (κάνοντας το φαινομενικά αδύνατο δυνατό), τα αποτελέσματα είναι σημαντικά διαφορετικά από την τρέχουσα κατάσταση.
Οικονομικά θέματα:	Ο ενθουσιασμός από τη φαντασία και το τι είναι δυνατό αποδυναμώνει το ενδιαφέρον για χρηματοοικονομικά θέματα.
Συγκρίσεις:	Στη διαδικασία του να φαντάζεσαι δυνατότητες δεν υπάρχουν συγκρίσεις, σημασία έχει μόνο το τι είναι διαφορετικό από τις παρούσες συνθήκες. Η καινοτομία είναι πολύτιμη.
Τελική επιθυμία:	Προτάσεις που βλέπουν στο μέλλον, που θα ωφελήσουν και θα διευρύνουν αυτό που είναι εφικτό σε παγκόσμια, εθνική, κοινωνική, οικολογική κλίμακα.
Εμπιστεύεται:	Άνθρωποι που επίσης δίνουν σημασία στο μέλλον, στις σημαντικές βελτιώσεις ή βλέπουν τη «μεγάλη εικόνα».
Επίδραση στην επαγγελματική ζωή:	Θα με βοηθήσει αυτό να πρωτοπορήσω στις αλλαγές, στα μεγάλα πεδία της ζωής;

Επικοινωνώντας με τους άλλους

Σενάριο 1 **ΙΔΙΟ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ**



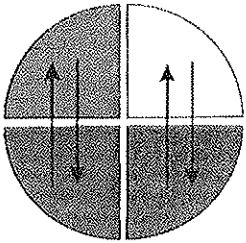
Επικοινωνία με ανθρώπους του ίδιου στίλ ελεύθερη ροή, ίδιο μήκος κύματος – μπορεί όμως να γίνει ανταγωνιστική και φυλετική.

Το στίλ που προτιμώ είναι _____

Κάποιος που έχει την ίδια προτίμηση _____

Πώς επικοινωνούμε _____

Σενάριο 2 **ΣΥΜΒΑΤΟ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ**

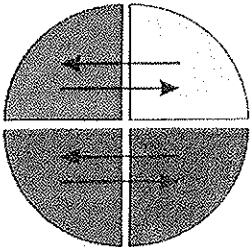


Επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων με την ίδια προτίμηση/ αριστερά ή δεξιά. Υποστηρικτική, ενισχυτική – ίσως να δημιουργήσει ψευδή εντύπωση αλληλοκατανόησης

Κάποιος που έχει συμβατή προτίμηση _____

Πώς επικοινωνούμε _____

Σενάριο 3 **ΑΝΤΙΘΕΤΟ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ**

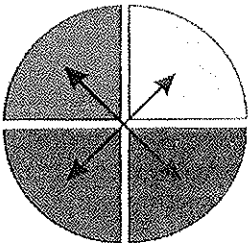


Επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων με Λιμβική ή Διανοητική προτίμηση. Συνέργεια, προστίθενται – ίσως να δημιουργούν αντιθέσεις/ διαφωνίες

Κάποιος που έχει αντίθετη προτίμηση _____

Πώς επικοινωνούμε _____

Σενάριο 4 **ΑΝΤΙΔΙΑΜΕΤΡΙΚΟ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΟ**

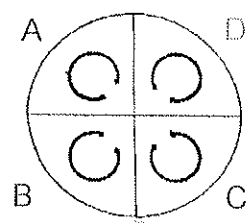


Επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων με διαγώνια αντίθετες προτιμήσεις. Συμπληρωματική αλλά και συγκρούσεις – ίσως να προκύψουν διαφωνίες

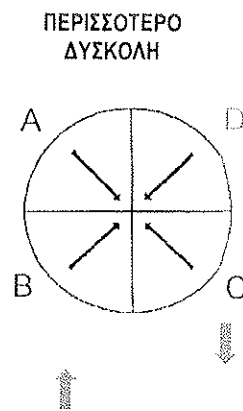
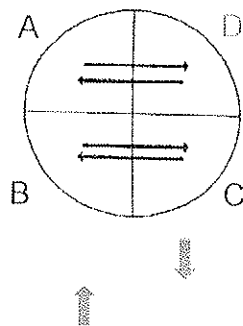
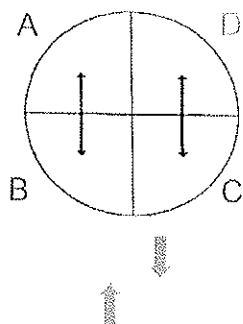
Κάποιος με αντιδιαμετρική προτίμηση _____

Πώς επικοινωνούμε _____

Επικοινωνία – αποτελεσματική / προβληματική



ΛΙΓΟΤΕΡΟ
ΔΥΣΚΟΛΗ



Άσκηση - πώς επικοινωνείτε;

- Εξετάστε το Νοογράφημά σας.

- Πώς σας αρέσει να επικοινωνείτε;

- Τι κάνετε αποτελεσματικά;

- Τι δεν κάνετε;

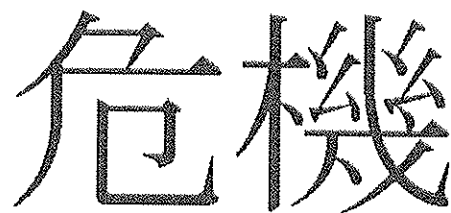
- Πώς μπορείτε να βελτιώσετε την καθημερινή σας επικοινωνία;

Μέρος 2^ο
Διαχείριση Συγκρούσεων

Είναι η σύγκρουση μία κρίση;

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

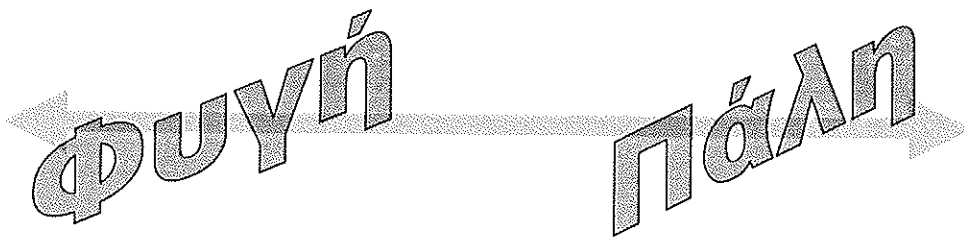
Υπάρχει, όμως, ένας άλλος τρόπος να δούμε μια τέτοια κατάσταση, όπως προτείνουν οι Κινέζοι στο σύμβολό τους για την κρίση:

The image shows the Chinese characters for 'Crisis' (危機) in a large, bold, black font. The characters are '危' (danger) and '機' (opportunity). They are centered within a rectangular frame that has a dotted border on the top and left sides and a solid, textured border on the bottom and right sides.

Κρίση (Κίνδυνος + Ευκαιρία)

Συγκρούσεις: Πώς φαίνονται;

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



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

Παραδείγματα αντιδράσεων **φυγής**:

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

Παραδείγματα αντιδράσεων **πάλης**:

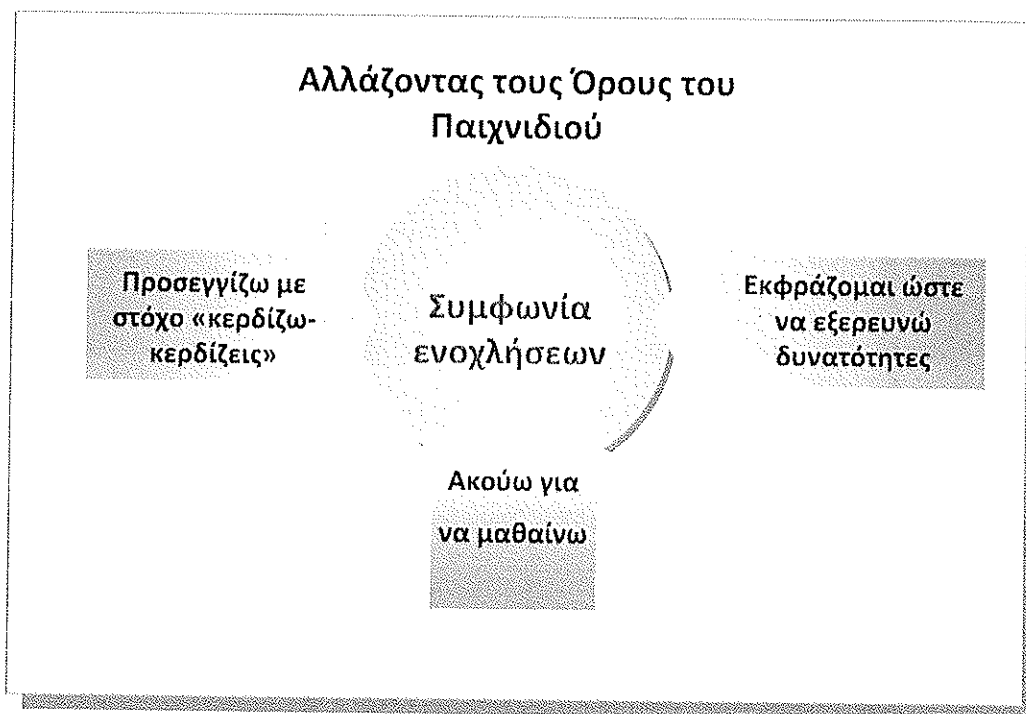
- Θέλει να λύσει το θέμα άμεσα και γρήγορα
- Θέλει να «τελειώσει με το θέμα» χωρίς καθυστέρηση
- Εκφράζει μια αίσθηση επείγοντος: "Αυτό είναι πραγματικά σοβαρό!"

Ποιά είναι η δική σας τυπική αντίδραση σε περίπτωση σύγκρουσης;

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

Αλλάζοντας τους Όρους του Παιχνιδιού: Τι πρέπει να κάνουμε

Αλλάζουμε τους όρους του παιχνιδιού σημαίνει ότι **αναλαμβάνουμε προσωπική ευθύνη** για την επίλυση της σύγκρουσης μέσα στην ομάδα και με τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργαζόμαστε ή έχουμε συχνή επαφή. Σημαίνει τη στροφή από την τυπική συμπεριφορά «κερδίζω-χάνεις» στην υιοθέτηση της νοοτροπίας «κερδίζω-κερδίζεις».



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

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

Η Συμφωνία Ενοχλήσεων

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

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

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

Αυτός που εκφράζει την ενόχληση:

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

Αυτός που εκφράζει την ενόχληση δεν:

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

Αυτός που εισπράττει την ενόχληση:

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

Αυτός που εισπράττει την ενόχληση δεν:

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

Χρησιμοποιώντας τη Συμφωνία Ενοχλήσεων:

Τι πρέπει να κάνουμε

Κατά τη διάρκεια της συζήτησης

1. Μοιραστείτε την ενόχλησή σας:

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

2. Προσπαθήστε να καταλάβετε την άποψη του άλλου:

- *“Πώς το βλέπεις εσύ;”*

3. Λύστε από κοινού το πρόβλημα:

- *“Τι μπορούμε να κάνουμε γι' αυτό;”*

4. Παρακολούθηση του θέματος:

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

Προσέγγιση «κερδίζω-κερδίζεις»:

Τι ψιθυρίζω στον εαυτό μου?

Ελέγξτε την οπτική σας γωνία

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

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

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

Αναρωτηθείτε για την οπτική σας γωνία

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

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

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

Η τεχνική: Ακούω για να Μαθαίνω

Πώς γίνεται;

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

Θέσεις / Επιδιώξεις:

- Η θέση είναι χειροπιαστό, συγκεκριμένο αίτημα. Είναι το «τί» θέλει ο καθένας.
- Η επιδίωξη είναι το κίνητρο ή ο φόβος. Είναι το «γιατί» πίσω από τη θέση.
- Χρήσιμες φράσεις:
 - “Βοήθησέ με να καταλάβω ... ”
 - “Πες μου περισσότερα πάνω σ’αυτό.”
 - “Πώς έφτασες σ’αυτό το συμπέρασμα;”
 - “Γιατί είναι τόσο σημαντικό για σένα;”
 - “Φαίνεται πως νοιώθεις _____. Είναι αλήθεια;”
 - “Λοιπόν, το πιο σημαντικό θέμα για σένα σε αυτό το πρόβλημα είναι _____.”
 - “Είναι σωστό αυτό που κατάλαβα;”

“Ακολουθώντας τους Κανόνες”

Τι γίνεται όταν ο άλλος δεν “ακολουθεί τους κανόνες”;

Αυτή είναι μια ερώτηση που γίνεται συχνά. Μια σαφής ένδειξη των ανθρώπων που δεν «ακολουθούν τους κανόνες» είναι όταν αντιδρούν με φυγή ή πάλη. Ο στόχος σας είναι να στρέψετε τον συνομιλητή σας στη χρήση της συμφωνίας ενοχλήσεων.

Εξουδετέρωση

Σε συμπεριφορά πάλης, πρέπει να χρησιμοποιήσετε την τακτική εξουδετέρωσης έτσι ώστε ο συνομιλητής σας να «ξεθυμάνει» .

- *Χρησιμοποιήστε τεχνικές «Ακούω για να μαθαίνω» για να ακούτε προσεκτικά και με διάθεση κατανόησης ενόσω ο συνομιλητής σας ξεθυμαίνει.*
- *Δείξτε κατανόηση (ενσυναίσθηση) στους προβληματισμούς του, καταλάβετε τη δική του άποψη.*
- *Κάντε ερωτήσεις για να διευκρινίσετε προβληματισμούς.*
- *Μην διακόπτετε.*
- *Σκέφτεστε θετικά για να μην αρπαχτείτε από τις αντιδράσεις του.*

Όταν η αντίδραση πάλης αρχίσει να μειώνεται, ενθαρρύνετε τον άλλον να χρησιμοποιήσει τη συμφωνία ενοχλήσεων για να επιλύσετε από κοινού το πρόβλημα.

Παρέμβαση

Σε συμπεριφορά φυγής, πρέπει να χρησιμοποιήσετε την τακτική παρέμβασης έτσι ώστε να εμπλέξετε τον άλλον στο πρόβλημα.

- *Δώστε στον συνομιλητή σας την ευκαιρία να μιλήσει ειλικρινά.*
- *Δείξτε του ότι θα είστε εχέμυθος.*
- *Διαβεβαιώστε τον άλλον ότι θα ακούσετε ό,τι έχει να σας πει. Χρησιμοποιείστε τις τεχνικές «Ακούω για να μαθαίνω» .*
- *Δείξτε επιμονή στο να εμπλέξετε τον άλλον στο πρόβλημα.*

Όταν η αντίδραση φυγής αρχίσει να μειώνεται, ενθαρρύνετε τον άλλον να χρησιμοποιήσει τη συμφωνία ενοχλήσεων για να επιλύσετε από κοινού το πρόβλημα.

Σημαντικό: Εάν ο συνομιλητής σας δεν γνωρίζει τη συμφωνία ενοχλήσεων, ορίστε την εκμάθησή της ως την πρώτη σας συμφωνία προς διαπραγμάτευση.

Η τεχνική: Εκφράζομαι ώστε να Εξερευνώ Δυνατότητες

Πώς γίνεται;

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

Χρήσιμες φράσεις:

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

Δραστηριότητα:

Σχεδιασμός Επίλυσης Συγκρούσεων —Κατανόηση

Σκεφτείτε μια κατάσταση σύγκρουσης που αντιμετωπίζετε.

Η αντίδρασή μου στην κατάσταση:

ΠΑΛΗ	<input type="checkbox"/>
ΠΑΛΗ	<input type="checkbox"/>

ΦΥΓΗ	<input type="checkbox"/>
ΦΥΓΗ	<input type="checkbox"/>

Η αντίδραση του άλλου ατόμου:

- Είχατε προηγουμένως συζητήσει μεταξύ σας τις προσδοκίες του καθενός; Εάν ναι, ποιές ήταν και σε ποιο βαθμό κατανοήθηκαν από εσάς και τον άλλον;
- Τι αλλαγές συνέβησαν στην πραγματοποίηση της συμφωνίας;
- Ποιά είναι η ενόχληση που αισθάνεστε;
- Προέκυψε απομάκρυνση μεταξύ σας; Εάν ναι, τι μορφή πήρε;

Σχεδιασμός Επίλυσης Συγκρούσεων — Ενέργειες

Σημειώστε στρατηγικές και ιδέες που έχετε για την επίλυση της υπαρκτής κατάστασης σύγκρουσης που αντιμετωπίζετε.

Υιοθετήστε την προσέγγιση «κερδίζω-κερδίζεις»:

Αναζητήστε ένα αποτέλεσμα εξίσου ικανοποιητικό και για τις δύο πλευρές

Χρησιμοποιείστε τη Συμφωνία Ενοχλήσεων:

- Μοιραστείτε με τον άλλον την ενόχλησή σας
- Εξερευνήστε δυνατότητες
- Επιλύστε το πρόβλημα
- Επανέρθετε για να αξιολογήσετε

Ακούτε για να Μαθαίνετε:

- Αναζητήστε διαφορετικές απόψεις
- Κάνετε ερωτήσεις για να διευκρινίσετε
- Ελέγξτε τί έχετε καταλάβει
- Αποκρυπτογραφήστε επιδιώξεις

Εκφραστείτε για να εξερευνήσετε δυνατότητες:

- Προσφέρετε ιδέες
- Είστε ανοικτοί σε ερωτήσεις

Μέρος 3^ο
Πρακτικές Συμβουλές για τη Διαχείριση
Δύσκολων Ανθρώπων

Σκεπτόμενοι τους δύσκολους ανθρώπους

Όταν υπάρχει στο χώρο εργασίας ένα άτομο δύσκολο γίνεται πολύ συχνά το επίκεντρο των συζητήσεων. Δεν ξεκινάει μια συνάντηση, το γεύμα στην καφετέρια, ακόμα και μια μπύρα εκτός γραφείου χωρίς να αναλωθεί μισή ώρα με παράπονα και διαμαρτυρίες για αυτό το άτομο.

Αυτού του είδους η συμπεριφορά γίνεται χρόνια συνήθεια, δικαιολογημένη ή όχι, η οποία είναι τοξική και μπορεί να κάνει το τμήμα ή ολόκληρο τον οργανισμό ένα απαίσιο χώρο εργασίας.

Ορισμένοι λόγοι για τους οποίους η χρόνια συνήθεια των παραπόνων είναι αντιπαραγωγική, είναι οι εξής:

1. Κάνει τα πράγματα να φαίνονται χειρότερα από ότι πραγματικά είναι.

Οι άνθρωποι συγκεντρώνονται μόνο στα αρνητικά. Μπορεί όλα τα «άλλα» στον οργανισμό να είναι εντάξει, όσοι παραπονούνται όμως μιλάνε μόνο για προβλήματα, ενοχλήσεις κλπ. Αν σε έναν οργανισμό το 80% των θεμάτων είναι θετικά και το 20% αρνητικά και περνάτε τον περισσότερο χρόνο μιλώντας για αυτό το 20%, τότε σίγουρα τα αρνητικά θα φαίνονται χειρότερα από ότι είναι στην πραγματικότητα.

2. Γίνεται συνήθεια.

Όσο περισσότερο διαμαρτύρεστε, γίνεται και περισσότερο εύκολο. Στο τέλος, όλα είναι αρνητικά, κάθε κατάσταση γίνεται προβληματική, όλοι είναι «άχρηστοι» και τίποτα δεν αξίζει. Όσο επικεντρώνεστε στα αρνητικά, τόσο πιο δύσκολο είναι να γυρίσετε σε θετική διάθεση..

3. Τελικά γίνεται αυτό στο οποίο έχετε συγκεντρώσει όλη την προσοχή και ενέργειά σας.

Επικεντρώνεστε συνέχεια στο να αντλήσετε πληροφορίες που επιβεβαιώνουν τις αντιλήψεις και αποφεύγετε πληροφορίες και ερμηνείες που είναι αντίθετες με τα πιστεύω σας. Αυτά που ήδη πιστεύετε ενισχύουν την αντίληψη των στοιχείων και πληροφοριών που δέχεστε από το περιβάλλον σας. Γι' αυτό και τα συνεχή παράπονα σας κάνουν να τα βλέπετε όλα αρνητικά, γιατί το υποσυνείδητό σας προσπαθεί να κάνει τις νέες σας παρατηρήσεις να ταιριάζουν με τις αντιλήψεις σας.

4. Σας κάνει απαισιόδοξους.

Ακούγοντας συνέχεια παράπονα σας κάνει να αισθάνεστε ότι τα πράγματα είναι χειρότερα από ότι είναι στην πραγματικότητα. Αυτό μειώνει τις ελπίδες και προσδοκίες σας ότι μπορούν τα πράγματα να γίνουν καλύτερα. Αυτή η στάση ωθεί τους ανθρώπους να μην παίρνουν πρωτοβουλίες να διορθώσουν μια κατάσταση, γιατί όλοι πιστεύουν ότι είναι καταδικασμένοι να αποτύχουν.

5. Σκοτώνει την καινοτομία.

Επειδή η κατάσταση δίνει απελπιστική, οι άνθρωποι γίνονται λιγότερο δημιουργικοί και καινοτόμοι. Ποιος είναι ο λόγος να προτείνουν ιδέες και λύσεις αφού έτσι και αλλιώς δεν πρόκειται να λειτουργήσουν. Επίσης, όσοι παραπονούνται συνεχώς, είναι και τα άτομα που πρώτα θα «σκοτώσουν» μια νέα ιδέα.

6. Ενισχύει τους αρνητικούς ανθρώπους.

Γίνονται ισχυρότεροι όσο πιο αρνητικοί είναι. Κάθε προσπάθεια να είστε θετικοί ή ευχάριστοι θα αποπεμφθεί και ο αισιόδοξοι θα θεωρηθούν επιπόλαιοι.

7. Ενισχύει τις αρνητικές σχέσεις.

Οι αρνητικοί άνθρωποι συμμαχούν και αναπτύσσουν στενές σχέσεις. Αλλά αυτές οι σχέσεις βασίζονται κυρίως στις κοινές αρνητικές εμπειρίες και αυτή η κατάσταση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως υγιής.

8. Δημιουργούνται κλίκες.

Το να είστε θετικοί, αισιόδοξοι και ευγενικοί σας κάνει πιο ανοικτούς απέναντι σε άλλους ανθρώπους και δημιουργείτε πιο εύκολα κοινωνικές σχέσεις. Αντίθετα, οι αρνητικοί άνθρωποι κάνουν συνήθως κλίκες και γίνονται κριτικοί και καχύποπτοι προς τους άλλους.

9. Η απαισιοδοξία είναι ζημιογόνα.

Οι θετικοί άνθρωποι, ζουν περισσότερο, είναι πιο υγιείς, έχουν περισσότερους φίλους και καλύτερη κοινωνική ζωή, χαίρονται τη ζωή περισσότερο, είναι πιο πετυχημένοι στη δουλειά τους. Ορισμένες φορές πιστεύουμε ότι οι αρνητικοί άνθρωποι έχουν το πάνω χέρι, γιατί «βλέπουν» νωρίτερα τα προβλήματα που υπάρχουν. Όμως, οι θετικοί άνθρωποι είναι αυτοί που πιστεύουν ότι ό,τι κάνουν θα λειτουργήσει και θα έχει αποτέλεσμα.

Συχνά λάθη στην αντιμετώπιση ανθρώπων που παραπονούνται συνέχεια

Πολλοί από μας κάνουν συχνά λάθη που κάνουμε όταν αντιμετωπίζουμε όσους παραπονούνται συνέχεια. Κάποιες στρατηγικές που ακολουθούμε και δεν αποδίδουν, είναι οι ακόλουθες:

1. Προσπαθούμε να τους **εμψυχώσουμε** λέγοντας «έλα, δεν μπορεί να είναι τόσο άσχημα τα πράγματα» ή «πρέπει να φτιάξεις τη διάθεση σου, δεν είναι η συντέλεια του κόσμου». Λέγοντας τέτοιες εκφράσεις είναι σαν να τους λέτε ότι δεν τους παίρνετε στα σοβαρά. Αν δεν δέχεστε αυτό που σας λέει ως σοβαρό, θα προσπαθήσει ακόμα περισσότερο!!
2. Προσπαθούμε **να δώσουμε λύσεις** που δεν ταιριάζουν ή δεν γίνονται. Λέμε κάποιες φορές «γιατί δεν δοκιμάζεις...» ή «έχεις δοκιμάσει...». Το άτομο που παραπονιέται μπορεί πράγματι να αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα και η απόπειρα να δώσετε εύκολες λύσεις – απλώς για να σταματήσει να παραπονιέται – μπορεί να μην το οδηγεί πουθενά.
3. Τους λέμε να το **ξεπεράσουν**. Για παράδειγμα τους λέμε: «σταμάτα να διαμαρτύρεσαι και κάνε κάτι να το ξεπεράσεις» ή «ή το πρόβλημα είναι αυτό που είναι ή βρες μια λύση». Είναι πάλι μια προσέγγιση για να τους πείσουμε να σταματήσουν να διαμαρτύρονται αλλά καθόλου δεν συμβάλει στη λύση του θέματος που τους απασχολεί.
4. **Αδιαφορούμε** ή τους αποφεύγουμε. Αυτή η στάση τους κάνει να αναζητούν ακόμα περισσότερο την προσοχή μας και έτσι συνεχίζεται η κατάσταση.
5. **Μπαίνουμε και εμείς στο παιχνίδι** των παραπόνων. Για παράδειγμα: «Συμφωνώ μαζί σου ότι η προϊσταμένη μας είναι άδικη, και η εταιρία δεν διοικείται σωστά, και ο καιρός είναι χάλια, και όλα είναι στραβά.» Μπορεί να βοηθάει στην ανάπτυξη της σχέσης με το συγκεκριμένο άτομο αλλά όσο μπαίνουμε και εμείς σε αυτή την κατάσταση, δεν πρόκειται να γίνει τίποτα για να βελτιωθεί.

6. **Σταματάμε την επικοινωνία** για το συγκεκριμένο θέμα με ήπιο τρόπο.

Αυτό τελικά τους κάνει να «θάβουν» προσωρινά το παράπονο, αλλά δεν το εξαφανίζουν.

Τα κρυμμένα παράπονα είναι χειρότερα από αυτά που βγαίνουν στην επιφάνεια, γιατί όσο δεν εκφράζονται, διογκώνονται

Και μια τακτική που λειτουργεί!

Πρέπει να αφήσουμε το άτομο που παραπονείται στην συνηθισμένη του πρακτική και αφού τον ακούσουμε και τον αφήσουμε να ολοκληρώσει, πρέπει με φυσικότητα και ενσυναίσθηση να πούμε «*Σε καταλαβαίνω, είναι σοβαρό. Δεν μπορώ να καταλάβω πώς θα βγάζεις πέρα σε μια τόσο δύσκολη κατάσταση.*» Είναι αρκετά πιθανό, η απάντηση του ατόμου να είναι : «*Ε, δεν είναι και τόσο σοβαρό.*» Έτσι αρχίζει από μόνος του να μειώνει τη διάσταση του προβλήματος που αντιμετωπίζει και να το φέρνει σε πιο ρεαλιστικά επίπεδα.

Η ενσυναίσθηση είναι ίσως η καλύτερη τεχνική που μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει για να βοηθήσει το άτομο που παραπονείται. Ούτε να τον ενθαρρύνετε χρειάζεται, ούτε να προσφέρετε εσείς λύσεις στο θέμα που αντιμετωπίζει. Απλώς **δείξτε του να καταλάβει ότι κατανοείτε** ότι η συγκεκριμένη κατάσταση είναι για αυτόν σημαντική.

Προσοχή όμως:

1. μη φανείτε σαρκαστικοί αλλά να είστε ειλικρινείς
2. μπορεί για εσάς το πρόβλημα να είναι τετριμμένο και απλό, να θυμάστε ότι για τον ίδιο είναι κάτι πολύ σοβαρό

Η παραπάνω τακτική δεν εξαφανίζει το πρόβλημα, απλώς σταματάει τον αέναο κύκλο του παραπόνου για το συγκεκριμένο θέμα.

Πώς να πρέπει να αντιμετωπίζετε τους δύσκολους ανθρώπους

Οι δύσκολοι άνθρωποι ανήκουν σε πολλές κατηγορίες. Μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικές κοινωνικές και οικονομικές τάξεις ή σε διαφορετικά τμήματα μέσα σε έναν οργανισμό. Ένα είναι σίγουρο. Οι δύσκολοι άνθρωποι κάνουν τη ζωή μας... δύσκολη.

Όταν κάποιος προσπαθεί να σας απομονώσει, να σας χωρίσει, να σας μειώσει, γενικά να δημιουργεί ένα εχθρικό εργασιακό περιβάλλον ή σας κάνει να μην θέλετε να πάτε το πρωί στη δουλειά σας, τότε είναι σίγουρα ένας δύσκολος άνθρωπος. Μπορεί να είναι ένας «τραμπούκος» ή απλώς να είναι μια σύγκρουση προσωπικοτήτων ανάμεσά σας. Όπως και να είναι η κατάσταση, μπορείτε να κάνετε συγκεκριμένα πράγματα για να την βελτιώσετε.

1. **Απομακρύνετε τη δύναμη εξουσίας που έχει πάνω σας.** Αυτή τη στιγμή έχει τον έλεγχο και αυτό πρέπει να το αλλάξετε – για το δικό σας καλό!
2. **Κρατήστε σημειώσεις και έγγραφα** που αποδεικνύουν αυτή την αρνητική σχέση. Συγκεντρώστε τα στοιχεία αντικειμενικά – χωρίς συναισθηματισμούς.
3. **Μη μένετε μόνοι σας** σε αυτή την ιστορία. Επικοινωνήστε το πρόβλημά σας σε άλλους συναδέλφους σας και ακόμα καλύτερα φροντίστε να έχετε «μάρτυρες» σε τέτοια περιστατικά.
4. **Αντισταθείτε στα αντίποινα.** Αυτό είναι συχνά πολύ δύσκολο. Συνέχεια θα σκέφτεστε πράγματα που θα μπορούσατε να κάνετε ή να πείτε ως αντίποινα στο δύσκολο άτομο. Μπορείτε να τα σκέφτεστε ... αλλά δεν πρέπει να τα κάνετε! Όταν έρχεστε σε επαφή με το συγκεκριμένο άτομο πρέπει να παραμείνετε ήρεμοι ακόμα και στον τόνο της φωνής σας! Σε αυτό το σημείο, σημειώστε επίσης ότι δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να ανεβάσετε τον τόνο της φωνής σας ή να φωνάξετε για να ξεσπάσετε. Αυτό κάνει τη διαχείριση του προβλήματος, ακόμα πιο δύσκολη.
5. **Χαλαρώστε** και μιλήστε με τους φίλους σας. Σας βοηθάει να αποφορτιστείτε. Μπορούν να σας βοηθήσουν και να σας ενθαρρύνουν.

6. **Αποδεχθείτε** ότι ορισμένοι άνθρωποι απλώς δεν μπορούν να συνεργαστούν. Μπορεί άλλοι να μπορούν να συνεργάζονται μαζί τους όμως εσείς να το βρίσκετε αδύνατον. Πολλές σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους έχουν γκρίζες αποχρώσεις. Μπορεί το άτομο αυτό να λέει: «μπορώ να συνεργαστώ με όλους τους άλλους εκτός από εσένα!». Αυτή είναι μια προσπάθεια να σας μετακυλήσει την ευθύνη, αλλά μην το αποδεχθείτε.
7. **Βοηθήστε τους να εκτονωθούν**, αλλά εσείς παραμείνετε ήρεμοι, μην πείτε κάτι που θα το μετανιώσετε μετά και κάτω από οποιαδήποτε περίπτωση, μην ξεσπάσετε σε κλάματα! Προσπαθήστε να τους αγνοήσετε αλλά μην μπείτε επηρεαστείτε και συμπεριφερθείτε και εσείς με αντίστοιχο τρόπο. Μην τους αντιμιλήσετε και μην πέσετε στο δικό τους χαμηλό επίπεδο. Προσπαθήστε να πείτε κάτι θετικό. Προσπαθήστε να κατευθύνετε τη συζήτηση εστιάζοντας σε κάτι διαφορετικό. Αλλά προπαντός, διατηρήστε την ψυχραιμία σας. Μια ερώτηση όπως: «γιατί...;» ή αναδιτύπωση αυτών που λέει, μπορεί να «ξεκολλήσει» τη συζήτηση από την δύσκολη καμπή που έχει πάρει.
8. **Προστατέψτε την εικόνα σας**. Αν έχετε συχνά επαφές με κάποιο άτομο το οποίο προσπαθεί να σας μειώσει, πρέπει να πάρετε πρωτοβουλίες για να προστατέψετε την εικόνα σας. Να θυμίζετε στον εαυτό σας ότι αυτό που λέει το συγκεκριμένο άτομο, δεν είναι απαραίτητα η αλήθεια. Συχνά, η στάση των συγκεκριμένων ατόμων υποχωρεί όταν έχουν να αντιμετωπίσουν αδιάσειστα στοιχεία. Συγκεντρώστε τέτοια στοιχεία, για επόμενη «επαφή» με το συγκεκριμένο άτομο.
9. **Μη θυμώνετε** – τους δίνετε ένα μεγάλο δώρο! Ότι κάνετε ή πείτε θυμωμένοι, θα το χρησιμοποιήσουν εναντίον σας, ξανά και ξανά. Έχουν απίστευτη μνήμη, όταν είναι να θυμηθούν κάτι αρνητικό για σας.
10. **Προσέξτε μη τους μοιάσετε!** Αν δεν είστε προσεκτικός, μπορεί τελικά να υιοθετήσετε κάποιες από τις δικές τους πρακτικές, ίσως και χωρίς να το καταλάβετε.
11. **Γίνετε ο manager της κατάστασης**. Μέχρι να ξεπεραστεί η συμπεριφορά ή να χωρίσουν οριστικά οι δρόμοι σας, πρέπει να βάλετε ως στόχο να διαχειριστείτε τον δύσκολο άνθρωπο, έτσι ώστε να έχετε τις λιγότερες δυνατές συνέπειες. Ως manager, η καλύτερη στρατηγική είναι η σιωπή, το χιούμορ, να αποδεχθείτε ότι δεν θα τον αλλάξετε. Οι δύσκολοι άνθρωποι δεν ακούν την λογική και τα επιχειρήματα. Απλώς, δεν μπορούν. Δεν μπορούν να κάνουν αυτοκριτική και να διορθώσουν τη δική τους λάθος συμπεριφορά.

12. **Να είστε εντελώς διαφορετικοί από αυτούς.** Δώστε το σωστό παράδειγμα ανεκτικότητας, υπομονής, ταπεινότητας και ακόμα και ευγένειας. Δώστε σεβασμό, γιατί είστε σωστοί άνθρωποι. Αν δεν λαμβάνετε σεβασμό από αυτούς – δυστυχώς – είναι δικό τους πρόβλημα.
13. **Βάλτε μικρούς και συνεχείς στόχους** στη διαχείριση του συγκεκριμένου ανθρώπου. Σκεφτείτε και προετοιμαστείτε για την επόμενη επαφή με το δύσκολο άτομο. Βάλτε τους προσωπικούς σας στόχους, στο πως πρέπει να τον διαχειριστείτε. Μην περιμένετε να γίνουν όλα με την πρώτη φορά, αλλά ξεκινήστε με καθορισμένα βήματα. Μην ξεχάσετε να επιβραβεύσετε τον εαυτό σας σε κάθε σας επιτυχία!!