

*Η δοκιμασία της κλίσης σε ένα επάγγελμα  
είναι η αγάπη για το μόχθο που αυτό συνεπάγεται.*

Logan Pearsall Smith

**Π**αρά τα όσα έχεις ακούσει και έχεις μάθει από την προσωπική σου εμπειρία, οι συσκέψεις δεν είναι κατ' ανάγκη βαρετές, περιττές και υπερβολικά παρατεταμένες. Όλα αυτά μπορείς να τα αλλάξεις – μπορείς να μάθεις να οργανώσεις συσκέψεις με το σωστό τρόπο. Αυτός ο οδηγός της «Μικρής Σειράς του Μάνατζερ» σου προσφέρει τα εργαλεία που χρειάζεσαι για να αποκτήσεις μια καθοριστική διευθυντική δεξιότητα.

### **Γιατί πρέπει να γίνει μια σύσκεψη;**

Πριν από οτιδήποτε άλλο, προσδιόρισε τι θέλεις να πετύχεις σε μια σύσκεψη. Αποφάσισε τι θέλεις να πραγματοποιηθεί.

Μετά αποφάσισε ποιους χρειάζεσαι να σε βοηθήσουν. Από τη στιγμή που έχεις συγκεκριμενοποιήσει το «τι» και το «ποιος», τα υπόλοιπα (το πότε και πού) είναι πανεύκολο να βρεθούν.

Ίσως έχεις ήδη καθιερώσει μια σταθερή εβδομαδιαία σύσκεψη. Πολλές ομάδες εργασίας συναντιούνται κάθε Δευτέρα πρωί για να οργανώσουν τις δραστηριότητες της εβδομάδας,

ενώ άλλες ομάδες συσκέπτονται την Παρασκευή για να κάνουν ανασκόπηση των δραστηριοτήτων, της προόδου και των προβλημάτων της εβδομάδας.

---

**ΣΥΣΚΕΨΗ (ουσ.) 1:** Η πράξη ή η διαδικασία της συνάντησης με σκοπό τη διενέργεια εργασιών **2:** Μια συνάθροιση ή συγκέντρωση με σκοπό την οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ ατόμων.

---

Γενικά, συγκάλεσε μια σύσκεψη όταν υπάρχει ικανός λόγος, όπως όταν:

- χρειάζεσαι ολόκληρη την ομάδα για να παράσχει πληροφορίες ή συμβουλές για κάποιο ζήτημα
- επιθυμείς να συμμετέχει η ομάδα στη λήψη αποφάσεων ή στην επίλυση ενός προβλήματος
- χρειάζεται να διαλευκάνεις ένα ζήτημα το οποίο δεν είναι δυνατό να επιλυθεί με την κατ' ιδίαν ανταλλαγή απόψεων
- επιθυμείς να μοιραστείς πληροφορίες με την ομάδα συνολικά, μια επιτυχία ή μια ανησυχία ή να γνωστοποιήσεις σε όλους μια συγκεκριμένη κατάσταση
- ασχολείσαι με ένα πρόβλημα που απαιτεί τη συμμετοχή προσώπων από διαφορετικές ομάδες που έχουν άλλη οπτική γωνία ή ασχολούνται με διαφορετικά θέματα
- εντοπίζεις ότι η αρμοδιότητα για κάποιο πρόβλημα, ζήτημα ή τομέα χρειάζεται να αποσαφηνιστεί

- ανακαλύπτεις ότι η ομάδα αισθάνεται έντονα την ανάγκη να συναντηθεί.

Όμως μη συγκαλείς σύσκεψη, όταν:

- πρόκειται για κάποιο προσωπικό ζήτημα που είναι προτιμότερο να αντιμετωπιστεί σε μία κατ' ιδίαν συνάντηση
- δεν έχεις το χρόνο να την προετοιμάσεις
- μια άλλη μέθοδος επικοινωνίας θα είχε εξίσου καλό ή και καλύτερο αποτέλεσμα – π.χ., ένα υπηρεσιακό σημείωμα, ένα ηλεκτρονικό μήνυμα ή ένα τηλεφώνημα
- το ζήτημα έχει ήδη κριθεί
- το θέμα δεν είναι τόσο σημαντικό, ώστε να αξίζει να του αφιερώσουν όλοι το χρόνο τους
- η ομάδα είναι αναστατωμένη και χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να ασχοληθεί με την πηγή της σύγκρουσης ή της ματαίωσης των προσδοκιών.

### **Ποιος πρέπει να συμμετάσχει σε μια σύσκεψη;**

**Πόσους πρέπει να καλέσεις;** Έστω ότι έχεις αποφασίσει ότι πραγματικά πρέπει να γίνει η σύσκεψη. Πριν σκεφτείς τα ονόματα των προσώπων που θα καλέσεις, αποφάσισε με αριθμούς.

Να θυμάσαι τον κανόνα 8-18-1.800:

- Αν πρέπει να λύσεις ένα πρόβλημα ή να λάβεις μια απόφαση, τότε μην καλέσεις περισσότερα από οκτώ άτομα. Το να υπάρχουν περισσότερα από οκτώ άτομα



## ΕΣΥ τι ΘΑ έκανες;

Δ.Ε.Π. (Δυστυχώς είναι Παρασκευή)

Ήταν Πέμπτη βράδυ. Η Μαρία ανησυχούσε για την τακτική σύσκεψη παραγωγής της εβδομάδας το επόμενο πρωί. Ήξερε πως, όπως πάντα, θα αφιέρωναν το μισό χρόνο για να λύσουν τα προβλήματα που είχαν προκύψει, επειδή κάποια μέλη της ομάδας εργασίας είχαν λάβει αποφάσεις κατά περίπτωση, σβήνοντας μικροεστίες φωτιάς, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τη μεγαλύτερη πυρκαγιά. Άκουγε ήδη τα μέλη της ομάδας να λένε: «Γιατί δεν μου είπες ότι...;» ή «Αν ήξερα ότι είχες αποφασίσει κάτι τέτοιο, δεν θα είχα προχωρήσει και...» και τις αναμενόμενες απαντήσεις: «Λυπάμαι, αλλά δεν φαινόταν σημαντικό» και «Δεν ήθελα να σπαταλήσω το χρόνο των άλλων ζητώντας να κάνουμε σύσκεψη». Και δεν θα ήταν ένας ή δύο που θα έθεταν αυτά τα ζητήματα – θα ήταν όλοι!

Η Μαρία κατάλαβε ότι έπρεπε να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να επικοινωνούν μεταξύ τους πιο αποτελεσματικά, αλλά πώς; Δεν είχε καμία διάθεση να παρατείνει τις ήδη εξαντλητικές συσκέψεις, αλλά η εναλλακτική πρόταση –η σύγκληση συσκέψεων για την επίλυση του όποιου προβλήματος προέκυπτε– θα προκαλούσε εξαιρετική αναστάτωση και ενόχληση.

ΕΣΥ τι ΘΑ έκανες; Ο σύμβουλος θα προτείνει μια λύση στο Τι ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕΣ να κάνεις.

σε μια αίθουσα δημιουργεί πάντοτε περισσότερα προβλήματα από όσα λύνει.

- Αν θέλεις τα μέλη της σύσκεψης να ανταλλάξουν αυθόρμητα ιδέες, τότε μπορείς να αυξήσεις τον αριθμό ως τα 18 άτομα. Απλώς μην περιμένεις συναίνεση όλων αυτών των προσώπων.
- Αν θέλεις να δώσεις πληροφορίες, στείλε ένα υπηρεσιακό σημείωμα. Α, ένα λεπτό, έχει ήδη αποφασίσει ότι πρέπει να συγκαλέσεις σύσκεψη. Αν θέλεις να προκαλέσεις τρελό ενθουσιασμό στην ομάδα για το τάδε εκπληκτικό καινούργιο προϊόν, τότε όσο περισσότεροι τόσο καλύτερα. Κάλεσε 1.800 ή και περισσότερα άτομα.

**Ποιος πρέπει να έρθει;** Εύκολο! Οποιοσδήποτε εμπλέκεται άμεσα, στα όρια του κανόνα 8-18-1.800.

Αυτό σημαίνει ότι κάποιες φορές θα είσαι υποχρεωμένος να πάρεις σκληρές αποφάσεις. Οι κανόνες είναι κανόνες. Τόλμησε να τους παραβιάσεις και χάθηκες. Αρκεί να παρατηρήσεις την απογοήτευση μιας ομάδας 30 ατόμων που προσπαθεί να καταλήξει σε μια απόφαση. Θα θυμούνται ότι εσύ συγκάλεσες τη σύσκεψη, και δεν θα έχουν την πιο θετική ανάμνηση.

---

**Συμβουλή:** Να θυμάσαι το χρυσό κανόνα της διαχείρισης επιχειρήσεων: να επαινείς δημοσίως, να επικρίνεις ιδιαιτέρως. Αυτή η αρχή θα πρέπει να διέπει πάντοτε τη στρατηγική των συσκέψεων που συγκαλείς.

---

## Είδη συσκέψεων

Προηγουμένως μιλήσαμε για τους καθιερωμένους τύπους συσκέψεων, το είδος με το οποίο κυρίως θα ασχοληθείς. Όμως υπάρχουν διαφοροποιήσεις θεμάτων, και θα πρέπει να είσαι ενήμερος για τις πιο συνηθισμένες μορφές συσκέψεων.

**Εξαιρέσεις του κανόνα:** Το μέγεθος των συσκέψεων είναι αυτό που καθορίζει τις εξαιρέσεις.

- **Συσκέψεις κατ' ιδίαν.** Πρόκειται για συσκέψεις όπου δίνεις άμεση αναφορά, δηλαδή κάνεις ένα δυσάρεστο απολογισμό ενεργειών ή μιλάς για τις αυξήσεις αποδοχών του επόμενου χρόνου. Και μερικές φορές θα πρέπει να απολύσεις κάποιον. Αν και αυτές είναι ίσως οι δυσκολότερες από όλες τις συσκέψεις, δεν μπορούν να γίνουν με κανέναν άλλον έντιμο τρόπο παρά μόνο πρόσωπο με πρόσωπο. Θυμάσαι κάποιες ιστορίες για εργαζόμενους που απολύθηκαν με ένα μήνυμα στον τηλεφωνητή ή με ηλεκτρονικό μήνυμα; Οι διευθυντές τους φαίνονται κακοί, αναξιόπιστοι και άξιοι ανάλογης μεταχείρισης.
- **Μεγάλες εταιρικές συσκέψεις.** Στο άλλο άκρο βρίσκεται η σύσκεψη των μετόχων, στην οποία ο διευθύνων σύμβουλος δίνει αναφορά για τη δραστηριότητα της εταιρείας και για τα αποτελέσματά της σε ένα πλήθος μετόχων που απαρτίζουν το ακροατήριο. Εδώ πρόκειται για πραγματικό θέαμα, και όχι για σύσκεψη. Πρόκειται για «ψυχαγωγία», που υπακούει σε όλους τους θεατρικούς κανόνες. Αν στην οργάνωση μιας τέτοιας σύ-

σκεψης βρεθείτε σε αδιέξοδο, ζητήστε τη βοήθεια ενός επαγγελματία. Συσκέψεις σαν αυτές έχουν περιορισμένο θετικό δυναμικό, και πολύ αρνητικό. Οι άνθρωποι θυμούνται μόνο τι πήγε στραβά και τίποτα όταν όλα κυλούν ομαλά.

---

### **Βήματα για την οργάνωση μιας σύσκεψης με θέμα την επίλυση προβλημάτων**

1. Μάθε πώς αντιλαμβάνονται το πρόβλημα όσοι συμμετέχουν.
  2. Φρόντισε να συμφωνήσουν όλοι στον προσδιορισμό του προβλήματος.
  3. Συζήτησε για τη διάρκεια του προβλήματος και την παρούσα μορφή του.
  4. Προσδιόρισε ποιοι είναι οι λόγοι που πιστεύει η ομάδα ότι δημιούργησαν το πρόβλημα.
  5. Προσδιόρισε τις μελλοντικές επιπτώσεις του προβλήματος, σε περίπτωση που δεν λυθεί.
  6. Προχώρησε στην ανταλλαγή αυθόρμητων σκέψεων της ομάδας για την επίλυση του προβλήματος. Φρόντισε να διευκρινιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε επιλογής.
  7. Διάλεξε την πιο αποτελεσματική μέθοδο για την επιλογή μιας εναλλακτικής λύσης. Σκέψου τους παράγοντες-κλειδιά, όπως ο χρόνος, οι πόροι, τα οικονομικά δεδομένα, οι αξίες κ.ο.κ., που παίζουν ρόλο στην επιλογή.
  8. Εξασφάλισε την ομοφωνία ή, τουλάχιστον, τη συναίνεση για την επιλογή κάποιας λύσης ή για τη διαχείριση της επιχείρησης.
-



# ΤΙ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕΣ να κάνεις.

Ας επιστρέψουμε στο δίλημμα της Μαρίας.

Ο σύμβουλος προτείνει την ακόλουθη λύση:

Η Μαρία συνειδητοποίησε ότι έπρεπε να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να επικοινωνήσουν μεταξύ τους πιο αποτελεσματικά, αλλά πώς; Δεν είχε καμία διάθεση να παρατείνει τις ήδη εξαντλητικές συσκέψεις, αλλά η εναλλακτική πρόταση –η σύγκληση συσκέψεων για την επίλυση του όποιου προβλήματος προέκυπτε– θα προκαλούσε πρόσθετη αναστάτωση και εκνευρισμό.

Μια πρόταση για να βοηθήσουμε τη Μαρία να βγει από το δίλημμα είναι η εξής:

Μια από τις λίγες καλές αιτίες για να συγκαλέσεις μια σύσκεψη είναι προκειμένου να ληφθεί μια απόφαση. Στην ομάδα της Μαρίας προκύπτουν προβλήματα, επειδή τα μέλη της λαμβάνουν αποφάσεις κατά περίπτωση, χωρίς να συμβουλευτούν τα εμπλεκόμενα πρόσωπα. Η Μαρία ίσως είναι μία από τους λίγους τυχερούς που ουσιαστικά χρειάζονται περισσότερες συσκέψεις. Όμως δεν υπάρχει λόγος αυτές να διαρκούν περισσότερο. Αν καθορίσει μια αυστηρά περιορισμένη δεκαπεντάλεπτη σύσκεψη στο τέλος της ημέρας, όπου θα ανακοινώνονται οι αποφάσεις της ομάδας, ίσως δεν θα χρειάζεται πλέον η επίπονη εβδομαδιαία σύσκεψη παραγωγής.

Όμως υπάρχει άλλη μια επιλογή που θα έπρεπε να εξετάσει η Μαρία. Η ουσία του προβλήματος δεν είναι ότι κάποιιοι λαμβάνουν αποφάσεις, αλλά ότι τα εμπλεκόμενα πρόσωπα δεν τις πληροφορούνται έγκαιρα. Δεν υπάρχει επαρκής εν-



δοομαδική επικοινωνία. Μια πιο πειθαρχημένη χρήση των ηλεκτρονικών μηνυμάτων, μαζί με την αυστηρά ελεγχόμενη εβδομαδιαία σύσκεψη παραγωγής, ίσως θα έλυne το πρόβλημα και θα έκανε αυτές τις συσκέψεις λιγότερο επώδυνες.

---

## Στοχοπροσήλωση

Συνοψίζοντας, να θυμάσαι ότι ο σκοπός καθοδηγεί τη σύσκεψη.

Σε μια σύσκεψη με σκοπό την **επίλυση ενός προβλήματος**, οι συμμετέχοντες πρώτα προσδιορίζουν το πρόβλημα και έπειτα επεξεργάζονται προτάσεις για την επίλυσή του. Όσοι συμμετέχουν σε συσκέψεις αυτού του είδους πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν ένα πρόβλημα και επίσης να έχουν την ενεργητικότητα και την ειδική γνώση να το διορθώσουν.

Σε μια σύσκεψη με σκοπό τη **λήψη αποφάσεων**, η ομάδα επιλέγει μια λύση για να την εφαρμόσει. Για να έχει επιτυχία, η ομάδα από την αρχή της σύσκεψης πρέπει να συμφωνεί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: οι αποφάσεις θα ληφθούν με συναίνεση, κατά πλειοψηφία, από ένα και μόνο πρόσωπο ή από μια μικρή ομάδα; (Περισσότερα για το θέμα παρακάτω.)

Όλοι οι άλλοι τύποι συσκέψεων έχουν στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών. Προσπάθησε να ακυρώσεις όσο το δυνατόν περισσότερες. Τις περισσότερες φορές αποτελούν σπατάλη χρόνου. Αντί για μια σύσκεψη, στείλε ένα ηλεκτρονικό μήνυμα. Κάνε τες μόνο αν χρειάζεσαι την ενέργεια όλων αυτών των ανθρώπων μαζί στο ίδιο δωμάτιο.

Πώς να προετοιμάσεις  
μια σύσκεψη

*Για να εξασφαλίσεις ότι κάτι δεν θα συμβεί,  
το μόνο που χρειάζεται  
είναι να σκεφτείς ότι συνέβη.*  
Baltasar Gracian

**O** Gracian έχει δίκιο. Μη σκεφτείς λοιπόν ότι μπορείς να συγκαλέσεις μια σύσκεψη και ότι θα το κάνεις χωρίς προετοιμασία! Μια επιτυχημένη σύσκεψη απαιτεί σκέψη και σχεδιασμό.

### **Τα πάντα ξεκινούν από το σκοπό**

Άρχισε την προετοιμασία εξακριβώνοντας το/τους σκοπό/ούς της σύσκεψης όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα. Θα ανταλλάξετε αυθόρμητες ιδέες, πληροφορίες, θα σκεφτείτε νέες ιδέες, θα λύσετε ένα πρόβλημα, θα χαράξετε μια πορεία δράσης ή θα αποσαφηνίσετε ρόλους και ευθύνες; Ο σκοπός σου μάλλον θα συνίσταται σε συνδυασμούς μερικών από αυτές τις λογικές δραστηριότητες. Από τη στιγμή που θα γνωρίζεις το σκοπό, θα είσαι σε θέση να προσδιορίσεις ποιοι είναι οι επιμέρους στόχοι. Η σαφής διατύπωση του σκοπού και του στόχου θα σε καθοδηγήσει στα επόμενα βήματα της διαμόρφωσης των θεμάτων που θα συζητηθούν.

---

**Συμβουλή:** Αν θέλεις να βεβαιωθείς ότι θα συμμετέχουν όλοι, σχεδίασε το χωρισμό της ομάδας σε υποομάδες για ένα μέρος της σύσκεψης.

---

### **Ποιος πρέπει να συμμετάσχει;**

Κάλεσε μόνο όσους πρέπει πραγματικά να παρευρίσκονται – εκείνους τους συνεργάτες που θα σου επιτρέψουν να επιτύχεις τους στόχους σου και θα συνεισφέρουν ενδιαφέρουσες απόψεις στα θέματα. Τα πρόσωπα αυτά είναι:

- οι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις-κλειδιά για τα σχετικά θέματα
- όσοι διαθέτουν πληροφορίες και γνώσεις για τα επιμέρους ζητήματα
- όσοι έχουν κάποια εμπλοκή ή ρόλο σε αυτά τα ζητήματα
- όσοι πρέπει να γνωρίζουν τις πληροφορίες που θα αναφέρετε, προκειμένου να κάνουν τη δουλειά τους
- όσοι καλούνται να εφαρμόσουν τις αποφάσεις που θα ληφθούν.

**Πώς να τους καλέσεις;** Όταν θα έχεις προσδιορίσει ποιοι πρέπει να παραβρεθούν, κάλεσέ τους προσωπικά. Βεβαιώσου πως γνωρίζουν ότι εσύ συγκαλείς και διευθύνεις τη σύσκεψη. Γνωστοποίησέ τους το σκοπό της σύσκεψης. Όρισε τη μέρα και την ώρα της σύσκεψης που θα ταιριάζει σε όλους (κάτι που μπορεί να είναι δύσκολο). Και προσπάθησε να δώσεις

στον καθένα έναν ενεργητικό ρόλο στη σύσκεψη. Έτσι εξασφαλίζεται πως θα συμμετέχουν όλοι. Οι άνθρωποι των επιχειρήσεων πληρώνονται για να έχουν ενεργητικό, όχι παθητικό, ρόλο. Αν πρέπει να παρακολουθούν παθητικά μια σύσκεψη για πολλή ώρα γίνονται νευρικοί – και βαριούνται.

### **Τι πρέπει να φροντίσεις σχετικά με την ημερομηνία, το χρόνο, το χώρο και τον εξοπλισμό;**

**Πότε;** Αν συναντιέσαι τακτικά με το προσωπικό σου, η ημερομηνία, η ώρα και ο τόπος θα αποτελούν μέρος του προγραμματισμού του καθενός. Αν η σύσκεψη είναι έκτακτη, τότε διάλεξε το χρόνο που θα τους εξυπηρετεί όλους.

---

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:** Μαζί με την πρόσκλησή σου μπορείς να στείλεις και εναλλακτικές προτάσεις για τις μέρες και τις ώρες. Μερικές εταιρείες διαθέτουν ημερολόγια στο εσωτερικό εταιρικό δίκτυο, ώστε να είναι δυνατός ο σχεδιασμός των προγραμμάτων των συναδέλφων με βάση την ενδοεταιρική πληροφόρηση.

---

**Πού;** Ο τόπος θα εξαρτηθεί από το μέγεθος και το σκοπό της σύσκεψης. Οι περισσότερες εταιρείες διαθέτουν αίθουσες συσκέψεων διάφορων μεγεθών για να φιλοξενούν αυτές τις ομαδικές συναντήσεις. Αν πρόκειται η σύσκεψη να γίνει για να ανταλλάξετε αυθόρμητες ιδέες (brainstorming), και διαθέτετε τα χρήματα, σκεφτείτε την περίπτωση να μεταφερθείτε σε κάποιο σημείο εκτός εταιρείας. Απαιτεί περισσότερο κόπο στη

διοργάνωση, αλλά συνήθως αποφέρει μεγάλα οφέλη ως προς την ποιότητα του αποτελέσματος.

**Με ποιο εξοπλισμό;** Τα τραπέζια που είναι τοποθετημένα ώστε να μπορούν όλοι να βλέπουν και να μιλάνε απευθείας ο ένας στον άλλον προωθούν τον ενεργό διάλογο, τον καλύτερο τρόπο για τις περιπτώσεις επίλυσης προβλημάτων και για τη λήψη αποφάσεων. Τα στρογγυλά τραπέζια ή τα τραπέζια σε σχήμα U είναι καλύτερα όταν δεν θέλετε να δώσετε έμφαση στην ιεραρχία. Αν θέλετε να δώσετε έμφαση στην εταιρική ιεραρχία, χρησιμοποιήστε ορθογώνια τραπέζια με το διευθυντή στην κεφαλή του τραπεζιού. Εκτός από τις περιπτώσεις όπου η σύσκεψη είναι μεγάλη και καθαρά πληροφοριακή, οι χώροι σε μορφή αμφιθεάτρου πρέπει να αποφεύγονται.

Παράγγειλε τον εξοπλισμό που θα χρειαστείς πριν τη σύσκεψη – και έλεγξέ τον προηγουμένως! Για οποιαδήποτε αλληλοδραστική σύσκεψη, θα χρειαστείς έναν πίνακα με αφαιρούμενες σελίδες χαρτιού (flip chart) ή έναν πίνακα για να καταγράφονται ιδέες και λύσεις. Επίσης, ίσως χρειαστείς προβολέα διαφανειών για παρουσιάσεις, εξοπλισμό ανοιχτής ακρόασης για να συμπεριλάβεις και όσους πιθανόν συμμετέχουν μέσω τηλεφώνου κλπ.

---

**Συμβουλή:** Για να αποφύγεις τυχόν προβλήματα και αναποδιές της τελευταίας στιγμής, επιβεβαίωσε τη διαθεσιμότητα του χώρου και έλεγξε τον απαραίτητο εξοπλισμό πριν τη σύσκεψη.

---

## **Κατάρτισε τον κατάλογο των θεμάτων προς συζήτηση**

Καθώς προχωράς στην προετοιμασία της σύσκεψης, χρησιμοποίησε τις πληροφορίες που έχεις συγκεντρώσει για να συντάξεις τον κατάλογο με τα θέματα προς συζήτηση. Ξεκίνα με το σκοπό και στη συνέχεια με τους συμμετέχοντες.

Ποια θέματα μπορούν να συμπεριληφθούν στην ημερήσια διάταξη; Ένας τυπικός κατάλογος με τα θέματα προς συζήτηση περιλαμβάνει τα εξής:

- τον σαφώς προσδιορισμένο σκοπό της σύσκεψης
- τα επιθυμητά αποτελέσματα ή τους στόχους
- τη σύνθεση της ομάδας ή τα πρόσωπα που θα συμμετέχουν στη σύσκεψη
- την ημερομηνία, το χρόνο και τον τόπο
- τη διάρκεια της σύσκεψης
- τον οργανωτή της σύσκεψης
- το ρόλο του κάθε μέλους της σύσκεψης
- κάθε επιμέρους στοιχείο των θεμάτων προς συζήτηση που θα καλυφθεί (όρισε συγκεκριμένο υπεύθυνο και το χρόνο που του αναλογεί)
- οποιοδήποτε υποστηρικτικό υλικό που μπορεί να χρειαστεί για την προετοιμασία.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΜΙΑΣ ΣΥΣΚΕΨΗΣ		
<i>Κατάλογος θεμάτων της ημερήσιας διάταξης</i>		
<b>Σκοπός:</b>	Τιμολόγηση ενός νέου προϊόντος	
<b>Στόχοι:</b>	Ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών τιμολόγησης ενός νέου προϊόντος	
<b>Θέμα της σύσκεψης:</b>	Εξέταση των μεταβλητών που επηρεάζουν την τιμολόγηση· λήψη απόφασης για τις κατευθυντήριες γραμμές της τιμολόγησης	
<b>Συμμετέχοντες:</b>	Τιμ, Μαρία, Χαβιέ, Εντ, Τζεν	
<b>Τόπος:</b>	5ος όροφος, αίθουσα συσκέψεων	
<b>Ημερομηνία και ώρα:</b>	2.00 μ.μ., 20 Μαρτίου, 20XX	
Θέμα ημερήσιας διάταξης	Ποιος	Διαθέσιμος χρόνος
Έναρξη	Τιμ	5΄
Επισκόπηση του πρότυπου κόστους του προϊόντος, εξαιρουμένου του κόστους ανάπτυξης	Εντ	5΄
Παρουσίαση των άριστων δικτύων διανομής	Χαβιέ και Εντ	10΄
Επισκόπηση της τιμολόγησης του ανταγωνισμού	Μαρία	5΄
Παρουσίαση αποτελεσμάτων των στοχευμένων ομάδων πελατών (focus groups), της δοκιμής προϊόντων κλπ.	Τζεν	10΄
Ομαδική συζήτηση για την τιμολόγηση	Όλοι	15΄
Απόφαση τελικών κατευθυντήριων γραμμών τιμολόγησης	Όλοι	5΄
Επόμενα βήματα από όλους	Ο Τιμ με στοιχεία	5΄



Βέβαια μπορείς να προσαρμόσεις τον παραπάνω κατάλογο, ώστε να ταιριάζει σε κάποιες ειδικές συνθήκες, όπως σε ένα συγκεκριμένο τύπο σύσκεψης, ή σε τυχόν προσκεκλημένους.

Καταλαβαίνεις λοιπόν πως η ημερήσια διάταξη είναι ένας εύχρηστος κατάλογος που σε βοηθά να οργανώσεις το γιατί, το ποιος, το πότε και το πού της σύσκεψης. Στην προηγούμενη σελίδα παρουσιάζεται το παράδειγμα μιας τυπικής ημερήσιας διάταξης. Στο παράρτημα με τα Εργαλεία στο τέλος του βιβλίου θα βρεις ένα ίδιο, αλλά όχι συμπληρωμένο έντυπο ημερήσιας διάταξης, για να το χρησιμοποιήσεις ως πρότυπο για τις δικές σου συσκέψεις.

**Τι έκταση πρέπει να έχει η ημερήσια διάταξη;** Να συμπεριλάβεις μόνο όσα θέματα μπορεί να καλύψει, με ρεαλιστικούς υπολογισμούς, μια ομάδα στο διαθέσιμο χρόνο.

Ως γενική κατευθυντήρια αρχή, να υπολογίζεις ότι απαιτούνται τουλάχιστον 30΄ για την κάλυψη ενός θέματος, και 2 ώρες για την κάλυψη πέντε θεμάτων. Να θυμάσαι, όμως, ότι η κατανομή του χρόνου για τα ειδικά ζητήματα του καταλόγου ίσως ποικίλλει – μερικά επιμέρους θέματα ίσως συμπυκνώνονται, αλλά θα χρειαστούν επιπλέον χρόνο συζήτησης.

---

**Συμβουλή:** Πάντα να υποεκτιμάς, παρά να υπερεκτιμάς, πόσα επιμέρους θέματα μπορεί να καλύψει μια ομάδα σε δεδομένο χρόνο.

---

**Ταξινομήσε προσεκτικά τα στοιχεία της ημερήσιας διάταξης.** Τοποθέτησε σε λογική αλληλουχία τα στοιχεία της ημερήσιας διάταξης για να δημιουργήσεις μια δυναμική συνεχή ροή στη σύσκεψη.

Πρώτον, βρες ζητήματα που είτε συνδέονται λογικά μεταξύ τους είτε το ένα οικοδομείται στο προηγούμενο. Αν χρειάζεται να λάβετε αποφάσεις αποκλειστικά θετικές ή αποκλειστικά αρνητικές (ναι/όχι), για παράδειγμα για το λανσάρισμα ενός προϊόντος, μην τοποθετείς το σχέδιο μάρκετινγκ της επόμενης χρονιάς πρώτο στον κατάλογο θεμάτων.

---

**Συμβουλή:** Μια σύσκεψη χωρίς κατάλογο θεμάτων προς συζήτηση μοιάζει με μια εξερευνητική ομάδα χωρίς χάρτη.

---

Δεύτερον, κατηγοριοποίησε τα ζητήματα – πρώτα θέσε τα θέματα πληροφόρησης, έπειτα βάλε τα θέματα που απαιτούν λήψη αποφάσεων, και, τέλος, θέσε τα θέματα που απαιτούν τη λύση προβλημάτων.

Αν στον κατάλογο συμπεριλαμβάνονται πραγματικά περίπλοκα ζητήματα, χώρισέ τα σε επιμέρους διαχειρίσιμα μέρη.

Φρόντισε να υπάρχει χρόνος για τα σημαντικά ζητήματα, αλλά άρχισε με μερικά εύκολα για να δημιουργήσεις έναν καλό ρυθμό. Σχεδίασε τον κατάλογο έτσι ώστε τα δυσκολότερα θέματα να συζητηθούν όταν τα μέλη της σύσκεψης θα διαθέτουν τη μεγαλύτερη διαύγεια και δημιουργικότητα. Αυτό σημαίνει ότι ίσως να πρέπει να γίνει ένα διάλειμμα για καφέ ή για

ελαφρύ φαγητό, μετά την ολοκλήρωση μέρους των εργασιών, ώστε να μπορείτε να επιστρέψετε όλοι γεμάτοι ενέργεια.

---

**ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ:** Άρχισε με ένα ζήτημα ενημέρωσης και, έπειτα, πέρασε σε ένα δύσκολο θέμα. Η ομάδα θα αναθερμανθεί και θα συγκεντρωθεί στο θέμα.

---

### Μοίρασε ρόλους και ευθύνες

Όταν προετοιμάζεσαι για μια σύσκεψη, βεβαιώσου ότι επιλέγεις εκείνα τα πρόσωπα που καλύπτουν όλους τους σημαντικούς ρόλους και όλες τις σχετικές αρμοδιότητες. Κάποιος μπορεί να αναλάβει περισσότερους ρόλους σε μια σύσκεψη, και, αν είναι η δική σου σύσκεψη, πιθανότατα θα αναλάβεις το ρόλο του ηγέτη και του συντονιστή. Οι ουσιαστικοί ρόλοι είναι οι εξής:

- **Ηγέτης.** Είτε διευθύνει τη σύσκεψη είτε όχι αποσαφηνίζει το σκοπό, τους στόχους, τους περιορισμούς και τις αρμοδιότητες. Έχει την ευθύνη του ελέγχου εφαρμογής των αποφάσεων (follow up).
- **Συντονιστής.** Καθοδηγεί την ομάδα στις φάσεις της συζήτησης, της λύσης των προβλημάτων και της λήψης αποφάσεων της σύσκεψης. Ίσως είναι υπεύθυνος για θέματα logistics της σύσκεψης πριν και μετά τη λήξη της.
- **«Γραμματέας».** Ο υπεύθυνος καταγραφής των σημαντικών σημείων της σύσκεψης. Εντοπίζει τα σημεία-

κλειδιά, τις ιδέες και τις αποφάσεις που προκύπτουν από τη σύσκεψη. Επίσης μπορεί να κρατά γενικές γραπτές σημειώσεις μετά τη σύσκεψη. (Πρόσεξε, δεν είπα πρακτικά! Περισσότερα για το θέμα αργότερα.)

- Βοηθός. Συμμετέχει ενεργά συνεισφέροντας ιδέες και βοηθώντας να παραμείνει η συζήτηση στη σωστή πορεία.
- Ειδικός. Συμβάλλει, όπου απαιτείται, με την ειδική εμπειρία του σε συγκεκριμένα θέματα. Η συμβολή του ειδικού στην ομάδα εργασίας ίσως περιορίζεται στην παροχή απαραίτητων πληροφοριών, εκτός αν συμμετέχει κανονικά στην ομάδα ως βοηθός.

---

**ΣΗΜΕΙΩΣΗ:** Καθόρισε προσεκτικά το ρόλο του ειδικού και μίλησε μαζί του πριν τη σύσκεψη για το είδος πληροφοριών που θέλεις να σου δώσει. Ενημέρωσέ τον για τα μέρη της σύσκεψης στα οποία δεν θα συμμετάσχει.

---

### **Δώσε άλλες απαραίτητες πληροφορίες πριν τη σύσκεψη**

Αν έχεις καθορίσει το σκοπό της σύσκεψης και το ποιοι θα συμμετέχουν, έχεις αποφασίσει τον τόπο και τον απαιτούμενο χρόνο, έχεις κατανείμει ρόλους και ευθύνες και έχεις καταρτίσει τον κατάλογο των θεμάτων προς συζήτηση, τι περισσότερο μπορείς να κάνεις για να εξασφαλίσεις μια παραγωγική σύσκεψη;

**Κοινοποίησε την ημερήσια διάταξη.** Φρόντισε να κυκλοφορήσει ο κατάλογος, μαζί με ένα κείμενο για τους σκοπούς και τους στόχους της σύσκεψης, για τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τον προτεινόμενο χρόνο για κάθε επιμέρους θέμα.

---

**Συμβουλή:** Αν δώσεις εγκαίρως σε όλους τους συμμετέχοντες πληροφορίες για τα επιμέρους ζητήματα, θα εξοικονομήσεις χρόνο στη σύσκεψη, αποφεύγοντας εξηγήσεις και προχωρώντας κατευθείαν στη συζήτηση με ανθρώπους που γνωρίζουν τα θέματα.

---

**Προμήθευσε ενημερωτικό υλικό.** Αν οι συμμετέχοντες χρειάζονται κάποιο ενημερωτικό υλικό, συγκέντρωσε και μοίρασε έγγραφα και δεδομένα εκ των προτέρων. Αυτό μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα βοηθητικό, καθώς επιτρέπει σε όλους να συμμετέχουν έχοντας ένα κοινό επίπεδο πληροφόρησης και ως ομάδα έχετε περισσότερες πιθανότητες να επιτευχθεί συναίνεση και να λάβετε υλοποιήσιμες αποφάσεις.

Ενθάρρυνέ τους να διαβάσουν το σχετικό ενημερωτικό υλικό. Μην υπολογίζεις όμως ότι θα το διαβάσουν όλοι από πριν. Να θυμάσαι πως ούτε στο σχολείο έκαναν όλοι την προετοιμασία από το σπίτι. Μπορείς να αυξήσεις τις πιθανότητες ότι θα προετοιμαστούν, αν ζητήσεις προηγουμένως τη γνώμη τους και συζητήσεις τους στόχους τους. Αν δείξεις ενδιαφέρον για τις ιδέες τους, είναι πολύ πιθανό να σου το ανταποδώσουν.

**Τέλος, μην ξεχνάς τους ανωτέρους σου.** Φρόντισε να ενημερώσεις το διευθυντή σου και άλλα ανώτερα στελέχη που δεν θα παραβρεθούν στη σύσκεψη, ενδιαφέρονται όμως για το αποτέλεσμα της. Δώσε τους την ημερήσια διάταξη και όποιο άλλο ενημερωτικό υλικό.