

include

Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς
στην ψηφιακή εποχή.

Εγχειρίδιο για
τους ηγέτες και
για όσους θέλουν
να γίνουν ηγέτες



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

INCLUDE - Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην
ψηφιακή εποχή.

Εγχειρίδιο για τους ηγέτες και για όσους θέλουν να γίνουν ηγέτες

Δεν μπορείτε να επιλύσετε
τα προβλήματα με τον ίδιο
τρόπο σκέψης με αυτόν που
χρησιμοποιήσατε όταν τα
δημιουργήσατε.
Άλμπερτ Αϊνστάιν



Συγγραφείς

Το „Εγχειρίδιο INCLUDE για ηγέτες και όλους όσους θέλουν να γίνουν“ δημιουργήθηκε από τη emcra, Βερολίνο (Michael Kraack, Heike Kraack-Tichy) και το Adam-Mickiewicz University, Ροζναή (Zofia Jakubczykńska), και μαζί τους υπόλοιπους εταίρους του έργου INCLUDE συμπεριλαμβανομένου και του Κυπριακού Σωματείου Διαχείρισης Έργων. Αποτελεί μερικό αποτέλεσμα του έργου INCLUDE που χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Σχεδιασμός

Το „Εγχειρίδιο INCLUDE για ηγέτες και όλους όσους θέλουν να γίνουν“ σχεδιάστηκε από την EU-Fundraising Association e. V., Βερολίνο (Birgit Kuhley) και την Visuelle Kommunikation, Βερολίνο (Simone Kattert).

Πιστώσεις εικόνων

Για τη χρήση εικόνων και γραφικών λήφθηκαν άδειες από τις εταιρείες Shutterstock, iStock και Freepik.



Αποποίηση ευθύνης

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι συγγραφείς είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για το περιεχόμενο της παρούσας δημοσίευσης- η Επιτροπή δεν ευθύνεται για την περαιτέρω χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. Οι συγγραφείς του παρόντος εγγράφου δεν φέρουν καμία ευθύνη για τη χρήση ή την εφαρμογή των ιδεών, μεθόδων ή προτάσεων που περιέχονται σε αυτό



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



Αποποίηση ευθύνης

Το έργο αυτό χρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Οι συγγραφείς είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για το περιεχόμενο της παρούσας δημοσίευσης- η Επιτροπή δεν ευθύνεται για την περαιτέρω χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. Οι συγγραφείς του παρόντος εγγράφου δεν φέρουν καμία ευθύνη για τη χρήση ή την εφαρμογή των ιδεών, μεθόδων ή προτάσεων που περιέχονται σε αυτό



Creative Commons Αναφορά Δημιουργού-ShareAlike 4.0 Διεθνές (CC BY-SA 4.0)

Είστε ελεύθεροι να:

Μοιραστείτε - αντιγράψτε και αναδιανείμετε το υλικό σε οποιοδήποτε μέσο ή μορφή

Προσαρμογή - αναμειγνύετε, μετασχηματίζετε και αξιοποιείτε το υλικό για οποιονδήποτε σκοπό, συμπεριλαμβανομένου του εμπορικού.

Υπό τους ακόλουθους όρους:

Αναφορά - Πρέπει να δώσετε την κατάλληλη αναφορά, να παρέχετε σύνδεσμο προς την άδεια χρήσης και να αναφέρετε αν έγιναν αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υποδηλώνει ότι ο δικαιούχος υποστηρίζει εσάς ή τη χρήση σας.

ShareAlike - Εάν αναμειγνύετε, μετασχηματίζετε ή αξιοποιείτε το υλικό, πρέπει να διανείμετε τις συνεισφορές σας με την ίδια άδεια χρήσης που ισχύει και για το πρωτότυπο.

Οι εικόνες και τα γραφικά στο „ Εγχειρίδιο INCLUDE για ηγέτες και όλους όσους θέλουν να γίνουν „ δεν υπόκεινται στην άδεια CC-BY-SA.

Το έργο της ΕΕ INCLUDE κ



Λέξεις-κλειδιά όπως η αυτοοργάνωση, η αυτονομία, οι επίπεδες ιεραρχίες και η κοινή ευθύνη γίνονται όλο και πιο συνηθισμένες στον νέο εργασιακό μας κόσμο. Το πρόγραμμά μας INCLUDE υποστηρίζει ανθρώπους και ομάδες στην εφαρμογή μιας νέας, πρακτικής και καινοτόμου προσέγγισης ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή, η οποία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν από κοινού με επιτυχία το μέλλον των οργανισμών τους. Για τον σκοπό αυτό, το INCLUDE προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα με διαδραστικό υλικό μάθησης και διδασκαλίας.

Λέξεις-κλειδιά όπως η αυτοοργάνωση, η αυτονομία, οι επίπεδες ιεραρχίες και η κοινή ευθύνη γίνονται όλο και πιο συνηθισμένες στον νέο εργασιακό μας κόσμο. Το πρόγραμμά μας INCLUDE υποστηρίζει ανθρώπους και ομάδες στην εφαρμογή μιας νέας, πρακτικής και καινοτόμου προσέγγισης ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή, η οποία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν από κοινού με επιτυχία το μέλλον των οργανισμών τους. Για τον σκοπό αυτό, το INCLUDE προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα με διαδραστικό υλικό μάθησης και διδασκαλίας.



Λέξεις-κλειδιά όπως η αυτοοργάνωση, η αυτονομία, οι επίπεδες ιεραρχίες και η κοινή ευθύνη γίνονται όλο και πιο συνηθισμένες στον νέο εργασιακό μας κόσμο. Το πρόγραμμά μας INCLUDE υποστηρίζει ανθρώπους και ομάδες στην εφαρμογή μιας νέας, πρακτικής και καινοτόμου προσέγγισης ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή, η οποία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν από κοινού με επιτυχία το μέλλον των οργανισμών τους. Για τον σκοπό αυτό, το INCLUDE προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα με διαδραστικό υλικό μάθησης και διδασκαλίας.

Λέξεις-κλειδιά όπως η αυτοοργάνωση, η αυτονομία, οι επίπεδες ιεραρχίες και η κοινή ευθύνη γίνονται όλο και πιο συνηθισμένες στον νέο εργασιακό μας κόσμο. Το πρόγραμμά μας INCLUDE υποστηρίζει ανθρώπους και ομάδες στην εφαρμογή μιας νέας, πρακτικής και καινοτόμου προσέγγισης ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή, η οποία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν από κοινού με επιτυχία το μέλλον των οργανισμών τους. Για τον σκοπό αυτό, το INCLUDE προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα με διαδραστικό υλικό μάθησης και διδασκαλίας.

και οι εταίροι του έργου



CHAMBER OF COMMERCE
AND INDUSTRY - VRATSA



Das Netzwerk
für Mittelstandsberater

Λέξεις-κλειδιά όπως η αυτοοργάνωση, η αυτονομία, οι επίπεδες ιεραρχίες και η κοινή ευθύνη γίνονται όλο και πιο συνηθισμένες στον νέο εργασιακό μας κόσμο. Το πρόγραμμά μας INCLUDE υποστηρίζει ανθρώπους και ομάδες στην εφαρμογή μιας νέας, πρακτικής και καινοτόμου προσέγγισης ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή, η οποία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν από κοινού με επιτυχία το μέλλον των οργανισμών τους. Για τον σκοπό αυτό, το INCLUDE προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα με διαδραστικό υλικό μάθησης και διδασκαλίας.

Λέξεις-κλειδιά όπως η αυτοοργάνωση, η αυτονομία, οι επίπεδες ιεραρχίες και η κοινή ευθύνη γίνονται όλο και πιο συνηθισμένες στον νέο εργασιακό μας κόσμο. Το πρόγραμμά μας INCLUDE υποστηρίζει ανθρώπους και ομάδες στην εφαρμογή μιας νέας, πρακτικής και καινοτόμου προσέγγισης ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή, η οποία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν από κοινού με επιτυχία το μέλλον των οργανισμών τους. Για τον σκοπό αυτό, το INCLUDE προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα με διαδραστικό υλικό μάθησης και διδασκαλίας. .



EU Fundraising
Association



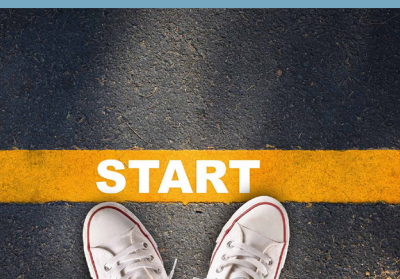
Λέξεις-κλειδιά όπως η αυτοοργάνωση, η αυτονομία, οι επίπεδες ιεραρχίες και η κοινή ευθύνη γίνονται όλο και πιο συνηθισμένες στον νέο εργασιακό μας κόσμο. Το πρόγραμμά μας INCLUDE υποστηρίζει ανθρώπους και ομάδες στην εφαρμογή μιας νέας, πρακτικής και καινοτόμου προσέγγισης ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή, η οποία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν από κοινού με επιτυχία το μέλλον των οργανισμών τους. Για τον σκοπό αυτό, το INCLUDE προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα με διαδραστικό υλικό μάθησης και διδασκαλίας.

Λέξεις-κλειδιά όπως η αυτοοργάνωση, η αυτονομία, οι επίπεδες ιεραρχίες και η κοινή ευθύνη γίνονται όλο και πιο συνηθισμένες στον νέο εργασιακό μας κόσμο. Το πρόγραμμά μας INCLUDE υποστηρίζει ανθρώπους και ομάδες στην εφαρμογή μιας νέας, πρακτικής και καινοτόμου προσέγγισης ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή, η οποία θα τους βοηθήσει να διαμορφώσουν από κοινού με επιτυχία το μέλλον των οργανισμών τους. Για τον σκοπό αυτό, το INCLUDE προσφέρει έναν οδηγό βήμα προς βήμα με διαδραστικό υλικό μάθησης και διδασκαλίας.



Περιεχόμενο

01 Εισαγωγή - Πώς πρέπει να χρησιμοποιήσω αυτό το εγχειρίδιο;	11
02 Ποιος πρέπει να χρησιμοποιεί το Εγχειρίδιο;	19
03 Πέντε τομείς ανάπτυξης για τους ηγέτες στην ψηφιακή εποχή	28
04 Το μοντέλο INCLUDE - Κατανόηση της διαδικασίας βήμα προς βήμα	47
05 Με μια ματιά: INCLUDE Εργαλεία και Μέθοδοι	69
06 Εργαλεία και μέθοδοι για ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή	73
07 Η ψηφιακή εποχή - Τεχνολογίες και νέοι τρόποι εργασίας	435
08 Πώς να προετοιμάσετε και να διεξάγετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα INCLUDE.....	459
09 Αναφορές	493



01

Εισαγωγή - πώς πρέπει να χρησιμοποιήσω αυτό το εγχειρίδιο;





Leadership in the Digital Age

Γιατί διαβάζετε αυτό το εγχειρίδιο; Έχετε την περιέργεια να μάθετε πώς μπορείτε να διαμορφώσετε αποτελεσματικά το μέλλον του οργανισμού σας στην ψηφιακή εποχή; Ή έρχεστε για πρώτη φορά αντιμέτωποι με ένα ηγετικό έργο και θέλετε να προετοιμαστείτε καλά για τον νέο σας ρόλο; Ίσως έχετε συνειδητοποιήσει ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούσατε μέχρι τώρα δεν αποδίδουν πλέον τα αναμενόμενα αποτελέσματα και αναζητάτε νέες διεξόδους για εσάς προσωπικά, για την ομάδα σας ή για ολόκληρο τον οργανισμό σας; Ή μήπως θέλετε να δημιουργήσετε μια νεοφυή επιχείρηση και θα θέλατε να διασφαλίσετε ότι θα μπορέσετε να ανταποκριθείτε στις αυριανές προκλήσεις της νέας σας εταιρείας από την αρχή; Ίσως είστε εκπαιδευτής που θα θέλατε να μεταδώσετε το θέμα της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς σε άλλους, ή ίσως έχετε ήδη κάποια εμπειρία σε αυτόν τον τομέα και χρειάζεστε έμπνευση για το πώς να μεταδώσετε το θέμα αυτό ακόμη καλύτερα, δεδομένων των συνθηκών στον ψηφιακό μας κόσμο.

Οποιοδήποτε από αυτά τα κίνητρα αποτελεί μια πολύ καλή βάση για την επιτυχή εφαρμογή της προσέγγισης INCLUDE στο μέλλον. Όλα τα

εργαλεία και οι μέθοδοι που παρουσιάζονται σε αυτό το εγχειρίδιο έχουν περιγραφεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να γίνουν κατανοητά σε κατ' ιδίαν μελέτη και να εφαρμοστούν άμεσα στην καθημερινή σας εργασία. Είναι κατάλληλα για άτομα με διαφορετικά στυλ μάθησης. Κατά τη δημιουργία αυτού του εγχειριδίου, η κατευθυντήρια αρχή ήταν να υποστηριχθούν οι χρήστες με τέτοιο τρόπο ώστε να λάβουν γρήγορη υποστήριξη σε καθημερινές καταστάσεις εργασίας και να μπορούν να εργαστούν πρακτικά με τα εργαλεία INCLUDE το συντομότερο δυνατό.

Το εγχειρίδιο INCLUDE έχει γραφτεί για πρακτική εφαρμογή. Για τους αναγνώστες που ενδιαφέρονται για τα θεωρητικά και μεθοδολογικά θεμέλια της προσέγγισης της ηγεσίας INCLUDE, συνιστούμε να διαβάσουν το βιβλίο „Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή. Θεωρητική προσέγγιση“. Το κείμενο αυτό προέκυψε επίσης στο πλαίσιο του έργου INCLUDE

Γνωρίζουμε ότι δεν υπάρχουν εύκολες και καθολικές λύσεις και ότι κάθε κατάσταση και κάθε οργανισμός είναι διαφορετικός. Ως εκ τούτου, ενθαρρύνουμε όλους τους αναγνώστες να μελετήσουν τα εργαλεία που παρουσιάζονται εδώ και να επιλέξουν αυτά που θα τους υποστηρίξουν καλύτερα στο ταξίδι τους προς την επιτυχία. Επιπλέον, σας ενθαρρύνουμε ρητά να προσαρμόσετε, να αλλάξετε ή να αναπτύξετε τα εργαλεία ώστε να ανταποκριθούν στις δικές σας ατομικές απαιτήσεις.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το εγχειρίδιο INCLUDE με διάφορους τρόπους, ανάλογα με τις συγκεκριμένες ανάγκες σας. Παρακάτω θα βρείτε σημαντικές υποδείξεις για το πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το εγχειρίδιο εργασίας σε τρεις βασικούς ρόλους: ως ηγέτης INCLUDE, ως υπεύθυνος σε μια διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης INCLUDE και ως εκπαιδευτής INCLUDE.

Πώς πρέπει να χρησιμοποιήσω αυτό το εγχειρίδιο ... να γίνετε ηγέτης

... ΝΑ ΓΙΝΕΤΕ ΗΓΕΤΗΣ;

Πολλά εγχειρίδια για ηγέτες περιγράφουν γιατί η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς είναι σημαντική και τι πρέπει βασικά να γίνει. Ωστόσο, δεν προσφέρουν αρκετά συγκεκριμένες οδηγίες. Πολύ συχνά λείπει η υποστήριξη για την πρακτική εφαρμογή. Το συγκεκριμένο εγχειρίδιο θέτει αυτά τα εργαλεία στα χέρια σας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορείτε να προχωρήσετε προς το να γίνετε ένας ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή, ένα βήμα τη φορά. Μπορείτε επίσης να θέσετε τα

Τα αποτελέσματα του έργου της ΕΕ „Inclusive Leadership“ αποτέλεσαν σημαντικό θεμέλιο για την ανάπτυξη του εγχειριδίου INCLUDE. Σας συνιστούμε να αξιοποιήσετε και αυτό το υλικό, το οποίο διατίθεται δωρεάν. Το INCLUDE βασίζεται σε αυτά τα αποτελέσματα και τα διευρύνει, ώστε να μπορούν να παρέχονται σε μια ευρύτερη ομάδα-στόχο. Μπορείτε να βρείτε τα αποτελέσματα του „Inclusive Leadership“ εδώ: <https://inclusiveleadership.eu/de//>

θεμέλια για την εξέλιξη του οργανισμού σας σε έναν οργανισμό χωρίς αποκλεισμούς.

Επομένως, θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε το παρόν εγχειρίδιο εάν αναζητάτε ad-hoc εργαλεία για την αντιμετώπιση των τρεχουσών προκλήσεων. Μπορείτε, ωστόσο, να προχωρήσετε ένα βήμα παραπέρα, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας όχι μόνο την προσωπική σας αλλαγή, αλλά και την αλλαγή ολόκληρου του οργανισμού σας. Με τον τρόπο αυτό, θα δημιουργήσετε μια εργασιακή ατμόσφαιρα που θα είναι χωρίς αποκλεισμούς τόσο για τους υπαλλήλους σας όσο και για εσάς ως ηγέτη.

Το εγχειρίδιο INCLUDE δεν είναι ένα εγχειρίδιο που πρέπει να διαβάσετε από την αρχή μέχρι το τέλος. Ανάλογα με τους στόχους σας μπορείτε να αποφασίσετε ποια κεφάλαια θα θέλατε να εξετάσετε σε μεγαλύτερο βάθος. Δεν είναι επίσης ένα εγχειρίδιο που πρέπει να διαβάσετε σε ένα βράδυ. Το εγχειρίδιο INCLUDE έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να γίνει ένας μόνιμος σύντροφος στην προσωπική σας διαδικασία ανάπτυξης.

Σας ενθαρρύνουμε να μελετήσετε διεξοδικά το περιεχόμενό του, να χρησιμοποιήσετε ορισμένα από τα εργαλεία και τις ερωτήσεις για περαιτέρω σκέψη, να εφαρμόσετε συναρπαστικά εργαλεία το συντομότερο δυνατό στην καθημερινή σας εργασία και να αξιολογήσετε πρώτα όλες τις πληροφορίες διεξοδικά από την προσωπική σας οπτική γωνία πριν τις χρησιμοποιήσετε.

Όταν επιλέγετε ποια εργαλεία είναι τα καταλληλότερα για εσάς, μπορείτε να προσανατολιστείτε στους πέντε πιο σημαντικούς τομείς ανάπτυξης για την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή. Μπορείτε να βρείτε μια λεπτομερή εισαγωγή σε αυτούς τους τομείς ανάπτυξης στο κεφάλαιο 3. Οι τομείς είναι οι εξής:



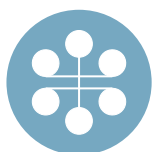
Ηγέτης - Εργαλεία για αυτοαναστοχασμό και αυτογνωσία

Αυτό το μέρος του εγχειριδίου περιέχει εργαλεία για να προχωρήσετε στο να γίνετε ένας ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς, μεταξύ άλλων, δουλεύοντας πάνω στη νοοτροπία και τις πεποιθήσεις σας..



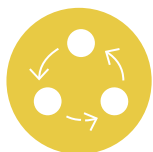
Άνθρωποι - Εργαλεία για την ανάπτυξη σχέσεων

Αυτός ο τομέας ανάπτυξης απευθύνεται σε αναγνώστες που θα ήθελαν να ηγηθούν καλύτερα των ομάδων τους, δημιουργώντας, για παράδειγμα, υγιείς σχέσεις με τους συναδέλφους τους και ένα καλό εργασιακό περιβάλλον.



Δομή - Εργαλεία για μένα, την ομάδα μου και τον οργανισμό μου

Σε αυτό το μέρος θα βρείτε εργαλεία για να αναπτύξετε τις δομές του οργανισμού σας με τέτοιο τρόπο ώστε εσείς και η ομάδα σας να είστε σε θέση να ανταποκριθείτε σωστά στις προκλήσεις του σήμερα και του αύριο



Διαδικασία - Εργαλεία για την υλοποίηση ενός κοινού οράματος και την πραγματοποίηση αλλαγών

Η εστίαση σε αυτή την ενότητα είναι η πρακτική εφαρμογή των αλλαγών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση ενός κοινού οράματος.



Τεχνολογία - Εργαλεία για την αντιμετώπιση των ψηφιακών εξελίξεων που αλλάζουν τον κόσμο μας

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφουμε πώς μπορείτε να αντιμετωπίσετε τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που επιφυλάσσει η ψηφιακή εποχή.

Ένας εύκολος τρόπος για να αναζητήσετε τις κατάλληλες λύσεις και εργαλεία είναι να ρίξετε μια ματιά στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στην ψηφιακή εποχή (κεφάλαιο 3). Σίγουρα θα είστε σε θέση να ταυτιστείτε με ορισμένες από αυτές τις προκλήσεις, και ορισμένες μπορεί ακόμη και να σας στερούν τον νυχτερινό σας ύπνο.

Ο συνοπτικός πίνακας στο κεφάλαιο 5 θα σας βοηθήσει να βρείτε γρήγορα τα εργαλεία του εγχειριδίου που αναζητάτε.

Αν θέλετε να εφαρμόσετε την προσέγγιση INCLUDE στο σύνολό της - όχι μόνο για εσάς προσωπικά αλλά και για τον οργανισμό σας - τότε μπορείτε να βρείτε μερικές σημαντικές συμβουλές στις επόμενες παραγράφους σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής αυτού του εγχειριδίου.

... Να συνοδεύει μια διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης;

Αν θέλετε να εφαρμόσετε την προσέγγιση INCLUDE στον οργανισμό σας, ξεκινήστε με την ανάγνωση του κεφαλαίου 4 του παρόντος εγχειριδίου: „Το μοντέλο INCLUDE - οδηγίες βήμα προς βήμα“. Εκεί θα βρείτε απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις:

Τι είναι το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE;

Ποια είναι τα επιμέρους βήματα του μοντέλου διαδικασίας INCLUDE;

Γιατί τα βήματα του μοντέλου κατηγοριοποιήθηκαν με αυτόν τον τρόπο;

Πώς μπορείτε να εφαρμόσετε το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE στον οργανισμό σας;



Γιατί η προσωπική σας ανάπτυξη είναι το πρώτο βήμα και πώς μπορείτε να πραγματοποιήσετε αποτελεσματικά τη δική σας διαδικασία ανάπτυξης πριν στρέψετε την προσοχή σας στην ανάπτυξη του οργανισμού σας;

Πώς μπορείτε να συνοδεύσετε και να συντονίσετε μια διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης INCLUDE;

Ποιο εργαλείο πρέπει να εφαρμοστεί σε ποια φάση του μοντέλου διαδικασίας INCLUDE; Το Beta-Codex, το Open Space for Leaders και το Open Space for Organisations είναι εργαλεία που σίγουρα θα χρειαστείτε. Αυτά περιγράφονται στο κεφάλαιο 6. Οι θεμελιώδεις αρχές για τη διαδικασία της αλλαγής σας συνοψίζονται στο Beta-Codex. Αυτό θα προσφέρει προσανατολισμό σε όλους όσους εμπλέκονται στον οργανισμό σας. Το Open Space for Leaders αφορά μια καινοτόμο εφαρμογή της έννοιας του Open Space για άτομα ή για μικρές ηγετικές ομάδες. Το Open Space για Οργανισμούς είναι μια μορφή που χρησιμοποιείται σε όλο τον κόσμο με μεγάλη επιτυχία εδώ και πολλά χρόνια. Χρησιμοποιείται από οργανισμούς ή μεγάλες ομάδες. Στο τέλος του κεφαλαίου 4 έχουμε συγκεντρώσει ένα πιθανό χρονοδιάγραμμα για να προσανατολίσετε αν θέλετε να γνωρίζετε ποιο εργαλείο πρέπει να χρησιμοποιηθεί σε ποια φάση του μοντέλου διαδικασίας INCLUDE.

Παρά τις συστάσεις αυτές, το προτεινόμενο μοντέλο είναι ευέλικτο και θα σας δώσει την ελευθερία να επιλέξετε τα εργαλεία που είναι χρήσιμα για τον μετασχηματισμό σας. Στο κεφάλαιο 5 υπάρχει ένας πίνακας που παρέχει μια επισκόπηση των εργαλείων. Αυτό θα σας δώσει τη δυνατότητα να επιλέξετε εσείς τα κατάλληλα εργαλεία για τον οργανισμό σας σε κάθε αναπτυξιακό στάδιο.

..... Ως εκπαιδευτής

Εάν είστε ή θα θέλατε να γίνετε εκπαιδευτής για ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς, τότε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα εργαλεία INCLUDE με τον ακόλουθο τρόπο:

1. Μπορείτε να εξελιχθείτε ως ηγέτης αν θέλετε να εργαστείτε ως εσωτερικός εκπαιδευτής ή για εξωτερικούς οργανισμούς στο μέλλον.
2. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το πρότυπο πρόγραμμα σπουδών μας για να αναπτύξετε και να προσφέρετε νέα μαθήματα κατάρτισης σε άτομα που θέλουν να γίνουν ηγέτες INCLUDE.
3. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις πληροφορίες του INCLUDE ως έμπνευση για την ανάπτυξη των μαθημάτων κατάρτισης που προσφέρετε επί του παρόντος σχετικά με το θέμα της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα αν θέλετε να δώσετε

μεγαλύτερη βαρύτητα στις τεχνολογικές εξελίξεις της ψηφιακής εποχής.

Στη δεύτερη περίπτωση χρήσης, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το πρότυπο πρόγραμμα σπουδών μας. Στο κεφάλαιο 8 θα βρείτε ένα πρότυπο πρόγραμμα σπουδών για ένα διαδικτυακό μάθημα και ένα μάθημα δια ζώσης αντίστοιχα.. Και τα δύο προγράμματα σπουδών έχουν δοκιμαστεί σε ολόκληρη την Ευρώπη. Μεταφέρουν θεμελιώδεις γνώσεις σχετικά με το θέμα της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, καθώς και με τα εργαλεία INCLUDE στους πέντε τομείς ανάπτυξης INCLUDE: ηγέτης, άνθρωποι, δομή, διαδικασία και τεχνολογία.

Επιπλέον, στο πλαίσιο του έργου INCLUDE αναπτύχθηκε ένα πολύ πιο ολοκληρωμένο πρόγραμμα μάθησης που λαμβάνει υπόψη τις κατευθυντήριες γραμμές του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Προσόντων για τη Δια Βίου Μάθηση (EQF). Αυτό το πρόγραμμα μάθησης INCLUDE EQF σας δίνει την ευκαιρία να ενσωματώσετε το περιεχόμενο INCLUDE στα εκπαιδευτικά μαθήματα που προσφέρετε, για παράδειγμα ως πάροχος περαιτέρω εκπαίδευσης ή ως μέρος ενός κύκλου επαγγελματικής κατάρτισης.

Ανάλογα με την προσωπική σας εμπειρία, μπορείτε να εφαρμόσετε άμεσα το πρότυπο πρόγραμμα σπουδών ή να το χρησιμοποιήσετε ως έμπνευση για τη δημιουργία του δικού σας προσαρμοσμένου προγράμματος σπουδών. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις οδηγίες του κεφαλαίου 8 („Πώς πρέπει να προετοιμάσω ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα INCLUDE και πώς πρέπει να το εφαρμόσω;“) σχετικά με το πώς να προσαρμόσετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα INCLUDE στις ανάγκες του οργανισμού σας, της εκπαιδευτικής σας ομάδας και στη δική σας προσωπική εμπειρία. Επιπλέον, έχουμε συγκεντρώσει περαιτέρω υποδείξεις για εσάς σε αυτό το κεφάλαιο, ώστε να μπορείτε να εφαρμόσετε το εγχειρίδιο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ως εκπαιδευτής INCLUDE.

Για την τρίτη περίπτωση χρήσης, είναι επίσης εύκολο να εντοπιστούν οι σωστές πληροφορίες και τα κατάλληλα εργαλεία. Ένα σημείο για

την επιλογή των σωστών εργαλείων μπορεί να είναι οι προκλήσεις που οι ηγέτες που συμμετέχουν στην εκπαίδευσή σας βλέπουν να αντιμετωπίζουν στην ψηφιακή εποχή (κεφάλαιο 3). Επιπλέον, ο πίνακας στο κεφάλαιο 5 θα σας επιτρέψει να επιλέξετε τα εργαλεία σε σχέση με τους πέντε κεντρικούς τομείς ανάπτυξης του INCLUDE: ηγέτης, άνθρωποι, δομή, διαδικασία και τεχνολογία.

Πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα εργαλεία συμπερίληψης?

Για να σας διευκολύνουμε στην εργασία με τα εργαλεία INCLUDE, κάθε εργαλείο παρουσιάζεται με τον ίδιο τρόπο στο κεφάλαιο 6. Θα βρείτε τις ακόλουθες πληροφορίες για κάθε εργαλείο:

1. Στα οφέλη θα βρείτε προτάσεις σχετικά με τα αποτελέσματα που μπορείτε να περιμένετε μετά την εφαρμογή ή τη χρήση του εργαλείου.
2. Τα ανέκδοτα ή τα παραδείγματα με τίτλο παραδείγματα από την πραγματική ζωή θα σας επιτρέψουν να εντοπίσετε το εργαλείο στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού σας. Θα καταλάβετε ευκολότερα σε ποιες καταστάσεις αξίζει να εφαρμόσετε τη λύση που έχει παρουσιαστεί. Τα παραδείγματα και τα ανέκδοτα περιγράφουν τόσο καλές όσο και κακές πρακτικές.
3. Η ενότητα με λίγα λόγια παρέχει μια σύντομη περιγραφή και θα σας βοηθήσει να γνωρίσετε γρήγορα το εργαλείο. Αυτή η περιγραφή συμπληρώνεται, όπου είναι δυνατόν, με μια οπτική απεικόνιση του κύριου περιεχομένου του εργαλείου.
4. Οι οδηγίες περιγράφουν λεπτομερώς πώς μπορεί να εφαρμοστεί το εργαλείο σε καθημερινές καταστάσεις στην εργασία. Θα ανακαλύψετε σε ποιο πλαίσιο θα πρέπει να χρησιμοποιείται το εργαλείο, συμπεριλαμβανομένου, για παράδειγμα, αν είναι κατάλληλο για την προσωπική σας ανάπτυξη ή για τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο

δομείτε τη συνεργατική εργασία της ομάδας σας.

5. Στο σημείο της καθημερινής υποστήριξης, θα βρείτε χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την πρακτική εφαρμογή των εργαλείων. Θα ενημερωθείτε για πιθανά λάθη και παγίδες που μπορεί να γίνουν κατά τη χρήση του εργαλείου ή στις οποίες μπορεί να πέσετε. Θα λάβετε επίσης περαιτέρω προτάσεις για το πώς να εφαρμόσετε το εργαλείο στην καθημερινή σας εργασία.

6. Οι πόροι που παρέχονται σας δίνουν τη δυνατότητα να εμβαθύνετε στα εργαλεία και το περιεχόμενο που έχουν παρουσιαστεί. Εκεί θα βρείτε δείκτες προς τους συγγραφείς των εργαλείων που έχουν περιγραφεί, καθώς και χρήσιμη βιβλιογραφία και διαδικτυακούς συνδέσμους.

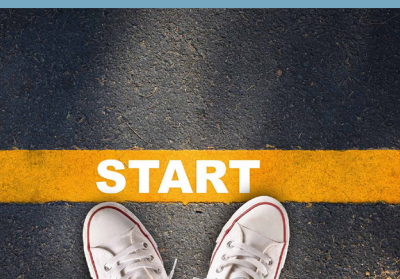
7. Το σημείο hashtag σας παραπέμπει σε πρωταρχικές λέξεις-κλειδιά που χαρακτηρίζουν το εργαλείο. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτές τις λέξεις-κλειδιά, για παράδειγμα, για να αναζητήσετε περαιτέρω υλικό στο διαδίκτυο.

Τι πρέπει να κάνετε πρώτα?

Τώρα πρέπει να αποφασίσετε ποια από τις τρεις πιθανές χρήσεις σας ενδιαφέρει περισσότερο: ένας ηγέτης INCLUDE, ένα άτομο με ευθύνη σε μια διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης INCLUDE ή ένας εκπαιδευτής INCLUDE. Το πιο σημαντικό είναι να ξεκινήσετε τώρα και να ξεκινήσετε το ταξίδι σας προς την κατεύθυνση να γίνετε ένας ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή. Ρίξτε μια πιο προσεκτική ματιά στο περιεχόμενο του εγχειριδίου INCLUDE που σας ενδιαφέρει. Κρατήστε σημειώσεις, σημειώστε τις ιδέες σας, κάντε καταιγισμό ιδεών, αλλάξτε και επεκτείνετε τα εργαλεία, κάντε ερωτήσεις. Αλλά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο, εφαρμόστε τα στην πράξη και πειραματιστείτε, γιατί η αλλαγή θα συμβεί μόνο αν κάνετε τα πράγματα διαφορετικά από ό,τι κάνατε πριν. Είμαστε πεπεισμένοι ότι τα εργαλεία μας θα σας εμπνεύσουν να εφαρμόσετε την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς ως απάντηση στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής, και ότι θα

σας δώσουν πολύτιμες πληροφορίες, καθώς και ότι θα σας βοηθήσουν να λάβετε σωστές αποφάσεις και να αναπτύξετε στρατηγικές που λειτουργούν. Το καλύτερο από όλα, όμως, είναι ότι θα αναπτύξετε το δικό σας εντελώς ατομικό στυλ ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς.

Παρά τη σημασία του, ένα θέμα όπως η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή μπορεί γρήγορα να περιπέσει σε αχρηστία στην καθημερινή σας λειτουργία. Στην καθημερινή μας εργασία και ηγεσία, πρέπει συχνά να εστιάζουμε την προσοχή μας σε επείγοντα καθήκοντα και η σημαντική εργασία για την προσωπική μας ανάπτυξη ή για τις δομές του οργανισμού μας κινδυνεύει διαρκώς να παραμεριστεί. Ωστόσο, κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αντέξει τις αρνητικές συνέπειες αυτής της αναβλητικότητας. Ως εκ τούτου, έχουμε αναπτύξει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου INCLUDE για εσάς για την αρχική φάση του ταξιδιού σας προς την κατεύθυνση να γίνετε ένας ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς. Κατά τη διάρκεια 12 εβδομάδων, θα λαμβάνετε κάθε εβδομάδα μια σύντομη, πρακτική ώθηση που θα σας βάζει στο θέμα. Θα σας υποστηρίζουμε κάθε εβδομάδα με μια σύντομη εικόνα του κόσμου της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, η οποία θα σας φέρει σε θέση να εφαρμόσετε τα εργαλεία μας άμεσα στο εργασιακό σας περιβάλλον. Εγγραφείτε αμέσως για να βεβαιωθείτε ότι οι καλές σας προθέσεις θα μετατραπούν σε πράξεις. Μπορείτε να εγγραφείτε εδώ: <https://bit.ly/INCLUDE-signup>.



02

ΠΟΙΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΙ ΑΥΤΟ ΤΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ



Το εγχειρίδιο INCLUDE έχει γραφτεί για όσους έχουν ήδη ηγετικές ευθύνες ή θα ήθελαν να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες στο μέλλον. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ικανότητα σας να μπορείτε να ξεπεράσετε και να αξιοποιήσετε καλύτερα τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από την ψηφιακή εποχή για εσάς προσωπικά και για τον οργανισμό σας.

Το εγχειρίδιο αυτό περιέχει σημαντικές πληροφορίες για όποιον θέλει να αναπτύξει τον εαυτό του και τον οργανισμό του. Συγκεκριμένα, εξετάζονται λεπτομερώς οι ακόλουθοι πέντε τομείς ανάπτυξης, οι οποίοι αφορούν όλους τους ηγέτες:

Αυτοστοχασμός και αυτογνωσία ως προϋπόθεση για να γίνει κάποιος INCLUDE ηγέτης

Ανάπτυξη και διατήρηση των σχέσεων εντός του οργανισμού, ιδίως για τη διεκπεραίωση των καθηκόντων ηγεσίας μέσα σε ομάδες

Ανάπτυξη ή αναδιοργάνωση των θεμελιωδών δομών του οργανισμού σας, έτσι ώστε οι δυνατότητες όλων των ηγετών, των εργαζομένων και των ομάδων που υπάρχουν στον οργανισμό να μπορούν να εξωτερικευτούν σε πλήρη βαθμό

Ανάπτυξη ή αναδιοργάνωση των διαδικασιών του οργανισμού σας, έτσι ώστε οι αλλαγές στον τρόπο εργασίας σας να γίνονται αποτελεσματικότερες γρηγορότερα και όλοι στον οργανισμό να ενεργούν συντονισμένα για την υλοποίηση του οράματος σας

Μια πιο ενεργή αλληλεπίδραση και συνεργία με τις νέες τεχνολογίες και τις ψηφιακές εξελίξεις, ώστε να προετοιμαστεί ο οργανισμός για το μέλλον.

Όλοι όσοι είναι δεκτικοί στο περιεχόμενο του εγχειριδίου INCLUDE θα έχουν ένα σημαντικό κοινό: την επιθυμία να αναπτύξουν τον εαυτό τους προσωπικά και τη θέληση να διαμορφώσουν ενεργά αλλαγές στους οργανισμούς έτσι ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις προκλήσεις του σήμερα και του αύριο. Το εγχειρίδιο INCLUDE απευθύνεται σε ανθρώπους οι οποίοι έχουν το

θάρρος να πειραματιστούν, να αποχαιρετήσουν παλιές πεποιθήσεις, να δώσουν τέλος σε κάτι που δεν λειτουργεί (πλέον) και να μάθουν από την αρχή τι θα μπορούσε να λειτουργήσει καλύτερα. Απευθύνεται σε όσους είναι έτοιμοι να αφήσουν στην άκρη το ρόλο του παντογνώστη και να παραδεχτούν ότι δεν τα ξέρουν όλα αλλά και ότι δεν μπορούν να τα κάνουν όλα. Στους ηγέτες που έχουν αντιληφθεί, ή τουλάχιστον νιώθουν, εδώ και πολύ καιρό ότι κάτι πρέπει να αλλάξει, μόνο που δεν ήταν σε θέση να εκφράσουν ακριβώς τι είναι αυτό. Η προσέγγιση INCLUDE χρειάζεται ανοικτό μυαλό, περιέργεια και το θάρρος να προχωρήσετε σε νέες κατευθύνσεις, ακόμη και όταν δεν είστε εξ αρχής απόλυτα σίγουροι για το πού θα σας οδηγήσει αυτό το μονοπάτι. Γιατί „τα νέα μονοπάτια δημιουργούνται από το περπάτημά μας σε αυτά“ (Franz Kafka).

Τέσσερις ομάδες ατόμων για τις οποίες το include είναι ιδιαίτερα καταλληλό

Όταν γραφόταν το εγχειρίδιο INCLUDE, τέσσερις ομάδες ατόμων λήφθηκαν υπόψη. Οι ομάδες αυτές είναι νυν και δυνητικούς ηγέτες από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), από μικρομεσαίους οργανισμούς, από νεοφυείς επιχειρήσεις και από φορείς κατάρτισης που ασχολούνται με την επαγγελματική εκπαίδευση.

Η προσέγγιση INCLUDE έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι ιδιαίτερα εφαρμόσιμη σε αυτές τις τέσσερις συγκεκριμένες ομάδες ατόμων. Αυτό δεν σημαίνει, ωστόσο, ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία από άλλους ενδιαφερόμενους, ανεξάρτητα από το αν προέρχονται από μικρές ή μεγάλες δομές ή αν χρησιμοποιείται εν μέρει ή στο σύνολό της.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν τη βάση της οικονομίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το 99,8% όλων των επιχειρήσεων εκτός του χρηματοπιστωτικού τομέα είναι ΜΜΕ και απασχολούν περίπου

Cf. European Commission (2018). Annual report on Europe SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders...



τα 2/3 όλων των εργαζομένων.¹ Ωστόσο, η συντριπτική πλειονότητα συμβουλευτικών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών, έχει σχεδιαστεί για μεγάλες επιχειρήσεις οι διαθέτουν τα απαραίτητα κονδύλια για συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους και εκπαιδευτές. Αντίθετα, η οικονομική δυνατότητα για τέτοιου είδους συνεργασίες για τις περισσότερες ΜΜΕ και τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, είναι συνήθως περιορισμένη λαμβάνοντας υπόψη με τις πιεστικές προκλήσεις της καθημερινής τους δραστηριότητας να βρίσκονται στο επίκεντρο. Σαν αποτέλεσμα, οι ηγέτες των ΜΜΕ, εργάζονται περισσότερο „μέσα“ στην επιχείρηση παρά „πάνω“ στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια, αφιερώνουν πολύ λίγο χρόνο για την ανάπτυξη δομών και διαδικασιών, καθώς και για την ολοκληρωμένη ανάλυση νέων και θεμελιωδών αλλαγών, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

Οι μικρομεσαίοι οργανισμοί είναι μικροί και μεσαίοι οργανισμοί, όπως για παράδειγμα ιδρύματα, εταιρείες, ενώσεις, συνεταιριστικές δομές ή επιστημονικά ιδρύματα. Οι πιο πάνω

μη κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό, το ότι δεν δραστηριοποιούνται (ή τουλάχιστον κατά κύριο λόγο) στην αγορά. Με άλλα λόγια, η επίτευξη κέρδους δεν αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο ή ένα από τους κύριους στόχους των εργασιών τους. Όπως και οι ΜΜΕ, έτσι και οι μικρομεσαίοι οργανισμοί δεν είναι συχνά σε θέση να αγοράσουν εξωτερική υποστήριξη με σημαντικό κόστος. Αποτελούν, ωστόσο, ένα μεγάλο μέρος του λεγόμενου τρίτου τομέα, ο οποίος απασχολεί περίπου 28,3 εκατομμύρια άτομα σε ολόκληρη την ΕΕ.² Απασχολεί δηλαδή περισσότερους εργαζόμενους από ό,τι ο κατασκευαστικός τομέας. Επιπλέον, οι μικρομεσαίοι οργανισμοί επηρεάζονται πολύ περισσότερο από τις ΜΜΕ, σε θέματα έλλειψης πόρων, διάθεσης χρόνου και χρημάτων, αναγκαίων για μια ουσιαστική συζήτηση των απαραίτητων διαρθρωτικών αναπτυξιακών μέτρων. Επιπρόσθετα, παράλληλα με την επικέντρωσή

² 2 Cf. Third Sector Impact-Project (2018): The third sector. A renewable resource for Europe. Summary of main findings of the Third Sector Impact project.



τους στην εκτέλεση των καθημερινών εργασιών τους, πρέπει να υποβάλλουν αιτήσεις για χρηματοδότηση του έργου τους. Η χρηματοδότηση αυτή προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από κρατική χρηματοδότηση ή/και πόρους από ιδιώτες/χορηγούς. Η αναζήτηση και η εξεύρεση πόρων καθώς και η ανάπτυξη σχεδίων χρηματοδότησης είναι δραστηριότητες οι οποίες δεσμεύουν σημαντικούς πόρους. Ωστόσο, χωρίς αυτές τις δραστηριότητες, οι μικρομεσαίοι οργανισμοί, δεν μπορούν να εργαστούν με επιτυχία. Ακόμη, οι ηγέτες σε πολλούς μικρομεσαίους οργανισμούς βρίσκονται αντιμέτωποι με την πρόκληση της ενσωμάτωσης και της καθοδήγησης μη αμειβόμενων εθελοντών παράλληλα με το υφιστάμενο προσωπικό το οποίο απασχολείται με πλήρη απασχόληση.

Οι μικρομεσαίοι οργανισμοί είναι μικροί και μεσαίοι οργανισμοί, όπως για παράδειγμα ιδρύματα, εταιρείες, ενώσεις, συνεταιριστικές δομές ή επιστημονικά ιδρύματα. Οι πιο πάνω μη κυβερνητικοί οργανισμοί έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό, το ότι δεν δραστηριοποιούνται (ή τουλάχιστον κατά κύριο λόγο) στην αγορά. Με άλλα λόγια, η επίτευξη κέρδους δεν αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο ή ένα από τους κύριους στόχους των εργασιών τους. Όπως και οι ΜΜΕ, έτσι και οι μικρομεσαίοι οργανισμοί δεν είναι συχνά σε θέση να αγοράσουν εξωτερική υποστήριξη με σημαντικό κόστος. Αποτελούν, ωστόσο, ένα μεγάλο μέρος του λεγόμενου τρίτου τομέα, ο οποίος απασχολεί

περίπου 28,3 εκατομμύρια άτομα σε ολόκληρη την ΕΕ.2 Απασχολεί δηλαδή περισσότερους εργαζόμενους από ό,τι ο κατασκευαστικός τομέας. Επιπλέον, οι μικρομεσαίοι οργανισμοί επηρεάζονται πολύ περισσότερο από τις ΜΜΕ, σε θέματα έλλειψης πόρων, διάθεσης χρόνου και χρημάτων, αναγκιών για μια ουσιαστική συζήτηση των απαραίτητων διαρθρωτικών αναπτυξιακών μέτρων. Επιπρόσθετα, παράλληλα με την επικέντρωσή τους στην εκτέλεση των καθημερινών εργασιών τους, πρέπει να υποβάλλουν αιτήσεις για χρηματοδότηση του έργου τους. Η χρηματοδότηση αυτή προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από κρατική χρηματοδότηση ή/και πόρους από ιδιώτες/χορηγούς. Η αναζήτηση και η εξεύρεση πόρων καθώς και η ανάπτυξη σχεδίων χρηματοδότησης είναι δραστηριότητες οι οποίες δεσμεύουν σημαντικούς πόρους. Ωστόσο, χωρίς αυτές τις δραστηριότητες, οι μικρομεσαίοι οργανισμοί, δεν μπορούν να εργαστούν με επιτυχία. Ακόμη, οι ηγέτες σε πολλούς μικρομεσαίους οργανισμούς βρίσκονται αντιμέτωποι με την πρόκληση της ενσωμάτωσης και της καθοδήγησης μη αμειβόμενων εθελοντών παράλληλα με το υφιστάμενο προσωπικό το οποίο απασχολείται με πλήρη απασχόληση.

Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις δηλαδή νέες επιχειρήσεις ή οργανισμοί, είναι πολύ σημαντικές στην ψηφιακή εποχή. Αναπτύσσουν νέα προϊόντα ή/και υπηρεσίες και δημιουργώντας έτσι ένα μεγάλο μέρος της

μελλοντικής απασχόλησης. Ωστόσο, νεοφυής επιχείρηση δεν σημαίνει πάντα νεοφυής επιχείρηση. Υπάρχει μια σημαντική ομάδα νέων εκκινήσεων που χρηματοδοτούνται κατά κύριο λόγο από εξωτερικά κεφάλαια, όπως για παράδειγμα από επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων. Οι νέες αυτές εκκινήσεις συχνά αναπτύσσεται με γοργό ρυθμό όμως με μονοδιάστατο τρόπο. Θα ήταν ωστόσο δυνατόν, να δημιουργηθούν καλύτερες διαρθρωτικές συνθήκες από την αρχή, ακόμη και όσον αφορά τη διοίκηση και την ηγεσία. Αυτό θα οδηγούσε σε ακόμη μια πιο επιτυχημένη προστιθέμενη αξία για αυτές τις νεοφυείς επιχειρήσεις, οι οποίες, όταν επιτύχουν, μπορούν να εξελιχθούν σε σημαντικούς εθνικούς ή διεθνείς παίκτες. Αυτό μπορεί να γίνει εφικτό με τη συνεπή τήρηση των ιδεών του INCLUDE από την αρχή της σύστασης της επιχείρησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό νεοφυών επιχειρήσεων είναι επιχειρήσεις και οργανισμοί οι οποίοι δημιουργούνται από έναν ιδρυτή ή μια μικρή ιδρυτική ομάδα, είτε χωρίς είτε με πολύ περιορισμένους εξωτερικούς πόρους. Οι ΜΜΕ κάνουν συχνά το άλμα προς την οικονομική ανεξαρτησία με δημόσια επιδοτούμενη πίστωση για την ίδρυσή τους. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί μένουν συνήθως εκτός και πρέπει να χτίζουν τον οργανισμό τους βήμα προς βήμα με προσωπικές συνεισφορές. Ένα μεγάλο μέρος των ΜΜΕ και των μικρομεσαίων οργανισμών που συνεχίζουν να είναι επιτυχημένες ξεκίνησαν με αυτόν τον τρόπο. Η τρίτη ομάδα, η οποία δεν αποτελείται από νεοφυείς επιχειρήσεις με την παραδοσιακή έννοια της λέξης, αφορά επιχειρήσεις και οργανισμούς οι οποίοι δημιουργούνται από αλλαγή γενιάς στην ηγεσία. Αυτό συμβαίνει για παράδειγμα, όταν ένας ειδικευμένος τεχνίτης σε ένα εργαστήριο παραδίδει την ηγεσία σε νέο ιδιοκτήτη λόγω της μεγάλης του ηλικίας. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για τους νέους ηγέτες να χρησιμοποιήσουν την προσέγγιση INCLUDE.

Οι πάροχοι εκπαίδευσης και κατάρτισης στον τομέα της επαγγελματικής κατάρτισης λειτουργούν συνήθως σαν ΜΜΕ. Υπάρχουν όμως και εταιρείες, σύνδεσμοι κ.λπ., δηλαδή μικρομεσαίοι οργανισμοί από τον τρίτο

τομέα, που δραστηριοποιούνται επίσης στον εκπαιδευτικό τομέα. Συνεπώς, οι πληροφορίες που έχουν ήδη περιγραφεί πιο πάνω για τις ΜΜΕ και τους μικρομεσαίους οργανισμούς ισχύουν και για αυτούς τους παρόχους. Οι πάροχοι εκπαίδευσης και κατάρτισης μπορούν να αποτελέσουν σημαντικούς παράγοντες προώθησης της προσέγγισης INCLUDE, εάν ακολουθήσουν τη διαδικασία INCLUDE για την οργανωτική ανάπτυξη της εταιρείας τους. Είναι ακόμη πιο σημαντικοί ως πάροχοι των μαθημάτων της μεθόδου INCLUDE εάν διαδώσουν το περιεχόμενο της προσέγγισης INCLUDE επικοινωνώντας το σε ειδικές ομάδες

Στο κεφάλαιο 8 θα βρείτε ένα πρότυπο πρόγραμμα μαθημάτων που εισάγει την προσέγγιση INCLUDE. Το πρόγραμμα είναι διαθέσιμο για διαδικτυακό μάθημα και για διαζώσης. Ένα πιο ολοκληρωμένο πρόγραμμα INCLUDE EQR Curriculum που λαμβάνει υπόψη τις κατευθυντήριες γραμμές του European Qualifications Framework για τη Δια Βίου Μάθηση (EQR) είναι επίσης διαθέσιμο σε όλους τους παρόχους εκπαίδευσης και κατάρτισης

Ακουγεται καλο, ομως...

Ακόμη και αν κατ' αρχήν έχετε πειστεί για μια προσέγγιση όπως το INCLUDE, μπορεί αλλά και πρέπει να έχετε αμφιβολίες για το αν αυτή η προσέγγιση είναι η κατάλληλη για εσάς προσωπικά ή για τον οργανισμό σας.

Κατά την ανάπτυξη της προσέγγισης INCLUDE, οι πιο κάτω ερωτήσεις ήταν οι πιο συχνές:

«Είναι δυνατόν να αναδιαμορφώσω τον οργανισμό μου χωρίς την υποστήριξη ακριβών συμβουλευτικών εταιρειών;»

«Ξέρω ότι πρέπει να κάνω κάτι, αλλά δεν έχω ιδέα πώς πρέπει να προχωρήσω!»

«Έχω πάρα πολλά να κάνω και δεν έχω χρόνο να μάθω και να εφαρμόσω ακαδημαϊκά εργαλεία.»

«Είμαι πολύ απασχολημένος με τις καθημερινές μου ευθύνες για να αφιερώσω χρόνο στην συμπεριληπτική ηγεσία.»

«Όλα αυτά ακούγονται καλά στη



θεωρία, αλλά αυτό δεν κάτι για το οποίο οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν ανθρώπους για να ασχοληθούν με αυτό;»

Όλα τα πιο πάνω είναι θεμιτές αντιρρήσεις. Επιπλέον, ο γενικός σκεπτικισμός απέναντι σε νέες μεθόδους διαχείρισης και ηγεσίας, ιδίως σε μικρότερους οργανισμούς, δεν προέρχεται από το πουθενά. Ο συμβουλευτικών κλάδος και ο κλάδος κατάρτισης είναι γενικά προσανατολισμένος στην ανάπτυξη νέων μεθόδων. Συχνά αυτό όμως, δεν είναι τίποτα περισσότερο από παλιό κρασί σε καινούργια μπουκάλια! Όμως όταν κάτι παρουσιάζεται με έναν μοντέρνο τίτλο και μια ψηλή τιμή, πολλοί ηγέτες και διευθυντές -ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις- είναι πολύ πρόθυμοι να το υιοθετήσουν. Οι άνθρωποι συμβαδίζουν με την εποχή. Αυτές οι μοντέρνες προσεγγίσεις υιοθετούνται ακόμη πιο πρόθυμα, επειδή υπόσχονται φαινομενικά εύκολες λύσεις και γρήγορα κέρδη χωρίς να χρειάζεται να εισδύσει κανείς στις βαθιά ριζωμένες διαδικασίες ενός οργανισμού.

Ο σκεπτικισμός πάντα επικαλείται όταν οι νέες τάσεις διαχείρισης και ηγεσίας διαφημίζουν ότι έχουν βρει τη φιλοσοφική λίθο. Αυτό ισχύει και για την „συμπεριληπτική ηγεσία“. Πρόκειται για έναν όρο που έχει γίνει επίσης της μόδας τα τελευταία χρόνια. Ο υγιής σκεπτικισμός σχετικά με αυτόν τον όρο και ακόμη και για την προσέγγισή μας INCLUDE είναι ωφέλιμος – είναι καλύτερος από το να ακολουθούμε τυφλά οποιονδήποτε αρχίζει να μιλάει για συμπεριληπτική ηγεσία.

Με απλά λόγια: ακόμη και ορισμένα από τα εργαλεία που προτείνονται στο εγχειρίδιο έχουν προωθηθεί με «θράσος» από τους συγγραφείς τους. Σας δίνεται η εντύπωση

ότι οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις πρέπει απλώς να σχεδιάσουν έναν „καμβά“ για όλες τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και έτσι θα προχωρήσουν άμεσα με επιτυχία στο μέλλον. Το να μπορείς να αντιληφθείς έναν οργανισμό ως ροδάκινο και όχι με την έννοια της παραδοσιακής δομής πυραμίδας, δηλαδή από πάνω προς τα κάτω, δεν αρκεί για να φέρεις την αλλαγή. Πολλά καλά εργαλεία και έννοιες κυκλοφορούν στην αγορά μέσω βιβλίων. Καθώς τα διαβάζετε θα παρατηρήσετε, ωστόσο, ότι παρά τις πολύτιμες πληροφορίες που περιέχουν, κάτι λείπει: μια απάντηση στο ερώτημα „Πώς μπορώ να το εφαρμόσω αυτό στην πράξη στον οργανισμό μου;“.

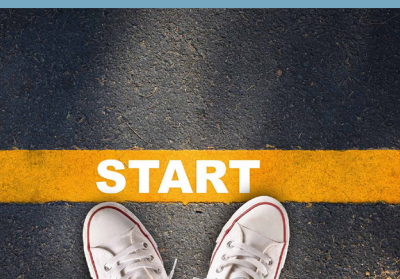
Καθώς προχωράτε στο εγχειρίδιο INCLUDE θα μάθετε και τα δύο εργαλεία που μόλις αναφέρθηκαν ως παραδείγματα, τα οποία αποδεικνύουν την αξία τους. Ωστόσο, κάθε οργανισμός, ομάδα και κατάσταση είναι διαφορετική. Αυτό είναι μια αλήθεια. Επομένως, δεν είναι καλό να στριμώχνετε τον οργανισμό ή την επιχείρησή σας σε ένα προκατασκευασμένο καλούπι ενός μόνο συγκεκριμένου εργαλείου και να περιμένετε από αυτό να οδηγήσει σε θεμελιώδη αλλαγή. Αυτό που κάνει τη διαφορά είναι η σωστή επιλογή, ο κατάλληλος συνδυασμός, η επιδέξια προσαρμογή των εργαλείων στις ανάγκες σας. Με την προσέγγιση INCLUDE έχετε στην διάθεσή σας μια δομημένη διαδικασία. Όπως ένα κάγκελο σε μια σκάλα, αυτό θα σας δώσει ένα πλαίσιο τόσο για τις προσωπικές σας αποφάσεις όσο και για εκείνες της ομάδας σας. Είστε ελεύθεροι να πάρετε τις δικές σας αποφάσεις και ως ηγέτης στην ψηφιακή εποχή πρέπει να έχετε το θάρρος να αποφασίσετε τι είναι σωστό για εσάς και τον οργανισμό σας. Σκοπός του εγχειριδίου INCLUDE είναι να σας

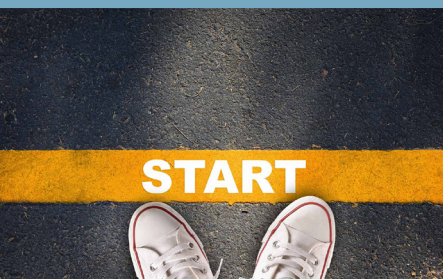
προσφέρει λειτουργικές λύσεις για αυτή τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι οποίες είναι δοκιμασμένες και τις οποίες μπορείτε να εφαρμόσετε ως ηγέτης στην καθημερινή σας εργασία το συντομότερο δυνατό. Συνιστάται να προχωρείτε βήμα προς βήμα στον δικό σας ρυθμό. Το πιο σημαντικό πράγμα που πρέπει να θυμάστε είναι ότι εσείς και η ομάδα σας έχετε πάντα το ρόλο του μετρονόμου. Μια θεμελιώδης αρχή της προσέγγισης INCLUDE τονίζει αυτή τη φιλοσοφία: „Είναι αρκετά ασφαλές να προσπαθήσουμε“ και „Αρκετά καλό για τώρα“. Αυτό προέρχεται από την „Κοινωνιοκρατία“, μια οργανωτική έννοια που δίνει μεγάλη έμφαση στην αυτοοργάνωση. Για να το θέσουμε αλλιώς, μια νέα προσέγγιση, διαδικασία ή μέθοδος που εισάγεται σε ένα οργανισμό μπορεί να δοκιμαστεί και να εφαρμοστεί για όσο διάστημα δεν θέτει τον οργανισμό σε κίνδυνο. Κατά την διάρκεια της δοκιμής θα διαπιστώσετε αν λειτούργησε όπως είχε προγραμματιστεί ή όχι.

Μπορείτε να μάθετε περισσότερα για αυτή τη «βήμα προς βήμα» προσέγγιση στο κεφάλαιο 4.

Συνοψίζοντας: ποτε πρεπει να χρησιμοποιήσω το include;

- Τα εργαλεία που παρουσιάζονται εδώ μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία από οποιονδήποτε ο οποίος:
 - ηγείται του δικού του οργανισμού, με αποτέλεσμα να αναλαμβάνει τόσο διοικητικά όσο και ηγετικά καθήκοντα,
 - φέρει την ευθύνη για μια ομάδα εργαζομένων ή για ένα τμήμα,
 - διαχειρίζεται έργα,
 - είναι ένας „άτυπος“ ηγέτης, δηλαδή θα απολαμβάνει τον σεβασμό των συναδέλφων του λόγω της εμπειρίας του,
 - κατέχει θέση επιρροής δηλαδή θα μπορούσε, να επηρεάσει την κατεύθυνση της αλλαγής του οργανισμού μέσω των ισχυρών διασυνδέσεών του,
 - έχει σαν καθήκον τη διαχείριση αλλαγής στον οργανισμό του, για να επιφέρει εποικοδομητικές αποφάσεις σε διαδικασίες αλλαγής και καινοτομίας,
- θέλει να αναλάβει περισσότερες ευθύνες στον οργανισμό, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει σήμερα, και είναι πεπεισμένος ότι κάτι πρέπει να αλλάξει.
- Το εγχειρίδιο απευθύνεται επίσης σε ηγέτες που θέλουν να αλλάξουν και να αναπτύξουν τον εαυτό τους και τον οργανισμό τους. Πρακτικά, αυτό σημαίνει:
 - Αναδιαμόρφωση ενός οργανισμού από την αρχή, ώστε να είναι προετοιμασμένος για τις προκλήσεις του σήμερα και του αύριο,
 - διαμόρφωση ενός οργανισμού βήμα προς βήμα, δηλαδή προώθηση σταδιακών αλλαγών με τη χρήση εσωτερικών πόρων,
 - την πραγματοποίηση μικρότερων αλλαγών, δηλαδή την εφαρμογή λύσεων που είναι προσαρμοσμένες στις συγκεκριμένες προκλήσεις του να είσαι ηγέτης,
 - εισαγωγή αλλαγών σε επιχειρησιακό επίπεδο με την εφαρμογή ρεαλιστικών εργαλείων για την επίλυση καθημερινών προκλήσεων.
- Οι εκπαιδευτές που θα ήθελαν να μοιραστούν την συμπεριληπτική ηγεσία στην ψηφιακή εποχή με άλλους, είτε τώρα είτε στο μέλλον, αποτελούν μια ακόμη σημαντική ομάδα του INCLUDE. Αυτή η ομάδα μπορεί να χρησιμοποιήσει τα εργαλεία που παρουσιάζονται εδώ τόσο στους ρόλους που περιγράφονται παραπάνω, ως φορείς οργανωτικής αλλαγής στους δικούς τους οργανισμούς, όσο και όταν σχεδιάζουν εξωτερικά εργαστήρια και συντονίζουν ή συνοδεύουν διαδικασίες οργανωτικής ανάπτυξης.
- Το κεφάλαιο 8, „Πώς πρέπει να προετοιμάσω ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα INCLUDE και πώς πρέπει να το πραγματοποιήσω;“, εξηγεί λεπτομερώς πώς οι εκπαιδευτές και οι καθοδηγητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν την προσέγγιση INCLUDE και το παρόν εγχειρίδιο. Οι ακόλουθες εφαρμογές αποτελούν εδώ μια ιδιαίτερη δυνατότητα:





03

Πέντε τομείς ανάπτυξης για τους ηγέτες στην ψηφιακή εποχή





Από τις προκλήσεις στους τομείς ανάπτυξης

Σε αυτό το κεφάλαιο θα σας παρουσιάσουμε την προσέγγιση INCLUDE και το εννοιολογικό πλαίσιο του παρόντος εγχειριδίου. Το σημείο εκκίνησης είναι οι συνθήκες που καθορίζουν την ηγεσία στην ψηφιακή εποχή. Θα γνωρίσετε τις κεντρικές προκλήσεις στις οποίες οι ηγέτες και οι οργανισμοί τους πρέπει να βρουν απαντήσεις στον σημερινό κόσμο.

Σε αυτή τη βάση, οι όροι „ηγεσία“ και „διοίκηση“ θα διαχωρίζονται μεταξύ τους. Αυτή η ταξινόμηση είναι σημαντική για τον διαχωρισμό της προσέγγισης INCLUDE στους πέντε τομείς ανάπτυξης: „ηγέτης“, „άνθρωποι“, „δομή“, „διαδικασία“ και „τεχνολογία“. Καθένας από αυτούς τους τομείς ανάπτυξης αξίζει την αμέριστη προσοχή των ηγετών του INCLUDE και όλων όσοι θέλουν να γίνουν τέτοιοι.

Αν θέλατε να συνοψίσετε το κύριο σημείο αυτού του κεφαλαίου σε μία μόνο πρόταση, τότε αυτή θα ήταν η εξής: η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή είναι και τα δύο - εργασία με και για τους ανθρώπους και εργασία με και για τους οργανισμούς.

Ηγέτες στην ψηφιακή εποχή - μια πρώτη προσέγγιση

Καθώς διαβάζετε αυτό το εγχειρίδιο, θα μπορούσατε να παραγγείλετε φαγητό στο σπίτι σας την ίδια στιγμή και να το πληρώσετε με μερικά μόνο γρήγορα κλικ στο smartphone σας. Μέχρι να τελειώσετε την ανάγνωση αυτού του κεφαλαίου, ο οδηγός παράδοσης μπορεί ήδη να στέκεται στο κατώφλι σας. Ακόμη και μόλις πριν από δέκα χρόνια, αυτός ο τρόπος λειτουργίας δεν ήταν καθόλου αυτονόητος και δεν μπορούσε να γίνει τόσο γρήγορα όσο σήμερα.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επιταχύνει τον κόσμο μας και έχουν αντίκτυπο στον τρόπο ζωής μας - στον τρόπο με τον οποίο ζούμε, καταναλώνουμε, δημιουργούμε και διατηρούμε φιλίες και σχέσεις, εργαζόμαστε ή περνάμε τον ελεύθερο μας χρόνο. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι μεταβαλλόμενες κοινωνικοπολιτισμικές συμπεριφορές επηρεάζουν το έργο κάθε οργανισμού. Ποιο είναι το αποτέλεσμα αυτών; Οι εξωτερικές αλλαγές απαιτούν εσωτερικές αλλαγές. Αυτό ισχύει για ολόκληρο τον οργανισμό σας,

ιδίως για τις διαδικασίες, τις δομές και τις κοινωνικές σχέσεις του, με άλλα λόγια για τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η κοινή σας εργασία. Σημαίνει επίσης ότι θα πρέπει να σκεφτείτε να αλλάξετε το στυλ της ηγεσίας σας και ίσως χρειαστεί να αναζητήσετε μια νέα αντίληψη για τον εαυτό σας ως ηγέτη.

Αυτό που προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες, παρουσιάζει ταυτόχρονα και τεράστιες προκλήσεις για όποιον έχει κάποιες ευθύνες σήμερα ή θέλει να φέρει στο μέλλον. Η ανάπτυξη των ψηφιακών εργαλείων καθιστά δυνατή την εργασία από απόσταση και τη δημιουργία εικονικών ομάδων. Η εμπειρία των τελευταίων ετών, ωστόσο, έχει οδηγήσει στη συνειδητοποίηση ότι αυτό δεν οδηγεί αυτόματα σε καλύτερη συνεργασία σε ομάδες. Εάν ηγείστε ομάδων που ίσως αποτελούνται κυρίως από ψηφιακούς νομάδες, τότε αυτή η πρόκληση θα σας ακούγεται οικεία.

Οι ψηφιακοί νομάδες είναι άνθρωποι που δεν αισθάνονται συνδεδεμένοι με ένα μέρος και εργάζονται από οπουδήποτε στον κόσμο. Αυτή η χωρίς σύνορα/όρια σχέση μπορεί να οδηγήσει σε ταχύτερη αλλαγή του χώρου εργασίας. Επομένως, μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις κατά την εργασία με απομακρυσμένες ή υβριδικές ομάδες είναι η δημιουργία της αίσθησης σύνδεσης και του ανήκειν σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό. Οι ηγέτες δεν χρειάστηκε ποτέ να δώσουν τόση προσοχή σε αυτό το θέμα όσο τώρα. Το θέμα της αλληλεγγύης ήταν, ομολογουμένως, πάντα σημαντικό, αλλά πολλές συνδέσεις προκύπτουν με φυσικό τρόπο όταν λύνουμε μαζί εργασίες και ανταλλάσσουμε γνώσεις στο γραφείο ή όταν κάνουμε μαζί ένα διάλειμμα για καφέ ή γεύμα.

Ο τομέας εργασίας ενός ηγέτη ήταν πιο εύχρηστος και προβλέψιμος πριν από την ψηφιακή εποχή. Σήμερα, οι ηγέτες και οι οργανισμοί πρέπει να ενεργούν και να λαμβάνουν αποφάσεις σε ένα περιβάλλον που τείνει να γίνει λιγότερο σαφές και περισσότερο αβέβαιο. Αυτό δεν σημαίνει ότι η ζωή ενός ηγέτη ήταν πάντα ευκολότερη. Κάθε περίοδος έχει τις προκλήσεις της, και αυτό δεν σημαίνει ότι οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι δεν είχαν συνηθίσει να λαμβάνουν

δύσκολες αποφάσεις, απλώς και μόνο επειδή οι σημερινές τεχνικές δυνατότητες δεν υπήρχαν στο παρελθόν. Η προσέγγιση INCLUDE λαμβάνει την τεχνολογική αλλαγή ως ευκαιρία για να αναρωτηθεί, ωστόσο, αν είναι καιρός να αμφισβητηθούν οι μέθοδοι λήψης αποφάσεων, οι δομές και οι διαδικασίες που οι περισσότεροι ηγέτες εξακολουθούν να θεωρούν δεδομένες. Τα τελευταία χρόνια, μπορείτε να βρείτε όλο και περισσότερο νέες έννοιες τόσο στη θεωρητική βιβλιογραφία όσο και στον εργασιακό και συμβουλευτικό κόσμο, οι οποίες γίνονται πλέον αντιληπτές και αμφισβητούνται ακόμη και από συντηρητικούς οργανισμούς που διοικούνται από πάνω προς τα κάτω. Γιατί; Επειδή αυτό που θεωρήθηκε ως η συνήθης προσέγγιση πριν από αρκετά χρόνια δεν λειτουργεί πλέον.

Μια σημαντική δεξιότητα των σημερινών ηγετών είναι, επομένως, η ικανότητα αμφισβήτησης των παραδοσιακών μεθόδων και προσεγγίσεων και η εκμάθηση νέων αντιλήψεων για τη συνεργασία και την παροχή υπηρεσιών στο πλαίσιο των οργανισμών - ανεξάρτητα από το αν αυτοί δραστηριοποιούνται οικονομικά στην αγορά ή αναγνωρίζονται ως μέρος του τρίτου τομέα. Το εγχειρίδιο INCLUDE, με τα 27 εργαλεία του, προσφέρει στους ηγέτες και σε όλους όσους ενδιαφέρονται για αυτές τις νέες έννοιες και προσεγγίσεις μια ουσιαστική βάση για ανάπτυξη, καλύπτοντας όλες τις σχετικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες στην ψηφιακή εποχή.

Στην εποχή μας, ηγεσία σημαίνει να δίνουμε ιδιαίτερη προσοχή στις σημαντικότερες συνολικές διαδικασίες αλλαγής στην Ευρώπη και στον κόσμο. Ένα παράδειγμα αυτού: μέχρι πρόσφατα, η „δημοκρατία“ ήταν μια έννοια που οι άνθρωποι συζητούσαν συνήθως μόνο αφού επέστρεφαν στο σπίτι τους από τη δουλειά. Ακόμα και όσοι ζούσαν σε δημοκρατικά συστήματα συνήθως αποδέχονταν αδιαμαρτύρητα ότι ο χώρος εργασίας τους υπαγορευόταν από ιεραρχικά καθορισμένους κανόνες από „εκείνους που βρίσκονται στην κορυφή“. Για τα δημιουργικά μυαλά, αυτό το είδος εργασιακού χώρου είναι φρίκη. Δεδομένου ότι οι πλουραλιστικές κοινωνίες



προσφέρουν γενικά αρκετούς τρόπους στους ανθρώπους να αναπτύσσονται έξω από τις ιεραρχικές δομές, αυτό δεν αποτελούσε σημαντικό πρόβλημα στο παρελθόν. Ο αριθμός των ανθρώπων που, μεταξύ άλλων, δεν θέλουν πλέον να τηρούν τον ενδυματολογικό κώδικα και να περνούν την εργάσιμη ημέρα τους ντυμένοι με κοστούμι αυξάνεται. Περισσότεροι άνθρωποι από ποτέ θέλουν να φέρουν την ατομικότητά τους στον εργασιακό τους χώρο. Θέλουν να συμμετέχουν σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να ολοκληρώνουν εργασίες που είναι περισσότερο δημιουργικές παρά αναπαραγωγικές. Αυτοί οι άνθρωποι περιμένουν η εργασία τους να είναι μια θετική, εμπλουτιστική εμπειρία και όχι απλώς ένας τρόπος για να βγάλουν χρήματα.

Για να διευκρινίσουμε: ο αριθμός εκείνων που θεωρούν την εργασία ως αναγκαίο κακό για να καλύψουν τα έξοδα διαβίωσής τους εξακολουθεί να είναι υψηλός και θα παραμείνει υψηλός. Η προσέγγιση INCLUDE προσφέρει μια επιλογή σε όλους -συμπεριλαμβανομένων των μικρών ή μεσαίων οργανισμών και των MME- που πιστεύουν ότι δεν μπορούν (πλέον) να αντέξουν οικονομικά να στερηθούν τα δημιουργικά μυαλά που έχουν υψηλότερες προσδοκίες από τον εργασιακό τους χώρο. Οι καλά μορφωμένοι νέοι και ηλικιωμένοι εργαζόμενοι στην Ευρώπη έχουν εκτεταμένη επιλογή ευκαιριών απασχόλησης στις χώρες τους και στο εξωτερικό. Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι ηγέτες όλο και συχνότερα συμφωνούν με την επιθυμία για μια 4ήμερη εβδομάδα, ενδιαφέρονται για

το θέμα της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, του εκδημοκρατισμού των διαδικασιών εργασίας και της αντικατάστασης της διοίκησης από πάνω προς τα κάτω με προσεγγίσεις από κάτω προς τα πάνω. Μεταξύ άλλων λόγων, το κάνουν αυτό επειδή χρειάζονται απεγνωσμένα την καινοτομία και, ως εκ τούτου, πρέπει να γίνουν πιο ελκυστικοί για τα δημιουργικά μυαλά. Για να το θέσω αλλιώς: δεν μπορείτε να επιμένετε στην κυριαρχία και την υποταγή και να περιμένετε ότι αυτό θα παράγει μια σταθερή ροή καινοτομίας και δημιουργικότητας (Liv Larsson).

Τα καλά νέα είναι ότι οι πιο δημοκρατικές ή χωρίς αποκλεισμούς, αυτοοργανωμένες οργανώσεις δεν είναι ευσεβείς πόθοι. Όποιος σκέφτεται ατελείωτες συζητήσεις, συναινετικές αποφάσεις που περιορίζονται στον ελάχιστο κοινό παρονομαστή, εμπόδια στην πρόοδο, παιχνίδια εξουσίας κ.λπ. είναι σε καλή εταιρεία. Η συντριπτική πλειοψηφία των ηγετών και ακόμη και των υπαλλήλων τους σκέφτονται έτσι. Μόνο που αυτό είναι λάθος. Δεν χρειάζεται να παραιτηθείτε στον οργανισμό σας από τις αρνητικές παρενέργειες των παραδοσιακών δημοκρατικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων, όπως τις γνωρίζετε από την πολιτική. Υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις που πραγματικά λειτουργούν. Πηγαίνετε να τις αναζητήσετε. Με τα 27 εργαλεία του, το εγχειρίδιο INCLUDE σας προσφέρει μια συντόμευση και έναν συναρπαστικό θησαυρό. Πρέπει απλώς να αξιοποιήσετε στο έπακρο την ευκαιρία που σας δίνεται.

Το να εργάζεστε με την προσέγγιση

INCLUDE δεν σημαίνει ότι τελικά χρειάζεστε περισσότερο χρόνο για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, για παράδειγμα, το INCLUDE μετατοπίζει, ωστόσο, την απαραίτητη δαπάνη χρόνου στην αρχή της διαδικασίας, όταν λαμβάνεται η απόφαση. Οι οργανισμοί στους οποίους οι κατευθυντήριες αποφάσεις λαμβάνονται από την κορυφή προς τα κάτω μπορούν να το κάνουν αυτό γρήγορα, όταν είναι απαραίτητο. Στη συνέχεια, όμως, πρέπει να ξοδέψουν περισσότερο χρόνο αργότερα, για να πείσουν τους υπαλλήλους που θα εφαρμόσουν αυτές τις αποφάσεις ή πρέπει να εργαστούν με τα αποτελέσματα και να „πουλήσουν“ την απόφασή τους. Το γεγονός ότι αυτή η δουλειά της πειθούς συχνά δεν αποδίδει είναι ο λόγος για τον οποίο πολλές διαδικασίες αλλαγής στο παρελθόν απέτυχαν. Στην πράξη, ωστόσο, ακόμη και οι ιεραρχικοί οργανισμοί αποφασίζουν συνήθως γρήγορα μόνο όταν πρέπει να γίνει με αυτόν τον τρόπο.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε έναν οργανισμό που ενεργεί χωρίς αποκλεισμούς μπορεί να απαιτεί λίγο περισσότερο χρόνο. Ωστόσο, η εφαρμογή που ακολουθεί γίνεται ως αποτέλεσμα αυτού πιο ομαλά. Εάν μια απόφαση λαμβάνεται συνεργατικά και συμμετέχουν όλοι όσοι επηρεάζονται από αυτήν, μπορείτε να περιμένετε λιγότερη ή και καθόλου αντίσταση στην εφαρμογή της. Αντίθετα, μπορείτε να αναμένετε ισχυρή υποστήριξη λόγω της ταύτισης των ανθρώπων με την απόφαση. Ο πρόσθετος χρόνος που επενδύεται στην αρχή συνήθως αποδίδει πλουσιοπάροχα. Εάν, επιπλέον, χρησιμοποιήσετε την κατάλληλη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην οποία σας παρουσιάζουμε στο κεφάλαιο 6, θα διαπιστώσετε ότι ακόμη και οι οργανισμοί που ενεργούν με συμμετοχικότητα μπορούν να λάβουν γρήγορες αποφάσεις.

Προκλήσεις για τους ηγέτες στην ψηφιακή εποχή

Στην αρχή κάθε ενός από τα 27 εργαλεία που θα σας παρουσιάσουμε στο κεφάλαιο 6 θα βρείτε ένα πλαίσιο με τον τίτλο „Οφέλη - Πότε είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;“. Χρησιμοποιώντας τα οφέλη για κάθε εργαλείο που διατυπώνονται εκεί, θα μπορέσετε να

υπολογίσετε γρήγορα αν το συγκεκριμένο εργαλείο παρέχει την κατάλληλη απάντηση στις επιμέρους προκλήσεις του οργανισμού σας. Οι κεντρικές προκλήσεις για εσάς στην ψηφιακή εποχή έχουν συνοψιστεί σε 11 θεματικούς τομείς σε αυτό το κεφάλαιο. Οι τομείς αυτοί βασίζονται ο ένας στον άλλο και παρουσιάζουν κάποια αλληλοεπικάλυψη. Μπορείτε να διαβάσετε τον παρακάτω

Προκλήσεις: Θεματικοί Τομείς

- Δημιουργία και ανάπτυξη ενός επιτυχημένου (στην αγορά) οργανισμού,
- Ξεκινώντας την καινοτομία και δημιουργώντας πραγματική προστιθέμενη αξία για τους πελάτες ή τις ομάδες-στόχους,
- Έναρξη, συντονισμός και καθοδήγηση διαδικασιών αλλαγής,
- Δημιουργία των προϋποθέσεων για να πραγματοποιούνται οι διαδικασίες αλλαγής πιο γρήγορα και ευέλικτα,
- Κατανόηση των νέων τεχνολογιών και χρήση τους προς όφελος του οργανισμού,
- Εφαρμογή διαδικασιών λήψης αποφάσεων που επιτρέπουν σε ολόκληρο τον οργανισμό να λαμβάνει αποφάσεις γρήγορα και, ταυτόχρονα, πιο δημοκρατικά,
- Καταμερισμός της εξουσίας και της ευθύνης, ώστε οι αποφάσεις να λαμβάνονται από εκείνους που είναι οι καταλληλότεροι για να το πράξουν,
- Ανάπτυξη και καθοδήγηση ομάδων που μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους,
- Ανάπτυξη σχέσεων που βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη,
- Εκτίμηση και προώθηση της πολυμορφίας,
- Να αναπτύσσομαι προσωπικά και να μαθαίνω συνεχώς.

Συγκεκριμένες προκλήσεις από την καθημερινή ζωή των ηγετών συνδέονται με τους έντεκα θεματικούς τομείς του εγχειριδίου „INCLUDE - Inclusive Leadership in the Digital Age“. Θεμέλια για τους ηγέτες και όλους όσοι θέλουν να γίνουν“. Μπορείτε επίσης να κατεβάσετε δωρεάν αυτή την έκδοση στα αγγλικά και στα ελληνικά: <https://cpms.org.cy/european-projects/include-project/>



Τι είναι ηγεσία και τι είναι διοίκηση στην ψηφιακή εποχή;

Όποιος θέλει να εξελιχθεί σε ηγέτη INCLUDE και να αντιμετωπίσει έτσι τις προκλήσεις που περιγράφονται παραπάνω, θα αποδεχθεί την αλλαγή. Η ηγεσία με την έννοια του INCLUDE στοχεύει στο να θέλουμε και να επιτρέπουμε μαζί νέα πράγματα. Ακόμα περισσότερο από αυτό: Οι ηγέτες INCLUDE θέλουν επίσης να κάνουν νέα πράγματα „σωστά“. Αυτό είναι εντελώς διαφορετικό από την καθημερινή ζωή ενός οργανισμού. Αλλά ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι επίσης μια οποιαδήποτε τυπική αλλαγή. Ακριβώς όπως η βιομηχανική επανάσταση, είναι μια θεμελιώδης αλλαγή των συνηθειών διαβίωσης και εργασίας μας (βλ. Brynjolfsson/McAfee 2016- Schwab/Davis 2018). Επομένως, είναι λογικό όλες οι ηγετικές προσεγγίσεις και μεθοδολογίες να προσαρμοστούν στη νέα ψηφιακή εποχή.

Ο κλασικός ορισμός του John P. Kotter για την ηγεσία αποτελεί μια καλή αφετηρία για την ανάπτυξη της κατανόησης της ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή: η ηγεσία δημιουργεί αλλαγή και κίνηση σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για τον καθορισμό μιας νέας πορείας, για παράδειγμα, ή για την εμπνευσμένη επίδραση στη σφαίρα επιρροής του ατόμου (Kotter 1990: 4 κ.ε.). Σύμφωνα με τα λόγια του Peter Staudt, η ηγεσία είναι επομένως „η ικανότητα να δίνεις στους ανθρώπους με οράματα μια νέα προοπτική και έναν νέο σκοπό, ώστε να ταυτίζονται με ορισμένους στόχους και αξίες“ (Staudt 2017).

Αντίθετα, το κεντρικό χαρακτηριστικό της διοίκησης είναι ότι δημιουργεί τάξη και συνέπεια σε έναν οργανισμό, όταν, για παράδειγμα, ο έλεγχος χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ή για την ενεργοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών στην

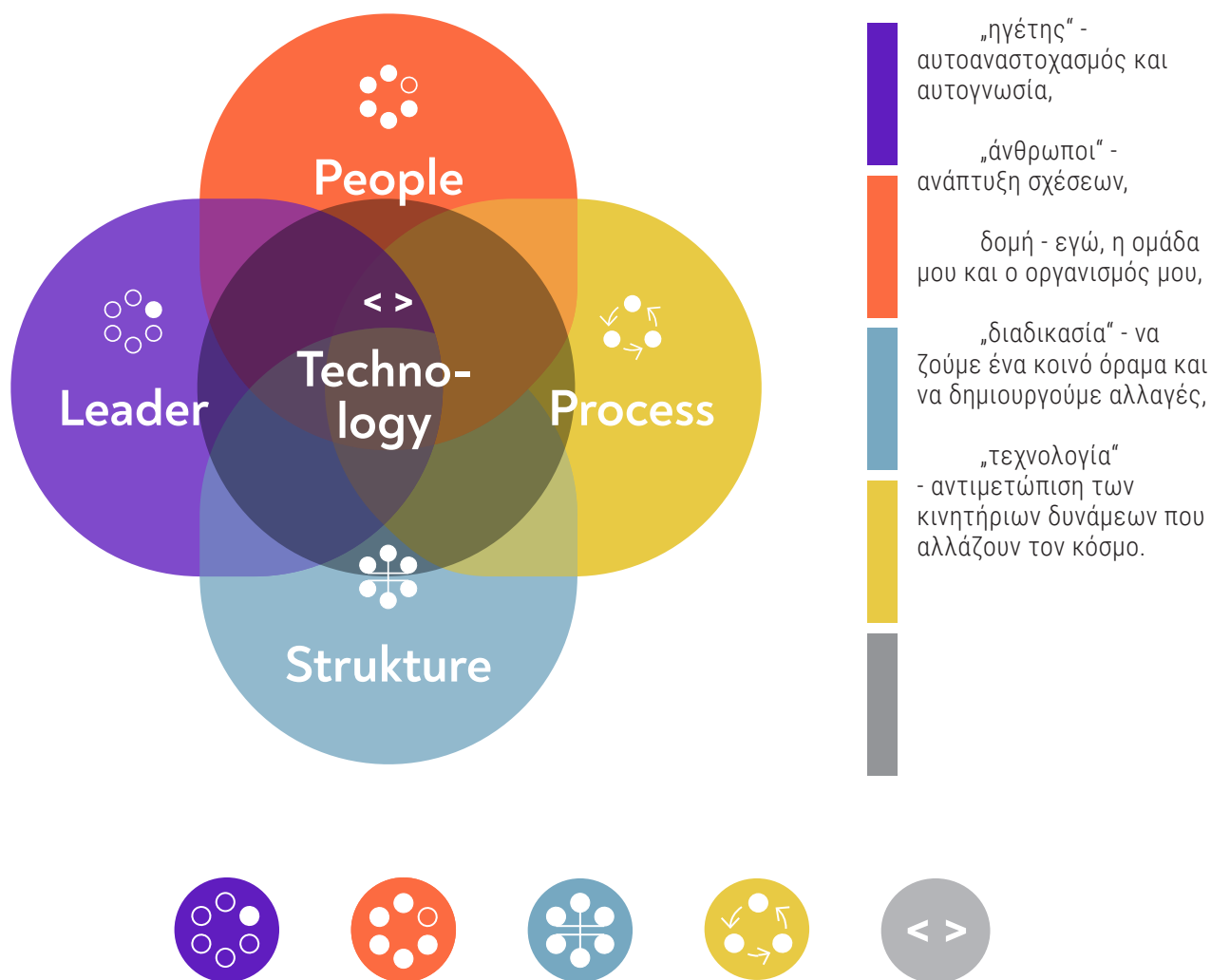
καθημερινή δραστηριότητα (Kotter 1990: 4 και εξής). Ο ακόλουθος ορισμός προέρχεται επίσης από τον Kotter: μάνατζμεντ είναι „η ικανότητα να καθοδηγείς μια ομάδα ανθρώπων, να διαχειρίζεσαι τις εμπλεκόμενες διαδικασίες και να κάνεις βέλτιστη χρήση των απαιτούμενων πόρων για την επίτευξη ενός προηγουμένου καθορισμένου στόχου“ (Staudt 2017).

Δεν είναι ούτε λογικό ούτε αναγκαίο να γίνεται έντονη διάκριση μεταξύ αυτών των δύο όρων. Η προσέγγιση INCLUDE είναι ρευστή όσον αφορά την οριοθέτηση μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας. Το ένα δεν λειτουργεί χωρίς το άλλο - το INCLUDE θεωρεί τη διοίκηση και την ηγεσία ως τις δύο όψεις ενός νομίσματος. Τα διοικητικά καθήκοντα αφορούν επίσης την ηγεσία ομάδων, για παράδειγμα, δεν είναι χρήσιμο να συμπεριφερόμαστε ως οι ηγέτες που κάνουν όλα τα σημαντικά πρωτοποριακά πράγματα και οι διευθυντές „απλά“ να επικεντρώνονται στην καθημερινή δουλειά. Ωστόσο, παραμένει σαφές: οι ηγέτες του INCLUDE ενδιαφέρονται για τη δημιουργία αλλαγών και τη δοκιμή νέων πραγμάτων. Με τον τρόπο αυτό, θέλουν να λαμβάνουν αποφάσεις, όπου είναι δυνατόν, μαζί με όλους τους εμπλεκόμενους. Στόχος τους είναι να έχουν έναν οργανισμό που να διαμορφώνεται περισσότερο από την αυτοοργάνωση απ' ό,τι παλαιότερα. Για τους ηγέτες του INCLUDE, αυτό σημαίνει ότι παραδίδουν την ευθύνη και μοιράζονται την εξουσία. Το θέλετε αυτό επειδή έχετε συνειδητοποιήσει ότι το „τα ίδια και τα ίδια“ δεν αρκεί στην ψηφιακή εποχή λόγω των θεμελιωδών αλλαγών και των ολοκληρωμένων προκλήσεων και των ποικίλων ευκαιριών που συμβαδίζουν με αυτό (βλ. περισσότερες λεπτομέρειες στο κεφάλαιο 7).

).

Επισκόπηση: οι πέντε τομείς ανάπτυξης για ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή

Το INCLUDE διακρίνει πέντε τομείς ανάπτυξης στους οποίους οι ηγέτες μπορούν να εξελιχθούν για να είναι αποτελεσματικοί στην ψηφιακή εποχή. Αυτοί οι πέντε τομείς ανάπτυξης είναι οι εξής:



Και οι πέντε τομείς ανάπτυξης του INCLUDE συνεργάζονται και αλληλοσυμπληρώνονται. Για παράδειγμα, η αυξημένη αυτοοργάνωση (βλ. αναπτυξιακό τομέα „διαδικασία“) είναι δυνατή μόνο εάν οικοδομηθεί μεγαλύτερη εμπιστοσύνη μεταξύ τους (βλ. αναπτυξιακό τομέα „άνθρωποι“) και περιοριστεί η επίσημη άσκηση εξουσίας (βλ. αναπτυξιακό τομέα „δομή“). Επιπλέον, οι ηγέτες του INCLUDE πρέπει να έχουν έντονη ικανότητα να αξιολογούν τις ευκαιρίες ή τους κινδύνους, καθώς και τον αντίκτυπο των τεχνικών καινοτομιών

στην οργάνωσή τους (βλ. τομέα ανάπτυξης „τεχνολογία“). Χρειάζεται επίσης καλή αυτογνωσία, ιδίως όσον αφορά τις ικανότητες και τους περιορισμούς τους (βλ. τομέα ανάπτυξης „ηγέτης“). Γι' αυτό είναι σημαντικό να περάσουν από ολόκληρη τη διαδικασία INCLUDE τόσο ως άτομα όσο και ως οργανισμοί. Δεν υπάρχουν συντομεύσεις. Οι ηγέτες INCLUDE χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι λαμβάνουν σοβαρά υπόψη και τους πέντε τομείς ανάπτυξης και συνεχίζουν να αναπτύσσονται σε όλους τους τομείς. Μπορείτε να μάθετε περισσότερα γι' αυτό στο κεφάλαιο 4.

Ηγεσία και οργανωτική ανάπτυξη - λειτουργούν μόνο μαζί

Πολλές ηγετικές προσεγγίσεις είναι πολύ κοντόφθαλμες. Επικεντρώνονται κυρίως στο ερώτημα πώς οι ηγέτες μπορούν να διαμορφώσουν τις σχέσεις τους με τους υπαλλήλους τους, ώστε να επιτύχουν τα αποτελέσματα που έχουν καθορίσει γι' αυτούς. Ο ηγέτης γενικά θεωρείται και αντιμετωπίζεται επίσης ως ένα πρόσωπο που πρέπει να αναπτυχθεί. Στην καρδιά τους, ωστόσο, οι προσεγγίσεις αυτές εστιάζουν „μόνο“ στους τομείς της ανάπτυξης INCLUDE „ηγέτης“ και „άνθρωποι“, αν και συνήθως στερούνται ενός περιεκτικού προσανατολισμού.

Λίγη έως καθόλου προσοχή δίνεται σε ζητήματα οργανωτικής δομής ή διαδικασιών εργασίας εντός ενός οργανισμού όταν συζητείται η ηγεσία (οι τομείς „δομή“ και „διαδικασία“ της ανάπτυξης INCLUDE). Όποιος έχει μια τόσο κοντόφθαλμη άποψη για την ηγεσία, μόνο στην επιφάνεια ξύνει. Η προσέγγιση της „νέας εργασίας“ που γίνεται όλο και πιο δημοφιλής τα τελευταία χρόνια έχει δικαίως επικριθεί για αυτούς ακριβώς τους λόγους. Όσοι στέλνουν τον εαυτό τους και την ομάδα τους σε σεμινάρια „νέας εργασίας“, ενώ διατηρούν όλα τα υπόλοιπα που καθορίζουν την κοινή εργασία τους μέσα στον οργανισμό ίδια με πριν, δεν είναι πραγματικά σοβαροί όσον αφορά την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς.

Το έργο που προηγήθηκε του INCLUDE και χρηματοδοτήθηκε επίσης από την ΕΕ, το „Inclusive Leadership“, δεν προχώρησε, για παράδειγμα, πέρα από τους δύο πρώτους τομείς ανάπτυξης του INCLUDE. Μέσω της εστίασής του στην „ένταξη“ μπόρεσε ωστόσο να συμβάλει σημαντικά στη συζήτηση για την ηγεσία. Ως εκ τούτου, συνιστούμε θερμά το υλικό που δημοσιεύθηκε στο πλαίσιο του έργου „Inclusive Leadership“ σε όποιον θα ήθελε να αναπτυχθεί κυρίως στους τομείς ανάπτυξης „ηγέτης“ και „άνθρωποι“. Το υλικό αυτό αξιοποιήθηκε ελάχιστα και πάλι για το παρόν εγχειρίδιο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ηγέτες του INCLUDE ως συμπληρωματικό υλικό διδασκαλίας και μάθησης. Διατίθεται δωρεάν εδώ: <https://inclusiveleadership.eu/>

Για μια επιτυχημένη διαδικασία αλλαγής INCLUDE, πρέπει να εργαστείτε σε όλους τους τομείς του οργανισμού σας, έτσι ώστε η οργανωτική σας κουλτούρα να αναπτυχθεί επίσης προς την κατεύθυνση της INCLUDE. Διαφορετικά, θα βρεθείτε αντιμέτωποι με την παρατήρηση του Peter Drucker: „Η κουλτούρα τρώει τη στρατηγική για πρωινό“.

Γιατί συμβαίνει αυτό; Είναι πολύ απλό: όπως ακριβώς το καλό λογισμικό από μια κακή αναλογική διαδικασία δεν κάνει μια καλή ψηφιακή διαδικασία, έτσι είναι απίθανο ότι οι προσεγγίσεις της „νέας εργασίας“ από μόνες τους, όπως η ενσωμάτωση της επαγγελματικής ζωής ή η ενσυνειδητότητα, για παράδειγμα, θα κάνουν μια οργανωτική δομή χωρίς αποκλεισμούς από μια ιεραρχική δομή. Αυτές οι έννοιες έχουν τη δικαίωσή τους και μπορούν να είναι λογικές και αποτελεσματικές - αλλά μόνο εάν έχουν τεθεί παράλληλα τα διαρθρωτικά και οργανωτικά θεμέλια γι' αυτές. Αν δεν το κάνετε όλο αυτό, το λογικό αποτέλεσμα θα είναι απλώς απογοήτευση και παραιτήσεις. Η „νέα εργασία“ δεν μπορεί να βιωθεί σε ιεραρχικές δομές από πάνω προς τα κάτω. Αν δώσετε μια ευκαιρία στην προσέγγιση INCLUDE ως ηγέτης, τότε θα παρατηρήσετε ότι η οργανωτική σας κουλτούρα θα αλλάξει και ότι η „νέα εργασία“ θα προκύψει πρακτικά ως υποπροϊόν της ανάπτυξης του οργανισμού σας χωρίς αποκλεισμούς. Όπου οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι λαμβάνουν από κοινού αποφάσεις σύμφωνα με το INCLUDE, θα εκμεταλλευτούν την ευκαιρία να διαμορφώσουν το εργασιακό τους περιβάλλον με τρόπο που να είναι όσο το δυνατόν πιο βέλτιστος τόσο για τον οργανισμό όσο και για τις ομάδες και τα άτομα.



Το INCLUDE δεν έχει να κάνει με ενδοσκόπηση - γιατί πρέπει πάντα να κοιτάτε προς τα έξω!!

Οι πέντε τομείς ανάπτυξης του INCLUDE που περιγράφονται με τη σειρά παρακάτω έχουν ένα κοινό στοιχείο: κάθε τομέας ανάπτυξης παρουσιάζεται τόσο από εσωτερική όσο και από εξωτερική άποψη. Υπάρχει ένας καλός λόγος γι' αυτό. Μπορείτε να είστε επιτυχημένοι μόνο εάν εσείς ως ηγέτης, τα μέλη της ομάδας σας και ολόκληρος ο οργανισμός σας λαμβάνουν συνεχώς υπόψη τον εξωτερικό κόσμο γύρω σας. Όλα τα υπόλοιπα θα ήταν απλώς εσωστρέφεια. Η πραγματικότητα των αγορών ή των ομάδων-στόχων στις οποίες απευθύνεστε και οι άνθρωποι ή οι ομάδες που δρουν γύρω σας θα καθορίσουν το πόσο επιτυχημένος μπορεί να είναι ο οργανισμός σας. Αυτή η εξωτερική πραγματικότητα δεν πρέπει να αφήνεται απλώς να „παίζει“ σε όλες τις δραστηριότητές σας ως ηγέτης. Πρέπει να

αναλάβει ηγετικό ρόλο.

Ένα παράδειγμα για να γίνει αυτό σαφέστερο: φανταστείτε ότι δίνετε μεγαλύτερη έμφαση στο μέλλον, όσον αφορά τις εργασιακές σας διαδικασίες, στην αυτοοργάνωση, την αυτονομία και τις ταχύτερες, ευέλικτες διαδικασίες λήψης αποφάσεων (ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΤΕ τον τομέα της αναπτυξιακής „διαδικασίας“). Εάν δεν παραχωρήσετε ταυτόχρονα στις ομάδες σας και στα άτομα που έχουν αποκτήσει αυτές τις ελευθερίες άμεση πρόσβαση στους πελάτες ή στις ομάδες-στόχους για τις οποίες αναπτύσσετε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, για παράδειγμα, τότε μπορεί να συμβεί το εξής: οι πραγματικές ανάγκες των ομάδων-στόχων δεν θα ενσωματωθούν επαρκώς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων - η ανάπτυξη θα χάσει τουλάχιστον εν μέρει τον στόχο της και τα νέα αυτά προϊόντα δεν θα είναι τόσο δημοφιλή στους δυνητικούς χρήστες όσο θα μπορούσαν να είναι



Τομέας ανάπτυξης 1: „Ηγέτης“ - αυτοαναστοχασμός και αυτογνωσία

Στην ψηφιακή εποχή, η ηγεσία όσον αφορά την περαιτέρω ανάπτυξη του ατόμου σημαίνει κριτικό αναστοχασμό σχετικά με τις συμπεριφορές και τους ρόλους του στον οργανισμό. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ξεκινά από τον καθένα προσωπικά.

Σε αυτόν τον τομέα της ανάπτυξης, το θέμα είναι να έχει κανείς το θάρρος να συμμετέχει σε αυτοεξερεύνηση και να εξετάζει τα δικά του μοτίβα σκέψης και συμπεριφοράς. Η καλύτερη γνώση του εαυτού σας αποτελεί προϋπόθεση για να εξελιχθείτε ως ηγέτης. Ειδικότερα, ενθαρρύνει να ενεργείτε πιο αυθεντικά ως άτομο. Αυτό μειώνει το άγχος που προκαλείται από το γεγονός ότι οι άνθρωποι συχνά αισθάνονται αναγκασμένοι να παίζουν έναν συγκεκριμένο ρόλο στην επαγγελματική τους θέση. Αν επιλέγετε συνειδητά να μην παίζετε έναν ρόλο, η δική σας δουλειά θα σας βγαίνει πιο εύκολα. Επιπλέον, η συνεργασία με τους

συναδέλφους μπορεί να αλλάξει θετικά. Το θέμα είναι να βεβαιωθείτε ότι εσείς προσωπικά τα πάτε καλά στον εργασιακό σας χώρο. Ωστόσο, κανείς δεν μπορεί να σας αφαιρέσει την ευθύνη γι' αυτό (βλ. School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018).

Στο επίκεντρο του τομέα „ηγέτης“ βρίσκεται το ερώτημα σε ποιο βαθμό εσείς, ως άτομο της ψηφιακής εποχής, είστε έτοιμοι να εξελιχθείτε περαιτέρω και να αλλάξετε τη συμπεριφορά σας, αν χρειαστεί. Ο αυτοστοχασμός αποτελεί κεντρική έννοια γι' αυτό και αφετηρία για όλες τις περαιτέρω πρωτοβουλίες που θα αναλάβετε για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής. Ισχύουν τα ακόλουθα: Πριν μπορέσετε να οδηγήσετε με επιτυχία τον οργανισμό σας στην ψηφιακή εποχή, πρέπει να αποκτήσετε επίγνωση της προηγούμενης συμπεριφοράς σας ως ηγέτης. Πριν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού σας προηγείται ο πολύ προσωπικός σας νοητικός μετασχηματισμός. Η νέα ηγετική συμπεριφορά ξεκινά πάντα από εσάς. Για να αντιμετωπίσετε επαρκώς τις προκλήσεις της

ψηφιακής εποχής δεν αρκεί να εργαστείτε στα σωστά σημεία προσαρμογής στον οργανισμό σας ή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Θα πρέπει ταυτόχρονα να εργάζεστε μέσα από μια προσωπική διαδικασία ανάπτυξης.

Μια άλλη έννοια-κλειδί όταν ξεκινάτε αυτή την ενασχόληση με τον εαυτό σας είναι η μάθηση. Θα γνωρίσετε καλύτερα τον εαυτό σας και θα μάθετε νέες συμπεριφορές, εργαλεία και μεθόδους που αλλάζουν και βελτιώνουν την ηγετική σας συμπεριφορά. Η μάθηση περιλαμβάνει επίσης την προθυμία να ξεμάθει ενεργά βαθιά ριζωμένες και ενδεχομένως ακατάλληλες πλέον συμπεριφορές ή να τις αντικαταστήσεις με νέες ή πιο κατάλληλες.

Υπάρχουν επίσης πολλά να ανακαλύψετε στον τομέα των σχέσεων με τους υπαλλήλους, τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους. Η κεντρική έννοια εδώ είναι η αυθεντικότητα. Ως ηγέτης του INCLUDE, έχετε την ευκαιρία να βγάλετε τη μάσκα που τόσοι πολλοί άνθρωποι φορούν σχεδόν αυτονόητα στην επαγγελματική τους ζωή. Αντί να παίζετε έναν ρόλο, μπορείτε όλο και περισσότερο να είστε ο εαυτός σας. Η προσωπική αλληλεπίδραση με τους άλλους στον οργανισμό σας γίνεται πιο χαλαρή και εμπιστευτική.

Για πολλούς ηγέτες του INCLUDE, το να είναι αυθεντικοί σημαίνει επίσης να παραδεχτούν στον εαυτό τους ότι είναι τουλάχιστον εν μέρει συγκλονισμένοι ως ηγέτες από τις τρέχουσες αναταραχές της ψηφιακής εποχής. Αν μάθετε να εκτιμάτε καλύτερα τα όριά σας, τότε θα σας είναι ευκολότερο στο μέλλον να επιτρέψετε πιο αποκεντρωμένες αποφάσεις ως ηγέτης, για παράδειγμα, και να μην θέλετε πλέον να ελέγχετε τα πάντα και τους πάντες. Αντί της ύβρεως, που χαρακτηρίζει τόσοσους πολλούς ηγέτες (Kruger/Dunning 2009), οι ηγέτες του INCLUDE ασκούν ενεργό αυτοσυγκράτηση. Όσον αφορά την παραδοσιακή ηγεσία, τα λιγότερα είναι περισσότερα στην ψηφιακή εποχή. Παραδόξως, αυτό είναι που σας κάνει και πάλι πραγματικά αποτελεσματικούς ως ηγέτες.

Για να σας διευκολύνει να ξεκινήσετε το ταξίδι προς τον εαυτό σας, μπορείτε να έχετε κατά νου τις μελλοντικές σας προοπτικές: Θα επιτύχετε καλύτερα αποτελέσματα ως ηγέτης

INCLUDE και θα πρέπει να εργαστείτε λιγότερο σκληρά για να το πετύχετε. Ο στόχος είναι να εργάζεστε με επιτυχία και να ζείτε καλύτερα. Η ζωή σας είναι πολύ πολύτιμη για να την αφήσετε να κυριαρχείται από ένα ξεπερασμένο εργασιακό περιβάλλον. Για το δικό σας καλό, αφαιρέστε την πίεση από την εργασιακή σας ζωή. Αυτό μπορείτε να το κάνετε μόνο αν πρώτα γνωρίσετε καλύτερα τον εαυτό σας και αποφασίσετε μόνοι σας τι θέλετε να κάνετε διαφορετικά στο μέλλον.

Όποιος δεν έχει ακόμη πειστεί ότι τώρα είναι ακριβώς η κατάλληλη στιγμή για να αποφασίσει μια νέα ηγετική συμπεριφορά, θα πρέπει να αντιληφθεί την ψηφιακή εποχή μας ως αυτό που είναι. Μια ριζική ανατροπή όλων των υφιστάμενων συνθηκών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι μια επανάσταση. Επαναστατικοποιεί τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργαζόμαστε στο μέλλον. Το παλιό μας „εργοστασιακό σύστημα“, το οποίο χρησίμευε ως πρότυπο με αυτόν τον τρόπο όχι μόνο στην παραγωγή αλλά και σε όλες τις δραστηριότητες του γραφείου, είχε την τιμητική του. Για παράδειγμα, δεν χρειάζεται πλέον να συγκεντρωνόμαστε σε ανοιχτά γραφεία σε συγκροτήματα γραφείων για να εργαστούμε αποτελεσματικά. Ο κόσμος γίνεται απόμακρος και οι ηγέτες του INCLUDE μπορούν να ηγηθούν ή να λειτουργήσουν με επιτυχία σε αυτή τη νέα τάξη πραγμάτων. Η ψηφιακή επανάσταση αλλάζει επίσης ραγδαία τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε. Εσείς αποφασίζετε αν θέλετε να αναλάβετε δράση τώρα ή πρέπει να αντιδράσετε αργότερα.



Τομέας ανάπτυξης 2: „Άνθρωποι“ - ανάπτυξη σχέσεων

Η ηγεσία όσον αφορά τη συνεργασία με το προσωπικό και τους συναδέλφους σας στον οργανισμό σας στην ψηφιακή εποχή σημαίνει να αφιερώνετε χρόνο για να οικοδομήσετε σχέσεις με τους ανθρώπους που εργάζονται μαζί σας και για εσάς.

Οι σχέσεις πρέπει να οικοδομούνται και να καλλιεργούνται. Οι ηγέτες του INCLUDE αποδέχονται αυτή την πρόκληση και γνωρίζουν ότι θα περάσουν ένα σημαντικό μέρος του χρόνου εργασίας τους επικοινωνώντας με άτομα ή σε ομάδες. Η βάση αυτής της εργασίας σχέσεων είναι η προθυμία να εκτιμηθεί η συμβολή κάθε ατόμου. Πρόκειται για την προώθηση της ποικιλομορφίας σε έναν οργανισμό όσο το δυνατόν περισσότερο και την αναγνώριση των διαφορών π.χ. στην προσωπικότητα, το υπόβαθρο και την εμπειρία ως δυνατότητες καινοτομίας. Οι συμπεριληπτικοί ηγέτες ενεργούν με τη νοοτροπία της αποδοχής άλλων προσεγγίσεων και της συνειδητής ανάθεσης ευθυνών (βλ. School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018).

Στον πυρήνα της είναι το ερώτημα πώς θέλετε να συνεργαστείτε στην ψηφιακή εποχή με τους ανθρώπους με τους οποίους είστε στενά συνδεδεμένοι μέσω των ρόλων ή των αρμοδιοτήτων σας στον οργανισμό σας. Οι κεντρικοί όροι στην εσωτερική σχέση εδώ είναι η εμπιστοσύνη και η υπευθυνότητα. Οι

σχέσεις εμπιστοσύνης αναπτύσσονται όταν υπάρχει εκτίμηση και διαφανής επικοινωνία τόσο διμερώς από άτομο σε άτομο όσο και εντός της ομάδας. Αυτό περιλαμβάνει επίσης ένα περιβάλλον εργασίας χωρίς φόβο με κατάλληλη κουλτούρα ανοχής στα λάθη που ενθαρρύνει τους ανθρώπους να αναλαμβάνουν τις δικές τους πρωτοβουλίες. Στο επίκεντρο μιας εμπιστευτικής συνεργασίας βρίσκεται η εκτίμηση του ατόμου. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, απαγορεύεται οι προϊστάμενοι να αντιμετωπίζουν επισήμως τους υφισταμένους ως „μέσα παραγωγής“ που μετακινούνται από το Α στο Β ανάλογα με το όφελος που έχουν για τον οργανισμό. Αν θέλετε να πετύχετε κάτι μαζί με τα άλλα άτομα της ομάδας, τότε πρέπει να ενεργείτε όσο το δυνατόν περισσότερο „στο επίπεδο των ματιών, με προσανατολισμό στη σχέση και χωρίς επιπλοκές“ μεταξύ σας (Sassenrath 2017: 66).

Οι ηγέτες του INCLUDE μοιράζονται την ευθύνη. Η κοινή ευθύνη, π.χ. για τα αποτελέσματα της εργασίας σε μια ομάδα, μπορεί να προκύψει όταν οι ηγέτες τόσο ενθαρρύνουν όσο και απαιτούν την ανάληψη ευθύνης. Οι ηγέτες INCLUDE ακολουθούν το σύνθημα „κάνουμε πράγματα με τους ανθρώπους και όχι στους ανθρώπους“ (Hollander 2012: 9). Με τον τρόπο αυτό, σπάνε τον κλασικό διαχωρισμό των ρόλων μεταξύ ηγετών και οπαδών και επιτρέπουν την αλλαγή των ρόλων, π.χ. ανάλογα με την επαγγελματική επάρκεια.

Οι σχέσεις παίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στις εξωτερικές σχέσεις, π.χ. στις

προσωπικές επαφές με τους πελάτες ή με τους προμηθευτές και τους παρόχους υπηρεσιών σας. Επομένως, οι ηγέτες του INCLUDE προσπαθούν να οργανώσουν τις διαδικασίες εργασίας σε έναν οργανισμό με τέτοιο τρόπο ώστε όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι σε έναν οργανισμό να έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες. Το να βιώνει κανείς τα θετικά αποτελέσματα και την αξία της δικής του εργασίας απευθείας με τον αποδέκτη μιας υπηρεσίας μεταφέρει άμεσα το νόημα και κάνει τους ανθρώπους υπερήφανους για αυτό που έχει δημιουργηθεί. Η κριτική ανατροφοδότηση, από την άλλη πλευρά, παρέχει μια άμεση ώθηση για προτάσεις βελτίωσης σε συνδυασμό με το προσωπικό κίνητρο για την άμεση υποκίνηση αυτών των βελτιώσεων εντός του οργανισμού. Επιπλέον, με τη συχνή και άμεση επαφή με τον πελάτη, οι προτάσεις και οι ιδέες για νέα προϊόντα και υπηρεσίες μεταφέρονται στον οργανισμό πολύ πιο άμεσα. Ο εξωτερικός κόσμος, ο οποίος αλλάζει ραγδαία στην ψηφιακή εποχή, έχει καλύτερη ευκαιρία να επηρεάσει τις εσωτερικές δομές, διαδικασίες και προσφορές ενός οργανισμού. Τόσο η ικανότητα αλλαγής όσο και η ταχύτητα αλλαγής ενός οργανισμού επωφελούνται από αυτό μακροπρόθεσμα.

Εάν οι βάσεις για περισσότερη αυτοοργάνωση, αυτόνομες αποφάσεις, αποκεντρωμένη ανάληψη ευθυνών και εμπιστοσύνη καθώς και συνεργατική συνεργασία τεθούν στις προσωπικές σχέσεις μεταξύ τους, τότε αυτά τα χαρακτηριστικά INCLUDE μπορούν επίσης να έχουν θετική επίδραση σε μεγαλύτερη κλίμακα στις δομές και τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Κάθε ηγέτης που δεν αρχίζει να εργάζεται για τις σχέσεις INCLUDE στα μικρά πράγματα στην άμεση προσωπική του σφαίρα επιρροής, θα δυσκολευτεί να είναι αποτελεσματικός στα μεγάλα πράγματα όταν πρόκειται για τις δομές και τις διαδικασίες του οργανισμού.

Η συμπεριφορά INCLUDE πρέπει να επιτρέπει την ειλικρινή ανατροφοδότηση και προς τις δύο κατευθύνσεις. Ειδικότερα, οι ιεραρχικά υφιστάμενοι πρέπει να έχουν την αυτοπεποίθηση να παρέχουν ειλικρινή ανατροφοδότηση στους ανωτέρους τους.

Όσοι καταφέρνουν να καταργήσουν τους προϊσταμένους με την παραδοσιακή έννοια και να αρχίσουν να πειραματίζονται με ομάδες χωρίς ρητή εποπτεία, για παράδειγμα, μπορεί να εκπλαγούν από τη θετική δυναμική που δημιουργεί αυτό (Sassenrath 2017: 66).

Εάν πρόκειται να επικρατήσει εμπιστοσύνη και υπευθυνότητα σε έναν οργανισμό, τότε όλοι οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να έχουν ειλικρινές μερίδιο στην κοινή επιτυχία. Αν και μπορεί να αποτελέσει έκπληξη, το πρώτο βήμα είναι η συνεπής κατάργηση όλων των προσωπικών συστημάτων μπόνους. Τα ατομικά επιδόματα που σχετίζονται με την απόδοση δημιουργούν σχεδόν πάντα κίνητρο για να μειώσει κανείς τους συναδέλφους και τους πελάτες προς δικό του όφελος ή ακόμη και για να τους εκμεταλλευτεί. Στις πωλήσεις, για παράδειγμα, η συμπεριφορά αυτή οδηγεί στην πώληση στους πελάτες κατώτερων αγαθών. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ποιος πωλητής θα ενδιαφερόταν να μεταβιβάσει εσωτερικά τις μεταβαλλόμενες επιθυμίες των πελατών; Εάν το προϊόν που πωλήθηκε δεν λειτουργεί πλέον, ο πωλητής μπορεί απλώς να „προσληφθεί“ στην επόμενη εταιρεία. Από την άλλη πλευρά, μια εταιρεία που εξαναγκάζεται να βγει από την αγορά από ένα νέο ψηφιακό προϊόν, δεν μπορεί να „μετακινηθεί“ τόσο εύκολα. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα πετύχει μόνο εάν δημιουργηθούν συστήματα κινήτρων στους οργανισμούς που δημιουργούν „δέρμα στο παιχνίδι“ (Taleb 2018) για όλους. Για να επιτευχθεί αυτό, όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να αναλάβουν πραγματικά την ευθύνη για τις αποφάσεις τους και τον ρόλο τους. Αυτό θα λειτουργήσει μόνο εάν έχουν επίσης μετρήσιμο κίνδυνο, άρα „δέρμα στο παιχνίδι“. Αξίζει τον κόπο για τους ηγέτες του INCLUDE να εργαστούν ενεργά σε τέτοια συστήματα.



Τομέας ανάπτυξης 3: „Δομή” - Εγώ, η ομάδα μου και ο οργανισμός μου

Η ηγεσία σε σχέση με την περαιτέρω ανάπτυξη της δομής ενός οργανισμού στην ψηφιακή εποχή σημαίνει αμφισβήτηση της υφιστάμενης δομής και δρομολόγηση αλλαγών όπου είναι απαραίτητο. Αυτό αφορά τόσο το δικό του ρόλο, π.χ. σε σχέση με μια ομάδα ή ένα τμήμα. Και, τέλος, σημαίνει επίσης ότι πρέπει να ρίχνουμε μια κριτική ματιά στις δομές ολόκληρου του οργανισμού.

Στον πυρήνα όλων των πτυχών της δομής ενός οργανισμού στην ψηφιακή εποχή βρίσκεται το ζήτημα του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι σχετίζονται μεταξύ τους σε έναν οργανισμό. Η κεντρική έννοια στην εσωτερική σχέση είναι η „εξουσία”, σύμφωνα με την οποία οι κάτοχοι αυτής της εξουσίας μπορούν να ασκήσουν πρώτον την άτυπη κοινωνική τους επιρροή (άτυπη δομή), δεύτερον τη φήμη τους ως εκτελεστές (δομή απόδοσης) και τρίτον την επίσημη θέση τους στην ιεραρχία (επίσημη δομή) προκειμένου να επιφέρουν αλλαγές στην

οργανωτική δομή ως ηγέτες. Σύμφωνα με τους Silke Hermann και Niels Pfläging (2018), αυτοί οι τρεις τομείς εξουσίας ή επιρροής υπάρχουν μέσα στις δομές κάθε οργανισμού. Η εξουσία ή η επιρροή δεν είναι ούτε θετική ούτε αρνητική. Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι ασκούν επιρροή σε άλλους ανθρώπους. Το μόνο σχετικό ερώτημα είναι επομένως πώς και για ποιο λόγο χρησιμοποιούν αυτή την επιρροή ή τη δύναμη. Από αυτή την άποψη, η ηγεσία έχει πάντα μια κανονιστική διάσταση. Οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη θέση τους στην ιεραρχία για προσωπικό όφελος ή να την καταχραστούν εις βάρος των υφισταμένων και των συναδέλφων τους, αντί να χρησιμοποιήσουν την επιρροή τους προς όφελος του οργανισμού. Ένα κεντρικό ερώτημα σε αυτό το πλαίσιο είναι σε ποιο βαθμό οι δομές ενός οργανισμού μπορούν να οργανωθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει κίνητρο για τη χρήση της προσωπικής επιρροής εντός του οργανισμού με τέτοιο τρόπο ώστε να καταστεί αποτελεσματική όσον αφορά τους οργανωτικούς στόχους. Το να ενεργείτε „πολιτικά” προς το δικό

σας συμφέρον ή προς το συμφέρον της υπηρεσίας σας, για παράδειγμα, είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό των „επίσημων“ αρχών και συνήθως βλάπτει τον οργανισμό στο σύνολό του. Το αποτέλεσμα είναι η τμηματική σκέψη ή η νοοτροπία του „σιλό“, η οποία δεν υπάρχει σε καμία περίπτωση μόνο σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή οργανισμούς.

Για τους ηγέτες του INCLUDE, είναι επομένως σημαντικό να γκρεμίζουν με συνέπεια τα υπάρχοντα „τείχη“ ή τουλάχιστον να τα κάνουν πιο διαπερατά ως πρώτο βήμα. Από τη μία πλευρά, αυτό ισχύει στο εσωτερικό του οργανισμού, για παράδειγμα με τη δημιουργία μεγαλύτερης διαφάνειας, ώστε η γνώση να μην „συσσωρεύεται“ σε μεμονωμένες οργανωτικές μονάδες. Από την άλλη πλευρά, οι οργανισμοί θα πρέπει επίσης να ανοιχτούν πολύ περισσότερο προς τα έξω, έτσι ώστε, για παράδειγμα, να αναπτύξουν τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές τους κατά μήκος της αλυσίδας αξίας τους από μια καθαρή σχέση πελάτη-εργολάβου περισσότερο προς την κατεύθυνση της εταιρικής σχέσης. Ο κεντρικός όρος από την οπτική γωνία ενός ηγέτη INCLUDE στις εξωτερικές σχέσεις είναι επομένως ο όρος „εταιρική σχέση“ (βλ. Sassentrath 2017: 26).

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι περισσότερες ιδέες και προτάσεις για την ανάπτυξη ενός οργανισμού επικεντρώνονται στην „επίσημη“ δομή ή στους „επίσημα“ καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες. Οι περισσότεροι άνθρωποι σχεδόν αντανακλαστικά σκέφτονται τη δομή ενός οργανισμού μόνο από την άποψη αυτής της „τυπικής“ δομής, δηλαδή των υφιστάμενων ιεραρχιών ή των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Στο μυαλό μας, η εικόνα ενός οργανογράμματος εμφανίζεται σχεδόν αυτόματα. Αυτό είναι κατανοητό, αλλά δεν αρκεί αν εσείς ως ηγέτης θέλετε να κάνετε τη διαφορά δομικά στην ψηφιακή εποχή.

Μόνο όσοι, ως ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή, γνωρίζουν την „επίσημη“, την „ανεπίσημη“ καθώς και τη „δομή των επιδόσεων“ και αναλύουν με ακρίβεια τους αστερισμούς εξουσίας ή επιρροής που τους συνοδεύουν, είναι σε θέση να ασκήσουν με επιτυχία επιρροή στον διαρθρωτικό τομέα. Θα



πρέπει πάντα να σκέφτεστε εκ των προτέρων πώς πιθανές παρεμβάσεις στο σύστημα του οργανισμού σας θα επηρεάσουν και τις τρεις δομές και ποιες αντιδράσεις μπορούν να αναμένονται. Για παράδειγμα, σκεφτείτε ποιοι κάτοχοι εξουσίας χρειάζεστε ως υποστηρικτές προκειμένου να επιτύχετε ευκολότερα έναν επιθυμητό στόχο με μια παρέμβαση.



Τομέας ανάπτυξης 4: „Διαδικασία“ - βίωση ενός κοινού οράματος και δημιουργία αλλαγής

Η ηγεσία όσον αφορά την περαιτέρω ανάπτυξη των διαδικασιών ενός οργανισμού στην ψηφιακή εποχή σημαίνει ανάπτυξη των διαδικασιών εργασίας και λήψης αποφάσεων κατά τρόπο ώστε όλα τα μέλη ενός οργανισμού να επιθυμούν να επιτύχουν ένα κοινό όραμα και να υποστηρίξουν ή, στην καλύτερη περίπτωση, να δρομολογούν τις απαραίτητες αλλαγές προς αυτή την κατεύθυνση.

Το να γεμίζετε ένα κοινό όραμα με ζωή σημαίνει να είστε ανοιχτοί και να προσκαλείτε την πραγματική συμμετοχή, για παράδειγμα σε μια διαδικασία αλλαγής. Αυτό σημαίνει να στηριχθεί κανείς στη συμμετοχή όλων από την ανάπτυξη ενός κοινού οράματος για το μέλλον ενός οργανισμού μέχρι την υλοποίηση του οράματος αυτού και να παρακινήθει ο καθένας να συμβάλει ατομικά. Οι „συν-οραματιστές“ μπορούν να εμπνευστούν σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας και να γίνουν ενεργοί συν-δημιουργοί (βλ. School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018).

Η επίτευξη αλλαγών και η τόλμη να δοκιμάσετε κάτι νέο είναι κεντρικά στοιχεία της ηγεσίας. Οι διαδικασίες αλλαγής γίνονται χωρίς αποκλεισμούς όταν εμπλέκονται όσο το δυνατόν περισσότεροι φορείς, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, για παράδειγμα, όταν ξεπερνούν συνειδητά τα όρια του οργανισμού. Η από κοινού πραγματοποίηση της αλλαγής προάγει την αίσθηση του ανήκειν για όλους τους εμπλεκόμενους (βλ. School for Leaders Foundation/Alp/EU-Fundraising Association 2018). Στον πυρήνα όλων των πτυχών της βελτίωσης των διαδικασιών σε έναν οργανισμό στην ψηφιακή εποχή βρίσκεται το ακόλουθο ερώτημα: Ποιος κάνει ή αποφασίζει τι, πότε, πώς, με τι, για ποιον και κυρίως γιατί; Οι κεντρικοί όροι στην εσωτερική σχέση είναι η αυτοοργάνωση και η ευελιξία. Αυτοοργάνωση σημαίνει σταθερός προσανατολισμός όλων των διαδικασιών προς την αυτονομία των ατόμων και των ομάδων, τις αποκεντρωμένες αποφάσεις, τις κοινές ευθύνες και την ευρεία

συμμετοχή όλων. Η ευελιξία, νοούμενη ως η ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αποτελεί την κεντρική προϋπόθεση για την επιτυχία στην ψηφιακή εποχή (Sassenrath 2017: 29). Βασικά χαρακτηριστικά των διαδικασιών σε ευέλικτους οργανισμούς είναι η αυξημένη ταχύτητα, π.χ. στην εφαρμογή καινοτομιών, η νοοτροπία δοκιμής και λάθους αντί της σχεδιασμένης οικονομίας και της υλοποίησης στόχων, η βήμα προς βήμα προσέγγιση που επιτρέπει τα λάθη και τα αξιολογεί θετικά ως εμπειρία μάθησης, καθώς και η προθυμία όλων των συμμετεχόντων να αναλάβουν υπολογισμένα υψηλότερα ρίσκα. Εάν αυτές οι αυτοοργανωμένες και ευέλικτες διαδικασίες εργασίας και λήψης αποφάσεων ευθυγραμμίζονται σταθερά με τις αξίες ενός οργανισμού, το όραμα και τους μακροπρόθεσμους στόχους, τότε ο μετασχηματισμός στην ψηφιακή εποχή μπορεί να πετύχει.



ΚυThe central concept in external relations is Η κεντρική έννοια στις εξωτερικές σχέσεις είναι ο πελάτης ή η ομάδα-στόχος για την οποία παρέχεται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι πελάτες ή οι ομάδες-στόχοι είναι εκείνοι που πραγματικά πληρώνουν για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ή που επωφελούνται από αυτό. Οι οργανισμοί που θέλουν να επιβιώσουν στην ψηφιακή εποχή πρέπει να ευθυγραμμίζουν με συνέπεια τις διαδικασίες τους με τα οφέλη για τους πελάτες ή τις ομάδες-στόχους τους. Αυτό δεν αφορά πρωτίστως τη βελτίωση των



διαδικασιών για τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Το πολύ πιο σημαντικό ερώτημα είναι: Ποιο είναι το πιο σημαντικό πρόβλημα που έχουν σήμερα οι πελάτες μας και το οποίο θα μπορούσαμε να λύσουμε (Rodgers 2016: 7); Οι ηγέτες που θέτουν αυτό το ερώτημα ευθυγραμμίζουν αυτόματα τις διαδικασίες τους με τις νέες λύσεις και τα προϊόντα του μέλλοντος.

Όσον αφορά τις διαδικασίες, οι οργανισμοί που έχουν ορίσει επίσημα τις διαδικασίες, π.χ. ως μέρος ενός πιστοποιημένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας κατά ISO 9001, κινδυνεύουν να επικεντρωθούν υπερβολικά σε αυτές τις διαδικασίες. Αυτό είναι λάθος. Συχνά, είναι ακριβώς αυτές οι διαδικασίες που οδηγούν σε εσωτερικές οργανωτικές ακαμψίες και αντιστάσεις κατά το πρότυπο „αυτά είναι τα πρότυπά μας και αυτό κάναμε πάντα“. Ως ηγέτης στην ψηφιακή εποχή, μπορείτε να προσπαθήσετε να δώσετε τα πρώτα ερεθίσματα στον τομέα των διαδικασιών πρώτα σε εκείνους τους τομείς όπου οι επίσημες διαδικασίες επηρεάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο. Ο στόχος σας θα πρέπει να είναι να αναπτύξετε τον οργανισμό σας βήμα

προς βήμα από έναν οργανισμό τμημάτων σε έναν οργανισμό διαδικασιών (Sassenrath 2017: 85). Οι έξυπνες, πελατοκεντρικές διαδικασίες με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτοοργάνωση και ευελιξία είναι πιο σημαντικές στην ψηφιακή εποχή από τα επιμέρους αποτελέσματα, π.χ. την επίτευξη ενός στόχου κόστους ή κύκλου εργασιών. Το καλύτερο που έχετε να κάνετε είναι να καταργήσετε όσο το δυνατόν περισσότερο τους άκαμπτους κανόνες, τις προδιαγραφές, τις υποχρεώσεις υποβολής εκθέσεων και τους στόχους αποτελεσμάτων. Τότε όλοι οι εμπλεκόμενοι μπορούν να επικεντρωθούν στο να ζήσουν πραγματικά το κοινό όραμα και να αναζητήσουν τι πραγματικά χρειάζεται στο μέλλον. Για την ψηφιακή εποχή ισχύει περισσότερο από ποτέ: δεν μπορείτε να σχεδιάσετε το νέο, μπορείτε μόνο να το ανακαλύψετε (Sassenrath 2017: 15). Η έξυπνη εργασία και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι το κλειδί για την πραγματοποίηση όσο το δυνατόν περισσότερων ανακαλύψεων στην ψηφιακή εποχή. Όσο περισσότερες τόσο το καλύτερο. Τότε γίνεται όλο και πιο πιθανό να βρίσκετε κάθε τόσο έναν θησαυρό.



Τομέας ανάπτυξης 5: „Τεχνολογία“ - αντιμετώπιση των κινητήριων δυνάμεων που αλλάζουν τον κόσμο

Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην αρχή του 21ου αιώνα μπορεί να λειτουργήσει μόνο αν εσείς ως ηγέτης αντιμετωπίσετε τις νέες τεχνολογίες που επηρεάζουν διαρκώς την κοινωνία και τον κόσμο της εργασίας μας. Η „ψηφιακή εποχή“ είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ηγεσία σήμερα και στο μέλλον. Γι' αυτό οι ηγέτες θα πρέπει να θέσουν ως στόχο τους να ενσωματώσουν τη συζήτηση και τη χρήση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων στο DNA του οργανισμού τους. Μπορείτε να βρείτε μια πληρέστερη απεικόνιση του περί τίνος πρόκειται, συμπεριλαμβανομένης μιας εισαγωγής σε δέκα κεντρικές τεχνολογικές εξελίξεις που πρέπει να γνωρίζει κάθε ηγέτης, στο κεφάλαιο 7

Οι νέες τεχνολογίες και ο επακόλουθος ψηφιακός μετασχηματισμός της κοινωνίας μας σημαίνουν ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να επανεξετάσει εσωτερικά και κριτικά το τρέχον επιχειρηματικό του μοντέλο. Μια άλλη πρόκληση είναι η αντιμετώπιση και η ενσωμάτωση των νέων ψηφιακών μορφών

εργασίας, όπως η εξ αποστάσεως εργασία, στις δομές και τις διαδικασίες κάθε οργανισμού.

Η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου αφορά, μεταξύ άλλων, την οικοδόμηση ενός οργανισμού που θα είναι πιο εύρωστος στο μέλλον, ώστε να μπορεί να αντιδράσει με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στις ταχείες αλλαγές, ακόμη και σε απροσδόκητα αρνητικά ή θετικά εξωτερικά γεγονότα. Για τους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε τομείς που έχουν μετασηματιστεί ριζικά από τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις δεν αρκεί, ωστόσο, να προβούν μόνο σε βασικές αλλαγές στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Πολλοί θα πρέπει να επανεξετάσουν από την αρχή τον οργανισμό τους και τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει τις υπηρεσίες του προς τους πελάτες ή τις ομάδες-στόχους του. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες να γνωρίζουν ή να μαθαίνουν πώς οι ίδιοι και οι ομάδες ή οι υπάλληλοί τους μπορούν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν ένα νέο (πιο ψηφιακό) επιχειρηματικό μοντέλο.

Κοιτάζοντας προς τα έξω, οι βασικοί όροι σε αυτόν τον τομέα ανάπτυξης είναι η αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας και η εμπειρογνωμοσύνη σε θέματα κινδύνων και ευκαιριών. Αυτοί οι παράγοντες είναι εξίσου σημαντικοί για τους ηγέτες όσο και για όλους τους εργαζόμενους. Θα πρέπει να είναι



σημαντικό για τους ηγέτες να αναπτύσσουν οι ίδιοι και όλοι όσοι βρίσκονται γύρω τους συνεχώς αυτές τις δεξιότητες. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να είναι εξοπλισμένοι για τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν, αφενός, και να αξιολογούν και να αξιοποιούν καλύτερα τις ευκαιρίες που είναι ανοικτές σε αυτούς και τους οργανισμούς τους, αφετέρου. Το τελευταίο είναι πολύ πιο σημαντικό όταν πρόκειται για την αντιμετώπιση των νέων τεχνολογιών.

Όλες οι σημαντικές πτυχές που επηρεάζουν τον τομέα της ανάπτυξης „τεχνολογία“ κατευθύνονται προς το μέλλον. Κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει, ωστόσο, τι ακριβώς θα συνεπάγεται αυτό στο μέλλον για τον οργανισμό του. Οι ηγέτες και οι ομάδες τους στην ψηφιακή εποχή θα πρέπει επομένως να ενδιαφέρονται να μάθουν πώς να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις για το μέλλον, παρά όλες τις τρέχουσες αβεβαιότητες. Αυτό είναι εφικτό και στο κεφάλαιο 7 σας παρέχουμε μια επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο μπορείτε να το επιτύχετε. Η αυξημένη ικανότητα πρόβλεψης του μέλλοντος μπορεί, μεταξύ άλλων, να συνδυαστεί με τη χρήση κατάλληλων ευρετικών μεθόδων, για παράδειγμα, ώστε να σας βοηθήσει να λαμβάνετε καλύτερες αποφάσεις για το μέλλον και ταυτόχρονα να βελτιώσετε διαρκώς την ανθεκτικότητα του

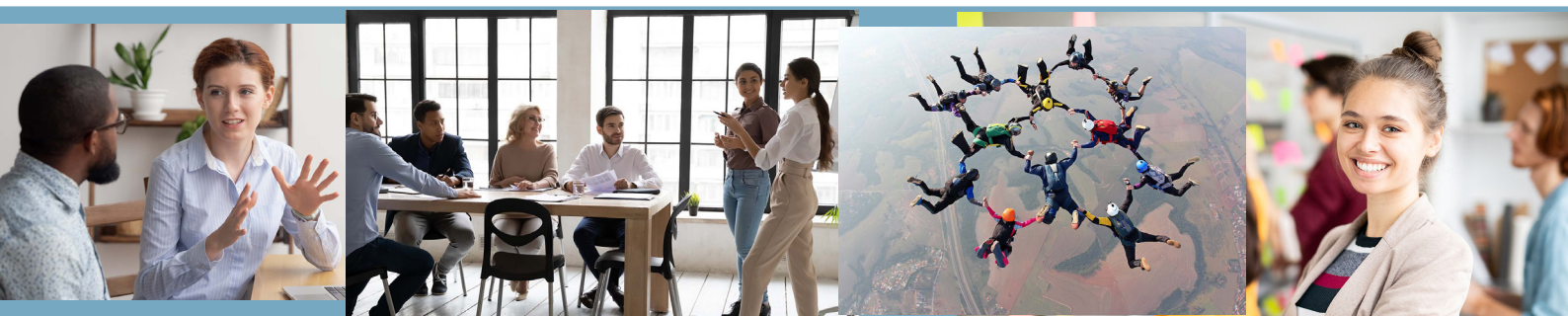
οργανισμού σας.

Οι ηγέτες και οι ομάδες που απολαμβάνουν να ανακαλύπτουν τον εαυτό τους εκ νέου έχουν σαφές πλεονέκτημα όταν πρόκειται να αντιμετωπίσουν τις νέες (ψηφιακές) τεχνολογίες. Ζούμε σε μια εποχή „δημιουργικής καταστροφής“ (Schumpeter), και μπορείτε να αποφασίσετε μαζί με την ομάδα σας αν θα θέλατε να σταθείτε στην πλευρά που συμβάλλει ενεργά σε αυτές τις αλλαγές ή μάλλον να περιμένετε μέχρι τα κύματα γύρω σας να έχουν αυξηθεί τόσο πολύ που απειλούν να βυθίσουν το σκάφος του οργανισμού σας.

Οι πέντε τομείς ανάπτυξης που παρουσιάζονται εδώ αντιπροσωπεύουν μια σημαντική πρόκληση για όλους τους ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς και για όποιον θέλει να γίνει τέτοιος. Οι INCLUDE ηγέτες θα πρέπει να καταβάλλουν προσπάθεια να αναπτυχθούν και στους πέντε τομείς. Για να σας διευκολύνουμε αυτή τη διαδικασία, έχουμε σχεδιάσει βήμα προς βήμα οδηγίες για εσάς στο κεφάλαιο 4 που θα σας εξηγήσουν πρακτικά πώς μπορείτε να διαμορφώσετε τόσο τη δική σας διαδικασία ανάπτυξης όσο και τη διαδικασία ανάπτυξης του οργανισμού σας με τέτοιο τρόπο ώστε να καταστεί δυνατή η σταδιακή αλλά και η γρήγορη ανάπτυξη - παράλληλα με την καθημερινή σας εργασία.

04

4 Το μοντέλο INCLUDE - Κατανόηση της διαδικασίας βήμα προς βήμα





Εισαγωγή

Με το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE σας παρέχουμε μια σειρά από οδηγίες βήμα προς βήμα, ώστε να εξοικειωθείτε τόσο εσείς όσο και οι οργανισμοί σας με τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής που περιγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα και να μπορέσετε να διαμορφώσετε με επιτυχία το μέλλον του οργανισμού σας.

Το INCLUDE προσφέρει πρακτική υποστήριξη που επιτρέπει σε εσάς ατομικά και στην ομάδα σας να αναπτυχθεί συστηματικά και στους πέντε τομείς ανάπτυξης του INCLUDE. Η καλύτερη προσέγγιση είναι να κάνετε χρήση του INCLUDE απευθείας στην εργασία. Η εφαρμογή του μοντέλου διαδικασίας INCLUDE προσανατολίζεται στο να δοκιμαστεί με απτές, πρακτικές προκλήσεις στους οργανισμούς σας, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό. Αυτό σημαίνει ότι η μάθηση, η δοκιμή και η εξάσκηση κατά τη χρήση του INCLUDE θα οδηγήσει άμεσα σε αποτελέσματα που θα καταστήσουν τον οργανισμό σας καλύτερα προετοιμασμένο για το

μέλλον.

Το „βήμα προς βήμα“ πρέπει να λαμβάνεται κυριολεκτικά όταν πρόκειται για την προσέγγιση INCLUDE. Δεν υπάρχει καμία πατενταρισμένη συνταγή επιτυχίας, κανένα ενιαίο σενάριο αλλαγής που ένας οργανισμός μπορεί απλά να εκτελέσει για να αναπτύξει αυτόματα μια νέα ηγετική κουλτούρα που να είναι ικανή να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής.

Κάθε εταιρεία και οργανισμός πρέπει να „γράψει“ το δικό του συγκεκριμένο και μοναδικό σενάριο. Το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE προσφέρει μια σειρά από οδηγίες βήμα προς βήμα για όποιον θέλει να ξεκινήσει αυτό το ταξίδι. Το INCLUDE προσφέρει μια δομημένη, σταδιακή διαδικασία. Μέσω της δοκιμής και του λάθους, της πρακτικής και του πειραματισμού, θα ανακαλύψετε τι λειτουργεί στον οργανισμό σας καθώς χρησιμοποιείτε αυτή τη διαδικασία. Εξίσου γρήγορα θα ανακαλύψετε τι δεν λειτουργεί και θα είστε σε θέση να το απορρίψετε γρήγορα και πάλι.

Το σύνθημά σας: „Αρκετά ασφαλές για να δοκιμάσετε“ και „Αρκετά καλό για τώρα“

Οι αρχές που διέπουν την προσέγγιση INCLUDE προέρχονται από την κοινωνιοκρατία: „είναι αρκετά ασφαλές να προσπαθήσουμε“ και „αρκετά καλό για τώρα“ (Priest 2015, Thönnessen 2018). Κατά τη διάρκεια της παρακολούθησης της βήμα προς βήμα προσέγγισης του INCLUDE θα βρεθείτε επανειλημμένα αντιμέτωποι με το ερώτημα αν υπάρχουν σοβαρές αντιρρήσεις για μια νέα προσέγγιση ή μια συγκεκριμένη ιδέα. Πάντα θα υπάρχουν σοβαρές αντιρρήσεις, εάν μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τον στόχο της διαδικασίας αλλαγής ή τον οργανισμό στο σύνολό του. Εάν αυτό δεν συμβαίνει, τότε μπορεί να δοκιμαστεί. Καμία ιδέα ή πρόταση δεν χρειάζεται να είναι τέλεια. Είναι πολύ πιο σημαντικό μια ιδέα ή πρόταση να είναι αρκετά καλή ώστε να δοκιμαστεί. Δεν είναι απαραίτητο να δοθεί μια ακριβής περιγραφή του τι συνιστά „σοβαρή αντίρρηση“ ή τι σημαίνει „αρκετά καλή“. Οι εμπλεκόμενοι θα είναι γενικά σε θέση να το αποφασίσουν αυτό με βάση τις πρακτικές τους γνώσεις. Εάν εσείς και η ομάδα σας ακολουθήσετε τα βήματα INCLUDE που παρουσιάζονται λεπτομερώς παρακάτω, τότε ισχύει το σύνθημα: οτιδήποτε είναι „αρκετά ασφαλές για να το δοκιμάσετε“ και „αρκετά καλό για την ώρα“ μπορεί και πρέπει να δοκιμαστεί. Αν δεν δουλέψει, τότε μπορεί να απορριφθεί και πάλι χωρίς ιδιαίτερη ταλαιπωρία.

Τα εργαλεία και οι μέθοδοι των πέντε τομέων ανάπτυξης INCLUDE

Σε αυτό το εγχειρίδιο σας παρέχουμε ένα ευρύ σύνολο εργαλείων και μεθόδων για τους πέντε πιο σημαντικούς τομείς ανάπτυξης στην πορεία προς την ηγεσία στην ψηφιακή εποχή. Η επιλογή μεταξύ των αντίστοιχων εργαλείων και μεθόδων είναι κάτι που εσείς ή η ομάδα σας θα πρέπει να κάνετε μόνοι σας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας βήμα προς βήμα. Οι μέθοδοι και τα εργαλεία που θα επιλέξετε

θα πρέπει να ταιριάζουν με τον οργανισμό σας και να αναπτύσσονται περαιτέρω ή να προσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες, ώστε να λειτουργούν στο πλαίσιο του οργανισμού σας. Θα πρέπει να έχετε υπόψη σας κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας ότι δεν υπάρχει ένα εργαλείο ή μια μέθοδος που να αποτελεί βέλτιστη πρακτική. Υπάρχουν μόνο εργαλεία που έχουν προηγουμένως λειτουργήσει καλά για άλλες εταιρείες σε άλλες παραμέτρους. Ειδικότερα, αυτό σημαίνει ότι κανένα εργαλείο ή μέθοδος δεν πρέπει να μεταφέρεται στην ίδια μορφή του (βλ. Sassenrath 2017: 76 κ.ε.). Να είστε δημιουργικοί και να συνεχίσετε να προσαρμόζετε τα εργαλεία σας μέχρι να σας βοηθήσουν.

Υπάρχουν όρια για την ΕΝΤΑΞΗ;

Οι καλοί ηγέτες γνωρίζουν ότι δεν μπορείτε να μετατρέψετε παραδοσιακά ανεπτυγμένους, ιεραρχικούς οργανισμούς από τη μια μέρα στην άλλη σε μια ολοκρατία, για παράδειγμα. Για να γίνει αυτό απαιτούνται διάφορα ενδιάμεσα στάδια και μια μακρά διαδικασία ανάπτυξης. Επιπλέον, ακόμη και με όλα τα πλεονεκτήματα που φέρνει, για παράδειγμα, η τάση για περισσότερη αυτοοργάνωση, οι επίσημες δομές λήψης αποφάσεων και οι αρμοδιότητες δεν έχουν χάσει καθόλου την εγκυρότητά τους. Ωστόσο, στην ψηφιακή εποχή αποτελούν απλώς μία από τις πολλές πτυχές που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ποιος θέλει να κάθεται σε ένα αεροπλάνο όπου η πρώτη αντίδραση σε μια ξαφνική απώλεια πίεσης στην καμπίνα είναι να συζητηθεί το καλύτερο σχέδιο δράσης με κάθε έναν από τους επιβάτες; Αυτό το παράδειγμα ενός αεροπλάνου είναι ένας καλός τρόπος για να δείξουμε τη χρησιμότητα της προσέγγισης INCLUDE. Μπορεί να σας εκπλήξει, αλλά στην πραγματικότητα ισχύει ότι ο πιλότος δεν πρέπει να είναι ο μόνος που λαμβάνει αποφάσεις όταν υπάρχει πρόβλημα στο πιλοτήριο. Έχει αποδειχθεί ότι είναι πολύ επωφελές να ενσωματώνονται πληροφορίες και απόψεις από το υπόλοιπο πλήρωμα της πτήσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όποτε αυτό είναι δυνατόν (Gigerenzer 2020). Ακόμα και σε ένα τέτοιο παράδειγμα ο συμπεριληπτικός τρόπος οδηγεί σε καλύτερες

αποφάσεις - σε τέτοιο βαθμό που σώζονται έτσι ζωές.

Πρόκειται για την καθιέρωση ενός κατάλληλου συνδυασμού μέσων ηγεσίας και λήψης αποφάσεων, έτσι ώστε οι ιεραρχικές δομές και η αυτοοργάνωση να μπορούν να συνδυαστούν σε έναν οργανισμό. Στο μέλλον, και οι δύο αυτές μορφές μπορούν και θα υπάρχουν δίπλα-δίπλα σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση. Με την προσέγγιση INCLUDE έχετε την ευκαιρία να δώσετε μεγαλύτερη βαρύτητα στις δυνάμεις της αυτοοργάνωσης.

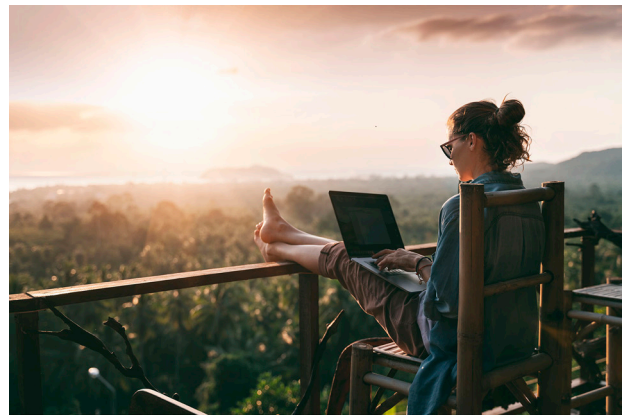
Δύο φάσεις: Πρώτα εσείς και μετά ο οργανισμός σας

Η βήμα προς βήμα προσέγγιση του INCLUDE αποτελείται από δύο κύριες φάσεις, καθεμία από τις οποίες μπορεί να υποδιαιρεθεί σε πέντε διαδοχικά βήματα. Η πρώτη φάση αφορά εσάς ως ηγέτη. Μπορείτε να πραγματοποιήσετε αυτή τη φάση αυτοαξιολόγησης σχεδόν εξ ολοκλήρου χωρίς τη συμμετοχή τρίτων. Ως μελλοντικός ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς, θα πρέπει να ξεκινήσετε από τον εαυτό σας. Στη συνέχεια, θα είστε σε καλύτερη θέση να συνοδεύσετε την εταιρεία ή τον οργανισμό σας μέσω της διαδικασίας αλλαγής INCLUDE.

Η δεύτερη φάση αφορά ολόκληρο τον οργανισμό σας. Στόχος σας πρέπει να είναι να κερδίσετε όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους και ενδιαφερόμενους για τη συλλογική διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης. Μαζί με αυτούς τους εργαζόμενους και τα ενδιαφερόμενα μέρη θα μάθετε και θα δοκιμάσετε νέες μορφές συνεργασίας, λήψης αποφάσεων και ευθύνης κ.λπ., θα τις εφαρμόσετε στην καθημερινή σας εργασία και, κατά περίπτωση, θα καθιερώσετε αυτές τις νέες προσεγγίσεις εντός του οργανισμού.

Και στις δύο φάσεις θα πρέπει να ξεκινήσετε με τα εργαλεία και τις μεθόδους που θα προκαλέσουν όσο το δυνατόν λιγότερη αντίσταση. Σχεδόν πάντα θα υπάρχουν προτάσεις ή ιδέες που δεν οδηγούν αμέσως σε συνοφρύωμα ή αμφιβολίες μεταξύ του ακροατηρίου. Για ορισμένες ιδέες θα βρείτε μάλιστα γρήγορα υποστήριξη, για παράδειγμα

αν προτείνετε να τεθούν υπό επανεξέταση όλα τα τακτικά ραντεβού και συναντήσεις. Δεν χρειάζεται να απαιτήσετε αμέσως να καταργηθούν όλες οι συσκέψεις. Αρκεί να αξιολογήσετε τη διάρκεια, τη συχνότητα, τους στόχους και το περιεχόμενό τους, καθώς και τον τρόπο επικοινωνίας (βλ. Sassenrath 2017: 77 κ.ε.).



Οι διαδικασίες αλλαγής απαιτούν χρόνο, ή „Πήγαινε αργά όταν βιάζεσαι!

Η ψηφιακή επανάσταση μπορεί να σημαίνει ότι αισθάνεστε σήμερα πολύ μεγάλη πίεση για αλλαγές. Όλο και περισσότεροι ηγέτες παρατηρούν ότι το „business as usual“ δεν βοηθάει όταν οι ψηφιακές διαταραχές αλλάζουν γρήγορα ολόκληρους επιχειρηματικούς τομείς. Είναι, ωστόσο, ιδιαίτερα σημαντικό να σημειώσετε τα εξής όταν ο οργανισμός ή η εταιρεία σας αντιμετωπίζει αυτή τη στιγμή μεγάλες προκλήσεις που δεν μπορούν πλέον να αναβληθούν: προχωρήστε με ψυχραιμία, κάντε ένα βήμα τη φορά και μην χάνετε το μυαλό σας ή την αίσθηση των προτεραιοτήτων σας καθώς προχωράτε μπροστά. Ένα παλιό ιαπωνικό ρητό συνοψίζει καλά αυτή τη στάση: „Πήγαινε αργά όταν βιάζεσαι“. Μια άλλη παραλλαγή αυτής της παροιμίας είναι: „Όταν βιάζεσαι, κάνε μια παράκαμψη“.

Με την προσέγγιση INCLUDE σας προσφέρουμε μια „παράκαμψη“ που μπορεί να σας οδηγήσει κατευθείαν στο στόχο σας. Θα πρέπει, ωστόσο, να είστε προετοιμασμένοι να επενδύσετε τον απαραίτητο χρόνο και να έχετε κάποια υπομονή,



διότι οι πιθανές αλλαγές δεν εμφανίζονται από τη μια μέρα στην άλλη. Από την εμπειρία μας μπορούμε να σας πούμε ξεκάθαρα το εξής: μεγάλη πρόοδος θα γίνει ορατή ακόμη και κατά τη διάρκεια αυτών των δέκα βημάτων INCLUDE. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι θα αφιερώνετε όλο το χρόνο για να ασχοληθείτε με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζετε αυτή τη στιγμή. Δεν υπάρχει τίποτα θεωρητικό σχετικά με το INCLUDE. Μόνο πράγματα που έχουν ήδη επανειλημμένη πρακτική επιτυχία έχουν μπει στην προσέγγιση INCLUDE, έτσι ώστε να μπορείτε να επιτύχετε τα πρώτα απτά αποτελέσματα το συντομότερο δυνατό.

Ένα πράγμα που πρέπει να σημειωθεί σχετικά με τον απαιτούμενο χρόνο: θα είστε σε θέση να εκτελέσετε τα 5 πρώτα βήματα της αυτοαξιολόγησης (πρώτη φάση) σε περίπου τρεις μήνες. Αυτό είναι το χρονικό διάστημα

που πρέπει να αφιερώσουν οι ηγέτες αφενός για να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και αφετέρου για να είναι καλά προετοιμασμένοι όταν ξεκινήσουν τη δεύτερη φάση. Θα πρέπει να διαθέσετε περίπου έξι μήνες για τη δεύτερη φάση, η οποία χωρίζεται και πάλι σε πέντε διαδοχικά βήματα. Μόλις ολοκληρώσετε και τα δέκα στάδια του INCLUDE, υπάρχει χρόνος να κάνετε έναν απολογισμό και να αξιολογήσετε την πρόοδο που έχει επιτευχθεί.

Κατά γενικό κανόνα, οι αλλαγές σε πολύπλοκα συστήματα όπως οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί διαρκούν περισσότερο από την περίοδο των 9 μηνών περίπου που υπολογίσαμε για μια πλήρη περιήγηση στο INCLUDE (Sassenrath 2017: 79). Επομένως, η προσέγγιση INCLUDE έχει αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να γίνει μόνιμος σύντροφος στη συνεχή ανάπτυξη του οργανισμού

PRINCIPLES

σας. Υποθέτουμε ότι θα έχετε όρεξη για περισσότερη INCLUDE μετά την πρώτη σας περιδιάβαση. Η επιτυχία που θα έχετε σημειώσει μέχρι τότε θα μιλήσει από μόνη της και θα είστε σε θέση να αποφασίσετε αν θα εφαρμόσετε ή όχι τα βήματα έξι έως δέκα από το INCLUDE ως μόνιμη διαδικασία στον οργανισμό σας.

Πριν είμαστε έτοιμοι να συνεχίσουμε, απαιτείται ένα πρώτο γενναίο βήμα. Πρέπει να θέλετε προσωπικά να εξελιχθείτε σε έναν ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς. Οι παρακάτω 12 αρχές θα σας βοηθήσουν σε αυτό, δίνοντάς σας μια αίσθηση και μια πρόγευση των θετικών αλλαγών που θα συναντήσετε.

Η νοοτροπία σας για αλλαγή - 12 αρχές για τον ηγέτη INCLUDE

What does a mindset look like that fits the reality of our companies and organisations in the digital age? The following 12 principles distil what really matters when you want to successfully navigate yourself and your organisation through our digital age (cf. Hermann/Pfläging 2020: 111ff. and Sassenrath 2017: 39ff.)..

Επιτρέψτε περισσότερη αυτονομία

Εάν αυξηθεί η αυτονομία κάθε ατόμου και

ομάδας, τότε αυτά θα είναι σε θέση να ανταποκρίνονται πιο ανεξάρτητα και κατάλληλα στα σήματα που προέρχονται, για παράδειγμα, από τους πελάτες σας. Αντίθετα, όσοι επικεντρώνονται μόνο στην καριέρα τους θα βασίζονται στην εύνοια των ανωτέρων τους και θα τους „λένε απλώς αυτό που θέλουν να ακούσουν“ αντί να αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες που περιστρέφονται γύρω από τις απαιτήσεις των πελατών.

Υποστήριξη της ομοσπονδιοποίησης

Ο εγωισμός των τμημάτων και οι δομές σιλό μπορούν να ξεπεραστούν εάν μικρές, εξουσιοδοτημένες και διαλειτουργικές ομάδες διασχίσουν τα τμήματα και προσανατολιστούν γύρω από τις ανάγκες των πελατών τους. Όσοι υποστηρίζουν την ομοσπονδιοποίηση θα επηρεάσουν αποφασιστικά την καλύτερη συγκέντρωση και χρήση σημαντικών γνώσεων εντός του οργανισμού.

Κάντε δυνατή την αυτο-οργάνωση

Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι και οι ομάδες θα αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, αν παραιτηθείτε από τη μικροδιαχείριση και τις απαιτήσεις από πάνω προς τα κάτω. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων θα γίνει πιο περιεκτική. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να ληφθούν λιγότερες λανθασμένες αποφάσεις

από υπερφορτωμένους ηγέτες και να επιταχυνθεί ολόκληρη η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό θα επιτρέψει στον οργανισμό να αντιδράσει ταχύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς και στις μεταβαλλόμενες παραμέτρους.

Δημιουργία εναλλακτικών μετρήσεων επιτυχίας

Εάν σταματήσετε να επικεντρώνεστε στην ανάπτυξη, τη δύναμη της αγοράς και τη μεγιστοποίηση του κέρδους και αρχίσετε να δίνετε προσοχή σε αυτό που ταιριάζει στην εσωτερική κουλτούρα του οργανισμού σας και στη δημιουργία αξιών που είναι σημαντικές για τους πελάτες σας, τότε μπορείτε να περιμένετε επιτυχία που υπερβαίνει τα μονοδιάστατα στοιχεία επιδόσεων. Μια θετική παρενέργεια είναι ότι, παράλληλα με όλα αυτά, θα βελτιωθούν και οι κλασικές εταιρικές μετρήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω

Δημιουργήστε διαφάνεια και μοιραστείτε πληροφορίες

Όταν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε ανθρώπους και ομάδες που μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις αποκεντρωμένα και αυτόνομα, τότε μπορούν να ληφθούν πιο οικονομικά βιώσιμες και έξυπνες αποφάσεις. Στις ιεραρχικά καθοδηγούμενες δομές αυτό σημαίνει ότι εσείς ως ηγέτης πρέπει να παραιτηθείτε από την εξουσία. Θα ανταμειφθείτε, ωστόσο, καθώς θα μειωθεί ο δικός σας φόρτος εργασίας. Επιπλέον, δεν θα λαμβάνετε πλέον κακές αποφάσεις που ως επί το πλείστον παρέμεναν αδιαμφισβήτητες για πάρα πολύ καιρό σε έναν ιεραρχικό κόσμο. Γιατί συμβαίνει αυτό; Επειδή σε οργανισμούς που διοικούνται από πάνω προς τα κάτω, οι ηγέτες γενικά δεν θα λαμβάνουν ειλικρινή ανατροφοδότηση.



Βρείτε λογικούς μακροπρόθεσμους στόχους

Μόλις εγκαταλείψετε τους βραχυπρόθεσμους στόχους και τις εκτεταμένες μετρήσεις στόχων ή βασικών δεικτών απόδοσης (KPI), τότε θα προκύψει χώρος για να μπορέσετε να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις ενός ζωντανού και πολύπλοκου περιβάλλοντος που δεν μπορεί εύκολα να προγραμματιστεί. Αυτή είναι η πραγματικότητα της ψηφιακής εποχής. Οι λογικοί και μακροπρόθεσμοι στόχοι επιτρέπουν ευέλικτες αντιδράσεις και προσφέρουν περισσότερο χώρο για ελιγμούς. Θα μπορούσε να είναι κάτι τέτοιο: τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας θα πρέπει να είναι σημαντικά καλύτερα σε πέντε χρόνια από ό,τι είναι σήμερα, θέλουμε να το χρησιμοποιήσουμε αυτό για να δημιουργήσουμε περισσότερα έσοδα, έτσι ώστε όλο το προσωπικό μας, από τις καθαρίστριες μέχρι τους διευθύνοντες συμβούλους, να κερδίζει μεγαλύτερο ποσό

Ενεργοποιήστε μια άλλη συμμετοχή στην επιτυχία

Μόλις καταργηθούν οι ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης ή τα κίνητρα, όπως τα συστήματα μόνους, τη θέση τους θα πάρουν άλλα μοντέλα που θα επιτρέπουν σε όλους τους εργαζόμενους ενός οργανισμού να συμμετέχουν πραγματικά στην επιτυχία του. Το επαρκές εισόδημα είναι μόνο μια διάσταση αυτής της συμμετοχής. Σε αυτό προστίθεται το γεγονός ότι τα σημερινά συστήματα κινήτρων που

συνδέονται με την ατομική απόδοση έχουν αρνητικές επιπτώσεις. Υπονομεύουν, για παράδειγμα, την προθυμία συνεργασίας εντός ενός οργανισμού και μπορεί να οδηγήσουν στο να μην πωλείται στους πελάτες το σωστό προϊόν. Αυτό μπορεί να αυξήσει τα έσοδα βραχυπρόθεσμα, αλλά θα προσφέρει επίσης στους ανταγωνιστές σας μια μεγάλη πύλη για να προσφέρουν καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες.

Σχεδιάστε λιγότερο για να είστε πιο ευέλικτοι και ταχύτεροι

Μόλις σταματήσετε να σχεδιάζετε διαρκώς κάθε μικρή λεπτομέρεια, θα μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον χρόνο που εξοικονομείτε για να είστε πιο προσεκτικοί και να αντιδράτε στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον σας. Η ευελιξία, η ευλυγισία και η ταχύτητα είναι απαραίτητες για να αντιδράσετε κατάλληλα στις συνθήκες που αλλάζουν γρήγορα. Η παγκόσμια πανδημία της κορόνας έδειξε, για παράδειγμα, ότι οι οργανισμοί και οι εταιρείες μπόρεσαν να προσαρμοστούν σε μια νέα κατάσταση μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα και μάλιστα να τη χρησιμοποιήσουν ως ευκαιρία. Θα θέσετε τα απαραίτητα θεμέλια γι' αυτό μειώνοντας στο ελάχιστο τον προγραμματισμό σας.

Μην προσανατολίζεστε γύρω από το οικονομικό έτος

Μόλις αποσυνδέσετε τις αποφάσεις από το οικονομικό έτος ή από τους τριμηνιαίους στόχους, μεταξύ άλλων, θα σημαίνει αντίο στον πυρετό του Δεκεμβρίου! Δεν θα χρειαστεί ποτέ ξανά να πετάξετε χρήματα στο τέλος του έτους. Ο ρυθμός της εργασίας σε έναν οργανισμό και η παροχή των απαραίτητων πόρων δεν έχει καμία σχέση με το ποια περίοδο η εθνική φορολογική μας διοίκηση θεωρεί κατάλληλη για τον προσδιορισμό της φορολογικής μας υποχρέωσης. Οι οργανισμοί λειτουργούν περισσότερο σαν διαλειμματική προπόνηση: πολλά σύντομα σπριντ διαδέχονται φάσεις ανάλυσης και αξιολόγησης προκειμένου να επιτευχθεί σημαντική πρόοδος σε

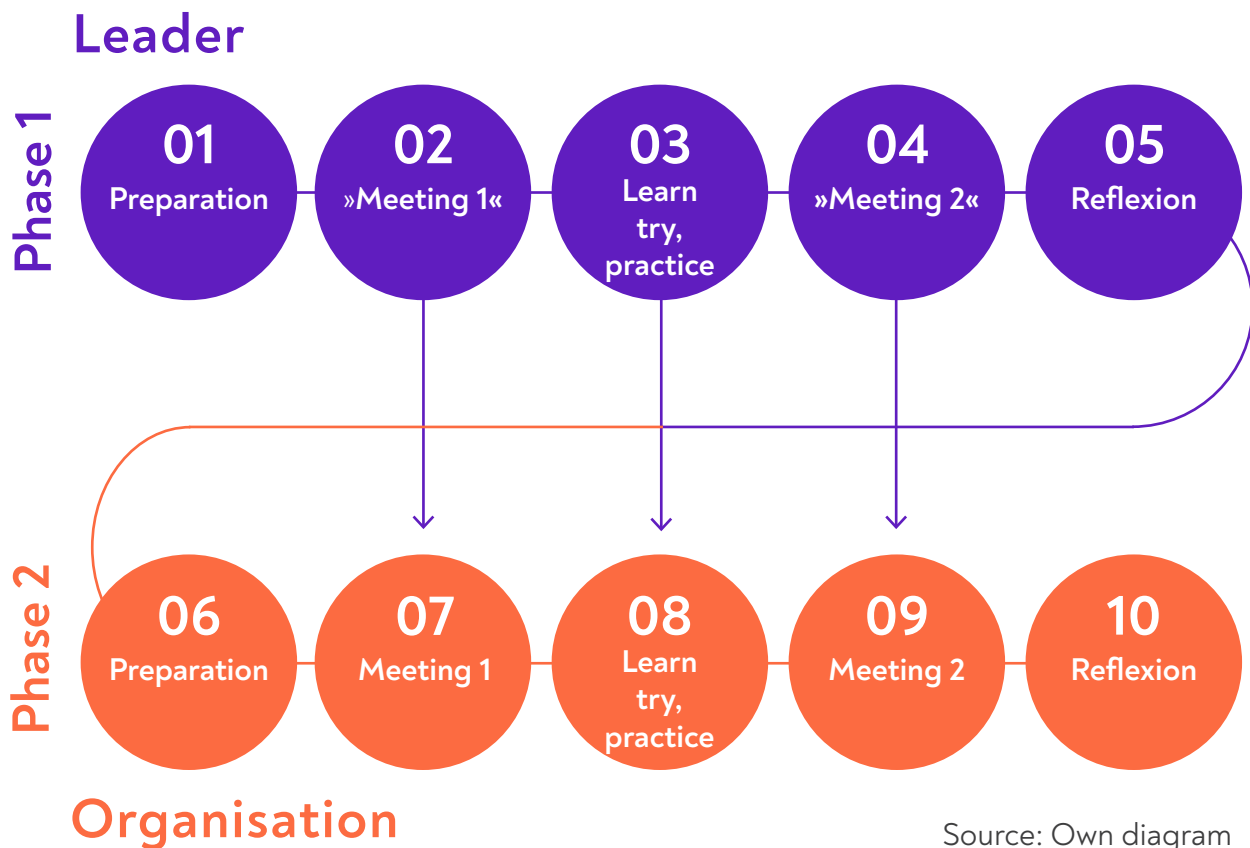
κατάλληλο χρονικό διάστημα. Οι αυτοοργανωμένες ομάδες θα πρέπει να αποφασίζουν οι ίδιες πόσος χρόνος απαιτείται για αυτό. Μπορούν να το κάνουν αυτό κυρίως ανεξάρτητα από έναν προϋπολογισμό που είναι συνδεδεμένος με το ημερολόγιο και με τρόπο που να χρησιμοποιεί τους πόρους τους οικονομικά και ουσιαστικά.

Αφήστε την πραγματικότητα να παίξει το ρόλο της

Μόλις εγκαταλείψετε τη συγκεντρωτική και στατική κατανομή πόρων και αρμοδιοτήτων, το συχνά ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον μας θα έχει την ευκαιρία να ασκήσει μεγαλύτερη επιρροή στην εσωτερική σας λήψη αποφάσεων. Στη θέση της κεντρικής σχεδιασμένης οικονομίας σε μια εταιρεία, θα προκύψει μια ροή που θα δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για τους πελάτες και ταυτόχρονα θα αποφέρει υψηλότερα κέρδη για τον οργανισμό.

Με αυτή τη νοοτροπία που αποτελείται από δώδεκα απλές αρχές, θα είστε σε θέση να συμβαδίζετε με την εποχή ως ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς. Αυτό το σαφές και σταθερό σύνολο αρχών θα σας επιτρέψει να ελιχθείτε με τον οργανισμό ή την εταιρεία σας μέσα από την ψηφιακή επανάσταση. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι δώδεκα προσεγγίσεις για την ηγεσία στην ψηφιακή εποχή αλληλοσυμπληρώνονται. Δεν είναι σαν ένα μενού όπου απλά επιλέγετε ποια σας αρέσει περισσότερο. Στο κεφάλαιο 6 του εργαλείου „BetaCodex“ θα μάθετε λεπτομερώς γιατί αυτές οι δώδεκα αρχές είναι τόσο κατάλληλες για να επιβιώσετε και να εξελιχθείτε στην πραγματικότητα των πολύπλοκων αγορών και των νέων παραμέτρων.

How Can I Become an INCLUDE-Leader?



Καταργήστε τη γραφειοκρατία και επιτρέψτε σε αυτούς που είναι οι καταλληλότεροι να κάνουν τη δουλειά τους

Μόλις καταργήσετε όσο το δυνατόν περισσότερους άκαμπτους κανόνες και υποχρεώσεις υποβολής εκθέσεων, δεν θα κυνηγάτε πλέον συνεχώς τις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς ή των πελατών σας. Η „κορυφή“ και η „βάση“ ενός οργανισμού θα εξαφανιστούν όταν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται σταθερά με μη γραφειοκρατικό και αποκεντρωμένο τρόπο από άτομα ή ομάδες που διαθέτουν τα καλύτερα προσόντα βάσει της εξειδίκευσής τους και που προσανατολίζονται γύρω από τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις αξίες του οργανισμού.

Πώς μπορώ να γίνω INCLUDE-Leader;

Ιθα εξετάσουμε τώρα το πρώτο από βήμα

στο ταξίδι σας προς το να γίνετε ένας ηγέτης INCLUDE. Το θέμα είναι να κάνετε τα πρώτα αποφασιστικά βήματα για να αλλάξετε τον οργανισμό σας. Ο στόχος σας είναι ο εξής: πρώτον, θέλετε να είστε σε θέση να αντιμετωπίσετε καλύτερα εσείς οι ίδιοι τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής ως ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς. Δεύτερον, ο οργανισμός ή η εταιρεία σας θα πρέπει να είναι σε θέση να συνεχίσει να αναπτύσσεται θετικά σε αυτή τη νέα πραγματικότητα. Θα ήταν ιδανικό αν ο οργανισμός σας μπορούσε να χρησιμοποιήσει τις νέες (τεχνολογικές) δυνατότητες προς όφελός του, ενώ ταυτόχρονα να τροποποιήσει τις εσωτερικές δομές και διαδικασίες με τέτοιο τρόπο ώστε ολόκληρη η εργασία και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων να πραγματοποιούνται με πιο ευέλικτο και αυτοοργανωμένο τρόπο.

Το να γίνετε ηγέτης INCLUDE είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση θα βάλετε τον εαυτό σας ως άτομο στο σωστό δρόμο και



έτσι θα δημιουργήσετε τις απαραίτητες προϋποθέσεις για εσάς και τον οργανισμό σας, ώστε να μπορέσετε να πάρετε την ομάδα ή τον οργανισμό σας μαζί σας στη δεύτερη φάση. Θα προχωράτε βήμα-βήμα και θα είστε σε θέση να διαχειριστείτε μόνοι σας την ταχύτητα της διαδικασίας αλλαγής σας. Οι χρονικές περιόδους που αναφέραμε θα σας βοηθήσουν να έχετε έναν γενικό προσανατολισμό. Θα πρέπει να δώσετε στον εαυτό σας αρκετό χρόνο για αυτοαξιολόγηση, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να σας δώσουν τη δυνατότητα να συνεχίσετε να διαχειρίζεστε καλά την επιχειρησιακή σας καθημερινότητα.

Η διαδικασία INCLUDE ξεκινά με τους ηγέτες που κατέχουν θέσεις ευθύνης, για παράδειγμα διευθυντές ή μέλη διοικητικών συμβουλίων. Οι ηγέτες που θέλουν να εξελιχθούν σε ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή ξεκινούν αυτή τη διαδικασία ασχολούμενοι πρώτα λεπτομερώς με τον εαυτό τους, τα πρότυπα σκέψης και συμπεριφοράς τους και τη σχεδιαζόμενη διαδικασία αλλαγής. Θα πρέπει να προγραμματίσετε περίπου 90 ημέρες για αυτή τη φάση αυτοαξιολόγησης (για τα επιμέρους βήματα της διαδικασίας INCLUDE βλ. ιδίως Hermann/Pfläging 2020).

Πρώτο βήμα: Προετοιμασία

Ας ξεκινήσουμε με το πρώτο βήμα. Είστε έτοιμοι να ασχοληθείτε ενεργά με τον δικό σας ρόλο και την (προηγούμενη) συμπεριφορά σας ως ηγέτης; Τώρα θα θέσετε τα θεμέλια γι' αυτό. Σε αυτό το βήμα θα αναλύσετε την προσωπική σας κατάσταση και την κατάσταση της εταιρείας ή του οργανισμού σας. Μπορείτε τώρα, για παράδειγμα, να ρίξετε μια πρώτη ματιά στους μαθησιακούς πόρους και τις πληροφορίες που σας παρέχονται σε αυτό το εγχειρίδιο INCLUDE. Παράλληλα, μπορείτε να εγγραφείτε στο μάθημα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου INCLUDE για να λάβετε περαιτέρω προτάσεις για τη διαδικασία ανάπτυξής σας. Σας προτείνουμε να αφιερώσετε περίπου 30 ημέρες για αυτό το πρώτο βήμα.

Παράλληλα με την αρχική σας εισαγωγή στο θέμα, υπάρχει επίσης μια συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να ολοκληρώσετε σε αυτό το βήμα. Αυτό είναι να απευθύνετε μια πρόσκληση στον εαυτό σας. Σε αυτή την „πρόσκληση προς τον εαυτό μου“ θα σημειώσετε με όσο το δυνατόν

μεγαλύτερη ακρίβεια τους λόγους για τους οποίους θέλετε να κάνετε αυτό το ταξίδι προς την κατεύθυνση του να γίνετε ένας ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς. Δεσμεύστε επίσης να κρατήσετε αρκετό χρόνο για αυτή τη σημαντική διαδικασία και να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον εργασίας όσο το δυνατόν πιο απερίσπαστο και άνετο. Πρόκειται για μια σοβαρή πρόσκληση που θα πρέπει να αναληφθεί γραπτώς. Θα ορίσετε μια αρχική συγκεκριμένη ημερομηνία, κατά την οποία θα ασχοληθείτε λεπτομερώς με τη διαδικασία ανάπτυξης που βρίσκεται μπροστά σας. Αυτό θα γίνει μακριά από τις συνήθεις υποχρεώσεις σας. Μόνο ένα άτομο θα προσκληθεί σε αυτό το καταφύγιο: εσείς. Στην „πρόσκλησή σας στον εαυτό μου“ θα προσδιορίσετε μία ή δύο ημέρες κατά τις οποίες μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτό το καταφύγιο. Συνιστούμε να στείλετε πραγματικά αυτή την πρόσκληση στη δική σας διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, για παράδειγμα ως ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με την ένδειξη „ιδιαίτερα επείγον“. Αυτό αυξάνει την αίσθηση της υποχρέωσης και δίνει στην όλη διαδικασία την κατάλληλη αίσθηση σπουδαιότητας. Πρόκειται, άλλωστε, για την έναρξη μιας διαδικασίας ανάπτυξης που θα αλλάξει ολόκληρο τον οργανισμό.

Δεν είναι δύσκολο να γράψετε μια „πρόσκληση στον εαυτό μου“. Θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία: „Η πρόσκληση θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία:

- Μια εξήγηση γιατί θα θέλατε να ξεκινήσετε το ταξίδι σας προς την κατεύθυνση του ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή.
- Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζετε στην εταιρεία ή τον οργανισμό σας. Θα μπορούσατε να σημειώσετε σε ποιους τομείς υπάρχουν επί του παρόντος προβλήματα που πρέπει να ξεπεραστούν, για παράδειγμα: „Έχουμε παρατηρήσει ότι η αυξημένη χρήση των θέσεων εργασίας στο γραφείο στο σπίτι έχει προκαλέσει προβλήματα στην επικοινωνία εντός της εταιρείας και έχει οδηγήσει σε αυξημένα λάθη και παρεξηγήσεις. Θα πρέπει να ξεκινήσουμε με αυτό το θέμα“.
- Ο χρόνος και ο τόπος όπου θα πραγματοποιηθεί η υποχώρησή σας.

Δεύτερο βήμα: Πρώτη „Συνάντηση με τον εαυτό μου“

Αποδράστε από την καθημερινή σας ρουτίνα. Τώρα θα χαρίσετε στον εαυτό σας ένα πλήρες διάλειμμα από τις επιχειρησιακές σας υποχρεώσεις και θα δώσετε στον εαυτό σας την ευκαιρία να ασχοληθεί με ηρεμία με τα θέματα που είναι καυτής σημασίας ή που πάντα θέλατε να εξετάσετε σε μεγαλύτερο βάθος. Λειτουργεί καλύτερα αν αφιερώσετε τουλάχιστον δύο ημέρες γι' αυτό και βρείτε ένα μέρος όπου μπορείτε να σκεφτείτε και να εργαστείτε με όσο το δυνατόν λιγότερες διακοπές. Το προσωπικό σας καταφύγιο σας προσφέρει την ευκαιρία να ασχοληθείτε με ιδέες, εμπειρίες, προοπτικές κ.λπ. σε σχέση με τον ρόλο σας ως ηγέτη στον οργανισμό σας. Είναι σημαντικό να απενεργοποιήσετε το τηλέφωνό σας και να αποφύγετε όλες τις διακοπές. Κάποιος αξιόπιστος θα πρέπει να γνωρίζει πώς να σας βρει σε περίπτωση που η επιχείρησή σας „καίγεται“ και σας χρειάζονται τελικά πραγματικά. Αυτή η „συνάντηση“ προσαρμόζει τα πλεονεκτήματα της τεχνολογίας ανοικτού χώρου, δίνοντάς σας έτσι 100% ελευθερία να ασχοληθείτε μόνο με τα θέματα και τις πτυχές της δικής σας συμπεριφοράς που είναι πιο σημαντικά και πιο ενδιαφέροντα αυτή τη στιγμή. Είναι σημαντικό να στοχεύετε σε ένα απότομο αποτέλεσμα. Στόχος είναι να αναπτύξετε ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης για τον εαυτό σας με διαφορετικές προτεραιότητες, το οποίο θα μπορείτε να επεξεργαστείτε λεπτομερέστερα στο επόμενο βήμα. Στις οδηγίες στο κεφάλαιο 6 του παρόντος εγχειριδίου (βλ. εργαλείο „ανοιχτός χώρος για ηγέτες“) εξηγούμε λεπτομερώς ποια πράγματα πρέπει να προσέξετε στη „συνάντηση με τον εαυτό μου“ και πώς πρέπει να είναι το πρόγραμμα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου των δύο περίπου ημερών.



Τρίτο βήμα: Μαθαίνοντας, δοκιμάζοντας και εξασκώντας

Τώρα ξέρετε πού βρίσκονται οι προτεραιότητές σας για το επόμενο διάστημα. Το τρίτο βήμα, για το οποίο θα πρέπει να προγραμματίσετε περίπου 45 ημέρες, θα σας δώσει την ευκαιρία να δοκιμάσετε νέες μεθόδους ή εργαλεία ή να αποκτήσετε νέες γνώσεις. Τώρα θα μπειτε πολύ πρακτικά στο θέμα INCLUDE. Κατά κύριο λόγο θα μπορέσετε να εργαστείτε σε αυτό το βήμα χωρίς να εμπλέξετε κανέναν άλλον, για παράδειγμα γνωρίζοντας και πειραματιζόμενοι με τα εργαλεία του εγχειριδίου INCLUDE που συνιστώνται ειδικά για τον τομέα ανάπτυξης „ηγέτης“. Να είστε ανοιχτοί σε νέες προσεγγίσεις. Είναι δυνατόν να εκπλαγείτε, και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε συναρπαστικές νέες γνώσεις για τον εαυτό σας. Συνιστούμε να γνωρίσετε λεπτομερέστερα τουλάχιστον ένα εργαλείο από τους άλλους τέσσερις τομείς ανάπτυξης του INCLUDE παράλληλα με τα εργαλεία του τομέα ανάπτυξης „ηγέτης“. Επιλέξτε το εργαλείο που μπορεί πιθανότατα να σας βοηθήσει να επιλύσετε τις προκλήσεις που εντοπίσατε στη „συνάντηση με τον εαυτό μου“.

Δεν μπορείτε να κάνετε τίποτα λάθος σε αυτή τη φάση και, εφόσον δεν εμπλέκεται κανένας τρίτος, αυτή η διαδικασία αυτογνωσίας είναι 100% ιδιωτική. Είναι, ωστόσο, δυνατό να δοκιμάσετε τα πρώτα εργαλεία και τις μεθόδους με τρίτους σε αυτή τη φάση. Αυτό μπορεί να γίνει τόσο με εξωτερικές επαφές όσο και με άτομα ή ομάδες από τον ίδιο σας τον οργανισμό. Για παράδειγμα, θα ήταν δυνατόν να πειραματιστείτε για πρώτη φορά με νέες μορφές συντονισμού των εσωτερικών συνεδριάσεων. Ή θα μπορούσατε να σκεφτείτε τι θα θέλατε να διακόψετε ή να απλοποιήσετε

στο μέλλον. Τακτοποιήστε πριν ξεκινήσετε κάτι καινούργιο. Ως ηγέτης του INCLUDE θέλετε να εργάζεστε καλύτερα αλλά όχι περισσότερο. Σκεφτείτε τι θα μπορούσατε να πετύχετε με λιγότερη προσπάθεια ή, ακόμη καλύτερα, οργανώστε μια „συστηματική συλλογή αποβλήτων“ (Malik 2000: 373 κ.ε.) και εξαλείψτε τις σπατάλες χρόνου που σας κρατούν πίσω από πράγματα που έχουν πραγματικά σημασία. Το αποτέλεσμα θα είναι να έχετε ήδη δημιουργήσει τους απαραίτητους πόρους από άποψη χρόνου πριν ξεκινήσετε νέες πρωτοβουλίες ως ηγέτης INCLUDE.

Μια σημείωση σχετικά με τον απαιτούμενο χρόνο. Προφανώς δεν θα εργάζεστε μόνιμα στο θέμα INCLUDE καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της περιόδου των 45 περίπου ημερών. Η καθημερινή σας εργασία πρέπει να συνεχιστεί. Είναι, ωστόσο, σημαντικό να κρατάτε στην άκρη αρκετά χρονικά παράθυρα καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της περιόδου των περίπου 45 ημερών, όπου μπορείτε τόσο να μάθετε κάτι για τον εαυτό σας όσο και να δοκιμάσετε και να μάθετε νέα πράγματα χωρίς να σας διακόπτουν. Λειτουργεί καλύτερα αν κρατήσετε από την αρχή τουλάχιστον δύο ραντεβού την εβδομάδα στο ημερολόγιό σας, το καθένα από τα οποία θα διαρκεί αρκετές ώρες. Σε περίπτωση που κάτι επείγον σας εμποδίσει να παρευρεθείτε σε ένα από αυτά, θα πρέπει να σημειώσετε και ένα τρίτο εφεδρικό ραντεβού.

Τέταρτο βήμα: Βήμα: Δεύτερη „Συνάντηση με τον εαυτό μου“

Μια δεύτερη κατ' ιδίαν συνάντηση, η οποία πραγματοποιείται και πάλι μόνο από εσάς, αποτελεί την ολοκλήρωση της μεγαλύτερης φάσης εκμάθησης και δοκιμής. Θα πραγματοποιηθεί σύμφωνα με τις ίδιες βασικές αρχές με την πρώτη „συνάντηση με τον εαυτό μου“. Λειτουργεί καλύτερα αν προγραμματίσετε και προγραμματίσετε το ραντεβού εγκαίρως, ώστε να μπορέσετε και πάλι να κάνετε ένα βήμα πίσω από την καθημερινότητα για μία έως δύο ημέρες ηρεμίας και γαλήνης. Ο στόχος αυτής της επαναλαμβανόμενης ατομικής υποχώρησης είναι να αναστοχαστείτε όσο το δυνατόν πιο διεξοδικά τις εμπειρίες και τις

γνώσεις από τη φάση της μάθησης και της δοκιμής.

Η δεύτερη υποχώρησή σας έχει εντελώς διαφορετική εστίαση από την πρώτη. Τώρα είναι η ώρα να πάρετε αποφάσεις. Πρώτα απ' όλα, μπορείτε να αποφασίσετε μόνοι σας ποια από τα εργαλεία και τις προσεγγίσεις με τα οποία πειραματιστήκατε μέχρι τώρα θα πρέπει πραγματικά να γίνουν μέρος της νέας καθημερινότητάς σας ως ηγέτης. Αυτό σημαίνει να καθορίσετε πώς και γιατί θα θέλατε, για παράδειγμα, να κάνετε μια συνειδητή προσπάθεια να συμπεριφερθείτε διαφορετικά στο μέλλον.

Το πιο σημαντικό ερώτημα που πρέπει να απαντήσετε σε αυτή την υποχώρηση είναι αν είστε έτοιμοι για τη δεύτερη φάση INCLUDE. Με άλλα λόγια, αποφασίζετε τώρα αν μπορεί να ξεκινήσει ο μετασχηματισμός του οργανισμού σας. Αυτό σημαίνει ότι εγκαταλείπετε τον κατά κύριο λόγο ιδιωτικό χώρο της αυτοαξιολόγησης. Φέρνετε την ομάδα σας και ξεκινάτε μαζί ένα ταξίδι που θα αλλάξει την εταιρεία σας στο σύνολό της. Αυτό ακούγεται πιο δύσκολο απ' ό,τι είναι, επειδή αυτή η διαδικασία ανάπτυξης μπορεί επίσης να χωριστεί σε ξεχωριστά βήματα και να συνεχιστεί εύκολα παράλληλα με την καθημερινή σας δραστηριότητα. Μπορείτε να προγραμματίσετε τα πρώτα ραντεβού όταν είστε έτοιμοι για αυτή τη φάση μετασχηματισμού. Ενδέχεται, ωστόσο, να χρειαστείτε ακόμη περισσότερο χρόνο. Σε αυτή την περίπτωση, απλώς εκτελέστε ξανά τα τέσσερα πρώτα βήματα. Απλώς να έχετε κατά νου ότι δεν υπάρχει τέτοιο πράγμα όπως η τέλεια προετοιμασία. Όποιος θέλει να ανακαλύψει και να αναπτύξει κάτι καινούργιο πρέπει να βγει στη θάλασσα και να προβλέψει αχαρτογράφητα νερά. Στην ψηφιακή εποχή, ο κίνδυνος του να μην κάνετε τίποτα είναι πολύ μεγαλύτερος από εκείνον του να αναζητάτε νέες ακτές βήμα προς βήμα.

Πώς μπορώ να διευκολύνω μια διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης INCLUDE;?

Μόλις εσείς ή αρκετοί ηγέτες έχετε περάσει από τα πέντε πρώτα βήματα της φάσης αυτοαξιολόγησης, τότε είναι καιρός να ξεκινήσει ο πραγματικός μετασχηματισμός του οργανισμού προς μια πιο περιεκτική κατανόηση της ηγεσίας και του οργανισμού. Η φάση αυτή, όπως και η φάση της αυτοαναστοχασμού, αποτελείται επίσης από πέντε βήματα. Τα επιμέρους βήματα θα σας φαίνονται πλέον οικεία.

Θα πρέπει να υπολογίσετε συνολικά περίπου 180 ημέρες γι' αυτό. Μην αφήνετε τον εαυτό σας να αποθαρρύνεται από αυτό που εκ πρώτης όψεως μπορεί να φαίνεται μεγάλο χρονικό διάστημα. Αν θέλετε να αναπτύξετε περαιτέρω τον οργανισμό σας, αυτό δεν πρόκειται να συμβεί ποτέ από τη μια μέρα στην άλλη. Πρώτον, η διαδικασία της αλλαγής πρέπει να είναι εφικτή παράλληλα με την κανονική σας καθημερινή δραστηριότητα. Με άλλα λόγια, ο χρόνος που απαιτεί κάθε εβδομάδα πρέπει να διατηρείται εντός ορίων. Δεύτερον, εσείς και η ομάδα σας ή η εταιρεία σας θα χρειαστείτε αρκετό χρόνο για να πειραματιστείτε. Είναι σημαντικό ότι πολλές πολύ θετικές αλλαγές είναι ήδη δυνατές μέσα στην περίοδο που διαρκεί περίπου 180 ημέρες. Δεν θα πρέπει να χρειαστεί να περιμένετε μισό χρόνο για τις πρώτες επιτυχίες ή σημάδια προόδου.

Πέμπτο βήμα: Αναστοχασμός

Είναι πάντα μια καλή προσέγγιση να „κοιμάστε πάνω από αυτό“ πριν από την εφαρμογή σημαντικών αποφάσεων, ακόμη και στην κανονική καθημερινή εργασία. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το INCLUDE περιέχει ένα βήμα για προβληματισμό. Κατά τη διάρκεια αυτής της τελικής περιόδου που διαρκεί περίπου 15 ημέρες θα έχετε τη δυνατότητα να μείνετε πάνω στις εμπειρίες που είχατε μέχρι τώρα. Θα μπορέσετε να δοκιμάσετε και να εμβαθύνετε περαιτέρω τις εξελίξεις και τα νέα πρότυπα συμπεριφοράς που θεωρήσατε

καλά και χρήσιμα. Με αυτόν τον τρόπο τα νέα πρότυπα συμπεριφοράς σας θα παγιωθούν και θα προσαρμοστούν ακόμη καλύτερα στην καθημερινή πραγματικότητα.

Θα είστε επίσης σε θέση να επανεξετάσετε με ψυχραιμία την απόφαση που έχετε λάβει για την έναρξη της φάσης της οργανωτικής ανάπτυξης. Μόλις έρθει η κατάλληλη στιγμή για την επόμενη φάση, τότε υπάρχει ένα ακόμη πράγμα που πρέπει να κάνετε. Πρέπει να δρομολογήσετε τη μετάβαση στη φάση του μετασχηματισμού.

Έκτο βήμα: Προετοιμασία

Το έκτο βήμα συμβάλλει στη δημιουργία προθυμίας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων να αλλάξουν το υπάρχον οργανωτικό μοντέλο. Αυτό δημιουργεί τα θεμέλια μιας επιτυχημένης συνεχούς ανάπτυξης ολόκληρου του οργανισμού. Θα ξεκινήσετε αναλύοντας την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού μαζί με την ομάδα σας. Ο καλύτερος τρόπος για να ξεκινήσετε είναι να ξεκινήσετε μια διεξοδική διαδικασία συζήτησης εντός του οργανισμού σας και να παρέχετε νέες πηγές μάθησης και πληροφορίες για αυτό, όπως για παράδειγμα αυτές που είναι διαθέσιμες σε αυτό το εγχειρίδιο.

Θα έχετε διαμορφώσει ένα θεμέλιο για μελλοντικές αλλαγές όταν όσο το δυνατόν περισσότεροι από τους εμπλεκόμενους έχουν αφιερώσει χρόνο στην εξέταση νέων ιδεών ή μεθόδων. Μπορείτε, για παράδειγμα, να αυξήσετε την ευαισθητοποίηση ότι κάτι πρέπει να αλλάξει, αφήνοντας ένα μέλος της ομάδας να παρουσιάσει εν συντομία το βασικό περιεχόμενο, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους μιας νέας ψηφιακής τεχνολογίας στο τέλος μιας τακτικής συνάντησης της ομάδας, για παράδειγμα τα μεγάλα δεδομένα, το blockchain ή την τεχνητή νοημοσύνη (AI). Στη συνέχεια, μπορείτε να συζητήσετε ως ομάδα σε ποιο βαθμό αυτή η εξέλιξη θα μπορούσε να έχει αντίκτυπο στην εταιρεία σας στο μέλλον. Προχωρώντας κατ' αυτόν τον τρόπο κατά τη φάση της προετοιμασίας, αναπτύσσετε σταδιακά μια συνειδητοποίηση στον οργανισμό



σας ότι κάτι πρέπει και μπορεί να αλλάξει, διότι αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να διασφαλίσετε το μέλλον του οργανισμού ή της εταιρείας σας στην ψηφιακή εποχή.

Υπάρχει μια ακόμη συγκεκριμένη δραστηριότητα που πρέπει να εκτελέσετε σε αυτό το βήμα ως ηγέτης που φέρει επίσημη ευθύνη. Ωστόσο, μετά την προηγούμενη φάση αυτοαξιολόγησης (βήματα 1-5), η εργασία αυτή δεν θα αποδειχθεί ιδιαίτερα δύσκολη για εσάς. Πρέπει να δημιουργήσετε μια πρόσκληση για την πρώτη συνάντηση INCLUDE για ολόκληρο τον οργανισμό. Στην ουσία, η πρόσκληση αυτή θα περιλαμβάνει το ίδιο περιεχόμενο που έχετε ήδη λάβει υπόψη σας όταν συντάξατε την „πρόσκληση προς τον εαυτό μου“ στο πρώτο βήμα. Θα εξηγήσετε γιατί ο οργανισμός ή η εταιρεία σας χρειάζεται μια νέα ηγετική προσέγγιση για την ψηφιακή εποχή. Θα δεσμευτείτε επίσης ότι θα ενεργήσετε με όλους τους συμμετέχοντες χωρίς καθυστέρηση βάσει των αποτελεσμάτων αυτής της πρώτης συνάντησης INCLUDE.

Κατά τη σύνταξη της γραπτής πρόσκλησης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες πτυχές (βλ. Hermann/Pfläging 2020: 87ff.):

• Θα γνωστοποιήσετε γιατί το θέμα της

συνάντησης είναι σημαντικό για τον οργανισμό ή την επιχείρησή σας και γιατί θα θέλατε να ξεκινήσετε μια διαδικασία αλλαγής.

• Η πρόσκληση θα μεταφέρει τον επείγοντα χαρακτήρα του αιτήματός σας, για παράδειγμα με φράσεις όπως „Τα πράγματα πηγαίνουν άσχημα στον τομέα XYZ της επιχείρησής μας και γι' αυτό πρέπει να ...“ ή „Πρέπει τώρα να ασχοληθούμε με το θέμα XYZ προκειμένου να χρησιμοποιήσουμε αυτές τις τεχνολογικές καινοτομίες“ κ.λπ.

• Θα παρέχετε τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις μεθόδους για τους ανοιχτούς χώρους (βλέπε εργαλείο κεφαλαίου 6 „ανοιχτοί χώροι για οργανισμούς“) και για τη διαδικασία ανάπτυξης INCLUDE.

• Η ημερομηνία και η ώρα της εκδήλωσης.

• Θα δώσετε σε όλους τους προσκεκλημένους αρκετό χρόνο για να αποφασίσουν αν θα ήθελαν να είναι εκεί. Όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να επιβεβαιώσουν εγγράφως την παρουσία τους.

• Θα καταστήσετε απολύτως σαφές ότι η συμμετοχή είναι 100% εθελοντική. Όποιος δεν επιθυμεί να συμμετάσχει θα πρέπει να συνεχίσει κανονικά την εργασία του.

• Η πρόσκληση θα υπογραφεί και θα αποσταλεί από εσάς ξεχωριστά.

• Αφού στείλετε την πρόσκληση, θα χρησιμοποιήσετε όλα τα δυνατά μέσα για να ευαισθητοποιήσετε τους πολίτες σχετικά με την πρώτη συνάντηση INCLUDE. Μετατρέψτε τη συνάντηση σε θέμα συζήτησης που θα συζητηθεί εντός του οργανισμού. Χρησιμοποιήστε τις αλληλεπιδράσεις με την ομάδα σας για να τραβήξετε την προσοχή στην επικείμενη συνάντηση.

Έβδομο βήμα: Πρώτη συνάντηση INCLUDE

Η συνάντησή σας στο INCLUDE θα διεξαχθεί σύμφωνα με τις βασικές αρχές μιας εκδήλωσης ανοιχτού χώρου (βλ. το εργαλείο „ανοιχτός χώρος για οργανώσεις“ στο κεφάλαιο 6). Το πιο σημαντικό πράγμα που πρέπει να θυμάστε είναι ότι η συμμετοχή είναι 100% εθελοντική. Η ιδέα ότι είναι εθελοντική μπορεί ίσως να προκαλέσει σε εσάς ή ακόμα και στους προσκεκλημένους να θέσουν ερωτήματα ή να νιώσουν σκεπτικισμό γι' αυτό. Στο επαγγελματικό εργασιακό μας περιβάλλον, δεν έχουμε συνηθίσει τίποτα να είναι πραγματικά εθελοντικό. Σκεφτείτε όμως την κατάσταση από αυτή την οπτική γωνία: μπορεί η εισαγωγή μιας νέας κουλτούρας ηγεσίας, εργασίας και οργάνωσης να επιβληθεί από πάνω προς τα κάτω, όταν ο πυρήνας της συνίσταται στην αυξημένη αυτοευθύνη, στην αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και στις ευέλικτες διαδικασίες εργασίας; Η αντίφαση θα πρέπει να είναι άμεσα προφανής. Αυτό απλά δεν μπορεί να λειτουργήσει. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο δεν υπάρχει απλά καμία εναλλακτική λύση στην εθελοντική συμμετοχή. Είναι απολύτως κατανοητό ότι αυτό θα συνεπάγεται έναν ορισμένο σκεπτικισμό από όλους τους εμπλεκόμενους.

Υπάρχουν και άλλα σημαντικά επιχειρήματα υπέρ της 100% προαιρετικής συμμετοχής. Οι απαιτήσεις από πάνω προς τα κάτω αποτρέπουν την πραγματική δέσμευση. Αν κάποιος δεν είναι σε εθελοντική βάση, τότε οι έξυπνοι και δημιουργικοί άνθρωποι γρήγορα θα „αποχωρήσουν“ και είτε δεν θα συμμετάσχουν

είτε μόνο επιφανειακά θα ενεργήσουν σαν να υποστηρίζουν τη διαδικασία (Mezick et al. 2015: 2). Αλλά αυτοί ακριβώς είναι οι άνθρωποι που χρειάζεστε απεγνωσμένα για να είναι επιτυχής η διαδικασία οργανωτικής σας ανάπτυξης. Μπορείτε να είστε σίγουροι για ένα πράγμα: οι άνθρωποι που είτε ελάχιστα είτε καθόλου πείθονται για τη νέα κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί θα είναι ούτως ή άλλως στη συνάντηση. Θα θέλουν να μάθουν τι συμβαίνει, ακόμη και αν πρόκειται απλώς να σχεδιάσουν πώς μπορούν να μοιχοτάρουν καλύτερα τη διαδικασία. Μόνο με την εθελοντική συμμετοχή θα φέρετε τους σωστούς ανθρώπους στο σκάφος, με τους οποίους η νέα ηγεσία και η νέα οργανωτική κουλτούρα σας μπορεί να έχει επιτυχία. Η πρώτη συνάντηση INCLUDE θα διαρκέσει 1 έως 2 ημέρες. Όσον αφορά το περιεχόμενό της, έχει ως στόχο να δώσει την ευκαιρία σε όσο το δυνατόν περισσότερες διαφορετικές απόψεις να μιλήσουν και να δημιουργήσει νέες ιδέες. Το αργότερο μέχρι το τέλος της πρώτης συνάντησης INCLUDE, όλοι οι συμμετέχοντες θα μάθουν ότι θα υπάρξει μια νέα συνάντηση INCLUDE σε περίπου 90 ημέρες, οπότε τα αποτελέσματα και οι προτάσεις της πρώτης συνάντησης INCLUDE θα δοκιμαστούν ή θα εφαρμοστούν όσο το δυνατόν περισσότερο στον οργανισμό με βάση την ιεράρχηση προτεραιοτήτων που έγινε συνεργατικά σε αυτή την πρώτη εκδήλωση.

Όγδοο βήμα: Μαθαίνοντας, δοκιμάζοντας και εξασκώντας

Το ταξίδι συνεχίζεται με παρόμοιο τρόπο με την προσωπική σας φάση δοκιμών και πειραματισμών στο τρίτο βήμα. Στην πρώτη συνάντηση INCLUDE, μεταξύ άλλων, θα έχουν σχηματιστεί νέες ομάδες. Ιδανικά, οι ομάδες αυτές θα καλύπτουν διαφορετικά τμήματα. Όπως ακριβώς και οι ήδη υπάρχουσες ομάδες ή τα άτομα, αυτές οι νέες ομάδες θα εξουσιοδοτηθούν ρητά και θα κληθούν να μάθουν, να δοκιμάσουν και να εξασκηθούν σε νέους τρόπους συνεργασίας, λήψης αποφάσεων ή άσκησης ευθύνης. Για να βοηθηθούν σε αυτό, θα δοθεί σε όλους τους ενδιαφερόμενους πρόσβαση στα εργαλεία και τις μεθόδους που παρουσιάζονται λεπτομερώς στο παρόν



εγχειρίδιο στα πλαίσια των πέντε τομέων ανάπτυξης INCLUDE (ηγέτης, άνθρωποι, δομή, διαδικασία και τεχνολογία). Θα έχετε στη διάθεσή σας περίπου 90 ημέρες για όλο αυτό το βήμα μάθησης, δοκιμής και εξάσκησης. Αυτό θα επιτρέψει τη διεξοδική δοκιμή παράλληλα με την καθημερινή σας δραστηριότητα και θα καταστήσει δυνατή την εφαρμογή των πρώτων αποτελεσμάτων και βελτιώσεων στην πράξη.

Μεταξύ ορισμένων από τους εμπλεκόμενους θα συνεχίσει να υπάρχει σκεπτικισμός σχετικά με τη νέα κατεύθυνση. Αυτό είναι φυσιολογικό. Προς το παρόν, υποθέστε σε αυτό το βήμα ότι μια νέα προσέγγιση μπορεί να λειτουργήσει, όσο παράξενη κι αν φαίνεται και όσες αμφιβολίες κι αν έχετε. Εφόσον όλες οι νέες προσεγγίσεις είναι „αρκετά ασφαλείς για να τις δοκιμάσετε“, τότε τίποτα δεν μπορεί να πάει στραβά που να μην είναι εύκολο να διορθωθεί ξανά. Αυτό θα είναι αρκετό για να πάρει τον αέρα από τα πανιά των σκεπτικιστών και να δείξει σε όλους τους άλλους που υποστηρίζουν ενεργά τη διαδικασία ότι δεν παίρνουν ένα αστάθμητο ρίσκο. Θα τους δείξει επίσης ότι, εφόσον μια νέα προσέγγιση δεν είναι εσωτερικά κατοχυρωμένη, μπορούν απλώς να επιστρέψουν στις συνήθειες διαδικασίες τους.

Οι δώδεκα αρχές για τους ηγέτες INCLUDE, δηλαδή η νοοτροπία για πραγματική αλλαγή που παρουσιάστηκε λεπτομερώς παραπάνω, θα χρησιμεύσουν ως σημαντική πυξίδα για όλες τις δραστηριότητες των συμμετεχόντων σε αυτό το βήμα (για το σημείο αυτό βλ. αναλυτικά

το κεφάλαιο 6 του εργαλείου „BetaCodex“). Επιπλέον, θα πρέπει να καλυφθούν, στο μέτρο του δυνατού, και οι πέντε τομείς ανάπτυξης του INCLUDE: ηγέτης, άνθρωποι, δομή, διαδικασία και τεχνολογία. Στην καλύτερη περίπτωση, αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να διδαχθούν, να δοκιμαστούν και να ασκηθούν περισσότερα από ένα νέα εργαλεία ή μέθοδοι για κάθε τομέα ανάπτυξης. Κατά τον τρόπο αυτό, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται όλα τα εργαλεία και οι μέθοδοι που φαίνονται εφαρμόσιμα στους εμπλεκόμενους. Πειραματιστείτε με τα εργαλεία και προσπαθήστε να ανακαλύψετε και να χτυπήσετε προς νέες κατευθύνσεις με ολόκληρο τον οργανισμό.

Σε αυτό το βήμα μπορεί επίσης να είναι χρήσιμη η ενεργός συμμετοχή εξωτερικών παραγόντων, για παράδειγμα υπερβολάβων ή πελατών. Αποφασίστε εκ των προτέρων ποια κριτήρια θα διέπουν τη συνεργασία σας με τους εξωτερικούς φορείς σε αυτό το βήμα.

Κατά τη διάρκεια αυτών των 90 ημερών όλες οι ομάδες και τα άτομα θα οργανώσουν τον τρόπο εργασίας τους. Θα τους επιτραπεί να εργάζονται και να επικοινωνούν χωρίς περαιτέρω περιορισμούς εντός των παραμέτρων των δώδεκα αρχών

Ένατο βήμα: Συνάντηση INCLUDE

Μια δεύτερη συνάντηση INCLUDE θα πραγματοποιηθεί στο τέλος της εντατικής φάσης μάθησης και εξάσκησης ενενήντα ημερών. Η συνάντηση αυτή θα διαρκέσει μία έως δύο ημέρες

και θα αφορά ολόκληρο τον οργανισμό. Και πάλι, η συμμετοχή είναι 100% εθελοντική. Ισχύουν οι ίδιοι κανόνες ανοιχτού χώρου όπως και στην πρώτη συνάντηση (βλ. ενότητα XXX). Φυσικά, όλοι είναι ευπρόσδεκτοι, ακόμη και όσοι δεν θέλησαν να συμμετάσχουν στην πρώτη συνάντηση ή δεν μπόρεσαν να παραστούν για δικαιολογημένους λόγους (διακοπές, ασθένεια κ.λπ.).

Η εστίαση της δεύτερης συνάντησης INCLUDE, όπως και η δεύτερη προσωπική υποχώρηση στο τέταρτο βήμα, είναι διαφορετική από την πρώτη συνάντηση: έχετε ολοκληρώσει ένα πολύ σημαντικό βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης του οργανισμού σας. Τα αποτελέσματα που έχετε επιτύχει μπορούν τώρα να αξιολογηθούν. Όλοι οι συμμετέχοντες θα καταλήξουν σε συναίνεση κατά τη διάρκεια της συνάντησης σχετικά με το τι λειτούργησε καλά και αν θα ήθελαν να συνεχίσουν να συνεργάζονται με αυτόν τον νέο τρόπο στο μέλλον. Επομένως, το ζητούμενο είναι να συγκεντρώσετε τη συγκομιδή από τη φάση της δοκιμής και να αποφασίσετε τι μπορεί να εφαρμοστεί στην κανονική καθημερινή σας εργασία.

Σε αυτή τη συνάντηση θα υπάρχει γενικά σημαντική ανάγκη για ανταλλαγή απόψεων και συζήτηση σχετικά με άλλους τομείς στην εταιρεία ή τον οργανισμό σας που πρέπει επίσης να αναπτυχθούν περαιτέρω ή να αλλάξουν. Αυτός είναι ο τρόπος που θα έπρεπε να είναι. Δεν θα μπορέσετε να κατακτήσετε όλες τις προσαρμογές στην ψηφιακή εποχή μέσα σε 90 ημέρες. Αυτό που έχει σημασία είναι ότι οι πρώτες επιτυχίες της αυτοοργάνωσης είναι ήδη σαφώς αναγνωρίσιμες από αυτό το σημείο και ότι παρακινούν όλους τους εμπλεκόμενους να συνεχίσουν να κινούνται περαιτέρω προς αυτή την κατεύθυνση.

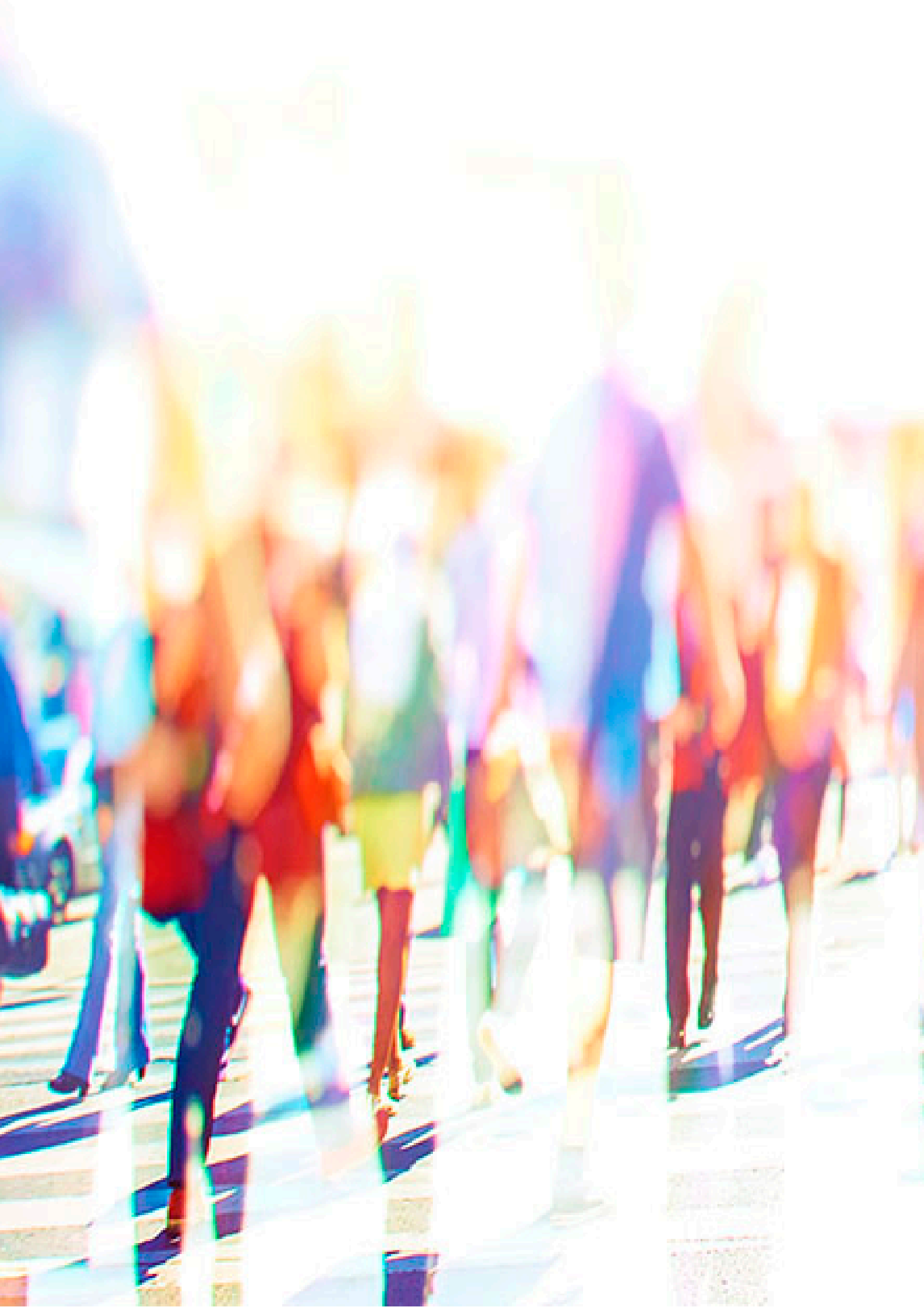
Δέκατο Βήμα: Αναστοχασμός

Το δέκατο βήμα είναι και πάλι εκεί για να βοηθήσει στον αναστοχασμό και να δώσει χρόνο σε όλους τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τα όσα έχουν επιτευχθεί. Θα πρέπει να υπολογίσετε περίπου 30 ημέρες για αυτή την τελική περίοδο αναστοχασμού. Οι νεοαποκτηθείσες μορφές ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή και συνεργασίας μπορούν να παγιωθούν περαιτέρω. Όλες οι ομάδες και τα άτομα θα έχουν το χρόνο να φτάσουν σε ένα συνολικά υψηλότερο επίπεδο απόδοσης παίρνοντας ό,τι έχει λειτουργήσει μέχρι τώρα και εφαρμόζοντάς το εκτός του προστατευτικού „κόσμου δοκιμών“ του βήματος 8 και μέσα στην κανονική καθημερινή εργασία.

Το „ενδέκατο βήμα“ - Εφαρμογή του INCLUDE ως διαδικασία οργάνωσης

Τα βήματα INCLUDE που έχουν περιγραφεί μέχρι τώρα μπορούν και πρέπει να εφαρμόζονται ξανά και ξανά. Αυτό θα ενσωματώσει νέους τρόπους εργασίας, ενώ παράλληλα θα δημιουργήσει και θα δοκιμάσει περαιτέρω καινοτόμες ιδέες και προτάσεις για αλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι το „ενδέκατο βήμα INCLUDE“ σας είναι να καθιερώσετε τη δεύτερη φάση INCLUDE, η οποία αποτελείται από τα βήματα έξι έως δέκα, ως μόνιμη διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης. Προσαρμόστε τα βήματα με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζουν στον οργανισμό σας. Για παράδειγμα, αν προγραμματίζετε μια συνάντηση INCLUDE σε μορφή ανοιχτού χώρου κάθε έξι μήνες, τότε η όλη διαδικασία θα αποκτήσει δική της ζωή και ταυτόχρονα θα γίνει μέρος του DNA της εταιρείας ή του οργανισμού σας.

Σε μελλοντικές περιηγήσεις του INCLUDE δεν είναι απαραίτητο οι ηγέτες σας να ξεκινήσουν ξανά με τη φάση της αυτοαξιολόγησης (βήματα ένα έως πέντε). Είναι πολύ πιο ουσιαστικό αν όλοι οι συμμετέχοντες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που δεν έχουν επίσημα αναγνωρισμένο ηγετικό ρόλο, ενσωματώσουν αυτή τη φάση αυτοαξιολόγησης ως μόνιμη πρακτική στην κανονική καθημερινή τους εργασία. Υπάρχει μια εξαίρεση σε αυτό: οι νέοι ηγέτες που προσλαμβάνετε στην ομάδα σας από το εξωτερικό θα πρέπει ιδανικά να γνωρίζουν ήδη τα βήματα της πρώτης φάσης και να τα περνούν από την αρχή όταν εντάσσονται στον οργανισμό σας.



Ποιο εργαλείο πρέπει να χρησιμοποιείται σε ποια φάση του μοντέλου διαδικασίας INCLUDE;



Υπάρχουν πολλά μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα μιας σταδιακής προσέγγισης INCLUDE. Θα θέλαμε να σας παραθέσουμε τα πιο σημαντικά σε συνοπτική μορφή εδώ:

- Το INCLUDE προωθεί ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης από όλους τους εμπλεκόμενους.
- Το INCLUDE προωθεί την αυτοοργάνωση, την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων και την αυτονομία όλων των εμπλεκομένων.
- Το INCLUDE είναι απλό αλλά όχι εύκολο.
- Το INCLUDE μειώνει την εξάρτηση από εξωτερικούς συμβούλους.
- Η ENΤΑΞΗ οδηγεί όλους τους εμπλεκόμενους να κάνουν αυτό που πρέπει να γίνει.
- Με το INCLUDE μπορείτε να αντιμετωπίσετε τις πολύπλοκες προκλήσεις της ψηφιακής εποχής

Φάση 1: Πώς μπορώ να γίνω INCLUDE-Leader

Στην αρχή θα χρειαστείτε το εργαλείο „Beta-Codex” στο βήμα 1 (προετοιμασία) για να εξοικειωθείτε με τις θεμελιώδεις αρχές που πρέπει να καθοδηγούν τη διαδικασία αλλαγής

σας.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο „ανοιχτός χώρος για ηγέτες” για να προετοιμάσετε τον προσωπικό σας „ανοιχτό χώρο” στο βήμα 1 (προετοιμασία) και να τον εφαρμόσετε στο βήμα 2 (πρώτη „συνάντηση με τον εαυτό μου”). Θα χρειαστείτε ξανά αυτό το εργαλείο αργότερα στο βήμα 4 (δεύτερη „συνάντηση με τον εαυτό μου”).

Συνιστούμε να ξεκινήσετε με το εργαλείο „Θέσεις OK” στο βήμα 3 (εκμάθηση, δοκιμή και εξάσκηση) ως εισαγωγή στα εργαλεία INCLUDE „ηγέτης” και „άνθρωποι”). Συνιστούμε το εργαλείο „Σχεδιασμός δομής κυττάρου” ως σημείο εκκίνησης για τους τομείς ανάπτυξης INCLUDE „δομή” και „διαδικασία”, μεταξύ άλλων επειδή διαφέρει σημαντικά από τις παραδοσιακές οργανωτικές δομές από πάνω προς τα κάτω και είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για μικρούς και μεσαίους οργανισμούς.

Το βήμα 5 (προβληματισμός) σηματοδοτεί την ολοκλήρωση αυτής της φάσης. Σε αυτό το βήμα θα ανατρέξετε στις γνώσεις που αποκτήσατε μέχρι τώρα και θα ενσωματώσετε τα εργαλεία

που κρίνεται χρήσιμα στις καθημερινές σας πρακτικές διαχείρισης. Επιπλέον, θα θέσετε τα θεμέλια για τη μετάβαση στη φάση 2.

Φάση 2: Πώς μπορώ να διευκολύνω μια διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης INCLUDE;

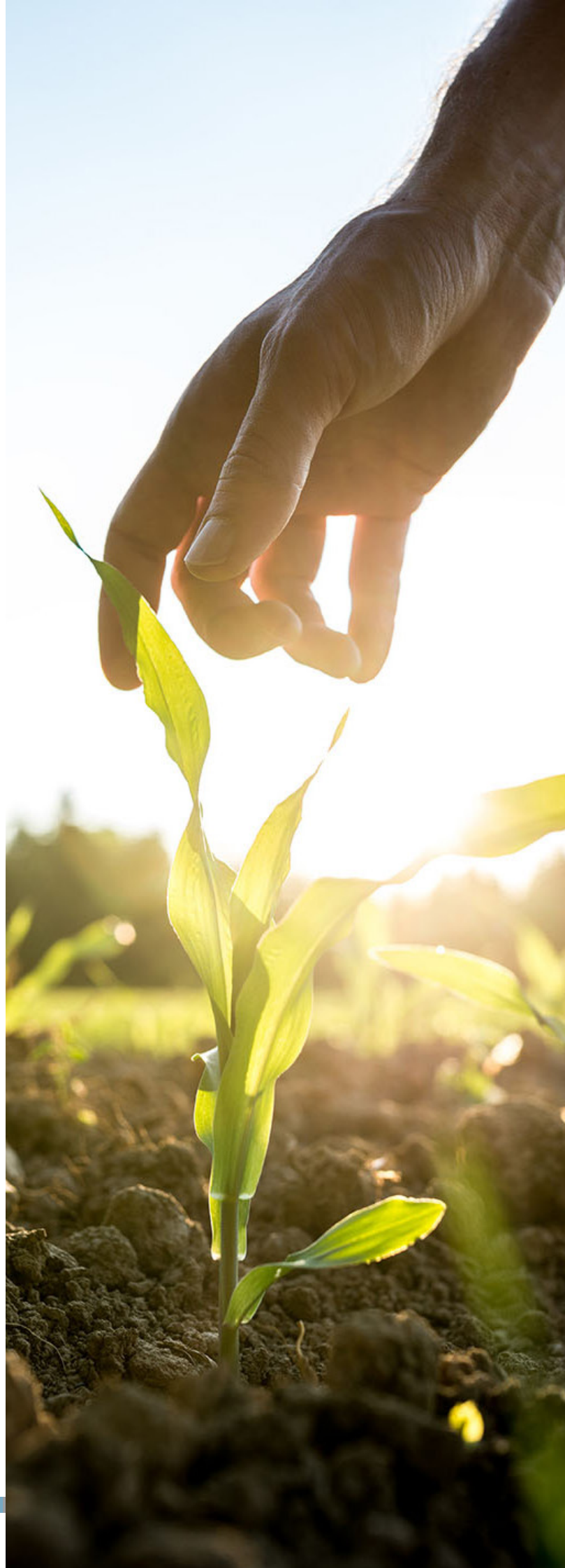
Η διαδικασία ανάπτυξης στον οργανισμό σας ξεκινά με το βήμα 6. Σας συνιστούμε να επικεντρωθείτε πρώτα στις πιο σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις που έχουν τη δυνατότητα να πυροδοτήσουν μόνιμες αλλαγές στη ζωή σας και στη ζωή του οργανισμού σας. Αυτές οι τεχνολογίες θα παρουσιαστούν στον τομέα INCLUDE της ανάπτυξης „τεχνολογία“

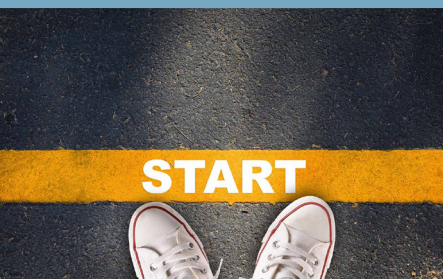
Το εργαλείο „ανοιχτός χώρος για οργανισμούς“ θα υποστηρίξει εσάς και την ομάδα σας στα βήματα 6 (προετοιμασία), 7 (πρώτη συνάντηση INCLUDE) και 9 (δεύτερη συνάντηση INCLUDE).

Στο βήμα 8 (μάθηση, δοκιμή και εξάσκηση) συνιστούμε σε όλους τους εμπλεκόμενους να πειραματιστούν με τα εργαλεία που φαίνονται ιδιαίτερα κατάλληλα για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των ευκαιριών του οργανισμού σας. Για όλους εκείνους που δυσκολεύονται να επιλέξουν, προτείνουμε το εργαλείο „team canvas“ για τους τομείς ανάπτυξης INCLUDE „leader“ και „people“. Το εργαλείο „χρυσός κύκλος“ είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για την ανάπτυξη των θεμελίων της νέας οργανωτικής σας δομής και των νέων τρόπων εργασίας (τομείς ανάπτυξης INCLUDE „δομή“ και „διαδικασία“). Το εργαλείο αυτό σας βοηθά να απαντήσετε στα πιο σημαντικά ερωτήματα για το μέλλον του οργανισμού σας: Γιατί κάνουμε αυτό που κάνουμε; Πώς το κάνουμε; Τι ακριβώς παρέχουμε;

Στο τέλος της δεύτερης φάσης, είναι καιρός να αναστοχαστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι (βήμα 10). Σε αυτή τη φάση δημιουργείτε τις προϋποθέσεις για την εδραίωση των αποτελεσμάτων και των νέων προσεγγίσεων στην καθημερινή δραστηριότητα του οργανισμού σας

Μπορείτε να βρείτε μια ολοκληρωμένη και εύκολα κατανοητή παρουσίαση αυτών των τεχνολογικών εξελίξεων εδώ: <https://digital-transformation-tool.eu/driving-forces-2/>..





05

05 Με μια ματιά: INCLUDE Εργαλεία και Μέθοδοι






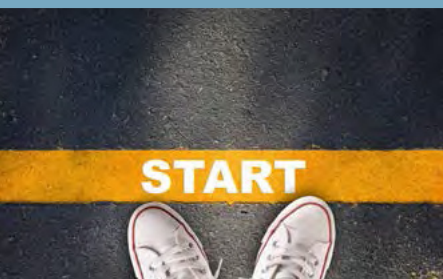
Με μια ματιά

Μέθοδος	Ηγέτης	νθρωποι	ελίδα
01 BetaCodex	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	74
02 Ανοιχτός χώρος για ηγέτες	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	86
03 Θέσεις ζωής	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	102
04 Σχεδιασμός κυτταρικής δομής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	112
05 Ανοιχτός χώρος για οργανισμούς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	128
06 Team Canvas		<input checked="" type="radio"/>	144
07 Χρυσός κύκλος		<input type="radio"/>	154
08 Απομακρυσμένη εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	162
09 Νύχτες Fuckup		<input checked="" type="radio"/>	184
10 Πώς να διεξάγετε διαδικτυακές συναντήσεις	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	206
12 Μέθοδος NAIKAN	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	210
13 Εσωτερικοί οδηγοί	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	228
14 Εκπτώσεις		<input type="radio"/>	238
15 Scrum			252
16 Λήψη αποφάσεων για τη συγκατάθεση	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	272
17 Δίνοντας ανατροφοδότηση	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	286
18 Τρίγωνο Δράμας			300
19 Συμβουλευτική ατομική απόφαση	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	312
20 Ο ηγέτης ως προπονητής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	338
21 Συμβόλαιο ομάδας	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	348
22 Ασυνείδητη προκατάληψη	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	360
23 Περιεκτική δύναμη και εξουσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	372
24 Συμβούλιο Αντιπροσωπείας	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	386
25 Διάλογος χωρίς αποκλεισμούς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	394
26 Διαβούλευση με ομότιμους	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	402
27 Διαπολιτισμικές ικανότητες			420

Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού

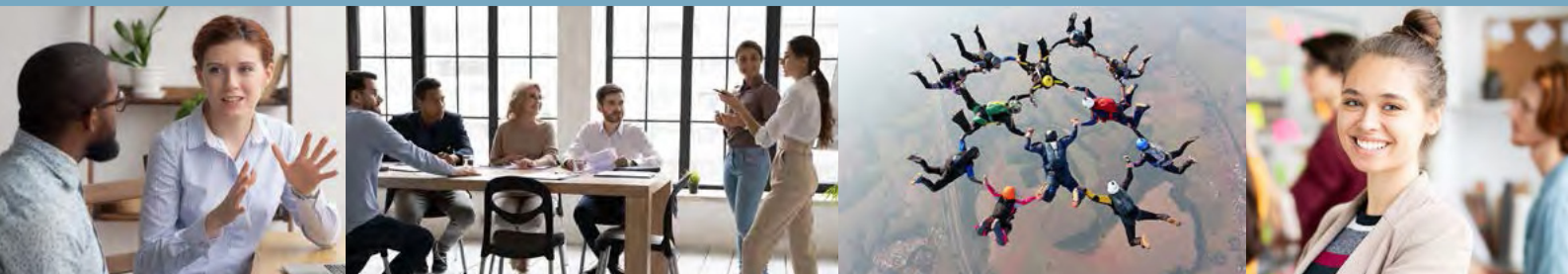


Μέθοδος	 Δομή	 διαδικασία	 Τεχνολογία	ελίδα
01	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	74
02	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	86
03	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	102
04	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	112
05	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	128
06	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	144
07	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	154
08	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	162
09	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	184
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	194
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	206
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	210
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	228
14	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	238
15	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	252
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	272
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	286
18	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	300
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	312
20	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	338
21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	348
22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	360
23	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	372
24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	386
25	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	394
26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	402
27	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	420



06

Όργανα και μέθοδοι
ηγεσίας χωρίς
αποκλεισμούς στην
ψηφιακή εποχή.



01 BetaCodex

Το 90% αυτού που αποκαλούμε διοίκηση είναι στην πραγματικότητα πρακτικές που εμποδίζουν τους ανθρώπους να κάνουν τη δουλειά τους.
Peter Drucker



ΟΦΕΛΗ:

- ☒ Πότε είναι χρήσιμο το BetaCodex;
- ☒ • Όταν δεν θέλετε να λαμβάνετε αποφάσεις από πάνω προς τα κάτω, π.χ. από την ομάδα διαχείρισης.
- ☒ • Όταν θέλετε οι ανάγκες των πελατών να βρίσκονται πάντα στο επίκεντρο. Αυτό ισχύει και για τους "εσωτερικούς" πελάτες.
- ☒ • Όταν θέλετε να ξεπεράσετε ασήμαντες συγκρούσεις ή επικαλύψεις αρμοδιοτήτων.
- ☒ • Όταν θέλετε οι εσωτερικές διαδικασίες να εκτελούνται ταχύτερα και οι αλλαγές να μην παρεμποδίζονται από συγκρούσεις συμφερόντων.
- ☒ • Όταν θέλετε όλοι στον οργανισμό να έχουν πάντα πρόσβαση σε όλη τη σχετική πληροφόρηση.
- ☒ • Όταν θέλετε ο οργανισμός να είναι σε θέση να αντιδράσει ταχύτερα τόσο σε εσωτερικές όσο και σε εξωτερικές αλλαγές.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ:

Πριν από ενάμισι χρόνο η Marie δέχτηκε μια διευθυντική θέση σε μια επιχείρηση εκτυπώσεων, η οποία διατηρεί επίσης ένα φωτοτυπικό κέντρο στην πόλη όπου βρίσκεται. Ο Niklas, ο ιδρυτής, ήθελε να προετοιμάσει το έδαφος για τη σταδιακή αποχώρησή του από την επιχειρησιακή διαχείριση της εταιρείας μετά από 15 απαιτητικά χρόνια επιχειρηματικής ανάπτυξης και την επιτυχή εξυγίανση της εταιρείας. Η Marie και ο Niklas συμφώνησαν ότι ο Niklas - μετά από ένα έτος αρχικής εκπαίδευσης και καθοδήγησης - θα αποχωρήσει από τη διαχείριση της εταιρείας και ότι η Marie θα είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για τον ρόλο αυτό. Μετά από δώδεκα μήνες, ωστόσο, ο Niklas δεν ήταν ακόμη έτοιμος για το δύσκολο βήμα της παράδοσης της ευθύνης. Δεν ήταν σε θέση να αποχωρήσει και, ως εκ τούτου, συμφώνησε με τη Marie σε μια προσωρινή λύση: η Marie θα διοικούσε ήδη μόνη της την επιχείρηση εκτυπώσεων και ο Niklas θα συνέχιζε να ασχολείται προς το παρόν αποκλειστικά με τα θέματα που αφορούσαν στο φωτοτυπικό κέντρο. Η Marie, η οποία είχε ήδη παρατηρήσει κατά τους πρώτους

12 μήνες της θητείας της ότι τα πράγματα δεν κυλούσαν ομαλά σε ένα ή δύο σημεία της επιχείρησης, συμφώνησε τελικά με αυτή την προσέγγιση - παρά τις επιφυλάξεις της. Οι επιφυλάξεις της Marie ήταν δικαιολογημένες. Συχνά η πρώτη αντίδραση των υπαλλήλων της σε κάθε πρόταση αλλαγής στην επιχείρηση εκτύπωσης, παρόλο που συνήθως επρόκειτο για μια πολύ μικρή αλλαγή, ήταν η εξής: "Μα πάντα το κάναμε διαφορετικά". Επιπλέον, ο Niklas περνούσε από την επιχείρηση εκτύπωσης σχεδόν κάθε δεύτερη μέρα για να δει αν όλα κυλούσαν καλά. Τότε η Marie συνήθως άκουγε από κάποιον υπάλληλο την επόμενη ημέρα ότι ο Niklas ήταν επίσης αντίθετος με τη βελτίωση που είχε προτείνει. Για τη Marie γινόταν όλο και πιο σαφές ότι τα πράγματα δεν μπορούσαν να συνεχιστούν έτσι. Έπρεπε να υπάρξει σαφέστερη κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων, διαφορετικά δεν μπορούσε να κάνει καλά τη δουλειά της. Στη συνέχεια ήρθε η κρίση του κορωνοϊού. Και οι δύο επιχειρηματικοί τομείς επλήγησαν σκληρά και αναγκάστηκαν να κλείσουν τις πόρτες τους για ένα διάστημα. Αρκετοί από τους υπαλλήλους αναγκάστηκαν να μειώσουν τις ώρες εργασίας τους. Ο Niklas φοβόταν ότι το έργο της ζωής του δεν θα επιβίωνε από την κρίση, και ακόμη και η Marie δεν είχε αρχικά ιδέα πώς να ανταποκριθεί στη νέα κατάσταση. Δεν ήθελε να βάλει το κεφάλι της στην άμμο, και έτσι στην πρώτη φάση της καραντίνας εγγράφηκε σε ένα διαδικτυακό εκπαιδευτικό πρόγραμμα σχετικά με τα νέα οργανωτικά μοντέλα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα ονόματα αυτών των μοντέλων ήταν εντελώς καινούργια για εκείνη - κανένας από τους καθηγητές στο πτυχίο της στη διοίκηση επιχειρήσεων δεν είχε πει ποτέ λέξη γι' αυτά. Η Marie βρήκε έναν από τους λέκτορες, ή μάλλον μία από τις μεθόδους που παρουσίασε μια λέκτορας, ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, επειδή υποσχόταν αποτελεσματική αλλαγή. Οι αποτελεσματικές λύσεις ήταν ακριβώς αυτό που χρειαζόταν η Marie στην κατάσταση που έπρεπε να αντιμετωπίσει σήμερα στην εταιρεία της. Το BetaCodex, τα οφέλη του οποίου η λέκτορας Claudia μπόρεσε να κατα-

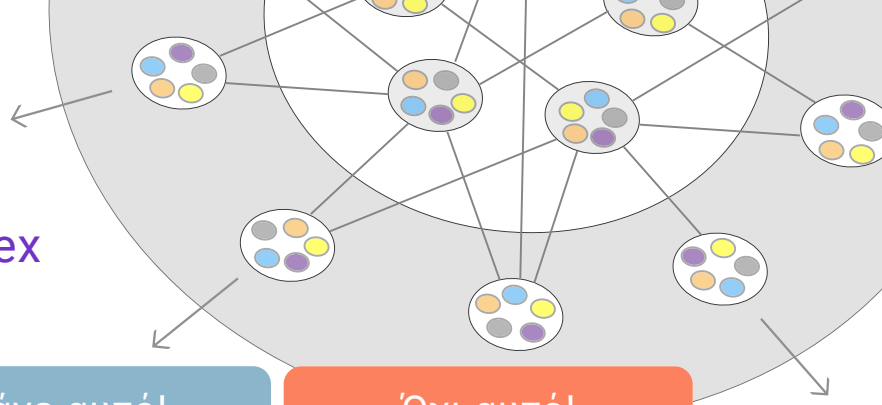
δείξει με πολύ πρακτικό τρόπο, ήταν μια καινοτόμος προσέγγιση στα θέματα της ηγεσίας και της οργανωτικής ανάπτυξης. Επιπλέον, υπήρχαν ήδη διάφορες ιστορίες επιτυχίας όπου η προσέγγιση BetaCodex είχε λειτουργήσει πολύ καλά σε μικρές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η Marie εκμεταλλεύτηκε την κατάσταση, ήρθε σε επαφή με την Claudia και δημιούργησε μαζί της ένα σχέδιο για τον τρόπο εφαρμογής της προσέγγισης BetaCodex στην εταιρεία της. Συμφώνησαν και οι δύο ότι η Beta θα μπορούσε να εισαχθεί με μια κίνηση και χωρίς μακρά περίοδο προετοιμασίας. Ήθελαν να χρησιμοποιήσουν ως ημερομηνία-στόχο την προγραμματισμένη συνάντηση του προσωπικού σε τέσσερις εβδομάδες μετά την αναμενόμενη λήξη της καραντίνας. Σε αυτές τις τέσσερις εβδομάδες η Marie έπεισε επίσης τον Niklas ότι είχε έρθει η ώρα για μια εντελώς νέα κουλτούρα ηγεσίας και υπευθυνότητας. Προς μεγάλη έκπληξη και ευχαρίστηση της Marie, ο Niklas χάρηκε μάλιστα που η Marie είδε φως στην άκρη του

τούνελ, όπου ο ίδιος είχε κατά καιρούς αμφιβάλλει. Σήμερα, ένα χρόνο μετά τη θρυλική συνάντηση του προσωπικού στο τέλος της καραντίνας, οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να μιλούν για το τι συνέβη εκείνη την ημέρα. Ξεκίνησε με την αποχώρηση του Niklas από τη διοίκηση της επιχείρησης με άμεση ισχύ. Στη συνέχεια ανέλαβε η Marie και, μαζί με την Claudia, εξήγησαν στην εμβρόντητη ομάδα πώς θα εξελίσσονταν τα πράγματα με τη Beta από την επόμενη ημέρα και μετά. Πολλοί σκέφτονταν: "Τα πράγματα δεν μπορούν να γίνουν πολύ χειρότερα τώρα, οπότε ας το δοκιμάσουμε". Σήμερα, ολόκληρη η ομάδα μπορεί να ανατρέξει σε 12 ακόμη δύσκολους μήνες πανδημίας, αλλά κανείς δεν χρειάστηκε να απολυθεί για οικονομικούς λόγους. Αν ρωτούσατε τώρα την ομάδα πώς θα αξιολογούσαν την κατάσταση, τότε θα υπήρχε μια συνεχής ροή νέων προτάσεων για βελτιώσεις. Ένα πράγμα είναι σαφές για όλους: κανείς δεν θα ήθελε να επιστρέψει στην παλιά δομή.

ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ:

Το BetaCodex είναι ουσιαστικά λιγότερο ένα εργαλείο παρά μια στάση ή μια νοοτροπία. Το Beta μπορεί, ωστόσο, να γίνει ένα αποφασιστικό εργαλείο σε διαδικασίες αλλαγής και κατά την ταχεία αναδιάρθρωση μιας οργανωτικής δομής, επειδή οι αρχές του Beta λειτουργούν σαν πυξίδα. Το BetaCodex αποτελείται από 12 αρχές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων σε πολύπλοκες καταστάσεις. Το Beta είναι σαν μια νέα γλώσσα που μπορούν να πάρουν όλοι όσοι εμπλέκονται στην πρακτική εργασία, ώστε να μπορούν να ενεργούν όλοι μαζί στο μέλλον. Οι αρχές Beta επιτρέπουν την ανάδυση μιας νέας οργανωτικής εικόνας, η οποία, μεταξύ άλλων, δίνει έμφαση στην κοινή ευθύνη και όχι στις εντολές από πάνω προς τα κάτω από τη διοικητική ομάδα. Ο BetaCodex βασίζεται σε αρχές και όχι σε κανόνες. Αυτή είναι η αποφασιστική διαφορά. Οι αυστηροί κανόνες ορίζουν ακριβώς τι πρέπει να γίνει. Αυτό μπορεί να αποτελεί πλεονέκτημα σε εύκολες καταστάσεις λήψης αποφάσεων ή σε επαναλαμβανόμενες διαδικασίες. Ωστόσο, μόλις προκύψει μια νέα πρόκληση, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός, για τους ηγέτες ή για ολόκληρο τον οργανισμό, τότε οι "κανόνες" περασμένων εποχών δεν βοηθούν πλέον. Συνήθως μάλιστα μπλοκάρουν το νέο ξεκίνημα που τόσο απεγνωσμένα χρειάζεται. Οι αρχές Beta, αντίθετα, μπορούν να προσαρμοστούν σε κάθε νέα κατάσταση. Παρέχουν υποστήριξη και, ταυτόχρονα, αφήνουν όλο το περιθώριο που απαιτείται για την κατάλληλη αντίδραση σε μια νέα κατάσταση. Η Beta δεν είναι ένα σφυρί που χρειάζεται να χτυπήσετε μόνο κατευθείαν στο ξύλο για να πάνε όλα καλά. Το Beta είναι ένας νέος τρόπος σκέψης και δράσης για τους οργανισμούς, και έτσι να αξιοποιήσουν στο έπακρο το ατομικό τους δυναμικό.

¹ Αυτή η περιγραφή του εργαλείου είναι εμπνευσμένη από το OpenSpace Beta. Το OpenSpace Beta είναι μια κοινωνική τεχνολογία ανοιχτού κώδικα που δημοσιεύθηκε με την άδεια CC-BY-SA-4.0 και μπορείτε να το βρείτε σε αυτόν τον σύνδεσμο: www.OpenSpaceBeta.com. Μπορείτε να βρείτε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με ενδιαφέροντες πόρους στην ενότητα "Πόροι".



Οι 12 νόμοι του BetaCodex

Νόμος	Κάνε αυτό!	Όχι αυτό!
01. Αυτονομία της ομάδας	Συνδεσιμότητα με σκοπό	όχι εξάρτηση
02. Ομοσπονδιοποίηση	Ενσωμάτωση σε "κύτταρα",	όχι διαίρεση σε σιλό
03. Ηγεσία	Αυτοοργάνωση,	όχι διαχείριση
04. Ολοκληρωτική επιτυχία	Ολοκληρωμένη καταλληλότητα,	όχι μονο-μεγιστοποίηση
05. Διαφάνεια	Νοημοσύνη ροής	όχι παρεμπόδιση ισχύος
06. Προσανατολισμός στην αγορά	Σχετικοί στόχοι,	όχι από πάνω προς τα κάτω
07. Εισόδημα υπό όρους	Συμμετοχή	όχι κίνητρα
08. Παρουσία του μυαλού	Προετοιμασία	όχι σχεδιασμένη οικονομία
09. Ρυθμός	Tact & groove	όχι προσανατολισμός στο οικονομικό έτος
10. Απόφαση βασισμένη στη μαεστρία	Συνέπεια	όχι γραφειοκρατία
11. Πειθαρχία πόρων	Σκοπιμότητα	όχι προσανατολισμός στο καθεστώς
12. Συντονισμός ροής	Δυναμική μέσω της δημιουργίας αξίας	όχι στατικές κατανομές

Άλφα έναντι βήτα - ποια είναι η διαφορά?

Αν υπάρχει ένας BetaCodex, τότε τι είναι ο Alpha; Για να το θέσω απλά, το Alpha είναι σχεδόν όλα όσα έχουν διδαχθεί μέχρι σήμερα στα πτυχία διοίκησης επιχειρήσεων και όσα οι σημερινοί μάνατζερ και ηγέτες μας έχουν χρησιμοποιήσει ως εργαλείο τους μέχρι σήμερα. Ο κόσμος των Alpha είναι γεμάτος κανόνες και νόμους. Οι αρχές του κόσμου Βήτα έρχονται σε πλήρη αντίθεση με αυτές. Οι σταθεροί κανόνες και νόμοι είναι προφανώς δικαιολογημένοι, αλλά είναι δυσκίνητοι και ελάχιστα χρήσιμοι όταν αντιμετωπίζετε κάτι νέο ή άγνωστο. Προκειμένου να εκδώσετε κανόνες, πρέπει να γνωρίζετε ή να προβλέπετε σχεδόν όλα τα πιθανά ενδεχόμενα. Η Alpha βασίζεται στη διοίκηση και τον έλεγχο. Τόσο στους μεγάλους όσο και στους μικρούς οργανισμούς Alpha, η ηγετική ομάδα είναι αυτή που λαμβάνει και είναι υπεύθυνη για τις αποφάσεις. Οι αρχές, αντίθετα, μπορούν πάντα να χρησιμοποιηθούν. Αυτό ισχύει και για τις νέες συνθήκες και προκλήσεις. Αυτό καθιστά τις αρχές ανθεκτικές στις αλλαγές. Μπορούν και πρέπει να ερμηνεύονται με φόντο τις νέες καταστάσεις, και παρόλα αυτά παρέχουν προσανατολισμό, ιδίως σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπλέον, οι αρχές Beta γίνονται καλύτερα κατανοητές ως νοοτροπία. Δεν προσφέρουν μια πατενταρισμένη λύση ή ένα εύκολο "Ναι" ή "Όχι". Δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ή να εφαρμοστούν χωρίς προσεκτική σκέψη, αλλά είναι σαν τις προστατευτικές μπάρες που σας βοηθούν να μην βγείτε από το δρόμο. Επιπλέον, σε έναν οργανισμό Beta είναι χαρακτηριστικό ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από εκείνους που συνεργάζονται όσο το δυνατόν στενότερα με τους πελάτες ή με την ομάδα-στόχο. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της Beta; Κατ' αρχάς, ο κόσμος μας σήμερα είναι πολύ πιο πολύπλοκος από τον κόσμο της βιομηχανικής εποχής, για τον οποίο δημι-

ουργήθηκε η Alpha. Αυτό που λειτουργούσε καλά πριν από 100 χρόνια, όταν η μαζική παραγωγή αυτοκινήτων γινόταν με ιμάντα μεταφοράς, δεν θα παραμείνει πάντα επίκαιρο στην κοινωνία της γνώσης του 21ου αιώνα. Επιπλέον, η Beta λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τους ανθρώπους και δεν υποβιβάζει απλώς τους εργαζόμενους σε μέσα παραγωγής που μπορούν να αντιμετωπίζονται ή να τίθενται σε λειτουργία όπως οι μηχανές ή οι πρώτες ύλες. Οι εταιρείες Beta εκτιμούν τις ανθρώπινες ιδιότητες, όπως η εφευρετικότητα, η επίλυση προβλημάτων, τα κίνητρα, οι κοινωνικές ικανότητες κ.λπ. και αυτό θα οδηγήσει μεταξύ άλλων σε καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες και σε πιο ικανοποιημένους πελάτες. Στον επιχειρηματικό κόσμο στις αρχές του 21ου αιώνα, πολλοί παραδοσιακά διοικούμενοι οργανισμοί Alpha έχουν ήδη εισέλθει στον κόσμο Beta - ως επί το πλείστον χωρίς να γνωρίζουν την έννοια, αλλά με σημαντική επιτυχία. Το BetaCodex βασίζεται σε πάνω από 20 χρόνια πρακτικής εμπειρίας και θεωρητικής έρευνας. Τα θεμέλιά του ανάγονται σε ένα ερευνητικό πρόγραμμα με τίτλο "Beyond Budgeting" (Πέρα από τον προϋπολογισμό) που διεξήχθη από τις οργανώσεις μέλη του Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Το BetaCodex αναπτύχθηκε από το BBRT το 2008 και το οργανωτικό μοντέλο Beyond Budgeting μετονομάστηκε σε BetaCodex. Η ακόλουθη επιλογή όρων παρέχει μια πολύ καλή περίληψη του τι είναι βασικά το Beta: αποκεντρωμένο, προσαρμόσιμο, ευέλικτο, ηθικό, προσανατολισμένο γύρω από τους ανθρώπους, ενδυναμωτικό, επιχειρηματικό, δημοκρατικό, λιτό, καθοδηγούμενο από τις δυνάμεις της αγοράς, ικανό για πολυπλοκότητα, ευαίσθητο και γρήγορο στην αντίδραση, μη γραφειοκρατικό, συνδεδεμένο.

Πρακτική εφαρμογή - οι αρχές Beta με μια ματιά

Όπως όλες οι καλές αρχές που αποσκοπούν στη διαμόρφωση των πράξεών μας, οι αρχές Beta είναι εύκολα κατανοητές. Η εφαρμογή τους στην πράξη δεν είναι, ωστόσο, εξίσου εύκολη. Αυτό έχει να κάνει λιγότερο με τις ίδιες τις αρχές παρά με τις καταστάσεις στις οποίες τίθενται σε εφαρμογή. Οι οργανισμοί δεν είναι υπολογιστές που χρειάζονται μόνο ένα προ-προγραμματισμένο λειτουργικό σύστημα για να λειτουργούν ομαλά από εκεί και πέρα (ούτε καν οι δικοί μας υπολογιστές δεν λειτουργούν έτσι!). Οι οργανισμοί ή οι επιχειρήσεις είναι πολύπλοκα κοινωνικά συστήματα, και τα κοινωνικά συστήματα λειτουργούν μέσω της επικοινωνίας. Μόνο μέσω της επικοινωνίας. Όλοι οι αυστηροί κανόνες και οι κανονισμοί είναι, αντίθετα, απλώς όχι αρκετά πολύπλοκοι. Οι αρχές Beta επιτρέπουν την ανοιχτή επικοινωνία που περιστρέφεται γύρω από την αυτορρύθμιση. Οι αρχές αυτές δεν καταργούν, ωστόσο, την ανάγκη των υπευθύνων να σκέφτονται, να συζητούν, να επιχειρηματολογούν ή να βρίσκουν καλές λύσεις.



Στο πρώτο βήμα θα πρέπει να εξετάσετε και τις 12 αρχές του BetaCodex ταυτόχρονα. Λειτουργεί καλύτερα αν σημειώσετε την πρώτη σκέψη που σας έρχεται στο μυαλό για κάθε μία από τις 12 πτυχές όταν σκέφτεστε τον οργανισμό σας. Ενδέχεται να εργάζεστε ήδη εν μέρει στη λειτουργία Beta. Στην περίπτωση αυτή, η απάντησή σας σε μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες ερωτήσεις θα είναι "Ναι":
would be 'Yes'

01. Οι ομάδες του οργανισμού σας ενεργούν αυτόνομα, δηλαδή, οι πρακτικές και οι μορφές επικοινωνίας τους κ.λπ. έχουν διαμορφωθεί με τρόπο που διευκολύνει την ανεξάρτητη εργασία και τους επιτρέπει να αξιολογούν τις ενέργειες και τις αποφάσεις τους κυρίως με βάση τον σκοπό του οργανισμού σας - απαντώντας στο ερώτημα "Γιατί υπάρχουμε";
02. Υπάρχει ομοσπονδιακή δομή στον οργανισμό σας, δηλαδή οι επιμέρους

ομάδες ή συνιστώσες του οργανισμού σας ανταλλάσσουν τακτικά πληροφορίες μεταξύ τους και δεν διαχωρίζονται μεταξύ τους από τμηματικά όρια;

03. Υποστηρίζετε την αυτορρύθμιση και όχι τη διοίκηση από πάνω προς τα κάτω που επικεντρώνεται στην εξωτερική ρύθμιση από τη νοοτροπία της διοίκησης και του ελέγχου;
04. Έχετε ορίσει την επιτυχία ως τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες σας ή την ομάδα-στόχο σας και όχι με όρους παραδοσιακών μεγεθών όπως η ανάπτυξη, τα κέρδη, ο κύκλος εργασιών κ.λπ.
05. Είναι η διαφάνεια στο επίκεντρο της εταιρικής σας φιλοσοφίας; Μπορούν οι πληροφορίες να ρέουν όσο το δυνατόν πιο ελεύθερα αντί να "κλειδώνονται" πίσω από τους τοίχους ξεχωριστών τμημάτων ως μέσο εξουσίας;
06. Οι δραστηριότητές σας περιστρέφονται γύρω από τη μακροπρόθεσμη επιτυχία στην αγορά; Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα, ότι αντί να εστιάζετε στην ηγετική σας ομάδα που θέτει στόχους, οι ομάδες ή οι υπάλληλοι που εργάζονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες σας αξιοποιούν στο έπακρο τις καταστάσεις



και τις ευκαιρίες που συναντούν στην αγορά.

07. Εστιάζετε στην πραγματική συμμετοχή και όχι στην επιβράβευση των εγωιστικών ενεργειών των ατόμων μέσω ατομικών κινήτρων; Πληρώνετε, για παράδειγμα, σε όλους έναν δίκαιο μισθό αντί να αφήνετε μεμονωμένους αντιπροσώπους πωλήσεων να συμμετέχουν δυσανάλογα στην επιτυχία σας μέσω μπόνους πωλήσεων; Φυσικά, αυτό δεν σημαίνει ότι πληρώνετε σε όλους τον ίδιο μισθό.
08. Είστε σε θέση να αντιδράτε πάντα γρήγορα σε (νέες) καταστάσεις; Για να το θέσω αλλιώς: προετοιμάζεστε διεξοδικά για πιθανές ευκαιρίες και κινδύνους, αντί να θέλετε να κυριαρχήσετε στο απρόβλεπτο ξεδιπλώνοντας αυτό που κάνατε πάντα;
09. Λαμβάνετε αποφάσεις ή ενεργείτε με τον τρόπο που είναι καλύτερος για εσάς και τους πελάτες σας σε μια δεδομένη κατάσταση, αντί να ελέγχετε αν η απόφασή σας θα μπορούσε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στη φορολογική σας κατάσταση ή στα τριμηνιαία μεγέθη σας;
10. Στον οργανισμό σας οι αποφάσεις λαμβάνονται από εκείνους που είναι οι καταλληλότεροι για να το κάνουν; Με άλλα λόγια, επικρατεί η νοοτροπία της αποκέντρωσης και όχι της εταιρικής γραφειοκρατίας που θέλει πάντα να έχει τον τελευταίο λόγο, ακόμη και όταν καταλαβαίνει τα λιγότερα για μια κατάσταση;
11. Εφαρμόζετε τους πόρους σας για τους σωστούς σκοπούς; Ένα σημάδι ότι δεν το κάνετε αυτό είναι όταν οι επικεφαλής των τμημάτων διαχειρίζονται προϋπολογισμούς τους οποίους υπερασπίζονται πρωτίστως από τη συμμετοχή άλλων, προκειμένου να διατηρήσουν το κύρος ή τη δύναμή τους.
12. Τα πάντα στην εταιρεία σας περιστρέφονται γύρω από τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες σας και την ομάδα-στόχο σας; Αν το κάνετε αυτό, τότε μπορείτε να μην θέτετε στόχους και να μην προσδιορίζετε ποσά του προϋπολογισμού.

Πρακτική εφαρμογή - πώς μπορώ να πάω από το Άλφα στο Βήτα;

Ρίξτε μια ματιά στο πόσο συχνά θα μπορούσατε να απαντήσετε "Ναι". Όσο λιγότερες θετικές απαντήσεις έχετε, τόσο περισσότερο βρίσκεστε (προς το παρόν) ακόμα σε κατάσταση Άλφα. Μπορεί να νομίζετε ότι αυτή η προσέγγιση είναι ακριβώς αυτό που σας έφερε εκεί που είστε σήμερα και αποτελεί το ξεκάθαρο θεμέλιο της επιτυχίας σας. Είναι απολύτως αληθές ότι οι περισσότερες εταιρείες Άλφα είναι, με την παραδοσιακή έννοια του όρου, επιτυχημένες. Με τη Beta μπορεί να γίνει ακόμα καλύτερη, ωστόσο, και σύντομα θα κοιτάτε πίσω στις επιτυχίες της εποχής της Alpha και θα σκέφτεστε: "Τι κρίμα που δεν εφαρμόσαμε τη Beta ακόμα νωρίτερα. Τα πράγματα θα ήταν ακόμη καλύτερα τότε". Επιπλέον, στην εποχή της ψηφιακής επανάστασης, η παραδοσιακή προσέγγιση Alpha δεν θα σας οδηγήσει στην αναζήτηση νέων λύσεων, προϊόντων και υπηρεσιών. Το απλό "κάνουμε ό,τι κάναμε πάντα" είναι στην πραγματικότητα απλώς ένα βήμα προς τα πίσω - κάθε μέρα που δεν αλλάζετε τίποτα. Οι εταιρείες Άλφα είναι αυτές που, πριν από εκατό χρόνια, εκτρέφουν ταχύτερα άλογα για να τραβούν άμαξες αντί να αλλάξουν στην παραγωγή αυτοκινήτων. Αυτό δεν ήταν καλή ιδέα τότε, και σίγουρα δεν είναι καλή ιδέα σήμερα. Στο δεύτερο βήμα θα εξετάσουμε τις 12 αρχές Beta με μεγαλύτερη λεπτομέρεια. Οι ακόλουθες επεξηγήσεις και τα παραδείγματα θα σας βοηθήσουν να αποκτήσετε μια περαιτέρω εικόνα για το πώς μπορεί να λειτουργήσει το Beta στον οργανισμό σας. Λειτουργεί καλύτερα αν χρησιμοποιήσετε και πάλι αυτό το βήμα για να εργαστείτε ειδικά πάνω στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σας. Σκεφτείτε αν υπάρχει μια ιδέα, μια δραστηριότητα ή μια προσέγγιση κ.λπ. που θα θέλατε να

εισαγάγετε ή να εφαρμόσετε στην εταιρεία σας και η οποία επίσης ταιριάζει με μια από τις 12 αρχές Beta. Λειτουργεί καλύτερα αν σκεφτείτε μια πιθανή δραστηριότητα για καθεμία από τις 12 αρχές και σημειώσετε ποια θετική αλλαγή πιστεύετε ότι θα επιφέρει.

1. Επιτρέψτε περισσότερη αυτονομία

Εάν αυξηθεί η αυτονομία κάθε ατόμου και ομάδας, τότε αυτά θα είναι σε θέση να ανταποκρίνονται πιο ανεξάρτητα και κατάλληλα στα σήματα που προέρχονται, για παράδειγμα, από τους πελάτες σας. Αντίθετα, όσοι επικεντρώνονται μόνο στην καριέρα τους θα βασίζονται στην εύνοια των ανωτέρων τους και θα τους "λένε απλώς αυτό που θέλουν να ακούσουν" αντί να αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες που περιστρέφονται γύρω από τις απαιτήσεις των πελατών.

2. Υποστήριξη της ομοσπονδιοποίησης

Ο εγωισμός των τμημάτων και οι δομές σιλό μπορούν να ξεπεραστούν εάν μικρές, εξουσιοδοτημένες και διαλειτουργικές ομάδες διασχίσουν τα τμήματα και προσανατολιστούν γύρω από τις ανάγκες των πελατών τους. Όσοι υποστηρίζουν την ομοσπονδιοποίηση θα επηρεάσουν αποφασιστικά την καλύτερη συγκέντρωση και χρήση σημαντικών γνώσεων



εντός του οργανισμού.

3. Κάντε δυνατή την αυτοοργάνωση



Οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι και οι ομάδες θα αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, αν παραιτηθείτε από τη μικροδιαχείριση και τις απαιτήσεις από πάνω προς τα κάτω. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων θα γίνει πιο περιεκτική. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να ληφθούν λιγότερες λανθασμένες αποφάσεις από υπερφορτωμένους ηγέτες και να επιταχυνθεί ολόκληρη η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό θα επιτρέψει στον οργανισμό να αντιδράσει ταχύτερα στις απαιτήσεις της αγοράς και στις μεταβαλλόμενες παραμέτρους.

4. Δημιουργία εναλλακτικών μετρήσεων επιτυχίας

Αν σταματήσετε να επικεντρώνεστε στην ανάπτυξη, τη δύναμη της αγοράς και τη μεγιστοποίηση του κέρδους και αρχίσετε να δίνετε προσοχή σε αυτό που ταιριάζει στην εσωτερική κουλτούρα του οργανισμού σας και στη δημιουργία αξιών που είναι σημαντικές για τους πελάτες σας, τότε μπορείτε να περιμένετε επιτυχία που υπερβαίνει τα μονοδιάστατα στοιχεία επιδόσεων. Μια θετική παρενέργεια είναι ότι, παράλληλα με όλα αυτά, θα βελτιωθούν και οι κλασικές εταιρικές μετρήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω.

5. Δημιουργία διαφάνειας και ανταλλαγή πληροφοριών

Όταν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε ανθρώπους και ομάδες που μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις αποκεντρωμένα και αυτόνομα, τότε μπορούν να ληφθούν πιο οικονομικά βιώσιμες και έξυπνες αποφάσεις. Στις

ιεραρχικά καθοδηγούμενες δομές αυτό σημαίνει ότι εσείς ως ηγέτης πρέπει να παραιτηθείτε από την εξουσία. Θα ανταμειφθείτε, ωστόσο, καθώς θα μειωθεί ο δικός σας φόρτος εργασίας. Επιπλέον, δεν θα παίρνετε πλέον κακές αποφάσεις που ως επί το πλείστον παρέμεναν αδιαμφισβήτητες για πάρα πολύ καιρό σε έναν ιεραρχικό κόσμο. Αυτό είναι εφικτό μόνο επειδή οι ηγετικές ομάδες σε οργανισμούς που λειτουργούν από πάνω προς τα κάτω συνήθως δεν λαμβάνουν ειλικρινή ανατροφοδότηση.

6. Βρείτε λογικούς μακροπρόθεσμους στόχους

Μόλις παραιτηθείτε από τον καθορισμό και την εκτεταμένη μέτρηση βραχυπρόθεσμων στόχων ή βασικών δεικτών απόδοσης (KPI), τότε θα δημιουργηθεί χώρος για να μπορέσετε να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις ενός ζωντανού και πολύπλοκου περιβάλλοντος που δεν μπορεί εύκολα να προγραμματιστεί. Οι λογικοί και μακροπρόθεσμοι στόχοι επιτρέπουν ευέλικτες αντιδράσεις και προσφέρουν περισσότερο χώρο για ελιγμούς. Θα μπορούσε να είναι κάτι τέτοιο: τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μας θα πρέπει να είναι σημαντικά καλύτερα σε πέντε χρόνια από ό,τι είναι σήμερα, θέλουμε να το χρησιμοποιήσουμε αυτό για να δημιουργήσουμε περισσότερα έσοδα, έτσι ώστε όλο το προσωπικό μας, από τις καθαρίστριες μέχρι τους διευθύνοντες συμβούλους, να κερδίζει μεγαλύτερο καθαρό ποσό.

7. Ενεργοποιήστε μια άλλη συμμετοχή στην επιτυχία

Μόλις καταργηθούν οι ατομικές αξιολογήσεις απόδοσης ή τα κίνητρα, όπως τα συστήματα μπόνους, τη θέση τους θα πάρουν άλλα μοντέλα που θα επιτρέπουν σε όλους τους εργαζόμενους ενός οργανισμού να συμμετέχουν πραγματικά στην επιτυχία του. Το επαρκές εισόδημα είναι μόνο μία, αν και σημαντική, διάσταση αυτής της συμμετοχής. Σε αυτό προστίθεται το γεγονός ότι τα συστήματα κινήτρων, π.χ. προμήθεια πωλήσεων για μεμονωμένους υπαλλήλους, υπονομεύουν την προθυμία συνεργασίας εντός ενός οργανισμού και μπορεί να οδηγήσουν στο να μην προσφέρεται στους πελάτες το καλύτερο προϊόν.

8. Να σχεδιάζετε λιγότερο για να είστε πιο ευέλικτοι και ταχύτεροι

Μόλις σταματήσετε να σχεδιάζετε διαρκώς κάθε μικρή λεπτομέρεια, θα μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τον χρόνο που εξοικονομείτε για να είστε σε μεγαλύτερη εγρήγορση και να αντιδράτε στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον σας. Η ευελιξία, η ευλυγισία και η ταχύτητα είναι απαραίτητες για να αντιδράσετε κατάλληλα στις νέες συνθήκες. Η παγκόσμια πανδημία του κορωνοϊού έδειξε, για παράδειγμα, ποιοι οργανισμοί και ποιες εταιρείες μπόρεσαν να προσαρμοστούν σε μια νέα κατάσταση μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το σοκ του κορωνοϊού έκανε ακόμη και ορισμένες εταιρείες ισχυρότερες.

9. Μην προσανατολιζέστε γύρω από το οικονομικό έτος

Μόλις αποσυνδέσετε τις αποφάσεις από το οικονομικό έτος ή από τους τριμηνιαίους στόχους, μεταξύ άλλων, θα σημαίνει αντί στον πυρετό του Δεκεμβρίου! Δεν θα χρειαστεί ποτέ ξανά να πετάξετε χρήματα στο τέλος του έτους. Ο ρυθμός της εργασίας σε έναν οργανισμό και η παροχή των απαραίτητων πόρων δεν έχει καμία σχέση με το ποια περίοδο η εθνική φορολογική μας διοίκηση θεωρεί κατάλληλη για τον προσδιο-

ρισμό της φορολογικής μας υποχρέωσης. Οι οργανισμοί λειτουργούν περισσότερο σαν διαλειμματική προπόνηση: πολλά σύντομα σπριντ διαδέχονται φάσεις ανάλυσης και αξιολόγησης προκειμένου να επιτευχθεί σημαντική πρόοδος σε κατάλληλο χρονικό διάστημα. Οι αυτοοργανωμένες ομάδες θα πρέπει να αποφασίζουν οι ίδιες πόσος χρόνος απαιτείται για αυτό.

10. Καταργήστε τη γραφειοκρατία και αφήστε τους εμπειρογνώμονες να κάνουν τη δουλειά τους

Μόλις καταργήσετε όσο το δυνατόν περισσότερους άκαμπτους κανόνες και υποχρεώσεις υποβολής εκθέσεων, δεν θα κυνηγάτε πλέον συνεχώς τις πραγματικές απαιτήσεις της αγοράς ή των πελατών σας. Η "κορυφή" και η "βάση" ενός οργανισμού θα εξαφανιστούν όταν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται σταθερά με μη γραφειοκρατικό και αποκεντρωμένο τρόπο από άτομα ή ομάδες που διαθέτουν τα καλύτερα προσόντα βάσει της εξειδίκευσής τους.

11. Διανομή πόρων με διαφορετικό τρόπο

Αν θέλετε οι αποφάσεις να γίνουν αποκεντρωμένες, τότε θα πρέπει να εξοπλίσετε τις αποκεντρωμένες μονάδες με τους απαραίτητους πόρους. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να λάβουν την αυτονομία που θα τους επιτρέψει να δράσουν. Δεν υπάρχει χώρος σε αυτό το σύστημα για όσους αγαπούν την ιδιότητά τους ή για τον εγωισμό των τμημάτων. Αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να αποδεχτούν οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς.

12. Αφήστε την πραγματικότητα να παίξει το ρόλο της

Μόλις εγκαταλείψετε τη συγκεντρωτική και στατική κατανομή πόρων και αρμοδιοτήτων, το συχνά ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον μας θα έχει την ευκαιρία να ασκήσει μεγαλύτερη επιρροή στις εσωτερικές σας αποφάσεις. Στη θέση μιας



κεντρικά σχεδιασμένης οικονομίας σε μια εταιρεία, θα προκύψει μια ροή που θα δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για τους

πελάτες και ταυτόχρονα θα αποφέρει υψηλότερα κέρδη για τον οργανισμό.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Δεν είναι σαν μπουφέ - δεν μπορείτε να επιλέξετε τις αρχές που σας αρέσουν.

Οι 12 αρχές Beta δεν λειτουργούν σαν ένα μενού από το οποίο μπορείτε να επιλέξετε αυτό που σας αρέσει περισσότερο. Οι 12 αρχές αλληλοσυμπληρώνονται και επιτυγχάνουν την πλήρη αποτελεσματικότητά τους στο σύνολό τους. Ο Lennart Francke, ο πρώην οικονομικός διευθυντής της εμπορικής τράπεζας Svenska, μιας εταιρείας που είχε ήδη εργαστεί από νωρίς με τον προκάτοχο του BetaCodex, έδωσε την ακόλουθη απάντηση στο ερώτημα αν αυτό το οργανωτικό μοντέλο θα μπορούσε να εφαρμοστεί μόνο εν μέρει: "Φανταστείτε ότι η Μεγάλη Βρετανία θα άλλαζε από τη ροή της κυκλοφορίας από την αριστερή πλευρά στη δεξιά, όπως εφαρμόζεται στην ευρωπαϊκή ήπειρο. Και φανταστείτε ότι ο βρετανικός λαός θα μπορούσε να πει: "Εντάξει, αλλά σε εμάς, τους Βρετανούς, αυτό φαίνεται πολύ ριζοσπαστικό και πολύ περίπλοκο για να γίνει με βιασύνη. Ας ξεκινήσουμε λοιπόν την επόμενη εβδομάδα μόνο με τα λεωφορεία και τα φορτηγά". Αυτό δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει, και το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με το BetaCodex"

Εκμάθηση, εξάσκηση και ομιλία της νέας γλώσσας Beta

² Πηγή: <https://betacodex.org/about/laws/>.

Αν θέλετε να μάθετε μια νέα γλώσσα, τότε δεν θα είστε σε θέση να συνομιλήσετε τέλεια σε αυτήν μετά από μόλις ένα μήνα. Μαθαίνετε το Beta όπως μια νέα γλώσσα, και θα υπάρχουν εκείνοι στον οργανισμό σας που το βρίσκουν ευκολότερο και εκείνοι που χρειάζονται περισσότερη "εξάσκηση". Ο καλύτερος τρόπος για να μάθετε μια νέα γλώσσα είναι μέσω της πραγματικής εμπειρίας, εφαρμόζοντάς την στην πράξη. Για να το θέσω αλλιώς: η εξάσκηση φέρνει το τέλειο.

Για να διευκολύνετε τη διαδικασία εκμάθησης, μπορείτε να κρεμάσετε τις 12 αρχές Beta στο χώρο εργασίας σας, για παράδειγμα, ή σε άλλο κεντρικό σημείο του οργανισμού σας. Αυτό λειτουργεί σαν σκονάκι που βοηθάει όλους να τις θυμούνται. Το καλύτερο είναι να σκεφτείτε περαιτέρω βοηθήματα διδασκαλίας που θα ταιριάζουν στην οργανωτική σας κουλτούρα. Αν σκεφτείτε προσεκτικά την επιλογή ή την ανάπτυξη των συγκεκριμένων βοηθημάτων διδασκαλίας Beta με τρόπο που να είναι επίσης σύμφωνος με τις αρχές Beta, τότε είστε ήδη απολύτως στο σωστό δρόμο.

Παρουσίαση της Beta - τι θα με βοηθήσει στην εφαρμογή;

Υπάρχει μια οργανωτική προσέγγιση που βασίζεται άμεσα στο BetaCodex και την οποία μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να εισαγάγετε το Beta στον οργανισμό σας: ο σχεδιασμός της κυτταρικής δομής. Αν αφιερώσετε λίγο χρόνο για να ασχοληθείτε με αυτή την προσέγγιση, τότε θα έχετε μια ιδέα για το πώς θα μπορούσε να είναι ο οργανισμός σας μετά την εισαγωγή του Beta. Αρκεί να πούμε ότι: αντί για ένα οργανόγραμμα που απεικονίζει τις ιεραρχικές σχέσεις στον οργανισμό σας, το προφίλ του οργανισμού σας θα θυμίζει περισσότερο ένα φρούτο με σπόρους και φλούδα. Ακριβώς όπως ένα μήλο ή ένα ροδάκινο. Ενδιαφέρεστε; Μπορείτε επίσης να βρείτε πληροφορίες σχετικά με το θέμα του σχεδιασμού της κυτταρικής δομής σε αυτό το κεφάλαιο.

ΠΟΡΟΙ

Το BetaCodex υποστηρίζεται και αναπτύσσεται διεθνώς από το δίκτυο BetaCodex. Ο δικτυακός τόπος του δικτύου είναι μια πολύ αποδοτική πηγή για περαιτέρω πληροφορίες: <https://betacodex.org/>.

Οι ακόλουθες εκδόσεις προσφέρουν μια καλή εισαγωγή στον κόσμο των Beta και σε άλλες περιοχές:

Hermann, Silke / Pfläging, Nils (2018): Εκδόσεις BetaCodex.

Pfläging, Nils (2020): BetaCodex Publishing.

Μελέτη περίπτωσης: "Μελέτη περίπτωσης της αναδιάρθρωσης της IDEAL-Werk": <https://eurac.com/11-days-new-organization-beta-codex/>

Hashtag (ή λέξεις-κλειδιά)

☒ #BetaCodex #Αρχές #Μοντέλο #Αυτοοργάνωση #Προστιθέμενη Αξία #Διαφάνεια #Συμμετοχή #Σχεδιασμός Δομής Κυττάρων #Agile

02 ΑΝΟΙΧΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΓΙΑ ΗΓΕ- ΤΕΣ

Πιο αργά όταν βιάζεστε!
Ιαπωνικό ρητό



Οφέλη:

- ☒ Πότε ο Ανοικτός Χώρος είναι ιδιαίτερα χρήσιμος για τους ηγέτες;
- ☒ ☒ Όταν πρέπει να λύσετε ένα επείγον και πολύπλοκο πρόβλημα που σας ενδιαφέρει.
- ☒ ☒ Όταν θέλετε να επαναπροσδιορίσετε το συλλογικό ηγεσία σας για να ανταποκριθείτε καλύτερα στις προκλήσεις του μέλλοντος.
- ☒ ☒ Όταν πιστεύετε ότι εσείς ή ο οργανισμός σας ανταποκρίνεται στις προκλήσεις πολύ αργά.
- ☒ ☒ Όταν πιστεύετε ότι δεν μπορείτε να συνεχίσετε να κάνετε τα πράγματα με τον τρόπο που γίνονταν στο παρελθόν, με άλλα λόγια γνωρίζετε ότι πρέπει να αλλάξετε κάτι ριζικά στον εαυτό σας ή στον οργανισμό σας.

From practice

Η Simone είναι συνέταιρος σε συμβολαιογραφικό και νομικό σύλλογο στο Αμβούργο. Τα τελευταία χρόνια έχει έρθει λίγο πολύ τυχαία σε επαφή με νέες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI) ή το blockchain. Συνήθως, αυτό συμβαίνει όταν τα μέσα ενημέρωσης έχουν αναφερθεί σχετικά. Μέχρι τώρα δεν έχει αφιερώσει πολύ χρόνο για να ασχοληθεί σε μεγαλύτερο βάθος με το θέμα αυτό. Η καθημερινή της εργασία είναι πολύ έντονη. Οι πελάτες περιμένουν γρήγορες απαντήσεις, γεγονός που αφήνει ελάχιστο χρόνο για να ασχοληθεί με αυτές τις νέες τεχνολογίες. Πρόσφατα ανακάλυψε ότι οι νέες ψηφιακές εξελίξεις, όπως για παράδειγμα το blockchain, προσφέρουν πολύ περισσότερα από τη βάση για τα κρυπτονομίσματα. Αυτή η τεχνολογία θα μπορούσε ακόμη και να οδηγήσει στο μέλλον στο να καταστούν οι συμβολαιογράφοι ξεπερασμένοι. Για τη Simone αυτό σημαίνει ότι πρέπει πλέον να ασχοληθεί με αυτά και άλλα θέματα το συντομότερο δυνατό.

Ένα δεύτερο "εργοτάξιο" στην εταιρεία της είναι το γεγονός ότι οι υπάλληλοί της, από τους ασκούμενους μέχρι τους βοηθούς δικηγόρους και τους νεότερους συμβούλους, επωμίζονται όλοι πολύ λίγες ευθύνες κατά τη γνώμη της. Μερικές φορές αισθάνεται σαν να ισχύει γι' αυτούς το ρητό: "Κάποιος" πάντα κάνει κάτι λάθος, αλλά ποτέ δεν τυχαίνει να είναι "οποιοσδήποτε". Δεν είναι πλέον ικανοποιημένη με τον τρόπο που όλοι περιμένουν από αυτήν να δίνει κατευθύνσεις και λύσεις και που είναι εκείνη που πρέπει να αναμιχθεί όταν τα πράγματα γίνονται επείγοντα. Και τότε η πανδημία του κορωνοϊού χτύπησε πάνω σε όλα αυτά. Από τότε ο τροχός γυρίζει ακόμη πιο γρήγορα για τη Simone και η εξισορρόπηση μεταξύ των προκλήσεων στο σπίτι ως μητέρα δύο μαθητών και των προκλήσεων στο νομικό συνεταιρισμό είναι η αιτία συνεχούς υπερφόρτωσης τους τελευταίους έξι μήνες.

Σε αυτό το σημείο, η Simone συμμετέχει στο πρόγραμμα της ΕΕ INCLUDE ως δοκιμαστής και ανακαλύπτει πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο Open Space για να δημιουργήσει τον απαραίτητο ελεύθερο χώρο για να σκεφτεί με ηρεμία και με υγιή απόσταση για την ηγετική της κατάσταση και την ευθύνη της για την εταιρεία της στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Αποφασίζει να χρησιμοποιήσει το νέο εργαλείο INCLUDE Open Space για τους ηγέτες. Αφού διάβασε τις απαραίτητες βασικές πληροφορίες, είναι σε θέση να καθορίσει ένα θέμα για το διήμερο retreat της, το οποίο περνάει στο αγαπημένο της νησί στη Βόρεια Θάλασσα. Το θέμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αυτή τη στιγμή: "Ο ρόλος μου στην εταιρεία μας 2.0 - Πώς θα ήθελα να εργάζομαι στο μέλλον;"

Μόλις η Simone επιστρέψει από το προσωπικό της Open Space retreat,

δοκιμάζει, μεταξύ άλλων, νέες δυνατότητες συνεργασίας και λήψης αποφάσεων στην ομάδα της, ένα βήμα τη φορά. Ενώ το κάνει αυτό, μερικές φορές αναρωτιέται γιατί αυτές οι μέθοδοι δεν έχουν ήδη μοιραστεί με τα παιδιά της στο δημοτικό σχολείο. Είναι απίστευτο να βλέπει τι εργαλεία είναι διαθέσιμα για εκείνη προσωπικά ώστε να βελτιώσει την καθημερινή της εργασία ως ηγέτης. Απλά πρέπει να τα ανακαλύψει. Το σόλο Open Space της έδωσε τη βάση για αυτό. Με βάση αυτές τις εμπειρίες ξεκίνησε μια διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης στην εταιρεία της και κατάφερε σιγά σιγά να πείσει και τους άλλους συνεταιίρους ότι πρέπει να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας είναι η συνεργασία της εταιρείας της σε μια ευρωπαϊκή ερευνητική κοινοπραξία που χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα Horizon Europe. Μαζί με άλλες εταιρείες, ένα επαγγελματικό επιμελητήριο και κυρίως μερικούς εξαιρετικά εξειδικευμένους ερευνητές από τα κορυφαία πανεπιστήμια της Ευρώπης, η Simone εργάζεται επί του παρόντος για την ανάπτυξη μιας νέας εφαρμογής blockchain που θα αναπτύξει περαιτέρω τις εφαρμογές του Ethereum blockchain που είναι ήδη δημοφιλείς σε όλο τον κόσμο.

Με λίγα λόγια:

Το Open Space for leaders είναι η σωστή μέθοδος στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Αν θέλετε πραγματικά να αρχίσετε να εφαρμόζετε τα αποτελέσματά σας.
- Εάν το Open Space retreat δεν έχει σχεδιαστεί πρωτίστως ως εκδήλωση παρακίνησης για τον εαυτό σας.
- Εάν ο Ανοικτός Χώρος δεν έχει σχεδιαστεί μόνο για να πείσετε τον εαυτό σας για μέτρα, προκαθορισμέ-

νους στόχους ή στρατηγικές που έχουν ήδη καθοριστεί.

- Αν δεν πρόκειται "μόνο" για την έρευνα πληροφοριών ή την απόκτηση νέων γνώσεων.
- Εάν δεν υπάρχουν θεμελιώδεις ή σοβαρές συγκρούσεις σε έναν οργανισμό. Το Open Space είναι σε θέση να αντιμετωπίσει συγκρούσεις, αλλά δεν αποτελεί μέθοδο διαμεσολάβησης π.χ. για τα μέλη μιας ηγετικής ομάδας που διαφωνούν μεταξύ τους.

Το Open Space για ηγέτες αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα της μεθόδου Open Space, η οποία σχεδιάστηκε αρχικά για μεγαλύτερες ομάδες, και το ανοίγει για άτομα ή μικρές ηγετικές ομάδες, ώστε να μπορούν να κάνουν καλύτερες ατομικές ή ομαδικές αποδράσεις. Η προσέγγιση είναι πάντα κατάλληλη για τις στιγμές που εσείς ως άτομο ή ο οργανισμός σας βρίσκεται αντιμέτωπος με μια σύνθετη πρόκληση, για παράδειγμα αν θέλετε να αναπτύξετε το στυλ ηγεσίας σας ή αν κάτι θεμελιώδες πρέπει να αλλάξει ή να αναπτυχθεί στον οργανισμό σας. Το Open Space για ηγέτες συνδυάζει τη δύναμη της εστιασμένης ατομικής εργασίας με το άνοιγμα και την ευελιξία των μεθόδων Open Space για οργανισμούς. Στον παραδοσιακό τομέα εφαρμογής του, το Open Space έχει οδηγήσει σε πολυάριθμες βαθιές αλλαγές και εξελίξεις σε όλο τον κόσμο. Θα πρέπει πρώτα να διαβάσετε λεπτομερώς την προσέγγιση Open Space για οργανισμούς πριν πραγματοποιήσετε μια προσωπική υποχώρηση με τις αρχές του Open Space (βλ. XXX). Αυτό θα σας βοηθήσει επίσης να αποφασίσετε αν αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να είναι χρήσιμη όχι μόνο για εσάς ως άτομο αλλά και για την ανάπτυξη του οργανισμού σας - διότι για την πραγματική αλλαγή πρέπει να κερδίσετε όσο το δυνατόν περισσότερους συναγωνιστές στον οργανισμό σας

The four principles of Open Space for leaders

“You are the only one that counts!”

“Whatever happens is the only thing that could have happened”

“It will start when the time is right”

“When it’s over, it’s over. When it isn’t over, it isn’t over.”

“Keep your eyes open and expect to be surprised!”

ΟΔΗΓΙΕΣ:

Θεμέλια:

Υπάρχουν μερικά πράγματα που απαιτούνται για να λειτουργήσει το Open Space για άτομα ή μικρές ομάδες. Αυτό σημαίνει επίσης ότι αν οι ακόλουθες πτυχές δεν ισχύουν, τότε θα πρέπει να εξετάσετε προσεκτικά αν το Open Space είναι πραγματικά η σωστή προσέγγιση για εσάς:

Κατανοήστε τον Ανοικτό Χώρο για οργανισμούς:

Ξεκινήστε διαβάζοντας τις πληροφορίες που έχουμε συγκεντρώσει για εσάς στο εργαλείο "Ανοικτός Χώρος για οργανισμούς" (βλ. XXX). Αυτό είναι σημαντικό για να

κατανοήσετε τη νοοτροπία που απαιτείται γενικότερα για την προσέγγιση του Ανοικτού Χώρου. Μπορείτε να προσαρμόσετε αυτή τη νοοτροπία για χρήση ως άτομο ή σε έναν μικρό κύκλο δύο, τριών, τεσσάρων κ.λπ.

με σαφήνεια χωρίς να το περιορίζετε υπερβολικά. Αυτό θα σας επιτρέψει να αφήσετε αρκετό χώρο για να εξετάσετε το θέμα από όσο το δυνατόν περισσότερες οπτικές γωνίες.

Όσο το δυνατόν περισσότερες διαφορετικές απόψεις:

Σημαντικό θέμα:

το θέμα της υποχώρησής σας στο Open Space είναι ζωτικής σημασίας. Θα πρέπει να έχετε στο επίκεντρο ένα σημαντικό και συναρπαστικό ερώτημα ή μια θεμελιώδη και σύνθετη πρόκληση. Βεβαιωθείτε ότι διατυπώνετε το θέμα σας

θα είστε μόνοι σας με το θέμα σας κατά τη διάρκεια του open space retreat ή θα το προσεγγίσετε με λίγους ανθρώπους. Επομένως, είναι ακόμη πιο σημαντικό να ανακαλύψετε και να ενεργοποιήσετε όλη την ποικιλομορφία που κρύβεται



μέσα σας. Θα μπορέσετε να το πετύχετε αυτό ευκολότερα, για παράδειγμα, αν δεν εξετάζετε το θέμα σας ή ξεχωριστές πτυχές του θέματος μόνο από τη δική σας οπτική γωνία στον οργανισμό σας. Προσπαθήστε να προσεγγίσετε συνειδητά και συστηματικά το ερώτημά σας και από άλλες οπτικές γωνίες, για παράδειγμα από εκείνη του μεγαλύτερου υποστηρικτή σας ή ακόμη και από εκείνη του σημαντικότερου επικριτή της εταιρείας σας. Θα αποκτήσετε επίσης νέες και σημαντικές οπτικές γωνίες αν εξετάσετε το θέμα σας από την οπτική γωνία άλλων ρόλων που καλύπτετε στη ζωή σας εκτός της θέσης σας ως ηγέτης. Τι σκέφτεται ο σύντροφος (του γάμου) μέσα σας; Τι γίνεται με τον προπονητή μπάσκετ της ομάδας νέων; Ποιες σκέψεις και ιδέες σας έρχονται στο μυαλό όταν, για παράδειγμα, φοράτε το "καπέλο του γονέα"; Αλλάζει κάτι; Παράλληλα με την αλλαγή του ρόλου, τα διαφορετικά ταλέντα που βρίσκονται εν υπνώσει μέσα σας μπορούν να βοηθήσουν να υπάρξει μεγαλύτερη σαφήνεια. Βάλτε στον εαυτό σας το καθήκον, για παράδειγμα, να συντάξετε τα

γεγονότα ή να δημιουργήσετε ένα κολάζ για ένα συγκεκριμένο θέμα. Μετατρέψτε τις σημειώσεις σας σε ένα σύντομο ομοιοκατάληκτο ποίημα ή σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να το εξελίξετε σε ένα παιχνίδι.

Εθελοντικά:

όπως και το αντίστοιχο με πολλούς συμμετέχοντες, ο προσωπικός σας Ανοιχτός Χώρος θα λειτουργήσει μόνο αν το θέλετε πραγματικά. Είστε ο μόνος που μπορεί να αποφασίσει αν αυτός ο τρόπος εργασίας είναι κατάλληλος για εσάς. Εξετάστε το συνειδητά εκ των προτέρων. Είναι προτιμότερο να βρείτε ένα νέο ραντεβού αν δεν είστε σίγουροι την ημέρα που σκοπεύατε να ξεκινήσετε αν είναι πραγματικά το σωστό για εσάς σήμερα.

Άγνωστη λύση:

το θέμα σας δεν είναι κατάλληλο για μια υποχώρηση Ανοιχτού Χώρου εάν είναι απολύτως προφανές σε εσάς ή ακόμη και σε άλλους στον οργανισμό σας τι πρέπει να συμβεί, και υπάρχει, για παράδειγμα, μόνο μια λογική λύση. Σε αυτές τις περι-

πτώσεις, ο Ανοικτός Χώρος είναι χάσιμο χρόνου, ανεξάρτητα από το αν γίνεται μόνος, με λίγα άτομα ή με πολλά άτομα.

Εσωτερικές) συγκρούσεις είναι πιθανές:

είναι καλό σημάδι αν διαφορετικά, μερικές φορές ακόμη και διαμετρικά αντίθετα επιχειρήματα, αναδύονται ως απάντηση στο θέμα. Συνήθως δεν υπάρχει άλλος τρόπος με πολύπλοκα θέματα. Αυτό είναι μια καλή προϋπόθεση για μια παραγωγική υποχώρηση. Αν θα θέλατε, για παράδειγμα, να αναλύσετε τη συμπεριφορά σας σε διάφορες καταστάσεις, τότε θα σας βοηθήσουν κάποια από τα εργαλεία που έχουμε συγκεντρώσει ειδικά για τον αυτοστοχασμό των ηγετών στην ενότητα 5 "Με μια ματιά: εργαλεία και μέθοδοι INCLUDE.

Είναι σημαντικό:

τα καλύτερα θέματα είναι εκείνα στα οποία γνωρίζετε ότι έπρεπε να τα είχατε αντιμετωπίσει εδώ και πολύ καιρό. Όσο περισσότερο ένα θέμα αποτελεί φλέγον ζήτημα για εσάς, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες για μια παραγωγική διαδικασία εργασίας που εστιάζει στη λύση.

Ένα ελκυστικό και ήσυχο μέρος:

βρείτε μια ελκυστική και ήσυχη τοποθεσία για το καταφύγιό σας. Δεν χρειάζεται να είναι μοναστήρι, αλλά ένα μοναστήρι είναι μια καλή εικόνα για τον προσανατολισμό σας. Είναι σημαντικό να υπάρχουν λίγες έως καθόλου παρεμβολές και να μπορείτε να εργάζεστε με ηρεμία και να διαχειρίζεστε τον εαυτό σας στο δικό σας ρυθμό. Θα χωρίσετε το κύριο θέμα του ησυχαστηρίου σας σε διάφορα επιμέρους θέματα. Αν έχετε τη δυνατότητα, είναι καλή ιδέα να ασχοληθείτε με καθένα από αυτά τα ξεχωριστά υποθέματα σε διαφορετικό χώρο, για παράδειγμα. Μη διστάσετε να αλλάζετε επίτηδες την τοποθεσία σας. Πολλά πράγματα είναι ευκολότερο να τα σκεφτείτε όταν μετακινείστε. Ένας περίπατος με ένα κινητό τηλέφωνο ως συσκευή υπαγόρευσης είναι επίσης ένας χώρος εργασίας. Βεβαιωθείτε, ωστόσο, ότι το τηλέφωνό σας έχει απενεργοποι-

ηθεί από τυχόν κλήσεις ή μηνύματα που αποσπούν την προσοχή σας κατά τη διάρ-



κεια αυτής της περιόδου.

Αρκετός χρόνος:

για τα θεμελιώδη θέματα θα πρέπει να αφιερώσετε τουλάχιστον δύο ημέρες από την κανονική σας εργασιακή ρουτίνα. Μόνο έτσι θα έχετε αρκετό χρόνο για ολοκληρωμένο προβληματισμό και θα μπορέσετε να σχεδιάσετε τα επόμενα πρακτικά σας βήματα που θα θέλατε να εφαρμόσετε με ηρεμία όταν επιστρέψετε στο χώρο εργασίας σας. Ο απερίσπαστος χρόνος κατά τη διάρκεια του retreat είναι σχεδόν εξίσου σημαντικός με τη χρονική διάρκεια. Για τη δική σας ψυχική ηρεμία μπορείτε να ορίσετε ένα άτομο επικοινωνίας κοντά σας, για παράδειγμα στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου σας, το οποίο θα μπορεί να σας βρει σε περίπτωση ανάγκης. Θα πρέπει να επιτρέπετε στον εαυτό σας να ενοχλείται μόνο όταν δεν υπάρχει άλλη λύση. Ίσως ακόμη πιο σημαντικό: μην διαβάζετε κανένα ηλεκτρονικό ταχυδρομείο κ.λπ. κατά τη διάρκεια της υποχώρησής σας, ούτε καν το βράδυ, όταν έχετε ολοκληρώσει το πρόγραμμά σας για την ημέρα

Ρόλοι:

Κατά τη διεξαγωγή του Ανοικτού Χώρου σε μεγαλύτερες ομάδες διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικούς ρόλους: διοργανωτής ή χορηγός, διευκολυντής, συμμετέχοντες και εμπνευστές των επιμέρους θεματικών συνεδριών. Μπορείτε επίσης



να αναλάβετε αυτούς τους ρόλους ως άτομο ή να τους μοιράσετε μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, αν εργάζεστε ως μικρή ομάδα.

Ως διοργανωτής ή χορηγός αναλαμβάνετε το ρόλο του εμπνευστή και του σχεδιαστή της δικής σας εκδήλωσης. Ως συντονιστής "καθοδηγείτε" τον εαυτό σας μέσα από τη διαδικασία εργασίας και τις διάφορες φάσεις του Open Space retreat σας και φροντίζετε να τηρούνται οι κανόνες για παραγωγική εργασία. Πρώτα απ' όλα, όμως, είστε συμμετέχων και, επομένως, ο κύριος παίκτης. Μπορείτε να αποφασίσετε μόνοι σας με τι θα θέλατε να ασχοληθείτε και πότε και πώς θα το κάνετε αυτό. Κανείς δεν θα σας παρακολουθεί. Στις θεματικές συνεδρίες που χρησιμοποιείτε για να εστιάσετε λεπτομερέστερα στις επιμέρους πτυχές του κύριου θέματός σας είναι σημαντικό να καταγράφετε τις σκέψεις, τις ιδέες και τα αποτελέσματά σας, ώστε να μπορείτε να επανέλθετε σε αυτά αργότερα.

Εφαρμογή/διαδικασία:

Προετοιμάστε καλά το Open Space retreat

σας. Τότε είναι πολύ πιθανό να περάσετε πραγματικά παραγωγικά και ταυτόχρονα χαλαρά.

Προετοιμασία (προγραμματισμός ή συνάντηση προγραμματισμού):

Εάν πρόκειται να είστε μόνοι σας στο καταφύγιο, τότε ο προγραμματισμός και η προετοιμασία είναι αποκλειστικά δική σας ευθύνη. Εάν είστε μια μικρή (ηγετική) ομάδα, τότε θα πρέπει να σχεδιάσετε το retreat σας από κοινού. Το πιο σημαντικό είναι να βρείτε ένα καλό και συναρπαστικό θέμα. Θα πρέπει να καθορίσετε το θέμα τουλάχιστον τέσσερις εβδομάδες πριν από την ημερομηνία που έχει οριστεί για την υποχώρησή σας. Μια ευχάριστη παρενέργεια του καθορισμού του θέματος τόσο νωρίς είναι ότι θα αρχίσετε ήδη να "δουλεύετε" υποσυνείδητα πάνω στο θέμα. Θα είστε επίσης σε θέση να σκεφτείτε ξανά με ηρεμία για το αν το θέμα έχει επιλεγεί και οριστεί σωστά. Μη διστάσετε να προβείτε σε αλλαγές, αν αυτό είναι σκόπιμο.



Πρόσκληση προς τον εαυτό σας:

- μπορεί να σας φαίνεται αρκετά παράξενο, αλλά θα πρέπει να συντάξετε μια "κανονική" πρόσκληση προς τον εαυτό σας και να την στείλετε, για παράδειγμα, στη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σας. Αυτό θα υπογραμμίσει τη συνάφεια του προγραμματισμένου σας χώρου Open Space και θα διευκολύνει επίσης την έναρξη της εργασίας. Αυτή η "πρόσκληση προς τον εαυτό μου" γράφεται γρήγορα. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το ακόλουθο περιεχόμενο:
 - Ένας χαιρετισμός που εξηγεί γιατί θέλετε να πάτε στο Open Space ησυχαστήριο σας.
 - Τις προκλήσεις που θα θέλατε προσωπικά να αντιμετωπίσετε ή που πρέπει να αντιμετωπίσετε στην εταιρεία ή τον οργανισμό σας. Θα μπορούσατε, για παράδειγμα, να εξηγήσετε με περισσότερες λεπτομέρειες σε ποιους τομείς υπάρχουν σήμερα προβλήματα που πρέπει να επιλυθούν, π.χ. "Έχω παρατηρήσει ότι η αυξημένη εργασία από το γραφείο στο σπίτι έχει κάνει την επικοινωνία να υποφέρει στην εταιρεία και έχει οδηγήσει σε αύξηση των λαθών και των παρεξηγήσεων. Θα πρέπει να ξεκινήσω από εκεί και να σκεφτώ τι μπορώ να αλλάξω και πώς μπορούμε να αναπτύξουμε περαιτέρω τις εσωτερικές διαδικασίες επικοινωνίας για να διευθετήσουμε αυτή την κατάσταση".
 - Τοποθεσία και ημερομηνία κατά την οποία θα πραγματοποιηθεί η

υποχώρηση.

Υποχώρηση Open Space:

κατά την υλοποίηση μιας υποχώρησης Ανοιχτού Χώρου, είναι δυνατό να γίνει διάκριση μεταξύ των ίδιων φάσεων που πρέπει να εκτελούνται όταν εργάζεστε με μεγαλύτερες ομάδες:

- Έναρξη: βρείτε μια ελκυστική, ήσυχη και κατάλληλη τοποθεσία για την έναρξη, όπου μπορείτε εύκολα να τοποθετήσετε υλικά, όπως έναν υπολογιστή για έρευνα, χαρτί, πινέζες και στυλό. Είναι καλό αν μπορείτε επίσης να αφήσετε με ασφάλεια αυτά τα αντικείμενα χωρίς επιτήρηση εδώ. Αφιερώστε λίγο χρόνο για να χαλαρώσετε και διαβάστε δυνατά το κείμενο πρόσκλησης που γράψατε στον εαυτό σας εκ των προτέρων. Αυτό θα καθορίσει με σαφήνεια το θέμα της υποχώρησής σας. Στη συνέχεια, θα πρέπει να ρίξετε και πάλι μια σαφή ματιά ως προς τη διαδικασία Open Space. Διαβάστε ξανά προσεκτικά και τα δύο κείμενα σχετικά με τον Ανοιχτό Χώρο για οργανώσεις και τον Ανοιχτό Χώρο για ηγέτες σε αυτό το εγχειρίδιο. Αυτό μπορεί να διαρκέσει 20 έως 30 λεπτά. Είναι σημαντικό να έχετε ξεκαθαρίσει τη νοοτροπία με την οποία θέλετε να προσεγγίσετε τις επερχόμενες ώρες ή ημέρες και ποιες αρχές θα σας βοηθήσουν να περάσετε ιδιαίτερα παραγωγικά.
- Καθορισμός της ημερήσιας διάταξης: έχετε καταλήξει σε ένα σημαντικό θέμα, αλλά δεν είναι ακόμη σαφές πώς ακριβώς θα εργαστείτε ή θα το προσεγγίσετε κατά τη διάρκεια που είστε στο ησυχαστήριο σας. Μπορεί αυτή η αβεβαιότητα να σας έχει αναστατώσει στο ταξίδι σας ή να ξυπνήσατε το πρωί με ένα αίσθημα ανησυχίας, επειδή δεν είστε ακόμη σίγουροι για το τι ακριβώς θα κάνετε. Ένα πράγμα είναι σαφές: χρειάζεστε ένα χρονοδιάγραμμα ή μια ατζέντα που να δομεί την εργασία σας. Καθορίστε συγκεκριμένα χρονικά παράθυρα περίπου 45 έως 60 λεπτών για κάθε μία από τις επιμέρους φάσεις εργασίας. Ανάλογα με την ενέργειά



σας, σε ένα διήμερο ησυχαστήριο θα πρέπει να είστε σε θέση να ολοκληρώσετε περίπου οκτώ έως δέκα φάσεις εργασίας κατά τη διάρκεια των δύο ημερών. Τώρα είναι η ώρα να συγκεντρώσετε τις συγκεκριμένες ιδέες, τις ανησυχίες, τις ερωτήσεις ή τα ενδιαφέροντά σας. Η κατευθυντήρια αρχή σας γι' αυτό θα είναι το κύριο θέμα στο ησυχαστήριο σας. Πραγματοποιήστε έναν καταγισμό ιδεών και σημειώστε όλες τις πτυχές που μπορείτε να σκεφτείτε σχετικά με το κύριο ερώτημά σας σε διάφορες σημειώσεις που μπορείτε να τοποθετήσετε σε έναν πίνακα καρφίτσων. Στη συνέχεια μπορείτε να βασιστείτε σε αυτό, οργανώνοντας τις διάφορες πτυχές σε ομάδες που σας ταιριάζουν για μια ενιαία φάση εργασίας και που μαζί σχηματίζουν ενδιαφέρουσες διαδικασίες ανακάλυψης. Σκεφτείτε πώς θα θέλατε να διαρθρώσετε τα διάφορα θέματά σας από άποψη χρόνου. Στο τέλος της διαδικασίας θα πρέπει να έχετε καταρτίσει μια ατζέντα που θα χρησιμεύσει ως αφετηρία για τη μετέπειτα εργασία σας. Βεβαιωθείτε ότι τα επιμέρους θέματα για τις φάσεις εργασίας είναι διατυπωμένα με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια. Για το σκοπό αυτό μπορεί να είναι χρήσιμο να διατυπώσετε τα επιμέρους θέματα ως ανοικτές ερωτήσεις.

- **Αγορά:** κάντε τώρα ένα σύντομο διάλειμμα και πηγαίνετε κάπου αλλού για τουλάχιστον 10 λεπτά, π.χ. για να πιείτε έναν καφέ με ησυχία και ηρεμία. Στη συνέχεια, επιστρέψτε στην ατζέντα σας και ξεκινήστε τη φάση της αγοράς. Αφιερώστε χρόνο για να ξαναδείτε με ηρεμία την ατζέντα σας και να σκεφτείτε αν μπορεί να έχετε ξεχάσει κάτι. Μήπως θα πρέπει τελικά να συγχωνευθούν κάποια θέματα; Ή μήπως κάποιο θέμα είναι τόσο ευρύ ώστε να παρέχει αρκετό υλικό για δύο φάσεις εργασίας; Αλλάξτε, επεκτείνετε ή διαγράψτε πράγματα όπως σας φαίνεται καλύτερο εκείνη τη στιγμή.

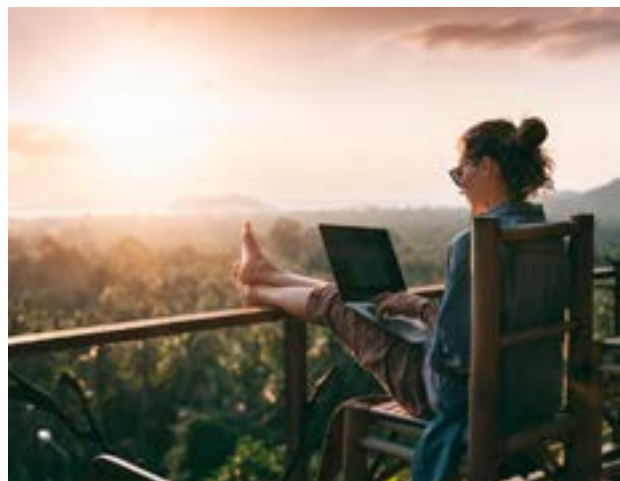
Στη φάση της αγοράς "διαπραγματεύεστε" με τον εαυτό σας για να δείτε αν είστε αρχικά ευχαριστημένοι με την ατζέντα εργασίας σας. Κατά τη διάρκεια που θα είστε στο ησυχαστήριο σας, ο τοίχος της ατζέντας θα γίνει ένα μέρος στο οποίο ιδανικά θα επιστρέψετε διαρκώς μετά από κάθε επιμέρους συνεδρία για να δείτε ποιο θέμα σας περιμένει στη συνέχεια.

Αν πιστεύετε ότι πρέπει να κάνετε αλλαγές στην προσέγγισή σας, τότε έχετε τη δυνατότητα να τροποποιήσετε περαιτέρω ή να βελτιστοποιήσετε τη δομή ή το περιεχόμενο. Απλώς να θυμάστε: είστε αποκλειστικά υπεύθυνοι για τη διαδικασία και την επιτυχία της υποχώρησής σας.

- Συνεδρίες εργασίας Open Space: από τώρα και στο εξής θα αφιερώνετε το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου σας κατά τη διάρκεια του Open Space ησυχαστηρίου στις επιμέρους θεματικές συνεδρίες που έχετε προγραμματίσει στην ατζέντα σας. Είναι σημαντικό να συνεχίσετε να επιλέγετε διαφορετικούς χώρους εργασίας που θα σας εμπνεύσουν. Τώρα είναι επίσης η κατάλληλη στιγμή να συμπεριλάβετε σκόπιμα τις απόψεις διαφορετικών ανθρώπων σχετικά με ένα ζήτημα ή να εξετάσετε το ζήτημα από την οπτική γωνία ενός από τους ρόλους σας, π.χ. πώς αισθάνεστε ως απλός πολίτης και όχι ως ηγέτης. Ο τρόπος με τον οποίο θα προχωρήσετε επαφίεται στη φαντασία σας και εξαρτάται επίσης από το συγκεκριμένο ερώτημά σας. Χρησιμοποιήστε κάθε μέσο που σας φαίνεται κατάλληλο, π.χ. μπορείτε να δοκιμάσετε να τηλεφωνήσετε σε κάποιον που πάντα θέλατε να μιλήσετε για το θέμα αυτό ή να συνομιλήσετε μαζί του στο διαδίκτυο. Ένα Open Space ησυχαστήριο δεν σημαίνει ότι δεν μπορείτε ή ακόμη και δεν πρέπει να εμπλέκετε τον έξω κόσμο όταν είναι απαραίτητο. Είναι σημαντικό να σημειώνετε γραπτώς όλες τις σημαντικές σκέψεις, πληροφορίες, ιδέες, σχέδια κ.λπ. σε ένα φύλλο τεκμηρίωσης πριν από το τέλος μιας συνε-

δρίας. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με το χέρι ή στον υπολογιστή σας. Το κυριότερο είναι να μπορείτε να ανατρέξετε σε αυτό αργότερα.

- Διαλείμματα: Οι πραγματικά ενδιαφέρουσες συζητήσεις στα περισσότερα συνέδρια σχεδόν πάντα λάμβαναν χώρα στα διαλείμματα. Τότε είναι που οι άνθρωποι μπορούν να κινηθούν ελεύθερα και να μιλήσουν με τους γύρω τους για τα πράγματα που τους ενδιαφέρουν πραγματικά. Ο ελεύθερος χώρος που δημιουργείται στο Open Space έχει ως στόχο να τοποθετήσει αυτή την "εμπειρία του διαλείμματος" στο επίκεντρο ολόκληρης της εκδήλωσης. Μπορείτε επίσης να εφαρμόσετε αυτή την απλή διαπίστωση στο δικό σας ησυχαστήριο. Βεβαιωθείτε ότι είστε καλά εφοδιασμένοι και κάντε ένα διάλειμμα όποτε το χρειάζεστε. Μπορεί να βρείτε άλλους ανθρώπους στο μέρος που μένετε με τους οποίους μπορείτε να συνομιλήσετε. Είναι σημαντικό να απομακρύνεστε από το θέμα της υποχώρησής σας σε οποιοδήποτε σημείο σας φανεί σωστό. Είναι αντιπαραγωγικό για εσάς, για παράδειγμα, να έχετε σταθερές ώρες φαγητού στο μέρος που μένετε.



- Αποτελέσματα και σχέδιο δράσης: Μόλις τελειώσουν όλες οι θεματικές συνεδρίες, θα επιστρέψετε στο σημείο όπου δημιουργήσατε την ατζέντα στην αρχή. Έχετε τώρα μια φάση για προβληματισμό, κατά τη διάρκεια



της οποίας μπορείτε να διαβάσετε ξανά την τεκμηρίωσή σας με τον δικό σας ρυθμό. Αυτό λειτουργεί καλύτερα αν η τεκμηρίωση έχει εκτυπωθεί και βρίσκεται μπροστά σας. Κατά τη διάρκεια αυτής της "φάσης ανάγνωσης" θα ανακαλέσετε και πάλι στη μνήμη σας όσα έχετε επεξεργαστεί. Έχετε τη δυνατότητα να προσθέσετε περαιτέρω σχόλια, ιδέες κ.λπ. σε όλα τα φύλλα τεκμηρίωσης. Μετά τη φάση της ανάγνωσης θα πρέπει να πάτε μια σύντομη βόλτα ή να χαλαρώσετε και να πιείτε έναν καφέ, όπως ακριβώς και στη φάση καθορισμού της ημερήσιας διάταξης. Στη συνέχεια, θα ξεκινήσετε να καταρτίζετε το σχέδιο δράσης σας. Αυτό αφορά τα σχέδιά σας, τις ιδέες, τα έργα κ.λπ. που θέλετε να ξεκινήσετε μετά το τέλος της υποχώρησής σας. Όλα αυτά αφορούν εσάς: με βάση τις γνώσεις που αποκομίσατε κατά τη διάρκεια του Open Space ησυχαστηρίου σας, τι θα θέλατε συγκεκριμένα να αντιμετωπίσετε, να εμβαθύνετε, να εξασκηθείτε ή να δοκιμάσετε κ.λπ. τις επόμενες 45 ημέρες; Καταγράψτε

όλες τις παρορμήσεις και τα συγκεκριμένα σχέδιά σας σε ξεχωριστά έγγραφα προγραμματισμού. Κάθε δραστηριότητα θα πρέπει να έχει έναν ουσιαστικό τίτλο και να περιγράψετε ακριβώς τι σκοπεύετε να κάνετε σε 500 έως 1000 χαρακτήρες. Αφού συγκεντρώσετε όλες τις δραστηριότητες που θα θέλατε να αντιμετωπίσετε, διαβάστε ξανά κάθε ένα από τα έγγραφα και κάντε τις αλλαγές που κρίνετε κατάλληλες. Ολοκληρώστε κάνοντας τον προγραμματισμό σας πρακτικό με συγκεκριμένες προθεσμίες κ.λπ. που θα ορίσετε σύμφωνα με τη μεθοδολογία SMART. Οι στόχοι SMART έχουν πέντε ιδιότητες: είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά προσδιορισμένοι.

- Ολοκλήρωση: Στο τέλος του Open Space ησυχαστηρίου σας, οι προσωπικές σας ιδέες, εμπειρίες και συνειδητοποιήσεις βρίσκονται στο προσκήνιο. Το περιεχόμενο της εργασίας βρίσκεται πίσω σας. Έχετε σχεδιάσει πώς θα θέλατε να προχωρήσετε από αύριο και μετά. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να διατηρήσετε

τα συναισθήματα και την ατμόσφαιρα εκείνης της στιγμής είναι να γράψετε μια επιστολή στον εαυτό σας που να συνοψίζει γραπτώς τις τρέχουσες σκέψεις σας σχετικά με το Open Space ησυχαστήριο που μόλις βιώσατε και τα αποτελέσματα που

- Προαιρετικά: πρωινός και βραδινός αναστοχασμός, "γιορτή": για τις κατασκηνώσεις Open Space που διαρκούν αρκετές ημέρες μπορείτε να συμπεριλάβετε ένα σύντομο χρονικό διάστημα για αναστοχασμό κάθε πρωί και βράδυ για να προσθέσετε νέες ιδέες για συνεδρίες, για παράδειγμα. Εάν σας έρθουν σημαντικές ιδέες

πέρα από τη συγκεκριμένη εργασία πάνω στα θέματα των κατασκηνώσεών σας, τότε χρησιμοποιήστε τις φάσεις αναστοχασμού για να τις καταγράψετε. Μόλις τελειώσει το Open Space ησυχαστήριό σας, ήρθε η ώρα να "γιορτάσετε". Χαρίστε στον εαυτό σας κάτι διαφορετικό, αν είναι δυνατόν παρατείνετε τη διαμονή σας για μια επιπλέον ημέρα διακοπών. Κάντε κάτι που θα θυμάστε αργότερα με ευχαρίστηση.

Δομή:

Για να λειτουργήσει ένα ησυχαστήριο Ανοιχτού Χώρου, θα πρέπει να εστιάσετε τη συμπεριφορά σας στις ακόλουθες τέσσερις αρχές, έναν "Νόμο", δύο λεγόμενα φαινόμενα και μια σημαντική προτροπή:

- Οι τέσσερις αρχές είναι:
- "Είσαι ο μόνος που μετράει". Δεν έχει σημασία αν άλλοι άνθρωποι θα μπορούσαν να έχουν σημαντική συνεισφορά. Κατά τη διάρκεια του Open Space ησυχαστηρίου η προσοχή σας επικεντρώνεται μόνο στον εαυτό σας.

- "Ό,τι κι αν συμβεί είναι το μόνο πράγμα που θα μπορούσε να συμβεί". Δεν έχει σημασία τι θα μπορούσε, έπρεπε ή έπρεπε να είχε συμβεί. Σημασία έχει μόνο αυτό που πραγματικά συνέβη και σε αυτό θα επικεντρωθείτε.
- "Θα ξεκινήσει όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή". Οι καινοτομίες, οι ιδέες και η δημιουργικότητα δεν συμβαδίζουν με το ρολόι. Γενικά δεν μπορείτε να προγραμματίσετε κάτι νέο. Πρέπει να το "ανακαλύψετε". Αυτό απαιτεί υπομονή και επιμονή. Πηγαίνετε με τη ροή, ακόμη και αν δεν έχετε καμιά συγκλονιστική ιδέα για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

- "Όταν τελειώσει, τελείωσε. Όταν δεν έχει τελειώσει, δεν έχει τελειώσει". Είστε προσωπικά υπεύθυνοι για το χρόνο σας στον Ανοιχτό Χώρο. Αν, για παράδειγμα, τα πάντα έχουν ήδη ερευνηθεί, καταγραφεί και μελετηθεί μετά από 20 λεπτά, τότε μπορείτε να τερματίσετε αυτή τη συνεδρία. Ισχύει και το αντίστροφο: αν έχουν περάσει 60 λεπτά και ένα θέμα έχει μόλις αρχίσει να γίνεται πραγματικά ενδιαφέρον, τότε δεν υπάρχει κανένας λόγος να μην συνεχίσετε την εργασία.

• Το "νόμος των δύο ποδιών" είναι η πιο σημαντική βάση για τη δράση σε κάθε Ανοιχτό Χώρο. Δηλώνει: "αν ποτέ βρεθείτε σε μια κατάσταση κατά τη διάρκεια του Open Space όπου δεν μπορείτε να μάθετε ή να συνεισφέρετε κάτι, τότε χρησιμοποιήστε τα δύο σας πόδια και πηγαίνετε κάπου αλλού που είναι καλύτερο για εσάς". Σε ένα Open Space ησυχαστήριο δεν θα μπορέσετε να "ξεφύγετε" από τον εαυτό σας, αλλά θα παρατηρήσετε αν δεν προχωράτε πουθενά σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, όταν δεν μαθαίνετε τίποτα καινούργιο ή δεν έχετε νέες και χρήσιμες σκέψεις για ένα θέμα. Αυτό συμβαίνει όταν εστιάζετε σε μια διαφορετική εργασία ή στην επόμενη εργασία.

Two 'phenomena':

- 'ο "Μελισσοί": "Μελισσοί" θα εμφανιστούν στον Ανοιχτό Χώρο με πολλούς

συμμετέχοντες, αν έχουν λάβει σοβαρά υπόψη τους τον "νόμο των δύο ποδιών". Οι συμμετέχοντες θα μετακινούνται ελεύθερα μεταξύ των ξεχωριστών ομάδων εργασίας. Ακριβώς όπως και το παρατσούκλι τους στη φύση, εκπληρώνουν μια σημαντική λειτουργία με αυτόν τον τρόπο: διασταυρώνουν τις διαφορετικές ομάδες με τις ιδέες, τις ερωτήσεις ή τις ιδέες τους. Μπορείτε επίσης να το κάνετε αυτό όταν είστε μόνοι σας, τερματίζοντας μια συνεδρία εργασίας στην οποία δεν σημειώνετε πρόοδο και προχωρώντας στο θέμα της ημερήσιας διάταξης που σας ελκύει περισσότερο εκείνη τη στιγμή. Ενδέχεται να δείτε

ξαφνικά ξανά τη σημασία του περιεχομένου της φάσης εργασίας που είχατε σχεδιάσει προηγουμένως να κάνετε, όταν το δείτε από διαφορετική οπτική γωνία. Αυτός είναι ένας τρόπος για να "διασταυρώσετε" τη δική σας εργασία.

- ο "Πεταλούδες": αυτά τα μικρά "ζώα" του ανοιχτού χώρου είναι σαν τα φυσικά τους πρότυπα. Είναι όμορφες. Για να είσαι όμορφη δεν χρειάζεται να κάνεις πολλά. Στον Ανοιχτό Χώρο, οι "πεταλούδες" είναι άνθρωποι που δεν ξέρουν ακριβώς πού πρέπει να βρίσκονται ή που απλά θέλουν να μείνουν για λίγο σε ένα μη οργανωμένο μέρος. Μπορείτε να τις βρείτε στον μπουφέ ή έξω από την πόρτα στον ήλιο. Καθώς το κάνουν αυτό, ανοίγουν χώρο για απρογραμμάτιστες συζητήσεις και νέες ιδέες που, εκ των υστέρων, μπορεί να επηρεάσουν την πορεία ολόκληρης της εκδήλωσης. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι "πεταλούδες" είναι σημαντικές. Η θεωρία συστημάτων έχει ένα όνομα γι' αυτές, αν και δεν είναι τόσο όμορφο όσο οι "πεταλούδες": κέντρα αδράνειας. Αν έχετε όρεξη, τότε απλά γίνετε η δική σας "πεταλούδα". Ιδέες που αλλάζουν τον κόσμο έχουν έρθει σε ανθρώπους που απλά παρακολουθούσαν τα μήλα να πέφτουν από τα δέντρα. Αυτές είναι οι στιγμές για να φωνάξετε "Εύρηκα!".

Αν 'exhortation': Μια "προτροπή": "Κρατήστε τα μάτια σας ανοιχτά και περιμένετε να εκπλαγείτε!" Αυτή η προτροπή θα πρέπει να μας θυμίζει ότι θα έχουμε ελάχιστο χώρο για κάτι καινούργιο αν πάμε στον Ανοιχτό Χώρο με προκατασκευασμένες, αμετάβλητες απόψεις ή αντιλήψεις. Για τη διάρκεια του Ανοιχτού Χώρου αφήστε απλώς τις παλιές σας αλήθειες στο σπίτι. Τότε θα υπάρχει χώρος για εκπληκτικές ιδέες και ιδέες.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Είστε ο δικός σας διευκολυντής

Το Open Space είναι απλό αλλά όχι εύκολο. Αυτή είναι μια φράση που θα ακούσετε συχνά, ειδικά από έμπειρους οδηγούς Open Space. Αυτό ισχύει επίσης για τη σόλο παραλλαγή ή αν είστε μόνο μια μικρή ομάδα ανθρώπων. Στην καρδιά του, το θέμα είναι να βεβαιωθείτε ότι έχετε πάντα κατά νου τη νοοτροπία του Open Space, η οποία αποτελείται από τις τέσσερις αρχές, τον "νόμο", τα δύο φαινόμενα και την προτροπή. Να έχετε αυτά τα επτά σημεία μαζί σας και να τα υπενθυμίζετε στον εαυτό σας από καιρό

σε καιρό. Αυτό θα σας βοηθήσει να μην εξαπατάτε τον εαυτό σας και να μην επαναπαύεστε σε τρόπους εργασίας που δεν έχουν θέση στον Ανοιχτό Χώρο. Κάθε φορά που η εσωτερική σας φωνή λέει: "Πρέπει!", είναι καιρός να βγάλετε ξανά τη νοοτροπία του Ανοιχτού Χώρου.

Το Open Space ησυχαστήριο σας ζει από την εσκεμμένη ένταση μεταξύ της αυτοοργανωμένης ανοιχτότητας από τη μία πλευρά και της φιλοδοξίας να προωθήσετε με εστιασμένο τρόπο ένα συγκεκριμένο θέμα που είναι πολύ σημαντικό, ίσως και υπαρξιακής σημασίας, για εσάς



ή τον οργανισμό σας. Πρέπει να είστε σε θέση να αντιμετωπίσετε αυτή την ένταση και δεν πρέπει να χάνετε τα νεύρα σας όταν "πιάνετε τον εαυτό σας" να μην κάνει τίποτα κατά τη διάρκεια της υποχώρησής σας ή όταν αισθάνεστε κάποια αμηχανία. Οι σκέψεις σας πιθανότατα θα ταλαντεύονται μεταξύ δύο ακραίων πόλων. Τη μια στιγμή θα σκέφτεστε: "Υπέροχα που έχω τώρα το χρόνο να ασχοληθώ με ένα τόσο συναρπαστικό θέμα με το δικό μου ρυθμό". Την επόμενη στιγμή θα αναρωτιέστε: "Τι είναι αυτό;"; "Τι ακριβώς κάνω εδώ; Δεν σημειώνω καμία πρόοδο". Αυτή είναι η κατάλληλη στιγμή για να εκτονωθείτε και να μειώσετε τις προσδοκίες σας για τον εαυτό σας. Η ένταση μεταξύ της ελευθερίας και της στοχευμένης εστίασης είναι κατά τα άλλα υγιής και καλή.

Πότε ο ανοιχτός χώρος δεν είναι κατάλληλος για ηγέτες;

Η υποχώρηση σε ανοιχτό χώρο δεν είναι η κατάλληλη μέθοδος στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Αν δεν θέλετε πραγματικά να αρχίσετε να εφαρμόζετε τα αποτελέσματά σας.
- Αν θέλετε να κάνετε το Open Space ησυχαστήριο κυρίως ως μια εκδήλωση παρακίνησης για τον εαυτό σας.
- Εάν οι προκαθορισμένοι στόχοι και οι στρατηγικές είναι ήδη όλοι σε σειρά

και ο Ανοιχτός Χώρος έχει σχεδιαστεί μόνο για να σας πείσει για αυτά τα μέτρα.

- Αν πρόκειται "μόνο" για την έρευνα πληροφοριών ή την απόκτηση νέων γνώσεων.
- Εάν υπάρχουν θεμελιώδεις ή σοβαρές συγκρούσεις σε έναν οργανισμό. Το Open Space είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις, αλλά δεν αποτελεί μέθοδο διαμεσολάβησης, π.χ. για τα μέλη μιας ηγετικής ομάδας που διαφωνούν μεταξύ τους.
- Αν είναι προφανές για εσάς τι πρέπει να συμβεί στη συνέχεια και ποια είναι η καλύτερη λύση για το πρόβλημα. Ή για να το θέσω αλλιώς, σε καταστάσεις όπως αυτή: "Όταν στάζει η βρύση, καλούμε τον υδραυλικό".

Σε ποιες περιπτώσεις ο ανοιχτός χώρος είναι ιδιαίτερα κατάλληλος;

Ο ανοιχτός χώρος είναι ιδιαίτερα κατάλληλος για πολύπλοκες καταστάσεις. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα αν θέλετε να ξεκινήσετε μια διαδικασία προσωπικής ανάπτυξης ή μια διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης. Η σόλο μορφή Open Space είναι εξίσου κατάλληλη αν θέλετε να σχεδιάσετε διάφορα βήματα υλοποίησης, π.χ. για την προσωπική σας ανάπτυξη ή την ανάπτυξη της εταιρείας σας.



Κράτα το απλό, ηλίθιε!

Σε γενικές γραμμές, είναι σημαντικό να εστιάζετε σε ό,τι είναι απαραίτητο. Θα χρειαστείτε μια κατάλληλη αίθουσα, αρκετό χρόνο χωρίς διακοπές, ένα συναρπαστικό θέμα και καλά αναψυκτικά. Όλα τα υπόλοιπα θα φροντίσουν από μόνο τους. Δεν χρειάζεστε πολλή τεχνολογία. Αρκεί να έχετε έναν υπολογιστή για έρευνα και τεκμηρίωση και τη δυνατότητα εκτύπωσης της τεκμηρίωσής σας. Μπορεί επίσης να θέλετε κάποια βιβλία που είναι σχετικά με το θέμα και σας φαίνονται εμπνευσμένα.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το Open Space στην καθημερινή σας εργασία;

Αν έχετε πειραματιστεί τόσο με τη μέθοδο Open Space για ομάδες όσο και με τη σόλο προσέγγιση για λίγο καιρό, τότε θα πρέπει να σκεφτείτε αν θα ενσωματώσετε τις αρχές του Open Space στην καθημερινή σας εργασία. Το Open Space είναι εφικτό κάθε μέρα. Είναι δική σας ευθύνη να εφαρμόσετε τη νοοτροπία του Open Space στην καθημερινή σας ρουτίνα. Εάν εσείς ως ηγετική ομάδα έχετε πειστεί για τη μεθοδολογία, τότε είναι σχετικά εύκολο να διεξάγετε σημαντικές συνεδριάσεις, π.χ. για την προσαρμογή της στρατηγικής σας, σύμφωνα με τις αρχές του Open Space. Να είστε αρκετά τολμηροί για να το δοκιμάσετε. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι θα υπάρξουν εκπλήξεις!

ΠΟΡΟΙ

Το Open Space "ανακαλύφθηκε" από τον Harrison Owen. Η διαδικασία είναι ελεύθερα διαθέσιμη.

Η μέθοδος Open Space για ηγέτες και μικρές ομάδες αποτελεί προσαρμογή της κλασικής μεθόδου Open Space. Αναπτύχθηκε και δοκιμάστηκε κατά τη διάρκεια του προγράμματος INCLUDE.

Μπορείτε να βρείτε μια σύντομη εισαγωγή από τον Harrison Owen εδώ: 'A Brief User's Guide to Open Space Technology'. Το κείμενο αυτό περιλαμβάνει επίσης ένα καλό παράδειγμα εναρκτήριας ομιλίας που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ένας συντονιστής του Ανοικτού Χώρου στην αρχή της εκδήλωσης για να εξηγήσει τη μορφή του Ανοικτού Χώρου: (<https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/>). Πηγές στο Διαδίκτυο για το Open Space: <https://openspaceworld.org/wp2/> Owen, Harrison (2012): Τεχνολογία ανοικτού χώρου. A User's Guide; Third Edition; Berret-Koehler. Mezick, Daniel et al. (2015): New Technology Solutions. Βίντεο: <https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#Openspace #Αυτοοργάνωση #Ευκινησία
#Καινοτομία

03 Θέσεις ζωής

"Οι εξωτερικές συνθήκες δεν είναι αυτές που διέπουν τη ζωή. Είναι μάλλον οι εσωτερικές αλλαγές που προβάλλονται προς τα έξω".
Wilma Thomalla



ΟΦΕΛΗ:

Αυτό το εργαλείο είναι χρήσιμο διότι:

- ☒ • Θα λάβετε μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη συνεργασία με άλλους.
- ☒ • Θα είστε πιο θαρραλέοι σε δύσκολες συζητήσεις όπου θα έρχεστε αντιμέτωποι με διαφορετικές απόψεις.
- ☒ • Θα βρείτε ευκολότερα διέξοδο από αδιέξοδες καταστάσεις.
- ☒ • Θα έχετε μια ομάδα που θα βασίζεται σε υγιείς σχέσεις και συναισθηματική ασφάλεια, η οποία αποτελεί απαραίτητο θεμέλιο για την ανάπτυξη και τη δημιουργία καινοτομίας.
- ☒ • Θα δημιουργήσετε υγιείς κανόνες για την ομάδα, ώστε να βοηθήσετε εκείνους που αποκλείονται ή που απλά στηρίζονται αντί να βοηθούνται, επιτρέποντάς τους να ευδοκιμήσουν.
- ☒ • Θα πείσετε τα μέλη της ομάδας σας να χρησιμοποιήσουν πλήρως τη δύναμη λήψης αποφάσεων και την επιρροή τους.
- ☒ • Θα τονώσετε τη δημιουργικότητα στην ομάδα σας αυξάνοντας την εμπιστοσύνη σας ότι και άλλες μέθοδοι εκτός από τις δικές σας μπορούν να είναι αποτελεσματικές.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Ο Tom είναι ο διευθύνων σύμβουλος μιας μικρής εταιρείας. Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων ηγεσίας, ζητά από τους άλλους τη γνώμη τους, ακούει ήσυχα τις λύσεις τους και τελικά απορρίπτει κάθε ιδέα τους. Το κάνει αυτό θέτοντας διάφορες διεισδυτικές ερωτήσεις οι οποίες, στο μυαλό του ίδιου του Tom, αποδεικνύουν πώς οι ιδέες των άλλων δεν έχουν νόημα. Ωστόσο, δεν παρουσιάζει τις δικές του λύσεις, ούτε παίρνει αποφάσεις. Παρόλο που τα θέματα των συναντήσεων είναι διαφορετικά κάθε φορά, αυτό το μοτίβο επαναλαμβάνεται συχνά. Όλοι, συμπεριλαμβανομένου του Tom, αισθάνονται εξαντλημένοι και με χαμηλή ενέργεια.

Ο Tom είναι απογοητευμένος επειδή πιστεύει ότι έχει μια ομάδα χωρίς κίνητρα και ότι συνεργάζεται με τους λάθος ανθρώπους. Λαμβάνει διάφορα μέτρα για την αναδιάρθρωση της ομάδας. Ο Tom δεν αργεί να πιστέψει ότι οι νέοι υπάλληλοι δεν έχουν απλώς αρκετά καλά προσόντα ώστε να μπορεί να τους εμπιστευτεί.

Μερικές φορές εκπλήσσεται όταν βλέπει πρώην υπαλλήλους να έχουν επιτυχία στην εργασία τους με τους ανταγωνιστές του. Αυτό επιβεβαιώνει την πίστη του στη μοναδικότητά του και στα υψηλά πρότυπα της εργασίας του. Ενώ οι ανταγωνιστές του αρκούνται στη μετριότητα, μόνο πραγματικά εξαιρετικοί άνθρωποι μπορούν να είναι επιτυχημένοι όταν εργάζονται γι' αυτόν. Η αλήθεια είναι ότι δεν μπορεί να εμπιστευτεί κανέναν. Εν τω μεταξύ, η εταιρεία απομακρύνεται και χάνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ανεξάρτητα από το τι κάνει ή λέει ο Tom στα μέλη της ομάδας του, παίρνει τη θέση "Εγώ είμαι εντάξει - εσύ δεν είσαι εντάξει". Αυτό το εκφράζει με τα λόγια του, τη συμπεριφορά του και τις συναισθηματικές του αντιδράσεις. Με αυτού του είδους τις κρυφές ή ανοιχτές υποθέσεις για τον εαυτό του και τους άλλους είναι αδύνατο να καταλήξουμε από κοινού σε εποικοδομητικές λύσεις ή να ενθαρρύνουμε τα κίνητρα και την έμπνευση στην ομάδα που θα οδηγούσαν την εταιρεία στην έξοδο από την κρίση.

ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ:

Όταν συναντάτε άλλους, μπορείτε να θεωρείτε τον εαυτό σας εντάξει ή όχι. Μπορείτε να σκεφτείτε το ίδιο και για τους άλλους.

Αυτό σημαίνει ότι είναι δυνατόν να υιοθετήσετε 1 από 4 διαφορετικές στάσεις:

- Είμαι εντάξει - Είσαι εντάξει
- Είμαι εντάξει - Δεν είσαι εντάξει
- Δεν είμαι εντάξει - Εσύ είσαι εντάξει
- Δεν είμαι εντάξει - Δεν είσαι εντάξει

Όταν συνεργαζόμαστε με άλλους, οι υποθέσεις που κάνουμε για τον εαυτό

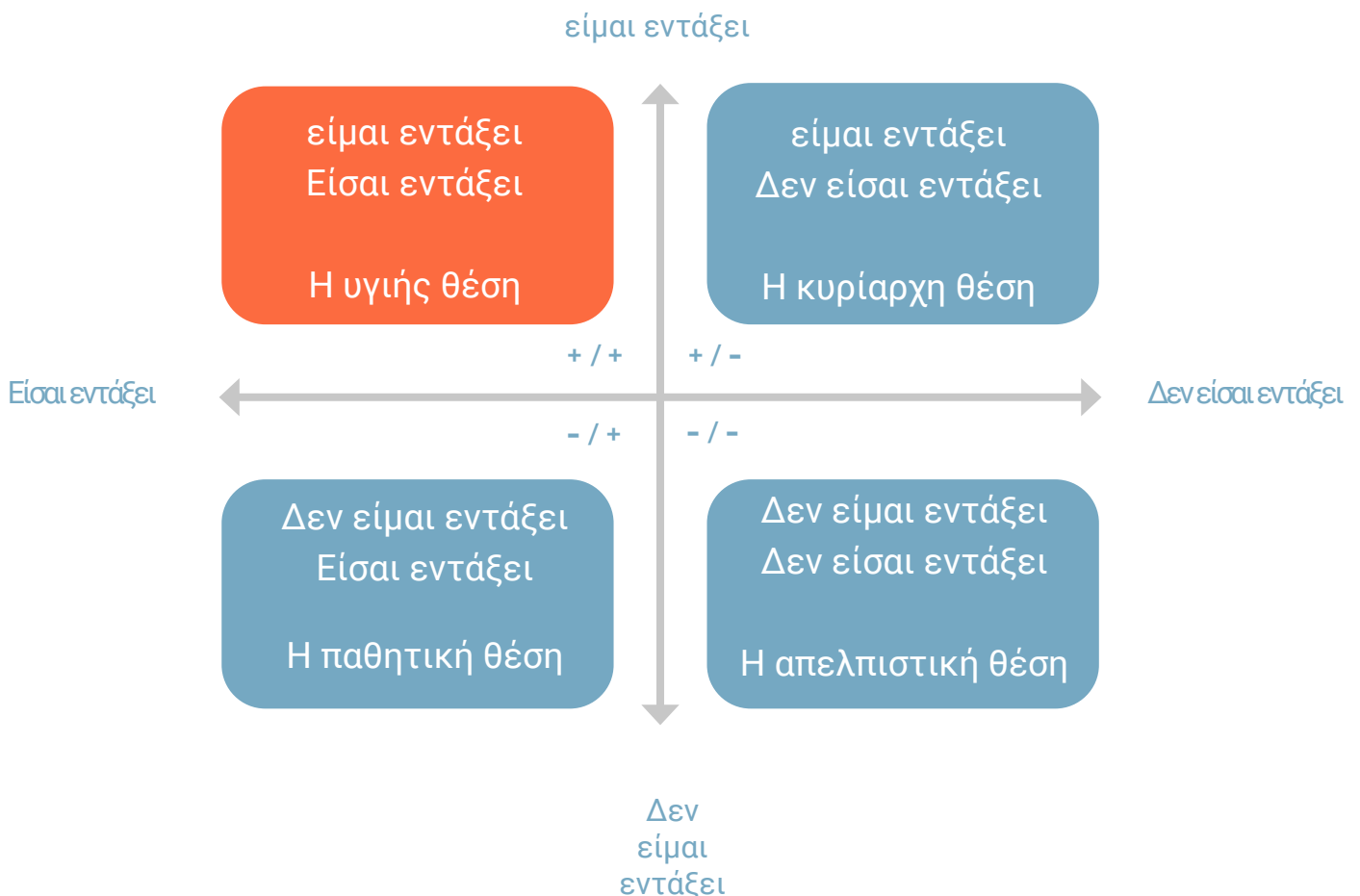
μας και τους άλλους είναι συχνά πιο σημαντικές από αυτά που λέμε.

Αυτές οι σιωπηρές πεποιθήσεις επηρεάζουν το κλίμα της συζήτησης (περιεκτικό ή αποκλειστικό), τον τρόπο που επικοινωνούμε και την ποιότητα των λύσεων που βρίσκουμε.

Η υγιής επικοινωνία και η αληθινή κατανόηση είναι δυνατές μόνο στην πρώτη περίπτωση: "Εγώ είμαι εντάξει - εσύ είσαι εντάξει".

Κανείς δεν έχει 100% συμπεριφορά: "Είμαι εντάξει - είσαι εντάξει". Το κλειδί βρίσκεται στην αυτογνωσία, στο να παρατηρεί κανείς τη δική του στάση και να μπορεί να σκέφτεται για τον εαυτό του και για τους άλλους ανθρώπους με όρους "ΟΚ" και πάλι.

4 θέσεις ζωής στις οποίες μπορείτε να βρεθείτε



ΟΔΗΓΙΕΣ:

Διαβάστε μια περιγραφή των διαφορετικών συμπεριφορών και διαγνώστε ποια από αυτές σας περιγράφει περισσότερο.

Είμαι εντάξει - Δεν είσαι εντάξει

Αυτοί οι άνθρωποι έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στις ικανότητές τους. Εστιάζουν στις δικές τους ανάγκες και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Συχνά βιώνουν καταστάσεις όπου οι ίδιοι έχουν δίκιο και οι άλλοι έχουν άδικο. Αισθάνονται ότι περιβάλλονται από ανθρώπους που είτε δεν είναι τόσο ικανοί, είτε δεν είναι τόσο καλοί, είτε δεν είναι τόσο αφοσιωμένοι όσο αυτοί. Δεν έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητα των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται.

Αυτό τους κάνει να αγωνίζονται για τα δικαιώματά τους και να θέλουν να επιβάλλουν τις δικές τους λύσεις. Θεωρούνται κυρίαρχοι, αποδικτατορικοί και βασισμένοι σε οδηγίες.

Έχουν την τάση να μπαίνουν στο ρόλο του λεγόμενου "εκτελεστή" και του "διασώστη" (βλ. εργαλείο: "δραματικό τρίγωνο").

Στάση	Παράδειγμα δηλώσεων
Είμαι εντάξει - Δεν είσαι εντάξει	<ul style="list-style-type: none">• <input checked="" type="checkbox"/> Κυριαρχία στις συζητήσεις• <input checked="" type="checkbox"/> Διακόπτοντας τους άλλους• <input checked="" type="checkbox"/> Απόφαση για λύσεις εκ των προτέρων• <input checked="" type="checkbox"/> Ανάληψη πρωτοβουλιών για λογαριασμό άλλων• <input checked="" type="checkbox"/> Κατηγορώντας τους άλλους• <input checked="" type="checkbox"/> Δεν ενδιαφέρεται για τις απόψεις των άλλων• <input checked="" type="checkbox"/> Μη συνεκτίμηση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών κατά τη δημιουργία λύσεων• <input checked="" type="checkbox"/> Εφαρμογή πίεσης• <input checked="" type="checkbox"/> Να καθοδηγείστε αποκλειστικά από τους δικούς σας στόχους

Τι μπορεί να είναι χαρακτηριστικό αυτής της στάσης;

- Listening to others
- Respecting the diversity of opinions
- Defending one's rights / recognising the rights of others
- Talking openly about their needs
- Curiosity towards interlocutors
- Yes means yes, no means no
- Transparency



Δεν είμαι εντάξει - Εσύ είσαι εντάξει

Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους ή στις ικανότητές τους. Δεν εστιάζουν στις δικές τους ανάγκες αλλά προσανατολίζονται στις ανάγκες των συνανθρώπων τους. Συχνά βιώνουν καταστάσεις στις οποίες πιστεύουν ότι οι ίδιοι κάνουν λάθος και οι άλλοι έχουν δίκιο. Επιτρέπουν στους άλλους να παραβιάζουν τα όριά τους. Αισθάνονται ότι όλοι γύρω τους είναι πιο ικανοί, καλύτεροι κ.λ.π. από αυτούς. Τους λείπει η αυτοπεποίθηση. Επιτρέπουν στον εαυτό τους να καθοδηγείται από τους άλλους. Δεν ασχολούνται με την κριτική σκέψη και όταν το κάνουν, συμπεριφέρονται αρνητικά. Τότε απλώς θυμώνουν και συμπεριφέρονται παθητικά ή επιθετικά. Γίνονται αντιληπτοί ως υποτακτικοί και χωρίς να έχουν δική τους άποψη. Έχουν την τάση να διολισθαίνουν στο λεγόμενο "ρόλο του θύματος" (βλ. εργαλείο: "δραματικό τρίγωνο").

Στάση	Παράδειγμα δηλώσεων
Δεν είμαι εντάξει - Εσύ είσαι εντάξει	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι προτιμότερο να μην αναλάβετε αυτό το έργο, διότι άλλοι θα το κάνουν αναμφίβολα καλύτερα. • Έχω τόσο χαμηλό επίπεδο ικανοτήτων στην ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς που σίγουρα θα συνεχίσω να κάνω ασυνείδητα διακρίσεις εις βάρος των άλλων. • Όταν ακούω άλλες ιδέες, ντρέπομαι που οι δικές μου είναι τόσο μη δημιουργικές. • Ήταν μια πολύ καλή ομάδα. Είχαν δίκιο που υποτίμησαν τη δουλειά μου. Είμαι κακός εκπαιδευτής

Τι μπορεί να είναι χαρακτηριστικό αυτής της στάσης;

- Δεν μιλάτε άμεσα για δύσκολες καταστάσεις
- Απόκρυψη θυμού / δυσαρέσκειας
- Παθητική-επιθετική συμπεριφορά
- Φαινομενική συγκατάθεση και στη συνέχεια να ενεργείτε με τον δικό σας τρόπο
- Αντιδρά με κουτσομπολιά, αποφεύγοντας την αντιπαράθεση
- Δεν μιλάει για τις δικές του ανάγκες
- Αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τον εαυτό σας
- Αμυντική συμπεριφορά



Δεν είμαι εντάξει - Δεν είσαι εντάξει

Αυτοί οι άνθρωποι δεν εμπιστεύονται ούτε τον εαυτό τους ούτε τους άλλους. Δεν επικεντρώνονται στις δικές τους ανάγκες ή στις ανάγκες των άλλων. Αυτό τους οδηγεί στο να αποφεύγουν την επικοινωνία και να αποσύρονται από τις σχέσεις. Γι' αυτούς, καμία ενέργεια ή επαφή δεν θα οδηγήσει σε κάτι θετικό. Πρόκειται για μια στάση απάθειας και απελπισίας. Αν δεν μπορεί να γίνει τίποτα, τότε δεν υπάρχει λόγος να εκθέτουν τον εαυτό τους σε δυσάρεστες καταστάσεις. Οι άνθρωποι αυτοί αντιμετωπίζουν τις εταιρικές συναντήσεις ως τελετουργίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Είναι δύσκολο να υπολογίσει κανείς στη συμμετοχή τους. Αυτή είναι η πιο δύσκολη από τις τέσσερις συμπεριφορές.

Στάση	Παράδειγμα δηλώσεων
Δεν είμαι εντάξει - Δεν είσαι εντάξει	<ul style="list-style-type: none">• Ότι κι αν κάνουμε, δεν θα τα καταφέρουμε ούτως ή άλλως.• Έχω ανατραφεί με τέτοιο τρόπο ώστε να κάνω ασυνείδητα διακρίσεις, αλλά και η πλειοψηφία κάνει διακρίσεις.• Οι ιδέες μου δεν είναι αρκετά δημιουργικές, αλλά και οι δικές τους ιδέες είναι εξίσου αδύναμες.• Μπορεί να μην είχα προετοιμαστεί, αλλά η ασεβής συμπεριφορά τους λέει πολλά γι' αυτούς.

Τι μπορεί να είναι χαρακτηριστικό αυτής της στάσης;

- Αποφυγή
- Καθυστερήσεις
- Κανένα ενδιαφέρον για γνώμες
- "Τελετουργίες" - πρέπει να το κάνετε επειδή το κάνουν αυτοί, δεν βλέπουν το νόημα
- Ακύρωση συνεδριάσεων
- Απαθής
- Οριακά θέματα (παρεκκλίσεις), αφού τίποτα δεν έχει νόημα, ας είναι τουλάχιστον ωραία
- Μη παραγωγή ιδεών, μη ανάληψη ευθύνης γι' αυτές



Είμαι εντάξει - Είσαι εντάξει

Αυτοί οι άνθρωποι εμπιστεύονται τον εαυτό τους και εμπιστεύονται τους άλλους. Σέβονται τις δικές τους αξίες, επικεντρώνονται στις δικές τους ανάγκες και είναι επίσης σε θέση να ζητήσουν υποστήριξη και βοήθεια. Ταυτόχρονα, σέβονται τις αξίες των άλλων, τις ανάγκες τους και είναι πρόθυμοι να παρέχουν υποστήριξη. Πιστεύουν ότι είναι δυνατόν να βρεθούν λύσεις για όλους, στις οποίες δεν χρειάζεται να υποχωρήσουν ή να κυριαρχήσουν. Χάρη σε αυτή τη στάση είναι ήρεμοι και σταθεροί. Διεξάγουν με θάρρος δύσκολες συζητήσεις, γιατί όσο δύσκολο κι αν είναι το θέμα, διατηρούν το σεβασμό για τον εαυτό τους και τους άλλους. Δεν ξεπερνούν τα σύνορα και δεν επιτρέπουν να ξεπεραστούν τα δικά τους σύνορα.

Στάση	Παράδειγμα δηλώσεων
Είμαι εντάξει - Είσαι εντάξει	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορώ να κάνω αυτή τη δουλειά. Υπάρχουν άνθρωποι στην ομάδα μας που θα την κάνουν εξίσου καλά. • Με εξέπληξε η κατηγορία των διακρίσεων, γι' αυτό θέλω να μάθω τι θεωρούν οι συνάδελφοι ως διάκριση στη συμπεριφορά μου. • Έχω μια έτοιμη λύση για αυτή την ιδέα, αλλά είμαι επίσης ευτυχής να μάθω και άλλες προσεγγίσεις. • Αν και ήμουν προετοιμασμένη, η δέσμευση των συμμετεχόντων ήταν μικρότερη από ό,τι περίμενα. Θα τους ρωτήσω τι το προκάλεσε αυτό.

Τι μπορεί να είναι χαρακτηριστικό αυτής της στάσης;

- Ακούγοντας τους άλλους
- Σεβασμός στην ποικιλομορφία των απόψεων
- Υπεράσπιση των δικαιωμάτων του καθενός / αναγνώριση των δικαιωμάτων των άλλων
- Να μιλούν ανοιχτά για τις ανάγκες τους
- Περιέργεια προς τους συνομιλητές
- Ναι σημαίνει ναι, όχι σημαίνει όχι
- Διαφάνεια

Η θέση σας στην προσωπική σας ζωή

2. Αν δυσκολεύεστε να προσδιορίσετε την προεπιλεγμένη σας ρύθμιση, θυμηθείτε τις 3 τελευταίες δύσκολες καταστάσεις στις οποίες εμπλέκονται άλλοι άνθρωποι. Αναλύστε καθεμία από αυτές τις καταστάσεις:

- Τι σκεφτόσασταν για τον εαυτό σας τότε;
- Πώς σκεφτόσασταν για τους άλλους;

Μπορείτε να βρείτε κάποιο κοινό μοτίβο; Αν όχι - μιλήστε με τους ανθρώπους που εμπιστεύεστε και ζητήστε τους να σας ανατροφοδοτήσουν.

Δεν υπάρχει κανείς στον κόσμο που να βρίσκεται πάντα στη θέση "Είμαι εντάξει - Είσαι εντάξει". Το σημαντικό είναι να συνειδητοποιήσετε σε ποια θέση βρίσκεστε συνήθως και να προσπαθήσετε να αναπτύξετε τον εαυτό σας έτσι ώστε να βρίσκεστε όσο το δυνατόν συχνότερα στη θέση "Είμαι OK - Είσαι OK".

Όταν νομίζετε ότι δεν είστε καλά:

- Ενημερώστε τους άλλους για τις ανάγκες και τις αξίες σας.
- Αναπτύξτε επίγνωση των ταλέντων και των δυνατών σημείων σας.
- Θέστε όρια.
- Μην κατηγορείτε τον εαυτό σας για τα συναισθήματά σας - χρησιμοποιήστε τα ως πηγή πληροφοριών.
- Ζητήστε βοήθεια όταν τη χρειάζεστε.
- Να είστε ισορροπημένοι στο να δίνετε και να παίρνετε.
- Απολαύστε τις επιτυχίες σας.
- Αφιερώστε χρόνο για να εκτιμήσετε τον εαυτό σας.
- Μην αναλαμβάνετε την ευθύνη για όλους. Αναφερθείτε στις συμφωνίες.
- Αποδεχτείτε ότι κάνετε λάθη. Αξιολογήστε τη συμπεριφορά σας και όχι το τι είδους άνθρωπος είστε.

Όταν νομίζετε ότι οι άλλοι δεν είναι εντάξει:

- Ακούστε ενεργά.
- Κάντε ερωτήσεις ανοικτού τύπου για να γνωρίσετε την οπτική γωνία των άλλων.
- Αναζητήστε λύσεις για όλους (συνδέοντας τις δικές σας ανάγκες με τις ανάγκες του συνομιλητή σας).
- Εκτιμήστε τους ανθρώπους γύρω σας, αναζητήστε τα δυνατά τους σημεία.
- Μην κυριαρχείτε στις συνεδριάσεις. Μιλήστε συνειδητά αφού μιλήσουν οι άλλοι.
- Να είστε περίεργοι για τις συμπεριφορές των άλλων ανθρώπων - τις ανάγκες, τις αξίες και τα κίνητρά τους.
- Μην κατηγορείτε τους άλλους για τυχόν αποτυχίες.
- Εκτιμήστε την επιτυχία των άλλων.
- Να είστε ισορροπημένοι στο να δίνετε και να παίρνετε.



ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Μπορεί να καταλαμβάνουμε διαφορετικές θέσεις OK σε μια ενιαία συζήτηση. Για παράδειγμα: "Οπότε, αν και δεν είναι απαραίτητο, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να μιλήσουμε με τον ίδιο τρόπο:

Στην αρχή της συζήτησης μπορεί να αισθανόμαστε ανώτεροι από τον συνομιλητή μας (εγώ είμαι εντάξει - εσύ δεν είσαι εντάξει). Βασικά γνωρίζουμε τη λύση σε ένα πρόβλημα και πιστεύουμε ότι ο συνομιλητής μας δεν είναι σε θέση να συνεισφέρει πολύτιμα. Στη συνέχεια όμως ο συνομιλητής μας αναφέρει ένα ζωτικό σημείο που επηρεάζει τη λύση και το οποίο εμείς έχουμε παραβλέψει. Αυτό μας οδηγεί στο να εκτιμήσουμε τη συμβολή του συνομιλητή μας, να υιοθετήσουμε την πρότασή του και να τον εκτιμήσουμε ως συνάδελφο (Είμαι εντάξει - Είσαι εντάξει).

Όταν βρίσκεστε σε θέσεις διαφορετικές από το "Είμαι εντάξει - Είσαι εντάξει":

- Αλλάξτε τη γλώσσα σας από κρίση σε παρατήρηση (μην κρίνετε ή αξιολογείτε αυτό που βλέπετε, απλώς περιγράψτε αυτό που βλέπετε).
- Πάρτε μια στάση περιέργειας (πείτε στο μυαλό σας: αυτό είναι ενδιαφέρον - είναι διαφορετικό από τη δική μου προσέγγιση - είναι ενδιαφέρον να δω τι κρύβεται πίσω από αυτό). Πρόκειται για έναν τρόπο θεώρησης της πραγματικότητας που ενεργοποιείτε με φυσικό τρόπο επισκεπτόμενοι μέρη που σας είναι ξένα.
- Ρωτήστε το άλλο άτομο για τις ανάγκες και τις αξίες του (γιατί ενδιαφέρεται τόσο πολύ γι' αυτό; Τι κρύβεται πίσω από αυτή τη συμπεριφορά;).
- Μπορείτε επίσης να ενημερώσετε τους άλλους για τις ανάγκες και τις αξίες σας.

Η διεξαγωγή συνομιλιών με τη χρήση του εργαλείου "τέχνη του διαλόγου" θα σας βοηθήσει να διατηρήσετε τη στάση "Είμαι εντάξει - Είσαι εντάξει"..

ΠΟΡΟΙ

Ο συγγραφέας της μεθόδου είναι ο Thomas A. Harris.

Χρήσιμη ανάγνωση: Harris, Thomas A. (2004): I'm OK – You're OK, Harper Perennial; Quill ed. Edition, New York 2004.

HASHTAG (OR KEY WORDS)

#Είμαι εντάξει - Είσαι εντάξει

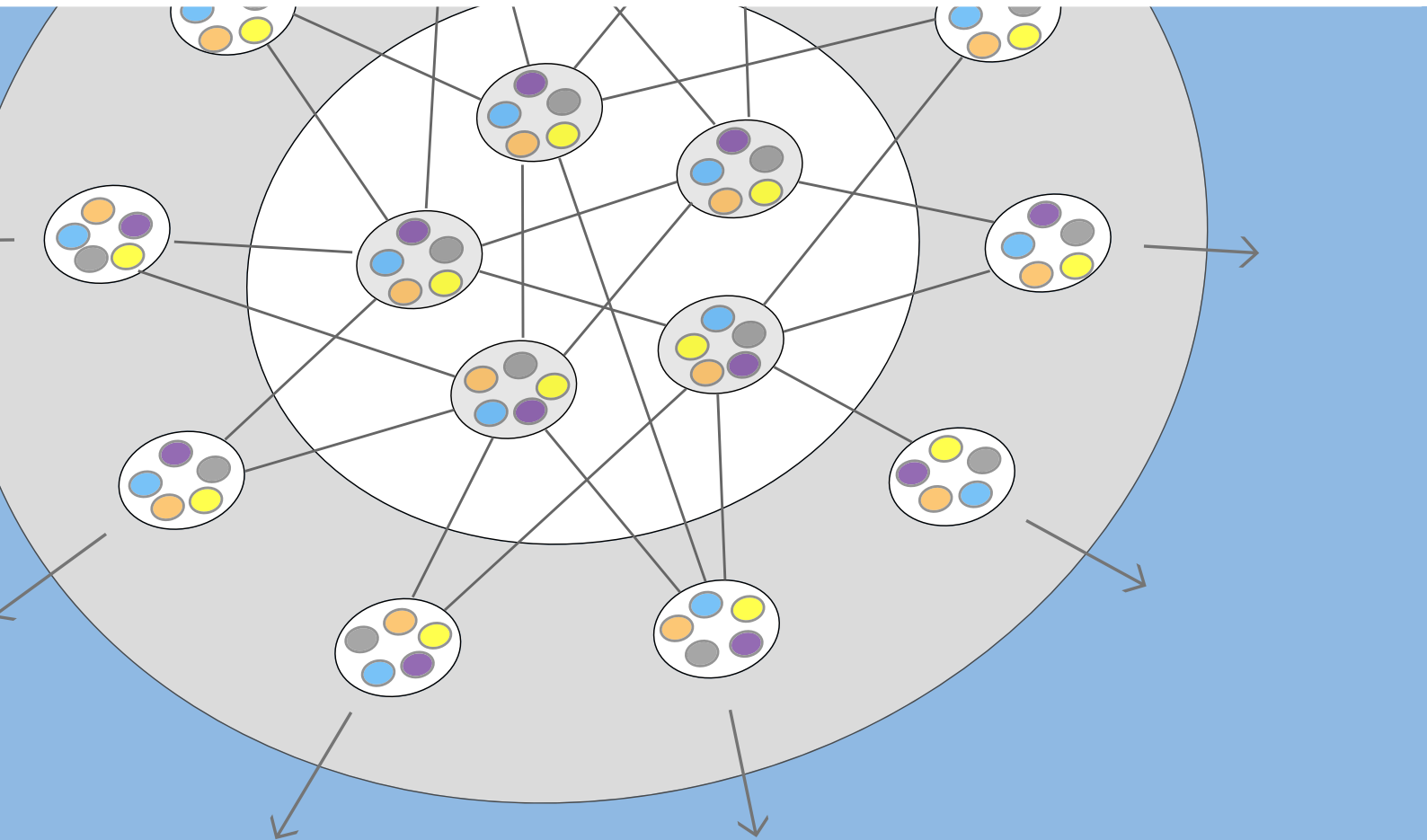
#Δραματικό τρίγωνο;

#Τέχνη του διαλόγου

04 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΥΤΤΑΡΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Η αληθινή ηγεσία προκύπτει εκεί όπου δεν υπάρχουν ιεραρχίες.

Frédéric Laloux



ΟΦΕΛΗ:

- ☒ Πότε είναι χρήσιμος ο σχεδιασμός της κυτταρικής δομής;
- ☒ • Όταν θέλετε οι ανάγκες των πελατών να βρίσκονται πάντα στο επίκεντρο. Αυτό ισχύει και για τους "εσωτερικούς" πελάτες.
- ☒ • Όταν θέλετε ο οργανισμός να είναι σε θέση να αντιδράσει ταχύτερα τόσο σε εσωτερικές όσο και σε εξωτερικές αλλαγές.
- ☒ • Όταν θέλετε να εξοικονομήσετε περιττά έξοδα και να αποφύγετε τη σπατάλη πόρων.
- ☒ • Όταν θέλετε όλοι στον οργανισμό να έχουν πάντα πρόσβαση σε όλες τις σχετικές πληροφορίες.
- ☒ • Όταν θέλετε οι αποφάσεις να λαμβάνονται από εκείνους που εργάζονται άμεσα για τους πελάτες ή την ομάδα-στόχο.
- ☒ • Όταν θέλετε οι ηγέτες σας να απελευθερωθούν και να κερδίσουν περισσότερο χρόνο για να εργαστούν "πάνω" στον οργανισμό, αντί να ασκούν μικροδιοίκηση.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Όλοι όσοι έχουν ασχοληθεί με το θέμα BetaCodex σε αυτό το εγχειρίδιο θα είναι ήδη εξοικειωμένοι με τη Marie, η οποία ήταν η νέα διευθύντρια σε μια επιχείρηση εκτυπώσεων που διατηρούσε επίσης ένα τυπογραφείο στην τοπική πόλη. Όποιος γνωρίζει την εκπληκτική ιστορία επιτυχίας της Marie και της επιχείρησής της -τον τρόπο με τον οποίο τα κατάφεραν στην ιδιαίτερα δύσκολη εποχή της πανδημίας του κορονοϊού - θα αναρωτηθεί πώς ήταν αυτό δυνατό. Μερικές νέες αρχές, όπως αυτές που προτείνει η BetaCodex, από μόνες τους πιθανόν να μην οδηγήσουν μια εταιρεία από το να βρίσκεται στα πρόθυρα του κλεισίματος ξαφνικά σε ομαλή λειτουργία και

ξαφνική αύξηση των εσόδων της.

Αυτό προφανώς δεν ίσχυε για τη Marie. Και εδώ είναι που μπαίνει στο παιχνίδι ο σχεδιασμός της κυτταρικής δομής, διότι αυτή η προσέγγιση καθιστά δυνατή τη μεταφορά των αρχών του BetaCodex στον πραγματικό κόσμο. Η Marie συζήτησε διάφορες επιλογές με την Claudia, την οργανωτική σύμβουλό της, σχετικά με το πώς θα μπορούσε να βοηθήσει τις αρχές Beta να ξεδιπλωθούν και ταυτόχρονα να στήσει την εταιρεία της με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένη για το μέλλον.

Μεταξύ άλλων, η Claudia της μίλησε για την προσέγγιση INCLUDE που απευθύνεται ιδιαίτερα σε οργανισμούς και εταιρείες που χρειάζονται ή θέλουν να ψηφιοποιηθούν. Για να το επιτύχει αυτό, η INCLUDE χρησιμοποιεί, μεταξύ άλλων, μεθόδους που βασίζονται στο BetaCodex. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν πρόκειται για τον ειδικό σχεδιασμό της διαδικασίας αλλαγής. Ένα εργαλείο που έχει αποδειχθεί χρήσιμο σε αυτό το πλαίσιο, ιδίως σε μικρομεσαίους οργανισμούς, είναι ο σχεδιασμός της δομής των κυττάρων.

Η Marie και η Claudia συμφώνησαν να προτείνουν τον σχεδιασμό της κυτταρικής δομής ως μέθοδο στην ομάδα του τυπογραφείου, ώστε να περάσουν τρεις μήνες πειραματιζόμενοι διεξοδικά με αυτήν. Αυτή η πρακτική δοκιμή πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια των αυξημένων προκλήσεων της πανδημίας του κορονοϊού. Αυτό σήμαινε, για παράδειγμα, ότι ο αριθμός των παραγγελιών εκτύπωσης είχε μειωθεί δραματικά κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Το τυπογραφείο είχε επίσης λιγότερες επισκέψεις από πελάτες και χρειάστηκε ακόμη



και να κλείσει εντελώς κατά τη διάρκεια της φάσης αποκλεισμού. Σχεδόν όλοι οι πελάτες του εργάζονταν από το σπίτι, και οι εκδηλώσεις που κανονικά θα απαιτούσαν την εκτύπωση αφισών και διαφημιστικών φυλλαδίων δεν πραγματοποιούνταν.

Εμπνευσμένη από τον νέο τρόπο σκέψης που μπορούσε ήδη να καθιερωθεί στην εταιρεία κατά τη φάση πειραματισμού με τον σχεδιασμό της δομής των κυττάρων, η ομάδα του τυπογραφείου είχε μερικές καλές ιδέες. Οι ιδέες αυτές ήταν το άμεσο αποτέλεσμα σύντομων συναντήσεων "ZOOM" με τους σημαντικότερους πελάτες τους, οι οποίες μπορούσαν να πραγματοποιηθούν παρά το απαγορευτικό κυκλοφορίας και την έλλειψη παραγγελιών εκτύπωσης, για να ανακαλύψουν πώς θα μπορούσαν να συνεχίσουν να υποστηρίζουν τους πελάτες τους παρά την άγνωστη κατάσταση. Σε μία από αυτές τις συναντήσεις, μια ακαδημία κατάρτισης, η οποία έπρεπε πλέον να συνεχίσει 100% της διδασκαλίας της μέσω διαδικτύου, εξέφρασε την επιθυμία να παρασχεθούν σε όλους τους καθηγητές της καμβάδες φόντου που θα μπορούσαν εύκολα να τους εγκαταστήσουν στο γραφείο τους στο σπίτι. Αυτό επέτρεπε στους διδάσκοντες να διαμορφώνουν γρήγορα οποιοδήποτε μέρος του διαμερισμάτος τους, ώστε να μπορούν να πραγματοποιούν εκεί τις παρουσιάσεις και τα σεμινάρια τους. Είτε πρόκειται για κουζίνα, σαλόνι ή μπαλκόνι - μέσα σε λίγα λεπτά οποιοδήποτε σημείο γινόταν ένας διαδικτυακός χώρος εργασίας και έδειχνε επαγγελματικός για τους συμμετέχοντες στην εκπαίδευση.

Οι παραγγελίες συσσωρεύτηκαν γρήγορα, καθώς το νέο αυτό προϊόν έγινε γνωστό πολύ πέρα από τον πρώτο πελάτη. Ήταν επιτυχής, κυρίως επειδή ολόκληρη η ομάδα του τυπογραφείου, καθώς και όλοι οι υπάλληλοι που εργάζονται στη διοίκηση και η ίδια η Μαρί, είχαν αυτά τα πανό. Συχνά συνέβαινε να ερωτώνται άμεσα κατά τις συνήθεις συζητήσεις τους με τους πελάτες σχετικά με αυτά τα ελκυστικά σχεδιασμένα πανό

που έμοιαζαν πολύ καλύτερα και πιο αυθεντικά από τα ψηφιακά φόντα που παρήγαγαν λογισμικά συνεδρίων όπως το Zoom. Σχεδόν το 50 τοις εκατό όσων έδειξαν ενδιαφέρον παρήγγειλαν ένα πανό για την εταιρεία τους εντός της ίδιας εβδομάδας.

Αυτό το νέο προϊόν δεν ήταν σε θέση να αντισταθμίσει την απώλεια εσόδων που προκλήθηκε από την πανδημία του κορονοϊού. Ωστόσο, ήταν σαφές σε όλους στην ομάδα ότι πιθανότατα δεν θα είχαν αντέξει την πανδημία χωρίς απολύσεις προσωπικού, αν δεν είχαν αυτή την ιδέα. Η ομάδα ήταν εξίσου σαφής σχετικά με το τι τους οδήγησε σε αυτή την ιδέα - Η πειραματική τους εργασία με την προσέγγιση σχεδιασμού της κυτταρικής δομής.

Μόλις τελείωσε η πειραματική φάση, ολόκληρη η ομάδα αποφάσισε από κοινού ότι θα αναδιαμόρφωναν την εταιρεία από την αρχή σύμφωνα με το σχεδιασμό της κυτταρικής δομής. Η πρώην ομάδα διαχείρισης, για παράδειγμα, άρχισε πρόσφατα να αυτό αποκαλεί τον εαυτό της ως "εσωτερική διαχείριση της ευτυχίας" και η Marie δεν θέλει πλέον να της απευθύνεται ως διευθυντής. Είναι πλέον "πρώτης τάξεως φροντιστής". Η εισαγωγή του σχεδιασμού της κυτταρικής δομής περιλάμβανε προφανώς πολύ περισσότερη δουλειά από την απλή προσαρμογή των παραδοσιακών περιγραφών και τίτλων θέσεων εργασίας στη νέα πραγματικότητα της κυτταρικής δομής. Αυτά τα δύο παραδείγματα καθιστούν, ωστόσο, πολύ σαφές το ταξίδι που έχει διανύσει ολόκληρη η εταιρεία. Επίσης, καθιστούν δυνατή την κατανόηση της διασκέδασης και της ικανοποίησης που βιώνουν τώρα όλοι στην ομάδα, επειδή, μετά από μια μακρά περίοδο ξηρασίας, η δομή κυττάρων τους βοήθησε να ανακτήσουν την επιτυχία στην αγορά και την αναγνώριση από τους πελάτες.

ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ:

Ο σχεδιασμός της δομής των κυττάρων¹ αλλάζει την προοπτική του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται και απεικονίζουν

¹ 1 Αυτή η περιγραφή του εργαλείου είναι εμπνευσμένη από το σχεδιασμό της δομής των κυττάρων. Ο σχεδιασμός κυτταρικής δομής είναι μια κοινωνική τεχνολογία ανοικτού κώδικα που σχεδιάστηκε από τους Niels Pfläging και Silke Hermann. Δημοσιεύθηκε με την άδεια CC-BY-SA-4.0 και μπορείτε να το βρείτε σε αυτόν τον σύνδεσμο: www.redforty2.com/cellstructuredesign. Μπορείτε να μάθετε περισσότερα για άλλες ενδιαφέρουσες πηγές στην ενότητα "πηγές".

τους οργανισμούς. Αντί για μια "κορυφή" και μια "βάση" με τμήματα και υποτμήματα όπως στην παραδοσιακή δομή πυραμίδας, ο σχεδιασμός κυτταρικής δομής οργανώνει τους οργανισμούς και τις εταιρείες από "έξω" προς τα "μέσα". Οι κύριες κινητήριες δυνάμεις για το σχεδιασμό της κυτταρικής δομής είναι η εξωτερική αγορά και οι ανάγκες που εμφανίζονται ορατά στην αγορά αυτή. Τα κεντρικά στοιχεία αυτής της οργανωτικής αντίληψης είναι αυτόνομα κύτταρα που εξετάζουν τα δικά τους επιτεύγματα και παρουσιάζουν τα επιτεύγματα αυτά σε όλους τους ενδιαφερόμενους.

Ο σχεδιασμός της δομής των κυττάρων έχει θετικό αντίκτυπο επειδή οι ανάγκες των πελατών και οι εξελίξεις της αγοράς βρίσκονται στο επίκεντρο. Τα κύτταρα που συνεργάζονται άμεσα με τους πελάτες καθοδηγούν ολόκληρο τον οργανισμό. Οι παραδοσιακοί υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων παραμένουν επίσης σημαντικοί στο σχεδιασμό της δομής των κυττάρων, αλλά οι κύριες δραστηριότητες του οργανισμού οργανώνονται συστηματικά έτσι ώστε οι απαιτήσεις της αγοράς ή των πελατών τους να βρίσκονται στο επίκεντρο όλων των αποφάσεων.

Η βασική ιδέα πίσω από το σχεδιασμό της δομής των κυψελών είναι ότι η προστιθέμενη αξία ενός οργανισμού έρχεται πάντα στο σημείο όπου οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα τιμολόγιο γι' αυτήν. Για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς μπορούμε να βρούμε ένα ισοδύναμο με τον πελάτη που πληρώνει στην ξεχωριστή ομάδα - στόχο που κάνει χρήση αυτού που έχει να προσφέρει ο οργανισμός. Ο σχεδιασμός της δομής των κυττάρων επιτυγχάνει το πλήρες αποτέλεσμά του όταν γίνεται

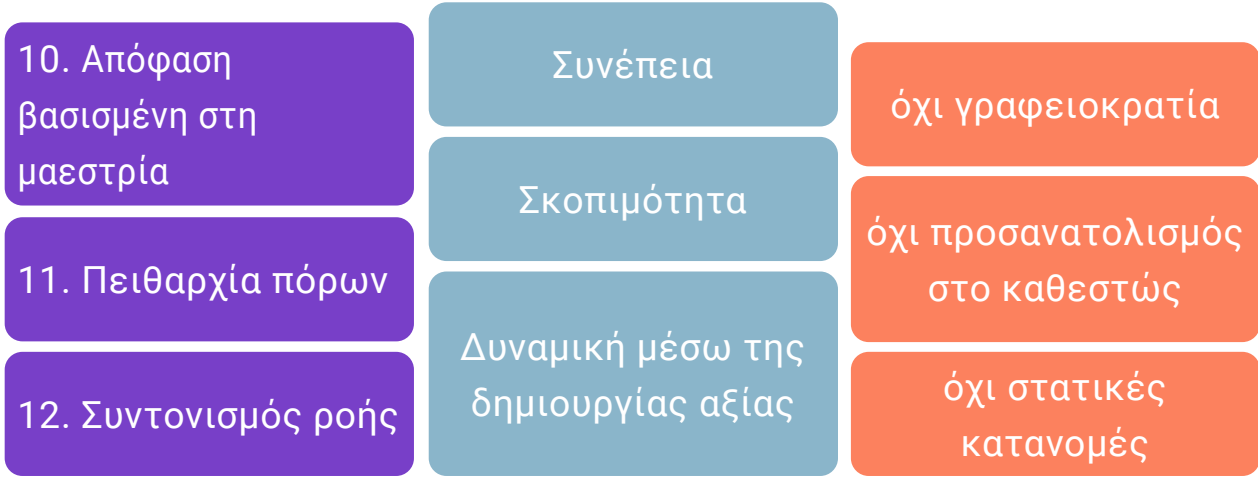
παραγωγική εργασία για τους πελάτες ή τις ομάδες-στόχους.
 Ο σχεδιασμός της δομής των κυψελών, ο οποίος βασίζεται στις αρχές του BetaCodex (βλ. ενότητα 6), αποτελεί μια σύντομη διαδρομή κυρίως για τους μικρούς και μεσαίους οργανισμούς για να προσαρμοστούν δομικά και συστηματικά στις αλλαγές που απαιτεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός από όλους.

Σχεδιασμός κυτταρικής δομής: Επισκόπηση της έννοιας

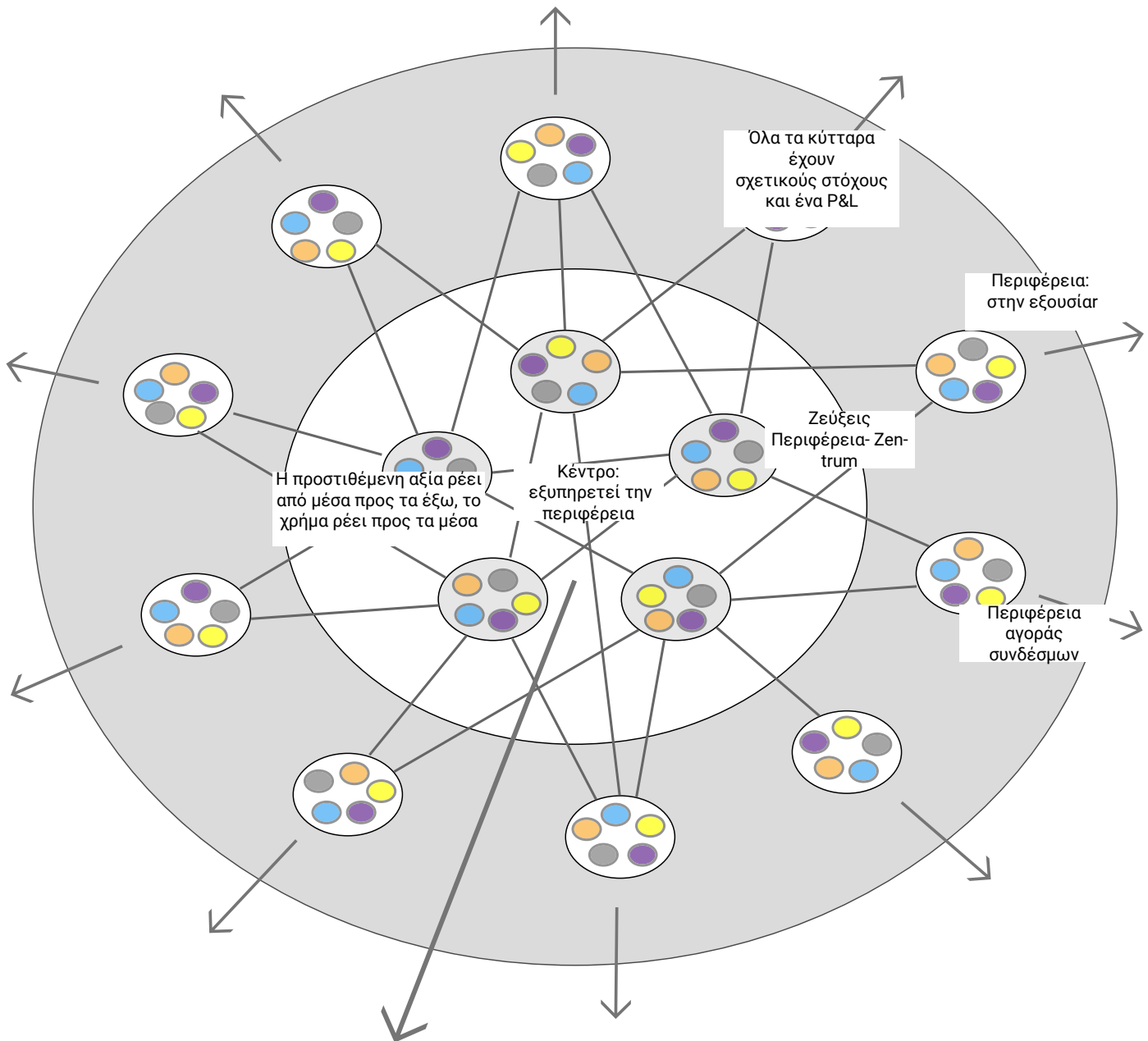
Ο σχεδιασμός της κυτταρικής δομής έχει τρία στοιχεία: Οι 12 αρχές ("νόμοι") του BetaCodex, 12 αρχές του Σχεδιασμού της Κυτταρικής Δομής και 8 πρακτικές συστάσεις.

Οι αρχές του BetaCodex

Νόμος	Κάνε αυτό!	Όχι αυτό!
01. Αυτονομία της ομάδας	Συνδεσιμότητα με σκοπό	όχι εξάρτηση
02. Ομοσπονδιοποίηση	Ενσωμάτωση σε "κύτταρα",	όχι διαίρεση σε σιλό
03. Ηγεσία	Αυτοοργάνωση,	όχι διαχείριση
04. Ολοκληρωτική επιτυχία	Ολοκληρωμένη καταλληλότητα,	όχι μονο-μεγιστοποίηση
05. Διαφάνεια	Νοημοσύνη ροής	όχι παρεμπόδιση ισχύος
06. Προσανατολισμός στην αγορά	Σχετικοί στόχοι,	όχι από πάνω προς τα κάτω
07. Εισόδημα υπό όρους	Συμμετοχή	όχι κίνητρα
08. Παρουσία του μυαλού	Προετοιμασία	όχι σχεδιασμένη οικονομία
09. Ρυθμός	Tact & groove	όχι προσανατολισμός στο οικονομικό έτος



Κέντρο - Περιφέρεια - Αγορά: η αλληλεπίδραση



12 αρχές του σχεδιασμού της κυτταρικής δομής

01. Σφαίρα Δραστηριότητας: να ακονιστεί, να γραφτεί & να κοινωνικοποιηθεί!
02. Περιφέρεια και κέντρο: Τα κελιά στην Περιφέρεια έχουν επαφή με την αγορά. Τα κελιά στο Κέντρο δεν έχουν.
03. Σύνδεσμοι Περιφέρεια / Κέντρο: Η περιφέρεια είναι υπεύθυνη. Το Κέντρο εξυπηρετεί την Περιφέρεια.
04. Όσο περισσότερα είναι τα κελιά της Περιφέρειας, σε σύγκριση με τα Κεντρικά κελιά, τόσο πιο δυναμική θα ξεδιπλωθεί η αγορά.
05. α κελία είναι λειτουργικά ολοκληρωμένα: Καλύπτουν (σχεδόν) πάντα πολλές λειτουργίες και πολλούς ρόλους.
06. Μέγεθος ομάδας κελιών: Ιδανικά, είναι πάντα 5 έως 8 άτομα,. Τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν διάφορους ρόλους.
07. Περιφερειακά κελιά: "δικοί" τους εξωτερικοί πελάτες, κερδίζουν ένα περιθώριο κέρδους.
08. Κεντρικά κελιά: Έχουν τα περιφερειακά κελιά ως πελάτες τους.
09. Τα κεντρικά κελιά διαθέτουν καταλόγους 5 έως 7 υπηρεσιών το καθένα - διαπραγματεύονται τις τιμές τους με την περιφέρεια.
10. Τα κελιά έχουν συναρτώμενους στόχους και μια κατάσταση κερδών και ζημιών - τα περιφερειακά κελιά πληρώνουν τα κεντρικά κελιά.
11. Διαφάνεια: Οι αριθμοί του οργανισμού και των κελίων είναι δημόσιοι, ορατοί και γρήγορα διαθέσιμοι.
12. Τα περιφερειακά κελιά συνεργάζονται και βοηθούν το ένα το άλλο, μπορούν να συνάπτουν και συμφωνίες μεταξύ τους.

8 συστάσεις σχετικά με το σχεδιασμό κυτταρικής δομής

01. Η κατάλληλη ακολουθία σχεδιασμού: Πρώτα η Σφαίρα Δραστηριότητας. Στη συνέχεια η Περιφέρεια και στη συνέχεια το Κέντρο
02. Συστηματική και συνειδητή εργασία γύρω από τη γλώσσα: Δομή κυττάρου Σχεδιασμός ορολογίας.
03. Μια ιδιαίτερα ελκυστική ακολουθία εργαστηρίων: π.χ. στο πλαίσιο του Open space Beta.
04. Τα κύτταρα αποτελούνται από τις ομάδες τους.: Μετά την ακολουθία του εργαστηρίου, οι ομάδες καθορίζουν οι ίδιες την ταυτότητα των κυττάρων/ μεμβρανών.
05. Ενημερώσεις: Τα κύτταρα επικαιροποιούν τις γραπτές ταυτότητες των κυττάρων τους, τουλάχιστον ετησίως.
06. Οργανωτική Υγιεινή: Εξάλειψη των κανόνων, των ρόλων συντονισμού και των μεθόδων καθοδήγησης.
07. Τα συνέδρια γνώσης, οι κοινότητες και άλλες μορφές αλληλεπίδρασης εξυπηρετούν τη δικτύωση και τη μάθηση στο πλαίσιο της Δομής Κυττάρου.
08. Οι κυκλικές συναντήσεις

ΟΔΗΓΙΕΣ:

Το BetaCodex είναι η βάση για το σχεδιασμό της κυτταρικής δομής

Προτού εισαγάγετε τον σχεδιασμό κυτταρικής δομής στον οργανισμό σας, θα πρέπει να εξοικειωθείτε με τις ιδέες που κρύβονται πίσω από την έννοια. Ο σχεδιασμός κυτταρικής δομής δεν θα ήταν νοητός χωρίς τη νοοτροπία BetaCodex που παρουσιάζεται λεπτομερώς στο ομώνυμο εργαλείο του παρόντος εγχειριδίου. Αυτό ισχύει και αντίστροφα. Μια οργάνωση Beta μπορεί να επιτευχθεί ιδιαίτερα καλά με την προσέγγιση του σχεδιασμού της δομής κυττάρων. Η προσέγγιση BetaCodex έχει ελάχιστη σχέση με το παραδοσιακό μάνατζμεντ, όπως αυτό διδάσκεται στις σπουδές διοίκησης επιχειρήσεων (βλ. επίσης το παραπάνω γράφημα, το οποίο περιλαμβάνει μια σύγκριση μεταξύ Alpha and Beta). Ο ευκολότερος τρόπος για να κατανοήσουμε την προσέγγιση BetaCodex είναι να την αντιπαραβάλουμε με το παραδοσιακό σύστημα διοίκησης Alpha. Εδώ, για παράδειγμα, το αφεντικό δεν θέτει στόχους. Οι άνθρωποι προσανατολίζονται απευθείας στην αγορά και στις ανάγκες των πελατών. Στη λειτουργία Beta, η πρόοδος διαμορφώνεται με όρους σχετικών στόχων με βάση την τρέχουσα κατάσταση και αυτοαξιολογείται διαρκώς από ομάδες που δρουν αυτόνομα. Όταν οι αρχές Beta εφαρμόζονται στην πράξη στο σχεδιασμό της κυτταρικής δομής, δύο σημαντικά πλεονεκτήματα έρχονται στο φως. Πρώτον, το BetaCodex σας δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείτε την πολυπλοκότητα και τη μεταβαλλόμενη δυναμική των σημερινών αγορών. Δεύτερον, η Beta αξιοποιεί καλύτερα την ανθρώπινη ιδιοσυγκρασία, μεταξύ άλλων όσον αφορά τις νέες ιδέες, την καινοτομία και την παρακίνηση όλων των εμπλεκο-

μένων. Αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό, αφενός, και αφετέρου έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει τα κίνητρα όλων.

Πέντε κεντρικά στοιχεία που συνθέτουν το σχεδιασμό της κυτταρικής δομής

Ο σχεδιασμός της κυτταρικής δομής είναι το αντίθετο της κεντρικής διακυβέρνησης. Αντίθετα, δίνεται έμφαση στην αποκεντρωτική αυτοοργάνωση. Αυτό σημαίνει ότι το περιβάλλον ενός οργανισμού, ιδίως οι αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται ο οργανισμός, παρέχουν τα αποφασιστικά ερεθίσματα. Υπάρχουν πέντε δυναμικές ή στοιχεία που συνεργάζονται σε αυτό (βλ. παραπάνω γράφημα):

1. Η αυτοοργάνωση με το σχεδιασμό της δομής των κυττάρων λειτουργεί από έξω προς τα μέσα. Οι αγορές κατευθύνουν την οργάνωση, για παράδειγμα "τραβώντας" την προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Λαμβάνοντας τα εξωτερικά ερεθίσματα (της αγοράς) ως βάση για όλες τις εσωτερικές δραστηριότητες, θα μειώσετε συστηματικά τις μη χρήσιμες εξελίξεις, όπως οι λανθασμένες αποφάσεις που έχουν ληφθεί από υπερφορτωμένα στελέχη.
2. Το οργανωτικό όριο διαχωρίζει το εσωτερικό από το εξωτερικό. Οι πραγματικές επιχειρηματικές δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα εντός του οργανωτικού ορίου και ο οργανισμός λειτουργεί εντός των παραμέτρων του εξωτερικού ορίου και επεκτείνει τις δραστηριότητές του για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς.
3. Κύτταρα: αυτά είναι τα κεντρικά στοιχεία του σχεδιασμού της κυτταρικής δομής σε έναν οργανισμό. Σε

κάθε οργανισμό υπάρχουν δύο τύποι κυττάρων. Από τη μία πλευρά υπάρχουν τα περιφερειακά κύτταρα, με άλλα λόγια τα κύτταρα που βρίσκονται σε άμεση επαφή με την αγορά. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν τα κεντρικά κύτταρα που δεν έχουν άμεση επαφή με την αγορά.

4. Διεπαφές ή συνδέσεις μεταξύ της αγοράς και των περιφερειακών κυττάρων. Εδώ βασίζονται οι εξωτερικές σχέσεις δημιουργίας αξίας και απόδοσης, με άλλα λόγια όλα όσα πληρώνουν οι εξωτερικοί πελάτες, για να δώσω ένα παράδειγμα.
5. Διεπαφές ή συνδέσεις μεταξύ των περιφερειακών κυττάρων και των κεντρικών κυττάρων. Εδώ λαμβάνει χώρα η εσωτερική δημιουργία αξίας και η ανταλλαγή υπηρεσιών. Οι εσωτερικοί "πελάτες" από την περιφέρεια "πληρώνουν" θεωρητικούς "λογαριασμούς" για το υποστηρικτικό έργο των κεντρικών κυττάρων. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να ποσοτικοποιηθεί, για παράδειγμα, η συμβολή των εσωτερικών κυττάρων διαχείρισης.
6. Οι Niels Pfläging και Silke Hermann, οι εμπνευστές του σχεδιασμού της δομής των κυττάρων, υπογραμμίζουν ιδιαίτερα τη σημασία της ευθυγράμμισης ολόκληρου του οργανισμού με τις γύρω αγορές. Αυτό το ονομάζουν "έλξη της αγοράς". Η αγορά έλκει τον οργανισμό προς την κατεύθυνση που επιτρέπει τη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τις ομάδες-στόχους με τον τρόπο που αυτοί ζήτησαν και πραγματικά χρειάζονται. Το αποτέλεσμα είναι ότι η παραδοσιακή διαχείριση της αλλαγής καθίσταται ουσιαστικά άνευ αντικειμένου, δεδομένου ότι η μόνιμη αλλαγή εμφυτεύεται εκ των πραγμάτων άμεσα στο DNA του οργανισμού.

Δύο ρόλοι - Κέντρο και Περιφέρεια

Στην ουσία, ο σχεδιασμός της δομής των κυττάρων αφορά την παροχή της μεγαλύ-

τερης δυνατής αυτονομίας στην περιφέρεια. Η εξουσία και η ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων μεταφέρεται από το κέντρο (π.χ. ένα εκτελεστικό συμβούλιο με την εποπτεία των πάντων) σε εκείνους που πραγματικά "εκτελούν" την επιχείρηση, με άλλα λόγια σε εκείνους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Επειδή αυτή η διαφορά είναι τόσο σημαντική, πρέπει να καταλάβετε τι ακριβώς διακρίνει το κέντρο από την περιφέρεια.

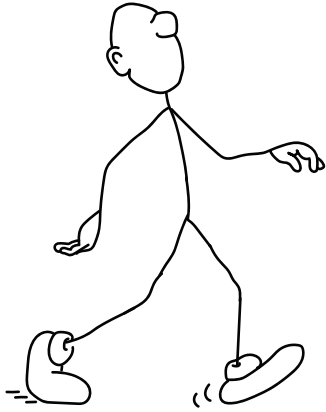
Από ένα μέγεθος περίπου δέκα ατόμων και πάνω συντελείται η εξής αλλαγή: ένας οργανισμός χάνει το καθεστώς του ενός κυττάρου, στο οποίο όλοι οι εμπλεκόμενοι μπορούν ακόμη πολύ εύκολα να εναλλάσσονται μεταξύ διαφορετικών ρόλων και όλοι οι εμπλεκόμενοι εργάζονται de facto στην αγορά. Μόλις ένας οργανισμός μεγαλώσει, εμφανίζονται δύο τύποι ρόλων, πράγμα που σημαίνει ότι δεν εργάζονται όλοι τόσο στενά όσο ο καθένας για τις ανάγκες της αγοράς:

Οι περιφερειακοί ρόλοι δημιουργούν τις εισφορές απευθείας στην αγορά για τις οποίες πληρώνονται οι λογαριασμοί. Χωρίς αυτές τις εισφορές δεν θα μπορούσαν να καταβληθούν οι μισθοί. Όλοι όσοι εργάζονται σε έναν περιφερειακό ρόλο έχουν την ευκαιρία να μάθουν απευθείας από την αγορά.

Οι κεντρικοί ρόλοι δεν έχουν αυτή την άμεση πρόσβαση στην αγορά. Η δουλειά τους είναι να παρέχουν υπηρεσίες στην περιφέρεια. Μαθαίνουν "μόνο" από την περιφέρεια, αφού αυτή λειτουργεί απομονωμένη από την αγορά. Είναι επίσης δυνατό να το θέσουμε με άλλο τρόπο: για όσους παρέχουν τις εσωτερικές υπηρεσίες του οργανισμού στο κέντρο, η αγορά είναι η δική τους περιφέρεια. Η περιφέρεια έχει το καθήκον να "τραβάει" το κέντρο, για παράδειγμα ενθαρρύνοντας τη λογιστική να διαθέτει αριθμούς σχετικά με την επιχειρηματική ανάπτυξη με όσο το δυνατόν πιο σύγχρονο και διαφανή τρόπο.

Είναι σημαντικό να προχωράμε με προσοχή όταν σκεφτόμαστε την περι-

φέρεια και το κέντρο, για να αποφύγουμε τη σύγχυση των παραδοσιακών ρόλων με τους ρόλους του σχεδιασμού της κυτταρικής δομής. Ένας διευθυντής δεν είναι αυτομάτως κέντρο, και ένας εκπρόσωπος πωλήσεων δεν είναι εξ ορισμού περιφερειάρχης. Η διάκριση μεταξύ περιφέρειας και κέντρου αφορά ρόλους, καθήκοντα και λειτουργίες. Οι μεμονωμένοι, παραδοσιακοί τίτλοι θέσεων εργασίας, όπως αυτοί που βρίσκονται στις επαγγελματικές κάρτες, δεν είναι στο προσκήνιο εδώ.



Formulate business model	Design peripheral cells	Design center cells	Constituting cells + infrastructure	Contracts + Agreements
--------------------------	-------------------------	---------------------	-------------------------------------	------------------------

Σχεδιασμός κυτταρικής δομής - βήμα προς βήμα

Η βασική ιδέα πίσω από την εισαγωγή του σχεδιασμού της κυτταρικής δομής είναι: "από έξω προς τα μέσα". Αν αφήσετε τον εαυτό σας να οδηγηθεί από αυτό το αξίωμα, τότε θα είναι ευκολότερο να καθιερώσετε τις πολύπλοκες εξωτερικές διαδικασίες της αγοράς και τις πληροφορίες της αγοράς ως το κεντρικό σημείο εκκίνησης για τη δημιουργία αξίας σε έναν οργανισμό και ταυτόχρονα να φροντίσετε για τη μετατόπιση της ευθύνης λήψης αποφάσεων στην περιφέρεια. Πριν εστιάσετε στη δομή των κυττάρων, ωστόσο, πρέπει να πραγματοποιήσετε μια σαφή οριοθέτηση του οργανισμού από το εξωτερικό. Ο σχεδιασμός της κυτταρικής δομής μπορεί να γίνει σε πέντε διαδοχικά βήματα. Λάβετε υπόψη ότι δεν χρειάζεται να ακολουθήσετε μηχανικά το ένα μετά το άλλο αυτά τα βήματα. Η προσέγγιση που προτείνεται εδώ προορίζεται από τους εμπνευστές να γίνει κατανοητή ευρετικά και όχι ως μηχανικό σχέδιο αποστήθισης.

1. Ξεκινήστε με τη διατύπωση του επιχειρηματικού σας μοντέλου όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρα και κατανοητά: όποιος δεν ξέρει τι και γιατί κάνει κάτι, δεν θα μπορέσει να αναπτύξει και μια κυτταρική δομή γι' αυτό! Τα θεμέλια για τον σχεδιασμό των κυττάρων και ολόκληρης της δομής δεν θα τεθούν πριν ο οργανισμός σας διατυπώσει εγγράφως τις δικές του επιχειρηματικές λειτουργίες με τρόπο που να είναι εύκολα κατανοητός από όλους τους ενδιαφερόμενους, είτε εσωτερικούς είτε εξωτερικούς. Ο σχεδιασμός της δομής των κυττάρων μπορεί να βοηθήσει το επιχειρηματικό σας μοντέλο να επιτύχει στην αγορά, όταν, για παράδειγμα, δημιουργείτε καλύτερες προσφορές που σας δίνουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σας. Πρέπει πρώτα να είστε ξεκάθαροι σχετικά με το τι κάνει το επιχειρηματικό σας μοντέλο να ξεχωρίζει και γιατί ακολουθείτε τους στόχους σας. Σας συνιστούμε να εξακολουθείτε να διατρέχετε αυτή τη διαδικασία αποσαφήνισης (ξανά), ακόμη και αν πραγματικά πιστεύετε ότι όλα είναι ήδη

ξεκάθαρα. Το εργαλείο "Χρυσός Κύκλος" και το εργαλείο "Ψηφιακός Μετασχηματισμός" του παρόντος εγχειριδίου είναι ο καλύτερος τρόπος για να προχωρήσετε σε αυτό.

2. Σχεδιασμός περιφερειακών κυττάρων: Μόλις αποσαφηνίσετε το επιχειρηματικό σας μοντέλο, θα είναι δυνατόν να σχεδιάσετε τα περιφερειακά κύτταρα που θα δρουν κοντά στην αγορά. Τα σημαντικά ερωτήματα τώρα είναι: ποιες λειτουργίες ανήκουν στην περιφέρεια; Ποιους ρόλους και ποιους αστερισμούς ρόλων θα πρέπει να εξετάσετε; Λάβετε υπόψη: σε μια δομή κυττάρων ο καθένας έχει πολλούς ρόλους ταυτόχρονα, μερικές φορές ακόμη και πολλούς διαφορετικούς ρόλους. Θα πρέπει, ωστόσο, να βεβαιωθείτε ότι ο καθένας έχει αρχικά ένα "κύτταρο προέλευσης", όπως είναι το κύτταρο του οργανισμού στο οποίο πραγματικά ανήκει.

3. Σχεδιάστε κεντρικά κύτταρα: βρίσκεστε στο σωστό δρόμο αν προχωρήσετε σύμφωνα με το σύνθημα "τα μόνα πράγματα που πρέπει να γίνουν κεντρικά κύτταρα είναι εκείνα που δεν είναι δυνατόν να χωρέσουν στην περιφέρεια". Στο κέντρο θα βρείτε δύο ρόλους που δημιουργούν αξία. Από τη μία πλευρά υπάρχουν οι ρόλοι που εργάζονται για την περιφέρεια και από την άλλη οι ρόλοι που εξυπηρετούν ολόκληρη τη δομή του οργανισμού, όπως για παράδειγμα η διοίκηση. Τα κύτταρα που εργάζονται για την περιφέρεια θα πρέπει να υιοθετήσουν μια στάση εξυπηρέτησης. Δεν κυριαρχούν ούτε παρακολουθούν την περιφέρεια και επίσης δεν λαμβάνουν αποφάσεις για την περιφέρεια. Εάν ο σχεδιασμός της δομής των κυττάρων πρόκειται να λειτουργήσει, τότε τα κεντρικά κύτταρα πρέπει να χρεώνουν τις υπηρεσίες τους στην περιφέρεια. Η ύπαρξη μιας εσωτερικής αγοράς με εσωτερικές τιμές θα αποτρέψει το κέντρο από το να αποκτήσει κυρίως εμμονή με τον εαυτό του - κάτι που παρατηρείται τόσο συχνά στους οργανισμούς.

Ο μόνος τρόπος για να δημιουργήσουν τα κεντρικά κύτταρα έσοδα για την υπολογισμένη κατάσταση κερδών και ζημιών (P + L) είναι να "πουλήσουν" τον εαυτό τους εσωτερικά στην περιφέρεια. Θα εκπλαγείτε από το πόσο καλά λειτουργεί αυτή η προσέγγιση ως φάρμακο κατά της σπατάλης και της απραξίας.

Οι κεντρικές υπηρεσίες που προσφέρονται στην περιφέρεια θα μπορούσαν να είναι, για παράδειγμα, οι "σχετικές με τη συμμόρφωση δραστηριότητες" της διοίκησης, η λογιστική ή η διαχείριση της ποιότητας (π.χ. πιστοποίηση). Οι "διοικητικές συνεισφορές" (π.χ. υποδοχή, προσωπική διαχείριση) και η "παροχή πληροφοριών" (π.χ. διαχείριση συστημάτων IT ή σύνταξη εκθέσεων) ανήκουν επίσης παραδοσιακά σε αυτή την κατηγορία.

Σε πολύ μικρούς οργανισμούς ή εταιρείες είναι συνήθως αρκετό να ενσωματώσετε όλες τις κεντρικές συνεισφορές σε ένα έως τρία μικρά "κεντρικά καταστήματα". Ένα "οργανωτικό κατάστημα" θα μπορούσε, για παράδειγμα, να παρέχει όλες τις υπηρεσίες που χρειάζεται η περιφέρεια για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά. Θα μπορούσατε να "προσφέρετε" πολλές εσωτερικές υπηρεσίες σε αυτό το κατάστημα, από την καθαριότητα μέχρι το ρόλο του διευθύνοντος συμβούλου. Σκεφτείτε πώς θα μπορούσατε να οργανώσετε τις εσωτερικές υπηρεσίες με τον πιο εύκολο και λειτουργικό τρόπο. Τα πολύ μικρά κελιά και οι πολύ στενοί ορισμοί ρόλων συνήθως δεν βοηθούν, καθώς οδηγούν σε μονότονη, συνεχώς επαναλαμβανόμενη εργασία. Αν θέλετε να έχετε μια ομάδα που ενδιαφέρεται για την επιχείρηση και σκέφτεται μαζί σας, τότε πρέπει να δημιουργήσετε ποικίλα προφίλ θέσεων εργασίας, ιδίως στο κέντρο.

4. Δημιουργία όλων των κυττάρων και της απαραίτητης υποδομής: αφού μελετηθούν τα τρία πρώτα βήματα - επιχειρηματικό μοντέλο, περιφερειακά κύτταρα και κεντρικά κύτταρα - μπορεί να αρχίσει η αλληλεπίδραση μεταξύ των κυττάρων. Αυτό είναι τώρα το βήμα από το σχεδι-



ασμό της δομής των κυττάρων στη λειτουργία της δομής των κυττάρων στις επιχειρηματικές σας δραστηριότητες. Τα κύτταρα αρχίζουν να εγκαθίστανται μόνα τους. Το καθένα αναπτύσσει τη δική του ταυτότητα που θα τα διακρίνει σαφώς από τα άλλα κύτταρα. Τα κύτταρα εξοπλίζονται με τα απαραίτητα εργαλεία και τους πόρους ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν τις συνεισφορές τους με αυτοδύναμο τρόπο. Μεταξύ άλλων, θα δημιουργήσουν τη δική τους κατάσταση κερδών και ζημιών, θα συμφωνήσουν σε λογικά στοιχεία για τη μέτρηση των επιδόσεών τους και θα διασφαλίσουν ότι οι δραστηριότητές τους είναι επαρκώς διαφανείς. Μόλις καταρτιστούν, θα είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν αυτές οι πληροφορίες για να προσδιοριστεί επίσης η απόδοση ολόκληρου του δικτύου κυψελών - με άλλα λόγια η απόδοση του οργανισμού σας στο σύνολό του.

5. "Συμβόλαια" και συμφωνίες μεταξύ των κυττάρων: Έχετε πλέον θέσει τη βάση για τις εσωτερικές "διαπραγματεύσεις" του οργανισμού σας σχετικά με την απόδοση, τις τιμές και τις λεπτές προσαρμογές των συνδέσεων μεταξύ των κυττάρων. Όταν το κάνετε αυτό, είναι σημαντικό να λάβετε υπόψη ότι οι εσωτερικές αγορές προφανώς δεν λειτουργούν όπως οι πραγματικές αγορές. Μπορούν, ωστόσο, να δημιουργηθούν με τρόπο που να μοιάζει

πολύ με την αγορά. Εάν κάθε κύτταρο γίνει μια οιονεί αυτόνομη μίνι εταιρεία στο πλαίσιο της συνολικής δομής του οργανισμού, τότε καθίστανται δυνατές άλλες διαδικασίες λήψης αποφάσεων από εκείνες των δομών από πάνω προς τα κάτω. Κάθε περιφερειακό κύτταρο μπορεί να αποφασίσει μόνο του αν, για παράδειγμα, θέλει να ζητήσει τις απαιτούμενες συνεισφορές από το δικό του κέντρο ή εξωτερικά από την αγορά. Οι υπηρεσίες από το κέντρο του ίδιου του οργανισμού που είναι πολύ ακριβές ή που κανείς δεν χρειάζεται μπορούν να εντοπιστούν από όλους τους εμπλεκόμενους. Επειδή δεν συνεισφέρουν τίποτε στα κεντρικά κύτταρα P+L (δεν παράγουν έσοδα), όσοι βρίσκονται στο "οργανωτικό κατάστημα" θα επικεντρωθούν, για παράδειγμα, πολύ γρήγορα στην προσφορά των απαραίτητων υπηρεσιών σε "ανταγωνιστικές" τιμές. Για να μπορέσει το σύστημα διάρθρωσης των κυττάρων να επιτύχει το πλήρες αποτέλεσμα του, όλα τα σχετικά στοιχεία και οι οικονομικές πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμα σε όλα τα κύτταρα γρήγορα, με διαφάνεια και εύκολα συγκρίσιμα. Αυτό αποτελεί την υποχρεωτική προϋπόθεση για τη μέτρηση της επιτυχίας κάθε ξεχωριστής κυψέλης και, στο σύνολό της, για τη μέτρηση της επιτυχίας ολόκληρου του οργανισμού.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



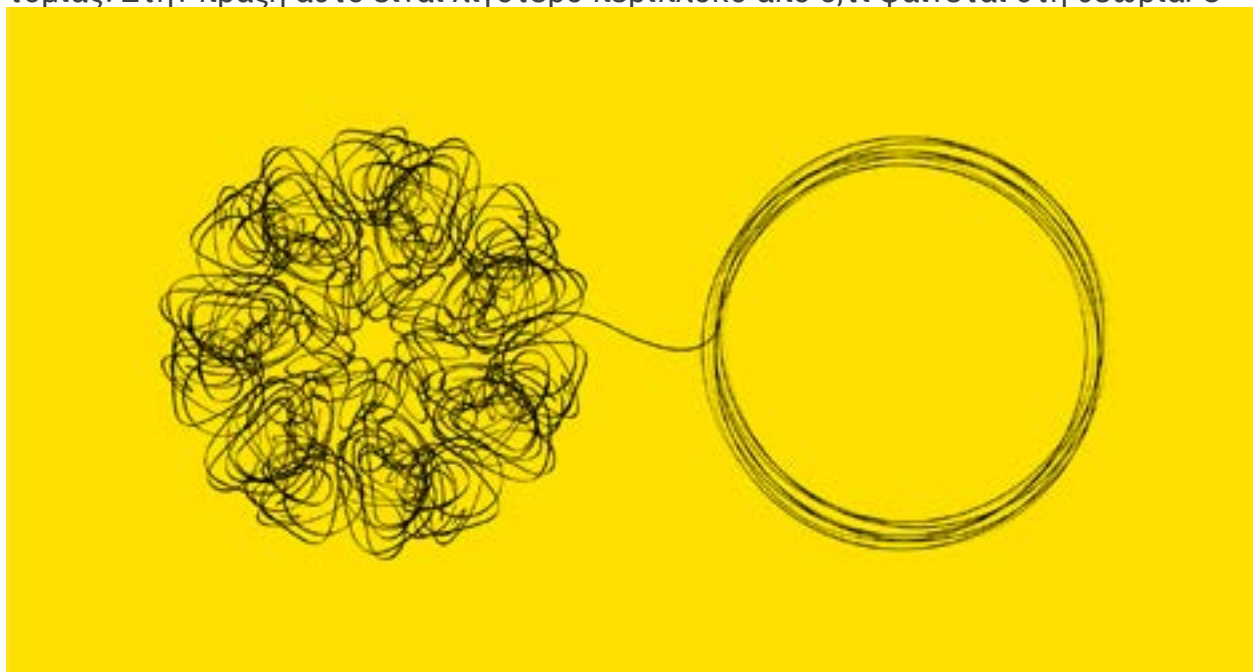
Η επικοινωνία είναι το παν

Ο σχεδιασμός της κυτταρικής δομής μπορεί να λειτουργήσει μόνο εάν η επικοινωνία σε έναν οργανισμό λειτουργεί καλά. Αυτό είναι σημαντικό να τονιστεί επειδή οι σχέσεις επικοινωνίας δεν βρίσκονται στο επίκεντρο της προσέγγισης του σχεδιασμού της κυτταρικής δομής. Η προσέγγιση αυτή στοχεύει πολύ περισσότερο στη δημιουργία αξιών, με άλλα λόγια στο ερώτημα ποιος δημιουργεί ποιες αξίες σε έναν οργανισμό και πώς οργανώνεται αυτή η δημιουργία αξιών. Για τους ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς μπορεί να είναι αυτονόητο ότι δίνεται έμφαση στην επικοινωνία. Όσοι έχουν μόλις αρχίσει να βαδίζουν προς την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς υπενθυμίζεται εδώ ότι ο σχεδιασμός της δομής των κυττάρων δεν είναι μια τυχερή σακούλα που αρκεί να την ξεπακετάρετε για να αρχίσουν όλα να λειτουργούν από μόνα τους. Ο σχεδιασμός κυτταρικής δομής καθορίζει μια βασική δομική ιδέα που πρέπει, ωστόσο, να δουλευτεί ξεχωριστά στην πράξη σε κάθε οργανισμό. Δεν θα λειτουργήσει χωρίς τα κατάλληλα εργαλεία επικοινωνίας και μια ανοιχτή κουλτούρα επικοινωνίας. Σε αυτό το εγχειρίδιο θα βρείτε διάφορα εργαλεία για την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε παράλληλα με την εισαγωγή της προσέγγισης του σχεδιασμού κυτταρικής δομής.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί καινοτομία - ποιος είναι υπεύθυνος γι' αυτό;

Η καινοτομία είναι πάντα ένας ρόλος για τον οποίο είναι υπεύθυνο το κέντρο. Γιατί

συμβαίνει αυτό; Σύμφωνα με την έννοια του σχεδιασμού της κυτταρικής δομής, κάτι που είναι καινούργιο δεν έχει (ακόμη) καμία σχέση με τη δημιουργία αξίας που οδηγεί στην πληρωμή των λογαριασμών των πελατών στην αγορά. Είναι σωστό, ωστόσο, ότι πολλές σημαντικές βάσεις για νέα προϊόντα και υπηρεσίες -στην πραγματικότητα ίσως και η πλειονότητα- "ανακαλύπτονται" στην περιφέρεια, επειδή αυτή συνεργάζεται στενά με την αγορά και αναγνωρίζει άμεσα τις επιθυμίες και τα προβλήματα των πελατών. Επομένως, μπορεί σίγουρα να συμβεί κάτι καινοτόμο ή νέο να ανακαλυφθεί και να προσφερθεί πρώτα από ένα κύτταρο της περιφέρειας. Για να μιλήσουμε όμως για πραγματική καινοτομία, το κέντρο πρέπει να φορέσει το καπέλο της καινοτομίας. Στην πράξη αυτό είναι λιγότερο περίπλοκο από ό,τι φαίνεται στη θεωρία. Ο



καθένας στον οργανισμό μπορεί να φοράει πολλά καπέλα. Για το λόγο αυτό, όσοι στην περιφέρεια βρίσκουν νέες ιδέες ή λύσεις, ή ακόμη και προϊόντα που αποδεικνύουν ότι οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν γι' αυτά, είναι πάντα οι πρώτοι που ενσωματώνονται στο κύτταρο που προωθεί την καινοτομία στο κέντρο.

Εκμάθηση μιας νέας γλώσσας

Όποιος θέλει να εισάγει το σχεδιασμό κυτταρικών δομών θα πρέπει να καταβάλει προσπάθεια να μάθει την αντίστοιχη γλώσσα ή ορολογία του σχεδιασμού κυτταρικών δομών. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για την εκμάθηση και τη χρήση περίπου 50 θεμελιωδών "λεξιλογίων" για αυτή τη νέα "γλώσσα". Πρόκειται για τη συνειδητή εγκατάλειψη της γλώσσας των οργανωτικών δομών από πάνω προς τα κάτω - θέλουμε να αντικαταστήσουμε τα παλιά κομμάτια του λεξιλογίου με νέα. Αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο, επειδή έχουμε μεγαλώσει από τις πρώτες μέρες μας με τη γλώσσα για μια διοικητική ομάδα που είναι υπεύθυνη για τα πάντα. Η οικογένεια, το σχολείο, η επαγγελματική κατάρτιση και ίσως ένα πτυχίο είναι όλα βαθιά ριζωμένα στον κόσμο της διοίκησης από πάνω προς τα κάτω. Χρειάζεται κάποια εξάσκηση και συνειδητή αποφυγή λέξεων αν θέλετε να αποχαιρετήσετε όλα αυτά. Μερικά παραδείγματα θα το καταστήσουν αυτό σαφές. Θα πρέπει να μιλάτε για έξω/μέσα και όχι (πλέον) για πάνω/κάτω- για επιχειρηματικά κύτταρα και όχι (πλέον) για πωλήσεις- για διάλογο και όχι (πλέον) για ανατροφοδότηση- για ρόλους ή χαρτοφυλάκια ρόλων αντί



για (πρώην) θέσεις, αξιώματα ή δουλειές- για προετοιμασία αντί για (πρώην) σχεδιασμό και, τέλος, για κύτταρα και όχι (πλέον) για τμήματα

Στην πράξη, η παλαιά γλώσσα θα συνεχίσει να ομιλείτε για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι προσεκτικοί αναγνώστες θα τη βρουν ακόμη και σε πολλά σημεία αυτού του εγχειριδίου. Όποιος μπορεί να την ανακαλύψει και να την αποκρυπτογραφήσει, ωστόσο, βρίσκεται ήδη στο καλύτερο παρελθόν προς την κατεύθυνση της ομιλίας και του ζωντανού "σχεδιασμού της κυτταρικής δομής".

Εργαστήρια, συνέδρια και συναντήσεις

Το καλύτερο είναι ο συγκεκριμένος σχεδιασμός της κυτταρικής δομής ενός οργανισμού να αναπτύσσεται (όχι να σχεδιάζεται ☒) από όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους σε έναν οργανισμό, ιδανικά από όλους. Πραγματοποιήστε εργαστήρια εντός του οργανισμού σας, ιδανικά ενσωματωμένα στη διαδικασία INCLUDE βήμα προς βήμα, όπως αυτή παρουσιάζεται στην ενότητα 4. Τα συνέδρια γνώσης ή οι κοινότητες ενδιαφέροντος/πρακτικής/προβλημάτων κ.λπ. είναι ιδιαίτερα κατάλληλα για τη διασφάλιση της μόνιμης ανταλλαγής, μάθησης και δικτύωσης εντός ενός οργανισμού. Μπορείτε να προωθήσετε την περαιτέρω ανάπτυξη του σχεδιασμού της κυτταρικής δομής καλά μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό με επαναλαμβανόμενες συναντήσεις ανοικτού χώρου, όπως αυτές προβλέπονται στην προσέγγιση INCLUDE

Ποτέ δεν τελειώνει! Αναπτύσσοντας μια αγάπη για τη "μόνιμη Beta"

Οι εργασίες για τον ειδικό σχεδιασμό της κυτταρικής δομής ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας δεν έχουν ποτέ ολοκληρωθεί. Το περιβάλλον του οργανισμού μεταβάλλεται συνεχώς. Οι νέες τεχνολογίες μπορεί να αμφισβητήσουν ακόμη και ολόκληρο το προηγούμενο επιχειρηματικό μοντέλο. Συνεπώς, πρέπει να επανεξετάζεται επανειλημμένα, να προσαρμόζεται και να αλλάζει, ώστε η δομή κυψέλης να εξυπηρετεί όσο το δυνατόν καλύτερα τη δημιουργία αξίας από τον οργανισμό. Είναι σημαντικό όλοι οι εμπλεκόμενοι να το κατανοούν αυτό ήδη κατά την εισαγωγή του σχεδιασμού της δομής κυττάρων - είναι καλύτερο όμως να το καλωσορίζουν 100%. Το "μόνιμο Beta", με άλλα λόγια η σκόπιμη και συνειδητή διαβίωση με το "αρκετά καλό

για τώρα", θα γίνει τότε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κάθε βελτίωση της δομής του οργανισμού θα γίνει πηγή νέων γνώσεων για τις λειτουργίες του ίδιου του οργανισμού, καθώς και για τις ευκαιρίες της αγοράς.

ΠΟΡΟΙ

Το Cell structure design είναι μια κοινωνική τεχνολογία ανοιχτού κώδικα από τους Niels Pfläging και Silke Hermann. Μπορείτε να βρείτε περισσότερες και αναλυτικότερες πληροφορίες εδώ: www.redforty2.com/cellstructuredesign

Λογοτεχνία: Η ακόλουθη προσφέρει μια καλή και ολοκληρωμένη θεωρητική εξαγωγή, συμπεριλαμβανομένων πρακτικών παραδειγμάτων: "Γυρίστε την επιχείρησή σας από έξω προς τα μέσα!". Μια λευκή βίβλος για το σχεδιασμό δομών κυττάρων: <https://www.redforty2.com/cellstructuredesign/> (Παρουσίαση).

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#BetaCodex #Αυτοοργάνωση #Προστιθέμενη Αξία #Χρυσός Κύκλος #Διαφάνεια

05 ΟΡΕΝ SPACE ΓΙΑ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Χωρίς πάθος, κανείς δεν ενδιαφέρεται.
Χωρίς υπευθυνότητα, τίποτα δεν γίνεται.
Harrison Owen



ΟΦΕΛΗ:

Πότε είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η μέθοδος Open Space;

- ☒ ☒ Όταν έχει δημιουργηθεί ένα επείγον και πολύπλοκο πρόβλημα το οποίο αφορά την πλειοψηφία των εργαζομένων της επιχείρησης και το οποίο πρέπει να επιλυθεί.
- ☒ ☒ Όταν θεωρείτε ότι όλοι οι πιθανοί συμμετέχοντες σε μια συνάντηση θα παρουσιάσουν γνήσιο ενδιαφέρον για την επίλυση ενός προβλήματος, όταν συγκεντρώνονται όσο το δυνατόν περισσότεροι άνθρωποι με διαφορετικές γνώσεις κ.λπ. και όταν πιστεύετε ότι οι συζητήσεις σχετικά με την επίλυση του προβλήματος θα μπορούσαν να δημιουργήσουν συγκρούσεις.
- ☒ ☒ Όταν αντιμετωπίζετε μια πρόκληση και θέλατε να βρείτε τη λύση μαζί με την ομάδα σας και να αναθέσετε ευθύνες στα μέλη της.
- ☒ ☒ Όταν πιστεύετε ότι ο οργανισμός σας ανταποκρίνεται πολύ αργά στις προκλήσεις.
- ☒ ☒ Όταν πιστεύετε ότι δεν μπορείτε να συνεχίσετε να κάνετε τα πράγματα με τον τρόπο που γίνονταν στο παρελθόν, δηλαδή γνωρίζετε ότι κάτι πρέπει να αλλάξει ριζικά στο οργανωτικό σας μοντέλο.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Η Gabi και ο Thomas διευθύνουν μαζί μια εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στην οποία απασχολούνται 18 υπάλληλοι. Επιπλέον, η εταιρεία τους συνεργάζεται με πολλούς συμβούλους οι οποίοι είναι ελεύθεροι επαγγελματίες. Παρά το σχετικά μικρό μέγεθος της επιχείρησης, τα τελευταία χρόνια έχει κυριαρχήσει ανάμεσα στο προσωπικό η "νοοτροπία σιλό". Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται κυρίως με την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε καθημερινή βάση περιμένουν από τους δύο

εκπροσώπους μάρκετινγκ και πωλήσεων να τους παρέχουν όλους τους νέους πελάτες τους. Δεν φαίνεται να τους ενδιαφέρει να συμβάλουν και οι ίδιοι σε αυτό το έργο, επειδή θέλουν να επικεντρωθούν πλήρως στη δημιουργία νέου περιεχομένου σχετικά με τις συμβουλευτικές τους υπηρεσίες.

Ταυτόχρονα, η ζήτηση για συμβουλευτικές υπηρεσίες στον κύριο τομέα δραστηριοποίησης της εταιρείας υποχωρεί σταδιακά. Αν δεν αλλάξει κάτι και γρήγορα, φαίνεται ότι τα χρόνια της ανάπτυξης και της συνεχούς επιτυχίας θα αντικατασταθούν από την ανάγκη να αρχίσουν να κάνουν οικονομία. Υπήρξαν διάφορες σκέψεις για την εισαγωγή νέων προϊόντων, ιδίως των προϊόντων που συνδέονται με την ψηφιακή πληροφόρηση, αλλά φαίνεται ότι οι ιδέες αυτές τείνουν να παραμεριστούν, καθώς τα εμπλεκόμενα μέρη είναι πολύ απασχολημένα με τις καθημερινές τους υποχρεώσεις. Για μεγάλο χρονικό διάστημα, οι συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων ή οι ανταλλαγές απόψεων με τους διευθυντές κατέληγαν στο ίδιο συμπέρασμα: "Πρέπει να κάνουμε αυτό ή εκείνο γρήγορα, αλλιώς τα πράγματα θα μπορούσαν να γίνουν δύσκολα".

Η Gabi θυμάται ότι συμμετείχε σε μια εκδήλωση Open Space ενώ εργαζόταν εθελοντικά για μια οργάνωση προσφύγων πριν από μερικά χρόνια. Θυμάται ακόμα πόσο παραγωγική ήταν αυτή η ομαδική εργασία και πώς το έργο της οργάνωσης, το οποίο ήταν εντελώς ιδιωτικό μέχρι εκείνη τη στιγμή, είχε γίνει αισθητά πιο επαγγελματικό ως αποτέλεσμα. «Σίγουρα το ίδιο πρέπει να είναι εφικτό και στην εταιρεία μας», σκέφτεται. Πείθει τον Thomas να το δοκιμάσουν, αν και στην αρχή ο Thomas είναι πολύ επιφυλακτικός. Προσλαμβάνουν έναν έμπειρο σύμβουλο Open Space και αφιερώνουν χρόνο στο να μάθουν οι ίδιοι τις απαιτήσεις και τις ευκαιρίες της μεθόδου Open Space. Μετά από δύο μήνες είναι έτοιμοι να ξεκινήσουν. Συνολικά 22 άτομα συναντιούνται στο συνέδριο Open Space και περνούν δύο ημέρες



συζητώντας με θέμα: «Ανάπτυξη και όχι εξοικονόμηση: Θέλουμε να δοκιμάσουμε κάτι καινούργιο ξανά!» Μαζί με όλους σχεδόν τους υπαλλήλους συμμετέχουν και επτά εξωτερικοί σύμβουλοι με τους οποίους η εταιρεία συνεργάζεται σε διάφορα θέματα για πάνω από δέκα χρόνια. Ο Thomas ήταν πεπεισμένος ότι η εταιρεία θα μπορούσε να επωφεληθεί ιδιαίτερα από την πλούσια εμπειρία των εξωτερικών συμβούλων. Τελικά είχε δίκιο. Ήταν η ιδέα ενός από τους εξωτερικούς συμβούλους που αποδείχθηκε ότι έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας καινούργιας ιδέας που τελικά εξελίχθηκε σε ένα πολύ επιτυχημένο προϊόν.

Ανασκοπώντας το συνέδριο Open Space, φαίνεται ότι αυτό αποτέλεσε την αφετηρία για την Gabi, τον Thomas και όλη την ομάδα μιας μακρόχρονης διαδικασίας οργανωτικής ανάπτυξης που επέτρεψε στην επιχείρηση να αυξήσει την αυτοοργάνωσή της. Το τμήμα των συμβούλων και το τμήμα του μάρκετινγκ καταργήθηκαν. Όλοι οι εσωτερικοί σύμβουλοι εργάζονται πλέον ενεργά στην εξυπηρέτηση πελατών. Ένας από τους βασικούς λόγους που γίνεται αυτό είναι ότι έχει αντικτυπο και στο περιεχόμενο της εργασίας τους.

ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ:

Η μέθοδος Open Space είναι στην πραγματικότητα απλώς ένα συνώνυμο της αυτοοργάνωσης. Αυτή η μορφή συνεδρίων σας επιτρέπει να επιτύχετε υψηλό επίπεδο συμμετοχής για ένα συγκεκριμένο θέμα. Αυτό είναι εφικτό λόγω του ότι σε μια εκδήλωση Open Space συμμετέχουν μόνο άτομα που θεωρούν το θέμα του συνεδρίου σημαντικό. Επιπλέον, όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώνονται ότι είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι να μάθουν και να συνεισφέρουν κάτι χρήσιμο κατά τη διάρκεια του συνεδρίου Open Space και ότι από αυτούς εξαρτάται η επιτυχία του συνεδρίου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα συνέδρια Open Space να εξελίσσονται πιο παραγωγικά και με μεγαλύτερη εστίαση σε δράσεις και αποτελέσματα από ότι οι παραδοσιακές μορφές εκδηλώσεων. Η μέθοδος Open Space είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για πολύπλοκες καταστάσεις, π.χ όταν πρέπει να αναπτυχθεί μια νέα στρατηγική ή ένα νέο προϊόν ή όταν πρέπει να καθοριστούν, να συντονιστούν και να τεθούν σε κίνηση διάφορα βήματα για την εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής.

Οι τέσσερις αρχές του Open Space για οργανισμούς

«Αυτοί που είναι παρόντες είναι απλώς οι κατάλληλοι».

«Ό,τι και να συμβεί είναι το μόνο πράγμα που θα μπορούσε να συμβεί!».

«Θα ξεκινήσει όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή»

«Όταν τελειώσει, τελείωσε. Όταν δεν έχει τελειώσει, δεν έχει τελειώσει»

Έχετε τα μάτια σας ανοιχτά και περιμένετε να εκπλαγείτε!

ΟΔΗΓΙΕΣ:

Θεμέλια:

Υπάρχουν μερικά πράγματα που απαιτούνται για να λειτουργήσει η μέθοδος Open Space. Με άλλα λόγια, αν δεν ισχύουν οι ακόλουθες πτυχές, τότε θα πρέπει να εξετάσετε προσεκτικά αν η μέθοδος αυτή είναι πραγματικά η σωστή προσέγγιση:

Σημαντικό θέμα:

το θέμα ενός συνεδρίου Open Space είναι ζωτικής σημασίας. Πρέπει να προσελκύει τους συμμετέχοντες και να είναι διατυπωμένο με τρόπο που να γίνεται ξεκάθαρο ότι θα γίνει συζήτηση και επίλυση ενός σημαντικού και συναρπαστικού ερωτήματος, καθώς και μιας θεμελιώδους και σύνθετης πρόκλησης. Βεβαιωθείτε ότι ο τίτλος που θα επιλέξετε για την εκδήλωση είναι ξεκάθαρος σε όλους για το περί τίνος πρόκειται. Το θέμα πρέπει να είναι συγκεκριμένο. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να αφήσετε αρκετό περιθώριο για ανταλλαγή σκέψεων και ιδεών που είναι ανοιχτή σε

διαφορετικά αποτελέσματα.

Ομάδες όσο το δυνατόν πιο ποικιλόμορφες:

θέλετε όλοι όσοι χρειάζεστε για την επίλυση του αρχικού σας προβλήματος να συμμετάσχουν στο συνέδριο Open Space. Οι ομάδες που συγκεντρώνουν όσο το δυνατόν περισσότερες διαφορετικές δεξιότητες και ικανότητες σε σχέση με το θέμα είναι οι καλύτερες για την επίλυση του. Δεν υπάρχει απολύτως κανένα όριο στον αριθμό των συμμετεχόντων σε αυτά τα συνέδρια. Αν ο οργανισμός σας αριθμεί λιγότερα από 20 άτομα, τότε μπορείτε να σκεφτείτε να



προσκαλέσετε επίσης πελάτες, προμηθευτές, συμβούλους ή, για παράδειγμα, εκπροσώπους της επαγγελματικής σας ένωσης. Οι μικρότερες ομάδες περιλαμβάνουν αναπόφευκτα λιγότερη ποικιλιομορφία. Αυτό δεν σημαίνει, ωστόσο, ότι δεν μπορείτε να εξακολουθήσετε να εργάζεστε με τις αρχές του Open Space.

Εθελοντική συμμετοχή:

όσοι έρχονται στο συνέδριο Open Space θα πρέπει να συμμετέχουν 100% εθελοντικά. Η αυτοοργάνωση, με άλλα λόγια η εθελοντική αποδοχή της ευθύνης ή της συμμετοχής σε ένα γεγονός ή μια ιδέα, απλά δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω ορών εργασίας ή εντολών. Όσοι θα συμμετέχουν θα πρέπει να είναι εκεί επειδή το θέλουν. Εάν η συμμετοχή είναι υποχρεωτική, αυτό μπορεί να έχει καταστροφικό αντίκτυπο στην εκδήλωση. Άγνωστη λύση: Η μέθοδος Open Space είναι χάσιμο χρόνου αν είναι προφανές τι πρέπει να συμβεί. Αντίθετα, η μέθοδος αυτή είναι πολύ χρήσιμη όταν κανείς στην αίθουσα δεν γνωρίζει τη λύση στα θέματα/προβλήματα. Η μέθοδος Open Space δεν είναι κατάλληλη εάν στόχος είναι η αύξηση της αποδοχής σε μια αλλαγή στρατηγικής που έχει καθοριστεί εκ των προτέρων από την ηγεσία του οργανισμού, για παράδειγμα. Οι ψευδοεκδηλώσεις Open Space είναι καταδικασμένες να αποτύχουν επειδή οι συμμετέχοντες θα αντιληφθούν ότι χειραγωγούνται.

Οι συγκρούσεις είναι πιθανές:

χωρίς συγκρούσεις ή και διαφωνίες δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Ένα σύνθετο θέμα θα προκαλέσει αυτόματα διαφορετικές απόψεις που μπορούν να αντιμετωπιστούν και να αναλυθούν στο συνέδριο Open Space. Όσο πιο ποικίλη είναι η σύνθεση των ομάδων, τόσο πιο πιθανό είναι να υπάρξουν συγκρούσεις. Αυτό είναι καλό.

Είναι επείγον:

το θέμα θα πρέπει να είναι φλέγον ζήτημα για όσο το δυνατόν περισσότερους από τους συμμετέχοντες. Είναι ωφέλιμο αν όλοι πιστεύουν ότι η λύση θα έπρεπε πραγματικά να είχε ήδη εφαρμοστεί χθες.

Ο χώρος πρέπει να είναι άνετος:

είναι απαραίτητο να υπάρχει αρκετός χώρος για να μπορούν όλοι να κινούνται ελεύθερα. Πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα για όλους τους συμμετέχοντες να κάθονται μαζί σε κύκλο σε ένα χώρο. Δεν θα χρειαστείτε πολλά πράγματα εκτός από αρκετές καρέκλες, έναν μεγάλο τοίχο (συνήθως πολλούς πίνακες) και χαρτί και στυλό. Τα τραπέζια πιάνουν χώρο και πρέπει να μετακινούνται στην άκρη. Είναι καλύτερα επίσης αν η κύρια αίθουσα όπου βρίσκονται όλοι έχει επίσης αρκετό χώρο για τις

ξεχωριστές ομάδες εργασίας. Αν όχι, τότε οι ομάδες αυτές μπορούν να συναντηθούν σε αίθουσες που χρησιμοποιούνται για διάλειμμα ή να βρουν άλλους χώρους κοντά στην κύρια αίθουσα. Σε μια ομάδα περίπου 50 ατόμων θα πρέπει να έχετε μεταξύ 4 και 6 ξεχωριστούς χώρους εργασίας για το στάδιο της ομαδικής εργασίας.

Αρκετός χρόνος:

για τις βασικές διαδικασίες ανάπτυξης θα πρέπει, αν είναι δυνατόν, να περάσετε δύο, μερικές φορές ακόμη και τρεις ημέρες στο συνέδριο Open Space. Αυτό θα οδηγήσει σε μια βαθύτερη ανάλυση του προβλήματος, θα δώσει σε όλους τους εμπλεκόμενους την ευκαιρία να σκεφτούν τις εμπειρίες τους κατά τη διάρκεια της ημέρας και θα δώσει αρκετό χρόνο για ένα σχέδιο δράσης με όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα συμπεράσματα. Παράλληλα με τη διάρκεια της εκδήλωσης, η "ακεραιότητα" του χρόνου του συνεδρίου είναι επίσης κρίσιμη. Παρουσίες, π.χ. από ηγετικά μέλη ή εξωτερικούς εμπειρογνώμονες, καθώς και κάθε είδους διακοπή που δεν ανήκει στη διαδικασία του Open Space, είναι επιβλαβής. Αυτές μπορούν να λάβουν χώρα είτε εκ των προτέρων είτε εκ των υστέρων.

Ρόλοι:

Σε μια εκδήλωση Open Space πρέπει να διακρίνετε τέσσερις ρόλους. Οι άνθρωποι αυτοί θα έχουν σαφή καθήκοντα και όλοι θα συμβάλουν στην επιτυχία της εκδήλωσης:

- **Διοργανωτής/Χορηγός:** ο διοργανωτής ή ο χορηγός ενός συνεδρίου Open Space έχει την επίσημη εξουσία να εγκρίνει το συνέδριο. Αυτός είναι συνήθως ένας ηγέτης, για παράδειγμα ο διευθυντής μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Κατά τη διάρκεια του Open Space ο διοργανωτής/χορηγός θα περάσει γρήγορα στο παρασκήνιο. Μόλις παραδώσει την ευθύνη για τη διεξαγωγή του συνεδρίου στο συντονιστή, ο διοργανωτής ή ο χορηγός θα ενταχθεί στην ομάδα των συμμετεχόντων και θα λάβει μέρος με τους υπόλοιπους.
- **Συντονιστής:** ο ρόλος του συντονιστή

είναι να συντονίζει το συνέδριο από την αρχή έως το τέλος. Δύο πράγματα είναι απαραίτητα για το συντονισμό του συνεδρίου: η εξουσιοδότηση για τη διεξαγωγή της εκδήλωσης που του έχει δοθεί από τον διοργανωτή ή τον χορηγό και η τεχνογνωσία για να ανοίξει τον χώρο που απαιτείται για την αυτοοργάνωση και να διασφαλίσει ότι οι βασικές απαιτήσεις ενός λειτουργικού συνεδρίου τηρούνται καθ' όλη τη διάρκεια της εκδήλωσης. Στην ορολογία του Open Space οι άνθρωποι μιλούν για "διατήρηση του χώρου ανοικτού". Ο διαμεσολαβητής θα παραδώσει την κύρια ευθύνη για την επιτυχία του συνεδρίου στους συμμετέχοντες από την αρχή.

- **Συμμετέχοντες:** οι συμμετέχοντες θα αναλάβουν γρήγορα τον κύριο ρόλο στην εκδήλωση. Μπορούν να αποφασίσουν οι ίδιοι σε ποιες ομάδες εργασίας θα ήθελαν να συμμετάσχουν, ποιες πληροφορίες θα μοιραστούν και με ποιον θα τις μοιραστούν και τι θα ήθελαν να συζητήσουν ή να ασχοληθούν κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης. Κανείς δεν μπορεί να ελέγξει τι θέλουν να κάνουν και τότε μπορούν να το κάνουν. Εάν οι συμμετέχοντες αποφασίσουν να καλέσουν μια συνάντηση για τις ομάδες εργασίας, τότε απλώς αναλαμβάνουν την ευθύνη για αυτή τη συνάντηση.
- **Οι συμμετέχοντες ως οδηγοί ομάδων εργασίας:** κάθε συμμετέχων έχει την ευκαιρία στην αρχή και καθ' όλη τη διάρκεια του συνεδρίου να δημιουργήσει ομάδες εργασίας. Με αυτό τον τρόπο αναλαμβάνει το ρόλο να επιτρέψει τη συνεισφορά όλων των συμμετεχόντων στην ομάδα εργασίας του και να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα αυτής της συνάντησης θα καταγραφούν για όλους τους συμμετέχοντες.

Εφαρμογή/διαδικασία:

Το Open Space έχει ως στόχο να διευκολύνει τις δυνάμεις της αυτοοργάνωσης. Αυτό απαιτεί καλά μελετημένη προετοιμασία και μπορεί να εφαρμοστεί σύμφωνα με ένα πρότυπο που έχει ήδη δοκιμαστεί σε

αρκετές χιλιάδες εκδηλώσεις Open Space:

Προετοιμασία (σχεδιασμός ή συνάντηση σχεδιασμού):

ένα ή περισσότερα άτομα θα αναλάβουν το σχεδιασμό του Open Space. Εάν θα προσληφθεί εξωτερικός συντονιστής, τότε αυτός ή αυτή θα πρέπει να έχει ήδη εμπλακεί στη φάση του σχεδιασμού. Επαγγελματίες καθοδηγητές Open Space μπορούν επίσης να βοηθήσουν τη διαδικασία σχεδιασμού. Το κύριο καθήκον στη φάση του σχεδιασμού είναι ο καθορισμός ενός καλού θέματος για την εκδήλωση. Είναι καλύτερα αν προσκαλέσετε πολλά άτομα από τον οργανισμό για να βοηθήσουν σε αυτό, π.χ σε προκαταρκτικά εργαστήρια, έτσι ώστε να διασφαλιστεί επαρκής ποικιλομορφία ακόμη και σε αυτό το στάδιο και να επιτραπεί η έκφραση διαφορετικών απόψεων. Το θέμα του Open Space θα πρέπει να ανακοινωθεί τουλάχιστον τέσσερις εβδομάδες πριν από την εκδήλωση. Αυτό δίνει αρκετό χρόνο σε όλους όσους συμμετέχουν στην προετοιμασία, ιδίως στον χορηγό ή διοργανωτή, να ενθαρρύνουν τους άλλους να συμμετάσχουν στο Open Space. Επιτρέπει επίσης στους πιθανούς συμμετέχοντες να αποφασίσουν στον δικό τους χρόνο αν θα ήθελαν να συμμετάσχουν.

Πρόσκληση:

στην γραπτή πρόσκληση της εκδήλωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθες πτυχές:

- • Γιατί το θέμα είναι σημαντικό για τον οργανισμό ή την εταιρεία σας;
- • Η πρόσκληση θα δείξει πόσο επείγον είναι το θέμα, π.χ με τη χρήση φράσεων όπως "τα πράγματα πηγαίνουν άσχημα στον τομέα XYZ της επιχείρησής μας, και ως εκ τούτου θα πρέπει να..." ή "πρέπει να δώσουμε προσοχή στο θέμα XYZ τώρα, αν θέλουμε να χρησιμοποιήσουμε αυτή την τεχνολογική πρόοδο" κ.λπ.
- • Θα παρέχετε τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τη μέθοδο Open Space.
- • Θα δώσετε πληροφορίες σχετικά με την τοποθεσία και την ώρα της εκδή-

λωσης.

- • Θα δώσετε αρκετό χρόνο σε όλους τους προσκεκλημένους να αποφασίσουν αν θα ήθελαν να είναι εκεί. Όλοι όσοι ενδιαφέρονται θα πρέπει να επιβεβαιώσουν γραπτώς τη συμμετοχή τους.
- • Θα καταστήσετε σαφές ότι η συμμετοχή είναι 100% εθελοντική. Όποιος δεν θέλει να είναι εκεί μπορεί να συνεχίσει τα συνηθισμένα του καθήκοντα.
- • Η πρόσκληση θα υπογραφεί και θα αποσταλεί από εσάς προσωπικά.
- • Αφού στείλετε την πρόσκληση, θα χρησιμοποιήσετε όλα τα δυνατά μέσα για να τραβήξετε την προσοχή στο συνέδριο. Χρησιμοποιήστε τη συνάντηση ως εσωτερικό θέμα συζήτησης για το οποίο θα μιλήσετε. Χρησιμοποιήστε τις αλληλεπιδράσεις σας με την ομάδα σας για να την ενημερώσετε για την επικείμενη συνάντηση.

Εκδήλωση Open Space:

χωρίζεται στις ακόλουθες φάσεις:

- Εκδήλωση Open Space: χωρίζεται στις ακόλουθες φάσεις:
- • Έναρξη: Στην αρχή όλοι οι συμμετέχοντες θα καθίσουν σε έναν κύκλο - ανάλογα με τον αριθμό των συμμετεχόντων θα μπορούσατε επίσης να τοποθετήσετε τις καρέκλες σε μια σειρά ομόκεντρων κύκλων. Στη μέση του κύκλου θα υπάρχουν υλικά εργασίας τα οποία τοποθετούνται για να βοηθήσουν στον καθορισμό της ημερήσιας διάταξης της εκδήλωσης. Στο κέντρο του κύκλου δεν θα τοποθετήσετε κάτι άλλο εκτός από τα υλικά εργασίας. Ο διοργανωτής ή ο χορηγός θα χαιρετήσει όλους και θα εξηγήσει εν συντομία τον λόγο της εκδήλωσης. Όσο πιο σύντομη και περιεκτική είναι η ομιλία του τόσο το καλύτερο. Στη συνέχεια, ο συντονιστής θα αφιερώσει περίπου 15 έως 20 λεπτά για να παρουσιάσει τη μέθοδο Open Space. Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα έχουν λάβει τις πληροφορίες που χρειάζονται για να αρχίσουν να κινούνται με αυτοπεποίθηση και με αυτοοργανωμένο τρόπο.

- Καθορισμός της ημερήσιας διάταξης: μια εκδήλωση που δεν έχει εκ των προτέρων προετοιμασμένη και λεπτομερή ημερήσια διάταξη είναι άγνωστη για τους περισσότερους ανθρώπους. Πώς θα μπορούσε να λειτουργήσει αυτό; Στο Open Space, ο συντονιστής θα καλέσει όλους τους συμμετέχοντες, στο τέλος της ομιλίας του, να εκφράσουν τις προσωπικές τους ανησυχίες ή ιδέες που σχετίζονται με το θέμα της εκδήλωσης Open Space. Αυτές οι ανησυχίες και οι ιδέες θα αποτελέσουν το επίκεντρο των συνεδριάσεων των ομάδων εργασίας που θα πραγματοποιηθούν καθ' όλη τη διάρκεια του Open Space. Όλοι οι προβληματισμοί των συμμετεχόντων θα τοποθετηθούν στον τοίχο της ημερήσιας διάταξης (που θα μπορούσε, για παράδειγμα, να αποτελείται από πολλούς πίνακες), έτσι ώστε να είναι σαφές σε όλους πότε και πού θα συναντηθούν για να συζητήσουν κάθε θέμα. Για παράδειγμα, αν συμμετέχουν 20 άτομα στην εκδήλωση μπορείτε να υπολογίζετε περίπου 12 έως 16 διαφορετικά θέματα για τις ομάδες εργασίας.
- Αγορά: Μόλις συγκεντρωθούν όλες οι ανησυχίες και τα θέματα για τις ομάδες εργασίας, ο συντονιστής θα ανοίξει την αγορά. Σε αυτό το σημείο ο συντονιστής πρέπει να απομακρυνθεί από το κέντρο και να μεταφέρει την ευθύνη για την επιτυχία και τα αποτελέσματα 100% στα χέρια των συμμετεχόντων. Ο συντονιστής θα εμφανιστεί ξανά μόνο στο τέλος της εκδήλωσης. Τα ακόλουθα πράγματα θα λάβουν χώρα στη φάση της αγοράς: Όλοι οι συμμετέχοντες θα μετακινηθούν στον τοίχο της ημερήσιας διάταξης, όπου όλα τα θέματα και οι ώρες συνάντησης έχουν πλέον καταγραφεί με σαφήνεια. Θα ρίξουν ακόμη μια καλή ματιά στα διάφορα θέματα και θα αποφασίσουν ποιες από τις ομάδες εργασίας τους ενδιαφέρουν ιδιαίτερα. Οι συμμετέχοντες έχουν τώρα τη δυνατότητα να τελειοποιήσουν και να βελτιστοποιήσουν τον προγραμματισμό μεταξύ τους. Μπορεί δηλαδή κάποιος να θέλει να συμμετάσχει σε δύο συνεδρίες που έχουν προγραμματιστεί για την ίδια ώρα.





Σε αυτή την περίπτωση θα μπορούσε να συνεργαστεί με τους υπεύθυνους για να μεταφέρει μία από τις συνεδρίες σε διαφορετική ώρα. Επιπλέον, οι πρώτες συζητήσεις σχετικά με το περιεχόμενο θα ξεκινήσουν σχεδόν αμέσως. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να έχουν περαιτέρω νέα θέματα για να προσθέσουν στην ημερήσια διάταξη. Όλοι οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα προσθέσουν θέματα σε οποιοδήποτε σημείο κατά τη διάρκεια του συνεδρίου. Έτσι, ο τοίχος με την ημερήσια διάταξη θα συνεχίσει να αποτελεί ένα ελεγχόμενο σημείο εκκίνησης και συνάντησης για τους συμμετέχοντες.

- Ομάδες εργασίας στο Open Space: οι συμμετέχοντες θα περνούν τον περισσότερο χρόνο τους σε ομάδες εργασίας. Στους ξεχωριστούς χώρους εργασίας που έχουν προετοιμαστεί για αυτές τις συνεδριάσεις θα βρουν συνήθως έναν πίνακα, στυλό και καρτέκλες που έχουν τοποθετηθεί σε ημικύκλιο γύρω από τον πίνακα. Ο συμμετέχων που πρότεινε το θέμα στην ευρύτερη συνεδρία θα ξεκινήσει αυτή τη φάση εργασίας (η οποία συνήθως διαρκεί μεταξύ 45 και 60 λεπτών) εξηγώντας εν συντομία το ιστορικό και το προτεινό-

μενο περιεχόμενο της συνεδρίας. Στη συνέχεια θα καθοδηγήσει τη συζήτηση. Είναι σημαντικό η πορεία της συζήτησης καθώς και τα αποτελέσματά της, να καταγραφθούν με τρόπο ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που δεν συμμετείχαν σε αυτή την ομαδική συνεδρία. Για το σκοπό αυτό πρέπει να ετοιμαστούν φύλλα τεκμηρίωσης, ώστε να καταγραφούν οι σημαντικότερες πληροφορίες είτε χειρόγραφα είτε ηλεκτρονικά.

- Διαλείμματα: Οι πραγματικά ενδιαφέρουσες συζητήσεις στις περισσότερες εκδηλώσεις γίνονται σχεδόν πάντα στα διαλείμματα. Τότε είναι που οι άνθρωποι μπορούν να κινηθούν ελεύθερα και να μιλήσουν με τους γύρω τους για τα πράγματα που τους ενδιαφέρουν πραγματικά. Ο ελεύθερος χώρος που δημιουργείται στο Open Space έχει ως στόχο να τοποθετήσει αυτή την "εμπειρία του διαλείμματος" στο επίκεντρο ολόκληρου του συνεδρίου. Αυτός είναι ένας βασικός λόγος για τον οποίο οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στα Open Space βρίσκουν αυτή τη μορφή συνεργασίας ιδιαίτερα ενεργητική και συναρπαστική.

Τι γίνεται λοιπόν με τα διαλείμματα, αφού θα πρέπει να υπάρχει και χρόνος για καλό φαγητό, για έναν καφέ ή για μια σύντομη βόλτα; Η απάντηση είναι απλή: φροντίστε να παρέχετε αρκετούς καφέδες, αναψυκτικά και χυμούς καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, ίσως και ένα πλούσιο γεύμα σε μπουφέ διάρκειας λίγων ωρών για το μεσημέρι. Οι συμμετέχοντες θα οργανώσουν στη συνέχεια τα διαλείμματά τους ανάλογα με τις ανάγκες τους.

- Αποτελέσματα και σχέδιο δράσης: Μόλις ολοκληρωθούν όλες οι φάσεις της ομαδικής εργασίας, τότε όλη η ομάδα θα συναντηθεί ξανά σε κύκλο στην κεντρική αίθουσα όπου ξεκίνησαν όλα. Ο συντονιστής θα ζητήσει από όλους να αφιερώσουν λίγο χρόνο και να μελετήσουν τα αποτελέσματα που έχουν συγκεντρωθεί. Για το σκοπό αυτό, η τεκμηρίωση που προετοιμάστηκε στις επιμέρους συνεδριάσεις θα τοποθετηθεί σε έναν τοίχο για να είναι προσβάσιμη σε όλους τους συμμετέχοντες. Όλοι οι συμμετέχοντες μπορούν στη συνέχεια να προσθέσουν σε οποιοδήποτε από τα έντυπα τεκμηρίωσης που παρουσιάζονται εκεί, περαιτέρω ιδέες, συμβουλές ή σχόλια. Αυτό δίνει ακόμη και σε όσους δεν παρακολούθησαν τις επιμέρους συνεδριάσεις τη δυνατότητα να συμβάλουν σε αυτή σημαντικά. Στο τέλος του χρόνου ανάγνωσης, ο συντονιστής θα ζητήσει από όλους τους συμμετέχοντες να καθίσουν ξανά σε κύκλο και να αρχίσουν το σχέδιο δράσης. Με βάση τις εμπειρίες που είχαν μέχρι τώρα, οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να ξεκινήσουν κάποια μελλοντικά σχέδια που έχουν. Το ερώτημα στο οποίο πρέπει να απαντήσουν είναι «Τι θέλετε να πάρετε μαζί σας μετά από αυτή την εκδήλωση;» Όποιος ξεκινάει ένα καινούργιο έργο έχει την ευκαιρία να το παρουσιάσει εν συντομία και να αναζητήσει συνοδοιπόρους από τον κύκλο των συμμετεχόντων στην εκδήλωση. Οι συμφωνίες σχετικά με τα επιμέρους σχέδια που προκύπτουν από την εκδήλωση θα πρέπει επίσης να καταγράφονται. Οι πρώτες συζητήσεις σχετικά με το πότε και πού θα ξεκινήσει η όποια

συνεργασία θα πρέπει να πραγματοποιηθούν επί τόπου.

- Ολοκλήρωση: κατά την ολοκλήρωση του Open Space η προσοχή εστιάζεται στους συμμετέχοντες. Η δουλειά έχει γίνει και όλοι θέλουν να μάθουν πώς θα προχωρήσουν τα πράγματα από την επόμενη μέρα και μετά όσον αφορά το περιεχόμενο. Ο συντονιστής θα δώσει την ευκαιρία σε όσους συμμετέχοντες το επιθυμούν να μοιραστούν τις προσωπικές τους ιδέες και εμπειρίες που απέκτησαν κατά το συνέδριο με τους υπόλοιπους παρευρισκόμενους. Το Open Space ολοκληρώνεται όταν όλοι έχουν την ευκαιρία να πουν τι βίωσαν και τι είναι σημαντικό για αυτούς. Θα προσδώσει ιδιαίτερη αξία αν μπορείτε να δώσετε σε όλους τους συμμετέχοντες τεκμηρίωση ολόκληρης της συνάντησης αμέσως στο τέλος της συνάντησης είτε τυπωμένη είτε ηλεκτρονικά. Αυτό είναι εύκολο να γίνει και σημαίνει ότι όλοι οι συμμετέχοντες έχουν όλες τις βασικές πληροφορίες για τα επόμενα βήματά τους σε άμεση πρόσβαση.
- Προαιρετικά: πρωινές και βραδινές ειδήσεις, εορτασμός: για συνέδρια Open Space που διαρκούν αρκετές ημέρες, ο συντονιστής μπορεί να ανακοινώνει σύντομες συναντήσεις για όλη την ομάδα κάθε πρωί και βράδυ. Αυτός ο χρόνος αξιοποιείται για την επικοινωνία π.χ νέων θεμάτων εργαστηρίων που έχουν προστεθεί από μεμονωμένους συμμετέχοντες, ή για την αφήγηση των ιστοριών της ημέρας μετά από μια κουραστική ημέρα στο συνέδριο. Είναι σημαντικό ωστόσο, να αναφέρονται μόνο γεγονότα και εμπειρίες. Το συνέδριο με όλα τα μέλη παρόντα δεν αποτελεί φόρουμ για συζήτηση. Επίσης αν υπάρχει αρκετός χώρος, χρόνος και πόροι, τότε το τέλος του συνεδρίου θα μπορούσε να σηματοδοτηθεί με μια μικρή γιορτή. Είναι αρκετό να προμηθευτείτε ένα ηχοσύστημα και μερικά όργανα ή να τοποθετήσετε μερικά παιχνίδια καθώς και να παρέχετε στους συμμετέχοντες μερικά ποτά και αναψυκτικά - αυτό θα επιτρέψει ένα άνετο, κοινό και οικείο τέλος όπου οι συμμετέχοντες θα αναλάβουν τον πρωταγωνιστικό ρόλο.

Δομή:

Η μεθοδολογία της αυτοοργάνωσης στα συνέδριο Open Space βασίζεται σε μια δομή η οποία δίνει την δυνατότητα στην παραγωγική δράση και της (νέας) τάξης πραγμάτων να αναδυθεί μέσα από το χάος και τη σύγχυση, τις πιθανές συγκρούσεις, τις πολυάριθμες διαφορετικές απόψεις, τις ιδέες και μερικές φορές ακόμη και τις άσκοπες συζητήσεις. Για να λειτουργήσει αυτό όμως, όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να εστιάσουν τη συμπεριφορά τους στις ακόλουθες τέσσερις αρχές, έναν "Νόμο", δύο λεγόμενα φαινόμενα και μια σημαντική προτροπή: important exhortation.

Οι τέσσερις αρχές είναι:

- Οι τέσσερις αρχές είναι:
- ο "Αυτοί που είναι παρόντες είναι ακριβώς οι κατάλληλοι". Δεν έχει σημασία ποιοι δεν είχαν το χρόνο ή το ενδιαφέρον να παρευρεθούν. Ως συμμετέχων θα επικεντρωθώ πλήρως στις αλληλεπιδράσεις μου με όσους έχουν έρθει και δεν θα σπαταλήσω ενέργεια σε ανθρώπους που δεν μπορούν ή δεν ήθελαν να είναι εδώ.
- ο "Ό,τι κι αν συμβεί είναι το μόνο πράγμα που θα μπορούσε να συμβεί". Δεν έχει σημασία τι θα μπορούσε, τι συνέβη ή έπρεπε να είχε συμβεί. Σημασία έχει μόνο αυτό που πραγματικά συνέβη. Σε αυτό θα επικεντρώσω την ενασχόλησή μου στο συνέδριο.
- ο "Θα ξεκινήσει όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή". Οι καινοτόμα σκέψη, οι ιδέες και η δημιουργικότητα δεν συμβαδίζουν με το ρολόι. Γενικά δεν μπορείτε να προγραμματίσετε κάτι νέο. Πρέπει να το "ανακαλύψετε". Αυτό απαιτεί υπομονή και επιμονή. Θα πρέπει επίσης να είστε προετοιμασμένοι ότι θα υπάρξουν μεγαλύτερες περιόδους στο Open Space όπου δεν θα συμβαίνει τίποτα.

- ο «Όταν τελειώσε, τελείωσε. Όταν δεν έχει τελειώσει, δεν έχει τελειώσει». Είμαι προσωπικά υπεύθυνος για το χρόνο μου στο συνέδριο. Αυτό σημαίνει ότι αν όλα έχουν ήδη ειπωθεί μετά το μισό του χρόνου που έχει προγραμματιστεί για μια ομάδα εργασίας, τότε είναι ώρα να τελειώσει η συνεδρία. Ισχύει και το αντίστροφο: αν έχουν περάσει 60 λεπτά σε μια ομάδα εργασίας και μόλις έχει αρχίσει να γίνεται συναρπαστικό, τότε θα

πρέπει να συναντηθείτε αμέσως ξανά για να συνεχίσετε τη δουλειά.

- Ο "νόμος των δύο ποδιών" λέει: αν ποτέ βρεθείτε σε μια κατάσταση κατά τη διάρκεια του Open Space όπου δεν μπορείτε να μάθετε κάτι ή να συνεισφέρετε σε κάτι, τότε χρησιμοποιήστε τα δύο σας πόδια και πηγαίστε κάπου αλλού που είναι καλύτερο για εσάς. Αυτός ο νόμος έχει μια πολύ καλή παρενέργεια: όλοι οι πολυλογάδες, οι ξερόλες και οι παντογνώστες θα σωπάσουν γρήγορα όταν παρατηρήσουν ότι οι συμμετέχοντες κατευθύνονται κάπου αλλού.
- Δύο "φαινόμενα":
- ο "Μέλισσες": θα εμφανιστούν στο συνέδριο μόλις όλοι λάβουν σοβαρά υπόψη τους τον "νόμο των δύο ποδιών". Οι συμμετέχοντες θα μετακινούνται ελεύθερα μεταξύ των ξεχωριστών ομάδων εργασίας. Ακριβώς όπως και το παρατσούκλι τους στη φύση, εκπληρώνουν μια σημαντική λειτουργία με αυτόν τον τρόπο: διασταυρώνουν τις διαφορετικές ομάδες με τις ιδέες, τις ερωτήσεις ή τις ιδέες τους.
- ο "Πεταλούδες": αυτά τα μικρά "ζώα" του Open Space λειτουργούν σαν φυσικά πρότυπα. Είναι όμορφες και για να είναι όμορφες δεν χρειάζεται να κάνουν πολλά. Στο Open Space, οι "πεταλούδες" είναι τα άτομα που δεν ξέρουν ακριβώς πού πρέπει να βρίσκονται ή που απλά θέλουν να μείνουν για λίγο σε ένα μη οργανωμένο μέρος. Μπορείτε να τους εντοπίσετε στο μπουφέ ή έξω στον ήλιο. Κάνοντας το αυτό, ανοίγουν

χώρο για απρογραμματίστες συζητήσεις και νέες ιδέες που, εκ των υστέρων, μπορεί να επηρεάσουν την πορεία ολόκληρου του συνεδρίου. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι "πεταλούδες" είναι σημαντικές. Η θεωρία συστημάτων έχει ένα όνομα γι' αυτές, αν και δεν είναι τόσο όμορφο όσο οι "πεταλούδες": κέντρα αδράνειας.

- • Μια "προτροπή": "Κρατήστε τα μάτια σας ανοιχτά και περιμένετε να εκπλαγείτε!" Αυτή η προτροπή θα πρέπει να μας θυμίζει ότι αν συμμετέχουμε στο συνέδριο με προκατασκευασμένες, αμετάβλητες απόψεις ή αντιλήψεις δεν αφήνουμε χώρο για οτιδήποτε καινούργιο. Για τη διάρκεια του συνεδρίου αφήστε τις παλιές σας συνήθειες και αλήθειες στο σπίτι. Μόνο τότε θα υπάρχει χώρος για εκπληκτικές ιδέες και νέες, συναρπαστικές επαφές.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Ο ρόλος του συντονιστή

Το Open Space είναι απλό αλλά όχι εύκολο. Αυτή είναι μια φράση που θα ακούσετε συχνά, ειδικά από έμπειρους συντονιστές Open Space. Παρόλο που κατά τη διάρκεια του συνεδρίου μπορεί να συναντήσετε τον συντονιστή να βάζει τις καρέκλες στη σωστή θέση ή να μαζεύει τα πιάτα, δεν πρέπει να δημιουργήσετε λανθασμένη εντύπωση. Αυτό αποτελεί μέρος της πρακτικής και δίνει ταυτόχρονα την ευκαιρία στον συντονιστή να παρατηρήσει σε ποιο βαθμό τηρούνται οι κανόνες της μεθόδου.

Το Open Space δημιουργεί μια σκόπιμη ένταση μεταξύ της πλήρως αυτοοργανωμένης από τη μία πλευρά και της φιλοδοξίας να προωθηθεί με εστιασμένο τρόπο ένα συγκεκριμένο θέμα που είναι πολύ σημαντικό, ίσως και υπαρξιακής σημασίας, για έναν οργανισμό ή μια εταιρεία. Ιδιαίτερα ο συντονιστής, ως εκπρόσωπος όλων των εμπλεκόμενων, πρέπει να αντιληφθεί αυτή την ένταση και ίσως ακόμη και να παρέμβει εάν κάποιος "χάσει τη ψυχραιμία του" στον κύκλο των συμμετεχόντων επειδή η όλη εκδήλωση φαίνεται να εξελίσσεται με πολύ αδόκιμο τρόπο.

Ένας συντονιστής του Open Space πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τόσο τα θετικά σχόλια ("Ποτέ δεν έχω συνεργαστεί τόσο παραγωγικά με τους συναδέλφους μου!") όσο και τα αρνητικά σχόλια ("Αυτά είναι φτηνά κερδισμένα χρήματα! Τι κάνετε στην πραγματικότητα

εκτός από το να στέκεστε εδώ γύρω;").

Ο συντονιστής δεν πρέπει ποτέ να χάνει την προσοχή του στο "άνοιγμα της αίθουσας" κατά τη διάρκεια του συνεδρίου. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να λειτουργήσει το Open Space, και οι έμπειροι συντονιστές που έχουν ήδη συντονίσει πολλά συνέδρια Open Space το γνωρίζουν αυτό ιδιαίτερα καλά. Για παράδειγμα, θα χρησιμοποιήσουν την εξουσία τους την κατάλληλη στιγμή και θα διασφαλίσουν ότι οι κανόνες παραμένουν σε ισχύ για την αυτοοργάνωση ολόκληρης της ομάδας. Είναι πιο αποδοτικό αν οι συντονιστές Open Space είναι εφοδιασμένοι με πολύ καλές κοινωνικές δεξιότητες και είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν παραγωγικά τα διάφορα συναισθήματα.

Μπορείτε να πραγματοποιήσετε ένα συνέδριο Open Space με έναν συντονιστή από τον οργανισμό σας; Αυτό είναι κατ' αρχήν εφικτό, καθώς η μέθοδος Open Space είναι εύκολα κατανοητή και εφαρμόσιμη. Εάν πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό θέμα, όπως για μια συνολική αναδιάρθρωση του οργανισμού σας, τότε συνιστούμε να βασιστείτε αρχικά σε έναν εξωτερικό σύμβουλο. Αν θέλετε να εφαρμόσετε τη μέθοδο μακροπρόθεσμα στον οργανισμό σας, τότε είναι καλύτερα αν αρκετά μέλη του οργανισμού σας εκπαιδευτούν σε αυτή τη μέθοδο. Θα μπορέσετε να παρατηρήσετε και να μάθετε πολλά κατά τη διάρκεια των πρώτων συνεδρίων Open Space οι οποίες



συντονίζονται από εξωτερικούς οδηγούς, πράγμα που σημαίνει ότι θα είναι εύκολο να το συντονίσετε εσείς αργότερα με το προσωπικό σας.

Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να συντονίζει το Open Space ένας από τους επικεφαλής της επιχείρησής σας, ακόμη και αν αυτός είναι πολύ εξοικειωμένος με τις μεθόδους του Open Space. Η επίσημη διοικητική ομάδα μιας επιχείρησης, καθώς και οι εργαζόμενοι, θα κερδίσουν πάντα τα περισσότερα από μια εκδήλωση Open Space αν η διοικητική ομάδα συμμετέχει ως απλοί υπάλληλοι. Κάποιοι από τους ηγέτες θα λένε πράγματα όπως τα εξής: "Είναι σχεδόν σαν διακοπές για μένα σήμερα. Αλλά εξακολουθούν να συμβαίνουν τόσα πράγματα παντού!"

Τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες στο Open Space;

Είναι σημαντικό σε οργανισμούς όπου η αυτοοργάνωση εφαρμοζόταν ελάχιστα προηγουμένως ή και καθόλου, οι υπεύθυνοι ηγέτες να υποστηρίζουν ενεργά το συνέδριο δηλαδή να επικοινωνούν ενεργά στο ίδιο επίπεδο με τους εργαζόμενους, τους ασκούμενους, τους εκπαιδευόμε-

νους και όλους τους άλλους συμμετέχοντες. Μπορείτε να είστε σίγουροι για ένα πράγμα: ο τρόπος με τον οποίο εσείς ως ηγέτης συμπεριφέρεστε θα παρακολουθείται από όλους τους άλλους συμμετέχοντες. Θα είναι κάθε άλλο παρά εύκολο για εσάς ως ηγέτης να παραδώσετε την ευθύνη και να ενταχθείτε "κανονικά" στις τάξεις όλων των άλλων στις ομάδες των συμμετεχόντων. Εξάλλου, έχετε περάσει το μεγαλύτερο μέρος της επαγγελματικής σας ζωής σε θέσεις ευθύνης και έχετε συνηθίσει να αναλαμβάνετε την ευθύνη και να αποφασίζετε πώς θα προχωρήσουν τα πράγματα.

Επιπλέον, θα έχετε ιδιαίτερα έντονη επίγνωση του σκεπτικισμού που υπάρχει τουλάχιστον σιωπηρά στην αίθουσα σχετικά με τις νέες μεθόδους Open Space. Δεν είστε ούτε εσείς οι ίδιοι σίγουροι αν θα λειτουργήσουν. Δεν θα μπορούσε να ήταν διαφορετικά. Ως άνθρωποι σπάνια έχουμε λειτουργήσει χωρίς ιεραρχία στους χώρους που μας έχουν επηρεάσει περισσότερο (οικογένεια, σχολείο, εκπαίδευση, χώρος εργασίας). Γιατί να πιστέψουμε ότι αυτό μπορεί να γίνει με οποιονδήποτε άλλο τρόπο στην κατάσταση του Open Space;

Οι περισσότεροι άνθρωποι αδυνατούν να φανταστούν τον εαυτό τους σε έναν κόσμο χωρίς ιεραρχίες. Ιστορικά δεν έχει περάσει πολύς καιρός από τότε που το ίδιο θα μπορούσε να ειπωθεί για την κοινωνία του Μεσαίωνα κατά τη φεουδαρχική περίοδο: για τους προγόνους μας ήταν αδιανόητο ότι κάποιος θα μπορούσε να εγκαταλείψει τα αυστηρά όρια της τάξης του κατά τη διάρκεια της ζωής του. Υπάρχουν πολλά πράγματα που φαίνονται αδύνατα βραχυπρόθεσμα, αλλά μετατρέπονται στο νέο φυσιολογικό μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο μόνο τα θεμέλια μιας πραγματικής διαδικασίας αλλαγής μπορούν να τεθούν κατά τη διάρκεια ενός διήμερου συνεδρίου Open Space. Κατά τη διάρκεια των έξι μηνών μετά το συνέδριο, ωστόσο, μπορούν να πραγματοποιηθούν πολύ περισσότερα.

Πότε η μέθοδος Open Space δεν είναι κατάλληλη;

- Το Open Space δεν είναι η κατάλληλη μέθοδος στις ακόλουθες περιπτώσεις:
 - • Εάν η ηγεσία του οργανισμού πιθανότατα θα μπλοκάρει την εφαρμογή των αποτελεσμάτων.
 - • Εάν η ηγεσία του οργανισμού δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για τη συμμετοχή των συμμετεχόντων που έχουν προσκληθεί και διεξάγει το συνέδριο μόνο για να σηματοδοτήσει ένα άνοιγμα για το οποίο όμως δεν είναι (ακόμη) πραγματικά έτοιμοι.
 - • Εάν το Open Space διεξάγεται κυρίως ως εκδήλωση κινήτρων για το εργατικό δυναμικό.
 - • Εάν οι προκαθορισμένοι στόχοι και οι στρατηγικές έχουν ήδη δρομολογηθεί και το Open Space διεξάγεται απλώς ως πλατφόρμα για την επικοινωνία τους.
 - • Αν πρόκειται "μόνο" για τη μετάδοση πληροφοριών.
 - • Εάν υπάρχουν θεμελιώδεις ή

σοβαρές συγκρούσεις σε έναν οργανισμό. Το Open Space είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις συγκρούσεις, αλλά δεν αποτελεί μέθοδο διαμεσολάβησης.

- • Αν είναι προφανές σε όλους τι πρέπει να συμβεί στη συνέχεια και ποια είναι η καλύτερη λύση. Ή αλλιώς, σε καταστάσεις όπως αυτή: "Όταν στάζει η βρύση, καλούμε τον υδραυλικό".

Σε ποιες περιπτώσεις η μέθοδος Open Space είναι ιδιαίτερα κατάλληλη;

Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα κατάλληλος για πολύπλοκες καταστάσεις, όπου η εμπειρία όσο το δυνατόν περισσότερων διαφορετικών ανθρώπων αποτελεί πλεονέκτημα. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα όταν πρέπει να αναπτυχθεί μια νέα στρατηγική ή όταν πρέπει να λανσαριστεί ένα νέο προϊόν. Η μέθοδος του Open Space είναι εξίσου κατάλληλη για τα διάφορα στάδια υλοποίησης, όπως όταν πρέπει να καθοριστεί, να συντονιστεί και να τεθεί σε κίνηση μια νέα στρατηγική.

Γιατί ένας κύκλος; Πρέπει να είναι έτσι;

Ναι, ο κύκλος είναι σημαντικός. Θυμηθείτε: τα σημαντικά πράγματα συμβαίνουν σε έναν κύκλο. Δεν είναι τυχαίο που τον αποκαλούμε "κύκλος των φίλων". Ο κύκλος συμβολίζει την απουσία "ανώτερων" και "κατώτερων" με τρόπο που κανένα άλλο στοιχείο της μεθόδου δεν το κάνει. Σε έναν κύκλο είμαστε όλοι ίσοι και μπορούμε να ακούσουμε και να δούμε καλά όλους τους συμμετέχοντες.

Κράτα το απλό, χαζό!

Σε γενικές γραμμές, είναι σημαντικό να εστιάζετε σε ό,τι είναι απαραίτητο. Θα χρειαστείτε μια κατάλληλη αίθουσα, αρκετό χρόνο, ένα συναρπαστικό θέμα, τους κατάλληλους ανθρώπους και καλά αναφυκτικά/καφέδες/χυμούς. Όλα τα



υπόλοιπα θα γίνου από μόνα τους. Δεν χρειάζεστε πολλή τεχνολογία για το Open Space. Εξαιρέση σε αυτό αποτελεί η περίπτωση που διοργανώνετε ένα διαδικτυακό συνέδριο, το οποίο θα μπορούσε επίσης να είναι μια λογική μορφή για την εκδήλωση και για την οργανωτική σας ανάπτυξη, δεδομένου ότι υπάρχουν οι απαραίτητες τεχνικές διατάξεις (γρήγορο διαδίκτυο και κατάλληλο λογισμικό διάσκεψης ή συνεργασίας).

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το Open Space στην καθημερινή σας εργασία;

Αν έχετε πειραματιστεί με επιτυχία με τη μέθοδο Open Space για λίγο καιρό, τότε θα πρέπει να σκεφτείτε αν θα ενσωματώσετε τις αρχές του Open Space στην καθημερινή σας εργασία. Το Open Space είναι εφικτό κάθε μέρα. Είναι καλύτερο να ακολουθείτε αυτή την κατεύθυνση βήμα προς βήμα. Η εφαρμογή του εξαρτάται ιδιαίτερα από την προσέγγιση όλων των εμπλεκομένων: οι ηγέτες θα πρέπει να εξασκηθούν, για παράδειγμα, στο να κάνουν οι ίδιοι μόνο ό,τι είναι απολύτως απαραίτητο. Αυτό θα δώσει αυτομάτως σε όλους τους άλλους στον οργανισμό σας περισσότερο χώρο για να αναλάβουν την ευθύνη. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι θα υπάρξουν εκπλήξεις!

ΠΗΓΕΣ

Το Open Space "ανακαλύφθηκε" από τον Harrison Owen. Η διαδικασία είναι διαθέσιμη δωρεάν.

Μπορείτε να βρείτε μια σύντομη εισαγωγή από τον Harrison Owen εδώ: 'A Brief User's Guide to Open Space Technology'. Αυτό το κείμενο περιλαμβάνει επίσης ένα καλό παράδειγμα εναρκτήριας ομιλίας που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει ένας οδηγός Open Space στην αρχή της εκδήλωσης για να εξηγήσει τη μορφή του Open Space: (<https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/>).

Πηγές στο Διαδίκτυο για τον ανοικτό χώρο: <https://openspaceworld.org/wp2/>

Λογοτεχνία: Harrison Owen (2012): Owen Owen: Open Space Technology. A User's Guide. Τρίτη έκδοση, Berret-Koehler.

Λογοτεχνία: (2015): Το Εγχειρίδιο Ευκινησίας Ανοικτού Χώρου. Νέες τεχνολογικές λύσεις.

Βίντεο: <https://www.youtube.com/watch?v=WQj12jmLGr4>

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#Openspace #Αυτοοργάνωση #Ευκινησία #Καινοτομία

06 Team Canvas

T Together
E Everyone
A Achieves
M More

«Αν θέλεις να πας γρήγορα, πήγαινε μόνος.
Αν θέλετε να πάτε μακριά, πηγαίστε μαζί».
(Αφρικανική παροιμία)



ΟΦΕΛΗ:

Το 'Team Canvas' είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν θέλετε:

- ☒ ☒ Όταν θέλετε να δημιουργήσετε μια ομάδα και να καθορίσετε από κοινού τον τρόπο συνεργασίας ή όταν θέλετε να ενισχύσετε την ευθυγράμμιση εντός μιας ομάδας.
- ☒ ☒ Όταν θέλετε να δημιουργήσετε μια αποτελεσματική ομάδα εργασίας, είτε εξ αποστάσεως είτε αυτοπροσώπως είτε υβριδικά.
- ☒ ☒ να αυξήσετε την εμπιστοσύνη, την αμοιβαία κατανόηση και την ομαδική εργασία.
- ☒ ☒ Όταν θέλετε να ανακαλύψετε τα ενδιαφέροντα μιας ομάδας, διευκολύνοντας την ικανοποίηση των προσδοκιών των μελών της ομάδας.
- ☒ ☒ ξεκινήσετε ένα νέο έργο.
- ☒ ☒ να εντάξετε ένα μέλος σε μια ομάδα.
- ☒ ☒ να βρείτε γιατί προκύπτουν πολλές συγκρούσεις εντός της ομάδας.
- ☒ ☒ να έχετε επίγνωση των πολλών διαφορετικών λόγων που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας σας σε σύντομο χρονικό διάστημα.

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΑΚΤΙΚΗ

Η Άννα είναι διαχειριστής έργων και είναι μεγαλύτερη σε ηλικία από τα μέλη της ομάδας της. Έχει καταβάλει μεγάλη προσπάθεια για να μελετήσει τις διαφορές μεταξύ των γενεών, ώστε να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που να υποστηρίζει τις δυνατότητες και τους στόχους τους. Ωστόσο, εξακολουθούσε να αισθάνεται αποκομμένη από τα μέλη της ομάδας της.

Μετά από έναν χρόνο, σταμάτησε να υποθέτει ποιες ήταν οι ανάγκες των συναδέλφων της. Αντ' αυτού, επέλεξε μια νέα προσέγγιση: Δημιούργησε έναν καμβά με την ομάδα της. Κατά τη διάρκεια των 45λεπτων συναντήσεων γνώρισε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των συναδέλφων της.

Μπορούσε να συμπεράνει αποτελεσματικά ποιες αξίες μοιράζονταν και ποιες όχι. Μαζί με τα μέλη της ομάδας, καθόρισαν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ομάδας από την αρχή. Μίλησαν για την κατανόηση των ρόλων του κάθε μέλους - τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα.

Όταν η Άννα ρωτήθηκε για το τι εκτιμά

περισσότερο σε αυτό το εργαλείο, είπε ότι της παρείχε σαφήνεια. Όταν δεν έβρισκε το χρόνο να μιλήσει για αυτά τα θέματα στην ομάδα, διαπίστωσε ότι αυτό επηρέαζε τη δουλειά τους. Συχνά, δυστυχώς, αυτό οδηγούσε σε συγκρούσεις. Στα μέλη της ομάδας της αρέσει επίσης αυτό το εργαλείο. Λένε ότι είναι ενεργητικό, εμπλέκει όλα τα μέλη και ευνοεί καλύτερη ομαδική εργασία.

ΜΕ ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ:

Ως ηγέτης, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι έχετε βιώσει περισσότερες από μία φορές στιγμές κατά τις οποίες έπρεπε να συγκεντρώσετε τα μέλη της ομάδας σας, να μιλήσετε για τους στόχους, τα κίνητρα, τις αξίες τους και το πώς εντάσσονται στο συνολικό όραμα ενός έργου. Μέσα στη βιασύνη των καθημερινών επιχειρησιακών καθηκόντων, είναι εύκολο να ξεχάσουμε ότι στην ομαδική εργασία τα πράγματα για τα οποία μιλάμε λιγότερο έχουν την μεγαλύτερη σημασία. Το Team Canvas είναι ένα δωρεάν εργαλείο που θα σας επιτρέψει να κάνετε μια δομημένη συζήτηση για κρίσιμα θέματα και να

συγκεντρώσετε τα συμπεράσματά σας σε ένα μόνο κομμάτι χαρτί. Προμηθευτείτε άφθονες χρωματιστές αυτοκόλλητες σημειώσεις! Το Team Canvas είναι ένα εργαλείο σχεδιασμένο για ομαδική εργασία. Με αυτό το εργαλείο θα μπορείτε να δείτε σε σύντομο χρονικό διάστημα πώς η ομάδα σας κατανοεί:

- ☒ Στόχοι
- ☒ Ρόλοι και δεξιότητες
- ☒ Σκοπός
- ☒ Αξίες

Κανόνες και δραστηριότητες Το Team Canvas, σας επιτρέπει να ευθυγραμ-

μίσετε το όραμά σας και να δείτε τις πραγματικές ανάγκες και φιλοδοξίες της ομάδας σας πέρα από τα τυπικά που αναφέρονται στην οργανωτική δομή. Το εργαλείο μειώνει το ενδεχόμενο μελλοντικών συγκρούσεων και υποστηρίζει την αποφασιστικότητα της ομάδας στην εργασιακή καθημερινότητά τους.

Το Team Canvas είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο τόσο για ομάδες που εργάζονται στον ίδιο χώρο όσο και για ομάδες που εργάζονται εξ αποστάσεως.

Βασικά στοιχεία του Team Canvas

Τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να συμφωνήσετε για να ξεκινήσετε ένα αποτελεσματικό ομαδικό έργο και να γνωριστούν καλύτερα τα μέλη μεταξύ τους

Όνομα ομάδας

Ημερομηνία

Στόχοι

Τι θέλετε πραγματικά να επιτύχετε ως ομάδα;
Ποιος είναι ο βασικός μας στόχος που είναι εφικτός, μετρήσιμος και χρονικά περιορισμένος;
Ποιοι είναι οι ατομικοί μας προσωπικοί στόχοι;

Ρόλοι & δεξιότητες

Ποιες δεξιότητες και πλεονεκτήματα έχουμε στην ομάδα μας;
Ποια σύνθεση ρόλων θα μας βοηθούσε να φτάσουμε εκεί που θέλουμε να φτάσουμε;
Πώς αποκαλούμαστε ως ομάδα;

Σκοπός

Γιατί κάνουμε αυτό που κάνουμε εξ αρχής;

Τιμές

Τι πρεσβεύουμε;
Ποιες είναι οι κατευθυντήριες αρχές της ομάδας μας;
Ποιες είναι οι κοινές μας αξίες που θέλουμε να αποτελούν τον πυρήνα της ομάδας μας;

Κανόνες & Δραστηριότητες

Ποιοι είναι οι κανόνες που θέλουμε να εισαγάγουμε μετά από αυτή τη συνεδρία;
Πώς επικοινωνούμε και πώς κρατάμε όλους ενήμερους;
Πώς λαμβάνουμε αποφάσεις;
Πώς εκτελούμε και αξιολογούμε αυτό που κάνουμε;

Πηγή : <http://theteamcanvas.com/learn/>



ΟΔΗΓΙΕΣ:

Οι ακόλουθες οδηγίες δημιουργήθηκαν από τους συντάκτες του εργαλείου Team Canvas:

Προετοιμάστε τη διευκόλυνση της ομάδας

Χρόνος διάρκειας: 30-45 λεπτά

Υλικά:

- Τα βασικά στοιχεία του Team Canvas καταγράφονται σε έναν πίνακα ή σε ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι χαρτί (π.χ. χαρτί flipchart ή A0/A1).
- Μπλοκ αυτοκόλλητων σημειώσεων, ένα για κάθε συμμετέχοντα, σε διαφορετικά χρώματα
- Μολύβια ή στυλό για να γράφετε στα αυτοκόλλητα (χρησιμοποιήστε αρκετά χοντρά στυλό ώστε να μπορούν όλοι να δουν τη γραφή)
- Ρολόι με λειτουργία χρονοδιακόπτη

Εκτέλεση της συνεδρίας

Παρουσιάστε το Team Canvas ως εργαλείο για την ευθυγράμμιση των μελών της ομάδας και την καλύτερη κατανόηση των στόχων, των ρόλων και των αξιών της ομάδας σας.

Προχωρήστε σε κάθε βήμα μαζί με την ομάδα, φροντίζοντας να κάνετε τις ερωτήσεις για κάθε σημείο. Ενθαρρύνετε τα άτομα να γράφουν τις απαντήσεις τους σε αυτοκόλλητα και να τις συζητήσουν με την ομάδα. Βεβαιωθείτε ότι συμφωνείτε σε όλα τα σημεία.

Χρησιμοποιήστε ένα χρονόμετρο για κάθε βήμα για να ασκήσετε κάποια χρονική

πίεση, ώστε η ομάδα να επικεντρωθεί στο να φτάσει στο σημείο της συζήτησης σε κάθε ενότητα.

Εάν κάποιες συζητήσεις διαρκούν σχετικά πολύ ή φαίνεται να αγγίζουν πιο σημαντικά ζητήματα, σκεφτείτε το ενδεχόμενο να σταματήσετε αυτές τις ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης Team Canvas και προγραμματίστε μια ξεχωριστή συνάντηση για να τις αντιμετωπίσετε συγκεκριμένα

1. Στόχοι [5 λεπτά]

Ζητήστε από τα μέλη της ομάδας να συμφωνήσουν σε κοινούς στόχους και να αναφέρουν τους προσωπικούς τους στόχους για την ομάδα, π.χ. για ένα έργο.

Ερωτήσεις:

- ☒ Τι θέλουμε να επιτύχουμε ως ομάδα;
- ☒ Ποιος είναι ο βασικός μας στόχος που είναι εφικτός, μετρήσιμος και χρονικά περιορισμένος;
- ☒ Ποιοι είναι οι προσωπικοί στόχοι που θέλουμε να μοιραστούμε στην ομάδα μας;

Παραδείγματα:

- - Α: Σε δύο χρόνια, να μετατρέψουμε τις εκπαιδευτικές μας δραστηριότητες πλήρως σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες.
- - Β: Σε πέντε χρόνια, να γίνουμε η κορυφαία εταιρεία κοινής χρήσης ποδηλάτων στην περιοχή μας.
- - Γ: Να ανοίξουμε ένα κατάστημα "χωρίς συσκευασίες" στη γειτονιά μας σε ένα χρόνο.

2. Ρόλοι και δεξιότητες [5 λεπτά]

Ζητήστε από τους ανθρώπους να γράψουν τα ονόματά τους και τους ρόλους του σε αυτοκόλλητα. Εάν ένα άτομο έχει πολλαπλούς ρόλους, χρησιμοποιήστε ξεχωριστά αυτοκόλλητα

Ερωτήσεις:

- ☒ Ποια είναι τα ονόματά μας;
- ☒ Ποιες δεξιότητες και δυνάμεις έχουμε στην ομάδα μας;

☒ Ποια σύνθεση ρόλων θα μας βοηθούσε να

☒ Πώς αποκαλούμαστε ως ομάδα;

Παραδείγματα:

Παράδειγμα Α

- ☒ Max: Διευθύνων Σύμβουλος
- ☒ Martina: Σύμβουλος κατάρτισης
- ☒ Fabienne: Σύμβουλος κατάρτισης
- ☒ Sascha: Εμπειρογνώμονας για online μάθηση
- ☒ Michaela: Ειδικός μάρκετινγκ
- ☒ Όνομα της ομάδας: Ομάδα εργασίας για την ηλεκτρονική μάθηση

Παράδειγμα Β:

- ☒ Lisa: Διευθύνουσα σύμβουλος
- ☒ Ben: Ειδικός μάρκετινγκ
- ☒ Alina: Ειδικός για την επικοινωνία με τους πελάτες
- ☒ Maja: Προγραμματιστής
- ☒ Lars: Διαχείριση ποδηλάτων
- ☒ Lena: Διαχείριση των αποζημιώσεων
- ☒ Όνομα της ομάδας: Ποδήλατο τώρα!

Παράδειγμα Γ:

- ☒ Monika: Διαχείριση τροφίμων
- ☒ Andrea: Διαχείριση διευκολύνσεων
- ☒ Marc: Πωλητής και διαχείριση καινοτομίας
- ☒ Eva: Πωλήτρια και μάρκετινγκ
- ☒ Όνομα της ομάδας: Μέλλον των αγορών

3. Σκοπός [10 λεπτά]

Ζητήστε από την ομάδα να προχωρήσει ένα βήμα πέρα από τον κοινό της στόχο και από τον λόγο για τον οποίο κάνουν αυτό που κάνουν.

- Ερωτήσεις:
- ☒ Γιατί κάνουμε αυτό που κάνουμε;



- ☒ Ποιο είναι το πιο σημαντικό πράγμα που μας κάνει να επιδιώκουμε τον κοινό μας στόχο;

Παραδείγματα:

- ☒ A: Να επηρεάσουμε θετικά τις ζωές των ανθρώπων μέσω της εκπαιδευτικής καινοτομίας.
- ☒ B: Ενσωμάτωση του ποδηλάτου ως μέσου μεταφοράς πιο έντονα στην κοινωνία μας για την αύξηση της ευαισθητοποίησης σχετικά με τη βιώσιμη κινητικότητα.
- ☒ Γ: Συμβολή στη βιώσιμη χρήση των τροφίμων στην κοινωνία μας.

4. Αξίες [5 λεπτά]

Ρωτήστε την ομάδα ποιες είναι οι βασικές αξίες - οι πιο σημαντικές αρχές - που θέλουν να μοιραστούν μέσα στην ομάδα. Η ομάδα θα πρέπει να συμφωνήσει στις αξίες, ώστε όλοι να αποδεχτούν το τελικό σύνολο.

Ερωτήσεις:

- Τι πρεσβεύουμε;
- Ποιες είναι οι κατευθυντήριες αρχές μας;
- Ποιες είναι οι κοινές αξίες που θέλουμε να αποτελούν τον πυρήνα της ομάδας μας;

Παραδείγματα:

- Εμπιστοσύνη
- Δημιουργικότητα

- Ποιότητα
- Διαφάνεια
- Αμοιβαία κατανόηση
- Ισότητα
- Σεβασμός
- Ακεραιότητα
- Λογοδοσία
- Ευθύνη

5. Κανόνες και δραστηριότητες [10 λεπτά]

Ζητήστε από την ομάδα να συμφωνήσει σε τυπικούς κανόνες και δραστηριότητες. Σκεφτείτε το ως αποτέλεσμα των προηγούμενων ενοτήτων: ένα συγκεκριμένο σύνολο κανόνων και δραστηριοτήτων που θέλουν να εφαρμόσουν.

Ερωτήσεις:

- Ποιοι είναι οι κανόνες που θέλουμε να εισαγάγουμε μετά από αυτή τη συνεδρία;
- Πώς επικοινωνούμε και πώς κρατάμε όλους ενημερους;
- Πώς λαμβάνουμε αποφάσεις;
- Πώς εκτελούμε και αξιολογούμε αυτό που κάνουμε;

Παραδείγματα:

- Κρατήστε τα πράγματα εμπιστευτικά εντός της ομάδας
- Εβδομαδιαίες ενημερώσεις κατά-

στασης

- Επικοινωνία μέσω Slack + Skype για κλήσεις
- Δείπνο μαζί κάθε δεύτερη εβδομάδα (ο Max ως διοργανωτής)
- Ημέρα εργασίας: από τις 9 έως τις 10, οι συνεδριάσεις αρχίζουν στις 10
- Διατήρηση των εργασιμων ημερών στις 8 ώρες. Εξαιρέσεις είναι δυνατές, αλλά θα πρέπει να κοινοποιούνται στην ομάδα.

6. Ανακεφαλαίωση [5 λεπτά]

Καθώς κλείνετε ένα εργαστήριο Team Canvas, ζητήστε από τα μέλη της ομάδας να μιλήσουν για μία από τις πιο σημαντικές γνώσεις που αποκόμισαν κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου.

Συνιστάται να επαναλαμβάνετε τη συνεδρία Team Canvas με κάθε νέο μέλος που εντάσσεται στην ομάδα.

Example of a completed Team Canvas*

Name of the team Date

Στόχοι
Τι θέλετε πραγματικά να επιτύχετε ως ομάδα?
Ποιο είναι ο μακροπρόθεσμος στόχος που εστιάζει στην επίτευξη μακροπρόθεσμων και χρονικά πεδίων? Ποιο είναι ο σκοπός της ομάδας?
Ποιο είναι το πρόβλημα που αντιμετωπίζετε?

Ρόλοι & δεξιότητες
Ποιοι είναι οι βασικοί ρόλοι και οι δεξιότητες που χρειάζεστε για να επιτύχετε τον σκοπό της ομάδας?
Ποιοι είναι οι βασικοί ρόλοι και οι δεξιότητες που χρειάζεστε για να επιτύχετε τον σκοπό της ομάδας?

Τιμές
Τι αξίες και αρχές είναι σημαντικές για την ομάδα?
Ποιες είναι οι βασικές αξίες και αρχές που θα βοηθήσουν την ομάδα να επιτύχει τον σκοπό της ομάδας?

Σκοπός
In two years our training company completely on line-Angebote umstellen.

Σταickers:
- Επηρεάζει θετικά τις ζωές των ανθρώπων μέσω της εκπαιδευτικής καινοτομίας.
- Μάρτινα Υπάλληλος εκπαίδευσης
- Μιχαέλα Εμπειρογνώμονας μάρκετινγκ
- Σάσα Εμπειρογνώμονας για διαδικτυακή μάθηση
- Fabienne Υπάλληλος εκπαίδευσης
- Δημιουργικότητα
- Ποιότητα
- Σεβασμός
- Εμπιστοσύνη
- Responsibility
- Εμπειρογνώμονας ενημερώσεις κατάστασης
- Εργάσιμη ημέρα: έναρξη μεταξύ 9 π.μ. και 10 π.μ., οι συναντήσεις ξεκινούν στις 10 π.μ.
- Εμπιστευτικότητα των πραγμάτων εντός της ομάδας Εβδομαδιαία

* Source: <http://theteamcanvas.com/learn/>

Καθημερινή υποστήριξη

Οι συγγραφείς του Team Canvas σας επιτρέπουν να κάνετε όποιες τροποποιήσεις επιθυμείτε. Μην χρησιμοποιείτε το εργαλείο χωρίς περίσκεψη. Πράγματα που αξίζει να λάβετε υπόψη:

- ο Τι θέλετε να επιτύχετε με τη χρήση αυτού του εργαλείου;
- ο Τι θέλετε να αποκαλύψετε;
- ο Ποιες διαστάσεις της ομαδικής εργασίας σας ενδιαφέρουν;
- ο Τι θα μπορούσε να επηρεάσει το έργο της ομάδας σας;

Αφού απαντήσετε σε αυτές τις ερωτήσεις, ελέγξτε αν θέλετε να αλλάξετε κάποιο από τα πεδία του καμβά:

- ☒ Όταν συντονίζετε μια ομάδα, σκεφτείτε το ρόλο σας - ενεργείτε στο επίπεδο των συμμετεχόντων ή όχι; Συμμετέχετε στην παραγωγή περιεχομένου; Αναρωτηθείτε πώς θέλετε να ενεργείτε όταν φοράτε διαφορετικά καπέλα.
- ☒ Το εργαλείο απαιτεί χρονικό όριο. Μπορεί να φαίνεται ότι ο περιορισμένος χρόνος περιορίζει τη δημιουργικότητα, αλλά ισχύει το αντίθετο. Η παράταση του χρόνου δεν προσθέτει μεγάλη αξία. Αντίθετα, μπορεί να οδηγήσει σε πλήξη. Παρακολουθήστε τον χρόνο, δουλεύοντας, για παράδειγμα, με ένα χρονόμετρο.
- ☒ Η αξία που θα προσφέρει το Team Canvas εξαρτάται από τα συμπεράσματα που θα βγάλετε από αυτό. Μπορείτε να προχωρήσετε περισσότερο θέτοντας ερωτήσεις όπως:
 - ☒ Τι λέει αυτή η εικόνα για την ομάδα μας;
 - ☒ Ποιοι είναι οι σχετικοί κίνδυνοι;
 - ☒ Τι έχουμε κοινό;
 - ☒ Πώς θα επηρεάσει αυτό το έργο μας;

Υπάρχει μια εκτεταμένη έκδοση του Team Canvas, η οποία περιλαμβάνει προσωπικούς στόχους, ανάγκες και προσδοκίες, δυνάμεις και πλεονεκτήματα, αδυναμίες και κινδύνους.

Όταν εργάζεστε με αυτή την εκτεταμένη έκδοση, προγραμματίστε συναντήσεις μεταξύ 90 και 120 λεπτών.

Ομάδα Canvas - εκτεταμένη έκδοση*

Ονομα ομάδας <input style="width: 150px;" type="text"/>		Ημερομηνία <input style="width: 100px;" type="text"/>	
<p>Άνθρωποι & ρόλοι</p> <p>Ποια είναι τα ονόματά μας και οι ρόλοι που έχουμε στην ομάδα;</p>	<p>Κοινοί στόχοι</p> <p>Τι θέλετε πραγματικά να επιτύχετε ως ομάδα;</p> <p>Ποιος είναι ο βασικός μας στόχος που είναι εφικτός, μετρήσιμος και χρονικά περιορισμένος;</p>	<p>Values</p> <p>What do we stand for What are our guiding principles? What are our common values that we want to live in our team?</p>	<p>Κανόνες & Δραστηριότητες</p> <p>Ποιοι είναι οι κανόνες που θέλουμε να εισαγάγουμε μετά από αυτή τη συνεδρία;</p> <p>Πώς επικοινωνούμε και πώς κρατάμε όλους ενήμερους;</p> <p>Πώς λαμβάνουμε αποφάσεις;</p> <p>Πώς εκτελούμε και αξιολογούμε αυτό που κάνουμε;</p>
<p>Σκοπός</p> <p>Γιατί κάνουμε αυτό που κάνουμε εξ αρχής</p>			
<p>Προσωπικοί στόχοι</p> <p>Ποιοι είναι οι ατομικοί μας προσωπικοί στόχοι;</p> <p>Υπάρχουν προσωπικές ατζέντες που θέλουμε να ανοίξουμε;</p>	<p>Ανάγκες & προσδοκίες</p> <p>Τι χρειάζεται ο καθένας μας για να είναι επιτυχημένος;</p> <p>Ποιες είναι οι προσωπικές μας ανάγκες απέναντι στην ομάδα για να είμαστε στο καλύτερό μας επίπεδο;</p>	<p>Αδυναμίες & κίνδυνοι</p> <p>Ποιες είναι οι αδυναμίες που έχουμε, ατομικά και ως ομάδα;</p> <p>Τι πρέπει να γνωρίζουν οι συμπαικτες μας για εμάς;</p> <p>Ποια είναι κάποια εμπόδια που βλέπουμε μπροστά μας και είναι πιθανό να αντιμετωπίσουμε;</p>	
<p>Δυνατά σημεία & περιουσιακά στοιχεία</p> <p>Ποιες είναι οι δεξιότητες που διαθέτουμε στην ομάδα που θα μας βοηθήσουν να επιτύχουμε τους στόχους μας;</p> <p>Ποιες είναι οι διαπροσωπικές / κοινωνικές δεξιότητες που διαθέτουμε;</p> <p>Σε τι είμαστε καλοί, ατομικά και ομαδικά;</p>			

* Για να κατεβάσετε την έκδοση pdf, επισκεφθείτε τη διεύθυνση: <https://theteamcanvas.com>

ΠΟΡΟΙ

Οι συγγραφείς του εργαλείου Team Canvas είναι οι Alex Ivanov και Mitya Voloshchuk. Το εργαλείο είναι εμπνευσμένο από το Business Model Canvas, που δημιουργήθηκε από τον Alex Osterwalder. Το Team Canvas διανέμεται με την άδεια CC Attribution-ShareAlike 4.0 (creative commons).

Περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να βρείτε στον ιστότοπο των συγγραφέων: <http://theteamcanvas.com>.

Ανάλογα με το στόχο που θέλετε να επιτύχετε, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε διαφορετικούς καμβάδες. Θα βρείτε πολλή έμπνευση, ειδικά για εργασία εξ αποστάσεως, και έτοιμα σχεδιαγράμματα στους ακόλουθους ιστότοπους:

- Miro: <https://miro.com/miroverse/>

Diversity Canvas: <https://miro.com/miroverse/diversity-canvas/>,

Hybrid Culture Canvas <https://miro.com/miroverse/hybrid-culture-canvas/> or

Online Team Collaboration Canvas <https://miro.com/miroverse/online-team-collaboration-canvas/>

- Mural: <https://www.mural.co/templates>

Consumer Trends Canvas: <https://www.mural.co/templates/consumer-trends-canvas> or

Social Business Model Canvas: <https://www.mural.co/templates/social-business-model-canvas>

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#remotework #teamcanvas #canvas

07 Χρυσός Κύκλος

"Οι άνθρωποι δεν αγοράζουν αυτό που κάνεις- οι άνθρωποι αγοράζουν το γιατί το κάνεις".

Simon Sinek



FIND YOUR
PURPOSE  SE

Οφέλη:

Πότε είναι χρήσιμος ο Χρυσός Κύκλος;

- ☒ Όταν θέλετε να καταστήσετε την αποστολή και το όραμα του οργανισμού σας διαφανή και κατανοητά από όλους.
- ☒ Όταν θέλετε να δημιουργήσετε μια βάση για κοινή οργανωτική αλλαγή.
- ☒ Όταν θέλετε να ορίσετε τι κάνει ο οργανισμός σας, πώς το κάνει και γιατί το κάνει.
- ☒ Όταν θέλετε η ομάδα σας να κατανοήσει τον συγκεκριμένο ρόλο του οργανισμού σας σε μια ανταγωνιστική αγορά.
- ☒ Όταν θέλετε να εργάζεστε με ανθρώπους και για ανθρώπους που μοιράζονται τις αξίες σας.

Από την πρακτική

"Γεια σας, είμαστε από την Apple. Φτιάχνουμε εξαιρετικούς υπολογιστές. Είναι όμορφα σχεδιασμένοι, απλοί στη χρήση και φιλικό προς το χρήστη... Θέλετε να αγοράσετε έναν;" *

Πιθανότατα δεν έχετε δει ποτέ την Apple να επικοινωνεί με αυτόν τον τρόπο, αν και πολλές εταιρείες στην αγορά το κάνουν. Σας λένε τι παράγουν και τα οφέλη από τη χρήση των λύσεων, των υπηρεσιών ή των προϊόντων τους.

Ο Steve Jobs ήταν γνωστός οραματιστής. Αναλύοντας τις ομιλίες του, τόσο στην Apple όσο και στο Pixar Animation Studio, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι έδινε πολύ μεγαλύτερη σημασία στην επικοινωνία του γιατί κάνει αυτό που κάνει παρά στα ίδια τα προϊόντα. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί η Apple είναι:

"Σε ό,τι κάνουμε, πιστεύουμε στην αμφισβήτηση της υπάρχουσας κατάστασης- πιστεύουμε στη διαφορετική σκέψη. Ο τρόπος με τον οποίο αμφισβητούμε το status quo είναι κάνοντας

τα προϊόντα μας όμορφα σχεδιασμένα, απλά στη χρήση και φιλικά προς το χρήστη. Απλώς τυχαίνει να κατασκευάζουμε υπολογιστές. Θέλετε να αγοράσετε έναν;"

Κοιτάξτε τη δομή της δήλωσης:

'Γιατί': Πιστεύουμε στην αμφισβήτηση του status quo, πιστεύουμε στο να σκεφτόμαστε διαφορετικά.

'Πώς': Ο τρόπος με τον οποίο αμφισβητούμε το status quo είναι κάνοντας τα προϊόντα μας όμορφα σχεδιασμένα, απλά στη χρήση και φιλικά προς το χρήστη.

'Τι': Τυχαίνει να κατασκευάζουμε υπολογιστές.

Αυτός ο μη προφανής και μη διαισθητικός τρόπος επικοινωνίας προσκαλεί τους ανθρώπους να συνδεθούν με το όραμα, προσελκύει ανθρώπους με παρόμοιες αξίες και δημιουργεί πιστούς πελάτες χωρίς επικοινωνία που βασίζεται στη χειραγώγηση. Όπως λέει ο Simon Sinek, αυτός ο τρόπος που θέτει το "γιατί" στην πρώτη θέση στην επικοινωνία με τους πελάτες και την αγορά βρίσκεται πίσω από την επιτυχία της Apple.

* Από το βιβλίο "Start with why. How great leaders inspire everyone to take action" by Simon Sinek (βλ. Πηγές παρακάτω)

Με λίγα λόγια:

Ο Χρυσός Κύκλος είναι μια μέθοδος που σας βοηθά να προσδιορίσετε την αποστολή, το όραμα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας σας. Επικοινωνώντας σύμφωνα με τους κανόνες του Χρυσού Κύκλου, θα προσελκύσετε ταλαντούχους ανθρώπους που θέλουν να δεσμευτούν για να κάνουν το όραμά σας πραγματικότητα. Θα δημιουργήσετε μια πιστή κοινότητα πελατών που μοιράζεται

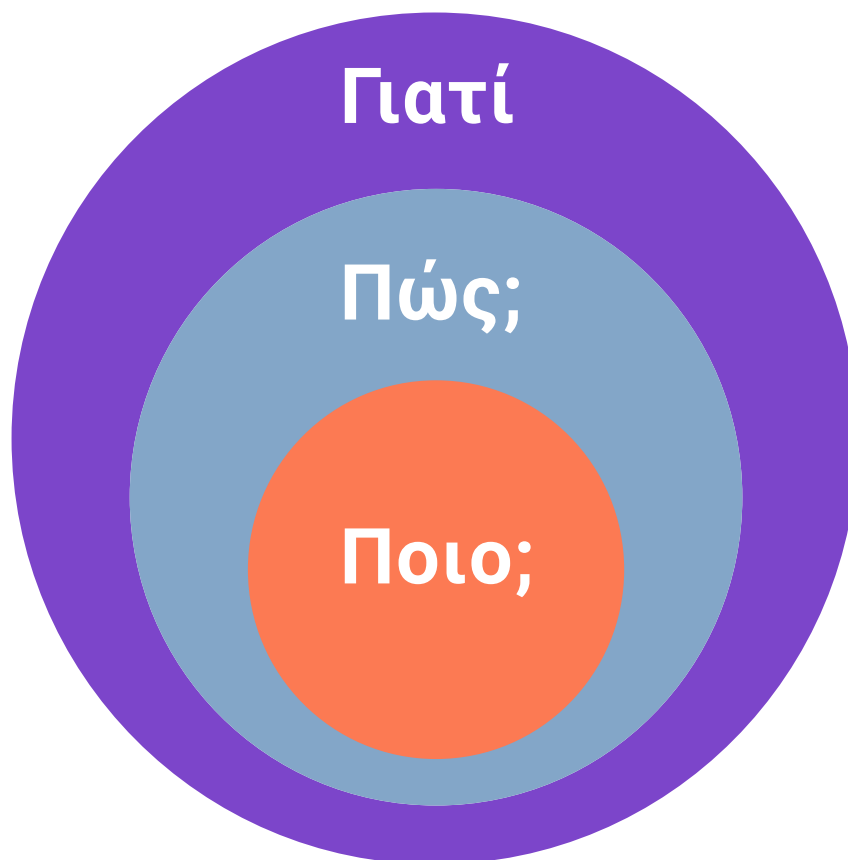
τις αξίες σας. Με αυτή τη μέθοδο, θα μπορέσετε να εμπνεύσετε και να δεσμεύσετε τους ανθρώπους χωρίς να καταφύγετε σε χειραγώγηση. Η προσέγγιση του Χρυσού Κύκλου ορίζει τα τρία βήματα της αποτελεσματικής επιχειρηματολογίας. Είτε θέλετε να ανοίξετε μια νέα επιχείρηση, να αυξήσετε το μερίδιο αγοράς ή να πείσετε μια ομάδα να κάνει μια οργανωτική αλλαγή ή να συμμετάσχει σε μια πρόσφατη δραστηριότητα, - ξεκινήστε απαντώντας στο "γιατί". Στη συνέχεια, υποδείξτε το "πώς" για να το πετύχετε και, στο τέλος του μηνύματος, επισημάνετε το "ποια" είναι η λύση.

Αυτή η μέθοδος είναι αποτελεσματική για την επικοινωνία με την αγορά και εντός του οργανισμού σας. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αλλαγές σε μεγάλη κλίμακα ή σε συνηθισμένες καταστάσεις.

Σημειώστε ότι σε έναν ταχέως μεταβαλλόμενο, απρόβλεπτο κόσμο, το κλειδί είναι το "γιατί" κάνουμε αυτό που κάνουμε. Οι τρόποι και οι λύσεις ("πώς" και "τι") μπορούν να αλλάξουν.

Το βασικό μήνυμα που πρέπει να αναπτύξετε αποτελείται από τρεις κύκλους, οι οποίοι απαντούν σε τρία ερωτήματα:

Golden Circle: Γιατί; - Πως? - Τι?



Το βασικό μήνυμα που πρέπει να αναπτύξετε αποτελείται από τρεις κύκλους, οι οποίοι απαντούν σε τρία ερωτήματα:

1. Εσωτερικός Κύκλος: "γιατί"; Εδώ δημιουργείτε κίνητρα και επισημαίνετε το λόγο πίσω από αυτό που κάνετε.
2. Μέσος Κύκλος: "πώς"; Εδώ δείχνετε τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχετε τον στόχο σας.
3. Εξωτερικός Κύκλος: "τι"; Εδώ δηλώνετε ποιο είναι το αποτέλεσμα.

ΟΔΗΓΙΕΣ:

Σκεφτείτε έναν στόχο για τον οποίο εργάζεστε ή ένα όραμα που θέλετε να υλοποιήσετε. Ίσως αναρωτιέστε πώς μπορείτε να γίνετε ένας ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς; Ή θέλετε να οδηγήσετε την εταιρεία σας μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού; Ίσως θέλετε να ανοίξετε νέες αγορές μαζί με την ομάδα σας; Αφιερώστε λίγο χρόνο και καταγράψτε τον στόχο σας όπως θα τον ορίζατε σήμερα. Μπορεί να είναι γενικός αλλά και συγκεκριμένος. Στη συνέχεια εργαστείτε πάνω στο θέμα σας σύμφωνα με τις αρχές του Χρυσού Κύκλου.

Κατά την προετοιμασία του μηνύματος, επικεντρωθείτε στους τρεις διαδοχικούς κύκλους, ξεκινώντας από το κέντρο και κινούμενοι προς τα έξω. Είναι σημαντικό να μην αλλάξετε αυτή τη σειρά.

Κύκλος 1 «Γιατί;»

- Γιατί είναι τόσο σημαντικό αυτό που θέλετε να πετύχετε;
- Σε τι πιστεύετε; / Ποιες αξίες θέλετε να ενσωματώσετε;
- Γιατί αξίζει να το κάνετε αυτό;
- Ποιο είναι το νόημα να το κάνετε αυτό;
- Γιατί το ζητάτε αυτό;
- Ποιο είναι το βαθύτερο νόημα πίσω από αυτό που θέλετε να κάνετε;

Κύκλος 2 «Πώς;»

- Πώς θέλετε να επιτύχετε αυτές τις φιλοδοξίες/όραμα/στόχους;
- Ποιες αρχές θέλετε να ακολουθήσετε;
- Τι στάση θέλετε να κρατήσετε;
- Ποιοι είναι οι προτιμώμενοι τρόποι δράσης;
- Τι μεθόδους θέλετε να χρησιμοποιήσετε;

Κύκλος 3 «Ποιο;»

- Ποιο είναι το αποτέλεσμα;
- Ποιο είναι το αναμενόμενο/ορατό αποτέλεσμα;
- Ποια είναι η λύση;
- Ποιο προϊόν, αποτέλεσμα και υπηρεσία θα προκύψει από το έργο αυτό;

Ο Χρυσός Κύκλος στον οργανισμό

Σας συνιστούμε να εφαρμόσετε τον Χρυσό Κύκλο σε δύο φάσεις: πρώτα σε επίπεδο ομάδας και στη συνέχεια σε επίπεδο οργανισμού. Αυτή είναι απλώς μια σύσταση. Η μέθοδος θα λειτουργήσει επίσης αν την εφαρμόσετε απευθείας σε επίπεδο οργανισμού.

Ανεξάρτητα από το αν εργάζεστε σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού: ορίστε το θέμα σας, εξηγήστε τη μέθοδο του Χρυσού Κύκλου και ξεκινήστε.

Επίπεδο ομάδας

Διάρκεια: περίπου 1 ώρα

- Εργαστείτε σε ζευγάρια και ξεκινήστε απαντώντας ο καθένας για τον εαυτό του στις τρεις ερωτήσεις του Χρυσού Κύκλου που περιγράφονται λεπτομερώς στη διαδικασία που περιγράφεται παραπάνω. Αν συναντηθείτε αυτοπροσώπως, χρησιμοποιήστε ένα flip chart και κάρτες διευκόλυνσης, για παράδειγμα. Αν η συνάντηση γίνεται μέσω διαδικτύου, χρησιμοποιήστε κατάλληλο λογισμικό για να οπτικοποιήσετε τα αποτελέσματά σας (βλ. "Εργασία εξ αποστάσεως" σε αυτό το κεφάλαιο). Περιορίστε το χρόνο σας σε τρεις φορές και τρία λεπτά κάθε φορά.
- Ένας από τους δύο συμμετέχοντες θα πρέπει στη συνέχεια να παρουσιάσει τα αποτελέσματά του. Οι συνάδελφοι θα πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή



και δεν θα πρέπει να διακόπτουν ή να κάνουν ερωτήσεις. Το μήνυμα θα πρέπει να μεταδοθεί με σαφήνεια σε τρία λεπτά.

- Μετά από αυτό, οι ακροατές θα επαναλάβουν αυτό που κατάλαβαν ότι είπε ο ομιλητής για το "γιατί", το "πώς" και το "ποιο/τι". Το περιεχόμενο και τυχόν ασάφειες θα διευκρινιστούν σε μια ομαδική συζήτηση. Όσοι παρουσιάζουν τις ιδέες τους θα χρησιμοποιήσουν αυτή τη συζήτηση για να βελτιώσουν ή να επαναδιατυπώσουν τις απαντήσεις τους ώστε να είναι πιο περιεκτικές. Προγραμματίστε 20 λεπτά για αυτό το βήμα.
- Ολοκληρώστε ανταλλάσσοντας ρόλους και επαναλαμβάνοντας την άσκηση.

Σε επίπεδο οργανισμού

Διάρκεια: περίπου 2 ώρες

Συνιστούμε να πραγματοποιήσετε αυτή

την άσκηση με όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους - αν είναι δυνατόν με όλους στον οργανισμό σας. Σχηματίστε ομάδες των 8 έως 12 ατόμων το πολύ. Οι ομάδες αυτές θα πραγματοποιήσουν την άσκηση απομονωμένες η μία από την άλλη. Δεν είναι απαραίτητο να την κάνουν ταυτόχρονα.

- Επιλέξτε ένα άτομο που θα σας καθοδηγήσει στη διαδικασία και βρείτε έναν τρόπο να οπτικοποιήσετε τα αποτελέσματα, ανεξάρτητα από το αν εργάζεστε online ή offline.
- Ξεκινήστε σχηματίζοντας ομάδες εργασίας 4 ατόμων το πολύ, οι οποίες θα απαντήσουν στις τρεις ερωτήσεις του Χρυσού Κύκλου με τον τρόπο που περιγράφεται παραπάνω. Ζητήστε από τις ομάδες να οπτικοποιήσουν τα αποτελέσματά τους.

ο Κάθε μέλος της ομάδας θα αρχίσει να απαντά στα τρία ερωτήματα για τον εαυτό του και θα τα απεικονίσει σε ένα κοινό flip chart ή με το κατάλληλο λογισμικό. Μπορούν να το κάνουν αυτό όλοι

What is your why?



ταυτόχρονα. Περιορίστε το χρόνο σε τρία διαστήματα των τριών λεπτών.

ο Στη συνέχεια, η ομάδα θα έχει 20 λεπτά για να συμφωνήσει σε ένα κοινό συμπέρασμα.

- Μετά από αυτό, τα αποτελέσματα των ομάδων θα παρουσιαστούν σε όλους. Κάθε ομάδα θα έχει τρία λεπτά για να παρουσιάσει την απάντησή της χωρίς διακοπές.

- Στη συνέχεια θα ακολουθήσει συζήτηση, όπου θα μπορούν να συζητηθούν οι διαφορετικές απόψεις (30 έως 45 λεπτά). Συμβουλή: αφιερώστε χρόνο εκ των προτέρων για να αποφασίσετε μια μέθοδο που θα οδηγήσει την ομάδα σε μια κοινή απάντηση. Αυτό μπορεί να γίνει, για παράδειγμα, με στάθμιση των επιμέρους απαντήσεων, όπου όλοι οι παρευρισκόμενοι συμμετέχουν εξίσου.

- Στο τέλος, όλοι οι εμπλεκόμενοι θα σκεφτούν πώς και σε ποιον θα κοινοποιηθεί το αποτέλεσμα.

Εάν πραγματοποιήσετε αυτή την άσκηση

με πολλές ομάδες έως 12 ατόμων στον οργανισμό σας, τότε θα πρέπει να ολοκληρώσετε καλώντας τους εκπροσώπους από κάθε ομάδα να εργαστούν μαζί σε ένα κοινό αποτέλεσμα.

Ποιος εμπλέκεται;

Σκεφτείτε τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη που πρέπει να εμπλέξετε για να κάνετε το όραμα ή τον στόχο σας πραγματικότητα. Θα μπορούσαν να είναι πελάτες, μέλη της εκτελεστικής ομάδας, μέλη της δικής σας ομάδας, προμηθευτές ή άλλοι.

Γράψτε ποιοι είναι οι τρεις πιο σημαντικοί ενδιαφερόμενοι φορείς σας. Σκεφτείτε πώς θα τους μεταφέρετε την ιδέα πάνω στην οποία εργάζεστε σύμφωνα με τον κανόνα του Χρυσού Κύκλου. Πώς θα ακούγεται αυτό το μήνυμα; Σε τι μοιάζει και σε τι διαφέρει από την προηγούμενη επικοινωνία σας;

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Ξεκινήστε με το "γιατί"!

Δεν αρκεί το μήνυμά σας να περιέχει και τα τρία μέρη. Η σειρά των ερωτήσεων είναι ζωτικής σημασίας. Ξεκινάτε πάντα με το "γιατί".

Θυμηθείτε, συνηθίζεται οι ηγέτες να επικεντρώνονται στον εξωτερικό κύκλο: τι πρέπει να γίνει; Αυτό το μήνυμα αναφέρεται στο λογικό, αναλυτικό μέρος του εγκεφάλου. Αυτό κάνει το ακροατήριο να κατανοήσει το ζήτημα. Ωστόσο, η κατανόηση από μόνη της δεν περιλαμβάνει κίνητρο για δράση. Η ενεργοποίηση των κινήτρων απαιτεί τη συμμετοχή ενός πιο πρωτότυπου τμήματος του εγκεφάλου που ονομάζεται μεταιχμιακό σύστημα. Το ερώτημα "γιατί" αναφέρεται στο νόημα και το νόημα της προτεινόμενης δράσης και έτσι εμπνέει το κίνητρο για δράση.

Ο Χρυσός Κύκλος δεν είναι μια μαγική φόρμουλα που θα πείσει πλήρως το κοινό για το όραμά σας. Η δύναμη αυτού του εργαλείου είναι ο τρόπος με τον οποίο εμπλέκει ακριβώς τους ανθρώπους που ταυτίζονται με τις ίδιες αξίες με εσάς.

Πώς να αποφύγετε την παγίδα του «γιατί»;

Είναι εύκολο να πέσουμε στην παγίδα να δώσουμε μια επιφανειακή απάντηση στο "γιατί". Είναι καλύτερο να θέσετε το ερώτημα "γιατί" ξανά και ξανά για να φτάσετε στο βάθος του βαθύτερου "γιατί" μιας δραστηριότητας ή μιας στάσης. Μην ικανοποιείτε με την πρώτη απάντηση στην ερώτηση "γιατί". Πάρτε το χρόνο σας και αποδεχτείτε τη σιωπή ή το κενό στο μυαλό σας.

Η Μέθοδος των Πέντε-Γιατί σας βοηθά να εντοπίσετε τον πυρήνα του "γιατί" σας.

Ένα παράδειγμα εφαρμογής της μεθόδου των Πέντε-Γιατί:

Η Λένα εργάζεται σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα. Όταν την ρωτούν γιατί εργάζεται εκεί, απαντά για να κερδίσει χρήματα. Τα χρήματα μπορούν να κερδηθούν από πολλές δραστηριότητες. Γιατί, λοιπόν, να επιλέξει αυτόν τον εκπαιδευτικό φορέα; Επειδή τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ενδιαφέροντα και επειδή υποστηρίζουν ανθρώπους και κοινωνικές οργανώσεις. Γιατί; Επειδή οι προσφορές δίνουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες και τους οργανισμούς τους να αναπτυχθούν περαιτέρω, να ενισχύσουν την ανθεκτικότητά τους και έτσι να κάνουν καλή δουλειά. Γιατί αυτό είναι καλό; Επειδή αυτό συμβάλλει σε μια υγιή, ανθεκτική και δημοκρατική κοινωνία των πολιτών. Γιατί αυτό είναι σημαντικό για τη Λένα; Και αυτός είναι ο πυρήνας του "γιατί": Η Λένα θέλει η δουλειά της να έχει ακριβώς αυτή τη συμβολή στην κοινωνία.

Αξίζει να εφαρμοστεί ο Χρυσός Κύκλος κατά τη σταδιακή εφαρμογή της προσέγγισης INCLUDE και να δουλέψετε με αυτή τη μέθοδο, μεταξύ άλλων, κατά τη διάρκεια ενός Ανοικτού Χώρου για Ηγέτες (βλ. μέθοδο "Ανοικτός Χώρος για Ηγέτες").

ΠΟΡΟΙ

Ο συγγραφέας της μεθόδου είναι ο Simon Sinek.

Συστηνόμενη ανάγνωση:

Sinek, Simon (2011): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action, Portfolio.

Άλλοι ενδιαφέροντες πόροι:

Η ομιλία TED του Simon Sinek από το 2009 είναι μια εξαιρετικά χρήσιμη εισαγωγή σε αυτή τη μέθοδο: How great leaders inspire action: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.

Steve Jobs: Think different / Crazy ones speech: <https://www.youtube.com/watch?v=keCwRdbwNQY>

Five-Why-Method: 5 Whys Template: <https://miro.com/templates/5-whys/>

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#golden circle #vision #mission

08 Απομακρυσμένη εργασία

"Η τέχνη είναι η εξάλειψη του περιττού".
Pablo Picasso



The Future of Work

In - Office

Remote

Hybrid

Οφέλη:

Πότε είναι ιδιαίτερα χρήσιμο το εργαλείο "απομακρυσμένη εργασία";

- ☒ ☒ Όταν θέλετε να οργανώσετε αποτελεσματικά την εργασία μιας εξ αποστάσεως ομάδας και να αποφύγετε τις τυπικές παγίδες που σχετίζονται με την εικονική συνεργασία.
- ☒ ☒ Όταν θέλετε να καθιερώσετε έναν αποτελεσματικό πλάνο επικοινωνίας σε μια ομάδα για να διευκολύνετε τη συνεργασία.
- ☒ ☒ Όταν θέλετε να επιλέξετε τα κατάλληλα εργαλεία για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας και της ροής εργασιών σε μια ομάδα.
- ☒ ☒ Όταν θέλετε να βελτιώσετε τα κίνητρα και την ενσωμάτωση των απομακρυσμένων μελών της ομάδας.

Από την πρακτική

Ο Stefan ήταν πάντα καλός στη δημιουργία ομάδων. Είναι ένας χαρισματικός ηγέτης που ξέρει πώς να προσελκύει τους άλλους και πώς να κερδίζει συμμάχους. Έχει μια εσωτερική ζεστασιά που μεταδίδεται στους γύρω του. Είναι κοντά στους ανθρώπους και τα προβλήματά τους και η πόρτα του γραφείου του είναι πάντα ανοιχτή γι' αυτούς. Αντιμετωπίζει πολλά ζητήματα ανεπίσημα κατά τη διάρκεια του γεύματος ή στο διάδρομο.

Το πρόβλημα είναι ότι ο Stefan ηγείται μιας υβριδικής ομάδας. Αυτό που λειτουργεί γι' αυτόν στην επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο με όσους εργάζονται στο ίδιο γραφείο δεν εφαρμόζεται στις σχέσεις του με τους εξ αποστάσεως εργαζόμενους. Για τον Stefan, η ποιότητα της διαπροσωπικής επαφής είναι απαραίτητη. Του αρέσει να διατηρεί οπτική επαφή με τους συναδέλφους του και αυτό δημιουργεί καλές σχέσεις. Ωστόσο, τα μέλη της ομάδας του, χρησιμοποιούν συχνά

διάφορες δικαιολογίες για να μην ενεργοποιούν τις κάμερες τους κατά τη διάρκεια των τηλεδιασκέψεων. Αυτό τον κάνει να αισθάνεται άβολα. Αρχίζει να πιστεύει ότι κάτι δεν πάει καλά στην ομάδα.

Για να πάρουμε ένα παράδειγμα: αυτό που γίνεται αντιληπτό ως μια έντονη ομιλία παρακίνησης στο γραφείο επικρίνεται ως ένας μακροσκελής μονόλογος στον εικονικό κόσμο. Γι' αυτό ο Stefan ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ανοιχτή επικοινωνία. Θέλει να είναι προσιτός στα μέλη της ομάδας του, ανεξάρτητα από τη θέση τους στην ιεραρχία. Ποτέ δεν του άρεσαν οι ηγέτες που εργάζονται μόνο πίσω από ένα γραφείο και σε έναν υπολογιστή. Η πόρτα του γραφείου του είναι πάντα ανοιχτή και επισκέπτεται συχνά τους συναδέλφους του στο χώρο εργασίας τους.

Αυτό που δεν συνειδητοποιεί είναι ότι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο του είναι η "πόρτα" μέσω της οποίας το προσωπικό επικοινωνεί μαζί του. Αυτή η πόρτα είναι συνήθως "κλειστή" στο χώρο εργασίας του Stefan. Αυτό έχει οδηγήσει τα απομακρυσμένα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι η προσέγγιση του Stefan ευνοεί εκείνους που εργάζονται απευθείας μαζί του στο γραφείο.

Ο Stefan αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει πρόβλημα, αλλά δεν γνωρίζει ότι τα απομακρυσμένα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι υφίστανται διακρίσεις. Ο Stefan συνειδητοποιεί επίσης ότι δεν κατανοεί ακόμη αρκετά καλά τον εικονικό κόσμο. Μπορεί να επιλύει τεχνικά προβλήματα εξ αποστάσεως, αλλά δεν γνωρίζει πώς να οικοδομήσει εμπιστοσύνη, να έρθει σε επαφή με τους άλλους και να οικοδομήσει ομαδικό πνεύμα εξ αποστάσεως ή πώς να επιτύχει υψηλότερη συνολική παραγωγικότητα μέσω καλύτερης διαδικτυακής συνεργασίας.



Με λίγα λόγια:

- Για να λειτουργήσει σωστά, κάθε ομάδα χρειάζεται ένα όραμα, έναν στόχο, σαφή επικοινωνία, σαφή δομή, σαφείς ρόλους, καθιερωμένους κανόνες συνεργασίας και μια αίσθηση του ανήκειν. Οι απομακρυσμένες ομάδες είναι οι ίδιες με τις προσωπικές ομάδες. Στις εικονικές, γεωγραφικά διασκορπισμένες ομάδες, είναι αδύνατο να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες με τα ίδια εργαλεία που λειτουργούν καλά σε ομάδες που συνεργάζονται σε φυσικό χώρο.
- Η εργασία εξ αποστάσεως επιτρέπει στις ομάδες να συνεργάζονται και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους, ακόμη και όταν τα μέλη βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες ή ακόμη και σε διαφορετικές ζώνες ώρας. Αυτό επιτρέπει στην ομάδα να περιλαμβάνει ταλαντούχα άτομα από όλο τον κόσμο. Μπορείτε να διατηρήσετε την επιχειρηματική συνέχεια σε καταστάσεις όπως μια πανδημία και να μειώσετε το κόστος λειτουργίας της επιχείρησής σας. Η απομακρυσμένη εργασία απαιτεί διαφορετική προσέγγιση στην οργάνωση των ανθρώπων, την καλλιέργεια κινήτρων και τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος από ό,τι η εργασία που γίνεται σε κοινό φυσικό χώρο. Αυτό ισχύει συγκεκριμένα για:
- Επιλογή μιας κοινής πλατφόρμας εργασίας που προάγει τη συνεργασία και την παραγωγικότητα.
- Οργάνωση της εργασίας (διαθεσιμότητα, ώρες εργασίας, κατανομή ρόλων).
- Καθιέρωση κανόνων επικοινωνίας (σε ομάδες και ατομικά).
- Καθοδήγηση της ομάδας στον εικονικό κόσμο, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης, της παρακίνησης και της ενσωμάτωσης.
- Ευαισθητοποίηση στις δυσκολίες που δημιουργεί ο ψηφιακός κόσμος, συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου αποκλεισμού και των κινδύνων για την ψυχική υγεία των μελών της ομάδας ως αποτέλεσμα της απομόνωσης.

ΟΔΗΓΙΕΣ:

Οι οδηγίες αποτελούνται από πέντε τμήματα.

Το πρώτο μέρος θα απαντήσει στο ερώτημα "Ποια εργαλεία απομακρυσμένης εργασίας υποστηρίζουν τη συνεργασία και την παραγωγικότητα;" και θα προτείνει ποια δημοφιλή εργαλεία λογισμικού μπορούν να χρησιμοποιηθούν για απομακρυσμένη εργασία.

Στο δεύτερο μέρος, με τίτλο "Πώς θέτετε τους κανόνες για την ομαδική επικοινωνία;", θα βρείτε συμβουλές σχετικά με το ποιοι κανόνες είναι χρήσιμοι για την εξ αποστάσεως συνεργασία όταν η ομάδα σας δεν είναι μόνο διασκορπισμένη σε διαφορετικές τοποθεσίες αλλά και σε διαφορετικές ζώνες ώρας.

Το τρίτο μέρος, με τίτλο "Πώς να επηρεάσετε τα κίνητρα των μελών της ομάδας", θα εξηγήσει πώς να αντιμετωπίσετε θέματα κινήτρων στον απομακρυσμένο κόσμο.

Το τέταρτο μέρος, με τίτλο "Πώς να επιλύετε τις συγκρούσεις", θα δείξει ποιες συγκρούσεις μπορεί να προκύψουν λόγω παρεξηγήσεων σε απομακρυσμένους χώρους εργασίας και πώς αυτές μπορούν να επιλυθούν.

Το πέμπτο και τελευταίο μέρος, με τίτλο "Πώς να εξασφαλίσετε την αίσθηση του ανήκειν στην ομάδα", θα σας δείξει πώς να αυξήσετε την αίσθηση ταύτισης όλων με την ομάδα και πώς να κάνετε όλους τους υπαλλήλους να αισθάνονται ότι συμμετέχουν, ακόμη και αν δεν μπορείτε να τους συναντήσετε προσωπικά.

Μέρος 1: ΠΟΙΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΠΟΜΑΚΡΥΣΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ;

Επικοινωνία και ομαδική εργασία



MS Teams

www.microsoft.com

Το Teams είναι μια λύση από την οικογένεια της Microsoft. Το πρόγραμμα σας επιτρέπει να διεξάγετε τηλεδιασκέψεις, κοινή χρήση οθόνης, να χωρίζετε για να εργάζεστε σε παράλληλες αίθουσες, να διεξάγετε ομαδική συνομιλία, να ανταλλάσσετε αρχεία και να τρέχετε ξεχωριστά θεματικά κανάλια για διαφορετικές ομάδες και έργα.

Δείτε επίσης: mural.com; jamboard.google.com (ψηφιακός πίνακας από την Google, διαθέσιμος για τους χρήστες του G Suite). Επιπλέον, το MS Teams επιτρέπει τη συνεργατική εργασία σε έγγραφα.



Miro
www.miro.com

Η Miro προσφέρει ψηφιακούς πίνακες που επιτρέπουν στις ομάδες να συνεργάζονται οπτικά. Το Miro σας δίνει τη δυνατότητα να διεξάγετε συσκέψεις και εργαστήρια (συμπεριλαμβανομένων δυνατοτήτων βίντεο και ήχου). Προσφέρει μια σειρά από έτοιμα προς χρήση εργαλεία, όπως συνεργατικούς πίνακες για την ενσωμάτωση ομάδων, τον καταγισμό ιδεών, τη χαρτογράφηση διαδικασιών, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό και την E&A, για να αναφέρουμε μόνο μερικά από αυτά.

Δείτε επίσης: mural.com; jamboard.google.com (ψηφιακός πίνακας από την Google, διαθέσιμος για τους χρήστες του G Suite).



Slack
www.slack.com

Το Slack είναι μια πλατφόρμα που συγκεντρώνει όλη την επικοινωνία της ομάδας σας σε ένα μέρος. Ο στόχος είναι να έχετε ταχύτερες απαντήσεις, ώστε να μη χάνετε χρόνο για την ανταλλαγή εγγράφων ή γνώσεων. Το Slack σας επιτρέπει να διεξάγετε συνομιλίες, βιντεοδιασκέψεις και θεματικά κανάλια, καθώς και να στέλνετε μηνύματα και αρχεία. Σας υπενθυμίζει για γεγονότα και οργανώνει την επικοινωνία με τη δημιουργία νημάτων (τα μέλη της ομάδας αποφασίζουν αν θέλουν να ακολουθήσουν ένα νήμα ή όχι). Στόχος είναι να μειωθεί ο αριθμός των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που αποστέλλονται, να αποφευχθούν οι διπλές απαντήσεις σε ερωτήσεις, να μοιραστείτε τη γνώση και να επιταχυνθούν οι απαντήσεις από τα μέλη της ομάδας. Η εφαρμογή μπορεί να ενσωματωθεί, π.χ., με το Trello, το Asana, τις λύσεις της Google και περίπου 3.000 άλλες εφαρμογές.

Δείτε επίσης: rocket.chat; hangouts.google.com; twist.com.

Αξίζει να δείτε: discord.com (μια πλατφόρμα για την επικοινωνία μεταξύ παικτών, η οποία χρησιμοποιείται πλέον και στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση και σε επιχειρηματικά πλαίσια).

Βιντεοδιασκέψεις και εργαστήρια



zoom
www.zoom.com

Το Zoom είναι μία από τις πρώτες και πιο δημοφιλείς πλατφόρμες για τη διεξαγωγή βιντεοσκοπημένων συναντήσεων και διαδικτυακών σεμιναρίων. Προσφέρει βασικές επιλογές για την εμπλοκή των συμμετεχόντων, π.χ. με διαχωρισμούς δωματίων, έρευνες, ευκαιρίες για ανταλλαγή απόψεων και τη δυνατότητα εργασίας με πίνακες.

Δείτε επίσης: clickmeeting.com, join.me, corp.kaltura.com, gotomeeting.com.

Κοινή χρήση δεδομένων



Google Drive
www.drive.google.com

Το Google Drive είναι ένας κοινόχρηστος χώρος στο cloud για την αποθήκευση, το συγχρονισμό και την κοινή χρήση αρχείων. Αυτό το λογισμικό επιτρέπει στις ομάδες να εργάζονται στα ίδια έγγραφα ταυτόχρονα ή ασύγχρονα.

Δείτε επίσης: dropbox.com; egnyte.com; onedrive.com.

Διαχείριση & αποθήκευση αρχείων



Evernote
www.evernote.com

Το Evernote είναι μια εφαρμογή που συγκεντρώνει ιδέες, εμπνεύσεις, άρθρα, επαφές, μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και πολλά άλλα σε ένα μέρος. Σας επιτρέπει να δημιουργήσετε ένα αποθετήριο γνώσεων. Το σύστημα δημιουργίας βιβλίων σημειώσεων και επισήμανσης περιεχομένου θα σας επιτρέψει να φτάνετε γρήγορα στις πληροφορίες για ένα σχετικό θέμα όποτε τις χρειάζεστε. Το Evernote σας επιτρέπει επίσης να μοιράζεστε περιεχόμενο με άλλους συναδέλφους. Το δυνατό σημείο της εφαρμογής είναι η ενσωμάτωσή της, μεταξύ άλλων, με τα Asana, Trello, MS Office, Google, Dropbox, Slack, Miro, Todoist, Pinterest και πολλά άλλα.

Δείτε επίσης: hugo.team; keep.google.com; zoho.com; onenote.com.

Μεταφορά μεγάλων αρχείων



WeTransfer
<https://wetransfer.com>

Το WeTransfer σας επιτρέπει να μεταφέρετε δωρεάν μεγάλα αρχεία. Η επιχειρηματική έκδοση θα σας επιτρέψει να μεταφέρετε, αποθηκεύσετε δεδομένα και προστατεύει τη μεταφορά δεδομένων σας με κωδικό πρόσβασης.



Διαχείριση έργων



Asana
www.asana.com

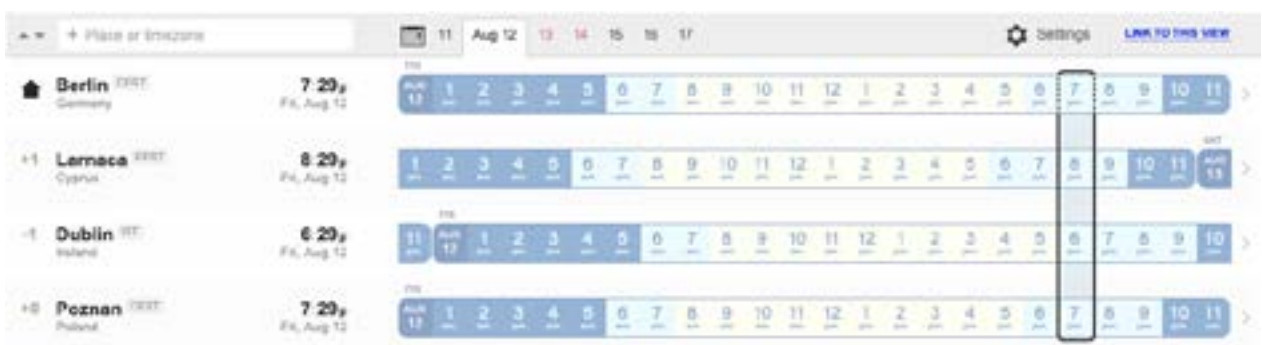
Η Asana είναι μια πλατφόρμα που υποστηρίζει την ευέλικτη διαχείριση. Χρησιμοποιείται για τη διαχείριση έργων, ροής εργασιών, παραγωγικότητας, χρόνου εργασίας και ημερολογίων. Συνδέει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, τις λειτουργίες (διαδικασίες) και την ανάπτυξη προϊόντων. Διαθέτει τη δυνατότητα ενσωμάτωσης με το Slack και τις λύσεις της Microsoft. Προσφέρονται διαφοροποιημένα πακέτα με δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες και τον αριθμό των μελών της απομακρυσμένης ομάδας. Δείτε επίσης: trello.com, monday.com, clickup.com, podio.com, teamwork.com.

Διαχείριση χρόνου



World Time Buddy
www.worldtimebuddy.com

Το World Time Buddy είναι ένα παγκόσμιο ρολόι, ένας μετατροπέας ζωνών ώρας και ένας online σχεδιαστής συναντήσεων σε ένα. Αυτό το εργαλείο διευκολύνει την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ ομάδων που εργάζονται σε διαφορετικές τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο και σας επιτρέπει να ορίσετε κοινά ωράρια εργασίας.





Calendly
www.calendly.com

Το Calendly εξαλείφει την κουραστική επικοινωνία που απαιτείται συνήθως για να μάθετε πότε μια επαφή είναι διαθέσιμη για συνάντηση. Ο συνεργάτης λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις διαθέσιμες ημερομηνίες και επιλέγει μια βολική ώρα με εγγυημένη διαθεσιμότητα μέσω του συνδέσμου. Το δυνατό σημείο του Calendly είναι η ενσωμάτωσή του με άλλα εργαλεία όπως το Google, το Salesforce, το HubSpot, το Mailchimp, το Zoom, το MS Teams, το GoToMeeting, το Slack ή συστήματα πληρωμών όπως το PayPal ή το Stripe. Όταν προγραμματίζεται μια συνάντηση, δημιουργείται αυτόματα ένας σύνδεσμος για την απομακρυσμένη συνεδρία.



Toggl
www.toggl.com

Το Toggl είναι μια εφαρμογή διαχείρισης χρόνου που σας βοηθά να παρακολουθείτε και να αναφέρετε τον χρόνο που δαπανάται σε μεμονωμένα έργα και εργασίες (παρακολούθηση χρόνου).

Δείτε επίσης: gettimely.com.

Παραγωγικότητα



Todoist
www.todoist.com

Το Todoist είναι μια εφαρμογή που σας επιτρέπει να δημιουργείτε λίστες εργασιών και να ιεραρχείτε τις εργασίες σας. Σας υπενθυμίζει τις προγραμματισμένες εργασίες, θα σας επιτρέψει να δημιουργήσετε ετικέτες και θα αναθέσει εργασίες σε έργα. Είναι ενσωματωμένη σε όλες τις διαδικτυακές συσκευές του χρήστη. Η ομαδική έκδοση σας επιτρέπει να σχεδιάζετε έργα, να αναθέτετε εργασίες, να ορίζετε προθεσμίες, να μοιράζεστε αρχεία και να παρακολουθείτε την πρόοδο των εργασιών.



ZenKit
www.zenkit.com

Το Zenkit είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα για τη διαχείριση εργασιών, τις ομαδικές συζητήσεις, τη δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσεων και τη διαχείριση έργων.



Any.do
www.any.do

Το Any.do είναι μια εφαρμογή για τη δημιουργία λιστών εργασιών, τον προγραμματισμό εργασιών και τον ορισμό υπενθυμίσεων. Μεταξύ άλλων, σας επιτρέπει να μετατρέπετε τα μηνύματα WhatsApp σε εργασίες και υπενθυμίσεις χρησιμοποιώντας λογισμικό φυσικής γλώσσας.

Ροή εργασιών και ψηφιακή υπογραφή

SignNow
www.signnow.com

Το SignNow είναι ένα σύστημα για την ανάπτυξη και τη σύναψη συμβάσεων στο διαδίκτυο. Το λογισμικό αυτοματοποιεί τη σύναψη συμβάσεων και τη ροή εγγράφων. Δείτε επίσης: esignatures.io, Adobe Sign (adobe.com/sign), eversign.com, hellosign.com.

Ολοκλήρωση συστημάτων - Αυτοματοποίηση ροής εργασιών

Zapier
www.zapier.com

Το Zapier διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών συστημάτων και εφαρμογών. Συνδέει ακόμη και εφαρμογές που δεν έχουν ακόμη ενσωματωθεί και αυτοματοποιεί τη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ τους. Η ανάληψη δράσης σε μια εφαρμογή ενεργοποιεί ενέργειες σε άλλες εφαρμογές. Για παράδειγμα, η λήψη ενός μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με συνημμένο αρχείο αποθηκεύεται αυτόματα στη μονάδα δίσκου Dropbox. Οι προγραμματιστές ισχυρίζονται ότι έχουν ενσωματώσει περισσότερες από 3.000 εφαρμογές. Οι πιο συνηθισμένες ενσωματωμένες εφαρμογές είναι οι Google Ads, Gmail, Trello, FreshMail, PayPal, Stripe, Discord, Instagram, YouTube, Facebook, Zoom, MS Outlook, Salesforce, Gravity Forms, Airtable, ActiveCampaign, Asana, Pipedrive, ClickFunnels, Twitter και Mailchimp.



2. ΜΕΡΟΣ 2: ΠΩΣ ΘΕΤΕΤΕ ΤΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ;

Η επικοινωνία είναι ο παλμός της καρδιάς ενός οργανισμού. Όταν εργάζεστε εξ αποστάσεως, είναι απαραίτητο να:

- Ορίστε ένα χρονοδιάγραμμα για τις εσωτερικές συνεδριάσεις
- Συναντηθείτε καθημερινά
- Μειώστε τις συνεδριάσεις που καταναλώνουν ενέργεια
- Επαναπροσδιορίστε τη φύση των κατ'ιδίαν συναντήσεων
- Δώστε ανατροφοδότηση

Ορίστε ένα χρονοδιάγραμμα για τις εσωτερικές συνεδριάσεις

Κάθε ομάδα χρειάζεται χρόνο για εσωτερική επικοινωνία και για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους. Όταν εργάζεστε

ξεστε εξ αποστάσεως, ειδικά όταν οι ομάδες βρίσκονται σε διαφορετικές χρονικές ζώνες, μπορεί να είναι δύσκολο να βρείτε ώρες κατά τις οποίες όλα τα μέλη της ομάδας εργάζονται ταυτόχρονα. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να γνωρίζουν πότε είναι όλοι διαθέσιμοι και να προγραμματίζουν τις δραστηριότητες εσωτερικής επικοινωνίας γύρω από αυτό, παρά γύρω από εξωτερικές συναντήσεις.

Συναντήστε καθημερινά

Οι ευέλικτες ομάδες συνηθίζουν τις καθημερινές συναντήσεις (βλέπε εργαλείο "Scrum"), κατά τη διάρκεια των οποίων επανεξετάζουν την πρόοδο και συζητούν τυχόν εμπόδια στην ολοκλήρωση. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης κάθε μέλος της ομάδας υποβάλλεται σε τρεις βασικές ερωτήσεις:



1. Τι έκανες χθες;
2. Τι θα κάνετε σήμερα;
3. Ποια εμπόδια στέκονται στο δρόμο σας;

Οι απομακρυσμένες συσκέψεις, όπως και οι συσκέψεις στο γραφείο, μπορούν να πραγματοποιούνται όρθιες. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να ανεβάσουν το ύψος των υπολογιστών τους ή να συνδεθούν από κινητές συσκευές. Η ιδέα των γρήγορων ομαδικών συναντήσεων σας επιτρέπει να παραμένετε κινητοποιημένοι και να τηρείτε την αρχή της απομακρυσμένης εργασίας που λέει: "Διαφορετικοί χρόνοι αλλά ο ίδιος ρυθμός". Οι σύντομες καθημερινές απομακρυσμένες συναντήσεις είναι επίσης πολύ κατάλληλες, για παράδειγμα, για να επικοινωνήσετε γρήγορα ποια μέλη της ομάδας χρειάζεστε για να σας υποστηρίξουν σήμερα.

Μειώστε τις συνεδριάσεις που καταναλώνουν ενέργεια

- Μειώστε τις συνεδριάσεις που καταναλώνουν ενέργεια
- Η εργασία στην ίδια ζώνη ώρας και στην ίδια τοποθεσία διευκολύνει τη διεξαγωγή συσκέψεων, εκπαιδευτικών εκδηλώσεων, συνεδριάσεων καταιγισμού ιδεών και επισκοπήσεων της κατάστασης. Φυσικά, πολλές από τις συζητήσεις σας μπορούν να διεξαχθούν εξ αποστάσεως χρησιμοποιώντας τις τεχνικές που περιγράφονται στο εργαλείο "Πώς να διεξάγετε διαδικτυακές συσκέψεις".
- Είναι σημαντικό να προγραμματίζετε τις συναντήσεις της ομάδας σε ώρες κατά τις οποίες όλα τα μέλη της ομάδας είναι διαθέσιμα. Είναι ακόμη πιο σημαντικό να πραγματοποιείτε συναντήσεις μόνο όταν θέλετε οι άνθρωποι να καταλήξουν συλλογικά σε κάτι πολύτιμο (π.χ. συγκέντρωση ιδεών, λήψη αποφάσεων, συντονισμός δραστηριοτήτων). Η εργασία εξ αποστάσεως σημαίνει το τέλος των ενημερωτικών συναντήσεων όπου

ένα άτομο παρέχει πληροφορίες στην υπόλοιπη ομάδα χωρίς καμία ομαδική αλληλεπίδραση.

- Όταν αποφασίζετε ποιος πρέπει να συμμετέχει σε μια συνεδρίαση, οι ακόλουθοι κανόνες θα σας βοηθήσουν:
 - Μόνο όσοι προσφέρουν αξία στη συνάντηση και αποκομίζουν αξία από τη συνάντηση θα πρέπει να παρευρίσκονται στη συνάντηση.
 - Εάν ένα άτομο παρέχει μόνο πληροφορίες, αλλά δεν λαμβάνει πληροφορίες από τους άλλους, τότε θα πρέπει να του ζητήσετε να καταγράψει το μήνυμά του.
 - Εάν το άτομο λαμβάνει μόνο πληροφορίες, αλλά δεν παρέχει περιεχόμενο στη συνάντηση, τότε θα πρέπει να του ζητήσετε να παρακολουθήσει την ηχογράφηση.

Τι συμβαίνει εάν κάποιος δεν μπορεί να παρευρεθεί;

- Μπορεί να μην έχουν όλοι την ευκαιρία ή τον χρόνο να συμμετέχουν σε ομαδικές συναντήσεις κατά τη διάρκεια της ημέρας. Τι μπορείτε να κάνετε για να εξασφαλίσετε μια καλή ροή πληροφοριών σε αυτή την περίπτωση;
 - Καταγραφή συναντήσεων.
 - Βεβαιωθείτε ότι οι συνεδριάσεις έχουν συνέχεια (συμπεράσματα, πρακτικά και δράσεις).
 - Καθορίστε με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο οι συμμετέχοντες θα εξοικειωθούν με το υλικό και τι θα πρέπει να κάνουν με τις γνώσεις που θα αποκτήσουν.
 - Οι παρουσιάσεις πρέπει να είναι διαθέσιμες.
 - Προετοιμάστε καταγεγραμμένες οδηγίες.
 - Χρησιμοποιήστε ερωταπαντήσεις για την ασύγχρονη ανταλλαγή πληροφοριών. Οι ερωτήσεις και οι απαντή-

σεις μπορούν να αποθηκευτούν σε ένα κανάλι Slack, σε έναν πίνακα MIRO ή ακόμη και σε ένα έγγραφο που τοποθετείται σε έναν κοινόχρηστο δίσκο.

- • Εργαστείτε σε έγγραφα στο cloud χρησιμοποιώντας τη λειτουργία αναθεώρησης και τα σχόλια.
- • Μοιραστείτε την πρόοδο, ακόμη και αν είναι σε μορφή προσχεδίου.
- • Ο καταιγισμός ιδεών μπορεί επίσης να είναι ασύγχρονος. Χρησιμοποιήστε λευκούς πίνακες και ενθαρρύνετε τους συμμετέχοντες να εξετάζουν τις προτάσεις των συναδέλφων τους και να παραγράφουν τις ιδέες τους.
- • Για μεγαλύτερες ομάδες, τα θεματικά κανάλια (πλαίσιο συνομιλίας) ή οι φόρμες λειτουργούν καλά.
- • Συγκεντρώστε ανατροφοδότηση από τα μέλη της ομάδας με τη χρήση εντύπων έρευνας.



Πώς να χρησιμοποιείτε την τεχνολογία σε απομακρυσμένες συνεδριάσεις για να τις καταστήσετε προσβάσιμες σε άτομα με αναπηρίες:

Προβλήματα όρασης:

- Προετοιμάστε κείμενο σε μορφές .txt, .doc, .docx, .rtf και .odt. Οι παρουσιάσεις θα πρέπει να έχουν τις επεκτάσεις: ppt, pptx. Εάν χρησιμοποιείτε αρχεία pdf, θα πρέπει να τα χρησιμοποιείτε με ψηφιακό επίπεδο.
- Μην μοιράζετε σαρώσεις κειμένου σε μορφή jpg, pdf χωρίς να τις έχετε σε επεξεργάσιμη μορφή.
- Περιγράψτε τα αρχεία εικόνων για να υποδείξετε το θέμα και την περιοχή στην οποία αντιστοιχούν.
- Χρησιμοποιήστε επικεφαλίδες στα έγγραφα.
- Σε έγγραφα κειμένου, σημειώστε τη γλώσσα του κειμένου. Αυτό θα επιτρέψει στο πρόγραμμα ανάγνωσης οθόνης να αλλάξει τη γλώσσα της γεννήτριας κειμένου.
- Χρησιμοποιήστε γραμματοσειρές sans-serif και ευθυγραμμίστε το περιεχόμενο προς τα αριστερά. Το κείμενο που είναι ευθυγραμμισμένο και στις δύο πλευρές είναι πιο δύσκολο να διαβαστεί.
- Οι φωτογραφίες και τα γραφικά που ενσωματώνονται σε αρχεία κειμένου και μεταφέρουν μαθησιακό περιεχόμενο θα πρέπει να περιγράφονται σε εναλλακτικές περιγραφές.
- Αποφύγετε τις δηλώσεις "όπως φαίνεται" - χρησιμοποιήστε λέξεις για να περι-

γράφετε αυτό που απεικονίζεται.

- Χρησιμοποιήστε μέγιστα κοντινά πλάνα διαδραστικών πινάκων όταν εμφανίζουν κείμενο.

Προβλήματα ακοής:

- Αποφύγετε μια πηγή φωτός (παράθυρα, λάμπες κ.λπ.) στο πίσω μέρος του ομιλητή- καθίστε προς την πηγή φωτός (όχι ενάντια στο φως) με τέτοιο τρόπο ώστε το άτομο με προβλήματα ακοής να μπορεί να διαβάσει την ομιλία από τα χείλη, αν είναι δυνατόν.
- Εάν το λογισμικό τηλεδιάσκεψης δεν διαθέτει λειτουργία ζωντανής μεταγραφής, τότε ο συνάδελφός σας μπορεί να χρησιμοποιήσει το LiveTranscribe, το Speech-To-Text του Google Assistant ή το SpeechTexter, τοποθετώντας το τηλέφωνο ή το tablet του κοντά στον ομιλητή.
- Μην βιάζεστε να συζητήσετε. Η ζωντανή μεταγραφή είναι λίγο πιο αργή από μια κανονική ροή ομιλίας. Λάβετε υπόψη ότι ο συνάδελφός σας μπορεί να απαντήσει καθυστερημένα στις ερωτήσεις σας.
- Βεβαιωθείτε ότι ο συνάδελφος καταλαβαίνει το νόημα των όσων λέγονται (οι μεταγραφές μπορεί μερικές φορές να είναι παραπλανητικές).
- Βεβαιωθείτε ότι μιλάει ένα άτομο κάθε φορά. Εξασφαλίστε επαρκή ποιότητα ήχου.
- Όταν μιλάει ένα άτομο, βεβαιωθείτε ότι οι άλλοι είναι σιωπηλοί. Αυτό θα μειώσει στο ελάχιστο το θόρυβο του περιβάλλοντος.
- Χρησιμοποιήστε ακουστικά με μικρόφωνο για καλύτερη ποιότητα ήχου.
- Μην καλύπτετε το στόμα σας. Να έχετε το πρόσωπό σας στραμμένο προς την κάμερα, ώστε το άτομο με προβλήματα ακοής να μπορεί να διαβάσει τα χείλη σας.
- Χρησιμοποιήστε τη λειτουργία σχολιασμού ή πληκτρολογήστε τις απαντήσεις στο πλαίσιο συνομιλίας.
- Βεβαιωθείτε ότι τα βίντεο έχουν ενεργοποιημένους υπότιτλους.

Γνωστικές δυσκολίες (π.χ. δυσλεξία):

- ☒ Χρησιμοποιήστε γραμματοσειρές χωρίς χαρακτήρες (Arial, Calibri, Segoe κ.λπ.).
- ☒ Ευθυγραμμίστε το κείμενο προς τα αριστερά (το κείμενο που είναι ευθυγραμμισμένο και στις δύο πλευρές είναι πιο δύσκολο να διαβαστεί).
- ☒ Εισάγετε αυξημένη απόσταση μεταξύ των γραμμών στα κείμενα και μεγαλύτερα διαστήματα, ώστε οι επόμενες παράγραφοι να είναι αναγνωρίσιμες.
- ☒ Διατυπώστε σύντομες προτάσεις και παραγράφους.
- ☒ Χρησιμοποιήστε εικονογραφήσεις και μια πιο γραφική μορφή.
- ☒ Προσθήκη εναλλακτικών περιγραφών σε γραφικά

Πηγή: βλέπε παρακάτω στην ενότητα Πόροι:: Guidebook on Accessible Classes; Support Office for Persons with Disabilities.

Επαναπροσδιορίστε τη φύση των κατ' ιδίαν συναντήσεων

Διατηρήστε ατομική, άμεση επαφή με τα μέλη της ομάδας, προγραμματίζοντας περιοδικές συζητήσεις ως μέρος ρουτίνας της συνεργασίας σας. Να θυμάστε ότι αυτές οι συναντήσεις δεν είναι μόνο για την παραγωγικότητα, αλλά και για την υποστήριξη των μελών της ομάδας στην αντιμετώπιση του άγχους και του στρες που σχετίζονται με την εργασία, τα οποία οι άνθρωποι ανακουφίζονται μέσω της καθημερινής επαφής με την ομάδα σε μια κανονική εργασία. Οι ατομικές διαδικτυακές συναντήσεις είναι χρόνος για την καθοδήγηση, τη διατήρηση των κινήτρων και την άρση των εμποδίων στην εργασία. Αποκτήστε τη συνήθεια να βάζετε τους συναδέλφους σας να προετοιμάζουν βασικά θέματα που θέλουν να αναφέρουν κατά τη συζήτηση μαζί σας. Μια καλή πρακτική είναι να διεξάγετε αυτές τις συναντήσεις με την κάμερα ανοιχτή.

Δώστε ανατροφοδότηση

Όταν δίνετε ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα προηγούμενης εργασίας (π.χ., παρέχοντας ανατροφοδότηση για μια εργασία που είχε προετοιμαστεί εκ των προτέρων), επιτρέψτε την ασύγχρονη ανατροφοδότηση με τη χρήση γραπτών σχολίων. Δώστε ανατροφοδότηση για τη συμπεριφορά ενός ατόμου, ωστόσο, σε μια κατ' ιδίαν συνάντηση (βλ. εργαλείο "Δίνοντας ανατροφοδότηση"). Εάν παρατηρήσετε ότι η απόδοση ενός μέλους της ομάδας μειώνεται, θα πρέπει να του προσφέρετε περισσότερη υποστήριξη και συχνότερη διαπροσωπική επαφή (όπως εικονικές συναντήσεις ένας προς έναν). Μπορείτε επίσης να εισαγάγετε πιο άμεσες μεθόδους λογοδοσίας και περισσότερες οδηγίες και καθοδήγηση για να διαπιστώσετε αν ο λόγος της έλλειψης αποδοτικότητας είναι η έλλειψη ικανοτήτων. Όταν οι άνθρωποι αποδίδουν αποτελέσματα, δώστε τους τη μέγιστη δυνατή αυτονομία.

Μέρος 3: ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΤΕ ΤΗΝ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΜΕΡΟΣ 3: ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΤΕ ΤΗΝ ΚΙΝΗΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

- Η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να οδηγήσει σε αποξένωση και να επηρεάσει αρνητικά την ψυχική υγεία των μελών της ομάδας σας, αλλά αυτό δεν χρειάζεται να συμβαίνει. Οι επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας θα είναι διαφορετικές για ένα άτομο που η δουλειά του είναι η μόνη του κοινωνική επαφή από ό,τι για κάποιον άλλον που έχει πολλαπλούς ρόλους και διαπροσωπικές σχέσεις εκτός της εργασίας του. Η προσωπικότητα του εργαζομένου θα καθορίσει επίσης το επίπεδο επιρροής που έχει η απομακρυσμένη εργασία στα κίνητρά του. Οι εξωστρεφείς επηρεάζονται λιγότερο αρνητικά από την εργασία από το σπίτι σε σχέση με τους εσωστρεφείς. Ποτέ άλλοτε στην ιστορία της ηγεσίας η προσωπική γνώση των μελών της ομάδας και η κατανόηση του κάθε ατόμου δεν ήταν τόσο κρίσιμη όσο στον ψηφιακό κόσμο.
- Δείτε αν μπορείτε να απαντήσετε σε όλες τις παρακάτω ερωτήσεις για κάθε μέλος της ομάδας σας:
- Ποια είναι η κατάσταση του συναδέλφου μου;
- Σε ποιο στάδιο της ζωής/καριέρας βρίσκεται αυτό το μέλος της ομάδας;
- Η εργασία εξ αποστάσεως ήταν επιλογή ή καταναγκασμός γι' αυτούς;
- Τι αποτελέσματα έχουν επιτύχει με την εξ αποστάσεως εργασία;
- Τι επηρέασε αυτό;
- Πώς επηρεάζει η απομακρυσμένη εργασία αυτό το μέλος της ομάδας;
- Ποιες δυσκολίες και οφέλη έχουν βιώσει;
- Ποιες ευκαιρίες και απειλές έχουν

εντοπίσει στην εργασία εξ αποστάσεως;

- Ποιες ανάγκες είναι σήμερα ζωτικής σημασίας γι' αυτούς;
- Πώς ανταποκρίνεστε (η ομάδα/ο οργανισμός σας) στις ανάγκες αυτές; Πώς δεν ανταποκρίνεστε;
- Τι μπορείτε να αλλάξετε στον τρόπο με τον οποίο οργανώνετε και συνεργάζεστε με αυτό το άτομο, ώστε να δημιουργήσετε ένα πιο ευχάριστο περιβάλλον για την εξ αποστάσεως εργασία του;

Αντιμέτωπιση μειωμένων κινήτρων

Μέρος 4: ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΙΛΥΣΕΤΕ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

When working remotely, misunderstandings prompted by misread intentions can create an additional source of conflict. In the real world you can sense the intentions of those around you by paying attention to non-verbal communication, but this is not easy in the digital world. Όταν εργάζεστε εξ αποστάσεως, οι παρεξηγήσεις που οφείλονται σε λανθασμένη ανάγνωση των προθέσεων μπορούν να δημιουργήσουν μια πρόσθετη πηγή συγκρούσεων. Στον πραγματικό κόσμο μπορείτε να αντιληφθείτε τις προθέσεις των γύρω σας δίνοντας προσοχή στη μη λεκτική επικοινωνία, αλλά αυτό δεν είναι εύκολο στον ψηφιακό κόσμο.

Ψηφιακή γλώσσα του σώματος

Οι άνθρωποι στις ομάδες χρησιμοποιούν τη μη λεκτική επικοινωνία για να συνδεθούν και να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη. Η εξ αποστάσεως επικοινωνία περιορίζει σημαντικά την ικανότητά σας να ανιχνεύετε στάσεις ή κίνητρα από τη γλώσσα του σώματος. Ωστόσο, οι άνθρωποι μπορούν ακόμα να διαβάσουν ανάμεσα στις γραμμές για να διακρίνουν τις προθέσεις των άλλων. Η μόνη διαφορά είναι ότι τα σήματα έχουν αλλάξει.

Στον ψηφιακό κόσμο δείχνουμε:



Δεν είναι διαθέσιμο ένα μέλος της ομάδας όλη την ημέρα; Δεν απαντούν στο τηλέφωνο και το μέσο επικοινωνίας τους δείχνει συνεχώς την κατάσταση "μη διαθέσιμο"; Στέλνουν εργασίες καθυστερημένα, μετά την καθορισμένη προθεσμία; Παρατηρείτε πτώση στην ποιότητα της εργασίας τους; Μην αγνοείτε αυτά τα συμπτώματα. Πρέπει να αντιδράσετε αμέσως. Δεν πρόκειται για υπερβολικό έλεγχο, αλλά για τη φροντίδα της ψυχικής υγείας των συναδέλφων σας. Στην απομακρυσμένη εργασία μπορεί να είναι δύσκολο να εντοπίσετε σημάδια κατάθλιψης που προκαλούνται από την απομόνωση.

- Σεβασμός μέσω του χρόνου απόκρισης
- Ένταξη μέσω της χρήσης των μηνυμάτων To, CC, BCC (με πρόσθετη προσοχή στα άτομα με αναπηρίες).
- Συναισθήματα μέσω emoticons και συμβόλων.
- Προτεραιότητα μέσω της επιλογής του μέσου επικοινωνίας.
- Ταυτότητα μέσω της ψηφιακής σας προσωπικότητας, δηλαδή της εικόνας που δημιουργείτε στον ψηφιακό κόσμο.

Τι χρειάζεται για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την ενίσχυση των δεσμών σε μια απομακρυσμένη ομάδα;

- ☒ Προσεκτική ανάγνωση του περιεχομένου που επικοινωνείται. Η προσε-



κτική ανάγνωση είναι το ψηφιακό ισοδύναμο της προσεκτικής ακρόασης στον πραγματικό κόσμο.

☒ Άμεση ανταπόκριση στα μηνύματα.

☒ Να μην προσθέτετε άτομα σε μια αλυσίδα μηνυμάτων χωρίς προειδοποίηση (ποτέ μην κάνετε bcc σε κανέναν χωρίς ειδοποίηση).

☒ Αντικατοπτρισμός του συνομιλητή στη χρήση των emoticons (αντικατοπτρίζοντας τη χρήση των emojis και της ανεπίσημης στίξης από τον αποστολέα).

☒ Δείξτε δέσμευση προσθέτοντας κάτι ουσιαστικό (απαντώντας σε ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με ουσιαστικά σχόλια).

☒ Υποστήριξη των δηλώσεων των άλλων μέσω σχολίων σε συνομιλίες (+1, συμφωνώ, χρήση του emoji thumbs-up σε μια βιντεοσυνάντηση).

☒ Να μην εκτελείτε πρόσθετες εργασίες κατά τη διάρκεια βιντεοσκοπημένων συναντήσεων (multitasking).

☒ Χρήση της κάμερας κατά τη διάρκεια συνεδριάσεων.

☒ Διασφάλιση της ποιότητας της κλήσης και ότι δεν θα υπάρξουν διακοπές κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων.

☒ Δείχνοντας δέσμευση με το να απαντάτε σε μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ολοκληρωμένα, συμπεριλαμβάνοντας όλα τα σημεία που τέθηκαν σε προηγούμενα μηνύματα (αποφεύγοντας ένα σύντομο "Εντάξει").

☒ Όταν υπάρχει ασάφεια ή παρεξήγηση σε μηνύματα κειμένου, διευκρινίστε το τηλεφωνικά ή σε βιντεοδιάσκεψη.

☒ Αναβολή αρνητικών ή υπερβολικά συναισθηματικών αντιδράσεων. Όταν εντοπίζετε αρνητικότητα σε ένα γραπτό μήνυμα, ρωτήστε πρώτα κάποιον άλλον αν διάβασε τον τόνο του μηνύματος όπως εσείς.

☒ Πριν στείλετε ένα μήνυμα, ελέγξτε αν είναι σαφές και αν υπάρχει πιθανότητα ο παραλήπτης να μην το καταλάβει σωστά.

☒ Να απαντάτε αμέσως σε μηνύματα, αν αυτό διαρκεί λιγότερο από ένα λεπτό.

☒ Ενημερώστε τους άλλους για το πότε θα απαντήσετε στο email τους, αν το μήνυμά τους απαιτεί μεγαλύτερη διάρκεια.

☒ Ενημερώστε τους άλλους για την πρόοδο των εργασιών σας, ενώ περιμένουν τα αποτελέσματα.

☒ Δείξτε ότι είστε διαθέσιμοι, σημειώνοντας την κατάσταση σας στο μέσο

Όταν οι συγκρούσεις κλιμακώνονται, αλλάξτε τον τρόπο που επικοινωνείτε. Αλλάξτε από τη γραπτή στη προφορική επικοινωνία. Μεταβείτε από την προφορική επικοινωνία σε τηλεδιάσκεψη. Το να μπορείτε να αποσαφηνίσετε την κατάσταση σε έναν διάλογο και όχι μέσω μιας σειράς μηνυμάτων με έναν διευρυνόμενο κατάλογο ατόμων που παρασύρονται στην αλληλογραφία, διευκολύνει την εξεύρεση διεξόδου από την κατάσταση.

επικοινωνίας που χρησιμοποιείτε.

* Source: βλέπε παρακάτω στην ενότητα Πόροι: Erica Dhawan (2021): Digital body language.

Όταν επιλύετε ομαδικές συγκρούσεις, βεβαιωθείτε ότι όλοι είναι παρόντες κατά τη διάρκεια της συνάντησης. Οι δύσκολες καταστάσεις μπορεί να προκαλέσουν αντιδράσεις αποφυγής. Μπορεί να εκπλαγείτε όταν διαπιστώσετε ότι ένα από τα μέλη της ομάδας σας έχει άθλια σύνδεση, ένα άλλο οδηγεί και ένα τρίτο έχει συνάντηση σε 15 λεπτά. Προλάβετε αυτές τις καταστάσεις,

δηλώνοντας με σαφήνεια το αναμενόμενο πρότυπο παρουσίας για τη συνάντηση.

Κατά τη διάρκεια της συνάντησης, βεβαιωθείτε ότι οι άνθρωποι μπορούν να βλέπουν ο ένας τον άλλον. Σε καταστάσεις σύγκρουσης είναι λάθος να παρέχετε περιεχόμενο που κυριαρχεί σε ολόκληρη την οθόνη, έτσι ώστε τα παράθυρα με τα πρόσωπα των ανθρώπων να γίνονται μικροσκοπικές εικόνες. Είναι ζωτικής σημασίας για τα μέλη της ομάδας να μπορούν να βλέπουν ο ένας τον άλλον και τις αντιδράσεις τους κατά την επίλυση συγκρούσεων. II

Μέρος 5: ΠΩΣ ΝΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΤΕ ΤΗΝ ΑΙΣΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Είναι ευκολότερο να οικοδομηθεί η αίσθηση του ανήκειν και του ομαδικού πνεύματος όταν όλοι εργάζονται την ίδια ώρα και στον ίδιο χώρο. Είναι δυνατόν, ωστόσο, να καλλιεργηθεί το αίσθημα αποδοχής και εκτίμησης ακόμη και όταν μια ομάδα εργάζεται εξ αποστάσεως. Μερικά παραδείγματα δραστηριοτήτων οικοδόμησης ομάδας είναι τα εξής:

- Μια εικονική "κουζίνα", όπου το προσωπικό μπορεί να χαλαρώσει και να συζητήσει χαλαρά με άλλα μέλη της ομάδας. Μπορούν να συνδεθούν όποτε νιώθουν ότι θέλουν να αλληλεπιδράσουν με άλλους.
- Εικονικές συνεργατικές δραστηριότητες (π.χ. διαδικτυακά παιχνίδια, αποστολές) που απαιτούν συνεργασία.
- Δραστηριότητες που συνδυάζουν διαδικτυακές και μη διαδικτυακές δραστηριότητες (π.χ. κοινή πίτσα, όπου τα μέλη της ομάδας παραλαμβάνουν ταυτόχρονα και φυσικά μια παραγγελία από την εταιρεία).
- Συμμετοχή σε εργαστήρια (π.χ. παρασκευή σοκολάτας/φυσικών καλλυντικών κ.λπ.) Η ιδέα είναι ότι οι συμμετέχοντες λαμβάνουν μαζί ένα φορτίο με συστατικά και στη συνέχεια συνδέονται με μια διαδικτυακή πλατφόρμα.
- Μπορείτε να γιορτάσετε τα γενέθλια ή άλλες σημαντικές περιστάσεις εικονικά, στέλνοντας δώρα, λουλούδια ή τραγουδώντας μαζί το "Happy Birthday".
- Εάν συναντήσετε την ομάδα σας φυσικά (π.χ. σε ένα οδικό ταξίδι), βεβαι-

ωθείτε ότι ο χρόνος δαπανάται περισσότερο για την οικοδόμηση σχέσεων και την ανάπτυξη επαφών παρά για επιχειρησιακές δραστηριότητες. Αυτά τα καθήκοντα μπορούν να ανατεθούν εξ αποστάσεως.

Να θυμάστε ότι η ενσωμάτωση κάθε μέλους της ομάδας δεν αφορά μόνο τον εορτασμό και τη διασκέδαση μαζί. Η ιδέα της ενσωμάτωσης είναι να οικοδομήσει τη συνοχή της ομάδας και να κάνει τα μέλη της ομάδας να ταυτιστούν με τον οργανισμό και τα μέλη του. Οι ακόλουθες δραστηριότητες μπορούν να υποστηρίξουν αυτό το σκοπό:

- Δουλεύετε μαζί τις αποτυχίες (βλέπε εργαλείο "νύχτες αποτυχίας").
 - Υποστήριξη μεταξύ τους για την επίλυση προβλημάτων (βλ. εργαλείο "Διαβούλευση ομότιμων").
 - Κοινή λήψη αποφάσεων (βλ. εργαλείο "Λήψη Συναινετικών Αποφάσεων").
 - Δημιουργία ανοικτής επικοινωνίας (βλ. εργαλείο "Δίνοντας ανατροφοδότηση").
 - Δημιουργία ενός ελκυστικού οράματος για το μέλλον (βλ. εργαλείο "Χρυσού κύκλου").
 - Ανάπτυξη ικανοτήτων (βλ. εργαλείο "Ο ηγέτης ως προπονητής").
 - Κοινά τελετουργικά και τελετές της ομάδας (βλ. εργαλείο "Scrum").
- Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις δραστηριότητες που αναφέρονται σε αυτό το κεφάλαιο εξ αποστάσεως χρησιμοποιώντας τις παραπάνω συντεινόμενες ψηφιακές πλατ-

φόρμες.

Σκεφτείτε:

- Τι είδους ομαδικές τελετές και τελετουργίες θέλετε να κάνετε;
- Για υβριδικές ομάδες (όπου κάποιοι εργάζονται εξ αποστάσεως και άλλοι επιτόπου), σκεφτείτε ποιες τελετουργίες θα επιτρέψουν σε όλους να συμμετέχουν ισότιμα.
- Θα αποκλείσει το τελετουργικό ορισμένα μέλη της ομάδας;



Καθημερινή υποστήριξη:

Όταν οργανώνετε την εργασία της ομάδας σας, σκεφτείτε τους ακόλουθους τομείς:

Εισαγωγή μέτρων παραγωγικότητας για κάθε εργασία

- Εξακολουθεί να είναι δυνατή η καταγραφή του χρόνου που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και ο έλεγχος της τήρησης των συμβατικών τους υποχρεώσεων. Εφαρμογές όπως το toggl μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό. Ωστόσο, ένα βήμα παραπέρα είναι να λογοδοτούν οι ομάδες για την παραγωγικότητα και την απόδοση (βλ. επίσης τα εργαλεία "SCRUM", "Beta Codex" και "Cell Structure Design"). Χρησιμοποιήστε τις ακόλουθες ερωτήσεις για να σας καθοδηγήσουν κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των μεμονωμένων μελών της ομάδας:
- Ποιος είναι ο σκοπός αυτής της θέσης;
- Ποιο είναι το μέτρο επιτυχίας για τη θέση αυτή;
- Πώς μπορεί να μετρηθεί;
- Πώς διαφέρουν οι αποτελεσματικοί άνθρωποι από τους αναποτελεσματικούς;

Ανάθεση καθηκόντων

Καθιερώστε μια διαδικασία εργασίας, ώστε τα μέλη της ομάδας να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν χωρίς την παρουσία σας. Αυτό απαιτεί να μην θεωρείτε πλέον την εργασία ως μεμονωμένες εργασίες, αλλά αντίθετα κάθε εργασία ως έργο για το οποίο είναι υπεύθυνο ένα άτομο. Αυτό σημαίνει ότι οι εργασίες που συχνά περιλαμβάνουν δραστηριότητες παρακολούθησης αντιμετωπίζονται και επιλύονται στο σύνολό τους και δεν μένουν στην άκρη μισοτελειωμένες λόγω ασαφούς ρύθμισης της ευθύνης. Οι ευέλικτες μέθοδοι (διαβάστε περισσότερα σχετικά στο εργαλείο "Scrum") και οι πλατφόρμες εργασίας έργων (βλ. ενότητα οδηγιών παραπάνω)

μπορούν να σας βοηθήσουν σε αυτό.

Διατήρηση ενός ολοκληρωμένου ημερολογίου

Μπορεί να είναι απογοητευτικό να προσπαθείτε να μάθετε πότε οι συνάδελφοι είναι διαθέσιμοι αν δεν ενημερώνουν το ημερολόγιό τους. Κατά κανόνα, κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να έχει ένα ημερολόγιο στην ίδια ηλεκτρονική πλατφόρμα που να περιέχει τις ώρες εργασίας του, τις προγραμματισμένες συναντήσεις, τις ήσυχες ώρες για εργασία και τις προσωπικές του υποχρεώσεις (όπως το μεσημεριανό διάλειμμα για να πάρει τα παιδιά του από το σχολείο). Αυτό διευκολύνει τον προγραμματισμό συναντήσεων και ραντεβού χωρίς να χρειάζεται να επιβεβαιώνεται χειροκίνητα η διαθεσιμότητα.

Επισήμανση της κατάστασης διαθεσιμότητάς σας

Οι πλατφόρμες απομακρυσμένης εργασίας (π.χ. Slack, Skype) σας επιτρέπουν να επισημαίνετε τις καταστάσεις διαθεσιμότητάς σας. Κατά κανόνα, τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν τη θέση τους ως προεπιλογή διαθέσιμη κατά τις εργάσιμες ώρες. Αυτό αποτελεί σαφή ένδειξη στα μέλη της ομάδας ότι μπορούν να λάβουν απαντήσεις σε πραγματικό χρόνο. Θα πρέπει επίσης να ορίσετε κανόνες για τη χρήση των άλλων καταστάσεων και ποια είναι η ελάχιστη απαιτούμενη διαθεσιμότητα

Προγραμματισμός των προθεσμιών ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι ασύγχρονοι χρόνοι εργασίας

Η εργασία σε έναν τυποποιημένο χρόνο και τόπο επέτρεψε να λάβετε απαντήσεις από άλλα μέλη της ομάδας σε πραγματικό χρόνο. Ωστόσο, όταν εργάζονται εξ αποστάσεως, τα μέλη της ομάδας μπορεί να απογοητευτούν που δεν μπορούν να λάβουν αμέσως πληροφορίες από το άτομο με το οποίο συνεργάζονται. Αυτό εμποδίζει την πρόοδο της εργασίας τους. Κατά τον προγραμματισμό της εργασίας, τα μέλη της ομάδας πρέπει να προβλέπουν πόση συμμετοχή από άλλους απαιτείται για την ολοκλήρωση της εργασίας. Είναι καλή πρακτική να αναθέτετε εργασίες που απαιτούν δράση από άλλους το συντομότερο δυνατό, αφήνοντάς τους ένα περιθώριο για να ανταποκριθούν. Συμφωνήστε εντός της ομάδας σχετικά με τον τυπικό χρόνο ανταπόκρισης. Όταν δεσμεύεστε για μια προθεσμία ολοκλήρωσης εργασιών, φροντίστε να λαμβάνετε υπόψη τη δική σας διαθεσιμότητα.

Ροή εγγράφων

Είναι δύσκολο να εργαστεί κανείς εξ αποστάσεως όταν η εταιρεία δεν έχει υποστεί ψηφιακό μετασχηματισμό και οι επιχειρηματικές της διαδικασίες είναι ακόμη αναλογικές (τα έγγραφα απαιτούν σφραγίδα και χειρόγραφη υπογραφή από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων). Η απομακρυσμένη εργασία βασίζεται σε μια ηλεκτρονική ροή εργασιών και στη δυνατότητα ηλεκτρονικής υπογραφής των συμβάσεων.

Εξασφάλιση της πρόσβασης στα αποτελέσματα της εργασίας

Αποτελεί καλή πρακτική να μοιράζεστε τα αποτελέσματα της εργασίας στο σύννεφο σε κοινόχρηστους δίσκους. Η πρόσβαση στα έγγραφα επιτρέπει την ασύγχρονη

εργασία, την παροχή ανατροφοδότησης με τη μορφή σχολίων και την παρακολούθηση της προόδου των εργασιών. Ένα ακόμη πλεονέκτημα είναι ότι βοηθά στην αντιμετώπιση της τελειομανίας, όπου οι άνθρωποι διστάζουν να αποκαλύψουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους σε πρώιμο στάδιο πριν η εργασία είναι τέλεια. Η πρόσβαση στα προσχέδια καθιστά δυνατή την παροχή ανατροφοδότησης σε ένα προγενέστερο στάδιο της εργασίας. Αυτό θα επιταχύνει την εργασία, θα βελτιώσει την ποιότητα του τελικού προϊόντος (αφού ληφθεί υπόψη η ανατροφοδότηση που έχει ληφθεί), θα εξαλείψει τις ατομικιστικές συμπεριφορές (υπεράσπιση της λύσης του καθενός επειδή έχει γίνει πολλή δουλειά) και θα ελαχιστοποιήσει τις καταστάσεις όπου ο συγγραφέας "πουλάει" την ιδέα σε άλλα μέλη της ομάδας επειδή περισσότεροι άνθρωποι συνέβαλαν στη δημιουργία της.

Τηρήστε τις ακόλουθες αρχές κατά την επιλογή ενός συστήματος για την ηλεκτρονική εργασία:

Λειτουργικότητα

Σκεφτείτε ποιες λειτουργίες θα χρειαστείτε. Αναζητήστε απλές λύσεις που θα διευκολύνουν τη ροή των πληροφοριών σας. Δεν υπάρχουν λύσεις που να ταιριάζουν σε όλους. Υπάρχουν απομακρυσμένες ομάδες που χρειάζονται μόνο λογισμικό κοινής χρήσης εγγράφων που βασίζεται στο σύννεφο και μια πλατφόρμα εικονικής συνομιλίας. Ορισμένες ομάδες μπορεί να χρειάζονται πιο σύνθετες λύσεις για την εργασία έργων.

Συμβατότητα

Skype Google drive, Trello, Outlook: καθένα από αυτά τα εργαλεία είναι ψηφιακό, αλλά απαιτεί τη μετάβαση σε διαφορετικές εφαρμογές για τη χρήση τους. Φροντίζοντας για την εργονομία της εργασίας σας αναζητήστε ολοκληρωμένες λύσεις. Ενσωματώστε λύσεις ώστε η εργασία να κυλάει ομαλά χωρίς να χρειάζεται να εναλλάσσετε μεταξύ πολλών προγραμμάτων. Τα εργαλεία λογισμικού που παρατίθενται στην παραπάνω ενότητα οδηγιών θα σας βοηθήσουν να βρείτε την κατάλληλη λύση.

Περιορίστε τους περισπασμούς

Οι απομακρυσμένες αλληλεπιδράσεις είναι πιο κουραστικές από τις ζωντανές. Να θυμάστε: το σώμα σας είναι ένα εργαλείο. Επομένως, θα πρέπει να εξαλείψετε τους περισπασμούς όταν κάνετε βαθιά εργασία που απαιτεί συγκέντρωση. Απενεργοποιήστε τις ειδοποιήσεις ή ρυθμίστε την κατάσταση των εργαλείων επικοινωνίας σας σε "μη διαθέσιμη".

Ελέγξτε πόσο συχνά εναλλάσσετε μεταξύ εργασιών και έργων και σκεφτείτε πώς αυτό επηρεάζει την εστίασή σας. Αλλάξτε την προσέγγισή σας αν παρατηρήσετε ότι οι συχνές αλλαγές δραστηριοτήτων επηρεάζουν την παραγωγικότητά σας.

Συνεχίστε να κινείστε

Οι άνθρωποι που εργάζονται εξ αποστάσεως μετακινούνται λιγότερο στη δουλειά (δεν μπαίνουν σε δωμάτια, δεν πηγαίνουν στην κουζίνα για να πάρουν καφέ ή δεν κατεβαίνουν στο γραφείο της γραμματέως). Το σώμα σας είναι ένα εργαλείο και η έλλειψη κίνησης επηρεάζει τη συγκέντρωση. Χωρίς ανανεωμένη ενέργεια, η εργασία δεν θα γίνεται με καλό ρυθμό ή ποιότητα. Κάντε διαλείμματα εκτός σύνδεσης. Η απομακρυσμένη εργασία απαιτεί περισσότερα διαλείμματα για την ανανέωση των επιπέδων σωματικής ενέργειας από ό,τι η σταθερή εργασία.

ΠΟΡΟΙ

Cappelli, Peter (2021): Celli: Το μέλλον του γραφείου: Εκδότης: Η εργασία από το σπίτι, η απομακρυσμένη εργασία και οι δύσκολες επιλογές που όλοι αντιμετωπίζουμε: Warton School Press.

Dhawan, Erica (2021): Τζουάν: Erwan Hawwan: Digital body language: Digital body language: Digital body language: Digital body language. Πώς να οικοδομήσετε εμπιστοσύνη και σύνδεση, ανεξαρτήτως απόστασης, Εκδότης: Martin's Press.

Dyer, Chris; Shepherd, Kim (2021): Shepherd Kim: Απομακρυσμένη εργασία: Εκδότης: Επανασχεδιασμός διαδικασιών, πρακτικών και στρατηγικών για τη δέσμευση ενός απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού, Εκδότης: Kogan Page.

HBR Guide to remote work, Harvard Business Review Press, Φεβρουάριος 2021.

Neeley, Tsedal (2021): Επανάσταση στην απομακρυσμένη εργασία: Από οπουδήποτε: Πετυχαίνοντας από οπουδήποτε. Εκδότης: Harper Business.

Poradnik "dostępne zajęcia", Biuro Wsparcia Osób z Niepełnosprawnościami Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Kilka zasad dostępnego e-learningu (amu.edu.pl); Αγγλικά: Guidebook on Accessible Classes, Support Office for Persons with Disabilities, Adam Mickiewicz University in Poznań, Some Principles of Accessible e-Learning (amu.edu.pl).

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#remotework #homeoffice #onlinemeeting #communication #teamwork #conflicts #motivation

09 Fuckup Nights

«Το μόνο πραγματικό λάθος είναι αυτό
από το οποίο δεν μαθαίνουμε τίποτα»
(Χενρυ Φορντ)



Mistakes have
the power
**TO TURN YOU INTO
SOMETHING BETTER**
than you were
before.

Οφέλη:

Πότε είναι ιδιαίτερα χρήσιμες οι "fuckup nights";

- ☒ Όταν θέλετε να αυξήσετε την οργανωτική αποτελεσματικότητα μιλώντας ανοιχτά για τα λάθη και την ετοιμότητά σας να τα διορθώσετε.
- ☒ Όταν θέλετε να δημιουργήσετε συνθήκες για καινοτομία με την προθυμία σας να μάθετε και να πειραματιστείτε.
- ☒ Όταν θέλετε να δημιουργήσετε ένα χώρο εργασίας όπου οι άνθρωποι είναι αυθεντικοί, αισθάνονται ασφαλείς και μπορούν να ευδοκιμήσουν.
- ☒ Όταν θέλετε να δημιουργήσετε μια ανθεκτική ομάδα που:
 - ☒ είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες,
 - ☒ είναι σε θέση να ανακάμψει και να διατηρήσει το κίνητρο μετά την αποτυχία,
 - ☒ είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις αντιξοότητες,
 - ☒ είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις,
 - ☒ είναι σε θέση να εντοπίζει και να αξιοποιεί ευκαιρίες.
- ☒ Όταν θέλετε να προωθήσετε ένα μεγαλύτερο επίπεδο πρωτοβουλίας και θάρρους για να δραστηριότητες που δεν ακολουθούν τις συνηθισμένες συμβατικές προσεγγίσεις.

Από την πρακτική

Η Μαρία ίδρυσε μια νεοφυή επιχείρηση τεχνολογίας ενώ ήταν ακόμα φοιτήτρια. Γεμάτη ενθουσιασμό, προσέλκυσε επενδυτές και δημιούργησε μια μικρή ομάδα για να αναπτύξει την υπηρεσία που σχεδίαζαν. Μετά από ένα αρχικό κύμα ενθουσιασμού, ενέργειας και κάποια επιτυχία με το πρωτότυπο, άρχισαν να εμφανίζονται εμπόδια. Η Μαρία δεν κατανοούσε πλήρως τι συνέβαινε. Οι τριβές εντός της ομάδας αυξάνονταν και άρχισαν να εμφανίζονται οι πρώτες παραιτήσεις

από την ομάδα. Ο επενδυτής άρχισε να γίνεται ανυπόμονος. Οι συναντήσεις μαζί του βασιζόνταν περισσότερο στην απόδοση παρά στην παρακίνηση. Οι συζητήσεις με άλλες νεοφυείς επιχειρήσεις στη θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων όπου εργαζόταν μόνο κατάθλιψη προκαλούσαν. Φαινόταν ότι όλοι τα πήγαιναν καλά εκτός από εκείνη. Η Μαρία σκέφτηκε ότι ίσως τελικά δεν ήταν φτιαγμένη για να γίνει επιχειρηματίας και ότι οι γονείς της είχαν δίκιο όταν την παρότρυναν να βρει μια δουλειά πλήρους απασχόλησης και να αποκτήσει την εμπειρία να δουλεύει για κάποιον πριν πειραματιστεί με τη δική της επιχείρηση. Διαβάζοντας ένα ενημερωτικό δελτίο, έπεσε πάνω σε πληροφορίες για μια εκδήλωση που ονομαζόταν "fuckup night". Το όνομα την έκανε αρχικά να γελάσει, μετά ένιωσε ότι θα μπορούσε τελικά να είναι κάτι διαφορετικό. Συμμετείχε στην εκδήλωση και ακούγοντας τις αποτυχίες των άλλων την έκανε να αισθάνεται λιγότερη πίεση. Ήταν υπέροχο να περιβάλλεται από ανθρώπους που ήταν πρόθυμοι να παραδεχτούν τα λάθη τους και που είχαν την ευχέρεια να μιλήσουν γι' αυτά. Κατάλαβε ότι δεν ήταν μόνη της στις δυσκολίες που αντιμετώπιζε. Απόλαυσε τη συνάντηση και ένιωσε ένα κύμα κινήτρων για να ξεπεράσει τις δυσκολίες της. Εμπνευσμένη από το γεγονός, αποφάσισε να καθιερώσει συνειδητά μια τελετή στην ομάδα της, όπου θα μπορούσαν με θάρρος και χιούμορ να λένε ο ένας στον άλλον για τις αποτυχίες τους και τα μαθήματα που πήραν από αυτές. Συνειδητοποίησε ότι ήθελαν να κάνουν μια επαγγελματική εμφάνιση ο ένας στον άλλον και στους επενδυτές τους, γεγονός που τους είχε οδηγήσει να αρχίσουν να ντρέπονται για τις αποτυχίες τους και να τις βλέπουν ως σημάδια αδυναμίας και ανικανότητας. Αυτό εμπόδιζε την ανάπτυξή τους και την ανάπτυξη των προϊόντων τους. Πρότεινε στην ομάδα να συναντιούνται ανεπίσημα το τελευταίο απόγευμα της Παρασκευής του μήνα για να παραγγείλουν φαγητό και να μιλήσουν για τις αποτυχίες τους. Αυτές οι συναντήσεις φέρνουν κάθαρση, ολοκληρώνουν την ομάδα και επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να αισθάνονται αυθεντικά στη δουλειά τους. Κατά τη διαδικασία, διαπίστωσαν ότι βελτίωσαν τις δεξιότητές τους στη δημόσια ομιλία και την ικανότητά τους να λένε ελκυστικές ιστορίες.



Με λίγα λόγια:

Το να βλέπεις τον κόσμο μέσα από τον φακό των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των βιομηχανικών συνεδρίων οδηγεί σε μια στρεβλή εικόνα της πραγματικότητας. Κυριολεκτικά (με εικόνες) και μεταφορικά, η πραγματικότητα φιλτράρεται για να δημιουργήσει την εντύπωση ότι είναι τέλεια. Καθώς κοιτάζετε αυτή τη φιλτραρισμένη πραγματικότητα, μπορείτε να βιώσετε ένα χάσμα μεταξύ της δικής σας ζωής και του τέλει κόσμου γύρω σας, στον οποίο όλοι οι άλλοι φαίνεται να είναι επιτυχημένοι. Αυτό μπορεί να σας κάνει να νιώσετε ότι είστε ο μόνος που δεν πετυχαίνει. Πολλοί άνθρωποι αισθάνονται αμήχανα γι' αυτή την αντιληπτή έλλειψη επιτυχίας και αρχίζουν να αμφιβάλλουν για τα ταλέντα ή τους στόχους τους. Αυτό με τη σειρά του προκαλεί συναισθήματα ντροπής, τα οποία, από όλα τα διαφορετικά συναισθήματα, είναι εκείνα που οδηγούν συχνότερα στην απόσυρση

από τις κοινωνικές επαφές. Αυτό το καθοδικό σπирάλ συνεχίζει να αυτοτροφοδοτείται. Όπως λένε οι δημιουργοί των "fuckup nights" (Brene Brown, Liv Larsson), και όπως δείχνουν οι έρευνες, το τέρας της αποτυχίας τρέφεται από τη μοναξιά.

Η υπόθεση πίσω από αυτό το εργαλείο είναι ότι οι άνθρωποι, οι ομάδες και οι οργανισμοί μπορούν να μάθουν από την αποτυχία και να τη χρησιμοποιήσουν για να υποστηρίξουν την ανάπτυξή τους και την περαιτέρω καινοτομία. Με τη σωστή διαχείριση, οι αποτυχίες μπορούν να αποτελέσουν εφαλτήριο για μελλοντική επιτυχία και για περαιτέρω εκμάθηση και ανάπτυξη. Το άνοιγμα στην αποτυχία ενθαρρύνει τον πειραματισμό, ο οποίος με τη σειρά του ωθεί στην καινοτομία. Το καλύτερο φάρμακο για τη ντροπή της αποτυχίας είναι να είστε ανοιχτοί απέναντί της και να μιλάτε γι' αυτήν μπροστά σε άλλους.

Μια " fuckup night " είναι:

1. Μια εκδήλωση όπου άνθρωποι από

διαφορετικούς κλάδους και υπόβαθρα μοιράζονται τις αποτυχίες τους με έναν συναισθηματικά ασφαλή τρόπο που χτίζει δεσμούς και δημιουργεί μια αίσθηση εγγύτητας και αποδοχής της αδυναμίας. Αντιπροσωπεύει μια ρήξη με την κουλτούρα της επιτυχίας, στην οποία τα αποτελέσματα τονίζονται και συχνά υπερτονίζονται, ενώ οι αποτυχίες αγνοούνται ή υποτιμούνται.

2. Μια μέθοδος αφήγησης της ιστορίας των δικών σας αποτυχιών που έχει ως στόχο να εκπαιδεύσει και να εμπνεύσει με τη μορφή "edutainment". Οι ομιλίες "Fuckup night" ονομάζονται business stand-ups.

3. Ένα μανιφέστο εργασίας και τρόπου ζωής, η εφαρμογή του οποίου αυξάνει την αυθεντικότητα, την ευελιξία, τη δημιουργικότητα και την ανθεκτικότητα.

Πρωταρχικός στόχος των ιδρυτών του κινήματος είναι η προώθηση της δημιουργίας φιλικών εργασιακών περιβαλλόντων όπου οι άνθρωποι παραδέχονται τα λάθη τους και μαθαίνουν από αυτά. Χώρων όπου τα λάθη δεν τιμωρούνται και τα λάθη δεν γίνονται αντικείμενο γέλιου. Η αποδοχή και η ανοιχτή παραδοχή των λαθών κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται συναισθηματικά ασφαλείς στον εργασιακό χώρο και τους βοηθούν να αλληλοϋποστηρίζονται και να ενδυναμώνουν τις σχέσεις τους. Το αποτέλεσμα είναι ένα

περιβάλλον εργασίας με ενσυναίσθηση. Οι άνθρωποι μπορούν να μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους, πειραματίζονται πιο τολμηρά (χωρίς το φόβο της κριτικής ή της απόρριψης) και είναι πιο πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέους τρόπους για να κάνουν πράγματα. Όλα αυτά αυξάνουν την ικανότητά τους να καινοτομούν. Όπως συχνά λένε οι ιδρυτές του κινήματος, η πενικιλίνη, το LSD και το Viagra ανακαλύφθηκαν κατά λάθος.

Οι αποτυχίες αποτελούν κεντρικό μέρος κάθε ανθρώπινης δραστηριότητας, όχι μόνο του επιχειρηματικού κόσμου. Οι "fuckup nights" παρέχουν έναν τρόπο συνειδητής επεξεργασίας των αποτυχιών χωρίς να ταπεινώνουν όσους τις έχουν βιώσει.

Γιατί είναι σημαντικό;

Αντίθετα με την κοινή ρήση, δεν είναι αλήθεια το ότι δεν μας σκοτώνει μας κάνει πιο δυνατούς. Αρνητικές εμπειρίες από το παρελθόν μπορεί να μας τραυματίσουν και να μας κάνουν να αποσυρθούμε από περαιτέρω πειραματισμούς, να παραλύσουμε, να καταφύγουμε σε άκαμπτα πρότυπα συμπεριφοράς και να μην ανταποκριθούμε ευέλικτα σε μελλοντικές προκλήσεις. Ο τρόπος που λέμε στους εαυτούς μας τις δικές μας ιστορίες και το πώς τις τελειώνουμε κάνει τη διαφορά στη μελλοντική μας ανάπτυξη, εξέλιξη και επιτυχία.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Αν θέλετε να αναπτύξετε την ικανότητά σας να μαθαίνετε από την αποτυχία, αξίζει να παρακολουθήσετε μια "βραδιά αποτυχίας". Μπορείτε να είστε θεατής, αντλώντας από τις ιστορίες των άλλων, ή μπορείτε να συμμετάσχετε στους ομώνυμους fuckuppers δίνοντας τη δική σας ομιλία. Η οργάνωση είναι παρούσα σε 90 χώρες και 300 πόλεις. Στον ιστότοπο www.fuckupnights.com μπορείτε να βρείτε τα στοιχεία επικοινωνίας του fuckupper της

περιοχής σας. Οι Fuckuppers διοργανώνουν επίσης εκδηλώσεις και εργαστήρια στο πλαίσιο της οργάνωσης.

Πώς λειτουργεί μια "νύχτα fuckup";

Αποτελείται από μια συνάντηση με επικεφαλής 3 έως 4 ομιλητές. Καθένας από αυτούς έχει στη διάθεσή του το πολύ 7 λεπτά και 10 διαφάνειες για να μοιραστεί την προσωπική του ιστορία αποτυχίας με



ανάλαφρο τρόπο και να πει τι διδάγματα πήρε από αυτήν. Μετά από κάθε ομιλία υπάρχει χρόνος για ερωτήσεις και απαντήσεις. Οι διοργανωτές δημιουργούν επίσης έναν χώρο για δικτύωση.

Πώς είναι δομημένη η ομιλία "fuckup";

Η παρουσίαση είναι γενικά δομημένη σε 7 λεπτά και 10 διαφάνειες το πολύ. Θα πρέπει να απαντά στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- ☒ Ποια ήταν η κατάσταση/πρόκληση;
- ☒ Τι υποθέσεις κάνατε;
- ☒ Τι συνέβη/τι πήγε στραβά;
- ☒ Ποια μαθήματα πήρατε από την εμπειρία αυτή;

Μην αφήνετε τον σύντομο χρόνο παρουσίασης να σας ξεγελάσει. Όσο μικρότερη είναι η ομιλία, τόσο πιο απαιτητική είναι, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτεί προετοιμασία.

Αρχές μιας ομιλίας "fuckup"

Οι "fuckup nights" πρέπει να διασκεδάζουν και να εκπαιδεύουν ταυτόχρονα. Για να είναι αυτό εφικτό, το πρόσωπο που αφηγείται την ιστορία πρέπει να είναι αποστασιοποιημένο από αυτήν. Όπως λένε οι δημιουργοί της μεθόδου: Τραγωδία + χρόνος = κωμωδία. Ο ομιλητής δεν πρέπει να αναζητά συναισθηματική υποστήριξη από την ομάδα ή ιδέες για την επίλυση του προβλήματος. Η εμπειρία δείχνει ότι αν η ιστορία σας θυμώνει ή είστε ακόμα απογοητευμένος, οι άνθρωποι θα το ακούσουν στον τόνο της φωνής σας.

Σύμφωνα με τις αρχές της αφήγησης, για να είναι ελκυστική μια ιστορία, πρέπει να είναι αληθινή και προσωπική, αλλά και αρκετά οικουμενική ώστε ο ακροατής να μπορεί να συσχετιστεί μαζί της. Αναρωτηθείτε: Τι είναι οικουμενικό στην ιστορία μου; Ποιο είναι το κύριο μήνυμα που θέλω να μεταφέρω στο ακροατήριο;

Ποια πολύτιμα μαθήματα μπορεί να διδάξει στους άλλους αυτή η εμπειρία; Οι ομιλίες για τη "βραδιά Fuckup" είναι ανάλαφρες και πρέπει να περιλαμβάνουν ανέκδοτα. Αυτές οι ομιλίες συχνά αποκαλούνται business stand-ups. Να θυμάστε, ωστόσο, ότι δεν πρέπει να πιέζετε τον εαυτό σας να κάνει αστεία ή να είναι αστείος. Αν σκεφτείτε προσεκτικά την ιστορία, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα βρείτε στιγμές χιούμορ στο γκροτέσκο. Η πορεία των γεγονότων, η ένταση της πρόκλησης, οι δικές σας αφελείς υποθέσεις και πεποιθήσεις - όλα αυτά μπορούν να είναι αστεία εκ των υστέρων. Μια χρήσιμη απόσταση θα σας επιτρέψει να δείτε τις χιουμοριστικές πτυχές της κατάστασης.

Οι Fuckup ομιλίες έχουν έναν αντι-TED χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι δεν μιλάτε στο ακροατήριο από τη θέση του ειδικού, αλλά ως ίσος προς ίσο. Μοιάζετε περισσότερο με το παιδί της διπλανής πόρτας παρά με τον σοφό μέντορα. Μην δημιουργείτε απόσταση. Αν θέλετε να μιλήσετε για την εξειδίκευσή σας, είναι μόνο για να δείξετε πώς η προσέγγιση "εγώ ξέρω καλύτερα" οδήγησε στην αποτυχία σας.



Όταν προετοιμάζετε την ομιλία σας, αναρωτηθείτε:

- ☒ Ποιος είναι ο σκοπός της ομιλίας σας;
- ☒ Ποια ιστορία θέλετε να μοιρα-

στείτε;

- ☒ Γιατί επιλέγετε αυτή την ιστορία;
- ☒ Ποιο είναι το πραγματικό σας κίνητρο; Ελέγξτε αν η πρόθεσή σας είναι να βοηθήσετε τους άλλους να αποφύγουν τα λάθη τους ή ίσως να κερδίσετε αποδοχή και κατανόηση για τις επιλογές σας. Να θυμάστε ότι βρίσκεστε εκεί για να υποστηρίξετε την ομάδα και όχι το αντίθετο.
- Ποιο είναι το κύριο μήνυμα που θέλετε να μεταδώσετε;

Λίστα ελέγχου για την επιλογή της ιστορίας σας

Ελέγξτε τα ακόλουθα σημεία:

- ☒ Είναι η ιστορία καθολική;
- ☒ Έχετε απομακρυνθεί συναισθηματικά από την ιστορία;
- ☒ Η ιστορία εμπλέκει και προκαλεί συναισθήματα;
- ☒ Έχει κλείσει η ιστορία;
- ☒ Υψώνετε τον εαυτό σας πάνω από το ακροατήριο (π.χ., τονίζοντας τη θέση και την εμπειρία σας ή εισάγοντας τη βιομηχανική ορολογία);
- ☒ Μπορείς να το πεις με τρόπο που να έχει γλώσσα στο μάγουλο;
- ☒ Την αφηγείστε σε πρώτο πρόσωπο (δηλ. είστε ο κύριος χαρακτήρας της ιστορίας);
- ☒ Υπάρχουν αναπάντεχες στιγμές και ανατροπές στην πλοκή;
- ☒ Χρησιμοποιείτε ζωντανή γλώσσα (δηλαδή, είναι εύκολο για τον συμμετέχοντα να φανταστεί το περιβάλλον, την κατάσταση, τους εμπλεκόμενους ανθρώπους και την πορεία της δράσης);
- ☒ Είναι το μήνυμα, το "μάθημα", της αποτυχίας σαφές και συνεκτικό με την ιστορία;

Πριν εκφωνήσετε μια ομιλία μπροστά σε κόσμο, θα πρέπει να είστε σε θέση να απαντήσετε ναι σε όλα τα παραπάνω.



Αυτό μπορεί να απαιτήσει αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο αφηγείστε την ιστορία ή ακόμη και την επιλογή μιας διαφορετικής ιστορίας.

Πώς μπορεί μια προσέγγιση "fuckup" να συμβάλει στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας μάθησης από την αποτυχία;

Μέχρι πριν από μερικούς αιώνες, η τιμωρία για την αποτυχία μιας επιχείρησης ήταν πολύ συνηθισμένη. Στη Γαλλία του 17ου αιώνα, για παράδειγμα, οι πτωχεύσεις ανακοινώνονταν δημοσίως. Όποιος χρεοκοπούσε ήταν υποχρεωμένος να φοράει ένα πράσινο καπέλο, ώστε η τοπική κοινότητα να μπορεί να τον κοροϊδεύει και να τον γελοιοποιεί ατιμώρητα. Στην Ιταλία, οι αποτυχημένοι επιχειρηματίες απογυμνώνονταν και εκτίθεντο στη δημόσια γελοιοποίηση. Σε πλήρη αντίθεση, η έννοια της "γρήγορης και φθηνής αποτυχίας" εμφανίστηκε πριν από λίγα χρόνια στη Silicon Valley. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στην αποτυχία να παράγει συνεχή και επιταχυνόμενη μάθηση.

Οι "fuckup nights" δεν έχουν να κάνουν με

τη συλλογή αποτυχιών. Οι "fuckup nights" θα πρέπει να δημιουργούν συνείδηση της αποτυχίας και να ενθαρρύνουν την υπευθυνότητα και την ικανότητα να μαθαίνει κανείς από την αποτυχία. Οι δημιουργοί των "fuckup nights" έχουν γράψει ένα μανιφέστο που αντικατοπτρίζει τις ιδέες πίσω από το κίνημα. Ακολουθώντας τις κατευθύνσεις του μανιφέστου θα σας επιτρέψει να μαθαίνετε συνεχώς και να αντιδράτε ευέλικτα στις προκλήσεις της πραγματικότητας, προκειμένου να προχωρήσετε προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το περιεχόμενο που συγκεντρώνεται στο μανιφέστο θα έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά μας, ιδίως στον τρόπο με τον οποίο μοιραζόμαστε ιστορίες "Fuckup" με άλλους, στον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζουμε τις ιστορίες μας και στον τρόπο με τον οποίο βοηθάμε τις εταιρείες να δημιουργήσουν ασφαλείς χώρους όπου οι άνθρωποι μπορούν να ανταλλάσσουν ιστορίες και να ανοίγονται.

Πράγματα που πρέπει να σκεφτείτε σχετικά με το μανιφέστο "fuckup nights":

Μανιφέστο 'Fuckup Nights'

1. Απορριφθείτε.
2. Κάνετε ένα βήμα λάθος.
3. Πάρτε κακό βαθμό.
4. Χάστε τη δουλειά σας.
5. Χάστε ένα τουρνουά.
6. Γάμα το σύστημα.
7. Η τελειότητα είναι ρητορική.
8. Επικεντρωθείτε στα πράγματα που εκτιμάτε.
9. Κρατήστε το απλό.
10. Πιθανότητα θα αποτύχετε.
11. Αν ψάχνετε για αναγνώριση, σταματήστε.
12. Αν παίρνετε τον εαυτό σας πολύ στα σοβαρά, μην το κάνετε.
13. Να είστε ευάλωτοι.
14. Γελάστε με τις αποτυχίες σας και μοιραστείτε τις με τον κόσμο.
15. Αγκαλιάστε τα ελαττώματά σας και βοηθήστε με αγάπη τους άλλους να βελτιωθούν.
16. Μάθετε νέα πράγματα.
17. Κάντε ένα πράγμα την ημέρα που σας τρομάζει.
18. Γίνε το άτομο που θέλεις να είσαι.
19. Βγείτε έξω και επιμείνετε μπροστά στα προβλήματα.
20. Ανεβείτε πάνω από τη σύγκρουση.
21. Μην σταματάτε μέχρι να αποκτήσετε αυτό που αγαπάτε.
22. Οι πραγματικές σας δυνατότητες είναι άγνωστες. Νικήστε τον εγωισμό σας. Να είστε τολμηροί και να ζείτε στο έπακρο.

Αυτά τα σλόγκαν είναι πιασάρικα και εύκολα κατανοητά. Ωστόσο, αν σας φαίνονται αινιγματικά, διαβάστε τη λεπτομερή περιγραφή τους στη διεύθυνση: www.fuckupnights.com/blog/manifesto/.

Πράγματα που πρέπει να σκεφτείτε σχετικά με το μανιφέστο "fuckup nights":

-
- 1. Σκεφτείτε το μανιφέστο ως προτάσεις για το πώς να γίνετε ένας οργανισμός που υποστηρίζει τη μάθηση από την αποτυχία.
- 2. Πώς αντιλαμβάνεστε κάθε σημείο;
 - α) Τι εννοούν κυριολεκτικά;
 - β) Τι μπορεί να αποτελούν μεταφορικά; (Π.χ. , "Να απολυθείς" θα μπορούσε να αναφέρεται στην αποχώρηση από μια εταιρεία, αλλά θα μπορούσε επίσης να σημαίνει αποτυχία ως επενδυτής, πάροχος κ.λπ.)
- 3. Ποια σημεία του μανιφέστου υπάρχουν ήδη στον οργανισμό σας; Πώς και πού τα παρατηρείτε;
- 4. Ποιο από τα σημεία θα θέλατε να κάνετε αρχή στην εργασία σας/στην ομάδα σας/στην οργάνωσή σας;
- 5. Τι μπορείτε να κάνετε για να το κάνετε πραγματικότητα;



ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ:

☒ Η εκφώνηση της ομιλίας σας μπορεί πάντα να είναι μια αποτυχία. Για να το αποφύγετε αυτό, προετοιμαστείτε αναλύοντας όλα τα σενάρια: που θα μπορούσαν να πάνε στραβά.

☒ Όταν επιλέγετε ένα θέμα, να είστε έτοιμοι να το αφήσετε αν είναι σημαντικό για εσάς προσωπικά, αλλά δεν έχει σπουδαίο μήνυμα για τους άλλους.

☒ Ένα "fuckup night" είναι μια μορφή κάθαρσης, ένας τρόπος αντιμετώπισης της αποτυχίας και ένα μέσο οικοδόμησης μιας αίσθησης κοινότητας μέσω της ανεκδοτολογικής εξιστόρησης των αποτυχιών. Να θυμάστε ότι αυτή δεν είναι η μόνη μορφή αποδοχής της αποτυχίας. Θα μπορούσατε πάντα να δημιουργήσετε τη δική σας τελετή προσαρμόζοντας την ιδέα των "fuckup nights". Π.χ., μιλώντας για τις αποτυχίες σε ανεπίσημες ομαδικές συναντήσεις ή προετοιμάζοντας σύντομες ομιλίες για τις αποτυχίες. Το κλειδί είναι να προετοιμάσετε τη διάθεση. Προσέξτε, ωστόσο, ώστε η αποκάλυψη των αποτυχιών του παρελθόντος να μην μετατραπεί σε επίρριψη ευθυνών στους άλλους. Κοιτάξτε πρώτα να δείτε αν δεν δημιουργείτε έστω και ασυνείδητα μια κουλτούρα κατηγορίας

στον οργανισμό σας. Οι απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις θα σας βοηθήσουν:

- ☒ Πώς αντιδρούμε στις αποτυχίες;
- ☒ Πώς συμπεριφερόμαστε σε ανθρώπους που έχουν αποτύχει;
- ☒ Πώς επηρεάζει η αποτυχία τη σταδιοδρομία των ανθρώπων στον οργανισμό;
- ☒ Πώς ζητάμε συγγνώμη;

Μια ομάδα εσωτερικού προβληματισμού μπορεί να είναι ένας καλός τρόπος επεξεργασίας νέων αποτυχιών ή καταστάσεων που δεν έχουν κλείσει πλήρως (βλ. το εργαλείο "Διαβούλευση με ομότιμους").

Το κλειδί είναι ο στόχος που θέλετε να επιτύχετε μιλώντας για αποτυχίες.

Μπορείτε να συζητήσετε τις προτάσεις του μανιφέστου με την ομάδα σας και να αποφασίσετε αν θα συμπεριλάβετε κάποιες από αυτές στο συμβόλαιο της ομάδας σας. Μαζί μπορείτε να προβληματιστείτε σχετικά με το ποιες ενέργειες, τρόποι εργασίας και πρακτικές θα σας επιτρέψουν να μάθετε από την αποτυχία (για περισσότερες πληροφορίες δείτε το εργαλείο "Συμβόλαιο Ομάδας").

ΠΟΡΟΙ

Το "Fuckup nights" είναι η καταχωρισμένη ονομασία μιας οργάνωσης. Περισσότερες πληροφορίες για την εκδήλωση και την οργάνωση μπορείτε να βρείτε στον ιστότοπό τους: www.fuckupnights.com.

Το The Fuckup Book είναι διαθέσιμο δωρεάν: <https://www.fuckupnights.com/fuckup-book/>. Το The Fuckup Book είναι μια πρωτοβουλία των ιδρυτών του Failure Institute.

Αν θέλετε να αναπτύξετε τις ικανότητές σας στην αφήγηση ιστοριών δείτε: Pixar in a Box. Μονάδα: Η τέχνη της αφήγησης: <https://www.khanacademy.org/computing/pixar/storytelling>

Χρήσιμη ανάγνωση:

Brown, Brene (2010): Τα δώρα της ατέλειας. Αφήστε αυτό που νομίζετε ότι πρέπει να είστε και αγκαλιάστε αυτό που είστε, Μινεσότα: Hazelden Publishing.

Brown, Brene (2015): Daring greatly: How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead, New York: Avery.

Hanson, Rick (2018): Ανθεκτικός: New York: Harmony Books.

Larsson, Liv (2012): LIV: Θυμός, ενοχή και ντροπή - Ανάκτηση δύναμης και επιλογής, Friare LIV Konsult.

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#longlifelearning #failures #fuckup #innovation #vulnerability #resilience

10 Πώς να διεξάγετε διαδικτυακές συνεδριάσεις

Τίποτα καλό δεν είναι εύκολο.”
Ντάνιελ Κρεγκ



Οφέλη:

Πότε είναι χρήσιμο εργαλείο το "πώς να διεξάγετε διαδικτυακές συνεδριάσεις";

- ☒ ☒ Όταν θέλετε να διεξάγετε διαδικτυακές συνεδριάσεις με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα και να διασφαλίζετε τη συναισθηματική ασφάλεια των μελών της ομάδας.
- ☒ ☒ Όταν θέλετε να διαχειρίζεστε καλύτερα τις δύσκολες καταστάσεις που προκαλούνται από τη διαδικτυακή μορφή.
- ☒ ☒ Όταν θέλετε να βοηθήσετε τους συμμετέχοντες να ξεπεράσουν τα προσωπικά εμπόδια που σχετίζονται με τις διαδικτυακές συναντήσεις.
- ☒ ☒ Όταν θέλετε να μάθετε πώς να χρησιμοποιείτε διαδικτυακά εργαλεία που σας επιτρέπουν να ακούτε όλα τα μέλη της ομάδας και να τα ενθαρρύνετε να συμμετέχουν ενεργά στις συζητήσεις.

Από την πρακτική

Ο Jan είναι επικεφαλής μιας ομάδας εξ αποστάσεως. Μέχρι τώρα όλα τα μέλη της ομάδας συναντιόντουσαν δια ζώσης μία φορά το μήνα για να κάνουν έναν απολογισμό των στόχων, να συζητήσουν τα γεγονότα του προηγούμενου μήνα και να σχεδιάσουν τα επόμενα βήματα. Αυτές οι συναντήσεις διαρκούσαν 5 ώρες, μεγάλο μέρος των οποίων ήταν μια περίληψη που έδινε ο Jan. Ένα ουσιαστικό μέρος της ημέρας ήταν το κοινό γεύμα. Κατά τη διάρκεια του γεύματος τα μέλη της ομάδας είχαν την ευκαιρία να μιλήσουν για προσωπικά πράγματα. Ως αποτέλεσμα αυτών των συναντήσεων η αποτελεσματικότητα της ομάδας αυξήθηκε σταθερά. Μόνο την πρώτη εβδομάδα τα αποτελέσματα βελτιώθηκαν σημαντικά,

Μετά το απαγορευτικό κυκλοφορίας

λόγω της πανδημίας του covid 19, ο Jan άρχισε να οργανώνει αυτές τις συναντήσεις στο διαδίκτυο. Η ομάδα συναντήθηκε την ίδια ώρα και με το ίδιο σχέδιο όπως και πριν, αλλά όλοι όσοι συμμετείχαν στη συνάντηση εξοικονόμησαν πολύ χρόνο - τα μέλη της ομάδας δεν χρειάστηκε να μετακινηθούν στη δουλειά τους και ο εργοδότης τους εξοικονόμησε έξοδα που σχετίζονταν με τη διοργάνωση της συνάντησης. Ωστόσο, η ποιότητα των διαδικτυακών συνεδριάσεων δεν ήταν η ίδια. Οι εργαζόμενοι δεν ήταν πρόθυμοι να συμμετάσχουν στις συζητήσεις - δίσταζαν να ενεργοποιήσουν τις κάμερες τους και δεν θυμόντουσαν τα στοιχεία τους. Ο Jan υπενθύμιζε συνεχώς στους συμμετέχοντες να δίνουν προσοχή. Οι διαδικτυακές συναντήσεις δεν είχαν καμία επίδραση στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Τέλος, η εξέλιξη αυτή είχε αρνητικό αντίκτυπο στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Ο Jan αναρωτιέται τι μπορεί να αλλάξει για να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα στις διαδικτυακές συναντήσεις.

Με λίγα λόγια:

Όταν διεξάγετε μια διαδικτυακή συνάντηση, πρέπει να λάβετε υπόψη πώς η τεχνολογία επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση των συμμετεχόντων. Αν και πολλές διεργασίες είναι παρόμοιες στα διαδικτυακά συμβάντα, έχουν διαφορετική δυναμική από εκείνες εκτός σύνδεσης. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι βαριούνται και απογοητεύονται πιο γρήγορα σε σύγκριση με τις συνεδρίες δια ζώσης. Η τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε ασυνείδητους αποκλεισμούς τμημάτων της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, αυτός ο τύπος μπορεί να επιταχύνει τη ροή των πληροφοριών και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων



ΟΔΗΓΙΕΣ:

Οι παρακάτω οδηγίες θα σας βοηθήσουν να οργανώσετε αποτελεσματικά τις διαδικτυακές συνεδριάσεις σας με τρόπο που να συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας. Θα μάθετε πώς να αποφεύγετε τις πιο συνηθισμένες παγίδες αυτής της μορφής συνεργασίας.

1. Προετοιμασία

Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις όταν σχεδιάζετε μια διαδικτυακή συνάντηση:

- ☒ Τι αποτελέσματα περιμένετε; Ποιο θα πρέπει να είναι το απότομο αποτέλεσμα αυτής της συνάντησης; Πώς θα ξέρετε αν πετύχατε το στόχο σας ή όχι; Χρειάζεται να οργανώσετε μια ομαδική συνάντηση ή μπορείτε να επιτύχετε αυτόν τον στόχο με άλλο τρόπο;
- ☒ Ποιο είναι το θέμα της συνάντησης; Το θέμα της συνάντησης πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένο. Το θέμα θα πρέπει να είναι αυτονόητο και να δίνει στα μέλη της ομάδας μια ιδέα για το τι θα κάνετε κατά τη διάρκεια της συνάντησης. Μια σαφής, ξεκάθαρη ατζέντα στην οποία επιμένετε είναι ακόμη πιο σημαντική στις διαδικτυακές συζητήσεις απ' ό,τι στις παραδοσι-

ακές συναντήσεις.

- ☒ Πόση ώρα θα πρέπει να διαρκεί η συνάντηση; Να θυμάστε ότι η πραγματοποίηση πολλών συνεδριάσεων και ατελείωτων συζητήσεων θα εμποδίσει τον οργανισμό να λάβει αποφάσεις. Η μακρόχρονη εργασία στον υπολογιστή εξαντλεί την ενέργεια των συμμετεχόντων¹. Το αποτέλεσμα είναι ότι η αποτελεσματικότητα της συνεδρίασης θα μειωθεί. Οι διαδικτυακές συνεδριάσεις σας θα πρέπει να είναι συντομότερες από τις προσωπικές συνεδριάσεις. Ένα ραντεβού δεν θα πρέπει να διαρκεί περισσότερο από μία ώρα. Κάθε θέμα που θίγεται δεν θα πρέπει να συζητείται για περισσότερο από 15-20 λεπτά.
- ☒ Ποιος πρέπει να συμμετέχει στη συνάντηση; Μια συνάντηση θα πρέπει να είναι αρκετά μικρή ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν να τραφούν με δύο μεγάλες πίτσες. Ο κανόνας αυτός εισήχθη από τον Jeff Bezos, πρώην διευθύνοντα σύμβουλο της

Amazon. Καλέστε μόνο άτομα των οποίων η παρουσία προσθέτει αξία στη συνάντηση και τα οποία θα επωφεληθούν από αυτήν. Εάν έχετε στη λίστα σας άτομα που χρειάζονται μόνο πληροφορίες για το τι συμφωνήθηκε στη συνάντηση, τότε απλά στείλτε τους μετά τα πρακτικά της συνάντησης. Εάν οι άνθρωποι χρειάζονται μόνο να μοιραστούν κάτι, τότε προσκαλέστε τους μόνο σε ένα σύντομο μέρος της συνάντησης.

Η παρουσία ατόμων που δεν ενδιαφέρονται για τη συνάντηση επηρεάζει τις εργασίες ολόκληρης της ομάδας - συμμετέχουν λιγότερο και δεν είναι επαρκώς συγκεντρωμένοι.

Εισαγωγή ελκυστικών, μεταβλητών μεθόδων εργασίας

Μια διαδικτυακή συνάντηση δεν χρειάζεται να είναι μια συζήτηση "ομιλούντων κεφαλών". Εμπλέξτε όλους τους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους. Αλλάξτε τις μεθόδους εργασίας. Μην επιτρέπετε σε ένα άτομο να μιλάει για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Εισάγετε σύντομες σωματικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων για την τόνωση της ενέργειας και των επιπέδων συγκέντρωσης. Λάβετε υπόψη τις ανάγκες όλων των μελών της ομάδας ελέγχοντας αν οι μέθοδοι που έχετε σχεδιάσει θα αποκλείσουν κάποιον. Για παράδειγμα: Οι εσωστρεφείς άνθρωποι θα έχουν την ευκαιρία να επισημάνουν την παρουσία τους σε μια συνάντηση, αν την προγραμματίσετε με έναν συγκεκριμένο τρόπο;

Σκεφτείτε ποια τεχνολογία θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε

Πολλές διαδικτυακές εφαρμογές επιτρέπουν την εικονική ομαδική εργασία και σας επιτρέπουν να μοιράζεστε την εργασία σας σε πραγματικό χρόνο. Ένας αυξανόμενος αριθμός προγραμμάτων τηλεδιάσκεψης σας επιτρέπει να χωρίζετε τους συμμετέχοντες σε αίθουσες και να εργάζεστε ταυτόχρονα σε μικρότερες ομάδες. Αυτό θα σας επιτρέψει να χρησιμοποιήσετε μια ποικιλία διαφορετικών μορφών αλληλεπίδρασης.

Τα δημοφιλή προγράμματα τηλεδιάσκεψης περιλαμβάνουν:

- Adobe Connect
- Airmee
- BigBlueButton
- BlueJeans
- Cisco Jabber
- Cisco Webex Meeting
- Google Hangouts Meet
- Google Meets
- GoToMeeting
- Jitsi
- Join.me
- Life-Size
- MS Teams
- MyOwnConference
- Skype
- Uber Conference
- Zoom

Χρησιμοποιήστε οπτικά εργαλεία κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων, όπως παρουσιάσεις, εικονικούς πίνακες ή έτοιμα Δείγματα. Δημοφιλείς πίνακες που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για εξ αποστάσεως συνεδρίες είναι οι Miro, Mural, Jamboard και Padlet.

Οι προμηθευτές πλατφορμών και πινάκων αναπτύσσουν συνεχώς τις λειτουργίες τους. Όταν επιλέγετε λογισμικό κατάλληλο για τις δικές σας ανάγκες, αξίζει να συγκρίνετε τα διαθέσιμα προϊόντα στο διαδίκτυο.

Το εργαλείο που τελικά θα επιλέξετε για την ηλεκτρονική σας εργασία θα πρέπει να είναι εύκολο στη χρήση από ένα άτομο με περιορισμένες τεχνικές δεξιότητες.

Τα εργαλεία προορίζονται να διευκολύνουν την εργασία, όχι να εκφοβίζουν ή να αποκλείουν.

Κατά τη διάρκεια μιας ηλεκτρονικής συνάντησης, αλλάξτε προσεκτικά μεταξύ των εφαρμογών. Ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να εξετάσει κατά πόσον η ποικιλία των εργαλείων θα μπορούσε να προκαλέσει σύγχυση στους συμμετέχοντες (Πού βρισκόμαστε τώρα; Τι πρέπει να πατήσω; Τι πρέπει να κάνουμε εδώ;).

Χρησιμοποιήστε την υποστήριξη της ομάδας σας. Μπορείτε να ζητήσετε από κάποιον από την ομάδα να γίνει ο τεχνικός σας βοηθός. Χρησιμοποιήστε τις γνώσεις της ομάδας. Ρωτήστε με θάρρος για λύσεις που τους αρέσουν και θα χρησιμοποιούσαν.



Προγραμματίστε χρόνο για περιστασιακές συζητήσεις

Στόχος σας θα πρέπει να είναι να δώσετε τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες στις ομαδικές συνεδρίες να μοιραστούν τις διαφορετικές απόψεις τους με ασφαλή και συναισθηματικό τρόπο. Για να το διευκολύνετε αυτό, μπορείτε, για παράδειγμα, να ζητήσετε από τους συμμετέχοντες να μοιραστούν μια ιστορία σχετικά με την κουλτούρα τους, την τρέχουσα τοποθεσία τους, την καταγωγή τους ή το πώς τους αρέσει να περνούν τον ελεύθερο χρόνο τους. Φροντίστε να προγραμματίσετε χρόνο για αυτές τις δραστηριότητες.

Καθορίστε με σαφήνεια τα αναμενόμενα πρότυπα πριν από τη συνάντηση

Πολλές από τις δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια διαδικτυακών ομαδικών συναντήσεων προκύπτουν επειδή τα μέλη της ομάδας δεν γνωρίζουν ότι ένα συγκεκριμένο πρότυπο συμπεριφοράς θα επηρεάσει την ποιότητα της συνάντησης και τα αποτελέσματα που θα επιτευχθούν. Αν θέλετε τα μέλη της ομάδας να είναι παρόντα, ενεργά και συγκεντρωμένα κατά τη διάρκεια της συνάντησης, ενημερώστε τα εκ των προτέρων για το πώς περιμένετε να προετοιμαστούν για τη συνάντηση.

Participants of the meeting should be informed about

☒ Απαιτήσεις υλικού και λογισμικού:

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να έχουν μια λειτουργική κάμερα, ακουστικά με μικρόφωνο και να ελέγξουν εκ των προτέρων αν έχουν την τελευταία έκδοση του λογισμικού.

☒ Το αναμενόμενο επίπεδο συμμετοχής:

Ενημερώστε τους συμμετέχοντες για το επίπεδο συμμετοχής που περιμένετε από αυτούς.

☒ Λειτουργία σύνδεσης:

Μερικές φορές πολλά άτομα θέλουν να συναντηθούν σε ένα μέρος και να συνδεθούν στη συνάντηση από μία συσκευή. Αυτό μπορεί να φαίνεται λογικό, αλλά δεν θα επικοινωνούν όλοι οι συμμετέχοντες με τον ίδιο τρόπο κατά τη διάρκεια της πραγματικής σύσκεψης. Κατά τη διάρκεια εξ αποστάσεων συνεδριών ο κανόνας είναι ότι ο καθένας πρέπει να συνδέεται από τη δική του συσκευή.

☒ Οργάνωση του περιβάλλοντος χώρου:

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να βεβαιωθούν ότι ο χώρος στον οποίο βρίσκονται τους επιτρέπει να συμμετέχουν ελεύθερα στις συζητήσεις και να επικεντρώνονται στα θέματα της συνάντησης. Εάν θεωρείτε ότι η συμπεριφορά κάποιων μελών της ομάδας σας είναι ενοχλητική, για παράδειγμα εάν βρίσκο-

νται σε ένα θορυβώδες εστιατόριο ή οδηγούν κατά τη διάρκεια της σύσκεψης, ζητήστε τους άμεσα να σταματήσουν.

☒ Διάρκεια της συνεδρίασης:

Ορίστε την ώρα που θα πρέπει να συνδεθούν οι συμμετέχοντες και την ώρα που θα ξεκινήσει η συνάντηση. Αξίζει να ορίσετε την ώρα της σύνδεσης λίγο πριν από την έναρξη της πραγματικής συζήτησης. Αυτό επιτρέπει στους συμμετέχοντες να έχουν παρασκηνιακές συζητήσεις και χρόνο για φιλοκουβέντα. Υποδείξτε πότε θα τελειώσει η συνάντηση.

☒ Το θέμα της συνάντησης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα:

Βεβαιωθείτε ότι το θέμα της συνάντησης είναι συγκεκριμένο και δίνει

στους συμμετέχοντες μια ιδέα για το τι θα συμβεί στη συνάντηση. Αναφέρετε με σαφήνεια το επιθυμητό αποτέλεσμα της συνάντησης.

☒ Προετοιμασία που αναμένεται από τους συμμετέχοντες:

Εάν το απαιτεί η σύσκεψη, διευκρινίστε πώς πρέπει να προετοιμάζονται οι συμμετέχοντες για τη σύσκεψη. Μπορεί να χρειαστεί να ανανεώσουν τις γνώσεις τους, να μελετήσουν εκθέσεις, να προετοιμάσουν προτάσεις κ.λπ.

☒ Πρέπει να αναφέρετε τα εμπόδια εκ των προτέρων:

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να σας ενημερώσουν εκ των προτέρων σχετικά με

2. Καλές πρακτικές κατά τη διάρκεια της συνάντησης

Συμφωνήστε σε συμφωνία με την ομάδα

Κάθε ομάδα λειτουργεί σύμφωνα με ορισμένους κανόνες, είτε αυτοί οι κανόνες είναι γραμμένοι είτε όχι. Οι εργαζόμενοι μπορεί να διαπιστώσουν ότι υπάρχει λιγότερο συνεργατική κουλτούρα στις απομακρυσμένες συναντήσεις απ' ό,τι όταν συναντιούνται κατ' ιδίαν. Για να το αποφύγετε αυτό, συνάψτε μια συμφωνία με τα μέλη της ομάδας σας και ορίστε κανόνες συνεργασίας για τις εξ αποστάσεως ομαδικές συναντήσεις.

Η συμφωνία είναι ένα σύνολο κανόνων που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας πρέπει να συμπεριφέρονται και να συνεργάζονται σε μια ομάδα, η τήρηση των οποίων θα πρέπει να έχει θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της ομαδικής συνεργασίας.

Όταν καταρτίζετε μια συμφωνία, φροντίστε να εμπλέκετε όλα τα μέλη της ομάδας στη δημιουργία της. Αν το κάνετε για πρώτη φορά, χρησιμοποιήστε τις

παρακάτω οδηγίες με τίτλο "Προτάσεις για την ανάπτυξη μίας "σύμβαση" με την ηλεκτρονική σας ομάδα".

Μια σύμβαση θα σας βοηθήσει να αντιμετωπίσετε τα πιο συχνά προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια των ηλεκτρονικών συναντήσεων:

Προτάσεις για την ανάπτυξη μιας "σύμβασης" με τη διαδικτυακή σας ομάδα

Συνήθη προβλήματα σε διαδικτυακές συναντήσεις	Πώς να προβλέψετε αυτά τα προβλήματα στη σύμβαση
Οι συμμετέχοντες δεν ανοίγουν τις κάμερες τους. Καταλήγεται να μιλάτε σε μια μαύρη οθόνη.	<ul style="list-style-type: none"> • Πότε μπορείτε να απενεργοποιήσετε τη φωτογραφική σας μηχανή; • Πότε ΔΕΝ είναι σωστό να απενεργοποιήσετε τη φωτογραφική σας μηχανή;
Κακή ποιότητα σύνδεσης.	Πώς πρέπει να συμπεριφέρεστε όταν έχετε τεχνικά προβλήματα; Πώς μπορούν οι άνθρωποι να λάβουν πληροφορίες εάν μια κακή σύνδεση τους εμποδίζει να έχουν άμεση πρόσβαση σε αυτές; Ποιος είναι υπεύθυνος για το χειρισμό αυτού του θέματος;
2-3 ενεργά άτομα. Όλοι οι άλλοι παραμένουν σιωπηλοί.	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορίστε τι εννοείτε με το πρότυπο συμμετοχής στη συνάντηση. Πώς πρέπει να ενεργήσετε εάν παρατηρήσετε έλλειψη συμμετοχής; Πώς μπορείτε να αλλάξετε τον συντονισμό για να συμμετάσχουν περισσότεροι άνθρωποι;
Διασπαστές (π.χ. μια γάτα) που αποσπούν την προσοχή της ομάδας.	<ul style="list-style-type: none"> • Πώς θα αντιμετωπίσετε τις χιουμοριστικές καταστάσεις κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης και τι θα κάνετε για να επαναφέρετε την προσοχή, ώστε η συνεδρίαση να συνεχιστεί το ίδιο αποτελεσματικά;
Οι άνθρωποι έχουν κουραστεί να κάθονται μπροστά στον υπολογιστή.	<ul style="list-style-type: none"> • Πόσο συχνά και πόση διάρκεια πρέπει να κάνουμε διάλειμμα για να επανακτήσουμε την ενέργειά μας; • Τι πρέπει να κάνουμε ή να μην κάνουμε κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων; (π.χ., είναι καλή πρακτική να μην χρησιμοποιούμε ηλεκτρονικές συσκευές κατά τη διάρκεια των διαλειμμάτων).
Εξαφάνιση των συμμετεχόντων.	Έχουμε χώρο για προσωρινές απουσίες; Ποιες απουσίες επιτρέπονται και ποιες όχι; Πώς θα ενημερώνουμε τους άλλους αν πρόκειται να απουσιάσουμε προσωρινά;
Έλλειψη συγκέντρωσης ή περισπασμών.	<ul style="list-style-type: none"> • Τι σημαίνει για εμάς να συμμετέχουμε πλήρως στη συνάντηση; Έχουμε την τάση να κάνουμε πολλές εργασίες κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων; Πώς θα αντιδράσουμε όταν αντιληφθούμε έναν περισπασμό;



Να θυμάστε ότι δεν μπορείτε να καλύψετε όλους τους κινδύνους και ότι ορισμένα γεγονότα θα είναι πέρα από τον έλεγχό σας. Θα πρέπει να αποδεχτείτε ότι αυτό θα συμβαίνει μερικές φορές. Είναι καλή πρακτική να συμφωνήσετε με την ομάδα ότι θα συμφωνήσετε σε έναν επαρκή κανόνα, εάν παρουσιαστούν επανειλημμένες διαταραχές.

Δώστε προσοχή στην ενέργεια της ομάδας

Οι συμμετέχοντες στις εξ αποστάσεως συνεδριάσεις είναι λιγότερο επιεικείς από ό,τι στις παραδοσιακές συνεδριάσεις. Μια βαρετή εξ αποστάσεως συνάντηση θα σας κουράσει πιο γρήγορα απ' ό,τι αν γινόταν παραδοσιακά. Οι συμμετέχοντες έχουν επίσης περισσότερους περισπασμούς στις εξ αποστάσεως συνεδριάσεις, π.χ. θέλουν να ελέγξουν τα email τους ή να διαβάσουν αναρτήσεις σε ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης. Ακόμη και αν έχετε προγραμματίσει μορφές εργασίας που κρατούν τους συμμετέχοντες ενεργούς, ελέγξτε το επίπεδο συμμετοχής και αλλάξτε ευέλικτα τις μεθόδους εργασίας για να αποφύγετε την εξάντληση της ενέργειας της ομάδας.

Ζητήστε από την ομάδα τακτική ανατροφοδότηση

Όταν παρατηρείτε διαταραχές κατά τη διάρκεια της ομαδικής εργασίας στο διαδίκτυο, μπορείτε να ζητάτε από τους συμμετέχοντες επιτόπια ανατροφοδότηση για να ακούσετε την άποψη των μελών της ομάδας και να λάβετε τα κατάλληλα μέτρα. Για παράδειγμα, αν παρατηρήσετε ότι η συγκέντρωση πέφτει, μπορείτε να μοιραστείτε αυτή την αντίληψη με την ομάδα και να τους ρωτήσετε πώς βλέπουν την κατάσταση. Εάν τα επίπεδα συγκέντρωσης είναι χαμηλά, ρωτήστε την ομάδα τι πρέπει να γίνει για να τους βοηθήσει να τα βελτιώσουν.

Ζητάτε τακτικά από την ομάδα ανατρο-



φοδότηση σχετικά με τις μεθόδους εργασίας. Με ποιες μεθόδους θα ήθελε η ομάδα να εργαστεί; Τι προκαλεί αύξηση ή μείωση της δέσμευσης; Ποια είναι τα εμπόδια που αντιλαμβάνεται η ομάδα στις απομακρυσμένες συναντήσεις; Ποιοι νέοι κανόνες θα τους βοηθούσαν να αντιμετωπίσουν καλύτερα αυτά τα εμπόδια;

Συνοψίστε τις συνεδριάσεις

Μια καλά σχεδιασμένη και καλά διεξαχθείσα εξ αποστάσεως συνάντηση θα επιτρέψει σε μια ομάδα να επιτύχει απτά αποτελέσματα σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Αφιερώστε χρόνο στο τέλος της συνεδρίασης για να επανεξετάσετε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αναφέρετε όχι μόνο τα απτά αποτελέσματα αλλά και τον τρόπο εργασίας της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο θα ενθαρρύνετε τη θετική συμπεριφορά στο μέλλον.

Διασφάλιση της επικοινωνίας μεταξύ των συνεδριάσεων

Δημιουργήστε έναν εικονικό χώρο σε έναν κοινόχρηστο δίσκο όπου μπορείτε να τοποθετήσετε το υλικό της συνεδρίασης (π.χ. πρακτικά, παρουσιάσεις, περιεχόμενο που αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης κ.λπ.), ώστε τα άτομα που απουσίαζαν να έχουν εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες. Η διαφάνεια, ο ανοιχτός χαρακτήρας και η καλή τεκμηρίωση είναι απαραίτητη.

Καθημερινή υποστήριξη

Όταν προγραμματίζετε μια διαδικτυακή συνάντηση:

1. Εξετάστε τους σημερινούς τρόπους με τους οποίους τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται:
 - a. Ποιες μέθοδοι θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αποκλεισμό;
 - b. Ποιες μέθοδοι θα μπορούσαν να εμποδίσουν τη συμμετοχή των μελών της ομάδας;
 - c. Διευρύνετε την οπτική σας ζητώντας τη γνώμη άλλων μελών της ομάδας.
2. Πώς μπορείτε να αλλάξετε τον τρόπο εργασίας σας ώστε να συμμετέχουν όλα τα μέλη της ομάδας ισότιμα;
3. Αφιερώστε επιπλέον χρόνο για τη θέσπιση κανόνων πρακτικής συνεργασίας σε εξ αποστάσεως συναντήσεις, καταρτίζοντας ένα συμβόλαιο με την ομάδα.
4. Συζητήστε τακτικά με τα μέλη της ομάδας για το τι λειτουργεί για εσάς και τι δεν λειτουργεί στη συνεργασία.
5. Χρησιμοποιήστε τον παρακάτω κατάλογο ελέγχου για να δείτε πόσο καλά προετοιμασμένοι είστε.

Κατάλογος ελέγχου

- ☒ Έχετε επιλέξει μια ηλεκτρονική πλατφόρμα που σας βοηθά να επιτύχετε τους στόχους σας και που εξασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή των μελών της ομάδας;
- ☒ Τα εργαλεία που έχετε επιλέξει παρέχουν ηλεκτρονική ασφάλεια για τον οργανισμό σας;
- ☒ Έχετε σχεδιάσει μεταβλητές μεθόδους εργασίας που να λαμβάνουν υπόψη τους διαφορετικούς τρόπους σκέψης των συμμετεχόντων σας;
- ☒ Έχετε διασφαλίσει ότι έχετε πρόσβαση σε κοινόχρηστο δίσκο πληροφοριών όπου μπορείτε να μοιράζεστε σχετικό περιεχόμενο;
- ☒ Έχετε προγραμματίσει χρόνο για να συνάψετε μια συμφωνία με την ομάδα που να διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα και τη συναισθηματική ασφάλεια των συμμετεχόντων;
- ☒ Έχετε σχεδιάσει μεθόδους για τη συλλογή ανατροφοδότησης σχετικά με την ποιότητα των συνεδριάσεων, ώστε να γνωρίζετε πώς να τις βελτιώσετε στο μέλλον;
- ☒ Έχετε ενημερώσει τους συμμετέχοντες για το αναμενόμενο επίπεδο συμμετοχής κατά τη διάρκεια της συνεδρίας;
- ☒ Γνωρίζουν οι συμμετέχοντες ποιες τεχνικές απαιτήσεις πρέπει να πληρούν για να αξιοποιήσουν στο έπακρο τη συνάντηση;



ΠΟΡΟΙ

Mark Tippin, Jim Kalbach, David Chin (2018): Chin: The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops.

Ενδιαφέρουσες ιδέες σχετικά με το θέμα της "κόπωσης από το ζουμ".

Ψάχνετε για περισσότερες συμβουλές και πόρους για εξ αποστάσεως συναντήσεις; Μπορείτε επίσης να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο "απομακρυσμένη εργασία" σε αυτό το εγχειρίδιο.

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#onlinemeeting #remotework #homeoffice #contract #feedback

11 Μέθοδος ΝΑΙΚΑΝ

«Η εσωτερική θέα καθορίζει και
διαμορφώνει τη θέα προς τα έξω!»
Ruedi Beiner



Οφέλη:

- ☒ Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν:
- ☒ • Θέλετε να δημιουργήσετε πιο υγιείς σχέσεις χωρίς εντάσεις.
- ☒ • Μερικές φορές δεν ξέρετε πώς να αντιδράσετε επαρκώς σε δύσκολες καταστάσεις που προκαλούνται από άλλους ανθρώπους.
- ☒ • Θέλετε να εντοπίσετε και να κατανοήσετε τα πρότυπα συμπεριφοράς σας.
- ☒ • Θέλετε να έχετε μεγαλύτερο έλεγχο των αυτόματων αντιδράσεών σας αυξάνοντας την αυτογνωσία σας.
- ☒ • Θέλετε να διαχειριστέτε τις συγκρούσεις γύρω σας πιο αποτελεσματικά.

Από την πρακτική

Ο Dominik μόλις ολοκλήρωσε άλλη μια συνάντηση με την ομάδα του. Για άλλη μια φορά, όταν έθεσε στην ομάδα του λεπτομερείς ερωτήσεις σχετικά με το έργο, αποδείχθηκε ότι δεν γνώριζαν τις απαντήσεις. Κατά τη γνώμη του, είναι ανίκανοι και δεν δεσμεύονται. Η απάντησή τους τον έβγαλε από την ισορροπία του, με αποτέλεσμα να αντιδράσει συναισθηματικά. Πήρε γρήγορα μερικές νέες αποφάσεις και άλλαξε τον τρόπο που ενεργούσε για να επιταχύνει τα πράγματα. Η έλλειψη επαγγελματισμού μεταξύ των συναδέλφων του τον καταβάλλει.

Η ομάδα του, από την άλλη πλευρά, αντιλαμβάνεται τον Dominik ως παρορμητικό και συναισθηματικά ασταθή. Παραπονιούνται για τον τρόπο με τον οποίο αλλάζει ξαφνικά γνώμη σε αποφάσεις. Αυτό καθιστά τη δουλειά τους δύσκολη και οδηγεί σε απογοήτευση. Θέλουν να δουλέψει πάνω στον χαρακτήρα του, επειδή θεωρούν ότι η συνεργασία μαζί του είναι ανυπόφορη. Ωστόσο, εκείνος δεν φαίνεται να αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει πρόβλημα.

Με λίγα λόγια:

Η μέθοδος NAIKAN επιτρέπει τον σε

βάθος αυτο-αναστοχασμό σχετικά με τη συμπεριφορά του ατόμου απέναντι στους άλλους ανθρώπους. Προέρχεται από μια ιαπωνική παράδοση. Στα ιαπωνικά, η λέξη "NAI" σημαίνει "μέσα" και "KAN" σημαίνει "διορατικότητα". Συνεπώς, NAIKAN σημαίνει να κοιτάξεις μέσα σου.

Η εστίαση σε τρεις απλές ερωτήσεις σας επιτρέπει να αναπτύξετε τις ηγετικές σας δεξιότητες καθώς εξετάζετε τον εαυτό σας, τις αντιδράσεις σας, τα συναισθήματά σας και τη συμπεριφορά σας απέναντι στους άλλους ανθρώπους.

Με τη μέθοδο NAIKAN μπορούμε να εξετάσουμε τις προηγούμενες πράξεις μας όχι από τη δική μας οπτική γωνία, αλλά μέσα από τα μάτια των άλλων. Η μέθοδος αυτή εγκαταλείπει συνειδητά τη συνήθη παραδοχή ότι οι άλλοι είναι η αιτία των προβλημάτων μας, βοηθώντας μας έτσι να αποφύγουμε να κατηγορούμε αυτόματα τους άλλους για τις πράξεις μας.

Σε δύσκολες καταστάσεις, συνήθως αναζητούμε τους λόγους για τη συμπεριφορά μας σε εξωτερικές συνθήκες. Δικαιολογούμε τη συμπεριφορά μας από την κατάσταση στην οποία βρισκόμαστε ή με βάση τον τρόπο με τον οποίο ενήργησαν οι άλλοι στο παρελθόν. Εν τω μεταξύ, οι άνθρωποι που παρατηρούν το πρόβλημα από έξω είναι πιο πιθανό να δουν τους λόγους για αυτή τη συμπεριφορά στα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα μας.

Η συνήθεια να κατηγορούμε τους άλλους για τις αντιδράσεις τους φέρνει προσωρινή ανακούφιση. Μακροπρόθεσμα, όμως, μας κάνει να σταματήσουμε να διαχειριζόμαστε τον εαυτό μας και χάνουμε την ικανότητα να ανταποκρινόμαστε επαρκώς σε νέες καταστάσεις.

Το εργαλείο είναι σκόπιμα κατασκευασμένο ασύμμετρα. Το NAIKAN δεν επιτρέπει τη συμβατική σκέψη σχετικά με τις δυσκολίες που μας έχουν προκαλέσει οι άλλοι. Αν σας πιάσει αυτή η σκέψη, μην την αναπτύξετε- γυρίστε πίσω σε μία από τις τρεις ερωτήσεις.



Τρεις ερωτήσεις για αυτοαναστοχασμό.

Τι πήρα από αυτόν/
αυτήν

Τι του/της έχω δώσει;

~~Τι δυσκολίες μου έχει
προκαλέσει;~~

Τι δυσκολίες του/της
έχω προκαλέσει;

ΟΔΗΓΙΕΣ:

Για να αναπτύξετε τις ηγετικές σας ικανότητες, σκεφτείτε μια προβληματική κατάσταση στο παρελθόν, στην οποία εμπλέκεται ένα σημαντικό πρόσωπο.

Σκεφτείτε αυτό το γεγονός απαντώντας σε τρεις ακόμη ερωτήσεις:

1. Τι πήρα από αυτό το άτομο;
2. Τι του/της έδωσα;
3. Ποιες δυσκολίες του/της έχω προκαλέσει;

Όταν αναλύετε την κατάσταση, πάρτε την οπτική γωνία του άλλου ατόμου. Κοιτάξτε την κατάσταση μέσα από τα μάτια αυτού του ατόμου. Προσέξτε να μην την εξετάσετε από την οπτική γωνία των συναισθημάτων σας.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Οι άνθρωποι που εργάζονται με τη μέθοδο NAIKAN παρατηρούν ότι τα προβλήματα συχνά δεν είναι αντικειμενικά αλλά προκύπτουν από την αντίληψή τους. Αυτό έχει σημαντικό αντίκτυπο στη μείωση των εντάσεων και στη βελτίωση των σχέσεων τους με τους γύρω τους.

Ορισμένοι ηγέτες συνηθίζουν να κατηγορούν όχι τους άλλους αλλά τον εαυτό τους. Ελπίζουν ότι οι άλλοι γύρω τους δεν θα είναι τόσο σκληροί μαζί τους αν επιτεθούν στον εαυτό τους. Όπως και η επίρριψη ευθυνών στους άλλους, έτσι και η επίρριψη ευθυνών στον εαυτό σας είναι μια ανθυγιεινή στρατηγική για την αντιμετώπιση της εσωτερικής έντασης μιας δύσκολης κατάστασης. Ο στόχος της μεθόδου NAIKAN δεν είναι να υποτιμήσετε τον εαυτό σας. Είναι μια μέθοδος που εστιάζει στην ανάληψη ευθύνης για τις δικές σας αντιδράσεις και τον τρόπο λειτουργίας σας σε δύσκολες καταστάσεις, παρατηρώντας τη συμπεριφορά σας από την οπτική γωνία των άλλων.

Προσέξτε την επιφανειακή ανάλυση και τα επιφανειακά συμπεράσματα. Το NAIKAN ήταν αρχικά μια μέθοδος διαλογισμού που απαιτούσε μεγάλο χρονικό διάστημα εστίασης σε μία μόνο σχέση με ένα σημαντικό πρόσωπο. Επικεντρωθείτε στη σιωπή, την ηρεμία και τη συγκέντρωση. Μην αφήνετε τις σκέψεις σας να παρασύρονται. Ορίστε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. 20 λεπτά),

βάλτε ένα χρονόμετρο και συνεχίστε να σκέφτεστε αυτές τις τρεις ερωτήσεις, ακόμη και αν αισθάνεστε ότι η κατάσταση έχει λυθεί σε λιγότερο από το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Μέχρι να χτυπήσει το χρονόμετρο, εμβαθύνετε στις απαντήσεις ρωτώντας: "Τι άλλο;"

Αν παρατηρήσετε μια τάση να αποφεύγετε τα συμπεράσματα, ελέγξτε αν ο λόγος είναι η επίρριψη ευθυνών σε άλλους για γεγονότα του παρελθόντος. Αν αυτό συμβαίνει, στρέψτε την προσοχή σας στην αντικειμενική γλώσσα των γεγονότων. Σκεφτείτε περισσότερο τι συνέβη παρά τι σημαίνει αυτό για εσάς. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι χρησιμοποιείτε περισσότερα ουσιαστικά και ρήματα παρά επίθετα.

Παράδειγμα:

Στην παραπάνω ιστορία, ο Dominik καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι συνάδελφοί του δεν έχουν δέσμευση με την εταιρεία. αυτή η αντίληψη υποδηλώνει μια κρίση. Αν ο Dominik είχε σκεφτεί ποιες συμπεριφορές ερμήνευσε ως έλλειψη δέσμευσης, θα είχε αποδειχθεί ότι δεν έλαβε απαντήσεις στις ερωτήσεις του. Η έλλειψη απάντησης τον έκανε να αισθάνεται ανασφαλής και τον οδήγησε να ενεργήσει αντιεπαγγελματικά. Η εστίαση στα γεγονότα θα επέτρεπε μια ευρύτερη θεώρηση της κατάστασης και διαφορετικές προοπτικές.

ΠΟΡΟΙ

Ο συγγραφέας της μεθόδου NAIKAN είναι ο Yoshimoto Ishin. Περισσότερα για την τεχνική αυτή μπορείτε να βρείτε εδώ:

www.naikan.eu

http://www.e-naikan.com/engl_index.html

Αξίζει να διαβάσετε: <https://insightvoice-naikan.at/download/ebook-naikan-ishii.pdf>

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#naikan #αυτογνωσία #συγκρούσεις

12 Εσωτερικοί Οδηγοί

Μπορώ να αλλάξω μόνο αυτό που αποδέχομαι.
Carl Gustav Jung



Οφέλη:

Όταν αυτό το εργαλείο εφαρμοστεί, θα:

- ☒ ☒ μπορείτε να διαχειρίζεστε καλύτερα την ένταση και το στρες
- ☒ ☒ έχετε μεγαλύτερη πρόσβαση στους πόρους σας (δεξιότητες, ικανότητες, στρατηγικές δράσης)
- ☒ ☒ έχετε μια πιο κατάλληλη επιλογή λύσεων για την κατάσταση στην οποία βρίσκεστε
- ☒ ☒ βελτιώσετε την ευελιξία σας στις σχέσεις σας με τους άλλους ανθρώπους
- ☒ ☒ έχετε περισσότερες πιθανότητες να τα πάτε καλά με τους άλλους
- ☒ ☒ μειώσετε την ένταση που βιώνετε και που προκαλείτε στον εαυτό σας

Από την πρακτική

Robert Ο Ρόμπερτ ηγείται μιας πενταμελούς ομάδας E&A. Η ομάδα εργάζεται σε μια νέα εφαρμογή εδώ και έξι μήνες και μόλις αντιμετώπισε μια κρίση. Οι δοκιμές του πρωτοτύπου απέτυχαν παταγωδώς. Η συνάντηση στην οποία ο επικεφαλής παρουσίασε τα αποτελέσματα πραγματοποιήθηκε υπό μεγάλη ένταση και άγχος.

Η Καρολίνα άρχισε να γίνεται ανυπόμονη, χτυπώντας ξεκάθαρα το τηλέφωνό της στο τραπέζι και βιάζοντας τον Ρόμπερτ, του είπε να "μπει στο θέμα". Ο Γκρέκορι άρχισε να εκτοξεύει μια σειρά από λεπτομερείς ερωτήσεις σχετικά με τη μεθοδολογία συλλογής δεδομένων. Η Τζούλια πρότεινε να της στείλει τα αποτελέσματα για να τα αναλύσει η ίδια και να κάνει μια σύσταση για περαιτέρω ενέργειες. Ο Μάθιου ανέφερε ότι άξιζε να σκεφτεί κανείς να εγκαταλείψει αυτό το έργο. Περιέγραψε γρήγορα τις τρεις πιο ενδιαφέρουσες επιλογές που θα μπορούσαν να εξεταστούν. Η Άννα έλυσε την ένταση λέγοντας ότι ο Μάθιου σίγουρα δεν εννοούσε αυτά που είπε και στη συνέχεια ρώτησε

τους συμμετέχοντες τι θα ήθελαν να φάνε για μεσημεριανό γεύμα.

Κάθε μέλος της ομάδας χρησιμοποίησε μια παλιά και οικεία στρατηγική για την αντιμετώπιση του άγχους. Καμία από αυτές δεν ήταν αποτελεσματική και καμία δεν οδήγησε σε διέξοδο από την κατάσταση. Ο Ρόμπερτ αναρωτιέται πώς μπορεί να ενθαρρύνει την ομάδα να μην πέφτει σε παλιά πρότυπα αντίδρασης σε δύσκολες καταστάσεις, αλλά αντίθετα να ασχοληθεί με την κατάσταση με αποτελεσματικές λύσεις με εστιασμένο τρόπο.

Με λίγα λόγια

Σε αγχωτικές καταστάσεις, ο καθένας έχει τις συνήθειες συμπεριφοράς του με τις οποίες θέλει να ανακτήσει τον έλεγχο σε αυτή την κατάσταση και να επιστρέψει στην ισορροπία. Σε τέτοιες στιγμές εμφανίζονται συχνά ασυνείδητες αντιδράσεις, οι οποίες δεν είναι οι καλύτερες στρατηγικές για την αντιμετώπιση μιας πρόκλησης με τρόπο προσανατολισμένο στη λύση. Αυτοί οι τρόποι συμπεριφοράς πυροδοτούνται από καταναγκαστικούς κανόνες όπως "θα πρέπει...", "Πρέπει...", "Να είσαι..." και ονομάζονται «Εσωτερικοί Οδηγοί».

Οι οδηγοί βοηθούν να κατανοήσουμε γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται παράλογα και δυσμενώς σε ορισμένες εργασιακές καταστάσεις και γιατί διατηρούν αυτά τα πρότυπα συμπεριφοράς παρά τις αρνητικές εμπειρίες.

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα:

- ☒ Οι άνθρωποι βιάζονται να ολοκληρώσουν μια εργασία γρήγορα, ακόμη και αν αυτή απαιτεί ένα ορισμένο επίπεδο ακρίβειας.
- ☒ Εμβαθύνουν σε ένα θέμα και περιγράφουν κάθε λεπτομέρεια στην εντέλεια, ακόμη και όταν απαιτείται μόνο μια γενική επισκόπηση.
- ☒ Ψάχνουν για παρηγοριά όταν μια κατάσταση απαιτεί αντιπαράθεση.

☒ Αναλαμβάνουν την αποκλειστική ευθύνη, ακόμη και όταν έχουν την υποστήριξη και τη σοφία μιας ομάδας για να στηριχθούν.

☒ Κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν, αλλά σύντομα χάνουν το ενδιαφέρον τους για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Από τη δική σας οπτική γωνία ως ηγέτης, η επίγνωση τού τι οδηγεί το άγχος των ανθρώπων θα σας επιτρέψει να μειώσετε την ένταση και να ανακτήσετε τον έλεγχο του εσωτερικού τους οδηγού, ώστε να μπορείτε να ανταποκριθείτε πιο αποτελεσματικά στις αγχωτικές καταστάσεις. Η επίγνωση των δικών σας οδηγιών σας βοηθά να κατανοήσετε καλύτερα τι επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεστε τον χρόνο σας, συνεργάζεστε και συνδέεστε με τους άλλους, για παράδειγμα.

Ο Taibi Kahler έχει εντοπίσει 5 κύριες

κινητήριες δυνάμεις που ωθούν τους ανθρώπους να δράσουν και που οδηγούν σε δυσλειτουργική συμπεριφορά. Πρόκειται για τις ακόλουθες εντολές:

- ☒ Βιαστείτε!
- ☒ Να είσαι τέλειος!
- ☒ Ευχαρίστησε τους άλλους!
- ☒ Να είστε δυνατοί!
- ☒ Προσπαθήστε σκληρά!

Σύμφωνα με τον Taibi Kahler, μπορούμε να βρούμε αυτούς τους πέντε οδηγούς σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό στη συμπεριφορά κάθε ανθρώπου. Κάθε άτομο θα έχει έναν συνδυασμό κυρίαρχων και υποδεέστερων οδηγιών. Δεν αντιδρούμε συνεχώς υπό την επίδραση των οδηγιών μας. Γίνονται ιδιαίτερα ισχυροί όταν τα πράγματα δεν πάνε σύμφωνα με τις προσδοκίες μας, προκαλώντας έτσι άγχος ή ένταση.

The 5 inner drivers



ΟΔΗΓΙΕΣ

Λάβετε υπόψη σας ότι πολλές από τις συμπεριφορές που προκαλούνται από εσωτερικούς οδηγούς γίνονται θετικά αντιληπτές από εσάς και τους γύρω σας. Μερικές φορές μπορεί επίσης να έχουν θετικό αποτέλεσμα, καθώς από αυτές μπορεί να προκύψουν, για παράδειγμα, δυνάμεις ή ταλέντα. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να εξακριβώσετε αν η συμπεριφορά σας είναι αποτέλεσμα μιας ελεύθερης, συνειδητής απόφασης ή αν υπαγορεύεται από έναν εσωτερικό καταναγκασμό. Πρέπει να ολοκληρώσετε μια εργασία όσο το δυνατόν πιο τέλεια ή θα μπορούσατε να αντεπεξέλθετε καλά με το να αποδίδετε μερικές φορές μόνο το 80%. Αισθάνεστε υπεύθυνοι για μια καλή ατμόσφαιρα ή μπορείτε να αντιμετωπίσετε καλά την ένταση; Αμφισβητείτε τον εαυτό σας ή αμφισβητείτε την αυτοεκτίμησή σας αν δεν αντιδράσετε σύμφωνα με τον οδηγό;

Οι άνθρωποι που ενεργούν υπό την ισχυρή επιρροή του εσωτερικού τους οδηγού βγαίνουν από τη θέση ζωής "Είμαι εντάξει" (βλ. εργαλείο "Θέσεις Ζωής"). Στη δική τους αυτοαντίληψη, ισχύει ο ακόλουθος κανόνας: "Είμαι εντάξει αν ... βιάζομαι / είμαι τέλειος / ικανοποιώ τους άλλους / είμαι δυνατός / προσπαθώ σκληρά."

Οι απαιτήσεις αυτές δεν μπορούν ποτέ να ικανοποιηθούν. Ότι κι αν κάνει ένα άτομο, δεν θα είναι ποτέ αρκετό: δεν είναι αρκετά γρήγορο, δεν είναι αρκετά τέλειο, δεν είναι αρκετά αξιολάπητο, δεν είναι αρκετά δυνατό, δεν είναι αρκετή η προσπάθεια. Οι εσωτερικοί οδηγοί αποτελούν βάρος για κάθε άτομο και δεν υπάρχει θετική όψη σε αυτό το νόμισμα.

Το πιο σημαντικό σημείο είναι ότι μπορείτε να απελευθερωθείτε από τους εσωτερικούς σας οδηγούς αναπτύσσοντας την αυτογνωσία σας και μαθαίνοντας νέους τρόπους συμπεριφοράς.

Αν θέλετε να δουλέψετε τους εσωτερικούς σας οδηγούς, το πρώτο βήμα είναι να τους εντοπίσετε. Το κείμενο που ακολουθεί δείχνει πώς μπορείτε να αναπτύξετε νέα δικαιώματα που θα ακυρώσουν τις παλιές σας εντολές.

Παρακάτω θα βρείτε οδηγίες για το πώς να εντοπίσετε τους εσωτερικούς σας οδηγούς. Πριν ξεκινήσετε, διαβάστε τα παρακάτω παραδείγματα των επιπτώσεων που μπορούν να έχουν οι εσωτερικοί οδηγοί.

Παράδειγμα για το πώς οι εσωτερικοί οδηγοί έχουν αντίκτυπο στην εργασία

Να είσαι τέλειος!

- ☒ Ξοδεύετε τόσο πολύ χρόνο για να βελτιώσετε την ορθογραφία και τη γραμματική σε μια προσφορά που χάνετε την προθεσμία υποβολής. Στέλνετε την προσφορά ούτως ή άλλως, αλλά δεν γίνεται αποδεκτή.
- ☒ Όταν δίνετε ανατροφοδότηση σε συναδέλφους, δεν εκφράζετε ποτέ την ικανοποίησή σας, επειδή η εργασία θα μπορούσε πάντα να έχει γίνει καλύτερα.
- ☒ Περνάτε άσχημα σε μια εκδήλωση ομαδικής ανάπτυξης που οργανώσατε, επειδή ένα από τα τραπέζια έχει ένα ασταθές πόδι.

Βιαστείτε!

☒ Ετοιμάζετε μια προσφορά της τελευταίας στιγμής. Την αποστέλλετε γρήγορα και κλείνετε τον υπολογιστή σας αμέσως μετά. Δεν παρατηρείτε ότι η προσφορά παραμένει κολλημένη στα Εξερχόμενα. Δεν λαμβάνεται υπόψη στον διαγωνισμό.

☒ Δίνετε γενικά σχόλια επειδή έχετε διαβάσει μόνο πρόχειρα τη δουλειά ενός συναδέλφου. Η συνάντηση δεν έχει καμία προστιθέμενη αξία.

☒ Διοργανώνετε μια εκδήλωση ομαδικής ανάπτυξης στην οποία περνάτε μόνο για λίγο, επειδή έχετε άλλα τρία ραντεβού εκείνη την ημέρα. Είστε ελαφρώς αφηρημένοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην γνωρίσετε κανέναν καλύτερα και να μην ενσωματωθείτε περισσότερο στην ομάδα.

Προσπαθήστε σκληρά!

☒ Υπόσχεστε με ενθουσιασμό σε έναν πελάτη ότι θα γράψετε την προσφορά γρηγορότερα από το αναμενόμενο. Τη γράψετε τη νύχτα εις βάρος του χρόνου με την οικογένειά σας. Ενοχλείστε επειδή δεν παίρνετε την δουλειά παρά την εξαιρετική προσπάθεια.

☒ Παρόλο που μια συνάδελφος είχε πολύ καλές επιδόσεις, είστε ενοχλημένοι στη συνάντηση ανατροφοδότησης επειδή δεν έδωσε τον καλύτερό της εαυτό.

☒ Δεν ξέρετε πώς να χαλαρώσετε σε μια εκδήλωση ομαδικής ανάπτυξης. Συμπεριφέρεστε σαν διευθυντής εστιατορίου.

Ευχαριστήστε τους άλλους!

☒ Προτείνετε λύσεις που ωφελούν τον πελάτη αλλά είναι αντίθετες με τα συμφέροντα της εταιρείας σας.

☒ Έχετε ανησυχίες για την απόδοση ενός συναδέλφου. Παρ' όλα αυτά, δίνετε μόνο θετικά σχόλια και κρατάτε τη δυσαρέσκειά σας για τον εαυτό σας.

☒ Σε μια εκδήλωση ομαδικής ανάπτυξης, ζητάτε από όλους να διασκεδάσουν, τους διασκεδάσετε και τους προσφέρετε ποτά για να τους κρατήσετε ευχαριστημένους. Δεν φροντίζετε τον εαυτό σας και δεν επιτρέπετε στους άλλους να σας φροντίσουν.

Να είστε δυνατοί!

☒ Παρόλο που είστε υπερφορτωμένοι, δεν αναθέτετε την προετοιμασία της προσφοράς σε κάποιον συνάδελφο.

☒ Αποφεύγετε να δίνετε ενθαρρυντικά σχόλια στους συναδέλφους σας. Πιστεύετε ότι οι άνθρωποι πρέπει να παρακινούνται μόνοι τους.

☒ Έχετε στομαχόπονο και αισθάνεστε άβολα σε μια εκδήλωση ομαδικής ανάπτυξης. Ωστόσο, δεν το αφήνετε να σας ενοχλήσει. Απλώς σφίγγετε τα δόντια και μένετε μέχρι το τέλος.

Μάθετε ποιοι εσωτερικοί οδηγοί επηρεάζουν τη συμπεριφορά σας.

Το επόμενο βήμα αφορά τους εσωτερικούς σας οδηγούς. Διαβάστε την περιγραφή των πέντε οδηγών και σημειώστε τις ενέργειες που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεστε σε αγχωτικές καταστάσεις.

Να είστε ειλικρινείς με τον εαυτό σας.



ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΤΕΛΕΙΟΙ!

Συμπεριφορές

- Είμαι προσανατολισμένος στην ποιότητα.
- Έχω υψηλά πρότυπα για τη δουλειά μου και την προσωπική μου ζωή, τα οποία προσπαθώ να τηρώ.
- Αν κάνω κάτι, το κάνω τέλεια, επιδιώκοντας την τελειότητα.
- Μου αρέσει να βεβαιώνομαι ότι όλα είναι άφογα, ακόμη και αν αυτό απαιτεί τον έλεγχο της εργασίας αρκετές φορές.
- Εκτιμώ την αξιοπιστία, την προσοχή στη λεπτομέρεια και την ακρίβεια.
- Είμαι καλά οργανωμένος.
- Μου είναι δύσκολο να συνεργαστώ με ανθρώπους που δεν είναι ακριβείς σε αυτό που κάνουν.
- Προσπαθώ να υπερβώ τα αναμενόμενα πρότυπα.

Συμπεριφορές

- ☒ Μου αρέσει να παίρνω τους υψηλότερους βαθμούς.
- ☒ Δυσκολεύομαι να επιτύχω ικανοποίηση σε αυτό που κάνω, επειδή έχω συνεχώς την αίσθηση ότι θα μπορούσε να γίνει ακόμα καλύτερα.
- ☒ Δίνω μεγάλη προσοχή στη λεπτομέρεια.
- ☒ Έχω την τάση να κάνω μικροδιαχείριση όταν αναθέτω καθήκοντα.
- ☒ Η διορατικότητά μου σημαίνει ότι με αντιλαμβάνονται ως ένα άτομο που είναι επικριτικό και αντιλαμβάνεται τις λεπτομέρειες.
- ☒ Παρατηρώ τι δεν λειτουργεί ("τρύπες στο σύνολο") και λαμβάνω διορθωτικά μέτρα.
- ☒ Μου αρέσει να ακολουθώ ρουτίνες, διαδικασίες και δομές.
- ☒ Ακούω ότι είμαι "πολύ σοβαρός" σε ορισμένες καταστάσεις.
- ☒ Μου αρέσει να έχω τα πάντα υπό έλεγχο.
- ☒ Δεν είναι εύκολο να με ευχαριστήσεις.

Προσωπικό κόστος

- ☒ Τάση να χάνετε προθεσμίες λόγω εμμονής με την ποιότητα.
- ☒ Άκαμπτη προσκόλληση σε πεποιθήσεις και αξίες σε καταστάσεις που απαιτούν περισσότερο άνοιγμα και ευελιξία.
- ☒ Δυσκολία στην επίτευξη ικανοποίησης - συνεχές αίσθημα ανεπάρκειας.
- ☒ Προβλήματα με την ιεράρχηση προτεραιοτήτων.
- ☒ Απώλεια της ευχαρίστησης από την εργασία.
- ☒ Κριτική προς τους άλλους, περιμένοντας να είναι εξίσου τέλειοι.
- ☒ Μη ολοκλήρωση εργασιών λόγω του φόβου της κριτικής.
- ☒ Υπερβολικός έλεγχος του εαυτού σας και των άλλων.

Βιαστείτε!

Συμπεριφορές

- Είμαι προσανατολισμένος στην απόδοση.
- Ολοκληρώνω τις εργασίες γρήγορα.
- Δεν δίνω σημασία στις λεπτομέρειες.
- Μπορώ να αυτοσχεδιάζω και να παίρνω ρίσκα.
- Μπορώ να διατηρήσω υψηλή αποδοτικότητα υπό πίεση χρόνου.
- Αναβάλλω τις εργασίες μέχρι να γίνουν επείγουσες.
- Κάνω επιπλέον δραστηριότητες κατά τη διάρκεια μιας κλήσης ή μιας συνάντησης.
- Μου αρέσει να είμαι σε κίνηση.
- Κάνω πολλά πράγματα ταυτόχρονα.



Συμπεριφορές

- Μιλώ πιο γρήγορα από τους άλλους. Έχω την τάση να διακόπτω τους άλλους ή να τελειώνω τις προτάσεις τους για άλλους.
- Τρέχω από συνάντηση σε συνάντηση, συχνά χωρίς να προγραμματίζω ενδιάμεσα διαλείμματα.
- Προωθώ τις συζητήσεις και τις συναντήσεις. Αυτό είναι συχνά πρόκληση για τους άλλους.
- Με εκνευρίζουν οι άνθρωποι που χρονοτριβούν.
- Μου αρέσει να προχωρώ γρήγορα από την ιδέα στην υλοποίηση.
- Μπορώ να γίνω φανερά ανυπόμονος.
- Βιάζω τους άλλους.
- Οι καθυστερήσεις και ο αργός ρυθμός με βγάζουν από την ισορροπία.
- Περιμένω γρήγορες και πρακτικές απαντήσεις.

Προσωπικό κόστος

- Άγχος και ένταση.
- Ανάληψη δράσης ακόμη και όταν θα ήταν καλύτερα να περιμένετε υπομονετικά. Όπως αναφέρει το ρητό: "γρήγορα, γρήγορα πριν συνειδητοποιήσεις ότι δεν έχει νόημα".
- Τάση σε ριψοκίνδυνη ή και επικίνδυνη συμπεριφορά.
- Συναισθηματικά ξεσπάσματα.
- Να είσαι ένας παρείσακτος που είναι πάντα 3 βήματα μπροστά από τους άλλους.
- Έλλειψη χώρου στο ημερολόγιο για να σκεφτείτε ήρεμα, να σχεδιάσετε, να διατηρήσετε την προοπτική.



ΠΡΟΣΠΑΘΗΣΤΕ ΣΚΛΗΡΑ!

Συμπεριφορές

- Προσεγγίζω τα νέα καθήκοντα με ενθουσιασμό και ενέργεια.
- Ακόμη και όταν έχω πολλά να κάνω, μου είναι δύσκολο να μην αναλαμβάνω νέα έργα. Τουλάχιστον προσπαθώ να τα δουλέψω.
- Είμαι πεπεισμένος ότι πρέπει να βελτιώνομαι συνεχώς και να κάνω όλο και περισσότερα.
- Όπου κι αν βρίσκομαι, δεν είναι αρκετά καλό.
- Χάνω το κίνητρο όταν είμαι κοντά στην ολοκλήρωση ενός έργου.
- Οι νέες ιδέες και η τροφή για σκέψη με αποσπούν από την κύρια εργασία, η οποία με κουράζει πολύ γρήγορα.
- Παρόλο που ακολουθώ το σύνθημα να μην αναβάλλω τις εργασίες, στην πράξη συχνά τις αναβάλλω.
- Τα πράγματα δεν είναι τόσο εύκολα και απλά για μένα όσο νομίζουν πολλοί άνθρωποι.
- Σύμφωνα με άλλους, έχω την τάση να περιπλέκω τις εργασίες.
- Όταν αναλαμβάνω μια εργασία, αποδεικνύεται πιο περίπλοκη από ό,τι φαινόταν αρχικά.

<p>Συμπεριφορές</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μόλις επεξεργαστώ όλες τις λεπτομέρειες, τείνω να εγκαταλείπω ένα έργο επειδή διαπιστώνω ότι δεν έχω τους πόρους για να το αντιμετωπίσω. • Δυσκολεύομαι να χαλαρώσω. • Παρόλο που προσπαθώ σκληρά, σπάνια έχω την επιτυχία που μου αξίζει. • Δεν τελειώνω τα πράγματα. Πρέπει πραγματικά να συγκεντρωθώ για να κάνω τις εργασίες μου. • Με ενδιαφέρει περισσότερο η δοκιμή και το λάθος και ο πειραματισμός παρά η ολοκλήρωση. • Κάθε μέρα ξεκινάω μια νέα εργασία. • Τίποτα δεν μου είναι εύκολο στη ζωή. Πρέπει να δουλέψω σκληρά για τα πάντα. • Αισθάνομαι ότι δεν αξιοποιώ τις δυνατότητές μου.
<p>Προσωπικό κόστος</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πολλά άλυτα ζητήματα - ο φόβος της αποτυχίας παραλύει την επιτυχή ολοκλήρωση των έργων. • Καμία πραγματική επιτυχία παρά την τεράστια προσπάθεια που καταβλήθηκε. • Χάνεσαι στις λεπτομέρειες. Η προσπάθεια δεν είναι ανάλογη με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. • Η αποδυνάμωση του εαυτού μας αναζητώντας τους λόγους της αποτυχίας σε εξωτερικές συνθήκες. • Ζεις σε ένα όνειρο. • Εχθρότητα και επιθετικότητα προς τους επιτυχημένους ανθρώπους.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΤΕ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ!

<p>Συμπεριφορές</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Φέρνω αρμονία στην ομαδική εργασία. ☒ Αισθάνομαι υπεύθυνος για να κάνω τους γύρω μου να αισθάνονται καλά. ☒ Δίνω πάντα στους ανθρώπους την αμέριστη προσοχή μου. ☒ Βρίσκω τη σιωπή σε μια συζήτηση άβολη, γι' αυτό προσπαθώ να τη γεμίσω για να την κάνω πιο ευχάριστη. ☒ Με νοιάζει να με συμπαθούν και να με αποδέχονται οι άνθρωποι. ☒ Αισθάνομαι άσχημα όταν πρέπει να ασκήσω κριτική σε κάποιον. ☒ Αποφεύγω τις συγκρούσεις. ☒ Προτιμώ να κρατήσω τις σκέψεις μου για τον εαυτό μου παρά να έχω μια αντιπαράθεση.
---------------------	---



<p>Συμπεριφορές</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Δέχομαι την κριτική λιγότερο καλά από άλλους. ☒ Προσαρμόζομαι εύκολα σε νέους τόπους και κανόνες. ☒ Η ευτυχία των άλλων ανθρώπων είναι πιο σημαντική για μένα από τη δική μου. ☒ Με ενδιαφέρει η γνώμη των άλλων και το πώς αξιολογούν τη δουλειά μου. ☒ Είμαι υποχωρητικός, μου αρέσει να λέω ΝΑΙ, δεν μου αρέσει να λέω ΟΧΙ. ☒ Είμαι πιο πρόθυμος από άλλους να κάνω θυσίες για την ομάδα. ☒ Θέλω οι άνθρωποι γύρω μου να είναι ευτυχισμένοι. ☒ Χειρίζομαι τα πράγματα διπλωματικά για να μην προσβάλλω κανέναν. ☒ Είμαι ευτυχισμένος όταν οι άνθρωποι γύρω μου είναι ευτυχισμένοι. ☒ Βάζω την ευημερία των άλλων πάνω από τη δική μου.
<p>Προσωπικό κόστος</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Η ικανοποίηση των άλλων είναι συχνά επιφανειακή - γίνεται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι πραγματικές ανάγκες και τα συναισθήματα των συναδέλφων - και επομένως μπορεί να αντιμετωπιστεί με απόρριψη. ☒ Η μη έκφραση της δυσαρέσκειας του ατόμου μετατρέπεται άμεσα σε παθητικο-επιθετική

Προσωπικό κόστος

συμπεριφορά (κακοποίηση, κουτσομπολιό, αργοπορία).

- ☒ Αναβλητικότητα και συσσώρευση προβλημάτων με το να μην έχετε το θάρρος να τα αντιμετωπίσετε.
- ☒ Να συμφωνείτε με δυσμενείς λύσεις, να εγκλωβίζεστε σε ανθυγιεινές σχέσεις και διευθετήσεις.
- ☒ Κατηγορεί τους άλλους για την έλλειψη ομαδικού πνεύματος.
- ☒ Έλλειψη σεβασμού και σοβαρότητας.



ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΔΥΝΑΤΟΪ!

Συμπεριφορές

Δεν μου αρέσει να αισθάνομαι αυτολύπηση ή να δείχνω αδυναμία.

- ☒ Είμαι πρόθυμος να βοηθήσω τους άλλους και απρόθυμος να εκμεταλλευτώ τη βοήθεια.
- ☒ Έχω ισχυρή αίσθηση του καθήκοντος.
- ☒ Είμαι γνωστός για την αξιοπιστία και την επιμονή μου, ακόμη και όταν το έργο είναι υπερβολικό ή δυσάρεστο.
- ☒ Όταν οι άλλοι πανικοβάλλονται, εγώ εξακολουθώ να έχω το κεφάλι μου κάτω.
- ☒ Το να ζητάω βοήθεια με φέρνει σε δύσκολη θέση.
- ☒ Κρατάω τα προβλήματά μου για τον εαυτό μου

<p>Συμπεριφορές</p>	<p>και τα λύνω μόνος μου.</p> <ul style="list-style-type: none"> ☒ Όταν τα πράγματα δυσκολεύουν, σφίγγω τα δόντια μου και επιμένω. ☒ Μου αρέσει να είμαι αυτάρκης. Δεν μου αρέσει να εξαρτώμαι από τους άλλους. ☒ Προτιμώ να βρίσκομαι σε απόσταση από τους άλλους ανθρώπους. ☒ Έχω την τάση να επωμίζομαι πολύ περισσότερο από τον μέσο άνθρωπο. ☒ Μου αρέσει να κρατάω τα προβλήματά μου για τον εαυτό μου. ☒ Με εκνευρίζουν οι άνθρωποι που είναι αδύναμοι και που "καταρρέουν" όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα. ☒ Όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε κρίση, συχνά έρχονται σε μένα για υποστήριξη. ☒ Όταν προκύπτει ένα πρόβλημα, ξέρω ότι μπορώ να το χειριστώ. ☒ Προτιμώ να ελέγχω την κατάσταση παρά να παραδίδω την επιρροή μου σε άλλους. ☒ Μπορεί να θεωρηθώ αυταρχικός σε δύσκολες καταστάσεις. ☒ Οι άνθρωποι θαυμάζουν τη σκληρότητα και την ανθεκτικότητά μου, αλλά μερικές φορές με αντιμετωπίζουν σαν μια άκαρδη μηχανή.
<p>Προσωπικό κόστος</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Δυσκολία στην επικοινωνία και στη δημιουργία στενών σχέσεων. ☒ Δεν επωφελείται από την κοινωνική υποστήριξη εντός της ομάδας ☒ Έλλειψη αίσθησης του ανήκειν - απομόνωση από τους άλλους. ☒ Χαμηλή ενσυναίσθηση για τους άλλους - περιμένοντας να είναι εξίσου δυνατοί. ☒ Η απομάκρυνση από τους συναδέλφους οδηγεί με την πάροδο του χρόνου στο να αρχίσουν οι συνάδελφοι να αποφεύγουν τις επαφές. ☒ Η έλλειψη συνεργασίας και ανταλλαγής θετικών συναισθημάτων οδηγεί με την πάροδο του χρόνου σε κυνισμό και πικρία.

Αφού διαβάσετε τις περιγραφές, βρείτε ποιον οδηγό επιλέξατε περισσότερο. Να θυμάστε ότι περισσότεροι από ένας οδηγοί μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά σας. Ασχοληθείτε πρώτα με τον οδηγό που πιστεύετε ότι εκδηλώνεται πιο έντονα στη συμπεριφορά σας. Αν δυσκολεύεστε να εντοπίσετε τους εσωτερικούς σας οδηγούς, παρατηρήστε συνειδητά τις αντιδράσεις σας σε δύσκολες καταστάσεις κατά τη διάρκεια της επόμενης εβδομάδας. Μπορείτε επίσης να ζητήσετε βοήθεια από ανθρώπους που εμπιστεύεστε για να εντοπίσετε τους οδηγούς σας.



Αναπτύξτε νέα δικαιώματα που ακυρώνουν τις παλιές σας εντολές

Σύμφωνα με τον Taibi Kahler, μπορούμε να αποσυνδεθούμε από τους εσωτερικούς μας οδηγούς βήμα προς βήμα. Πρόκειται για μια διαδικασία που μας οδηγεί σε καλύτερη ποιότητα ζωής και μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις προσωπικές μας αποφάσεις, υπομονή και καλοπροαίρετη κατανόηση του εαυτού μας. Μόλις εντοπίσουμε τον εσωτερικό μας οδηγό, αντικαθιστούμε την εντολή ("Είμαι εντάξει αν ...") με το αντίστοιχο δικαίωμα.

Διαβάστε τα δικαιώματα που συνοδεύουν κάθε πρόγραμμα οδήγησης.

Κύρια επιτακτική: Είμαι εντάξει αν...	Δικαιώματα
Βιάζομαι.	Δεν πειράζει να αφιερώσω χρόνο στον εαυτό μου. Δεν βιάζομαι.
Είμαι τέλειος.	Είναι εντάξει να είμαι όπως είμαι. Είμαι αρκετά καλός.
Εγώ ικανοποιώ τους άλλους.	Είναι εντάξει να σέβομαι και να φροντίζω τον εαυτό μου. Μου επιτρέπεται να λέω όχι.
Είμαι δυνατός.	Είναι OK να ανοίγομαι και να εκφράζω τις δικές μου ανάγκες. Μου επιτρέπεται να ζητήσω βοήθεια.
Προσπαθώ σκληρά.	Είναι εντάξει να κάνετε πράγματα με ευκολία και να είστε επιτυχημένοι όταν τα κάνετε.

Σκεφτείτε αυτούς τους "παράγοντες" και σημειώστε τα ακόλουθα ερωτήματα

- Τι σημαίνει αυτό το δικαίωμα για εσάς;
- Τι θα σήμαινε στην πράξη να εφαρμόσετε αυτό το δικαίωμα στη ζωή και την εργασία σας;
- Ποιες συγκεκριμένες ενέργειες μπορείτε να κάνετε για να αντικαταστήσετε τις συνήθειες αντιδράσεις σας που προκαλούνται από τον οδηγό σας;



Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τις παρακάτω συμβουλές για να ορίσετε νέους τρόπους εργασίας.

<p>Εάν ο οδηγός σας είναι ...</p>	<p>... μπορείτε να υποστηρίξετε την αλλαγή μέσω των ακόλουθων συμπεριφορών:</p>
<p>Να είσαι τέλειος!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διατηρήστε τις εργασίες στο χρονοδιάγραμμα. • Δώστε προτεραιότητα. • Κάντε συμβόλαια με τον εαυτό σας - ποια κριτήρια πρέπει να πληροί μια εργασία για να γίνει καλά; Επικεντρωθείτε στην αντικατάσταση του "άριστα" με το "αρκετά καλά". Όταν μια εργασία πληροί τα κριτήρια, σταματήστε να εργάζεστε σε αυτήν. • Δώστε προσεκτική ανατροφοδότηση - προσέξτε την κριτική. Δείξτε εκτίμηση. • Ενθαρρύνετε περισσότερο χιούμορ και καλύτερη ατμόσφαιρα.
<p>Βιαστείτε!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Να είστε υπερήφανοι για την ακρίβεια της εργασίας σας και όχι για την ταχύτητα ή τον όγκο των εργασιών που ολοκληρώνονται. • Εργαστείτε με το ρυθμό της ομάδας, μην βιάζεστε. • Αφιερώστε σκόπιμο χρόνο για να σκεφτείτε και να σχεδιάσετε πριν πάρετε αποφάσεις. • Κάντε ερωτήσεις στους άλλους και δείξτε ενδιαφέρον για την οπτική τους. • Προγραμματίστε στιγμές κατά τη διάρκεια της ημέρας σας όπου θα είστε "παρόντες" και δεν θα κάνετε τίποτα. • Δώστε στους ανθρώπους την πλήρη προσοχή σας. Επικεντρωθείτε στη συζήτηση ή τη συνάντηση χωρίς να κάνετε τίποτα άλλο.

<p>Προσπαθήστε σκληρά!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καμαρώστε τον εαυτό σας για την ολοκλήρωση εργασιών, όχι για την απλή παραγωγή ιδεών. • Καμαρώστε τον εαυτό σας για την εξεύρεση απλών μονοπατιών προς τον στόχο σας. • Επικεντρωθείτε στην επίτευξη αποτελεσμάτων και όχι απλώς στην προσπάθεια. • Μην ξεκινήσετε άλλο έργο μέχρι να ολοκληρωθεί το τρέχον. • Ελέγξτε ότι οι δεσμεύσεις που αναλαμβάνετε απέναντι στον εαυτό σας και στους άλλους είναι ρεαλιστικές.
<p>Ευχαριστήστε τους άλλους!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Παρατηρήστε πότε προσαρμόζετε για να διευκολύνετε τους άλλους. Εκφράστε τις ανάγκες σας σε αυτές τις περιστάσεις. • Καμαρώνετε για τη διεκδικητικότητά σας. Θέστε όρια. Μάθετε να λέτε όχι. • Αντί να εμπλέκεστε και να διευκολύνετε τους άλλους, πάρτε τη θέση του παρατηρητή. Παρατηρήστε τι συμβαίνει. • Ελέγξτε τα όριά σας σε σχέση με το σύστημα αξιών σας. Τι είναι εντάξει για εσάς και τι όχι; • Μάθετε τη συνεργατική, μη βίαιη επίλυση συγκρούσεων (βλ. τις μεθόδους "διάλογος χωρίς αποκλεισμούς" και "παροχή ανατροφοδότησης").
<p>Να είστε δυνατοί!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αναζητήστε επαφή με άλλους ανθρώπους, επικοινωνήστε μαζί τους πιο συχνά. • Μιλήστε συχνότερα για τα συναισθήματα και τις ανάγκες σας. • Δεχτείτε βοήθεια. • Ζητήστε βοήθεια. • Μπορείτε να ξεκινήσετε με αμοιβαία υποστήριξη. Ρωτήστε τους ανθρώπους στους οποίους έχετε κάνει χάρες αν θα σας βοηθήσουν.



ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Να θυμάστε ότι η επεξεργασία των εσωτερικών σας οδηγών είναι μια διαδικασία που απαιτεί χρόνο. Σίγουρα δεν θα δουλέψει 100% την πρώτη φορά και θα εξακολουθείτε να αισθάνεστε παράξενα την πέμπτη φορά. Στο τέλος της ημέρας, ζούμε με τους οδηγούς μας από τα πρώτα χρόνια της ζωής μας. Επομένως, είναι σημαντικό να πάρετε την προσωπική σας απόφαση να ακολουθήσετε αυτόν τον δρόμο, να έχετε υπομονή με τον εαυτό σας και να είστε φίλοι με τον εαυτό σας καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, συνοδεύοντας ευγενικά τον εαυτό σας.

Αν δουλέψετε συνειδητά με τους εσωτερικούς σας οδηγούς, η επιρροή τους θα μειωθεί με την πάροδο του χρόνου. Η συνειδητή παρατήρηση και ονομασία των οδηγών σας είναι η στιγμή που ανακτάτε τον έλεγχο της συμπεριφοράς σας, αποφασίζοντας να συμπεριφερθείτε διαφορετικά από ό,τι στο παρελθόν.

Αν ο εσωτερικός σας οδηγός σας ωθεί να συμπεριφερθείτε με έναν συγκεκριμένο συνηθισμένο τρόπο, δώστε στον εαυτό σας την άδεια να αλλάξει τη συμπεριφορά σας ανάλογα (βλ. παραπάνω).

Αν αυτή η προσέγγιση δημιουργεί μεγάλη ένταση και σας είναι δύσκολο να αλλάξετε τη συμπεριφορά σας, κάντε έναν εσωτερικό διάλογο σχετικά με τον οδηγό σας:

- Τι σημαίνει πραγματικά για μένα το [εισάγετε το όνομα του οδηγού];
- Ποιος λέει ότι πρέπει να είμαι [εισάγετε τον οδηγό];
- Ποιο είναι το χειρότερο πράγμα που μπορεί να συμβεί αν δεν συμπεριφερθώ όπως μου λέει ο οδηγός μου; Ποιο είναι το καλύτερο πράγμα που μπορεί να συμβεί αν δεν συμπεριφερθώ όπως μου λέει ο οδηγός μου;

ΠΟΡΟΙ

The concept of inner drivers was originally developed by Taibi Kahler in the 1970s. It is part of transactional analysis.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2012): TA Today. Lifespace Publishing: A New Introduction to Transactional Analysis.

Bhonsle, Aman (2018): TA: Μια ψυχολογία κοινής λογικής. A Handbook of Applied Transactional Analysis- Notion Press.

Kahler, Taibi (1978): Taibi: Transactional analysis revisited: Transactional analysis revisited. Εκδόσεις Ανθρώπινη Ανάπτυξη.

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#εσωτερικοί οδηγοί #άγχος #θέσεις ζωής #ok θέσεις

13 Υποτίμηση

Δεν υπάρχει άνθρωπος πουθενά που να μην είναι ικανός να κάνει περισσότερα από όσα νομίζει ότι μπορεί.

Henry Ford



Οφέλη:

Γιατί είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;

- ☒ ☒ Θα ανακαλύψετε γιατί τα μέλη μιας ομάδας έχουν κολλήσει στους παλιούς τρόπους εργασίας τους και δεν γνωρίζουν γιατί πρέπει να τους αλλάξουν.
- ☒ ☒ Θα κατανοήσετε την αντίθεση που μπορεί να έχουν τα μέλη μιας ομάδας στις αλλαγές.
- ☒ ☒ Θα είστε σε θέση να βοηθήσετε τα μέλη μιας ομάδας να αναπτυχθούν περαιτέρω και να εντοπίσουν αποτελεσματικές στρατηγικές όταν προσκολλώνται σε παλιούς και παρωχημένους τρόπους εργασίας.
- ☒ ☒ Θα χρησιμοποιείτε τις κατάλληλες παρεμβάσεις για να βοηθήσετε τα μέλη μιας ομάδας να προσαρμοστούν στην αλλαγή και να προχωρήσουν μπροστά.
- ☒ ☒ Θα καταλάβετε γιατί τα άτομα στην ομάδα σας αποφεύγουν να αναλαμβάνουν σταθερές δεσμεύσεις ή υποχρεώσεις.
- ☒ ☒ Θα καταλάβετε γιατί τα μέλη μιας ομάδας έχουν διαφορετική οπτική γωνία για την πραγματικότητα από ό,τι εσείς.

Από την πρακτική

Η Μάρτα εργάζεται σε ένα έργο με τον Ντάνιελ. Εργάζονται σε απόσταση, όχι στην ίδια τοποθεσία. Έχουν καθορίσει ένα κοινό χρονοδιάγραμμα που θέλουν να τηρήσουν για να προχωρήσουν οι εργασίες τους. Ο Ντάνιελ χάνει την προθεσμία κάθε φορά. Αυτό σημαίνει ότι η Marta πρέπει να σώσει την κατάσταση ως υπεύθυνη έργου βάζοντας επιπλέον ώρες.

Αυτή η κατάσταση ενοχλεί τόσο πολύ τη Μάρτα που οργανώνει μια συνάντηση για να ρωτήσει τον Ντάνιελ πώς μπορεί να αναδιαρθρώσει τη δουλειά του ώστε να ανταποκριθεί στις δικές του δεσμεύσεις. Ο Ντάνιελ είναι εμφανώς έκπληκτος. Ξεκαθαρίζει ότι είναι ένας καλά οργανωμένος συνά-

δελφος και ότι και οι δύο είναι εξίσου ικανοί στην εργασία. Η Μάρτα χάνει την εμπιστοσύνη της στη δουλειά με τον Ντάνιελ να βελτιώνεται.

Πού είναι το λάθος σε αυτή την προσέγγιση;

Η Μάρτα δεν ανταποκρίνεται τακτικά στις αποτυχίες του Ντάνιελ να τηρήσει τις προθεσμίες. Σώζει την κατάσταση δουλεύοντας επιπλέον ώρες και αναπληρώνοντας την αποτυχία του Daniel. Έχει ένα σενάριο ανατροφοδότησης στο κεφάλι της, αλλά δεν έχει δώσει ακόμα σχόλια στον Ντάνιελ.

Ο Ντάνιελ απορρίπτει τη σημασία του προβλήματος. Αν και γνωρίζει ότι έχουν συμφωνήσει σε προθεσμίες, δεν θεωρεί αυτές τις συμφωνίες ως σημαντικές. Είναι πεπεισμένος ότι οι χαμένες προθεσμίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της εργασίας του έργου. Από την οπτική του για τη συνεργασία τους, τίποτα ανησυχητικό δεν συμβαίνει στο έργο και τα πράγματα πάνε καλά.

Η Μάρτα υπέθεσε λανθασμένα με την παρέμβασή της ότι ο Ντάνιελ δεν παρακολουθούσε τους πόρους του. Αποφάσισε ότι ο Ντάνιελ χρειαζόταν βοήθεια για να δουλέψει πιο αποτελεσματικά.

Η παρέμβαση θα ήταν πιο αποτελεσματική αν είχε απευθυνθεί στο βαθύτερο επίπεδο. Η Μάρτα θα έπρεπε να είχε προσπαθήσει να καταστήσει σαφές στον Ντάνιελ πόσο σημαντικό ήταν για εκείνη το ότι τηρήσαν την κοινή συμφωνία, το χρονοδιάγραμμά τους. Όσο ο Ντάνιελ δεν αντιλαμβάνεται τη σημασία του προβλήματος, δεν θα μπορεί να λάβει μέτρα για να αλλάξει την κατάσταση.

Με λίγα λόγια

Όταν εργάζεστε μαζί με άλλους, μερικές φορές θα αντιληφθείτε έναν συνάδελφο σας να έχει κολλήσει με ένα πρόβλημα και να μην μπορεί

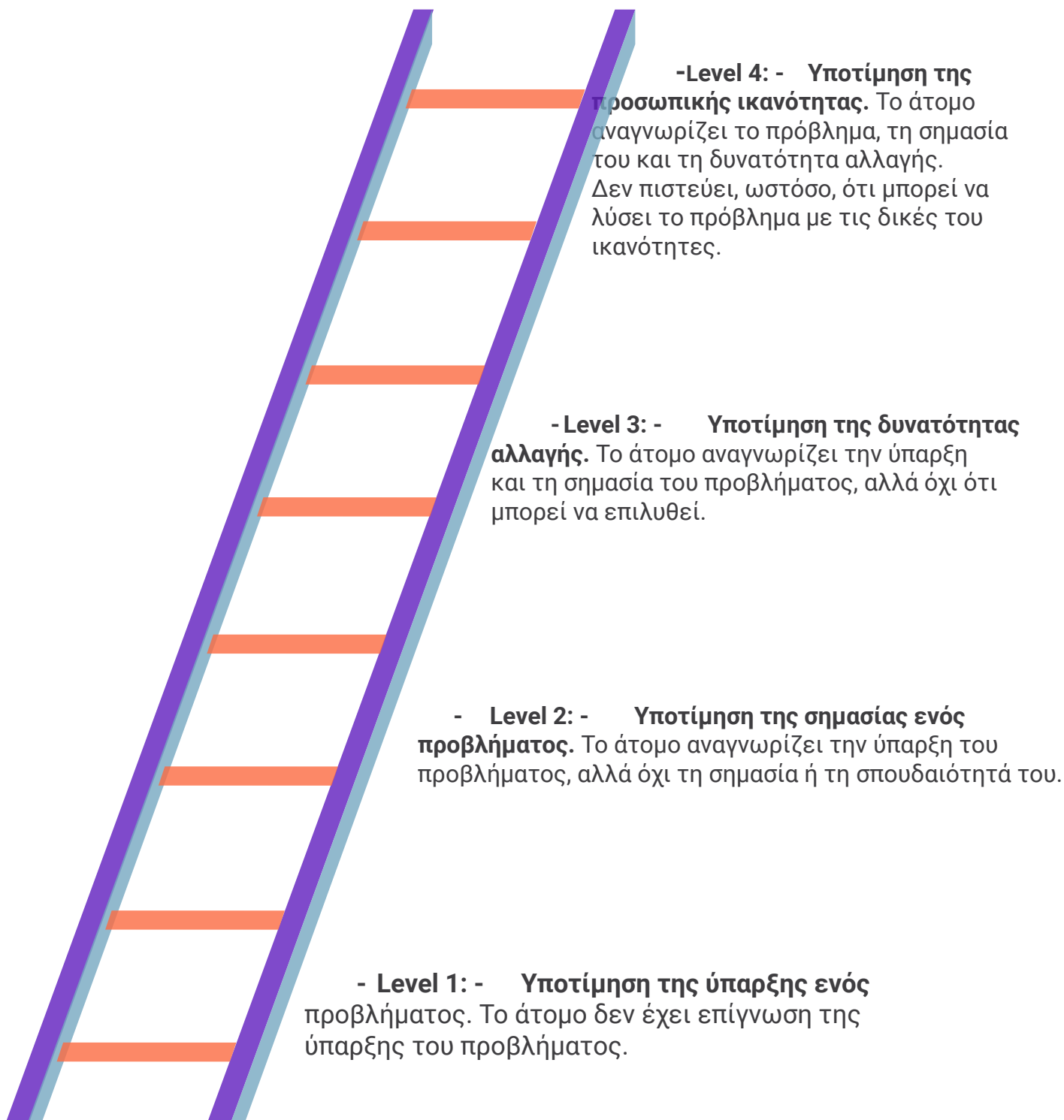
CRUSH YOUR LIMITING BELIEFS

να δει μια ξεκάθαρη λύση σε αυτό. Παρόλο που αυτοί οι άνθρωποι μπορούν να μεταφέρουν ξεκάθαρα τη δυσαρέσκειά τους για την κατάσταση στην οποία βρίσκονται, δεν καταλήγουν να αναλάβουν καμία δράση για να αλλάξουν την κατάσταση. Αντί να δράσουν, καταλήγουν να υποτιμούν την πραγματικότητα, να αγνοούν γεγονότα και εκδηλώσεις, και να αγνοούν πτυχές και δυνατότητες που είναι απολύτως σαφείς και προφανείς για τους άλλους. Αυτοί οι άνθρωποι απλώς δεν εξετάζουν πλήρως και ρεαλιστικά τις δυνατότητες που τους ανοίγονται. Αποτυγχάνοντας να κατανοήσουν τη συνολική εικόνα, αδυνατούν να αλλάξουν την κατάστασή τους.

Η υποτίμηση είναι ένας όρος που προέρχεται από τη συναλλακτική ανάλυση. Ένα άτομο δεν αναγνωρίζει συναισθήματα, σκέψεις ή πράξεις - είτε στον εαυτό του είτε στους άλλους. Απλώς υποτιμά την ύπαρξή τους. Μπορεί να αρνηθούν, για παράδειγμα, ένα γεγονός που έχει ήδη λάβει χώρα. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι δυνατόν να λάβουν μέτρα για να αλλάξουν την κατάσταση στην οποία έχουν κολλήσει.

Ως επικεφαλής μιας ομάδας είναι σημαντικό να αναγνωρίζετε με ποιο επίπεδο υποτίμησης (level of discounting) έχετε να κάνετε. Αυτό θα σας επιτρέψει να επιλέξετε τα κατάλληλα μέτρα για την υποστήριξη ενός ατόμου. Όταν παρεμβαίνετε, είναι σημαντικό να είστε προσεκτικοί ώστε να μην καταλήξετε στο λεγόμενο "Τρίγωνο του Δράματος" με τις προσπάθειές σας να βοηθήσετε (βλ. Εργαλείο "Τρίγωνο του Δράματος").

Τα τέσσερα επίπεδα υποτίμησης





ΟΔΗΓΙΕΣ

Η ακόλουθη επισκόπηση περιγράφει τα τέσσερα επίπεδα υποτίμησης με τη βοήθεια παραδειγμάτων.

Επίπεδο Υποτίμησης	Παραδείγματα
1.) Υποτίμηση της ύπαρξης ενός προβλήματος	Ένας διευθυντής απασχολεί ανθρώπους που είναι παρόμοιοι μεταξύ τους όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τον τρόπο σκέψης τους. Δεν γνωρίζει ότι οι ενέργειές του συνιστούν διακρίσεις. Πιστεύει ότι καθοδηγείται από αντικειμενικά κριτήρια και δεξιότητες.
2.) Υποτίμηση της σημασίας ενός προβλήματος	Ένα μέλος της ομάδας συνειδητοποιεί ότι η ομάδα είναι ομοιογενής. Δεν πιστεύει, ωστόσο, ότι αυτό αποτελεί σημαντικό πρόβλημα ή ότι παίζει σημαντικό ρόλο. Αντίθετα, επικεντρώνεται στα πλεονεκτήματα της κατάστασης, για παράδειγμα στον τρόπο με τον οποίο μπορούν εύκολα να κατανοήσουν ο ένας τον άλλον, ενώ υποβαθμίζει και τα μειονεκτήματα. Μπορεί να κλείσει τα μάτια στην κατάσταση περιγράφοντάς την απλώς ως τρέχουσα τάση.
3.) Υποτίμηση της δυνατότητας αλλαγής	Ο επικεφαλής μιας ομάδας παρατηρεί τα προβλήματα που προκαλούνται από την ομοιογένεια της ομάδας: τα τρέχοντα δυνατά και αδύνατα σημεία των μελών της ομάδας αλληλοενισχύονται και πολλαπλασιάζονται. Αναγνωρίζει ότι η ομάδα θα μπορούσε να συνεργαστεί καλύτερα και να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς αν ήταν πιο ετερογενής. Θεωρεί, ωστόσο, ότι δεν μπορεί να κάνει τίποτα γι' αυτό, αφού αυτή είναι ακριβώς η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας αυτή τη στιγμή.

4.) Υποτίμηση της προσωπικής ικανότητας

Ένας διευθυντής συνειδητοποιεί ότι άλλες ομάδες με τις οποίες έρχεται σε επαφή είναι πιο διαφορετικές και πιο επιτυχημένες. Είναι πεπεισμένος, ωστόσο, ότι δεν έχει την υπομονή, τον χρόνο ή την ενσυναίσθηση να προσλάβει προσωπικό που είναι διαφορετικοί από εκείνους της ομάδας του.

Η μη επίτευξη προόδου σε μια ανάπτυξη μπορεί να επηρεάσει ένα μέλος της ομάδας, ολόκληρη την ομάδα του, ή ακόμη και τον οργανισμό. Ή μπορεί να επηρεάσει εσάς προσωπικά ως ηγέτη. Σε μια τέτοια κατάσταση θα πρέπει να ξεκινήσετε από το επίπεδο ευαισθητοποίησης του ατόμου, της ομάδας ή του οργανισμού χρησιμοποιώντας την έννοια της υποτίμησης. Μια παρέμβαση σε ένα υψηλότερο επίπεδο ευαισθητοποίησης δεν θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σε μια ομάδα όπου οι ασυνείδητες διακρίσεις είναι ένα ζήτημα (μη αναγνωρισμένη, προεξοφλημένη ύπαρξη) δεν θα λειτουργήσει, για παράδειγμα, να επιστήσω την προσοχή στη σημασία της συμπεριληπτικής ηγεσίας. Αυτή η παρέμβαση θα μπορούσε ακόμη και να οδηγήσει τα μέλη της ομάδας να συμφωνήσουν ότι μια μελετημένη προσέγγιση των διακρίσεων είναι σημαντική σε άλλες ομάδες, αλλά να μην δουν τη δική τους ανάγκη να επανεξετάσουν τη διακριτική τους συμπεριφορά. Σε αυτό το παράδειγμα, το πρώτο βήμα θα αφορούσε κυρίως τη δημιουργία συνείδησης εντός της δικής σας ομάδας

για την ύπαρξη του προβλήματος.

Ως ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς βοηθάτε ανοιχτά τα μέλη της ομάδας σας να αναγνωρίσουν τις πραγματικότητες και τις επιλογές που πρέπει να αντιδράσουν και να τις διαμορφώσουν ενεργά.

Οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές θα σας βοηθήσουν να έχετε προσανατολισμό όταν συνοδεύετε μέλη και ομάδες για να αναπτύξετε καλύτερη εκτίμηση των προβλημάτων.

- Προσδιορίστε αν υπάρχει υποτίμηση.

- Προσδιορίστε το επίπεδο υποτίμησης.

- Καθορίστε ποιος εμπλέκεται.

Εσείς ο ίδιος, ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας, ολόκληρη η ομάδα;

- Προετοιμαστείτε για την κατάλληλη παρέμβαση.

Εφαρμόστε την παρέμβαση.



Κατευθυντήριες γραμμές: Πώς μπορώ να αναγνωρίσω την υποτίμηση;

Επίπεδο 1 - Υποτίμηση της ύπαρξης ενός προβλήματος

- Γνωρίζει το άτομο ότι
 - • υπάρχει μια κατάσταση;
 - • έχουν λάβει χώρα ορισμένα γεγονότα;
 - • η πραγματικότητα έχει αλλάξει σε μια ορισμένη διάσταση;
- Εάν η απάντηση είναι θετική, καθορίστε το επόμενο επίπεδο υποτίμησης.
- Αν όχι:
 - • Δηλώστε με σαφήνεια την πραγματικότητα.
 - • Αν η πραγματικότητα έχει αλλάξει, δείξτε τι έχει αλλάξει. Δείξτε ότι η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και ότι η παλιά πραγματικότητα δεν θα επανέλθει.
 - • Δείξτε τα αντικειμενικά γεγονότα.
 - • Χρησιμοποιήστε τη γλώσσα των γεγονότων.
 - • Ρωτήστε πώς το άτομο αξιολογεί

την κατάσταση. Με αυτόν τον τρόπο μπορείτε να ελέγξετε αν έχει κατανοήσει την πραγματικότητα που του κάνετε σαφές.

Επίπεδο 2 - Υποτίμηση της σημασίας ενός προβλήματος

Γνωρίζει το άτομο ότι η κατάσταση

- είναι σημαντική;
- είναι πρόβλημα;

Εάν η απάντηση είναι θετική, καθορίστε το επόμενο επίπεδο υποτίμησης.

Εάν όχι:

- Αναφέρετε τα αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης ενέργειας ή αποτυχίας στην πραγματικότητα.
- Δείξτε ποιες συνέπειες έχει μια συγκεκριμένη ενέργεια ή αποτυχία. Οι συνέπειες μπορεί, για παράδειγμα, να προκύπτουν
 - ο στην προσωπική αποτελεσματικότητα του ατόμου,
 - ο στη σχέση τους μαζί σας,
 - ο στη σχέση τους στην ομάδα,



ο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, το κόστος και την κερδοφορία του οργανισμού.

Επίπεδο 3 - Υποτίμηση της πιθανότητας αλλαγής

Αντιλαμβάνεται το άτομο ότι

- η κατάσταση μπορεί να αλλάξει;
- άλλοι κατάφεραν να ξεπεράσουν παρόμοιες προκλήσεις;

Εάν η απάντηση είναι θετική, καθορίστε το επόμενο επίπεδο υποτίμησης.

Εάν όχι:

- Δείξτε ότι το πρόβλημα είναι πιο γενικό και ότι περισσότεροι άνθρωποι έρχονται αντιμέτωποι με αυτό από το συγκεκριμένο άτομο. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει και η ομάδα τους, η εταιρεία τους και ο τομέας τους.
- Χρησιμοποιήστε γεγονότα, για παράδειγμα άρθρα, μελέτες περιπτώσεων, ή/και συζητήσεις στα κοινωνικά δίκτυα. Επιστήστε την προσοχή τους σε αναφορές εμπειριών άλλων ανθρώπων

και σε παραδείγματα άλλων που αντιμετώπισαν την κατάσταση και την άλλαξαν. Διευρύνετε την προοπτική. Δείξτε πώς έχει επιλυθεί αποτελεσματικά αυτό το πρόβλημα στην ομάδα τους, στον οργανισμό τους ή στον τομέα τους.

Επίπεδο 4 - Υποτίμηση της προσωπικής ικανότητας

Πιστεύει κάποιος ότι

- μπορούν να λύσουν μια κατάσταση και να επιφέρουν αλλαγή;
- οι επιλογές που έχουν σήμερα στη διάθεσή τους είναι εφαρμόσιμες στην κατάστασή τους και στις συνθήκες στις οποίες βρίσκονται;

Εάν όχι:

- Βοηθήστε το άτομο να αναγνωρίσει την επιρροή του στην κατάσταση.
 - ο Από τι εξαρτώνται;
 - ο Τι μπορούν να κάνουν στο πλαίσιο της επιρροής τους;
- Βοηθήστε τους να δημιουργήσουν ένα ρεαλιστικό σχέδιο δράσης για βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα. Μην δημιουργήσετε ένα πολύπλοκο πλάνο που θα τους αποθαρρύνει. Επικεντρωθείτε

αντίθετα σε σύντομα σημεία δράσης.

- Συμφωνώ με μια γρήγορη ανασκόπηση των αποτελεσμάτων. Ποιες στρατηγικές λειτούργησαν; Ποιες δεν λειτούργησαν; Χρησιμοποιήστε το ως βάση για τη βελτίωση της περαιτέρω πορείας δράσης.
- Αναπτύξτε μαζί ένα αίσθημα επάρκειας ρωτώντας για καταστάσεις

που το άτομο έχει αντιμετωπίσει στο παρελθόν. Συζητήστε για το πώς τις χειρίστηκαν τότε και ποιες στρατηγικές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν στην τρέχουσα κατάσταση.

Αν το άτομο λέει ότι μια προσέγγιση δεν είναι "γι' αυτόν", ρωτήστε το πώς θα ήθελε να αλλάξει την προσέγγιση, ώστε να ταιριάζει καλύτερα στον τρόπο εργασίας του.

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Διευκόλυνση ομάδων

Η έλλειψη συνειδητοποίησης ότι ένα πρόβλημα δεν έχει υποτιμηθεί δεν είναι κάτι που επηρεάζει μόνο τα άτομα. Μπορεί επίσης να επηρεάσει ομάδες ή οργανισμούς. Παρατηρήστε πώς μιλάει η ομάδα σας για μια κατάσταση ή ένα πρόβλημα. Αξιολογήστε αν η στρατηγική της ομάδας ή η προσέγγισή της στο πρόβλημα ταιριάζει με το αντίστοιχο επίπεδο υποτίμησης. Αυτό απαιτεί κάποια εξάσκηση.

Μπορεί, για παράδειγμα, να αποφασίσετε από κοινού ως ομάδα να εισαγάγετε ένα νέο σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Ωστόσο, δεν θα κάνετε κερδοφόρα χρήση του νέου λογισμικού, αν τα μεμονωμένα μέλη της ομάδας δεν έχουν επίγνωση για την ανάγκη του οργανισμού για αυτό το νέο σύστημα CRM.

Κατά την εφαρμογή της αλλαγής, μην σκέφτεστε απλώς το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Σκεφτείτε επίσης το βαθμό υποτίμησης που θα μπορούσε να λάβει χώρα στην ομάδα. Είναι εύκολο να πέσετε στην παγίδα να παραλείψετε δουλειές για την ευαισθητοποίηση της ομάδας και να καλέσετε τους εμπλεκόμενους πολύ γρήγορα να αναπτύξουν ή να εφαρμόσουν μια στρατηγική.

Μπορεί μάλιστα να υπάρξει ο πειρασμός να γίνει αυτό, αν η ομάδα δεν έχει ακόμη

επίγνωση της ύπαρξης ή της σημασίας ενός προβλήματος ή αν δεν πιστεύει ότι η κατάσταση μπορεί να αλλάξει.

Ακούστε τις αντιρρήσεις της ομάδας για την αλλαγή και προσδιορίστε σε ποιο επίπεδο υποτίμησης βρίσκονται. Εάν είναι δυνατόν, προσπαθήστε να εξακριβώσετε το επίπεδο υποτίμησης εντός της ομάδας σε σχέση με μια συγκεκριμένη πρόκληση πριν από τη συνάντηση και προετοιμαστείτε ανάλογα με μια κατάλληλη παρέμβαση. Εάν η υποτίμηση καταστεί σαφής κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης, να είστε ευέλικτοι και να επιλέξετε μια μέθοδο παρέμβασης που αντιστοιχεί στο επίπεδο υποτίμησης που έχετε εντοπίσει.

Σκεφτείτε αν όχι μόνο θα χρησιμοποιήσετε την έννοια της υποτίμησης στη δική σας διευκόλυνση, αλλά θα την παρουσιάσετε και στην ομάδα σας, ώστε να μπορέσετε να δημιουργήσετε μια συλλογική συνείδηση για τις προκλήσεις μαζί με αυτή την προσέγγιση.

Ανάπτυξη του χαρακτήρα σας ως ηγέτη

Τα προβλήματα υποτίμησης είναι επίσης ένα ζήτημα για τους ηγέτες χωρίς

αποκλεισμούς. Η υποτίμηση δεν θα εμποδίσει μόνο τη δική σας ανάπτυξη, αλλά και την ανάπτυξη της ομάδας σας. Αν συναντήσετε προσωπική αντίσταση, αξιολογήστε σε ποιο επίπεδο υποτίμησης βρίσκεστε αυτή τη στιγμή. Ζητήστε από κάποιον να σας βοηθήσει να εφαρμόσετε την προσέγγιση της υποτίμησης ή εφαρμόστε την προσέγγιση που περιγράφεται παραπάνω στον εαυτό σας.

Είναι αναποτελεσματικό, για παράδειγμα, αν οι επικεφαλής των ομάδων συμμετέχουν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την συμπεριληπτική ηγεσία και το παρακολουθούν με διάλογο χωρίς αποκλεισμούς στην ομάδα τους, αλλά δεν αναγνωρίζουν οι ίδιοι τη σημασία και την αξία της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς. Η δυνατότητα εφαρμογής της δεξιότητας που απέκτησαν στην καθημερινή τους εργασία είναι μικρή.

ΠΗΓΕΣ

Οι συγγραφείς της μεθόδου είναι οι Ken Mellor και Eric Schiff. Το εργαλείο προέρχεται από την προσέγγιση της Συναλλακτικής Ανάλυσης.

Mellor, Ken; Schiff, Eric (1975): Discounting; in: Transactional Analysis Bulletin, Vol. 5, No. 3, S. 303-311.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2012): TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis; Lifespace Publishing.

Bhonsle, Aman (2018): Essential TA: A Common-Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis; Notion Press

Δωρεάν υλικό σχετικά με την εφαρμογή των εργαλείων ανάλυσης συναλλαγών (καταστάσεις του εγώ, εσωτερικοί οδηγοί, υποτίμηση) στις επιχειρήσεις μπορείτε να κατεβάσετε από τη διεύθυνση:

<https://juliehay.org/free-downloads-books-workbooks/>

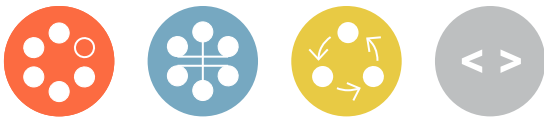
HASHTAGS / ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

#discounting #change #conflict

14 Scrum

"Μην ερωτεύεστε το σχέδιό σας, είναι σχεδόν σίγουρα λάθος.

Jeff Sutherland



Οφέλη:

Πότε είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;

- Όταν θέλετε να εξελιχθείτε σε μια πιο ευέλικτη ομάδα ή οργανισμό, κυρίως για να ανταποκρίνεστε γρήγορα και κατάλληλα στις μεταβαλλόμενες παραμέτρους.
- Όταν θέλετε να αυξήσετε το αίσθημα ατομικής ευθύνης στην ομάδα, αφήνοντας τα μέλη της ομάδας σας να αποφασίσουν μόνο τους για τον σωστό τρόπο επίτευξης ενός στόχου.
- Όταν θέλετε να εξελιχθείτε σε έναν οργανισμό προσανατολισμένο στον πελάτη.
- Όταν αναζητάτε μια αποτελεσματική ευκαιρία για την επιτυχή υλοποίηση έργων σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- Όταν θέλετε να ελαχιστοποιήσετε τον κίνδυνο κακών επενδύσεων και λανθασμένων αποφάσεων και, ως εκ τούτου, να επικεντρωθείτε στην τακτική αξιολόγηση των ενδιάμεσων αποτελεσμάτων των διαδικασιών εργασίας, ώστε να μπορείτε να αντιδράσετε όσο το δυνατόν νωρίτερα.

Από την πρακτική:

Η Olivia είναι επικεφαλής ομάδας σε μια εταιρεία συμβούλων που επικεντρώνεται σε Μη-κυβερνητικές οργανώσεις, κοινωνικές επιχειρήσεις και δημόσιους εργολάβους. Μια από τις σημαντικότερες υπηρεσίες τους είναι η ολοκληρωμένη, επιστημονικά τεκμηριωμένη έρευνα και εμπειρογνωμοσύνη σε πολιτικά, κοινωνικά, οικολογικά και οικονομικά θέματα που ενδιαφέρουν ιδιαίτερα τους εργολάβους τους.

Η Olivia έχει μάθει να προσεγγίζει τις νέες συμβάσεις με πολύ δομημένο τρόπο. Της αρέσει να κάνει λεπτομερή σχέδια. Αυτό της δίνει μια αίσθηση ασφάλειας και την αίσθηση ότι εργάζεται με καλά προετοιμασμένο τρόπο.

Όπου είναι δυνατόν, στόχος της είναι να λαμβάνει υπόψη της τα πάντα όταν της ανατίθεται μια σύμβαση. Απαιτεί επίσης αυτή την προσέγγιση από τα μέλη της

ομάδας της. Απαιτεί από αυτούς να περιγράφουν με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια τον τρόπο με τον οποίο θα διαμορφωθεί το αποτέλεσμα τους όταν πρόκειται για νέες διατάξεις έρευνας ή τεχνογνωσίας. Οι πελάτες της απαιτούν επίσης αυτή την προσέγγιση, μεταξύ άλλων επειδή πρέπει να υπερασπιστούν στους προϊσταμένους τους στους δικούς τους οργανισμούς γιατί ανέθεσαν τη σύμβαση στην Ολίβια και την ομάδα της. Αυτό είναι εφικτό μόνο εάν υπάρχει μια πολύ σαφής περιγραφή κατά την ανάθεση της σύμβασης του αποτελέσματος που πρέπει να αναμένεται στο τέλος.

Παρά τη συστηματική της προσέγγιση, η Ολίβια και τα μέλη της ομάδας της έχουν κάνει μια επαναλαμβανόμενη παρατήρηση τα τελευταία χρόνια. Αφού παραδώσουν τα αποτελέσματά τους, συνήθως μια ολοκληρωμένη έκθεση έως και 100 σελίδων, λαμβάνουν πιο σπάνια από ό,τι παλαιότερα επαίνους για την υψηλής ποιότητας εργασία τους. Οι πελάτες τους, για ορισμένους από τους οποίους η ομάδα εργάζεται για αρκετά χρόνια, δεν είναι πλέον τόσο ικανοποιημένοι όσο ήταν παλαιότερα. Παρόλο που εργάζονται το ίδιο επαγγελματικά όπως και πριν, οι πελάτες τους απαντούν πλέον όλο και συχνότερα με δηλώσεις όπως: "Η έκθεση είναι καλή, αλλά περιμέναμε περισσότερα για τη μία ή την άλλη πτυχή".

Τα μέλη της ομάδας της Olivia εκφράζουν την απογοήτευσή τους για αυτού του είδους την ανατροφοδότηση στις ομαδικές τους συναντήσεις. Δεν έχουν συνηθίσει κάτι τέτοιο και ρωτούν τι θα μπορούσαν να κάνουν διαφορετικά. Ο Χάρι προσλήφθηκε πρόσφατα ως νέο μέλος της ομάδας. Πριν ξεκινήσει αυτή τη νέα θέση, ολοκλήρωσε ένα διαδικτυακό εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το Scrum, καθώς ως πιστοποιημένος επαγγελματίας PRINCE2 ήθελε να επεκτείνει τις προηγούμενες γνώσεις του σχετικά με τις παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης έργων με μια ευέλικτη προσέγγιση στη διαχείριση έργων. Στην πρώτη συνάντηση της ομάδας με τον

Χάρι, τέθηκε και πάλι στο τραπέζι το θέμα της ικανοποίησης των πελατών. Ο Χάρι είχε μια απλή εξήγηση γι' αυτό και μια πρόταση: "Κατά τη διάρκεια των τριών έως έξι μηνών που χρειαζόμαστε γενικά για την έρευνα και την ανάπτυξη της έκθεσης, θα πρέπει να ερχόμαστε σε επαφή με τους εργολάβους μας τουλάχιστον μία φορά το μήνα για να τους ενημερώνουμε για τις τρέχουσες εργασίες μας και την πρόοδό μας. Αυτό μπορεί να είναι άγνωστο για εμάς και τους εργολάβους μας, αλλά είμαι βέβαιος ότι με αυτό το απλό μέτρο θα ανεβάσουμε την ικανοποίηση των πελατών μας στο συνηθισμένο της επίπεδο".

Η ομάδα άφησε τον Χάρι να τους εξηγήσει γιατί πίστευε ότι θα πετύχαιναν με αυτή την προσέγγιση. Εξήγησε εν συντομία τα βασικά στοιχεία του Scrum, συμπεριλαμβανομένης της έννοιας της εργασίας σε λεγόμενα "σπριντ" διάρκειας το πολύ ενός μήνα. Ο Χάρι εξήγησε ότι στο Scrum τα τρέχοντα ενδιάμεσα αποτελέσματα συζητούνται με τον ανάδοχο. Οι νέοι συνάδελφοί του υποστήριξαν ότι δεν μπορούσαν να φανταστούν τους εργολάβους τους από δημόσιες υπηρεσίες, για παράδειγμα, να συμφωνούν να περνούν αρκετές ώρες μαζί τους κάθε μήνα για να ενημερωθούν για την πρόοδο των εργασιών τους. "Θέλουν απλώς ένα καλό αποτέλεσμα στο τέλος. Στο μεταξύ, δεν θέλουν να έχουν καμία δουλειά μαζί μας", υποστήριξαν.

Η Ολίβια γνωρίζει καλά αυτή τη στάση στον κύκλο των πελατών της, αλλά ο Χάρι της είχε προκαλέσει το ενδιαφέρον για την πιο ευέλικτη προσέγγιση Scrum. Παρόλο που είχε ακούσει συχνά για το Scrum, μέχρι τώρα πίστευε ότι αυτός ο τρόπος εργασίας ταιριάζει καλύτερα στον τομέα της πληροφορικής, όπου αναπτύχθηκε αρχικά το Scrum.

Η Ολίβια και η ομάδα της έριξαν μια πιο προσεκτική ματιά στη φιλοσοφία πίσω από το Scrum. Ζητήθηκε από τον Χάρι να προετοιμάσει ένα σύντομο ενημε-

ρωτικό εργαστήριο για να μοιραστεί τις νέες του γνώσεις σχετικά με το Scrum με τους συναδέλφους του. Στο τέλος του εργαστηρίου, η Ολίβια ρώτησε αν υπήρχαν πτυχές του Scrum που θα μπορούσαν ως ομάδα να χρησιμοποιήσουν αμέσως, ακόμη και αν δεν ήθελαν να εισαγάγουν αμέσως ολόκληρη τη μέθοδο για τη συνεργασία τους. Εντόπισαν από κοινού τα στοιχεία του Scrum που ήθελαν να δοκιμάσουν άμεσα: Η Ολίβια και ο υπεύθυνος έργου για κάθε σύμβαση πελάτη επικοινωνούν πλέον με τον εργολάβο τους τουλάχιστον μία φορά το μήνα για μια ανεπίσημη διαδικτυακή συνομιλία. Για τη συζήτηση αυτή σκέφτονται ένα συγκεκριμένο πραγματολογικό ερώτημα που απασχολεί επί του παρόντος την ομάδα που διεξάγει την έρευνα. Χρησιμοποιούν τη συνάντηση για να αναφέρουν εν συντομία σε ποιο στάδιο βρίσκονται οι εργασίες. Η πιο σημαντική πτυχή των συνομιλιών, ωστόσο, είναι να διαπιστώσουν πώς αντιδρά ο ανάδοχος στα ενδιάμεσα αποτελέσματα που μοιράζονται και να δουν αν εκφράζει νέα ενδιαφέροντα, επιθυμίες ή ιδέες που δεν είχαν κοινοποιηθεί κατά την ανάθεση της σύμβασης.

Μετά από μισό χρόνο, η ομάδα έκανε έναν απολογισμό και συζήτησε τα αποτελέσματα των σύντομων μηνιαίων συζητήσεων ενημέρωσης με τους εργολάβους. Όλοι συμφώνησαν: η ικανοποίηση των πελατών είχε αυξηθεί και πάλι. Ορισμένοι πελάτες ανέφεραν μάλιστα ότι οι σύντομες διαδικτυακές συνομιλίες ήταν ιδιαίτερα πολύτιμες, επειδή τους οδήγησαν σε νέες ιδέες. Επαίνεσαν την ευελιξία με την οποία η ομάδα της Ολίβια υιοθέτησε νέες προτάσεις καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Η Ολίβια ανέφερε τα θετικά αποτελέσματα της πειραματικής της φάσης με τα επιμέρους στοιχεία του Scrum στην ηγετική ομάδα της εταιρείας της. Στο μέλλον, η ίδια και η ομάδα της θα ήθελαν να είναι η πρώτη ομάδα στην εταιρεία που θα εργάζεται σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο



In a nutshell

Το Scrum είναι σήμερα η πιο γνωστή μέθοδος διαχείρισης έργων. Η Scrum προέρχεται από τη βιομηχανία λογισμικού, αλλά χρησιμοποιείται πλέον σε πολλούς άλλους τομείς εκτός της ανάπτυξης λογισμικού. Το όνομα προέρχεται αρχικά από το άθλημα του ράγκμπι. Το Scrum είναι μια συντομογραφία του "scrummage" και αναφέρεται σε μια στιγμή του παιχνιδιού όπου οι παίκτες έρχονται κοντά μεταξύ τους. Αυτή η κατάσταση έχει να κάνει με την ευελιξία, τον δυναμισμό και την επικοινωνία. Αυτό είναι που αντιπροσωπεύει το Scrum. Οι θεμελιώδεις αρχές που βρίσκονται στο επίκεντρο του Scrum είναι οι εξής:

- επαναληπτική, σταδιακή δράση, όπου αναπτύσσονται χρήσιμα βήματα το συντομότερο δυνατό αντί να ολοκληρώνεται και να παρουσιάζεται το τελικό αποτέλεσμα σε πολύ μετα-

γενέστερη ημερομηνία.

- συνεπή προσανατολισμό γύρω από τους πελάτες, αντί να διασφαλίζει ότι το αρχικό σχέδιο εφαρμόζεται όσο το δυνατόν ακριβέστερα.
- αυτοοργάνωση αντί για κεντρική διακυβέρνηση (έργου).

Αυτές οι τρεις πτυχές είναι επίσης σχετικές με το INCLUDE. Το Scrum καθιστά δυνατή την επιτυχία σε ένα ασταθές και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου οι προσδοκίες των πελατών και της ομάδας-στόχου σας μεταβάλλονται και απαιτείται δημιουργικότητα. Το Scrum δημιουργεί μια δομή εργασίας που βασίζεται στην κατανόηση, την αυτοοργάνωση, τη βελτίωση της ποιότητας και του ρυθμού εργασίας και τη μάθηση από την εμπειρία. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου θα επιτρέψει σε μια ομάδα να ανταποκρίνεται με ευελιξία στις νέες προσδοκίες και συνθήκες. Το Scrum είναι μια πιθανή απάντηση στις

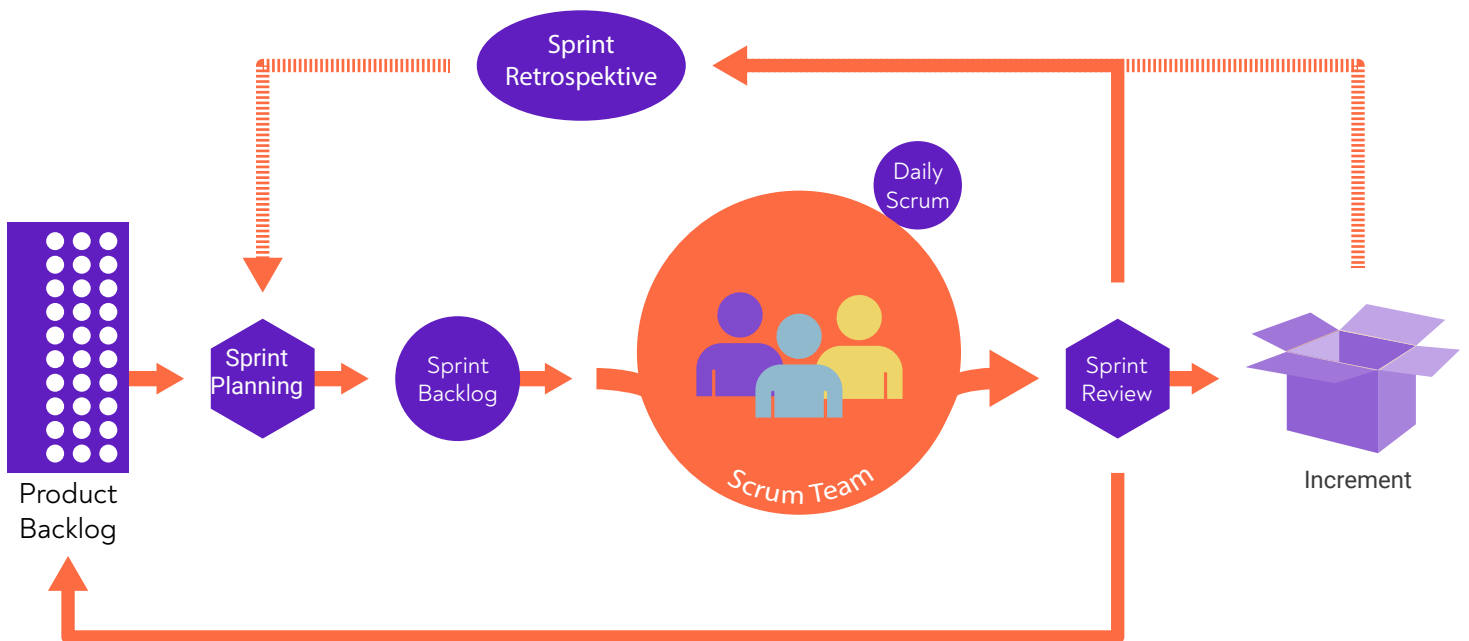
προκλήσεις που συνδέονται με την τεχνολογική επιτάχυνση, τη συνεχή αναζήτηση καινοτομίας και τον ταχύ ρυθμό εργασίας με την πίεση για απόδοση.

Το Scrum μπορεί να εφαρμοστεί οπουδήποτε, όπου στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, ώστε να αναπτυχθούν κατάλληλες λύσεις σε στενή διαβούλευση με τους πελάτες ή τις ομάδες-στόχους. Η μέθοδος

προσφέρει ένα καλό σημείο εκκίνησης για τη συστηματική αύξηση της ευελιξίας μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Στο πλαίσιο του INCLUDE, "ευελιξία" σημαίνει κατανόηση της ικανότητας ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται κατάλληλα και ευέλικτα στις μεταβαλλόμενες παραμέτρους.

Υπό αυτή την έννοια, η ευελιξία αποτελεί σημαντική απαίτηση για την εξασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιβίωσης ενός οργανισμού

Scrum με λίγα λόγια



* Source: Scrum.org.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Θεμέλια Scrum

Σύμφωνα με τον οδηγό Scrum, ένα εγχειρίδιο που συντάχθηκε από τους Ken Schwaber και Jeff Sutherland (βλ. "Πηγές"), η μέθοδος βασίζεται στα ακόλουθα θεμέλια:

Διαφάνεια: η δυνατότητα όλων των συμμετεχόντων να παρακολουθούν την πρόοδο του έργου. Οι πληροφορίες είναι διαθέσιμες σε όλους.

Επιθεώρηση: σταδιακή, επαναληπτική δράση. Ένας κύκλος επανάληψης περιγράφεται ως "σπριντ". Η πρόοδος επιθεωρείται τακτικά υπό το πρίσμα των στόχων του αντίστοιχου κύκλου σπριντ.

Προσαρμογή: η ικανότητα ανταπόκρισης στις αλλαγές και η μάθηση από την

εμπειρία είναι μέρος της διαδικασίας. Η ομάδα αποκτά συνεχώς νέες εμπειρίες. Αν κάτι πρέπει να αλλάξει, αυτό μπορεί να εφαρμοστεί ήδη στον επόμενο κύκλο σπριντ.

Why is Scrum different?

Agile projects are three times more likely to succeed than so-called water-fall projects, in other words projects that are implemented with traditional project management methods. The Standish Group reached this conclusion in their Chaos Report from 2020 (see 'Resources'). In addition to this, the likelihood of a water-fall project failing is twice as great. The study defines success in terms of meeting deadlines, on budget, according to plan, to the satisfaction of the users.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων Scrum και καταρράκτη στη διαχείριση έργων

Scrum

- Το έργο υλοποιείται επαναληπτικά, ένα βήμα τη φορά.
- Το τελικό σχέδιο μπορεί ακόμα να αλλάξει. Δεν είναι απολύτως σαφές πώς θα είναι το τελικό προϊόν.
- Ορισμένα βήματα εμφανίζονται πολλές φορές. Υπάρχουν σύντομοι κύκλοι εργασίας ("σπριντ"). Οι απαιτήσεις του έργου μπορεί να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.
- Σχεδιασμός για άμεσους, βραχυπρόθεσμους στόχους. Η εστίαση γίνεται έτσι στην επιτεύξιμη προστιθέμενη αξία και όχι στην έκταση της εργασίας.

Καταρράκτης

- Το έργο υλοποιείται γραμμικά με παραδοσιακό τρόπο.
- Το τελικό προϊόν είναι πολύ σαφώς καθορισμένο. Ολόκληρο το έργο σχεδιάζεται εκ των προτέρων.
- Η μετάβαση στην επόμενη φάση σημαίνει ότι η προηγούμενη φάση έχει ολοκληρωθεί. Κάθε φάση του έργου διεκπεραιώνεται μόνο μία φορά.
- Η υλοποίηση βασίζεται σε ένα πολύ επακριβώς καθορισμένο σχέδιο. Οι απαιτήσεις του έργου καθορίζονται σε πολύ πρώιμο στάδιο των εργασιών.
- Η φάση της δοκιμής αρχίζει μόλις ολοκληρωθούν οι εργασίες ανάπτυξης.

- Η δοκιμή αποτελεί σταθερό στοιχείο κάθε "σπριντ".
- Η τεκμηρίωση έχει προτεραιότητα.
- Στενή συνεργασία με τους πελάτες καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.
- Οι αλλαγές είναι αναμενόμενες και, ως εκ τούτου, απαιτούν μια ευέλικτη προσέγγιση.

- Δημιουργείται πολύ ακριβής τεκμηρίωση.
- Η επαφή με τον πελάτη πραγματοποιείται στη φάση της συλλογής απαιτήσεων, κατά την παρουσίαση των ορόσημων και κατά την παράδοση του τελικού προϊόντος. Κατά τα στάδια ανάπτυξης η ομάδα εργάζεται χωρίς επαφή με πελάτες ή ομάδες-στόχους.
- Οι αλλαγές στο έργο πρέπει να συμφωνηθούν μέσω της επίσημης οδού.

Όροι Scrum που πρέπει να γνωρίζετε

Το Scrum έχει το δικό του λεξιλόγιο το οποίο θα πρέπει να υιοθετήσετε αν θέλετε να εργαστείτε με τη μέθοδο. Οι περισσότεροι τεχνικοί όροι



χρησιμοποιούνται στα αγγλικά.

Τεχνουργήματα Scrum: Τα τεχνουργήματα Scrum υπάρχουν κυρίως για να κάνουν όλες τις σημαντικές πληροφορίες διαφανείς για τους συμμετέχοντες. Τα τεχνουργήματα είναι όλα τα "απτά" προϊόντα που αναπτύσσονται κατά τη διαδικασία Scrum. Πρόκειται κυρίως για τα έγγραφα του έργου, όπως τα backlogs και τα επιμέρους βήματα που συνθέτουν το συνολικό αποτέλεσμα.

Αναμενόμενο προϊόν: πρόκειται για έναν δομημένο κατάλογο όλων των στοιχείων ή απαιτήσεων που πρέπει ή μπορούν να υλοποιηθούν στο υπό ανάπτυξη προϊόν. Εδώ καταγράφονται επίσης οι απαιτήσεις

για την αλλαγή και τη βελτίωση του προϊόντος. Ο κατάλογος αυτός δεν είναι οριστικός. Μπορεί να επεκταθεί με νέα στοιχεία για τη δημιουργία ενός λειτουργικού προϊόντος.

Sprint backlog: στο sprint backlog παρατίθενται οι εργασίες που (πρέπει να) εκτελεστούν στο τρέχον sprint. Αυτές οι εργασίες επιλέγονται από το backlog προϊόντων. Το sprint backlog περιέχει το σχέδιο για την παραγωγή των επόμενων προσαυξήσεων (βλ. "increment") και για την επίτευξη του στόχου του sprint. Ο προγραμματισμός βασίζεται σε μια πρόβλεψη (βλ. "προγραμματισμός sprint"). Είναι προσαρμόσιμος εάν μπορεί να διασφαλιστεί ότι με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται οι στόχοι του sprint.

Επαύξηση: δεδομένου ότι το τελικό προϊόν με το Scrum είναι επαναληπτικό, παράγεται ένα βήμα κάθε φορά, το προϊόν αναπτύσσεται σταδιακά σε κάθε σπριντ. Με το λογισμικό, για παράδειγμα, θα προστεθεί μια νέα λειτουργία που είχε αρχικά περιγραφεί στο backlog προϊόντος. Αυτή η νέα λειτουργία αντιπροσωπεύει μια προσαύξηση, με άλλα λόγια ένα μερικό αποτέλεσμα. Ολόκληρο το προϊόν αποτελείται από όλες τις προσαυξήσεις που έχουν ολοκληρωθεί στο τρέχον sprint και σε όλα τα προηγούμενα sprint.

Ομάδα Scrum: Οι άνθρωποι που αναπτύσσουν κάτι από κοινού βρίσκονται

στο επίκεντρο του Scrum. Στόχος του Scrum είναι να επιτρέψει την όσο το δυνατόν πιο επιτυχημένη συνεργασία για όλους τους συμμετέχοντες. Η μέθοδος αξιοποιεί τις επίπεδες ιεραρχίες, όπου η αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι πιο σημαντική από την αποτελεσματικότητα των ατόμων που συμμετέχουν. Μια ομάδα Scrum αποτελείται από έναν ιδιοκτήτη προϊόντος, την ομάδα ανάπτυξης και έναν Scrum master.

Ιδιοκτήτης του προϊόντος: ο ιδιοκτήτης του προϊόντος είναι υπεύθυνος για την επιτυχία του έργου. Σε αυτόν τον ρόλο, αποτελεί τη διασύνδεση μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και της ομάδας ανάπτυξης και διασφαλίζει ότι το προς ανάπτυξη προϊόν προσφέρει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για τους πελάτες. Ο ιδιοκτήτης προϊόντος είναι υπεύθυνος για το backlog προϊόντων. Ένα από τα κύρια καθήκοντά του είναι να μεταφέρει, να επιθεωρεί, να προσδιορίζει, να εγκρίνει, να ιεραρχεί και να διαχειρίζεται τις απαιτήσεις για το προϊόν. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια όλων των συμμετεχόντων.

Ομάδα ανάπτυξης: μια ομάδα ανάπτυξης Scrum εργάζεται με αυτο-οργανωμένο τρόπο. Είναι υπεύθυνη για την ολοκλήρωση ενός βήματος στο τέλος κάθε σπριντ (δηλαδή μιας σταδιακής φάσης εργασίας). Για να το επιτύχει αυτό, η ομάδα ανάπτυξης σχεδιάζει κάθε σπριντ και διαχειρίζεται το sprint backlog. Μια ομάδα ανάπτυξης αποτελείται συνήθως από 3 έως 7 άτομα.

Scrum master: αυτό το μέλος της ομάδας είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας Scrum. Ο Scrum master διασφαλίζει ότι η ομάδα εργάζεται με βάση τα θεμέλια της μεθόδου Scrum. Οι Scrum masters είναι ηγέτες που υπηρετούν. Βοηθούν την ομάδα να επικεντρωθεί στη δημιουργία πολύτιμων βημάτων, εστιάζουν στην υπέρβαση των εμποδίων που εμποδίζουν την πρόοδο της ομάδας και διασφαλίζουν ότι όλες οι εκδηλώσεις Scrum είναι παραγωγικές.

Εκδηλώσεις Scrum: Ο επαναληπτικός χαρακτήρας του Scrum βασίζεται στην εργασία σε διαδοχικά σπριντ. Αυτά τα σπριντ είναι η πραγματική καρδιά της μεθόδου. Κάθε σπριντ περιλαμβάνει όλα τα γεγονότα του Scrum, δηλαδή τον προγραμματισμό του σπριντ, τα καθημερινά σπριντ, μια ανασκόπηση του σπριντ και την αναδρομή του σπριντ. Κάθε ένα από αυτά τα γεγονότα Scrum προσφέρει στην ομάδα την ευκαιρία να επιθεωρήσει και να προσαρμόσει τα τεχνουργήματα Scrum, ιδίως τα backlogs. Ανάλογα με το έργο, κάθε σπριντ διαρκεί μεταξύ μιας εβδομάδας και ενός μήνα το πολύ. Τα δεκαπενθήμερα sprints αποτελούν έναν τυπικό ρυθμό. Μόλις ολοκληρωθεί ένα σπριντ, μπορεί να ξεκινήσει το επόμενο σπριντ.

Σχεδιασμός σπριντ: πρόκειται για μια συνάντηση που περιορίζεται σε 8 ώρες το πολύ. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του sprint, ολόκληρη η ομάδα αποφασίζει ποια βήματα πρέπει να ολοκληρωθούν στο επόμενο sprint (Τι είναι εφικτό;) και πώς μπορεί να ολοκληρωθεί αυτή η εργασία από την ομάδα από κοινού (Ποιος θα κάνει τι;).

Στο τέλος του σχεδιασμού του σπριντ, η ομάδα ανάπτυξης θα είναι σε θέση να εξηγήσει στον ιδιοκτήτη του προϊόντος και στον Scrum master πώς σχεδιάζει να επιτύχει τους στόχους του σπριντ στο επόμενο σπριντ με αυτο-οργανωμένο τρόπο και πώς θα οργανωθεί η εργασία στο επόμενο βήμα.

Daily Scrum: ο σκοπός των daily Scrums, με άλλα λόγια των καθημερινών συναντήσεων Scrum, είναι να επιθεωρείται συνεχώς η πρόοδος προς τους στόχους του sprint και να δημιουργείται ένα σχέδιο για τις επόμενες 24 ώρες. Τα καθημερινά Scrums επιτρέπουν τη συνεχή διαφανή επικοινωνία στην ομάδα και τον εντοπισμό ή τη γρήγορη άρση των εμποδίων και των προκλήσεων. Ταυτόχρονα, αυτές οι σύντομες συζητήσεις καθιστούν περιττές τις μεγαλύτερες συναντήσεις.

Μια προτιμώμενη μορφή καθημερινών



Scrums είναι μια 15λεπτη stand-up συνάντηση της ομάδας. Η ορθοστασία, αντί να κάθεται σε αναπαυτικές καρέκλες, προστατεύει την ομάδα από μακροσκελείς συζητήσεις. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης, κάθε μέλος της ομάδας θα μιλήσει με τη σειρά του και θα απαντήσει στις ακόλουθες ερωτήσεις:

1. Τι έκανα χτες για να μας βοηθήσω να πετύχουμε μαζί τον στόχο του σπριντ;
 2. Τι θα φροντίσω σήμερα για να πετύχουμε μαζί τον στόχο μας στο σπριντ;
 3. Υπάρχει κάτι που θα μπορούσε να εμποδίσει την πρόοδό μου;
- Όταν εμφανίζονται εμπόδια ή προκλήσεις, αυτά δεν συζητούνται ούτε επιλύονται κατά τη διάρκεια της συνάντησης. Οι συμμετέχοντες απλώς συμφωνούν πώς θέλουν να υποστηρίξουν το άτομο που αντιμετωπίζει μια πρόκληση. Οι συζητήσεις για την εξεύρεση λύσης συνήθως γίνονται αμέσως μετά το καθημερινό Scrum σε διμερείς συζητήσεις ή σε μικρότερες ομάδες.

Ανασκόπηση του σπριντ: σκοπός αυτής της εκδήλωσης Scrum είναι

να επιθεωρήσει τα αποτελέσματα του σπριντ και να συμφωνήσει για προσαρμογές όπου χρειάζεται. Για να επιτευχθεί αυτό, η ομάδα ανάπτυξης θα παρουσιάσει τα αποτελέσματα του sprint σε όλους τους ενδιαφερόμενους, ιδίως στους αναδόχους, και θα εξηγήσει πού σημειώθηκε πρόοδος και ποιες προκλήσεις αντιμετωπίστηκαν στην πορεία. Η έμφαση δίνεται στις επιτυχίες της ομάδας και στα επόμενα βήματά της. Το backlog προϊόντων προσαρμόζεται με βάση την ανασκόπηση του sprint.

Το εγχειρίδιο Scrum περιγράφει την ανασκόπηση του Sprint ως μια άτυπη συνάντηση. Η παρουσίαση της αύξησης θα πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο. Όλοι οι συμμετέχοντες ενθαρρύνονται να δώσουν ανατροφοδότηση, ώστε η ομάδα Scrum να έχει πολύτιμες πληροφορίες για το επόμενο στάδιο των εργασιών της.

Sprint retrospective: the sprint retrospective always takes place between the sprint review and the next sprint planning meeting. This internal team event is there to analyse the Scrum team's work together. Its aim is to identify and immediately implement potential areas for improvement in the next step.



Εφαρμογή του Scrum - τι πρέπει να έχετε κατά νου

Πριν αποφασίσετε να εργαστείτε με το Scrum στον οργανισμό σας στο μέλλον, θα πρέπει να σκεφτείτε ορισμένες πτυχές. Η επίσημη εισαγωγή του Scrum απαιτεί εκτεταμένη παρέμβαση στις δομές και τις διαδικασίες του οργανισμού σας. Επομένως, θα πρέπει να σκεφτείτε προσεκτικά όταν παίρνετε αυτή την απόφαση.

Το Scrum ως συνώνυμο της ευελιξίας

Η Scrum είναι πρώτα και κύρια μια διεθνώς αναγνωρισμένη μέθοδος διαχείρισης έργων που προσφέρει μια εναλλακτική λύση στα συγκεκριμένα μειονεκτήματα των παραδοσιακών μεθόδων διαχείρισης έργων καταρράκτη, όπως η PRINCE2, η PMI, η IPMA ή η PM.2 Με το Scrum, οι ομάδες έργου μπορούν να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη ευελιξία στις μεταβαλλόμενες παραμέτρους και τις νέες απαιτήσεις. Αυτή η ευελιξία είναι το κύριο πλεονέκτημα του Scrum, το οποίο καθιστά τη μέθοδο ενδιαφέρουσα ως ένα νέο εργαλείο ηγεσίας, ακόμη και πέρα από τη χρήση της στη διαχείριση έργων.

Όποιος θέλει να χρησιμοποιήσει το Scrum στο πλαίσιο μιας σύγχρονης ηγετικής προσέγγισης σε μια εποχή ψηφιακών αλλαγών, θα αυξήσει έτσι ιδιαίτερα την ευελιξία μιας ομάδας ή ενός οργανισμού. Ευελιξία σημαίνει την ικανότητα να ανταποκρίνεσαι στις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες με τρόπο καλά προετοιμασμένο και ευέλικτο. Όποιος μιλάει για Scrum μιλάει για ευελιξία. Όποιος θέλει να επιτύχει μεγαλύτερη ευελιξία στον δικό του οργανισμό μπορεί να χρησιμοποιήσει το Scrum για αυτό. Πρέπει να αποφασίσετε αν θα θέλατε να εισαγάγετε τη μέθοδο 100% ή αν θα μπορούσατε να επιτύχετε ακόμη και μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας εφαρμόζοντας μόνο μερικώς το Scrum.

Το Scrum αλλάζει τους οργανισμούς:

Scrum θα επηρεάσει περισσότερο από τη "διαχείριση έργων". Αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη μετατόπιση από τη διαχείριση από πάνω προς τα κάτω προς τις αυτο-οργανωμένες ομάδες. Το Scrum απαιτεί έναν νέο τρόπο εργασίας, στον οποίο οι ηγέτες και τα μέλη της ομάδας πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τους όρους εξουσία και ευθύνη. Ένα μεγάλο μέρος της εργασίας που

προηγούμενως επιφυλάσσονταν στους ηγέτες (καθορισμός στόχων, σχεδιασμός, παρακίνηση, παρακολούθηση) αναλαμβάνεται από τις ομάδες Scrum ανεξάρτητα.

Η επίσημη εισαγωγή του Scrum είναι μια επιλογή όταν εργάζεστε ήδη σε μια ομάδα με υψηλά προσόντα και ενθουσιώδη μέλη της ομάδας που έχουν σαφή προσανατολισμό στην αριστεία και θέλουν να βελτιώνονται συνεχώς. Ωστόσο, εάν ο οργανισμός σας καθοδηγείτο μέχρι τώρα από πάνω προς τα κάτω και τα μέλη της ομάδας σας θεωρούν τους εαυτούς τους περισσότερο ως αποδέκτες οδηγιών, τότε θα πρέπει να σκεφτείτε προσεκτικά πώς και εάν η Scrum είναι η κατάλληλη μέθοδος για εσάς αυτή τη στιγμή. Σε αυτή την περίπτωση είναι σκόπιμο να ξεκινήσετε με τα άλλα εργαλεία του εγχειριδίου INCLUDE για να βελτιώσετε τις προϋποθέσεις σας για την επιτυχή εισαγωγή του Scrum.

Συνεργασία με διαφορετικό τρόπο με τους πελάτες και τις ομάδες-στόχους: Scrum διασφαλίζει ότι εμπλέκετε ενεργά τους πελάτες ή τις ομάδες-στόχους σας στη διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας. Αυτοί οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να το θέλουν αυτό. Εάν εργάζεστε κυρίως για πελάτες που περιμένουν από εσάς να παραδώσετε ένα προϊόν υψηλής ποιότητας που είναι έτοιμο για λειτουργία ή άμεση χρήση, τότε το Scrum είναι λιγότερο κατάλληλο ως μέθοδος.

Ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση της τεχνογνωσίας Scrum: παρόλο που το εγχειρίδιο Scrum έχει μόλις 20 σελίδες, η εφαρμογή του Scrum δεν είναι εύκολη. Το Scrum είναι εύκολο να κατανοηθεί, αλλά η πρακτική εφαρμογή του είναι πολύπλοκη. Αυτός είναι και ένας λόγος για τον οποίο η εισαγωγή του Scrum σε έναν οργανισμό μπορεί να αποτύχει. Σε γενικές γραμμές, θα χρειαστείτε την υποστήριξη εξωτερικών εμπειρογνομώνων και θα πρέπει να δώσετε έμφαση στη συνεχή ανάπτυξη και τη διαρκή βελτίωση της τεχνογνωσίας Scrum της ομάδας σας. Η

επιτυχής εισαγωγή του Scrum απαιτεί χρόνο. Οι προκλήσεις κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες μάθησης για εσάς και την ομάδα σας. Η εισαγωγή του Scrum απαιτεί δέσμευση από όλα τα μέλη της ομάδας. Χρειάζεστε τους σωστούς παίκτες της ομάδας για να λειτουργήσει αυτό.

Starting with one Scrum team:

σε ποιο βαθμό πρέπει να εισαγάγετε το Scrum; Θα πρέπει να καθιερωθεί η μέθοδος σε μια ομάδα, έναν τομέα ή σε ολόκληρο τον οργανισμό; Μια δοκιμασμένη προσέγγιση είναι να ξεκινήσετε εισάγοντας πρώτα το Scrum σε μια ομάδα που είναι κατάλληλη για αυτό. Μόνο όταν έχετε κάποιες αρχικές θετικές εμπειρίες θα πρέπει να επεκτείνετε την εφαρμογή της μεθόδου και σε άλλες ομάδες.

Η επέκταση του Scrum σε μεγαλύτερες οργανωτικές ομάδες είναι μια απαιτητική διαδικασία, την οποία δεν θα πρέπει να ξεκινήσετε αν πρέπει να ξεπεράσετε τις προκλήσεις σε επίπεδο μεμονωμένων ομάδων. Λάβετε υπόψη σας ότι ο οδηγός Scrum δεν έχει σχεδιαστεί για πολύπλοκα συστήματα πέραν του επιπέδου της ομάδας.

Ένας δημοφιλής τρόπος για την επέκταση του Scrum σε οργανισμούς είναι η προσέγγιση Scrum of Scrums (βλ. "Πόροι"). Οι ηγέτες του INCLUDE που θέλουν επίσης να εισαγάγουν ευέλικτες δομές Scrum πέρα από τις μεμονωμένες ομάδες θα πρέπει, ωστόσο, να ασχοληθούν πρώτα με τα εργαλεία 'Beta Codex' και 'Cell Structure Design' σε αυτό το κεφάλαιο πριν επεκτείνουν το Scrum σε ολόκληρο τον οργανισμό τους. Θα πρέπει να γνωρίζετε αυτά τα δύο εργαλεία σε συνδυασμό με την προσέγγιση INCLUDE βήμα προς βήμα, όπως περιγράφεται στο κεφάλαιο 4, προτού προβείτε σε μόνιμη αλλαγή των δομών και των διαδικασιών του οργανισμού σας επεκτείνοντας το Scrum πέρα από την αρχικά προβλεπόμενη περιοχή εφαρμογής του.

Βέλτιστο μέγεθος ομάδας Scrum: ένας λόγος για τον οποίο το Scrum είναι τόσο



επιτυχημένο είναι ότι ο ελάχιστος και ο μέγιστος αριθμός ατόμων που μπορούν να ανήκουν σε μια ομάδα Scrum είναι σαφώς καθορισμένος. Η ύπαρξη πολύ λίγων ατόμων έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει αρκετή ετερογένεια ή ποικιλία γνώσεων. Αντίθετα, αν η ομάδα είναι πολύ μεγάλη, δεν είναι πλέον σε θέση να εργαστεί το ίδιο γρήγορα, ευέλικτα ή αποτελεσματικά. Ο Jeff Sutherland δηλώνει ότι 7 άτομα συν ή πλην δύο είναι ένας καλός προσανατολισμός για κάθε ομάδα Scrum.

Οι άνθρωποι πρέπει να ταιριάζουν με τους ρόλους τους στο Scrum: όταν συμπληρώνετε τους ρόλους σε μια ομάδα Scrum, θα πρέπει να βεβαιώνετε ότι οι άνθρωποι που επιλέγετε ταιριάζουν με τις απαιτήσεις των ρόλων. Ένας Scrum master θα πρέπει να είναι κάποιος με τις ιδιότητες ενός ηγέτη υπηρέτη, ο οποίος ευχαρίστως προσανατολίζεται γύρω από τις ανάγκες της ομάδας Scrum. Οι άνθρωποι που είναι εξοικειωμένοι με την προσέγγιση INCLUDE και που την εφαρμόζουν στην πράξη μπορούν γενικά

να καλύψουν καλά αυτόν τον ρόλο του Scrum.

Ο ιδιοκτήτης του προϊόντος εκπροσωπεί την ομάδα στον έξω κόσμο και κατά τα άλλα είναι επιφυλακτικός στην καθημερινή εργασία. Οι ιδιοκτήτες προϊόντων πρέπει να είναι σε θέση να διεκδικούν τον εαυτό τους και να επικεντρώνονται στον εκάστοτε στόχο. Για το λόγο αυτό, άτομα με έντονη ανάγκη για αρμονία και ένταξη στην ομάδα θα δυσκολευτούν ίσως να διολισθήσουν σε αυτόν το ρόλο.

Τεχνική υποδομή: για να χρησιμοποιήσετε το Scrum σε προσωπικές ή απομακρυσμένες ομάδες, θα χρειαστείτε μια κατάλληλη τεχνική υποδομή. Μια ομάδα Scrum χρειάζεται έναν κοινόχρηστο χώρο - φυσικό ή εικονικό - για να μπορεί να εργάζεται καλά. Το Jira, που υποστηρίζεται από το Confluence, προσφέρει μια κοινή λύση λογισμικού για αυτό. Μπορείτε να βρείτε περισσότερες συμβουλές σχετικά με τις λύσεις λογισμικού στο εργαλείο "απομακρυσμένη εργασία" σε αυτό το κεφάλαιο.

Καθημερινή υποστήριξη

Η χρήση ευέλικτων εννοιών, όπως η Scrum, συνεπάγεται αλλαγές στις διαδικασίες και τις δομές εργασίας σας, τις οποίες θα πρέπει να αντιμετωπίσετε συνειδητά.

Επικοινωνία σε αυτόνομες ομάδες

Οι ομάδες Scrum δρουν με αυτο-οργανωμένο τρόπο. Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ατομική ευθύνη και η αφοσίωσή τους μετατοπίζεται σταδιακά προς την ομαδική αλληλεγγύη. Η ικανότητα ομαδικής εργασίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας στο Scrum. Σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον είναι κρίσιμο όλα τα μέλη της ομάδας να μπορούν να επικοινωνούν ανοιχτά μεταξύ τους. Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις δεν θα εξαφανιστούν απλώς και μόνο επειδή χρησιμοποιείτε το Scrum. Θα πρέπει να παρέχετε στην ομάδα σας εργαλεία ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει παραγωγικά τις συγκρούσεις και τις εντάσεις. Τα εργαλεία "επικοινωνία χωρίς αποκλεισμούς" και "παροχή και λήψη ανατροφοδότησης" σε αυτό το κεφάλαιο είναι ιδιαίτερα κατάλληλα γι' αυτό.

Όχι μόνο ευέλικτη στα χαρτιά

Η "ευέλικτη ηγεσία" είναι μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες λέξεις της διοίκησης στην εποχή μας. Δεν είναι ασυνήθιστο, ωστόσο, η "ευέλικτη ηγεσία" να χρησιμεύει απλώς ως ένας τρόπος να δοθεί σε γνωστές έννοιες ένα νέο, κάπως πιο σύγχρονο χρώμα - κάτι σαν να ξεκινάμε με τη λέξη "ευέλικτη" και να μετατρέπουμε ένα παλιό καπέλο σε μια νέα διοικητική έννοια. Όταν εφαρμόζετε το Scrum και άλλες ευέλικτες προσεγγίσεις, βεβαιωθείτε ότι δεν αυξάνετε την ευελιξία σας μόνο στα χαρτιά.

Το Scrum και η "ευκινησία" δεν

αποτελούν θεραπεία για τα ετοιμόρροπα οργανωτικά συστήματα. Εάν η ηγεσία ενός οργανισμού δεν είναι διατεθειμένη να δουλέψει πάνω στο σύστημά της, τότε το Scrum μπορεί απλώς να γίνει ένα "ευέλικτο" πρόσχημα για να αποκρούσει την πραγματική αντίσταση στις πολύ βαθύτερες και αναγκαίες αλλαγές που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός. Αποφύγετε την εργαλειοποίηση του Scrum για να κερδίσετε χρόνο και να καταλήξετε να πρέπει να αλλάξετε όσο το δυνατόν λιγότερα. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την προσέγγιση INCLUDE. Μόνο όσοι ασχολούνται σοβαρά με την αυτο-οργάνωση, την ατομική ευθύνη, την ικανότητα λήψης αποφάσεων με γνώμονα τον πελάτη και την αλλαγή της αντίληψης για την εξουσία σε έναν οργανισμό θα πρέπει να χρησιμοποιούν τη λέξη "ευέλικτη". Οποιοσδήποτε εισάγει απλώς το Scrum ή την "ευέλικτη" στα χαρτιά διατρέχει τον κίνδυνο να έχει δυσареστημένα μέλη της ομάδας.



Ο μπουφές Scrum σας

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε μεμονωμένα στοιχεία του Scrum χωρίς να εφαρμόσετε ολόκληρη τη μέθοδο. Σκεφτείτε ποια στοιχεία του Scrum θα θέλατε να δοκιμάσετε στον οργανισμό σας, ίσως και αμέσως. Μικρές επιχειρήσεις ή οργανισμοί με λιγότερους από 10 υπαλλήλους έχουν, για παράδειγμα, αποκτήσει καλές εμπειρίες

με ένα προσαρμοσμένο καθημερινό Scrum που διεξάγεται την ίδια ώρα κάθε πρωί στο διαδίκτυο. Οι ερωτήσεις για μια σύντομη καθημερινή συνάντηση, στην οποία απαιτείται η παρουσία όλων των μελών της ομάδας, θα μπορούσαν να είναι οι εξής "Ποιο αποτέλεσμα πέτυχα χθες;", "Τι θα πετύχω σήμερα;" και "Από ποιον χρειάζομαι βοήθεια σήμερα για να πετύχω τον ημερήσιο στόχο μου;". Το Scrum σας προσφέρει μια ποικιλία επιλογών προσαρμογής, τις οποίες θα πρέπει να αναλύσετε μαζί με την ομάδα σας.

ΠΟΡΟΙ

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum. The Rules of the Game: <https://scrumguides.org/>. The current version of the Scrum Guide from November 2020 is available free of charge as a PDF. You should start with reading this short document if you are interested in Scrum.

Sutherland, Jeff (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time; Random House. Rad, Nader K. (2021): Agile Scrum Handbook; Van Haren Publishing.

Appelo, Jurgen (2010): Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders; Addison-Wesley Professional.

Rubin, Kenneth S. (2012): Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process; Addison-Wesley Professional.

Scrum online: <https://www.scrum.org/>

Video: What Is Scrum? (An Agile Cartoon): <https://www.youtube.com/watch?v=m5u0P1WPfvs>

Video: Jeff Sutherland TEDxAix: Scrum. How to do twice as much in half the time?: <https://www.youtube.com/watch?v=s4thQcgLCqk>

Spanner, Chris (no year specified): Scrum of Scrums: <https://www.atlassian.com/agile/scrum/scrum-of-scrums>

The Standish Group (2020): CHAOS Report. Beyond Infinity. PDF requiring payment: <https://standishgroup.myshopify.com/collections/frontpage/products/chaos-report-beyond-infinity-hardcover-printed-version>

HASHTAGS

#agile #Scrum #Διοίκηση έργων #Αυτο-οργάνωση #υπευθυνότητα #διαφάνειαagency

15 ΛΗΨΗ ΣΥΝΑΙΝΕΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

"Στις δημοκρατικές δομές τα άτομα υπερψηφίζονται, στην κοινωνιοκρατία λαμβάνεται υπόψη κάθε γνώμη".
Ludwig Kannicht



Οφέλη:

Πότε είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;

- ✘ Όταν θέλετε να πάρετε αποφάσεις στην ομάδα σας που θα αυξήσουν ή θα εισάγουν την ατομική ευθύνη και την αυτοοργάνωση
- ✘ Όταν θέλετε να λύσετε ένα πολύπλοκο πρόβλημα χωρίς να υψώνονται εμπόδια στην απόφαση.
- ✘ Όταν θέλετε να εξασκηθείτε στη λήψη αποφάσεων με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων χωρίς να πέσετε σε μια ατέρμονη συζήτηση.
- ✘ Όταν θέλετε να ακούγονται όλοι και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι αντιρρήσεις κατά τη λήψη αποφάσεων.
- ✘ Όταν θέλετε όλοι οι εμπλεκόμενοι να αναλάβουν την ευθύνη για τη συνεργατική απόφαση και να συμφωνήσουν όλοι μαζί της. Αυτό θα διευκολύνει την εφαρμογή της.
- ✘ Όταν θέλετε να καθιερώσετε πιο δημοκρατικούς τρόπους λήψης αποφάσεων χωρίς να φτάσετε σε αδιέξοδο.
- ✘ Όταν θέλετε όλα τα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν σε σημαντικές αποφάσεις και, ταυτόχρονα, θέλετε να λειτουργεί αποτελεσματικά ο οργανισμός σας.
- ✘ Όταν θέλετε όλες οι αποφάσεις να είναι "αρκετά ασφαλείς για να δοκιμάσετε" και "αρκετά καλές για τώρα".

Από την πρακτική

Η Didi συμμετέχει εδώ και αρκετά χρόνια σε μια ΜΚΟ που έχει αναλάβει τη φροντίδα των προσφύγων στην πόλη της. Η οργάνωση ξεκίνησε ως ιδιωτική πρωτοβουλία και τα επόμενα χρόνια έγινε όλο και περισσότερο επαγγελματική, ως φιλανθρωπική οργάνωση. Ένα χαρακτηριστικό του έργου της φιλανθρωπικής οργάνωσης είναι ότι στον πυρήνα των περίπου δέκα μακροχρόνια

αφοσιωμένων μελών προστίθενται αρκετοί βοηθοί οι οποίοι, ανάλογα με την τρέχουσα πολιτική κατάσταση, βρίσκονται εκεί περισσότερο ή λιγότερο εθελοντικά. Αυτή η εθελοντική εργασία πρέπει να συντονιστεί. Αυτοί οι εθελοντές προσφέρουν τη βοήθειά τους όταν προκύπτουν οξείες καταστάσεις έκτακτης ανάγκης μεταξύ των προσφύγων.

Πριν από ένα χρόνο, η Didi ανέλαβε το ρόλο του διευθύνοντος συμβούλου στη φιλανθρωπική οργάνωση. Από τότε, ηγείται τόσο του έργου του διοικητικού συμβουλίου όσο και της ομάδας εθελοντών. Από τότε που ανέλαβε το έργο του διοικητικού συμβουλίου, ο ενθουσιασμός της Didi για το κοινό έργο έχει μειωθεί αισθητά. Συνεργάζεται στο διοικητικό συμβούλιο της φιλανθρωπικής οργάνωσης με άλλους δύο μακροχρόνιους συναδέλφους της, οι οποίοι αντιμετωπίζουν κυρίως τις ιδέες της για την ανάπτυξη της φιλανθρωπικής οργάνωσης με πολύ σκεπτικισμό. Συχνά συμβαίνει οι προτάσεις της να υπερψηφίζονται από τα άλλα δύο άτομα ή η συζήτηση να σταματάει επειδή δεν μπορούν να συμφωνήσουν από κοινού σε μια πορεία προς τα εμπρός. Αυτά τα μπλοκαρίσματα αποθαρρύνουν τη Didi, ιδίως επειδή έχει την αίσθηση ότι οι συνάδελφοί της στο διοικητικό συμβούλιο ενδιαφέρονται λιγότερο για την επίτευξη των πραγμάτων παρά για να διασφαλίσουν ότι θα αλλάξουν όσο το δυνατόν λιγότερα πράγματα στην κατάσταση της φιλανθρωπικής οργάνωσης. Ευτυχώς, η Didi γνωρίζει τον Alessandro, ένα νέο αφοσιωμένο μέλος, ο οποίος άρχισε να συμμετέχει στη φιλανθρωπική οργάνωση ως εθελοντής πριν από δύο μήνες. Ο Alessandro γνωρίζει έναν ενδιαφέροντα τρόπο λήψης αποφάσεων που έμαθε από την επαγγελματική του εργασία σε μια εταιρεία πληροφορικής. Ισχυρίζεται ότι αυτή η διαδικασία μπορεί να βοηθήσει στην άρση του είδους των μπλοκαρισμάτων στη λήψη αποφάσεων που αντιμετωπίζει σήμερα η Didi. Η Didi εκμεταλλεύεται την ευκαιρία και, με τη βοήθεια του Alessandro, δοκιμάζει πρώτα τη λεγόμενη διαδικασία συναίνεσης στο πλαίσιο της λειτουργίας της ως επικεφαλής της εθελοντικής

εργασίας. Ο Alessandro λέει ότι είναι πρόθυμος να μετριάσει μια αρχική απόφαση που κανονικά η Didi θα έπρεπε να λάβει μόνη της, ώστε όλοι στην ομάδα των εθελοντών να μπορούν να συμμετέχουν στην απόφαση. Η Didi και όλοι στην ομάδα, παρά τις δικές τους επιφυλάξεις στην αρχή, σύντομα πείστηκαν ότι η μέθοδος συναίνεσης λειτουργεί. Μια θετική παρενέργεια ήταν ότι ο αριθμός των εθελοντών ακτιβιστών αυξήθηκε επίσης περαιτέρω, καθώς διαδόθηκε στην τοπική περιοχή ότι οι εμπειρίες και οι απόψεις όλων ακούγονται όταν πρόκειται για την εθελοντική εργασία.

Η θετική προπαγάνδα από στόμα σε στόμα σήμαινε ότι και οι συνάδελφοι της Didi στο διοικητικό συμβούλιο παρατήρησαν πόσο επιτυχώς η ομάδα εθελοντών οργάνωσε τη φροντίδα τους για τους ανθρώπους από την Ουκρανία που είχαν διαφύγει από τις συνέπειες της επίθεσης της Ρωσίας στην πόλη τους. Η Didi πήρε συνέντευξη, μεταξύ άλλων, από την περιφερειακή εφημερίδα για το θέμα αυτό. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να έρθουν σε επαφή μαζί της και άλλες φιλανθρωπικές οργανώσεις πολιτών, οι οποίες ήθελαν να μάθουν περισσότερα για τη διαδικασία συναίνεσης. Το καλύτερο αποτέλεσμα για την Didi προσωπικά, ωστόσο, ήταν ότι και οι δύο συνάδελφοί της στο διοικητικό συμβούλιο ήταν πρόθυμοι να λάβουν σημαντικές αποφάσεις από κοινού στο μέλλον με συναίνεση. Συμφώνησαν να εφαρμόσουν τη διαδικασία τους επόμενους έξι μήνες σε δοκιμαστική βάση και στη συνέχεια να αποφασίσουν από κοινού αν θα ήθελαν να συνεχίσουν με αυτή.

Με λίγα λόγια

Η διαδικασία συναίνεσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων από κοινού ως ομάδα. Εάν μια κατάσταση λήψης αποφάσεων είναι συγκεχυμένη ή περίπλοκη, για παράδειγμα όταν πρόκειται για ζητήματα σχετικά με τον ψηφιακό μετασχημα-

τισμό ενός οργανισμού, τότε η μέθοδος συναίνεσης είναι ιδιαίτερα κατάλληλη. Σε γενικές γραμμές, κανένα μεμονωμένο άτομο σε μια ομάδα δεν είναι σε θέση να επιθεωρήσει πλήρως όλες τις πληροφορίες και τις δυνατότητες λήψης αποφάσεων όταν πρόκειται για θεμελιώδεις αποφάσεις. Με τη συναινετική λήψη αποφάσεων, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη νοημοσύνη ολόκληρης της ομάδας χωρίς να πέσετε σε ατελείωτες και άκαρπες συζητήσεις. Η συναίνεση είναι πιο δημοκρατική από τη δημοκρατία, όπου τα άτομα διαπιστώνουν ότι οι διαφορετικές απόψεις τους υπερψηφίζονται από την πλειοψηφία. Η λήψη αποφάσεων με συναίνεση, αντίθετα, χρησιμοποιεί ακριβώς αυτές τις ατομικές αντιρρήσεις για να καταλήξει συλλογικά σε μια κατάλληλη λύση. Η δομημένη προσέγγιση της λήψης αποφάσεων με συναίνεση διασφαλίζει ότι η απόφαση δεν καταλήγει σε αδιέξοδο.

Συγκεκριμένα, συναίνεση σημαίνει: "Δεν έχω καμία ουσιαστική αντίρρηση για την παρούσα πρόταση υπό το πρίσμα του κοινού μας στόχου". Επομένως, δεν χρειάζεται να ψηφίσετε ένα σχέδιο πρότασης με 100% πεποίθηση, αλλά μπορείτε ακόμα να συμφωνήσετε να εφαρμοστεί. Αυτό δίνει περισσότερα περιθώρια ελιγμών και ανοίγει επιλογές που υπερβαίνουν τον "ελάχιστο κοινό παρονομαστή".

Μια "ουσιώδης ένσταση" υπάρχει στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- "Δεν μπορώ ή δεν θα εφαρμόσω αυτή την απόφαση επειδή..."
- "Αυτή η απόφαση θα μας απομακρύνει από τον κοινό μας στόχο, διότι..."
- "Αυτή η απόφαση θα μας βλάψει ως ομάδα ή ως οργανισμό επειδή..."
- "Δεν μπορούμε να ανατρέψουμε αυτή την απόφαση στο μέλλον ή να κάνουμε τις απαραίτητες προσαρμογές επειδή..."
- "Αυτή η απόφαση θα οδηγήσει σε

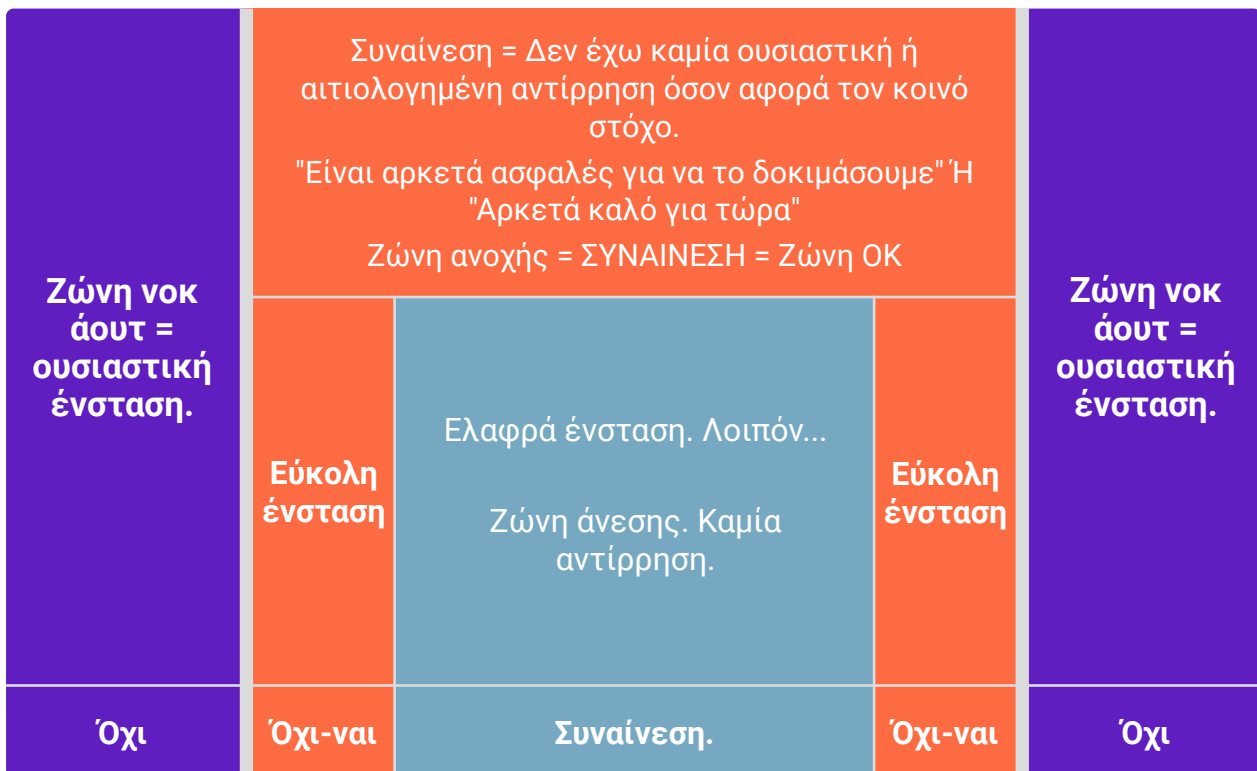
συνέπειες που θα έπρεπε να αποφύγουμε επειδή..."

- "Δεν θα υπάρξει σημαντική βελτίωση ως αποτέλεσμα αυτής της απόφασης που θα δικαιολογούσε την απαιτούμενη προσπάθεια, διότι..."

Στη διαδικασία συναίνεσης, η "ουσιαστική ένσταση" δεν είναι το ίδιο με το βέτο. Όποιος προβάλλει μια τέτοια ένσταση πρέπει να την τεκμηριώνει με πραγματικά επιχειρήματα. Οι "ουσιώδεις αντιρρήσεις" αντιμετωπίζονται με τέτοιο τρόπο στη διαδικασία συναίνεσης ώστε αυτός που προβάλλει την αντίρρηση ή ολόκληρη η ομάδα να είναι υπεύθυνη για την εξεύρεση λύσης που να ικανοποιεί την "ουσιώδη αντίρρηση". Στην πραγματικότητα, αυτό σημαίνει ότι: "Η Επιτροπή θα πρέπει να λάβει υπόψη τις αποφάσεις που αφορούν την επίλυση της διαφωνίας: "Μπορεί να έχουμε παραβλέψει κάτι σημαντικό και πρέπει ενδεχομένως να ενσωματώσουμε αυτό το επιχείρημα στη λύση μας".

Επιπλέον, η ευελιξία της μεθόδου συναίνεσης βασίζεται σε δύο ακόμη αρχές που είναι θεμελιώδεις για κάθε απόφαση συναίνεσης. Όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται με τη συναίνεση πρέπει να είναι "αρκετά ασφαλείς για να τις δοκιμάσουμε" και "αρκετά καλές για τώρα". Αυτό σημαίνει ότι η εφαρμογή δεν μπορεί να έχει προφανείς, ουσιαστικές αρνητικές συνέπειες και ότι οι συμμετέχοντες πρέπει να είναι ικανοποιημένοι με το να μην στοχεύουν σε μια βέλτιστη λύση, αλλά σε μια λύση που είναι αρκετά καλή με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες στην τρέχουσα κατάσταση. Και οι δύο αρχές σε συνδυασμό διασφαλίζουν ότι διατηρείται η ικανότητα μιας ομάδας ή ενός οργανισμού να ενεργεί - ακόμη και σε δύσκολες καταστάσεις λήψης αποφάσεων.

Επισκόπηση της μεθόδου συναίνεσης*



Πηγή: Mag. Christian Rütger MBA

Κοινωνιοκρατία: Δεν είναι νέα, αλλά σύγχρονη

Η μέθοδος λήψης αποφάσεων με συναίνεση αποτελεί κεντρικό στοιχείο της κοινωνιοκρατίας. Ο Christian Rütger, ένας από τους πιο διακεκριμένους γνώστες της κοινωνιοκρατίας στη γερμανόφωνη Ευρώπη, συνόψισε τα πλεονεκτήματα αυτού του οργανωτικού μοντέλου ως εξής: "Οι απόψεις και οι ιδέες όλων λαμβάνονται υπόψη, και παρόλα αυτά οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν γρήγορα".

Ο όρος "κοινωνιοκρατία" προέρχεται από τον λατινικό όρο "socius" (σύντροφος) και την ελληνική λέξη "κράτειν" (κυβερνώ). Ως οργανωτικό μοντέλο, η κοινωνιοκρατία δεν είναι τόσο νέα όσο υποθέτουν οι περισσότεροι άνθρωποι όταν την ακούνε για πρώτη φορά. Η έννοια ανάγεται στον Ολλανδό επιχειρηματία Gerard Endenburg, ο οποίος άρχισε να αναζητά μια σύγχρονη οργανωτική έννοια στα τέλη της δεκαετίας του 1960. Βρήκε χρυσάφι όταν έπεσε πάνω στον Ολλανδό κοινωνικό μεταρρυθμιστή Kees Boeke. Ο Endenburg συνέδεσε τις εμπειρίες του από τον κυβερνητικό τομέα με την προσέγγιση του Boeke και εφάρμοσε την πρώτη του κοινωνιοκρατική ιδέα στην επιχείρηση ηλεκτρονικών ειδών που είχε αναλάβει από τους γονείς του.

Ο Έντενμπουργκ είχε μια κομβική εμπειρία στην εταιρεία του, προτού στραφεί προς την κοινωνιοκρατία. Σε μια συνάντηση του προσωπικού έχασε κάθε αίσθηση του τι συνέβαινε. Οι ηγέτες και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων μάλυναν άγρια μεταξύ τους και ο Endenburg σκέφτηκε: "Πρέπει να υπάρχει καλύτερος τρόπος. Ένας τρόπος που μπορούμε να πορευτούμε μαζί, αντί να πολεμάμε ο ένας εναντίον του άλλου". Αυτό ήταν το σήμα εκκίνησης. Σήμερα, όχι μόνο μικροί ή μεσαίοι, αλλά ακόμη και μεγαλύτεροι οργανισμοί και επιχειρήσεις με αρκετούς εργαζόμενους

εργάζονται σε όλο τον κόσμο με βάση αυτή την οργανωτική ιδέα που ανακάλυψε ο Endenburg. Μια από τις κεντρικές ιδέες που χρησιμοποιούν οι κοινωνιοκρατικές οργανώσεις είναι η λήψη αποφάσεων με τη μέθοδο της συναίνεσης που παρουσιάζεται εδώ αναλυτικά.

Οι βασικές αρχές της κοινωνιοκρατίας

Η κοινωνιοκρατική προσέγγιση βασίζεται σε διάφορες βασικές αρχές που μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

1. Λογική αντί για (ισχυρές) θέσεις. Κανείς δεν πρέπει να λαμβάνει μια απόφαση βασιζόμενος αποκλειστικά σε μια (ισχυρή) θέση. Οι απόψεις και κυρίως οι αντιρρήσεις όλων των εμπλεκόμενων ακούγονται και τροφοδοτούν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι σημαντικό να μετράει το καλύτερο επιχείρημα.
2. Διευκόλυνση και όχι υπαγόρευση. Η λήψη αποφάσεων σύμφωνα με την αρχή της συναίνεσης μπορεί να συντονίζεται από έναν ηγέτη, αλλά δεν είναι απαραίτητο. Ένας συντονιστής θα αναλάβει να καθοδηγήσει τους συμμετέχοντες κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Είναι σημαντικό ο συντονιστής να μην καθορίζει το αποτέλεσμα. Το σημαντικότερο καθήκον του συντονιστή είναι να διασφαλίσει ότι εκφράζονται πραγματικά όλες οι απόψεις και οι λόγοι και ότι ακολουθούνται τα επιμέρους βήματα της λήψης αποφάσεων με συναίνεση.
3. Δεν υπάρχει "Όχι" χωρίς αιτιολόγηση. Μια απόφαση μπορεί να αποτραπεί μόνο από κάποιον που προβάλλει ουσιαστική και τεκμηριωμένη ένσταση. Ουσιαστική αντίρρηση υπάρχει όταν η προτεινόμενη απόφαση θέτει σε κίνδυνο τον επιδιωκόμενο στόχο ή ακόμη και την ύπαρξη του οργανισμού. Εάν προβάλλεται μια τέτοια ένσταση, τότε αυτός που την έφερε, μαζί με όλους τους εμπλεκόμενους, πρέπει να βρουν μια πιθανή λύση για να ικανοποιη-

σουν την ένσταση.

4. Οι νέες απόψεις ή θέσεις είναι σημάδι των οργανισμών που μαθαίνουν. Δείχνει ότι η μέθοδος λειτουργεί εάν, κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας λήψης συναινετικών αποφάσεων, ορισμένοι από τους εμπλεκόμενους ή ακόμη και ολόκληρη η ομάδα καταλήξουν στο συμπέρασμα ότι οι θέσεις που κατείχαν δεν είναι πλέον βιώσιμες. Ένας ηγέτης που, για παράδειγμα, παραδέχεται ότι έκανε λάθος στην εκτίμησή του για την κατάσταση, δεν θα θεωρηθεί αδύναμος αλλά ενημερωμένος και ικανός να μάθει. Όσο περισσότερο οι εμπλεκόμενοι παραδέχονται ανοιχτά τις δικές τους διαδικασίες μάθησης, τόσο πιο ξεκάθαρο θα γίνει ότι ολόκληρος ο οργανισμός μαθαίνει.

5. Κάντε περισσότερα με το "αρκετά καλό". Το κεντρικό σημείο εστίασης της λήψης συναινετικών αποφάσεων είναι η εξεύρεση μιας εφικτής και κατάλληλης λύσης. Δεν πρόκειται για την εξεύρεση της βέλτιστης λύσης ή της τέλει προσέγγισης. Αντίθετα, όλοι αναζητούν από κοινού μια λογική λύση με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τους πόρους που διαθέτουν. Το σύνθημα είναι: κάντε περισσότερα με το "αρκετά καλό"! Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να λαμβάνονται και να εφαρμόζονται ταχύτερες αποφάσεις αντί για ατελείωτη αναβλητικότητα - ακόμη και αν οι αποφάσεις αυτές δεν είναι τέλειες.

6. Όλοι είναι συνυπεύθυνοι. Η ευθύνη δεν βαρύνει μόνο τους ηγέτες. Δηλώσεις όπως "Το αφεντικό μας μόλις έκανε πάλι κάτι πολύ ηλίθιο" δεν είναι πλέον δυνατές με τη λήψη συναινετικών αποφάσεων. Όλοι στον οργανισμό μπορούν και πρέπει να παίξουν το ρόλο τους. Όλοι οι εμπλεκόμενοι καλούνται να εκφράσουν τις ιδέες και τις ανησυχίες τους. Όποιος δεν το κάνει αυτό είναι συνυπεύθυνος για αποτυχίες ή συνθήκες εργασίας που θεωρούνται μη βέλτιστες. Η μέθοδος της συναίνεσης προσφέρει στους οργανισμούς έναν εφικτό τρόπο να ενθαρρύνουν όλους να αναλάβουν την ευθύνη στην καθημερινή τους εργασία.

7. Χειρισμός των πληροφοριών

ανοιχτά. Όποιος πρέπει να συμβάλει στην απόφαση πρέπει να έχει στη διάθεσή του τις σχετικές πληροφορίες. Η διαφάνεια είναι η λέξη-κλειδί εδώ. Εάν συζητείται, για παράδειγμα, μια σημαντική επένδυση, η πρόσληψη ενός νέου μέλους της ομάδας ή η αντιμετώπιση μιας οικονομικής κρίσης, τότε όλοι πρέπει να γνωρίζουν πώς διαμορφώνονται σήμερα τα στοιχεία της εταιρείας.

Θεμέλια της διαδικασίας συναίνεσης

Το χαρακτηριστικό γνώρισμα των κοινωνικοκρατικών οργανισμών είναι το γεγονός ότι οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται από πάνω προς τα κάτω από τους ανώτερους στην ιεραρχία. Όταν πρόκειται για συναίνεση, δεν υπάρχουν επίσης αποφάσεις πλειοψηφίας. Δεν υπάρχει ανάγκη να καταλήξουμε σε κοινή απόφαση, να αποφασίσουμε συναινετικά. Οι αποφάσεις συναίνεσης είναι διαφορετικές. Για να βρεθεί μια εφικτή και κατάλληλη λύση που να λαμβάνει υπόψη όλες τις ουσιαστικές αντιρρήσεις, χρειάζεται απλώς ένας συντονιστής που να ανταποκρίνεται στο έργο του. Αυτό μπορεί να απαιτήσει κάποια εξάσκηση εκ μέρους τους.

Η επιτυχής λήψη αποφάσεων με συναίνεση βασίζεται σε ορισμένες σημαντικές βάσεις που περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω:

- Επιλέγεται ο συντονιστής. Μπορεί επίσης να είναι ταυτόχρονα και "κανονικό" μέλος της συνεδρίασης του προσωπικού, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί επίσης να συμβάλει στην απόφαση. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να φροντίζουν να διακρίνουν σαφώς τα δύο "καπέλα" που φορούν.

- Ο συντονιστής ηγείται της συνεδρίασης και διασφαλίζει ότι τηρούνται οι αρχές του συντονιστή συναίνεσης. Μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη διαδικασία ανάλογα με την κατάσταση σε κάθε ένα από τα επιμέρους στάδια συναίνεσης.

- Όλα τα μέλη της συνάντησης συναίνεσης είναι υπεύθυνα για την επίλυση του



προβλήματος ή τη λήψη της απόφασης.

- Δεν υπάρχει μεγάλη συζήτηση. Συνίσταται κυρίως σε πολλά περάσματα γύρω από τον κύκλο, καθώς οι εμπλεκόμενοι έχουν την ευκαιρία να μιλήσουν ο καθένας με τη σειρά του.
- Η εστίαση είναι πάντα στη λογική ή σε πτυχές μιας λύσης.
- Η έμφαση δίνεται στις εφικτές λύσεις, δηλαδή, "κάνε περισσότερα με αρκετά καλά αποτελέσματα".
- Μια εφικτή λύση ή μια καλή απόφαση συναίνεσης είναι "αρκετά ασφαλής για να δοκιμάσουμε" και "αρκετά καλή για τώρα".
- Ο συντονιστής καταγράφει ή απεικονίζει την προτεινόμενη λύση.
- Ο συντονιστής ζητά από όλους τους εμπλεκόμενους να προσδιορίσουν με σαφήνεια τον κοινό στόχο της ατομικής απόφασης του συντονιστή ή ειδικά όταν συμφωνούν από κοινού σε μια πιθανή απόφαση. Για παράδειγμα, "Έχω κάποια ουσιαστική αντίρρηση σχετικά με το κοινό μας όραμα "XYZ";".
- Δεν υπάρχουν λάθη ή λανθασμένες απόψεις όταν πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων συναίνεσης. Ο συντονιστής έχει το καθήκον να καλλιεργήσει μια θετική κουλτούρα λαθών. Αυτό περιλαμβάνει την ξεκάθαρη υποδοχή κάθε νέας συνεισφοράς από τα εμπλεκόμενα άτομα.

Λήψη κοινών αποφάσεων

με συναίνεση - εξηγείται βήμα προς βήμα

Οι ομάδες έως 10 μελών είναι κατάλληλες για τη λήψη αποφάσεων συναίνεσης. Ο συντονισμός της συναίνεσης χωρίζεται σε διάφορες φάσεις. Είναι καλή ιδέα να οπτικοποιήσετε τα επιμέρους στάδια για να τα βλέπουν όλοι, όταν παρουσιάζετε τη μέθοδο στην ομάδα σας ή αν εισάγονται στη μέθοδο συντονιστές με λιγότερη εμπειρία. Τα βήματα στην πορεία προς τη συναίνεση είναι τα εξής:

Βήμα 1: Προετοιμασία και πρόταση

Η απόφαση συναίνεσης πρέπει να είναι καλά προετοιμασμένη. Ξεκινήστε με την επιλογή ενός συντονιστή. Υπάρχουν δύο επιλογές εδώ: ο συντονιστής μπορεί να είναι είτε "ουδέτερος" είτε μπορεί ταυτόχρονα να είναι "κανονικό" μέλος της ομάδας που έχει δικαίωμα να συμμετάσχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο ρόλος του συντονιστή θα πρέπει να αλλάζει όσο το δυνατόν συχνότερα, και τόσο τα "κανονικά" μέλη της ομάδας όσο και τα πιο προβεβλημένα άτομα, όπως ένας διευθυντής ή ο επικεφαλής της ομάδας, θα πρέπει να αναλαμβάνουν τακτικά το ρόλο του συντονιστή. Όταν δοκιμάζεται για πρώτη φορά η συναίνεση, καλό είναι να επιλέγεται κάποιος που θεωρείται από όλη την ομάδα ως έμπειρος συντονιστής.

Μόλις πληρωθεί η θέση του συντονιστή, είναι καιρός να ξεκινήσετε αμέσως. Αξίζει να αφιερώσετε λίγο χρόνο για να μεταβείτε από το κανονικό εργασιακό περιβάλλον στον κόσμο της συναίνεσης. Οι σύντομοι γύροι ερωτήσεων είναι ιδανικοί γι' αυτό, για παράδειγμα όπου όλοι απαντούν στις ακόλουθες ερωτήσεις: "Πώς τα πάω αυτή τη στιγμή;" ή/και "Σε τι εστιάζω ιδιαίτερα αυτή τη στιγμή;". Στη συνέχεια μπορούν να διευθετηθούν περαιτέρω υλικοτεχνικές πτυχές, για παράδειγμα ποιος θα κρατήσει τα πρακτικά της συνεδρίασης και πόσο περιεκτικά θα πρέπει να είναι. Υπάρχουν σημαντικές πληροφορίες που χρειάζεται ο καθένας σε αυτό το σημείο; Πώς θα αντιμετωπίσετε τις διακοπές, για παράδειγμα τις τηλεφωνικές κλήσεις; Πόση ώρα θα πρέπει να διαρκεί η συνεδρίαση και θα υπάρχουν διαλείμματα; Μπορείτε να προχωρήσετε χωρίς τον καθορισμό χρονικών ορίων όταν εισάγετε για πρώτη φορά τη μέθοδο συναίνεσης. Το πιο σημαντικό πράγμα στην αρχή είναι να βιώσετε απλώς τη μέθοδο συναίνεσης. Το κατά πόσον η διαδικασία διήρκεσε πολύ, απαιτούσε την κατάλληλη χρονική διάρκεια ή θα μπορούσε ακόμη και να αποφασιστεί εκπληκτικά γρήγορα αποτελεί στη συνέχεια σημαντικό μέρος της αξιολόγησης ή του προβληματισμού (βήμα 6).

Πριν προχωρήσετε στο βήμα 2, ο συντονιστής πρέπει να δηλώσει με σαφήνεια την απόφαση που έχει ληφθεί. Αυτό θα μπορούσε να γίνει, για παράδειγμα, με την εισαγωγή ενός πιθανού ψηφίσματος. Ένα κατάλληλο σχέδιο ψηφίσματος για την έναρξη της μεθόδου συναίνεσης στον οργανισμό σας θα ήταν, για παράδειγμα, το εξής: "Αποφασίζουμε από κοινού να χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο συναίνεσης για σημαντικές αποφάσεις στον οργανισμό μας". Ένα άλλο παράδειγμα απόφασης που θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε για να προωθήσετε τον ψηφιακό σας μετασχηματισμό θα ήταν το εξής: "Θέλουμε να εισαγάγουμε ένα σύστημα CRM (Customer-Relationship-Management) στον οργανισμό μας, ώστε οι ανάγκες των πελατών μας να βρίσκονται στο επίκεντρο". Η πρόταση για

μια πιθανή δράση ή ένα έργο που πρέπει να επιλυθεί από κοινού θα αντιμετωπιστεί στη συνέχεια βήμα προς βήμα σύμφωνα με τη μέθοδο της κοινωνιοκρατικής συναίνεσης.

Βήμα 2: Ενημερωτικός γύρος

Αυτό το βήμα έχει ως στόχο να βοηθήσει όλους τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις επιλογές λήψης αποφάσεων ή το συγκεκριμένο έργο. Είναι σημαντικό να οπτικοποιήσετε τις πληροφορίες, για παράδειγμα δουλεύοντας με πίνακες Metaplan για προσωπικές συναντήσεις ή με τα κατάλληλα εικονικά εργαλεία αν πρόκειται για online συναντήσεις (για περισσότερες πληροφορίες δείτε επίσης τα εργαλεία "Εργασία εξ αποστάσεως" και "Επιτυχής διεξαγωγή online συναντήσεων" σε αυτό το κεφάλαιο). Η αρχική εστίαση θα γίνει στα ακόλουθα ερωτήματα: "Περί τίνος πρόκειται;" και "Ποιος είναι ο στόχος μας;". Πρόκειται για τη συγκέντρωση των σχετικών πληροφοριών, ώστε οι εμπλεκόμενοι να μπορούν να σχηματίσουν τεκμηριωμένη γνώμη και να αναπτύξουν κριτήρια και συλλογισμούς σχετικά με την προτεινόμενη απόφαση. Η έμφαση δίνεται σε αριθμούς, στοιχεία, γεγονότα, ποσοτικοποιήσεις και προηγούμενες εμπειρίες. Όσο πιο περίπλοκη είναι η κατάσταση, τόσο πιο σαφές θα πρέπει να είναι για όλους τους εμπλεκόμενους ότι αποφασίζουν με συναίνεση - ακριβώς επειδή υπάρχει τόσο μεγάλη αβεβαιότητα σχετικά με τη σωστή πορεία προς τα εμπρός.

Είναι πολύ πιθανό να μην είναι παρούσες ή διαθέσιμες όλες οι σχετικές πληροφορίες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για το μέλλον, για παράδειγμα στον θεματικό τομέα του "ψηφιακού μετασχηματισμού", καθώς αξιόπιστες προβλέψεις είναι είτε δύσκολο να βρεθούν, είτε ακόμη και αδύνατο να βρεθούν. Ποιος θέλει να προβλέψει με βεβαιότητα το ρόλο που θα διαδραματίσει πράγματι η "τεχνητή νοημοσύνη" στην οικονομία και την κοινωνία στο μέλλον (για περισσότερα σχετικά βλέπε "Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού" στο παρόν κεφάλαιο); Η συναίνεση αποδέχεται ότι

οι διαθέσιμες πληροφορίες είναι ελλιπείς όταν οι άνθρωποι διαμορφώνουν τις απόψεις τους.

Ο συντονιστής θα ολοκληρώσει γενικά τον κύκλο ενημέρωσης με τις ακόλουθες ερωτήσεις: "Λείπουν σημαντικές πληροφορίες για να κατανοήσουμε όλοι μας την κατάσταση;" και "Ποιος χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες για να σχηματίσει γνώμη;". Στο τέλος του κύκλου ενημέρωσης, θα δοθεί και πάλι ρητά η ευκαιρία σε όλους τους συμμετέχοντες να θέσουν τυχόν συμπληρωματικές ερωτήσεις.

Βήμα 3: Πρώτος γύρος απόψεων - αφήστε τα όλα να βγουν προς τα έξω

Όλοι οι συμμετέχοντες έχουν τώρα την ευκαιρία να μοιραστούν τη γνώμη τους για πρώτη φορά. Το πιο σημαντικό είναι να έχουν όλοι ίσες ευκαιρίες να μιλήσουν. Για το σκοπό αυτό, η ευκαιρία να μιλήσουν περνάει από τον κύκλο. Όλοι έχουν την ευκαιρία να μιλήσουν. Το γεγονός ότι όλοι γνωρίζουν ότι θα ακουστούν αποτρέπει τις κουραστικές και αμφιλεγόμενες συζητήσεις. Αυτό είναι σκόπιμο. Δεν υπάρχει συζήτηση. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει να επικεντρωθούμε στα επιμέρους επιχειρήματα και συνεισφορές. Κανείς δεν διακόπτεται ή επικρίνεται και οι ατομικές συνεισφορές δεν αξιολογούνται.

Τα βασικά ερωτήματα σε αυτόν τον αρχικό γύρο γνώμης είναι: "Πώς τα πάω προσωπικά με αυτή την πρόταση ή αυτή την κατάσταση λήψης αποφάσεων;", "Πώς αισθάνομαι γι' αυτό;" και "Αυτά είναι τα επιχειρήματά μου ή αυτό είναι το κεντρικό μου επιχειρήμα...". Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης ο συντονιστής είναι πολύ συγκρατημένος και κρατά σημειώσεις για κάθε δήλωση.

Βήμα 4: Δεύτερος γύρος απόψεων - πορεία προς την απόφαση

Ο δεύτερος γύρος απόψεων δίνει σε όλους τους συμμετέχοντες την ευκαιρία να απαντήσουν στις συνεισφορές του πρώτου γύρου. Όλοι οι συμμετέχοντες αμφισβη-

τούν γενικά τη γνώμη που εξέφρασαν αρχικά με βάση τις συνεισφορές των άλλων. Η ακρόαση κατά τη διάρκεια του πρώτου γύρου γνώμης οδηγεί συνήθως σε νέες εντυπώσεις, ιδέες ή συμπεράσματα που μπορεί αρχικά να μην είχαν λάβει επαρκώς υπόψη τους. Ο δεύτερος γύρος, κατά τη διάρκεια του οποίου οι άνθρωποι μιλούν με τη σειρά τους γύρω από τον κύκλο, προσφέρει την ευκαιρία στους ανθρώπους να αναπτύξουν ή να αλλάξουν τη δική τους στάση και να μοιραστούν αυτές τις αλλαγές με τους άλλους. Οι ομάδες που έχουν ήδη κάποια εμπειρία με τη λήψη συναινετικών αποφάσεων συχνά χρησιμοποιούν ασυνείδητα αυτή τη φάση για να αναπτύξουν την επιχειρηματολογία, ώστε να είναι ευκολότερο για τον συντονιστή στην επόμενη φάση συναίνεσης να καταλήξει σε ένα σχέδιο πρότασης που να πληροί τα κριτήρια συναίνεσης. Στη γλώσσα του ποδοσφαίρου, αυτό οδηγεί σε μια πραγματική "βοήθεια στο γκολ", έτσι ώστε η ομάδα στο επόμενο στάδιο να έχει ιδανικά 100% πιθανότητες να "μετατρέψει" το σκορ.

Σε αυτόν τον γύρο, οι κεντρικές ερωτήσεις αποσκοπούν στο να δώσουν φωνή στις αλλαγές των απόψεων που έχουν διαμορφωθεί. Για το σκοπό αυτό, ο συντονιστής θα ρωτήσει όλους τους συμμετέχοντες: "Πώς αισθάνεστε για όσα μόλις ακούσατε;" και "Τι άλλαξε στα συναισθήματά σας ή στη στάση σας;". Ο συντονιστής είναι και πάλι επιφορτισμένος να επιτρέψει σε όλους να μιλήσουν. Είναι επίσης σημαντικό για τον συντονιστή να σημειώσει όλες τις προτεινόμενες αλλαγές σχετικά με την απόφαση που λαμβάνεται, καθώς και τις νέες σημαντικές ιδέες και όλες τις σχετικές αντιρρήσεις. Αυτό απαιτεί μεγάλη συγκέντρωση. Να θυμάστε ότι, αν και οι συνεισφορές και στους δύο γύρους γνώμης χρησιμεύουν κυρίως για να αναδείξουν το καλύτερο επιχείρημα ως ομάδα, δίνεται σκόπιμα έμφαση στις προσωπικές ευαισθησίες και τα συναισθήματα των συμμετεχόντων σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα. Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα καλή με σημαντικές και πολύπλοκες αποφάσεις που κανείς δεν μπορεί να κατανοήσει πλήρως μόνος του, καθώς σας βοηθά να προσεγγί-



σετε προληπτικά τους κινδύνους και τις ευκαιρίες της εκάστοτε απόφασης.

Βήμα 5: Γύρος συναίνεσης και αντιμετώπιση ουσιαστικών αντιρρήσεων

Αυτό που ακολουθεί τώρα είναι μια από τις πιο απαιτητικές καταστάσεις για τον συντονιστή στη λήψη αποφάσεων συναίνεσης. Γενικά θα τροποποιήσει την πρόταση συναίνεσης με βάση τα όσα έχουν ακουστεί μέχρι στιγμής και θα προσπαθήσει να συνδέσει όλες τις σχετικές πτυχές. Όταν το κάνει αυτό, είναι σημαντικό να έχει κατά νου τον κοινό στόχο που αποτελεί τη βάση της απόφασης. Αυτό είναι ακόμη πιο σημαντικό δεδομένου ότι τα πράγματα μπορεί να γίνουν λίγο πιο φρενήρη όταν πρόκειται για την τροποποίηση του σχεδίου πρότασης από ό,τι στους προηγούμενους γύρους γνωμοδότησης. Είναι δυνατό και λογικό να εμπλέκεται ολόκληρη η ομάδα κατά την τροποποίηση του σχεδίου πρότασης. Ο συντονιστής θα κλείσει διατυπώνοντας γραπτώς μια τελική πρόταση συναίνεσης με βάση όλες τις γνώμες που πιστεύει ότι είναι σύμφωνες με τις αρχές της συναίνεσης.

Μόλις η πρόταση αυτή κατατεθεί γραπτώς, αρχίζει ο γύρος συναίνεσης. Όλοι οι συμμετέχοντες ερωτώνται τώρα ατομικά με τη σειρά τους αν συμφωνούν με το πλαίσιο που έχει διατυπωθεί ή αν έχουν κάποια ουσιαστική αντίρρηση για την πρόταση. Η απόφαση έχει ληφθεί συναινετικά, εάν κανείς δεν προβάλλει ουσιαστικές αντιρρήσεις.

Ο σωστός τρόπος χειρισμού ουσιαστικών αντιρρήσεων

Το κλειδί σε αυτή την περίπτωση είναι να φτάσετε στην ουσία των αντιρρήσεων που έχουν εκφραστεί, θέτοντας ερωτήσεις προσανατολισμένες στη λύση. Μια ουσιαστική αντίρρηση θα πρέπει να εκφράζεται συναινετικά μόνο εάν κάποιος έχει σοβαρό λόγο να μην συμφωνεί με μια πρόταση ή πιστεύει ότι η πρόταση αυτή θέτει σε κίνδυνο τον ίδιο τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ουσιαστική αντίρρηση πρέπει να αιτιολογείται με επιχειρήματα - με τον τρόπο αυτό αποτρέπεται η λήξη ολόκληρης της διαδικασίας. Η ομάδα μάλλον συνεχίζει να τροποποιεί την υπό εξέταση πρόταση μέχρι να εξεταστούν όλα τα επιχειρήματα και να μην υπάρχουν πλέον ουσιαστικές αντιρρήσεις.

Αυτό είναι γενικά δυνατό να γίνει σε μία μόνο συνεδρίαση. Αυτή η σαφής εστίαση στην καλή επιχειρηματολογία προσδίδει στη μέθοδο της συναίνεσης τόσο ταχύτητα όσο και μια προσέγγιση προσανατολισμένη στη λύση.

Σας ευχαριστούμε για την ένσταση: μπορεί να είναι δύσκολο να συντονίσουμε τον γύρο συναίνεσης όταν εκφράζονται μία ή περισσότερες ουσιαστικές ενστάσεις. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει ο συντονιστής είναι να πάρει μια βαθιά ανάσα. Το έργο είναι σαφές: αφενός, πρέπει να ληφθεί μια απόφαση που θα οδηγήσει τον οργανισμό περαιτέρω στο ταξίδι του προς τους στόχους του. Από την άλλη πλευρά, οι αντιρρήσεις πρέπει να γίνουν δεκτές και να εκτιμηθούν. Όποιος προβάλλει μια δικαιολογημένη αντίρρηση ενεργεί γενναία και υπεύθυνα. Το να περάσει απλώς μια



πρόταση είναι συνήθως το πιο εύκολο πράγμα. Ως συντονιστής, θα πρέπει επομένως να ξεκινήσετε ευχαριστώντας το άτομο για τις αντιρρήσεις του.

Αντιμετώπιση των προβληματισμών: για κάθε ένσταση ο συντονιστής θα πρέπει να ρωτήσει ποια ακριβώς είναι τα επιχειρήματα ή οι προοπτικές που την συνοδεύουν. Θα πρέπει επίσης να αξιολογήσει αν η ένσταση είναι πραγματικά τόσο ουσιαστική. Εάν, για παράδειγμα, πρόκειται απλώς για μια "μικρή ένσταση" ή μια "ανησυχία", τότε συχνά αρκεί να έχει την ευκαιρία αυτός που προβάλλει την ένσταση να εκφράσει τις ανησυχίες του σε αυτό το σημείο. Εάν προσθέσετε επίσης μια κατηγορία για "αντιρρήσεις θέασης" στο πρωτόκολλό σας, τότε συνήθως δεν θα υπάρχει τίποτα που να εμποδίζει την από κοινού απόφαση συγκατάθεσης.

Επεξεργασία λύσης από κοινού: Εάν μια ένσταση δεν μπορεί εύκολα να παραμεριστεί, τότε ο συντονιστής θα πρέπει να προσπαθήσει να επεξεργαστεί μια λύση μαζί με αυτόν που προβάλλει την ένσταση. Μια καλή πρώτη ερώτηση θα μπορούσε να είναι: "Έχετε κάποια προτεινόμενη λύση;". Αυτό θα εμπλέξει ενεργά αυτόν που προβάλλει την ένσταση στην αναζήτηση λύσης. Η υπόλοιπη ομάδα θα πρέπει επίσης να κινητοποιηθεί, για παράδειγμα ρωτώντας όλους τι ιδέες θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στη λύση. Ο στόχος είναι να βρεθεί μια απτή λύση που να ικανοποιεί τη δικαιολογημένη, τεκμηριωμένη επιφύλαξη. Κατά τη διαδικασία

αυτή, είναι σημαντικό να μην απομακρυνθείτε από το έργο που έχετε αναλάβει, αλλά να εργαστείτε συγκεντρωμένα πάνω στην ένσταση που έχει διατυπωθεί. Αφού διατυπωθεί μια νέα πρόταση που λαμβάνει υπόψη την ένσταση, θα πρέπει στη συνέχεια να ερωτηθεί ρητά πρώτα αυτός που προβάλλει την ένσταση αν συμφωνεί με τη νέα πρόταση. Ο συντονιστής θα αποφασίσει πώς θα προχωρήσει ανάλογα με την κατάσταση. Εάν πολλές αντιρρήσεις αφορούν παρόμοια θέματα, τότε αυτές μπορούν ενδεχομένως να εξεταστούν μαζί. Μόλις η ομάδα ολοκληρώσει τη συνεργασία της για την εξεύρεση λύσης, όλοι οι συμμετέχοντες θα ερωτηθούν και πάλι αν συμφωνούν με την τροποποιημένη πρόταση.

Βοήθεια στον συντονιστή με ουσιαστικές αντιρρήσεις

- **Παρεξηγήσεις:** Εάν κάτι έχει γίνει "λάθος" κατανοητό, τότε θα πρέπει να αναδειχθούν όλες οι σχετικές πληροφορίες για να ξεκαθαριστούν οι παρεξηγήσεις.
- **Ένσταση "αλλά υπάρχει μια ακόμη καλύτερη λύση":** ο συντονιστής μπορεί να επισημάνει το σύνθημα συναίνεσης "κάνε περισσότερα με το αρκετά καλό" και να τονίσει τον υπερβολικά μεγάλο χρόνο που θα απαιτούσε μια "καλύτερη" λύση. Η συναίνεση έχει να κάνει με το επόμενο κατάλληλο βήμα, με άλλα λόγια με αποφάσεις που είναι όσο το δυνατόν πιο γρήγορες, που είναι "αρκετά καλές για τώρα" και "αρκετά ασφαλείς για να τις

δοκιμάσουμε" και που εξασφαλίζουν τη "δυναμική διαχείριση" ενός οργανισμού.

- Ένσταση "Ανησυχώ για το μέλλον μας": Σε αυτή την περίπτωση μπορείτε να εργαστείτε με αριθμούς, στοιχεία ή γεγονότα. Θα μπορούσατε, για παράδειγμα, να προτείνετε περαιτέρω ποσοτικοποιήσεις ή μετρήσεις και να ρωτήσετε: "είναι εντάξει αν συλλέξουμε νέους αριθμούς, στοιχεία ή γεγονότα σχετικά με την ουσιαστική σας ένσταση;"
- Περιορισμός ή σύντμηση της περιόδου ισχύος: όσοι προβάλλουν αντιρρήσεις μπορούν συνήθως να πειστούν εάν μια απόφαση χαρακτηρίζεται ως προσωρινή και έχει σαφώς περιορισμένη διάρκεια. Μια πρόταση θα μπορούσε να είναι η εξής: "θα εισαγάγουμε εδώ την προσέγγιση της συναίνεσης και θα περιορίσουμε τη δοκιμαστική φάση σε μισό χρόνο. Μετά από αυτό, θα αποφασίσουμε με τη συναίνεση εάν και πώς θα θέλαμε να συνεχίσουμε με την προσέγγιση της συναίνεσης". Εάν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι μισός χρόνος είναι πολύ μεγάλος, θα μπορούσατε να προσφέρετε μια μικρότερη δοκιμαστική περίοδο, σε αυτή την περίπτωση ίσως τρεις μήνες αντί για έξι.
- Αντιρρήσεις για λογαριασμό άλλων: συχνά συμβαίνει να διατυπώνονται αντιρρήσεις για λογαριασμό άλλων συμμετεχόντων. Για παράδειγμα, "η απόφασή μας είναι κακή για το μέλος της ομάδας Α". Σε αυτή την περίπτωση, ο συντονιστής πρέπει να απευθυνθεί στο άτομο Α και να το ρωτήσει ευθέως: "όταν ακούτε αυτή την ανησυχία, εξακολουθείτε να είστε ευτυχής να δώσετε τη συγκατάθεσή σας ή έχετε ουσιαστική αντίρρηση;" Κατά την αντιμετώπιση αυτού του είδους των προβληματικών αντιρρήσεων εκ μέρους τρίτων, είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί η ατομική ευθύνη του καθενός (δείτε περισσότερα σχετικά στο εργαλείο "Τρίγωνο Δράματος").
- Λήψη αποφάσεων σε αδιέξοδο: εάν δεν είναι απολύτως σαφές τι

πρέπει να συμβεί, τότε είναι χρήσιμο να παρεμβληθεί ένας επιπλέον γύρος γνώμης, όπου όλοι οι συμμετέχοντες μπορούν να απαντήσουν με τη σειρά τους στην ακόλουθη ερώτηση: "Πώς μπορούμε τώρα να αντιμετωπίσουμε αυτή την κατάσταση και να βρούμε μια εφικτή λύση;"

- Ανάθεση της προετοιμασίας μιας λύσης σε μια ομάδα εργασίας: εάν μια απόφαση γίνεται πολύ συναισθηματική ή φαίνεται να μην είναι δυνατή παρά τις προσπάθειες που έχουν καταβληθεί μέχρι τώρα, τότε η περαιτέρω προετοιμασία μιας λύσης μπορεί να ανατεθεί σε μια μικρή ομάδα εργασίας που αποτελείται από αυτόν που προβάλλει την ένσταση και ένα έως δύο ουδέτερα άτομα. Αυτή η ομάδα εργασίας θα αναλάβει την εκπόνηση μιας λύσης για τον επόμενο γύρο συναίνεσης.
- Αλλαγή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων: για να αποφύγετε αδιέξοδα, είναι δυνατόν να αποφασίσετε από κοινού συναινετικά ότι θα αλλάξετε τη μορφή λήψης αποφάσεων. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει, για παράδειγμα, την ανάθεση σε μια μικρότερη ομάδα ή σε ένα άτομο. Η λεγόμενη "συμβουλευτική διαδικασία λήψης αποφάσεων", η οποία επίσης παρουσιάζεται λεπτομερώς σε αυτό το κεφάλαιο, είναι ιδιαίτερα κατάλληλη εδώ. Με την προσέγγιση αυτή, ένα άτομο λαμβάνει την εντολή της ομάδας να αποφασίζει για λογαριασμό της ομάδας. Ωστόσο, πρέπει να τηρεί κατά τη διαδικασία τους κανόνες που έχουν προηγουμένως καθοριστεί από ολόκληρη την ομάδα. Παραδείγματα αυτών των κανόνων: εκείνος στον οποίο έχει δοθεί η εντολή πρέπει να συμβουλευτεί έναν εμπειρογνώμονα και έναν επαγγελματία για συμβουλές ή να εμπλέξει δύο ακόμη άτομα από την ομάδα.
- Διαλείμματα: Εάν δεν φαίνεται δυνατή η λήψη απόφασης, τότε μπορεί να βοηθήσει η πραγματοποίηση ενός σύντομου ή μεγαλύτερου διαλείμματος, ανάλογα με την κατάσταση. Αυτό δίνει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να πάρουν μια ανάσα και να αναλογιστούν

τι συνέβη. Μπορεί επίσης να είναι λογικό να πραγματοποιηθεί μια επόμενη συνάντηση μετά από 24 ή 48 ώρες. Πολλά πράγματα γίνονται πιο ξεκάθαρα όταν τα κοιμηθείτε και αυτό δίνει σε όλους την ευκαιρία να κατεβάσουν λίγο τα συναισθήματά τους.

- Η αμέσως ανώτερη επιτροπή αποφασίζει: εάν μια απόφαση είναι επείγουσα ή απολύτως αναγκαία, τότε μπορείτε να καταλήξετε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να επιτραπεί στην αμέσως ανώτερη επιτροπή να αποφασίσει. Αυτό δεν συμβαίνει συχνά, αλλά είναι επίσης ένας εφικτός τρόπος για να αποτρέψετε την απόφαση σας να φτάσει σε αδιέξοδο.

- Αντιμετώπιση των ανθρώπων που είναι περιβόητοι για την προβολή αντιρρήσεων: Τι μπορείτε να κάνετε όταν υπάρχουν άνθρωποι στην ομάδα που προβάλλουν συνεχώς "ουσιαστικές αντιρρήσεις" χωρίς να αποτύχετε και εσείς ως συντονιστής αλλά και οι άλλοι συμμετέχοντες; Έχετε την εντύπωση ότι για αυτούς τους ανθρώπους το μόνο που έχει σημασία είναι να αποτρέψουν μια απόφαση; Μια πιθανή προσέγγιση είναι να καταστήσετε την ίδια αυτή τη συμπεριφορά θέμα λήψης συναινετικών αποφάσεων. Από τη μία πλευρά, οι περιβόητοι αποκλειστές συχνά δεν επιθυμούν να γίνουν οι ίδιοι θέμα, και από την άλλη πλευρά, αυτή η προσέγγιση προσφέρει στην ομάδα την ευκαιρία να καταρρίψει τα μπλοκαρίσματα με πραγματικά στοιχεία και με τη βοήθεια επιχειρημάτων.

Βήμα 6: Αξιολόγηση και προβληματισμός

Ανεξάρτητα από το αν μπορεί να ληφθεί συναινετική απόφαση ή όχι, θα πρέπει πάντα να ολοκληρώνετε τη συνάντηση με έναν σύντομο γύρο αξιολόγησης και προβληματισμού. Οι ακόλουθες ερωτήσεις θα πρέπει να κάνουν την εμφάνισή τους σε αυτόν τον γύρο: "Πώς αισθάνεστε;", "Πόσο αποτελεσματική ήταν η συνάντησή μας;"

και "Πόσο καλά συνεργαστήκαμε;". Είναι επίσης σημαντικό για τον συντονιστή να λάβει ανατροφοδότηση. Όλοι οι συμμετέχοντες έχουν επίσης την ευκαιρία σε αυτόν τον καταληκτικό γύρο να εκφραστούν και να συνεισφέρουν. Δεν υπάρχει συζήτηση, σχολιασμός ή αξιολόγηση.

Εάν εισαγάγετε τη μέθοδο συναίνεσης στον οργανισμό σας, τότε θα πρέπει να κάνετε τον γύρο προβληματισμού λίγο πιο λεπτομερή. Ξεκινήστε εστιάζοντας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που μόλις βιώσατε και ρωτήστε: "Πώς τα πήγατε με τη μέθοδο ως συμμετέχοντες ή ως συντονιστής;", "Τι άλλαξε στα συναισθήματα ή τις απόψεις σας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας;" και "Τι θα θέλατε να είναι περισσότερο, λιγότερο ή διαφορετικό όταν θα χρησιμοποιήσουμε ξανά τη μέθοδο;".

Στη συνέχεια μπορείτε να επικεντρωθείτε στην ίδια τη μέθοδο συναίνεσης, θέτοντας σε όλους τους συμμετέχοντες τις ακόλουθες ερωτήσεις: "Κατά τη γνώμη σας, σε ποιες περιπτώσεις θα ήταν χρήσιμη η μέθοδος;", "Τι ήταν καινούργιο, χρήσιμο ή εκπληκτικό για εσάς σχετικά με τη συναίνεση;", και "Ποιες εναλλακτικές μεθόδους θα μπορούσαμε ενδεχομένως να χρησιμοποιήσουμε;".

Όταν εισάγετε για πρώτη φορά τη συναίνεση ή δοκιμάζετε για πρώτη φορά την κοινωνιοκρατία, είναι απολύτως φυσιολογικό να σκοντάψετε σε κάποια σημεία ως ομάδα και ως συντονιστής. Θα υπάρξουν στιγμές αβεβαιότητας. Η μέθοδος της συναίνεσης είναι ιδιαίτερα απαιτητική για τον συντονιστή και ακόμη και οι "φυσιολογικοί" συμμετέχοντες θα βρεθούν σε καταστάσεις με τη συναίνεση που συνήθως δεν έχουν βιώσει με αυτόν τον τρόπο στο παρελθόν. Οι οργανισμοί που περιλαμβάνουν τη συναίνεση στο ρεπερτόριο των εργαλείων λήψης αποφάσεων που διαθέτουν, θα μάθουν συνήθως πολύ γρήγορα πώς η διαδικασία λειτουργεί καλύτερα γι' αυτούς. Δεν χρειάζεται πολύς χρόνος για να αναπτυχθεί μια ορισμένη ρουτίνα με τη συναίνεση.



ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Αποφασιστική εισαγωγή συναίνεσης

Η λήψη συναινετικών αποφάσεων δεν μπορεί να εισαχθεί με το πάτημα ενός κουμπιού. Δεν θα κυλήσουν όλα ομαλά από την αρχή και θα υπάρξει μια διαδικασία εκμάθησης για όλους τους εμπλεκόμενους. Μην αφήνετε τον εαυτό σας να αναστατωθεί από τις προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν με την εισαγωγή της διαδικασίας συναίνεσης. Είναι σημαντικό να μην εγκαταλείψετε ένα πείραμα συναίνεσης πολύ γρήγορα, ακόμη και όταν εμφανώς δυσκολεύεστε με αυτό στην αρχή. Η αποφασιστικότητα και η υπομονή θα ανταμειφθούν. Η ατομική ευθύνη στον οργανισμό σας θα αυξηθεί. Θα υπάρξουν λιγότερα αρνητικά ή υποτιμητικά σχόλια όταν περνάτε στο διάδρομο ή στην κουζίνα του προσωπικού, εάν η προσωπική γνώμη όλων έχει εισακουστεί στη συναίνεση και οι άνθρωποι συνειδητοποιούν ότι η έκφραση της γνώμης τους με αυτόν τον τρόπο οδηγεί σε θετικές

αλλαγές. Η εισαγωγή της διαδικασίας συναίνεσης δίνει σε κάθε ευκαιρία την ευκαιρία σε όλα τα μέλη της ομάδας τους να γίνουν περισσότερο σαν συνάδελφοι επιχειρηματίες που σκέφτονται μαζί σας και ενεργούν και αποφασίζουν προς το συμφέρον του οργανισμού.

Η συναίνεση δεν είναι συμφωνία γνώμης

Η διαφορά μεταξύ συναίνεσης και συμφωνία γνώμης είναι πολύ σημαντική και μεγαλύτερη από ό,τι μπορεί να υποδηλώνει η μικρή αλλαγή στην ορθογραφία. Σε μια συναινετική απόφαση, η αναζήτηση ενός συμβιβασμού συνεχίζεται -συνήθως για μεγάλο χρονικό διάστημα- έως ότου όλοι μπορούν να συμφωνήσουν με τον προτεινόμενο συμβιβασμό. Η λήψη συναινετικών αποφάσεων το ανατρέπει αυτό. Οι άνθρωποι δεν χρειάζεται να τους αρέσει μια συναινετική απόφαση, αλλά μπορούν ακόμα να συμφωνήσουν μαζί της επειδή δεν μπόρεσαν να προβάλουν

ουσιαστικές αντιρρήσεις εναντίον της. Η συναίνεση σημαίνει ότι η απόφαση βρίσκεται εντός της προσωπικής ζώνης ανοχής κάθε συμμετέχοντα. Επομένως, το εύρος της λήψης αποφάσεων με συναίνεση είναι συνολικά μεγαλύτερο από ό,τι όταν αναζητάτε μια ομαδική απόφαση με βάση τη σύμφωνη γνώμη - με άλλα λόγια, αναζητώντας τον μικρότερο κοινό παρονομαστή. Συναίνεση σημαίνει μεγαλύτερο περιθώριο κίνησης και ταχύτερες αποφάσεις που θα ωφελήσουν ολόκληρο τον οργανισμό.

Περισσότερο δημοκρατικό από τη δημοκρατία

Η διαδικασία συναίνεσης καθιστά τη δημοκρατία πιο δημοκρατική. Τα μειονεκτήματα των δημοκρατικών αποφάσεων που λαμβάνονται από την πλειοψηφία είναι επαρκώς γνωστά και οδηγούν στο ότι τα θέματα της δημοκρατίας και της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων περνούν τόσο δύσκολα στους οργανισμούς. Στις κλασικές συμμετοχικές δημοκρατικές δομές, τα άτομα έχουν συχνά την εντύπωση ότι η πλειοψηφία τα παραβλέπει εντελώς όταν λαμβάνει αποφάσεις και ότι οι ατομικές φωνές μετράνε ελάχιστα ή καθόλου. Επιπλέον, σπαταλιέται πολύς χρόνος και ενέργεια καθώς πρέπει να δημιουργηθούν συμμαχίες για να βοηθηθεί μια ιδέα να γίνει επιτυχής. Οι νικητές σε αυτές τις καταστάσεις είναι συχνά εκείνοι που είναι πιο επιδέξιοι από άποψη τακτικής ή που διαθέτουν περισσότερους πόρους και επομένως μπορούν να κάνουν καλύτερη δουλειά στο lobbying.

Η κοινωνιοκρατική συναίνεση είναι πιο δημοκρατική από τη δημοκρατία, κυρίως επειδή εξασφαλίζει ότι κάθε άτομο μπορεί να έχει μεγαλύτερη επιρροή σε μια απόφαση χωρίς να επιτρέπει σε άτομα ή μειονότητες να στήσουν μπλόκα. Ιδιαίτερα οι νεότεροι οργανισμοί -κυρίως εκείνοι του τομέα της πληροφορικής- έχουν ανακαλύψει τη συναίνεση ως σύστημα λήψης αποφάσεων, καθώς

πολλές αρχές που απορρέουν από την ευέλικτη ανάπτυξη λογισμικού εναρμονίζονται καλά με την προσέγγιση της συναίνεσης (βλ. εργαλείο "Scrum").

Συναίνεση και ανθεκτικότητα

Μια λιγότερο αξιοσημείωτη θετική παρενέργεια της εφαρμογής της διαδικασίας συναίνεσης είναι το γεγονός ότι βελτιώνει τη διαχείριση των κινδύνων ενός οργανισμού με πολύ βιώσιμο τρόπο. Εάν οι άνθρωποι αναζητούν αντιρρήσεις με κάθε σημαντική απόφαση που λαμβάνεται, με άλλα λόγια οι πιθανές αρνητικές συνέπειες μιας απόφασης τίθενται ρητά στο επίκεντρο, τότε η μέθοδος συναίνεσης θα συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ανθεκτικότητας ενός ολόκληρου οργανισμού.

Τι πρέπει και τι δεν πρέπει να αποφασίζεται με συναίνεση;

Η μέθοδος συναίνεσης θα πρέπει να διατηρείται για σημαντικές θεμελιώδεις αποφάσεις. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα ακόλουθα θέματα:

- Όραμα, αποστολή, προϊόντα ή υπηρεσίες και οι στόχοι, οι στρατηγικές ή τα σχέδια που συνδέονται με αυτά.
- Αποφάσεις που επηρεάζουν τη δομή του οργανισμού.
- Η οργάνωση των διεργασιών ή των σημαντικών διαδικασιών στην καθημερινή σας επιχείρηση.
- Πλαίσια προϋπολογισμού και δημοσιονομικές αποφάσεις.
- Ρόλοι ή λειτουργίες εντός του οργανισμού.
- Διορισμοί και απολύσεις.

Η διαδικασία συναίνεσης είναι γενικά κατάλληλη για λιγότερο σημαντικές ή πιο λεπτομερείς αποφάσεις, αλλά η συναίνεση απαιτεί συνήθως δυσανάλογα μεγάλη προσπάθεια σε σχέση με το κέρδος. Μια επιλογή εδώ ως

εναλλακτικός μηχανισμός για τη λήψη αποφάσεων είναι η "συμβουλευτική λήψη αποφάσεων" που παρουσιάζεται επίσης σε αυτό το κεφάλαιο.

Μόλις η μέθοδος συναίνεσης χρησιμοποιηθεί συστηματικά από όλους τους συμμετέχοντες για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων πρωταρχικής σημασίας, τότε θα διαπιστώσετε ότι το ζήτημα των "ουσιαστικών αντιρρήσεων" ή δηλώσεις όπως "αυτό είναι αρκετό για τώρα" και "αυτό δεν αποτελεί πρόβλημα για εμάς ως οργανισμό" θα εκφράζονται από όλο και περισσότερους ανθρώπους, ακόμη και όταν πρόκειται για λιγότερο σημαντικές αποφάσεις. Τα κεντρικά στοιχεία της συναίνεσης θα γίνουν μέρος της συνήθους γλώσσας ενός οργανισμού και θα αποτελέσουν τη βάση για αποφάσεις που είναι λιγότερο σημαντικές, χωρίς να χρειάζεται ρητά να περάσουν και από τα έξι στάδια της διαδικασίας λήψης συναινετικών αποφάσεων.

Ένα σύστημα συμμετοχής, ώστε να μπορούν πράγματι να ληφθούν και να εφαρμοστούν οι αποφάσεις

"Πολλοί μάγειρες χαλάνε το ζυμό". Αυτή είναι μια από τις παροιμίες με τις οποίες έχουν μεγαλώσει πολλοί άνθρωποι. Ίσως ήρθε η ώρα να ξεφύγουμε από αυτή τη μονόπλευρη οπτική γωνία ή τουλάχιστον να την τροποποιήσουμε λέγοντας: "Πολλοί μάγειρες χαλάνε τον ζυμό, αλλά μόνο όταν δεν είναι ξεκαθαρισμένο ποιος κάνει τι και πότε". Στη συναίνεση, όλοι μαζί "μαγειρεύουν" ένα ζυμό για να τον απολαύσουν όλοι, και αυτό γίνεται με δομημένο τρόπο χωρίς χάος.

Πολλοί άνθρωποι συνδέουν το θέμα της συμμετοχής με ατελείωτες συζητήσεις χωρίς ικανοποιητικά αποτελέσματα, με εσωτερικές διαμάχες για την εξουσία και με την παρατήρηση ότι οι αποφάσεις

που έχουν ήδη ληφθεί επανειλημμένα τίθενται εκ νέου στην ημερήσια διάταξη από μεμονωμένα άτομα ή κόμματα. Το μόνο πράγμα που στην πραγματικότητα μένει στο περιθώριο είναι η συνεπής εφαρμογή των αποφάσεων. Γι' αυτό η από κοινού λήψη αποφάσεων, η αυτονομία και η συμμετοχή είναι θέματα που πολλοί ηγέτες προσεγγίζουν με δισταγμό, συνήθως επειδή έχουν αποθηκεύσει ακριβώς αυτές τις αρνητικές εμπειρίες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η μέθοδος της συναίνεσης προσφέρει μια πραγματική εναλλακτική λύση που καθιστά δυνατή την επίτευξη κατάλληλων και γρήγορων αποφάσεων τόσο σε περιόδους οικονομικής επιτυχίας όσο και σε περιόδους κρίσης.

Συναίνεση σε περιόδους κρίσης

Μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε περιόδους κρίσης να χρησιμοποιηθεί η τεχνογνωσία όλων. Ωστόσο, το σύνηθες αντανακλαστικό και η κλασική αντίδραση της ηγεσίας σε στιγμές κρίσης είναι ακριβώς αντίθετο. Οι ομάδες αρχίζουν να αναζητούν τον ισχυρό άνδρα ή γυναίκα και, με αυτόν τον τρόπο, καταλήγουν να βάζουν όλα τα αυγά τους σε ένα καλάθι. Αυτό μπορεί να αποδειχθεί εντάξει, και τα ράφια των επιχειρηματικών βιβλίων είναι γεμάτα από ιστορίες που μοιράζονται μαζί μας τις επιτυχίες ακμαίων γκουρού της διοίκησης. Αντίθετα, δεν θα βρείτε το βιβλίο "Ανέλαβα την ευθύνη και χρεοκοπήσαμε μέσα σε μισό χρόνο" σε καμία λίστα μπεστ σέλερ, παρόλο που θα υπήρχαν εκατομμύρια έμπειροι συγγραφείς παγκοσμίως για κάτι τέτοιο. Γιατί δεν υπάρχει ένα τέτοιο βιβλίο; Λοιπόν, κανείς δεν θα θέλει να το διαβάσει και οι εν δυνάμει συγγραφείς συνήθως μετακινούνται κατευθείαν από την αποτυχία τους ως διευθυντές σε άλλη ηγετική θέση σε άλλη εταιρεία. Το αν θα έχουν μεγαλύτερη επιτυχία εκεί μένει να το δούμε.

Όποιος θα ήθελε να πειραματιστεί με τη

μέθοδο συναίνεσης δεν πρέπει να αποθαρρύνεται από μια στιγμή κρίσης. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα περιπτώσεων όπου η κοινωνιοκρατική προσέγγιση ήρθε σε σωτηρία, μεταξύ άλλων στην εταιρεία Eindhoven Elektrotechniek που ανήκε στον εμπνευστή της κοινωνιοκρατίας. Εκεί έλαβαν την απόφαση με συναίνεση ότι όλοι θα μοιράζονταν το έργο της υπέρβασης της τρέχουσας κρίσης. Το σύνολο του εργατικού δυναμικού προχώρησε στην απόκτηση νέων συμβάσεων. Μέσα σε λίγο περισσότερο από μισό χρόνο η κρίση είχε ξεπεραστεί και αντί 60 άτομα να χάσουν τη δουλειά τους, όπως είχε αρχικά προγραμματιστεί, το εργατικό δυναμικό χρειάστηκε να μειωθεί μόνο κατά πολύ λίγα άτομα. Αυτό μας δείχνει ότι μπορεί να είναι σοφότερο να υπολογίζουμε σε όλους σε μια κρίση, αντί να αφήνουμε ένα άτομο να αποφασίζει. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα αν αυτός που λαμβάνει την απόφαση είναι ένας ανεξάρτητος εργαζόμενος ηγέτης που συνήθως έχει λίγα να χάσει. Ακόμη και οι κακοί διευθυντές μπορούν συνήθως να βρουν γρήγορα ξανά μια καλά αμειβόμενη θέση, αλλά δεν ισχύει το ίδιο εξίσου για τους εργαζόμενους που έχουν χάσει τη δουλειά τους.

Συγκρούσεις και συναίνεση

Δεν θα πρέπει να έχετε την εντύπωση ότι οι αποφάσεις συναίνεσης διεξάγονται πάντα ομαλά ή ότι ένας συνεργατικός τρόπος συνεργασίας θα ριζώσει στον οργανισμό σας με το πάτημα ενός διακόπτη. Η συναίνεση δεν είναι μια προσέγγιση κατά των συγκρούσεων. Εάν, για παράδειγμα, "διεξάγεται πόλεμος" μεταξύ επιμέρους τομέων στον οργανισμό σας, τότε η μέθοδος της συναίνεσης δεν θα σας βοηθήσει αυτόματα να βρείτε μια διέξοδο προς τα εμπρός. Πρόκειται για μια πρόκληση που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια. Σε αυτό το εγχειρίδιο θα βρείτε διάφορα εργαλεία που θα σας βοηθήσουν να αντιμετωπίσετε παραγωγικά τις συγκρούσεις και τις

συγκρούσεις. Ωστόσο, η προσέγγιση της συναίνεσης εξακολουθεί να προσφέρει σημαντικό πλεονέκτημα ακόμη και σε καταστάσεις σύγκρουσης. Μόλις δημιουργηθεί σωστά και γίνει αποδεκτή εντός του οργανισμού, θα μπορείτε να βασίζεστε στην κουλτούρα της συναίνεσης που επικεντρώνεται στα γεγονότα - ακόμη και σε περιόδους σοβαρών συγκρούσεων. Η διαφορά σε σχέση με την αντιμετώπιση συγκρούσεων χωρίς συναίνεση είναι ότι χρησιμοποιείτε μια δομημένη προσέγγιση την οποία μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να "πιάσετε δουλειά", έστω και με ρυθμιζόμενο τρόπο.

Είναι σημαντικό για όλους τους συμμετέχοντες να προετοιμαστούν

Εάν η διαδικασία συναίνεσης γίνει μια τακτικά επαναλαμβανόμενη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον οργανισμό σας, τότε θα πρέπει να προετοιμάζετε προσεκτικά κάθε συνάντηση. Στείλτε εκ των προτέρων την ημερήσια διάταξη στους συμμετέχοντες, καθώς και τυχόν σημαντικές και σχετικές πηγές πληροφοριών ή γεγονότα. Έτσι, όλοι οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να προετοιμαστούν καλύτερα για την απόφαση που πρέπει να ληφθεί. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται ο κίνδυνος να μην είναι δυνατή η λήψη ορισμένων αποφάσεων συναίνεσης επειδή λείπουν σημαντικές πληροφορίες, πράγμα που σημαίνει ότι το βήμα 2 (γύρος ενημέρωσης) δεν μπορεί να ολοκληρωθεί.

Η συναίνεση δεν λειτουργεί χωρίς διαφάνεια

Η ανοιχτή διαχείριση σημαντικών πληροφοριών, χωρίς τις οποίες δεν μπορείτε να λάβετε θεμελιώδεις αποφάσεις για τη συναίνεση, θα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στο DNA ενός οργανισμού. Δεν λειτουργεί εάν η διαφάνεια και η ανοικτό-



τητα δεν εφαρμόζονται στην πράξη. Εάν, όπως συνέβη στην Ολλανδία, για παράδειγμα, ένα ολόκληρο εργατικό δυναμικό αποφασίσει να παραιτηθεί από μια αύξηση μισθού, αυτό μπορεί να λειτουργήσει μόνο εάν τα στοιχεία της εταιρείας δημοσιοποιούνται τακτικά - και όχι μόνο όταν βρίσκεστε ήδη σε κρίση.

Το εργαλείο Beta-Codex που παρουσιάζεται επίσης σε αυτό το κεφάλαιο είναι ένας καλός τρόπος για να μάθετε για 11 ακόμη σημαντικές αρχές παράλληλα με τη διαφάνεια, οι οποίες θα σας παρέχουν πολύ πρακτική βοήθεια καθώς λαμβάνετε αποφάσεις σχετικά με τη συναίνεση.

Εξασκείστε τακτικά τη μετριοπάθεια

Ο συντονιστής έχει μια πολύ σημαντική λειτουργία στη συναίνεση και, όπου είναι δυνατόν, θα πρέπει να αναλαμβάνεται από όσο το δυνατόν περισσότερα διαφορετικά άτομα σε έναν οργανισμό. Αυτό απαιτεί εξάσκηση. Οι συντονιστές της συναίνεσης πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί σε όλες τις φάσεις μιας απόφασης συναίνεσης, ώστε να είναι σε θέση την κρίσιμη στιγμή, για παράδειγμα

όταν ένα σχέδιο πρότασης πρέπει να τροποποιηθεί υπό το πρίσμα μιας ουσιαστικής ένστασης, να διατυπώσουν μια κατάλληλη πρόταση συναίνεσης. Αυτό απαιτεί επίσης ισχυρή ικανότητα προβληματισμού, ώστε ο συντονιστής να είναι σε θέση να εκφράσει τη δική του γνώμη και τα προσωπικά του συναισθήματα σχετικά με ένα σχέδιο πρότασης χωρίς να θεωρηθεί προκατειλημμένος. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να αναπτυχθούν στο ρόλο τους. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι συντονιστές να μπορούν να μιλούν ανοιχτά και με διαφάνεια για τις εμπειρίες τους στον γύρο προβληματισμού (βήμα 6).

Η στάση του συντονιστή

Οι ακόλουθες πτυχές συμβάλλουν στην καλή μετριοπάθεια της συναίνεσης:

- Δείξτε εκτίμηση για όλους τους συμμετέχοντες και τις δηλώσεις τους, καθώς και για τον εαυτό σας.
- Βλέποντας από ψηλά: θα πρέπει να φοράτε το διαδικαστικό σας καπέλο και να ξέρετε σε ποιο στάδιο βρίσκεται η ομάδα αυτή τη στιγμή.
- Να είστε ανιδιοτελής στο ρόλο του



συντονιστή: υπηρετείτε την ομάδα και τη βοηθάτε να λάβει μια κοινή απόφαση. Δεν βρίσκεστε εκεί για να προωθήσετε τα δικά σας συμφέροντα.

- Βρίσκοντας μια καλή ισορροπία μεταξύ του "ελεύθερου παιχνιδιού" και του "περιορισμού".
- Ένας καλός συντονιστής θα έχει το θάρρος να αντιμετωπίσει πράγματα που δεν είναι απαραίτητα.
- Εσωτερική εμπιστοσύνη στην προσέγγιση της συναίνεσης: αν όλοι τηρήσουμε τη δομή, τότε θα καταλήξουμε σε μια λύση συναίνεσης.
- Υπομονή, εσωτερική γαλήνη, παρουσία και ενσυναίσθηση.
- Να είστε ανοιχτοί σε προτάσεις της ομάδας που είναι ουσιαστικές ή σχετικές με τη διαδικασία.
- Ένας καλός συντονιστής μπορεί να εκφράσει και να αντέξει τη δική του έλλειψη γνώσεων ή την αίσθηση ότι είναι καταβεβλημένος. Θα ζητήσει την υποστήριξη της ομάδας όταν συμβαίνει αυτό.

Η στάση όλων των συμμετεχόντων

Όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν ανοιχτή στάση απέναντι στα μέλη της ομάδας τους όχι μόνο στο συγκεκριμένο πλαίσιο λήψης αποφάσεων συναίνεσης, αλλά και στις γενικές μεταξύ τους σχέσεις. Θα υπάρχει μια ευρέως διαδεδομένη αίσθηση ότι η προσέγγιση της συναίνεσης είναι επιτυχής και αυθεντική όταν συμπεριφορές όπως η αποδοχή άλλων απόψεων, ο επιμερισμός της ευθύνης ή ο τακτικός διάλογος ως ομάδα αναδύονται σε άλλες πτυχές της καθημερινής εργασίας και γίνονται μέρος της κανονικής αλληλεπίδρασης μεταξύ τους.

Πίεση των ομότιμων στη συναίνεση;

Συχνά διατυπώνεται η υπόθεση ότι, ιδίως όταν πρόκειται για την προβολή μιας ουσιαστικής ένστασης, η πίεση των συναδέλφων ή η "ομαδική σκέψη" θα μπορούσε να οδηγήσει στη μη διατύπωση τέτοιων αντιρρήσεων, παρόλο που θα ήταν πολύ σημαντικές και σχετικές. Αυτή είναι μια

δικαιολογημένη ένσταση και, ως συντονιστής, θα πρέπει να προετοιμαστείτε γι' αυτό. Λειτουργεί καλύτερα αν έχετε στη διάθεσή σας ένα παράδειγμα από τον δικό σας οργανισμό, όπου θα ήταν επιθυμητό να είχε εκφράσει ένα μέλος της ομάδας την ουσιαστική αντίρρησή του και να είχε αποτρέψει έτσι μια λανθασμένη απόφαση.

Η ιστορία είναι γεμάτη από καταστροφικές αποφάσεις που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν οι εμπλεκόμενοι είχαν λίγο περισσότερο θάρρος.

Ξεκαθαρίστε στην ομάδα σας:

- Κάθε ένσταση μπορεί να είναι σημαντική για την επιβίωση του οργανισμού σας. Γι' αυτό κανείς σε αυτόν τον γύρο δεν θα μπορούσε να μην έχει ενδιαφέρον να ακούσει τις αντιρρήσεις.
- Σχετικά με το θέμα της "πίεσης από ομοτίμους": μια καλά λειτουργούσα χρήση της προσέγγισης της συναίνεσης θα σημαίνει ότι κανείς δεν θα απορρίψει μια ένσταση. Όλοι οι συμμετέχοντες γνωρίζουν από εμπειρία πόσο πολύτιμη μπορεί να είναι μια ένσταση και ότι οι περισσότερες ενστάσεις μπορούν να ενσωματωθούν καλά.

Συναίνεση online - κανένα πρόβλημα

Συνιστούμε να εισαγάγετε και να εξασκηθείτε σε αυτή την προσέγγιση αυτοπροσώπως, ώστε να καταστεί δυνατός ο καλύτερος προβληματισμός σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις κατά τη διαδικασία συναίνεσης. Μόλις καθιερωθεί μια ορισμένη ρουτίνα, τότε αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί εξίσου καλά και διαδικτυακά.

ΠΟΡΟΙ

Buck, John; Villines, Sharon (2007): Villines: We the People: We the People: Sociocracy. info Press.

Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): Jutta Eckstein.

Laloux, Frederic (2016): Frederick Laloux: Reinventing Organizations: Reinventing Organizations: Reinventing Organizations: Frederic Laloux.

Πηγές στο Διαδίκτυο: <https://www.sociocracyforall.org/>

Η λήψη αποφάσεων συναίνεσης μπορεί να διδαχθεί και να ασκηθεί με παιγνιώδη τρόπο. Στον παρακάτω γερμανικό ιστότοπο του Christian Rütger θα βρείτε αγγλικό υλικό: House-Sharing-Game (αγγλική έκδοση). Είναι διαθέσιμο για δωρεάν λήψη εδώ: <https://www.soziokratie.org/wg-spiel/>

HASHTAGS

#Συναίνεση #Αποφάσεις #Δημοκρατία #Ατομική Ευθύνη
#Αυτοοργάνωση #Συμμετοχή #Αυτονομία

16 Δίνοντας Ανατροφοδότηση

Μεταξύ των ιδεών του λάθους και του σωστού, υπάρχει ένα πεδίο. Θα σας συναντήσω εκεί.

Rumi



Οφέλη:

Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν:

- ☒ Θέλετε να καθιερώσετε σαφείς κανόνες συνεργασίας με βάση την εξέταση των δικών σας αναγκών και των αναγκών των μελών της ομάδας σας.
- ☒ Θα κάνετε τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται συναισθηματικά ασφαλείς εξηγώντας τους τις δυσκολίες σε συνεχή βάση- τίποτα δεν συμβαίνει πίσω από την πλάτη τους.
- ☒ Θέλετε να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς, όπου όλοι κατανοούν τις διαφορετικές προοπτικές των μελών της ομάδας.
- ☒ Θέλετε τα μέλη της ομάδας να επικοινωνούν άμεσα μεταξύ τους, να αποφεύγουν τη χειραγώγηση και να μην επηρεάζουν αρνητικά ο ένας τον άλλον.
- ☒ Θέλετε ο ίδιος και τα μέλη της ομάδας σας να αναπτύσσετε την αυτογνωσία σας, να μαθαίνετε ο ένας από τον άλλον και να βελτιώνετε στις καθημερινές εργασιακές καταστάσεις.
- ☒ Θέλετε να αποτρέψετε την εμφάνιση συγκρούσεων επειδή δεν υπάρχει συζήτηση στην ομάδα σχετικά με το τι λειτουργεί και τι δεν λειτουργεί στη συνεργασία.

Από την πρακτική

Ο Michal είναι ο επικεφαλής μιας νεοσύστατης επιχείρησης. Ένα κρίσιμο μέρος της επιχείρησής τους είναι η συνεργασία με τους επενδυτές. Ο Michal προσέλαβε πρόσφατα τον Robert λόγω της επιτυχίας του στην άντληση κεφαλαίων από επενδυτές. Ωστόσο, η πρώτη συνάντηση του Robert με έναν πιθανό επενδυτή ήταν απογοητευτική. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ο επενδυτής φάνηκε να εκπλήσσεται από την κατεύθυνση

της συζήτησης. Ο επιχειρηματίας είχε στη διάθεσή του 20 λεπτά, τα οποία ο Michal θεώρησε ότι δεν ήταν αρκετός χρόνος. Ο επενδυτής είχε αρχικά εκδηλώσει ενδιαφέρον, αλλά στη συνέχεια απέσυρε την υποστήριξή του από το έργο. Ο Michal ντράπηκε βλέποντας τον τρόπο με τον οποίο ο Robert οδήγησε τη συνάντηση. Σκέφτηκε ότι ο Robert δεν ήταν αρκετά πειστικός και ότι ο πελάτης είχε τρομάξει από την έλλειψη ικανότητας του Robert. Ο ηγέτης αποφάσισε ότι ήθελε να δώσει αυτή την ανατροφοδότηση στον Robert επειδή ήταν πιθανό να μην είχε επίγνωση της επίδρασης που είχε στον επενδυτή. Εάν ο Robert συνέχισε να προετοιμάζει τις συναντήσεις και να διεξάγει συνομιλίες με αυτόν τον τρόπο, δεν θα έχει κανένα αποτέλεσμα. Κατά την επιστροφή, ο Michal είπε στον Robert:

"Ξέρεις, Robert, θα μπορούσες να είχες προετοιμάσει καλύτερα αυτή τη συνάντηση. Πες μου, πώς ένιωσες όταν ο επενδυτής εξέφρασε αρχικά ενδιαφέρον και στη συνέχεια αρνήθηκε να συνεργαστεί μαζί μας; Δεν σκέφτηκες ότι θα άξιζε τον κόπο να τον πιέσεις περισσότερο σε αυτό το σημείο; Όταν δεν ανταποκρίθηκες, ο πελάτης φοβήθηκε την έλλειψη ικανότητάς σου και τελικά εγκατέλειψε την περαιτέρω συζήτηση μαζί μας. Πριν από τη συνάντηση με έναν νέο δυνητικό επενδυτή, θα ήθελα να προετοιμάσεις ένα σχέδιο για τη συζήτηση, το οποίο θα συζητήσουμε μαζί και θα αποφασίσουμε την τελική στρατηγική".

Προς έκπληξη του Michal, ο Robert δεν αντέδρασε όπως περίμενε. Δεν κατάλαβαινε τι προσπαθούσε να του πει ο Michal. Διεξήγαγε τη συνάντηση με τον ίδιο τρόπο που έκανε πάντα. Πίστευε ότι εκεί είχε κλείσει αρκετό χρόνο και ότι οι συναντήσεις με τους πιθανούς επενδυτές που απέρριψαν την πρότασή τους ήταν απλώς ένα φυσιολογικό μέρος της δουλειάς τους. Δεν του άρεσε επίσης ο τρόπος με τον οποίο ο

Michal περίμενε περισσότερη επιμονή, επειδή δεν ήθελε να φαίνεται επιθετικός όταν συναλλάσσεται με ανθρώπους. Σε απάντηση, υπερασπίστηκε τον εαυτό του απέναντι στον τρόπο εργασίας που ήθελε να του επιβάλει ο Michal. Η συζήτησή τους μετατρεπόταν όλο και περισσότερο σε καυγά. Και οι δύο αρνήθηκαν να μετακινηθούν από τις αρχικές τους θέσεις. Ο Robert άρχισε να αναρωτιέται αν θα μπορούσε να συνεργαστεί με τον Michal. Ο Michal αναρωτήθηκε αν είχε προσλάβει το λάθος άτομο, το οποίο δεν ήταν πολύ ανοιχτό σε ανατροφοδότηση. Η σχέση τους είχε επιδεινωθεί.

Ο Michal είχε σκοπό να επηρεάσει τον Robert. Ωστόσο, κατέληξε να προκαλέσει αντίσταση:

- χρησιμοποιώντας κρίσεις, όχι γεγονότα. Δεν μίλησε για το τι παρατήρησε και τι δεν παρατήρησε, αλλά μετέφερε τις κρίσεις του σχετικά με τη συμπεριφορά του Robert (θα έπρεπε να ήσουν "καλύτερα προετοιμασμένος").
- χρησιμοποιώντας ερμηνείες της συμπεριφοράς του πελάτη και όχι γεγονότα ("ο πελάτης φοβήθηκε").
- αντιμετωπίζοντας την ιδέα του για τη διεξαγωγή μιας συνομιλίας (πιέζοντας τον πελάτη) ως μια αντικειμενική, αποτελεσματική στρατηγική με την οποία ο Robert θα έπρεπε να συμφωνήσει, παρόλο που τα δύο μέρη δεν είχαν ένα κοινό πρότυπο.

Αυτό οδήγησε τον Robert να απορρίψει την πρόταση ενεργειών που του έκανε.

Πώς θα μπορούσε να δώσει την ανατροφοδότηση με μεγαλύτερη επιτυχία; Ακολουθεί μια εναλλακτική προσέγγιση:

"Ξέρεις, Robert, έχω κάποιες παρατηρήσεις σχετικά με τη συνάντηση και θα ήμουν ευτυχής να μοιραστώ μαζί σου την άποψή μου. Θα ήθελες να την ακούσεις;" [δημιουργώντας ένα συμβόλαιο, ελέγχοντας αν η ανατροφοδότηση είναι επιθυμητή]

"Παρατήρησα ότι ο πελάτης μάς ρώτησε ποιος ήταν ο σκοπός της συνάντησης και μας είπε ότι είχε 20 λεπτά για εμάς. Αρχικά, είπε ότι ενδιαφερόταν να συνεργαστεί μαζί μας, αλλά αφού άκουσε την περιγραφή του έργου, είπε όχι". [γεγονότα]

"Προσωπικά, βρήκα αυτή τη συζήτηση αρκετά δύσκολη και αισθάνθηκα χαμένος". [συναισθήματα]

"...γιατί χρειάζομαι περισσότερη σαφήνεια και εστίαση." [προσωπικές ανάγκες]

"Θα ήθελα να σου ζητήσω να προετοιμάσεις μια ατζέντα πριν από τη συνάντηση με έναν νέο δυνητικό επενδυτή, την οποία θα συζητήσουμε από κοινού και θα αποφασίσουμε για την τελική στρατηγική πριν από τη συνάντηση. Τι γνώμη έχεις γι' αυτό;" [αίτημα για συγκεκριμένη δράση]. "Με ενδιαφέρει επίσης να μάθω πώς αντιλήφθηκες αυτή τη συνάντηση. "

Αυτή η εναλλακτική προσέγγιση είναι απαλλαγμένη από επιθέσεις και αποτελεί πρόσκληση για την ανάπτυξη μιας καλύτερης ποιότητας συνεργασίας και την επίτευξη θετικών αλλαγών και για τις δύο πλευρές.

Με λίγα λόγια:

- Η ανατροφοδότηση είναι το θεμέλιο των ομάδων που βασίζονται στην ευέλικτη συνεργασία. Για εσάς ως ηγέτη, είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία, αν θέλετε να έχετε μια εκτιμητική και αποτελεσματική επίδραση. Η
- ανατροφοδότηση είναι ένας τρόπος να μιλήσετε στους άλλους για τα πράγματα που λειτουργούν ή δεν λειτουργούν στη συνεργασία/σχέση σας με ένα άλλο άτομο. Με την αποσαφήνιση των παρεξηγήσεων σε συνεχή βάση, αυτές δεν κλιμακώνονται σε συγκρούσεις. Μιλώντας για το τι λειτουργεί, ενισχύετε την καλή συνεργασία. Η

- ανατροφοδότηση είναι ένα είδος "δώρου" που μπορείτε να κάνετε στον εαυτό σας, στο άλλο άτομο και στη σχέση σας. Υποτίθεται ότι θα σας δώσει περισσότερη κατανόηση, εμπιστοσύνη και καλύτερης ποιότητας συνεργασία. Η ανατροφοδότηση βοηθά να εκφράσετε πώς είστε χωρίς να κατηγορείτε και να επικρίνετε. Τα σαφή αιτήματα θα απελευθερώσουν τους ηγέτες από μια κουλτούρα απαιτήσεων. Κάθε άρνηση του συνομιλητή είναι μια πρόσκληση σε διάλογο για την αναζήτηση στρατηγικών και την εξεύρεση μιας λύσης που θα κερδίσουν όλοι.
- Θα είστε σε θέση να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με τη βοήθεια μιας καλά μελετημένης διαδικασίας ανατροφοδότησης:
 - Τι λειτουργεί στη συνεργασία μας;
 - Τι δεν λειτουργεί στη συνεργασία μας;
 - Τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε τη συνεργασία μας;

Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι η ανατροφοδότηση γίνεται με καλές προθέσεις. Να θυμάστε ότι ένας σημαντικός σκοπός του να μιλάτε με ένα άλλο άτομο είναι να παραμείνετε σε επαφή και να το κατανοήσετε καλύτερα. Η ακατάλληλη ανατροφοδότηση μπορεί να οδηγήσει το άλλο άτομο σε αμυντική συμπεριφορά, σε επίθεση ή σε απόσυρση. Μερικές φορές, υπό το πρόσχημα της ανατροφοδότησης, ο ηγέτης θέλει να επιβάλει την αντίληψή του για την πραγματικότητα και τους τρόπους δράσης του στο άτομο χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τη διαφορετικότητα και τις ανάγκες του συνομιλητή. Όταν προκύπτουν πιο σύνθετες καταστάσεις στη συνεργασία, ορισμένοι ηγέτες αισθάνονται ανασφάλεια και αντιδρούν παρέχοντας ανατροφοδότηση. Αυτό τους στερεί την ευκαιρία να διορθώσουν

και να ενισχύσουν τη συνεργασία τους.

Η κατάρτιση ενός συμβολαίου συνεργασίας [βλ. το εργαλείο: Συμβόλαιο Ομάδας] απομακρύνει ένα σημαντικό μέρος αυτών των ανησυχιών. Είναι ευκολότερο να αναφερόμαστε σε ρυθμίσεις που έχουν κάνει εθελοντικά και τα δύο μέρη και για τις οποίες έχουν αναλάβει την ευθύνη. Η ανατροφοδότηση είναι επίσης ένα εργαλείο για την υποστήριξη των εργασιών από τη σύμβαση. Ορισμένοι ηγέτες αναμένουν μη ρεαλιστικά ότι ο απλός καθορισμός κανόνων θα τους κάνει να λειτουργήσουν αμέσως. Η ανατροφοδότηση καθιστά δυνατή τη συμφωνία σε ένα σύνολο καλών πρακτικών και κανονισμών. Η ανατροφοδότηση επιτρέπει επίσης τον επαναπροσδιορισμό του συμβολαίου εάν αποδειχθεί ότι άλλοι κανόνες θα ήταν πιο κατάλληλοι για την πραγματικότητα στην οποία λειτουργεί η ομάδα.

Το μοντέλο ανατροφοδότησης που περιγράφεται παρακάτω προέρχεται από το μοντέλο μη βίαιης επικοινωνίας (NVC), το οποίο αναπτύχθηκε από τον Marshall Rosenberg.

«Η μη βίαιη επικοινωνία (NVC) βασίζεται στις αρχές της μη βίας, της φυσικής κατάστασης της συμπόνιας, όταν δεν υπάρχει βία στην καρδιά. Η NVC ξεκινά με την παραδοχή ότι όλοι είμαστε από τη φύση μας συμπονετικοί και ότι οι βίαιες στρατηγικές -είτε λεκτικές είτε σωματικές- είναι μαθημένες συμπεριφορές που διδάσκονται και υποστηρίζονται από την επικρατούσα κουλτούρα. Η NVC υποθέτει επίσης ότι όλοι μοιραζόμαστε τις ίδιες βασικές ανθρώπινες ανάγκες και ότι όλες οι ενέργειες αποτελούν στρατηγική για την ικανοποίηση μιας ή περισσότερων από αυτές τις ανάγκες. Οι άνθρωποι που ασκούν την NVC έχουν διαπιστώσει μεγαλύτερη αυθεντικότητα στην επικοινωνία τους, αυξημένη κατανόηση, εμπάθυνα της σύνδεσης και επίλυση συγκρούσεων.»

Πηγή: <https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>

Μοντέλο παροχής ανατροφοδότησης σύμφωνα με τα 4 βήματα της μη βίαιης επικοινωνίας:



Παρατηρήσεις

Παρατηρήσεις χωρίς αξιολογήσεις

- ☒ Βλέπω
- ☒ Ακούω
- ☒ Παρατηρώ
- ☒ "Όταν βλέπω...", "Όταν ακούω..."

Συναισθήματα

- Συναισθήματα σε σχέση με αυτό που παρατηρείτε (αντί για σκέψεις)
- "Νιώθω..."

Χρειάζεται

- Τι χρειάζεστε ή τι εκτιμάτε (και όχι την προτίμηση ή μια συγκεκριμένη ενέργεια)
- "...γιατί το χρειάζομαι / αξία"

Αιτήματα

- Οι συγκεκριμένες ενέργειες που θα θέλατε να γίνουν.
- "Θα ήσουν πρόθυμος να...;"
- Επίσης, είναι δυνατόν να ζητήσετε ανατροφοδότηση σχετικά με την ανατροφοδότηση: πώς είναι για εσάς;

ΟΔΗΓΙΕΣ

Το να δίνετε ή να δέχεστε ανατροφοδότηση δεν είναι δύσκολο, αν εμποδώσετε τις ακόλουθες πτυχές και τις εφαρμόζετε τακτικά.

Πώς πρέπει να δίνετε ανατροφοδότηση;

1. Μιλήστε για τα γεγονότα

Ένα γεγονός είναι ένα γεγονός που θα μπορούσε να καταγράψει μια αντικειμενική κάμερα. Καθαρές παρατηρήσεις για το τι κάνει ή δεν κάνει ένα άτομο. Αναφέρεται μόνο σε αυτό που έχει συμβεί. Οι ερμηνείες, αντίθετα, μιλούν για το πώς συνέβη αυτό - και περιέχουν ήδη την υποκειμενική σας εκτίμηση.

Οι θετικές αξιολογήσεις μπορούν να ανεβάσουν τη διάθεση, αλλά δεν οδηγούν στην επανάληψη θετικών εμπειριών στο μέλλον, επειδή το άτομο δεν γνωρίζει τι ακριβώς ήταν καλό. Για παράδειγμα: "προετοιμάστηκες καλά για τη συνάντηση" λέει σημαντικά λιγότερα από το "κατά τη διάρκεια της συνάντησης συνόψισες τη μέχρι τώρα συνεργασία μας".

Τα γεγονότα περιέχουν αυτό που μπορείτε να δείτε και να ακούσετε στη συμπεριφορά του άλλου ατόμου. Οι αξιολογήσεις, αντίθετα, περιέχουν ερμηνείες, γενικεύσεις και προσδοκίες για συγκεκριμένες ενέργειες. Χωρίς να στηρίζετε σε γεγονότα, ένα άτομο μπορεί να μπερδευτεί και να μην καταλάβει σε τι αναφέρεστε ή γιατί μιλάτε γι' αυτό.

Αντικαθιστώντας τις αξιολογήσεις, τις ερμηνείες και τις κρίσεις με γεγονότα, θα διευκολύνετε το άλλο άτομο να ανοιχτεί σε αυτά που λέτε. Οι κρίσεις προκαλούν αίσθημα αδικίας, αντίσταση, αμυντικές συμπεριφορές και μπορεί να οδηγήσουν ακόμη και σε επίθεση.

Ομοίως, η ανατροφοδότηση θα λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά όταν αποφεύγετε τις γενικεύσεις. Αντί να μιλάτε για

καταστάσεις που συμβαίνουν "πάντα" ή "ποτέ", μιλήστε για ένα συγκεκριμένο γεγονός ή μια συγκεκριμένη ενέργεια σε αυτή την κατάσταση.

2. Μιλήστε για συναισθήματα

Τα συναισθήματα αποτελούν ουσιαστικό μέρος της αυτοέκφρασης και του να είσαι αυθεντικός ηγέτης. Πιθανόν να έχετε παρατηρήσει ότι το ίδιο σύνολο γεγονότων μπορεί να προκαλέσει διαφορετικά συναισθήματα σε διαφορετικούς παρατηρητές. Στο παράδειγμα που αναφέρθηκε παραπάνω, ο Michal ένωσε αμνηχανία. Ένα άλλο άτομο στην ίδια κατάσταση μπορεί να νιώθει θυμό. Κάποιος άλλος μπορεί να αισθανόταν θλίψη. Αυτό το πρόβλημα μπορεί ακόμη και να δημιουργήσει θετικά κίνητρα για έναν ακόμη ηγέτη.

Δεν υπάρχουν καλά και κακά συναισθήματα, μόνο ευχάριστα και δυσάρεστα. Τα πρώτα τα αισθάνεστε όταν ικανοποιούνται οι ψυχολογικές σας ανάγκες - τα δεύτερα όταν οι ανάγκες σας δεν ικανοποιούνται.

Για παράδειγμα, αισθάνεστε ικανοποίηση όταν πετυχαίνετε τους στόχους σας και βιώνετε απογοήτευση όταν δεν επηρεάζετε τα γεγονότα γύρω σας.

Σε αυτό το πλαίσιο, τα συναισθήματα έχουν πάντα πληροφοριακή λειτουργία και υποδεικνύουν τις ανάγκες που είναι σημαντικές για εσάς εκείνη τη στιγμή.

Αν θέλετε να είστε ένας αυθεντικός ηγέτης, είναι σημαντικό να μπορείτε να παρατηρείτε και να αναγνωρίζετε τα συναισθήματά σας. Ο καθένας είναι υπεύθυνος για το πώς βιώνει την πραγματικότητα γύρω του και ποια συναισθήματα



προκύπτουν. Είναι καλό να αναφέρεστε μόνο στον εαυτό σας αν θέλετε να μιλήσετε για τα συναισθήματα με ασφάλεια. Για παράδειγμα, το "Νιώθω ενοχλημένος" επικοινωνεί τα συναισθήματά σας χωρίς να κατηγορείτε ή να προβάλλετε τα συναισθήματά σας στους άλλους λέγοντας: "Είσαι ενοχλητικός". Είναι ευκολότερο να σχηματίσετε κρίσεις παρά να μιλήσετε για τα συναισθήματά σας. Είναι ευκολότερο να πείτε "τα έκανες θάλασσα στη συνάντηση" από το να πείτε "ένιωσα αμήχανα στη συνάντηση" και να περιγράψετε ποια γεγονότα σας προκάλεσαν αυτή την αίσθηση. Ωστόσο, ενώ ο πρώτος τρόπος προσκαλεί τον άλλον να αντιδράσει αμυνόμενος ή επιτιθέμενος, ο δεύτερος προσκαλεί σε διάλογο.

Ομοίως, δίνοντας θετική ανατροφοδότηση και μιλώντας για συναισθήματα, δείχνετε πώς η δράση του άλλου σας επηρεάζει προσωπικά.

Αντί να πείτε: «επαγγελματική παρουσίαση» αξίζει να χρησιμοποιήσετε κάτι πιο προσωπικό και να πείτε: "Ένωσα αυτοπεποίθηση κατά τη διάρκεια της παρουσιάσής σας".

Αντί να πείτε "οργανώσατε μια υπέροχη εκδήλωση ομαδικής ανάπτυξης",

μπορείτε να πείτε: "Χαίρομαι που ο τρόπος που οργανώσατε την εκδήλωση ομαδικής ανάπτυξης σήμαινε ότι μπόρεσα να γνωρίσω καλύτερα τα μέλη της ομάδας μας και να διασκεδάσω πολύ. Ένωσα υπέροχα".

Οι άνθρωποι έχουν πολύ διαφορετικά επίπεδα ευαισθησίας στα συναισθήματά τους. Κάποιοι είναι καλύτεροι από άλλους στο να αναγνωρίζουν τα συναισθήματά τους. Ωστόσο, με λίγη εκπαίδευση, ο καθένας μπορεί να μάθει να επικοινωνεί τα συναισθήματά του στις συνεδρίες ανατροφοδότησης, έτσι ώστε να μπορεί να πραγματοποιηθεί μια παραγωγική ανταλλαγή.

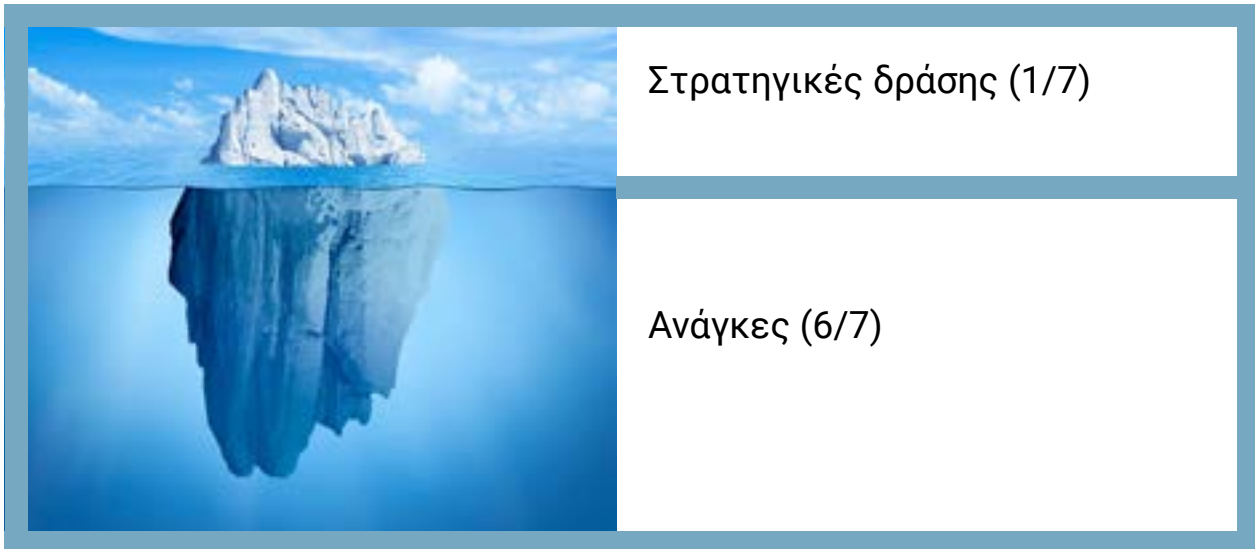
3. Μιλήστε για τις ανάγκες σας

Οι ανάγκες είναι καθολικές ανθρώπινες ιδιότητες που όλοι βιώνουμε. Οι ανάγκες δεν σχετίζονται με συγκεκριμένο τόπο, χρόνο ή πρόσωπο. Οι ανάγκες αποτελούν κίνητρο για κάθε σας πράξη. Όλες οι συμπεριφορές σας περιστρέφονται γύρω από την ικανοποίηση των αναγκών σας.

Οι μέθοδοι που επιλέγετε για να καλύψετε τις ανάγκες σας είναι στρατηγικές. Υπάρχουν αμέτρητες από αυτές και

Τι διακρίνει τις στρατηγικές δράσης από τις ανάγκες;

Οι στρατηγικές δράσης είναι προκατασκευασμένες ιδέες για το πώς ένα άτομο αποφασίζει να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Οι ανάγκες, από την άλλη πλευρά, παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τα κίνητρα πίσω από αυτές τις στρατηγικές.



καθορίζουν τους μοναδικούς τρόπους με τους οποίους ο καθένας από εμάς ζει τη ζωή του.

Στο επίπεδο των αναγκών, είμαστε όλοι ίδιοι. Αυτό που μας κάνει διαφορετικούς είναι οι στρατηγικές που επιλέγουμε να εφαρμόσουμε. Ανεξάρτητα από τις διαφορές μεταξύ εσάς και των συναδέλφων ή των πελατών σας, μπορείτε γενικά να βρείτε κοινό έδαφος όσον αφορά τις ανάγκες σας.

Το 1/7 του παγόβουνου προεξέχει από την επιφάνεια του νερού και τα 6/7 είναι βυθισμένα. Αυτό δεν είναι ορατό πάνω από την επιφάνεια του νερού.

Το ίδιο ισχύει και για τις στρατηγικές δράσης και τις ανάγκες. Οι δράσεις είναι άμεσα ορατές στους άλλους ανθρώπους. Οι ανάγκες πίσω από αυτές τις ενέργειες είναι κρυφές και σπάνια αποκαλύπτονται. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πολλές παρεξηγήσεις.

Για παράδειγμα, το αίτημα για αύξηση είναι η στρατηγική ενός συναδέλφου για δράση - κάτι που εκφράζει σε συζήτηση ή,

πιο επίσημα, γραπτώς. Ωστόσο, η ανάγκη πίσω από αυτό το αίτημα είναι αόρατη. Η ίδια στρατηγική θα μπορούσε να προκληθεί από διάφορες ανάγκες: εκτίμηση, ανάπτυξη, κύρος, ασφάλεια, αυτοεκπλήρωση και πολλές άλλες. Όταν μιλάτε με τους ανθρώπους, πρέπει να ρωτάτε για τις ανάγκες που κρύβονται πίσω από τις ενέργειές τους. Όταν δίνετε ανατροφοδότηση, είναι σημαντικό να είστε ξεκάθαροι σχετικά με τις ανάγκες σας, χωρίς να αφήνετε περιθώρια για εικασίες ή παρερμηνείες.

Αν εκφράσετε τις ανάγκες σας με σαφήνεια, η συνεργασία με τους συναδέλφους σας μπορεί να γίνει πιο στενή και ταυτόχρονα πιο ευέλικτη. Λάβετε υπόψη σας ότι οι ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν με πολύ διαφορετικές ενέργειες. Υπάρχουν πολλά περιθώρια για την επίτευξη μιας καλής λύσης που να ικανοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους.

Μπορείτε να προσδιορίσετε την ανάγκη απαντώντας στην ερώτηση:

- Τι είναι απαραίτητο για μένα;
- Ποια προστιθέμενη αξία θα πρέπει

να έχει η λύση για μένα;

- Τι θέλω να επιτύχω με τη ενέργειά μου;

Μερικές φορές, χρειάζεται λίγος προβληματισμός για να φτάσει κανείς στο βάθος των δικών του αναγκών. Όπως συμβαίνει και με τα συναισθήματα, ορισμένοι άνθρωποι είναι απόλυτα ξεκάθαροι για το γιατί θέλουν κάτι, ενώ άλλοι δεν έχουν τόση επίγνωση των αναγκών τους. Στο δρόμο προς την αυξημένη αυτογνωσία, κάθε ηγέτης θα πρέπει να αναρωτιέται επανειλημμένα ποιες ανάγκες τον κάνουν να ενεργεί με ορισμένους τρόπους.

4. Να ζητάτε αντί να απαιτείτε

Η ανατροφοδότηση που διεξάγεται μόνο σε επίπεδο γεγονότων και προσωπικών ανησυχιών (συναισθήματα και ανάγκες) μπορεί να αφήσει το άλλο άτομο να αισθάνεται αβοήθητο. Ο σκοπός της ανατροφοδότησης είναι η ενίσχυση της συνεργασίας. Με τη διατύπωση αιτημάτων, δεν αφήνετε το άτομο στη σφαίρα των εικασιών ούτε μεταφέρετε την ευθύνη για το συναίσθημά σας σε αυτή την κατάσταση.

Ζητήστε συγκεκριμένη δράση. Ελέγξτε αν το αίτημα μπορεί να ικανοποιηθεί. Αυτό σημαίνει πάνω απ' όλα ότι πρέπει να είναι απτό και άμεσα επαληθεύσιμο.

Παράδειγμα λανθασμένης διατύπωσης ενός αιτήματος: "Έχω μια σημαντική ομιλία αύριο ενώπιον του διοικητικού συμβουλίου και είμαι πολύ νευρικός. Εφόσον θα είσαι εκεί, θα μπορούσες να με στηρίξεις, σε παρακαλώ;"

Παράδειγμα σωστής διατύπωσης ενός αιτήματος: "Αύριο έχω μια σημαντική ομιλία μπροστά στο συμβούλιο και είμαι πολύ νευρικός. Θα είσαι εκεί. Μπορείς να με κοιτάξεις και να μου χαμογελάσεις όταν αρχίσω τη διάλεξή μου;"

Στο πρώτο παράδειγμα, ο ομιλητής

μιλάει για την ανάγκη του για υποστήριξη, αλλά δεν εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο θα ήθελε να τη λάβει. Το πρόσωπο στο οποίο απευθύνεται το αίτημα είναι επομένως υπερβολικά υπεύθυνο. Στη δεύτερη περίπτωση, το αίτημα είναι απτό και εφικτό. Ο ομιλητής εξηγεί μια απλή στρατηγική για τη λήψη υποστήριξης.

Μερικές φορές, δεν είναι σαφές αν το άλλο άτομο καταλαβαίνει τι λέτε όταν μεταδίδετε ένα μήνυμα. Επομένως, μπορεί να χρειαστεί να ζητήσετε από το άτομο να επαναλάβει αυτό που άκουσε από εσάς ή να συνοψίσει το αίτημά σας.

Με αυτόν τον τρόπο, μας απασχολεί η ανάγκη για ποιοτική επικοινωνία. Αυτού του είδους το αίτημα είναι ευεργετικό όταν υπάρχουν ισχυρότερα συναισθήματα, καθώς μπορούν να μειώσουν την ποιότητα της επαφής και της λήψης πληροφοριών (καθώς και τη μετάδοση ανατροφοδότησης).

Μπορείτε να βελτιωθείτε ζητώντας από ένα άλλο άτομο να σας σχολιάσει τα σχόλιά σας. Όταν δίνουμε πληροφορίες σε ένα άλλο άτομο, συχνά θέλουμε να ξέρουμε πώς αυτό που λέμε το επηρεάζει. Αυτή είναι μια φόρμουλα που τους καλεί να απαντήσουν.

- Πώς σας κάνουν να αισθάνεστε αυτά που σας είπα;

- Τι σημαίνουν για εσάς αυτά που είπα;

- Τι θα κάνετε τώρα με αυτά που μοιράστηκα μαζί σας;

Ένα αίτημα από την άποψη ενός μοντέλου μη βίαιης επικοινωνίας δεν είναι διαταγή. Όταν ζητάτε, είστε ανοιχτοί στο πρόσωπο με το οποίο μιλάτε. Ο συνομιλητής σας μπορεί να συμφωνήσει ή να διαφωνήσει. Ένα "όχι" δεν σημαίνει ότι δεν μπορείτε πλέον να καταλήξετε σε συμφωνία. Μπορείτε να πείτε "όχι" σε μια συγκεκριμένη στρατηγική και να αναζητήσετε άλλους τρόπους για να ικανοποιήσετε μια ανάγκη που είναι σημαντική για εσάς.



Παράδειγμα διατύπωσης για ανατροφοδότηση

Προχωρήστε βήμα προς βήμα:

Βήμα 1 Παρατηρήσεις

Αναφέρετε τα γεγονότα που είναι σχετικά.

Βήμα 2 Συναισθήματα

Αναφέρετε τα συναισθήματα που σας προκαλεί αυτή η αντίληψη. Μην μεταβιβάζετε την ευθύνη για τα συναισθήματά σας στο άτομο με το οποίο μιλάτε.

Βήμα 3 Ανάγκες

Αναγνωρίστε την ανάγκη που σας προκαλεί αυτό το συναίσθημα.

Βήμα 4 Αίτημα

Ζητήστε συγκεκριμένη δράση (ή ανατροφοδότηση).

Παράδειγμα 1

"Η περίληψή σου που εστάλη στο δικηγορικό γραφείο περιείχε όλους τους συνδέσμους προς νομικές πράξεις. Η ενέργειά σου μας γλίτωσε από δύο ημέρες εργασίας."

"Χάρηκα."

"Επειδή εκτιμώ την αποτελεσματικότητα στην εργασία."

"Μπορούμε να συμφωνήσουμε ότι αυτό θα είναι το πρότυπο της συνεργασίας μας με τους δικηγόρους από εδώ και στο εξής;"

Παράδειγμα 2

"Συζητήσαμε χθες ότι θα ετοιμάζες έναν κατάλογο προτεινόμενων προμηθευτών για σήμερα το πρωί, είναι μεσημέρι και δεν τον έχω."

"Εκπλήσσομαι".

"Επειδή πρέπει να τηρήσω τις συμφωνίες μου."

"Όταν μου αναφέρεις μια ημερομηνία λήξης, μπορείς, σε παρακαλώ, να μου δώσεις ρεαλιστικές προθεσμίες που να λαμβάνουν υπόψη και τις άλλες υποχρεώσεις μου;"

Παράδειγμα 3

"Έφτασες με καθυστέρηση 40 λεπτά στο μάθημα κατάρτισης."

"Ήμουν ανήσυχος και νευρικός".

"Επειδή χρειάζομαι πληροφορίες".

"Παρακαλώ τηλεφώνησε μου νωρίτερα αν ξέρεις ότι θα αργήσεις".

Παράδειγμα 4

"Σήμερα ηγήθηκες για πρώτη φορά μιας συνεδρίας συμβουλευτικής από ομοτίμους. Αυτή ήταν η πρώτη συνάντηση αυτού του είδους στον οργανισμό μας."

"Ένωσα περήφανη και ήμουν χαρούμενη".

"Επειδή εκτιμώ τη συνεργασία και την ανάπτυξη".

"Μπορείτε να μοιραστείς μαζί μου την αξία που σου έδωσε αυτή η εμπειρία;"

Πώς να λάβετε ανατροφοδότηση;

Το να ζητάτε ανατροφοδότηση από συναδέλφους και ενδιαφερόμενους είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους ανάπτυξης στον εργασιακό χώρο.

Είναι καλό να διευκρινίζετε τι θέλετε να μάθετε όταν συγκεντρώνετε πληροφορίες για τον εαυτό σας. Αυτό θα σας επιτρέψει να διατυπώσετε το αίτημά σας ώστε να πάρετε αυτό που θέλετε περισσότερο. Όσο πιο συγκεκριμένη είναι η ερώτηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να λάβετε μια χρήσιμη απάντηση που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για τον εαυτό σας.

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα ερωτήσεων που μπορείτε να κάνετε:

- Μπορείτε να πείτε ποιες από τις συνεισφορές μου στο έργο μας σας βοήθησαν;
- Πώς αισθανθήκατε για μένα κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας;
- Τι σας βοήθησε και τι σας δυσκόλεψε κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας;
- Τι πιστεύετε για τη συνεργασία μας;

Υιοθετώντας μια στάση ενδιαφέροντος, θα αντλήσετε πολύτιμη ανατροφοδότηση, ακόμη και αν οι πληροφορίες δίνονται με αξιολογικό τρόπο. Για παράδειγμα, όταν ακούτε "αυτή η λύση είναι απελπιστική", αντί να υπερασπιστείτε τον εαυτό σας ή να αποσυρθείτε, μπορείτε να αναζητήσετε πληροφορίες που κρύβονται πίσω από αυτή τη δήλωση, κατεβαίνοντας στο επίπεδο των γεγονότων:

- Τι ακριβώς σε αυτή την πρόταση είναι απελπιστικό;
- Τι λειτουργεί και τι δεν λειτουργεί σε αυτή τη λύση;
- Τι δεν έχω συμπεριλάβει σε αυτή τη λύση;

Δεχόμενοι καλά και συνειδητά την ανατροφοδότηση - αλλά και δίνοντας σωστά ανατροφοδότηση - μπορεί στην πράξη, την πρώτη φορά, να μην το πετύχετε τέλεια. Ωστόσο, αν ως ηγέτης παίρνετε την ομάδα σας μαζί σας και όλα τα μέλη της ομάδας σας αναπτύσσονται τακτικά σε αυτόν τον τομέα, τότε θα έχετε δημιουργήσει μια καλή βάση για τη βιώσιμη βελτίωση της επικοινωνίας στο εργασιακό σας περιβάλλον. Ακόμη και οι συνάδελφοι που έρχονται συχνά σε σύγκρουση μεταξύ τους θα μπορούν να επιλύουν τις διαφορές τους πιο παραγωγικά στο μέλλον, αν χρησιμοποιούν συνειδητά τους απλούς κανόνες ανατροφοδότησης που παρουσιάζονται.



ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Πάρτε τα πράγματα με τη σειρά τους

Επιλέξτε σκόπιμα ποιες πληροφορίες θέλετε να μεταφέρετε. Μην υπερφορτώνετε ένα άτομο με πολλές λεπτομέρειες. Για παράδειγμα, αν εντοπίσετε διάφορους τομείς ευκαιριών ανάπτυξης για το άτομο που λαμβάνει ανατροφοδότηση, ξεκινήστε με την πιο σημαντική πτυχή.

Η θετική ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη

Όταν δίνετε ανατροφοδότηση, μην ξεχνάτε να αναφέρετε τις θετικές πτυχές. Όταν λέτε στα μέλη της ομάδας σας πώς η συμπεριφορά τους σας επηρεάζει θετικά, ενισχύεται ο δεσμός σας και αυξάνεται η προθυμία τους να επαναλάβουν αυτές τις θετικές ενέργειες.

Προσοχή στις γενικεύσεις

Όταν δίνετε ανατροφοδότηση, αποφύγετε όρους όπως "πάντα" ή "ποτέ". Αυτές οι γενικεύσεις είναι συνήθως λανθασμένες. Ένα άτομο δεν θα αργήσει ποτέ "πάντα" ή δεν θα τηρήσει "ποτέ" τις προθεσμίες του. Μια γενικευμένη δήλωση είναι επίσης εύκολο να αντιμετωπιστεί. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο χρειάζεστε συγκεκριμένες καταστάσεις και σαφή γεγονότα όταν δίνετε ανατροφοδότηση.

Αφήστε ελευθερία επιλογής

Αποφύγετε την παροχή συμβουλών ή την υπόδειξη συγκεκριμένων τρόπων δράσης. Όταν δίνετε συμβουλές, στερείτε από τον αποδέκτη της ανατροφοδότησης την ελευθερία να αποφασίσει τι είναι καλύτερο για αυτόν.

Leveraging reaction to negative responses

When giving feedback, be prepared to receive a negative response. For example: "No, I don't agree, I don't see it that way, I will not comply with your request". Instead of insisting on your request, you should then adopt an interested attitude and ask your interlocutor for their perspective, their view, and their intentions. Your interlocutor's "no" thus becomes the beginning of a dialogue aimed at strengthening your cooperation by considering both your own and your interlocutor's needs. The tool "inclusive dialogue" supports you with further interesting suggestions on how you can better shape communication.

Αξιοποίηση της αντίδρασης στις αρνητικές αντιδράσεις



Είναι λάθος να πιστεύετε ότι κάποιος που δίνει ανατροφοδότηση αξιολογεί το έργο σας στο σύνολό του. Αυτή η ανατροφοδότηση αφορά την ειλικρινή επικοινωνία σχετικά με μια πτυχή της εργασίας σας, η οποία θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν σαφέστερα αναγνωρίσιμη.

Οργάνωση παρακολούθησης

Κανονίστε ένα ραντεβού για παρακολούθηση. Πολλοί ηγέτες πιστεύουν ότι η συμπεριφορά αλλάζει ήδη αν απλώς δώσουν σωστά ανατροφοδότηση. Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει πάντα. Εάν κανονίσετε ένα ραντεβού παρακολούθησης, μπορείτε να μάθετε τι έχει λειτουργήσει και τι όχι.

Ανατροφοδότηση και ομαδικό συμβόλαιο

Μπορείτε να εργαστείτε με "συμβόλαια" (βλ. εργαλείο "Συμβόλαιο Ομάδας") για να αποφύγετε πολλές παγίδες που μπορεί να προκύψουν όταν εργάζεστε με ανατροφοδότηση. Εάν υπάρχει εκ των προτέρων μια συναινετική συμφωνία στην ομάδα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα δίνεται και θα γίνεται αποδεκτή η ανατροφοδότηση, τότε όλοι μπορούν

να ανατρέχουν σε αυτή τη συμφωνία και να αναλαμβάνουν την ευθύνη να διασφαλίζουν ότι αυτή τηρείται. Τα εργαλεία "Δίνοντας Ανατροφοδότηση" και "Συμβόλαιο Ομάδας" μπορούν επίσης να αλληλουποστηρίζονται για να δημιουργήσουν θετικό αντίκτυπο. Η σωστή παροχή ανατροφοδότησης υποστηρίζει ολόκληρη την ομάδα, για παράδειγμα, στην τήρηση ενός εθελοντικά συμφωνημένου ομαδικού συμβολαίου, π.χ. πώς πρέπει να γίνονται ορισμένες εργασίες ή πώς ρυθμίζεται η επικοινωνία στην ομάδα. Ορισμένοι ηγέτες υποθέτουν ότι η απλή επιβολή κανόνων θα οδηγήσει στην τήρησή τους. Αυτό είναι αφελές. Τα εργαλεία "Δίνοντας Ανατροφοδότηση" και "Συμβόλαιο Ομάδας", μαζί καθιστούν πιο πιθανό το ενδεχόμενο οι καλά ηχηρές πρακτικές και κανόνες να ισχύσουν στην πράξη. Η ανατροφοδότηση καθιστά επίσης δυνατή την αναπροσαρμογή ενός ομαδικού συμβολαίου εάν αποδειχθεί ότι άλλες ρυθμίσεις είναι καταλληλότερες για την επιτυχή συνεργασία.

ΠΟΡΟΙ

The feedback model used in this tool is based on "Nonviolent Communication" (NVC), a concept developed by Marshall B. Rosenberg.

Τι είναι η μη βίαιη επικοινωνία; <https://www.cnvc.org/learn-nvc/what-is-nvc>

Rosenberg, Marshall B. (2015): Marshall Rosenberg: Nonviolent Communication: Nonviolent Communication (Μη βίαιη επικοινωνία): A Language of Life: A Language of Life: Εργαλεία που αλλάζουν τη ζωή για υγιείς σχέσεις, Puddledancer PR.

Συνιστάται επίσης:

Rosenberg, Marshall B. (2012): Marshall Rosenberg: Living Nonviolent Communication: Living Nonviolent Communication: Living Nonviolent Communication: Macmillan.

Miyashiro, Marie R. (2011): The Empathy Factor: Your Competitive Advantage for Personal, Team, and Business Success; PuddleDancer Press.

Διαδικτυακές πηγές για τη μη βίαιη επικοινωνία: <https://www.cnvc.org> και <http://www.nvcdancefloors.com>.

Αξίζει επίσης να το διαβάσετε, εν μέρει επειδή επικεντρώνεται στην οπτική γωνία εκείνων που λαμβάνουν ανατροφοδότηση:

Stone, Douglas; Heen, Sheila (2015): Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well, Penguin Books.

Καλύτερη κατανόηση των συναισθημάτων και των αναγκών:

Αν θέλετε να αναπτύξετε την κατανόηση των συναισθημάτων, ρίξτε μια ματιά σε αυτόν τον κατάλογο προτεινόμενης ανάγνωσης:

<https://www.cnvc.org/training/resource/feelings-inventory>

Ως σημείο εκκίνησης για τη διερεύνηση των σημαντικότερων αναγκών σας, ο παρακάτω κατάλογος είναι κατάλληλος: <https://www.cnvc.org/training/resource/needs-inventory>

HASHTAG / ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

#giving feedback #getting feedback #non violet communication #nvc # Rosenberg

17 Τρίγωνο Δράματος

«Ένα θύμα μπερδεύει την ευαλωτότητα με την αδυναμία. Ένας διώκτης μπερδεύει τη λεκτική βία με την εξουσία. Ένας διασώστης μπερδεύει τη διάσωση με τη βοήθεια».
Στίβεν Κάρπμαν



Οφέλη:

Πότε είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;

- ☒ • Όταν αναγνωρίζετε μοτίβα επικοινωνίας στην ομάδα που δεν οδηγούν σε μια κατάσταση win-win. Αντίθετα, όλοι οι εμπλεκόμενοι αισθάνονται άσχημα στο τέλος. Όταν θέλετε να είστε σε θέση να ανταποκριθείτε σε αυτά τα μοτίβα με τις κατάλληλες παρεμβάσεις.
- ☒ • Όταν θέλετε να αντιμετωπίσετε εποικοδομητικά καταστάσεις συνομιλίας στις οποίες διατυπώνονται κατηγορίες.
- ☒ • Όταν θέλετε να ενθαρρύνετε τη θετική ομαδική επικοινωνία, αντιμετωπίζοντας ενεργά τη χειραγώγηση και εξουδετερώνοντας τα διαπροσωπικά παιχνίδια.
- ☒ • Όταν θέλετε να ενθαρρύνετε υγιείς σχέσεις και συναισθηματική ασφάλεια στην ομάδα σας, ώστε η ομάδα σας να έχει μια καλή βάση για τη δική της ανάπτυξη, την απόδοσή της, την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και την απόλαυση της δουλειάς της.

Από την πρακτική

Ο Malik είναι ένας αξιοσέβαστος και επιτυχημένος υπάλληλος που εμπορεύεται τα τεχνικά προϊόντα της εταιρείας του. Για να είναι επιτυχημένος σε αυτόν τον τομέα πρέπει να συνδυάζει την τεχνική εξειδίκευση με την ικανότητα να διαπραγματεύεται και να πραγματοποιεί πωλήσεις. Η επιτυχία σε αυτόν τον τομέα δεν είναι κάτι που συμβαίνει από τη μια μέρα στην άλλη. Απαιτεί συστηματική προσέγγιση, ισχυρή επίγνωση των αναγκών των πελατών και ικανότητα συνεχούς μάθησης. Η στρατηγική της εταιρείας είναι να προσλαμβάνει όλο και περισσότερο προσωπικό με μικρή εμπειρία, οι οποίοι στη συνέχεια αποκτούν την τεχνογνωσία τους στην εργασία. Ο Malik διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Είναι

τακτικά ο μέντορας για το νέο προσωπικό. Του άρεσε πάντα να βοηθά και να μεταδίδει τις γνώσεις του. Ήθελε μάλιστα να γίνει δάσκαλος όταν ήταν νεότερος. Πρόσφατα, όμως, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το να βοηθάει τους άλλους τον καίει. Η συνειδητοποίηση αυτή προκλήθηκε από μια συζήτηση που είχε κάνει με τον Oliver. Ο νεότερος υπάλληλος είχε ζητήσει τη συμβουλή του, καθώς δεν είχε καταφέρει να κερδίσει νέους πελάτες για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο Όλιβερ ανησυχούσε ότι θα μπορούσε να χάσει τη δουλειά του αν τα πράγματα συνέχιζαν έτσι. Η συζήτηση εξελίχθηκε κάπως έτσι: Oliver: "Μαλίκ, αγωνίζομαι να κερδίσω νέους πελάτες. Είναι δύσκολο να έρθω πραγματικά σε επαφή με τους πελάτες. Δουλεύουν κυρίως από το σπίτι. Θεωρώ ότι είναι πιο εύκολο να δημιουργήσω και να αναπτύξω επαφές όταν τους συναντώ από κοντά". Malik: "Έχεις δοκιμάσει να καλέσετε τους πελάτες να μας επισκεφθούν στο γραφείο; Είχα καλές εμπειρίες από αυτό στο παρελθόν". Oliver: "Αυτό είναι καλό για σένα. Εσύ έχεις ήδη μια επιχειρηματική σχέση με τους πελάτες σου, αλλά για μένα δεν λειτουργεί". Malik: "Θα μπορούσες να προσπαθήσεις να τους πείσεις ενεργοποιώντας την κάμερά σου και χρησιμοποιώντας τη θετική γλώσσα του σώματός σου για να αναπτύξεις μια σχέση με τον πελάτη. Θα μπορούσαμε να το εξασκήσουμε αυτό μαζί σε μια βιντεοδιάσκεψη, αν θέλεις. Θα μπορούσα να αναλάβω το ρόλο του πελάτη. Τι γνώμη έχεις γι' αυτό;" Oliver: "Δεν μου αρέσουν οι προσομοιωμένες συνομιλίες πωλήσεων - απέχουν πολύ από την πραγματικότητα. Δεν μπορείς να σκεφτείς κάτι που θα μου χαρίσει την επιτυχία πιο γρήγορα;" Malik: "Γιατί δεν ρωτάς τους πελάτες σου πώς δουλεύουν με τους παρόχους υπηρεσιών ή τους επιχειρηματικούς τους εταίρους και στη συνέχεια να προσαρμοστείς στην προσέγγισή τους; Έτσι το κάνω εγώ". Oliver: "Μα να ρωτήσω απευθείας για τις προτιμήσεις τους; Αυτό είναι αγένεια. Μιλάς σοβαρά,

Μαλίκ; Νόμιζα ότι θα είχες καλύτερες συμβουλές για μένα! Αν έμπαινες σήμερα στον κλάδο, όπως έκανα εγώ, δεν νομίζω ότι θα τα κατάφερνες τόσο καλά με την αγορά". Ο Μαλίκ αισθάνθηκε πολύ άσχημα μετά από αυτή τη συζήτηση. Δεν ήταν η πρώτη φορά που ήθελε να βοηθήσει, και ο συνομιλητής του είχε καταστήσει σαφές ότι δεν είχε κάνει αρκετή προσπάθεια. Ταυτόχρονα, όμως, ο Μάλικ είχε την εντύπωση ότι ο Όλιβερ του έριχνε την ευθύνη για τη δουλειά του και τον καθιστούσε υπεύθυνο για την έλλειψη επιτυχίας του. Ο Μάλικ είχε την εντύπωση ότι εκείνος έδινε πάντα περισσότερα, μοιραζόταν τις καλύτερες πρακτικές του γνώσεις και οι προστατευόμενοι του απλώς δεν το εκτιμούσαν. Βρισκόταν στα πρόθυρα να αποσυρθεί από το ρόλο του ως μέντορας. Απευθύνθηκε στην επικεφαλής της ομάδας του Klara με το δίλημμά του. Μόλις η Klara άκουσε τους αγώνες του Malik, έθεσε την υπόθεση ότι ο Malik και ο Oliver είχαν πέσει σε ένα τρίγωνο δράματος στην επικοινωνία τους, παίρνοντας τους ρόλους του διώκτη, του διασώστη και του θύματος. Ο Όλιβερ επικοινωνούσε με τον Μαλίκ από τη θέση του θύματος, επιδεικνύοντας αδυναμία και αποπέμποντας την ευθύνη για την απόδοσή του στον μέντορά του. Ο Μαλίκ ανταποκρίθηκε στο ρόλο του διασώστη. Ήθελε να στηρίξει τον Oliver, ανέλαβε την ευθύνη για την κατάσταση και προσπάθησε να βρει ολοένα και καλύτερες λύσεις. Εν τω μεταξύ, ο Όλιβερ είχε μετατραπεί από το ρόλο του θύματος σε αυτόν του διώκτη, καθώς άκουγε τις συμβουλές του Μαλίκ και άρχισε να καθιστά τον Μαλίκ υπεύθυνο για ιδέες που ήταν ανεφάρμοστες ή παράλογες. Στο τέλος της συζήτησης, και οι δύο αισθάνονταν ανίσχυροι και "χαμένοι". Ο Oliver ένιωσε έτσι επειδή η συζήτηση επιβεβαίωσε την αίσθηση ότι δεν υπήρχε διέξοδος από την κατάσταση. Ο Malik ένιωσε έτσι επειδή ήταν πεπεισμένος ότι είχε δώσει τόσα πολλά από τον εαυτό του, μόνο και μόνο για να ακούσει παράπονα αντί για ευχαριστίες. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης με την Klara, ο Μαλίκ έμαθε

ότι το τρίγωνο δράματος είναι ένα είδος διαπροσωπικού παιχνιδιού που συχνά λαμβάνει χώρα ασυνείδητα. Αντί να εισάγει θετικές αλλαγές, στοχεύει απλώς στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης. Σε μια επόμενη συζήτηση ο Malik έμαθε πώς να αναγνωρίζει την επικοινωνία στο τρίγωνο δράματος. Κατάλαβε πού είχε την τάση να πέφτει στο ρόλο του διασώστη και γιατί υιοθετούσε τη συμπεριφορά του θύματος. Έμαθε να μην επιβαρύνει πλέον τον εαυτό του με τις ευθύνες άλλων ανθρώπων. Αυτό του επέτρεψε να αρχίσει και πάλι να απολαμβάνει την παροχή υγιούς υποστήριξης στους άλλους, δίνοντας παράλληλα προσοχή στον εαυτό του και στις δικές του ανάγκες, ενώ ταυτόχρονα επέτρεπε στους άλλους να αναπτυχθούν χωρίς να κατηγορεί τους άλλους ή να μετατοπίζει τις ευθύνες.

Με λίγα λόγια

Οι υγιείς σχέσεις εντός μιας ομάδας σημαίνουν ότι...

- κάθε μέλος της ομάδας αναλαμβάνει την ευθύνη για τις δικές του ανάγκες, συναισθήματα και αντιδράσεις.
- κανείς δεν αισθάνεται υπεύθυνος για τις ανάγκες, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις των άλλων.
- τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τις δικές τους ικανότητες, δεξιότητες και όρια, καθώς και εκείνες των συναδέλφων τους, και δείχνουν σεβασμό και εκτίμηση όταν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
- ο καθένας αλληλεπιδρά με τους άλλους με τη στάση "Είμαι εντάξει - είσαι εντάξει" (βλ. εργαλείο OK Positions).

Αυτή είναι η θεωρία. Στην πράξη, όλα τα μέλη της ομάδας δεν θα συμπεριφέρονται πάντα σύμφωνα με αυτούς τους κανόνες επικοινωνίας. Όταν πρόκειται για διαπροσωπική επικοινωνία, συχνά παίζονται τα λεγόμενα ψυχολογικά



παιχνίδια.

Τι είναι τα ψυχολογικά παιχνίδια;

Τα ψυχολογικά παιχνίδια είναι μια έννοια από τη συναλλακτική ανάλυση, η οποία δηλώνει ότι η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων θα καταλήξει σε ένα συγκεκριμένο προβλέψιμο αποτέλεσμα. Τα παιχνίδια ακολουθούν ένα ασυνείδητο μοτίβο επικοινωνίας που οδηγεί τουλάχιστον σε δυσάρεστα συναισθήματα και συχνά μάλιστα αφήνει ένα αίσθημα θριάμβου στη μία πλευρά και ήττας στην άλλη. Σε επίπεδο σχέσεων, όλοι οι εμπλεκόμενοι καταλήγουν να χάνουν, αφού τα παιχνίδια εμποδίζουν την εγγύτητα και την αυτονομία. Τα παιχνίδια είναι ασυνείδητες μορφές επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να δημιουργήσουν και να επαναλάβουν καταστάσεις που επιβεβαιώνουν τις αντιλήψεις τους για τον εαυτό τους, τους άλλους και τον κόσμο - αντιλήψεις που διαμόρφωσαν από την πρώιμη παιδική τους ηλικία. Τα παιχνίδια υπόσχονται

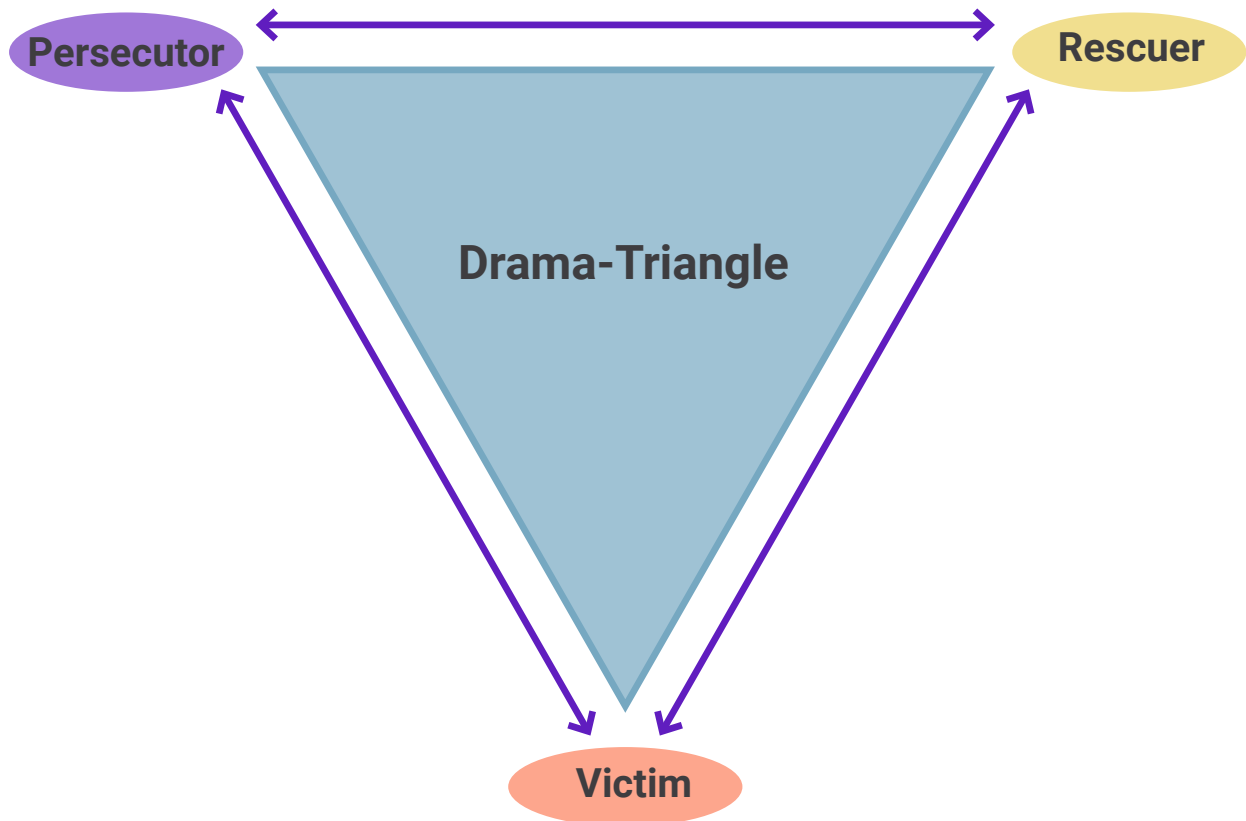
ένα αντιληπτό πλεονέκτημα για όσους απευθύνουν πρόσκληση για παιχνίδι. Λαμβάνουν, για παράδειγμα, προσοχή, αν και κυρίως αρνητική προσοχή. Αποφεύγουν δυσάρεστες καταστάσεις ή εμποδίζουν τους ανθρώπους να αναλάβουν ευθύνες.

Τα παιχνίδια αποτρέπουν την ενήλικη, υπεύθυνη συμπεριφορά. Οι άνθρωποι δεν επικεντρώνονται στην επίτευξη της καλύτερης δυνατής λύσης με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες. Η επικοινωνία φαίνεται να γίνεται ανοιχτά και χωρίς διακοπή. Πίσω από αυτή τη βιτρίνα, ωστόσο, κρύβεται το κίνητρο της επιβεβαίωσης των δικών τους προηγούμενων πεποιθήσεων. Κάποιος που έχει βιώσει έλλειψη υποστήριξης στη ζωή του, για παράδειγμα, θα διεξάγει ασυνείδητα τη συζήτηση με τέτοιο τρόπο ώστε να καταλήξει στο τέλος: "Ήξερα ότι δεν μπορούσα να βασιστώ σε κανέναν".

Μια από τις πιο θεμελιώδεις δυναμικές των ψυχολογικών παιχνιδιών περιγρά-

φεται από τον Stephen Karpman (βλ. προτεινόμενη βιβλιογραφία στην ενότητα "Πηγές") ως το τρίγωνο δράματος. Ανεξάρτητα από το θέμα της συζήτησης, τα μέρη καταλαμβάνουν τρεις ρόλους: διώκτης, διασώστης και θύμα.

The Drama Triangle



ΟΔΗΓΙΕΣ

Ρόλοι στο Τρίγωνο Δράματος: Θύμα – Σωτήρας

Οι άνθρωποι καταλαμβάνουν ασυνείδητα το ρόλο του διώκτη, του διασώστη ή του θύματος. Συνήθως μπαίνουν στο παιχνίδι με τον αγαπημένο τους ρόλο και αλλάζουν σε άλλον ρόλο κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης. Το τίμημα που πληρώνουν οι "συμπαίκτες" είναι, μεταξύ άλλων, ένα αυξανόμενο αίσθημα εξάντλησης. Στο τέλος, κανένας από τους εμπλεκόμενους δεν μένει με ένα θετικό συναίσθημα.

Ιδού ένα παράδειγμα: ένας διασώστης που δεν είναι ικανοποιημένος με την αποτυχία του θύματος να δείξει ευγνωμοσύνη μπορεί να γίνει διώκτης. Το θύμα μπορεί επίσης να αναλάβει τον ρόλο του διώκτη απέναντι στον διασώστη κατηγορώντας τον με επιμέλεια ότι δεν κάνει αρκετά για να βελτιώσει την κατάσταση.

Παρακάτω μπορείτε να βρείτε παραδείγματα των χαρακτηριστικών των τριών ρόλων:

Διώκτης

Πεποιθήσεις

- Είστε καλύτεροι από τους άλλους και έχετε την κατάσταση υπό έλεγχο.
- Οι τρόποι εργασίας σας είναι οι καλύτεροι.
- Δεν είστε σίγουροι ότι οι άλλοι θα μπορούσαν να έχουν τόση επιρροή όσο εσείς, να είναι εξίσου ικανοί με εσάς ή να επιτύχουν στόχους με άλλα μέσα από αυτά που έχετε στη διάθεσή σας.
- Φοβάστε ότι ο "κόσμος" θα καταρρεύσει αν παραιτηθείτε από τον έλεγχο και τη μικροδιαχείριση.
- • Αισθάνεστε έντονη την ανάγκη να αλλάξετε τους άλλους ανθρώπους.

Δράσεις

- Υποτιμάς τους άλλους.
- Επιτίθεστε, επικρίνετε, επιπλήττετε, επιπλήττετε, ταπεινώνετε και φέρνετε σε δύσκολη θέση τους άλλους.
- Ξεπερνάτε τις δυσκολίες αποποιούμενοι την ευθύνη από τον εαυτό σας και μεταθέτοντας την ευθύνη σε άλλους.
- Όταν έχετε την αίσθηση ότι σας έχουν φερθεί άδικα, θέλετε να βγείτε κερδισμένοι ή να πάρετε εκδίκηση.
- Δείχνετε με τη συμπεριφορά σας ότι αισθάνεστε πιο έξυπνοι, καλύτεροι, ανώτεροι κ.λπ.

Προσωπικά μειονεκτήματα

- Αναλαμβάνετε την ευθύνη για τα πάντα (κανείς άλλος δεν θα μπορούσε να το κάνει καλύτερα).
- Βιώνετε την υπεροχή, αλλά στο τέλος το μόνο που μένει είναι ένα δυσάρεστο συναίσθημα.
- Συχνά αισθάνεστε απομονωμένοι και μη κατανοητοί.
- Οι άνθρωποι γύρω σας πέφτουν στο ρόλο του θύματος.

Παράδειγμα δηλώσεων

- "Και γιατί δεν έχετε...;"
- "Έχεις σκεφτεί ποτέ...;"
- "Σταμάτα να σκέφτεσαι αυτές τις ανοησίες και κάνε κάτι που να αξίζει τον κόπο!"
- "Αυτή η ιδέα μπορεί να προήλθε μόνο από ένα πραγματικά ηλίθιο άτομο".
- "Δεν εκπλήσσομαι! Αν δεν το αναλάβω εγώ, τότε κανείς δεν θα το κάνει!"
- "Εκπλήσσομαι που κάποιος που είναι τόσο έξυπνος δεν καταλαβαίνει..."
- "Εσύ φταις που..."

Σωτήρας

Πεποιθήσεις

- Είστε πεπεισμένοι ότι οι άλλοι είναι πιο αδύναμοι.
- Έχετε χαμηλή εκτίμηση για τις ικανότητες των άλλων ανθρώπων να επιλύουν προβλήματα μόνοι τους.
- Δεν εμπιστεύεστε τους άλλους να αναλάβουν την ευθύνη.
- Έχετε μια κρυφή αίσθηση ανωτερότητας: "Είμαι καλύτερος στην αντιμετώπιση των προβλημάτων", "Είμαι καλύτερος σε...".
- Έχετε την αίσθηση ότι είστε απαραίτητοι.

Δράσεις

- Αναλαμβάνετε καθήκοντα και ευθύνες άλλων ανθρώπων και λύνετε προβλήματα για άλλους ανθρώπους.
- Προσφέρεστε να βοηθήσετε και αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες χωρίς να σας το ζητήσουν.
- Προβλέπετε τις δυσκολίες και "έρχεστε σε βοήθεια" - ακόμη και όταν οι άλλοι δεν βλέπουν κανένα πρόβλημα.
- Φροντίζετε ώστε οι άλλοι άνθρωποι να μην χρειάζεται να υποστούν τις συνέπειες ή τις αρνητικές επιπτώσεις των πράξεων και των αποφάσεών τους.
- Αναλαμβάνετε την ευθύνη σε δύσκολες καταστάσεις και αναλαμβάνετε την ευθύνη μόνοι σας - ακόμη και από τους άλλους.
- Δίνεις περισσότερα από όσα παίρνεις

Προσωπικά μειονεκτήματα

- Αντί για την ευγνωμοσύνη που περιμένατε, συχνά συναντάτε απόρριψη και αποδοκιμασία.
- Καθυστερείτε την ανάπτυξη των άλλων και κάνετε τους ανθρώπους να εξαρτώνται από εσάς. Στερείτε από τους άλλους την ανεξαρτησία τους.
- Εμπλέκεστε περισσότερο απ' ό,τι είχατε αρχικά σχεδιάσει, χάνετε σε μια εργασία και καταλήγετε να είστε θυμωμένοι με τον εαυτό σας και με αυτούς που βοηθάτε.

Παράδειγμα δηλώσεων

- "Αυτό που ήθελε να πει η Άννα ήταν..."
- "Είμαι σίγουρος ότι αυτό που εννοείτε είναι..."
- "Μπορώ να το κάνω αυτό. Έχεις ήδη αρκετά να κάνεις".
- "Αφήστε με να το κάνω αυτό. Μπορείς να κάνεις ... αντί γι' αυτό".
- "Αφήστε με να σας το εξηγήσω άλλη μια φορά".
- "Μπορώ να το φροντίσω εγώ αυτό - γιατί να μην κάνετε ένα διάλειμμα για τον εαυτό σας;"
- • "Αφήστε το όπως είναι".

Θύμα

Πεποιθήσεις

- Είστε πεπεισμένοι ότι είναι καλύτερα να αποφασίζουν οι άλλοι τι θα κάνουν, αλλά σίγουρα όχι εσείς.
- Νομίζετε ότι δεν έχετε καμία επιρροή σε μια κατάσταση.
- Δεν εμπιστεύεστε τις ικανότητές σας.
- Αισθάνεστε ότι οι άλλοι άνθρωποι επηρεάζουν τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά σας.
- Θεωρείτε τη ζωή και τη δουλειά σας εξαντλητική και περίπλοκη.

Δράσεις

- Ενεργείτε αντιδραστικά και υποτάσσεστε στις περιστάσεις.
- Δεν αντιμετωπίζετε την πραγματικότητα και αποφεύγετε δυνητικά δύσκολες και άβολες καταστάσεις.
- Παραδίδετε ευκαιρίες για να επηρεάσετε τους άλλους. Παραδίδετε τις ευθύνες σας.
- Όταν προβάλλετε αντιρρήσεις, το κάνετε με παθητικό-επιθετικό τρόπο. Όταν δεν συμφωνείτε με κάτι, δεν διατυπώνετε ευθέως την αντίρρησή σας, αλλά καταλήγετε απλώς να μην τηρείτε τις συμφωνίες σας, για παράδειγμα.
- Παραπονιέστε αλλά ποτέ δεν προσπαθείτε ενεργά να αλλάξετε την κατάσταση.
- Αρνείστε να αναλάβετε την ευθύνη και να αναγνωρίσετε το φταίξιμο.

Προσωπικά μειονεκτήματα

- Στερείτε από τον εαυτό σας την ικανότητα να ενεργεί ανεξάρτητα.
- Παραδίδετε κάθε επιρροή στη διαμόρφωση της πραγματικότητας στους συναδέλφους σας ή στις περιστάσεις.
- Καθυστερείτε την προσωπική σας ανάπτυξη και την ανάπτυξη της ομάδας.
- Προσελκύετε διασώστες και διώκτες.

Παράδειγμα δηλώσεων

- "Δεν ξέρω ποια είναι η λύση. Πες μου εσύ".
- "Καλύτερα να το κάνεις για να είσαι σίγουρος".
- "Κανείς δεν μου το είπε αυτό."
- "Θα αποτύχουμε αν..."
- "Πού να ξέρω ότι..."
- "Υπάρχει καλύτερη επιλογή από το να διαλέξεις εμένα".
- "Θα αναλάβω όποια εργασία περισσεύει".
- "Δεν έχω γνώμη γι' αυτό".

Γνωρίζετε τον προτιμώμενο ρόλο σας;

1. Στην καθημερινή εργασιακή ζωή, ο καθένας μπορεί ασυνείδητα να στείλει μια πρόσκληση να παίξει στο τρίγωνο του δράματος και να γλιστρήσει στο ρόλο του θύματος, του διασώστη ή του διώκτη. Για να αλλάξουμε τη συμπεριφορά μας, πρέπει να ανακαλύψουμε προς ποιον ρόλο τείνουμε. Ενώ είναι δυνατόν να αλλάξετε το ρόλο σας και, για παράδειγμα, να μετακινηθείτε από διασώστη σε θύμα ή διώκτη, οι άνθρωποι γενικά έχουν έναν προτιμώμενο ρόλο που έχουν όταν εισέρχονται στο τρίγωνο του δράματος.
2. Ίσως ήσασταν ήδη σε θέση να αναγνωρίσετε τον εαυτό σας στις περιγραφές των ρόλων και μπορούσατε να φανταστείτε καταστάσεις στις οποίες συμπεριφερόσασταν σύμφωνα με έναν από αυτούς τους ρόλους. Αν δεν είστε σίγουροι προς ποιον ρόλο τείνετε, παρακολουθήστε τον εσωτερικό σας διάλογο, τον τρόπο με τον οποίο μιλάτε στον εαυτό σας στις σκέψεις σας.
3. 1. Σκεφτείτε μια δύσκολη κατάσταση που είναι σημαντική για εσάς και την οποία βιώνετε αυτή τη στιγμή ή την έχετε βιώσει με άλλους ανθρώπους. Θα πρέπει να είναι μια κατάσταση που σας προκαλεί ή σας έχει προκαλέσει ένα δυσάρεστο συναίσθημα.
4. 2. Σημειώστε τις απαντήσεις σας στις ακόλουθες ερωτήσεις:
5. a. Πώς εξελίχθηκε η κατάσταση;
6. b. Γιατί πιστεύετε ότι η κατάσταση πήρε αυτή την τροπή;
7. c. Ποια συναισθήματα σας προκάλεσε η κατάσταση;
8. d. Τι έκανες; Πώς συμπεριφερθήκατε σε αυτή την κατάσταση;
9. 3. Διαβάστε τις σημειώσεις σας από τη σκοπιά ενός εξωτερικού παρατηρητή και συγκρίνετε την περιγραφή των τριών ρόλων με τις παρατηρήσεις

σας. Ποιος από τους ρόλους ταιριάζει καλύτερα με τη συμπεριφορά που περιγράψατε στις σημειώσεις σας; Ποιους άλλους ρόλους μπορείτε να αναγνωρίσετε;

Η αντίδρασή μας στους άλλους

Αν θέλετε να προχωρήσετε περισσότερο σε αυτή τη διαδικασία, να γνωρίσετε καλύτερα τον εαυτό σας και να διαμορφώσετε πιο συνειδητά την επικοινωνία σας, τότε θα πρέπει να αφιερώσετε χρόνο για να παρατηρήσετε συνειδητά τις σκέψεις και τις αντιδράσεις σας στα τρέχοντα γεγονότα.

Δώστε προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι συνάδελφοί σας συμπεριφέρονται απέναντί σας και στις προσκλήσεις για παιχνίδια που λαμβάνετε. Υπάρχουν ρόλοι στους οποίους ανταποκρίνεστε με ουδέτερο ή εποικοδομητικό τρόπο; Ή υπάρχουν ρόλοι που σας προκαλούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο και σας οδηγούν να μπειτε σε ένα παιχνίδι θύματος-διώκτη-διασώστης;

- Ποιοι ρόλοι σας ενεργοποιούν;
- Πώς αντιδράτε στους συναδέλφους που παίζουν το ρόλο του
 - ο Θύμα;
 - ο Διώκτης;
 - ο Διασώστης;

Ακόμα και αν έχετε ήδη μια ιδέα ή μια αρχική υπόθεση για το πώς θα απαντούσατε σε αυτό το ερώτημα, κάντε το βήμα και παρατηρήστε τη συμπεριφορά σας για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Είναι δυνατόν να βγείτε έξω

Βγείτε έξω. Όταν οι συνάδελφοί σας πλησιάζουν στο ρόλο του διώκτη, του διασώστη ή του θύματος, είναι σημαντικό να...



- μην επιλέξετε ομοίως έναν ρόλο και μπείτε στο τρίγωνο του δράματος.

- μπορεί να πραγματοποιήσει μια παρέμβαση που θα σας προετοιμάσει το έδαφος για να διεξάγετε μια συζήτηση με υγιή επικοινωνία, όπως περιγράφεται στο σημείο "με λίγα λόγια" παραπάνω.

Αν σταματήσετε να βοηθάτε στο σχηματισμό του τριγώνου δράματος και επικοινωνείτε αντ' αυτού με υγιή τρόπο, τότε αυτό θα έχει σιγά-σιγά θετική επίδραση στην προσέγγιση και, κατά συνέπεια, στην επικοινωνία των συνομιλητών σας.

Αν αναγνωρίζετε ένα "δράμα" και μπορείτε να προσδιορίσετε το ρόλο σας στο τρίγωνο του δράματος και τους ρόλους των άλλων, τότε θα πρέπει να εργαστείτε για να βγείτε από αυτή την ανθυγιεινή σχέση:

- αναλάβετε την ευθύνη για τα συναισθήματα, τη σκέψη και τις πράξεις σας και δώστε προσοχή στον εαυτό σας.
- αφήστε τους συναδέλφους να αναλάβουν την ευθύνη για τα συναισθήματα, τη σκέψη και τις πράξεις τους και εκτιμήστε τα.
- βεβαιωθείτε ότι δεν ξεπερνάτε τα όριά σας και ότι δεν ξεπερνάτε τα όρια αυτών με τους οποίους μιλάτε.
- να συναντάτε ο ένας τον άλλον στο επίπεδο των ματιών και να εμπιστευέστε τόσο τη δική σας ικανότητα να βρείτε

λύσεις όσο και του συντρόφου σας.

- να μιλήσετε ανοιχτά και με διαφάνεια για τις ανησυχίες ή τις πιθανές συνέπειες και να συνεργαστείτε για την εξεύρεση λύσης.

Πρακτικοί τρόποι διαφυγής από το δράμα

Παρακάτω θα βρείτε μερικές παρεμβάσεις που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε όταν έρχεστε σε επαφή με ανθρώπους που παίζουν το ρόλο του θύματος, του διασώστη ή του διώκτη.

Άνθρωποι που παίζουν το ρόλο του θύματος

Οι άνθρωποι σε ρόλο θύματος παρουσιάζουν τους εαυτούς τους στους άλλους ως αδύναμους και αβοήθητους. Υποβαθμίζουν τον εαυτό τους και την ικανότητά τους να σκέφτονται, να ενεργούν και να αναλαμβάνουν ευθύνες. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να μάθουν να αναγνωρίζουν τη δική τους επιρροή στον τρόπο με τον οποίο εξελίσσονται τα γεγονότα και να επιλύουν τα προβλήματα. Ενθαρρύνετε αυτά τα άτομα να αναγνωρίζουν τις δικές τους ικανότητες, να ζητούν βοήθεια αν χρειαστεί και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις πράξεις τους.

Βοηθήστε τους ανθρώπους που βρίσκονται στο ρόλο του θύματος να πάρουν την ακόλουθη απόφαση ενάντια στο δράμα: "Θα προσπαθήσω να πετύχω αυτό που θέλω αντί να υποτιμώ τον εαυτό μου".

"Ακολουθούν μερικά παραδείγματα για το πώς θα μπορούσατε να απαντήσετε:

- "Έχω κάποιες ιδέες. Γνωρίζω ότι είμαστε διαφορετικοί και ότι μια λύση που λειτουργεί καλά για μένα μπορεί να μην είναι απαραίτητα καλή λύση για εσάς. Δεν θέλω να σας υπαγορεύσω λύσεις, αλλά απλώς να σας βοηθήσω να βρείτε το δικό σας δρόμο. Τι λες γι' αυτό;"

- "Έχω ακούσει ότι δεν κάνετε καμία πρόοδο με ένα πρόβλημα και δεν μπορείτε να δείτε κανένα τρόπο να δράσετε. Ας κάνουμε μαζί έναν καταγισμό ιδεών".

- "Παρατήρησα ότι προβλέπετε υψηλούς κινδύνους και ότι αυτό σας εμποδίζει να δράσετε. Ας συγκεντρώσουμε μαζί τους κινδύνους που προβλέπετε. Στη συνέχεια μπορούμε να εκτιμήσουμε την έκταση και την πιθανότητα να συμβούν και να συζητήσουμε πιθανούς τρόπους αντιμετώπισής τους. Τι πιστεύετε;"

- Αν ο συνομιλητής σας συχνά σας λέει ότι τα καθήκοντά του είναι υπερβολικά για τις ικανότητές του, αναφέρετε εμπειρίες του παρελθόντος και ρωτήστε για τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να ενεργήσει στο παρελθόν. Για παράδειγμα, "Πετύχατε καλά αποτελέσματα στο έργο Χ. Πώς το κάνατε τότε; Ποιες από τις δεξιότητές σου χρησιμοποιήσες τότε;"

Άνθρωποι που παίζουν το ρόλο του διώκτη

Οι άνθρωποι στο ρόλο του διώκτη εμφανίζονται κυρίαρχοι και συχνά αναγκάζουν τους άλλους να κινηθούν σε αμυντική θέση. Αισθάνονται ανώτεροι, υποτιμούν τους άλλους και γνωρίζουν ακριβώς τι είναι σωστό και τι λάθος. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να απελευθερωθούν από την προσέγγιση του να θέλουν να διαχειριστούν καταστάσεις. Ενθαρρύνετε αυτό το άτομο να συναντά τους άλλους στο επίπεδο των ματιών τους, να μην χρειάζεται να είναι καλύτερο από τους άλλους

και να αποδέχεται τις ανεπάρκειες που τους ανησυχούν.

- ☒ Βοηθήστε τους ανθρώπους στο ρόλο του διώκτη να πάρουν την ακόλουθη απόφαση ενάντια στο δράμα: "Προτιμώ να κοιτάξω τον εαυτό μου και το μερίδιό μου παρά το μερίδιο του αντιπάλου μου".

- ☒ Ακολουθούν μερικά παραδείγματα για το πώς θα μπορούσατε να απαντήσετε:

- ☒ • Δείξτε εκτίμηση για τις περιπτώσεις όπου ο συνάδελφός σας που τείνει να υιοθετεί το ρόλο του διώκτη δεν επιβάλλει τη λύση του στους άλλους, αλλά αντιθέτως είναι ανοιχτός στις ιδέες του συναδέλφου του.

- ☒ • Θέστε όρια αν ένας διώκτης συμπεριφέρεται επιθετικά στην ομάδα. Αντιδράστε όταν οι συνάδελφοι υποτιμούνται. Υπενθυμίστε τους τους κανόνες επικοινωνίας και συμπεριφοράς σας. Σε περίπτωση που η ομάδα σας δεν έχει κανόνες, τότε μπορείτε να τους αναπτύξετε από κοινού (βλ. εργαλείο "Συμβόλαιο ομάδας").

- ☒ • Εάν η συμπεριφορά έχει αρνητικές επιπτώσεις στη δυναμική της ομάδας και στην παραγωγικότητα των ατόμων, τότε αντιμετωπίστε το άτομο σε μια διμερή συζήτηση με την παρατήρησή σας ότι συχνά υιοθετεί το ρόλο του διώκτη στην ομάδα. Προσφέρετε τους τη βοήθειά σας (βλ. εργαλείο "Ο ηγέτης ως προπονητής"). Ξεκινήστε μια διαδικασία αλλαγής με τις ακόλουθες ερωτήσεις, για παράδειγμα

- ☒ ο "Τι σημαίνει για εσάς να αισθάνεστε καλύτερα από τους συναδέλφους σας;"

- ☒ ο "Πώς θα μπορούσε να μοιάζει ένας εναλλακτικός τρόπος συμπεριφοράς;"

- ☒ ο "Τι θα σήμαινε αυτός ο τρόπος συμπεριφοράς για εσάς;"

Άνθρωποι που παίζουν το ρόλο του διασώστη

Ένα άτομο σε ρόλο διασώστη θεωρείται

ότι είναι χρήσιμο. Αναζητούν καταστάσεις όπου οι άλλοι δυσκολεύονται και προσφέρονται να λύσουν προβλήματα. Με τον τρόπο αυτό, ωστόσο, υποτιμούν την ικανότητα του συνομιλητή τους να ενεργεί, να σκέφτεται και να αναλαμβάνει ευθύνες. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να μάθουν να αφήνουν την ευθύνη για ένα γεγονός ή μια κατάσταση στους ενδιαφερόμενους. Ενθαρρύνετε τον συνάδελφό σας σε ρόλο διασώστη να παρατηρεί τις ικανότητες των άλλων συναδέλφων του και να εμπιστεύεται την ικανότητά τους να επιλύουν προβλήματα.

Βοηθήστε τους ανθρώπους στο ρόλο του διώκτη να πάρουν την ακόλουθη απόφαση ενάντια στο δράμα: "Θα επιμείνω στις δικές μου ευθύνες, αντί να αναλάβω τις ευθύνες των άλλων".

Ακολουθούν μερικά παραδείγματα για το πώς θα μπορούσατε να απαντήσετε:

- Αν ένας διασώστης σας μιλήσει για συναδέλφους και τους αγώνες τους, μπορείτε να απαντήσετε με αυτόν τον τρόπο: "Νομίζω ότι καταλαβαίνω την κατάσταση...
 - ο Και ποια είναι η πρόκληση για εσάς προσωπικά με όλα αυτά;"
 - ο Πώς σας επηρεάζει η κατάσταση;"
 - ο Ποια είναι η σχέση σας με το περιστατικό;"
- Να είστε ξεκάθαροι σχετικά με τις προσδοκίες σας: Τι θέλετε; Τι δεν θέλετε! Επισημάνετε τα όριά σας και απορρίψτε μια προσφορά βοήθειας αν "δεν αισθάνεστε καλά".
- Αν γνωρίζετε ότι κάποιος έχει την τάση να σας δίνει ανεπιθύμητες συμβουλές:
 - ο Ενημερώστε τους με σαφήνεια για τις ανάγκες και τις προσδοκίες σας.
 - ο Για παράδειγμα: "Βρίσκομαι σε μια δύσκολη κατάσταση. Θα μπορούσατε να με ακούσετε χωρίς να μου δώσετε συμβουλές; Ξέρω ότι μπορώ να αντιμετωπίσω την κατάσταση, αλλά αυτή τη στιγμή πρέπει να συγκεντρωθώ και να διατυπώσω τις σκέψεις μου".





ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ

Όταν επικοινωνείτε με τους συναδέλφους και την ομάδα σας, μην δίνετε προσοχή μόνο σε αυτά που λέγονται. Σκεφτείτε επίσης αν μπορείτε να εντοπίσετε συχνά εμφανιζόμενα μοτίβα συνομιλίας.

Αποφύγετε τις γρήγορες, οικείες αντιδράσεις για να μην μπειτε στο τρίγωνο του δράματος. Για παράδειγμα, αν ένας συνάδελφος έρχεται στο ρόλο του θύματος με έναν κατάλογο λόγων που τον εμποδίζουν να αντιμετωπίσει μια πρόκληση, μην απαντήσετε με έλλειψη κατανόησης, αλλά κάντε μια παύση. Ρωτήστε τους για τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να δράσουν εντός των περιορισμών που σας έχουν πει.

Μην ορίζετε τους συναδέλφους σας με βάση τους ρόλους του τριγώνου δράματος και βεβαιωθείτε ότι ούτε τα μέλη της ομάδας σας το κάνουν αυτό. Αποφύγετε οι συνάδελφοί σας να χαρακτηρίζουν ο ένας τον άλλον ως θύματα, διασώστες ή διώκτες. Αυτό θα οδηγούσε απλώς στον στιγμισμό των ατόμων. Να θυμάστε ότι ο εξευτελισμός των ατόμων θα βλάψει τους δεσμούς τους μεταξύ τους και θα καταστήσει αδύνατη την πραγματοποίηση αλλαγών στη συμπεριφορά τους.

Θα επιφέρετε αλλαγές στη συμπεριφορά σας με το να μην εμπλέκεστε στην πρόσκληση για παιχνίδια και αντιθέτως να απαντάτε με σεβασμό με τους τρόπους που περιγράφονται

παραπάνω. Οι άνθρωποι τείνουν να αντιγράφουν τη συμπεριφορά των ηγετών τους. Αν παρατηρήσουν ότι οι μέθοδοι παρέμβασής σας είναι επιτυχείς, τότε θα αρχίσουν να τις ενσωματώνουν στη δική τους επικοινωνία με την πάροδο του χρόνου, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα.

Εάν παρατηρείτε επανειλημμένα αρνητική συμπεριφορά που επηρεάζει ολόκληρη την ομάδα, τότε θα πρέπει να την αντιμετωπίσετε. Για παράδειγμα, αν μια ομάδα συναδέλφων υιοθετεί συχνά το ρόλο του διασώστη και μια άλλη ομάδα το ρόλο του θύματος, τότε θα πρέπει να δημιουργήσετε από κοινού μια συμφωνία (βλ. εργαλείο "Συμβόλαιο ομάδας"). Συμφωνήστε, για παράδειγμα, ότι όλα τα μέλη της ομάδας θα αναλαμβάνουν πλήρως την ευθύνη για την εξεύρεση λύσεων ή ότι θα βοηθούν τα μέλη της ομάδας μόνο αν ζητούν συγκεκριμένα υποστήριξη.

Εάν τα μέλη της ομάδας αισθάνονται επανειλημμένα ανίκανα και συχνά αγχώνονται για τα νέα καθήκοντα, τότε μπορείτε να δώσετε ιδιαίτερη έμφαση στις ακόλουθες ερωτήσεις όταν εξετάζετε τα διδάγματα που αντλήσατε από ολοκληρωμένα έργα: "Τι μάθαμε;", "Τι μπορούμε τώρα να κατακτήσουμε καλύτερα από πριν;", "Σε ποιους τομείς γίναμε πιο δυνατοί;". Με τον τρόπο αυτό, θα συμβάλλετε στο να αναπτύξουν τα μέλη της ομάδας έναν εναλλακτικό τρόπο συμπεριφοράς από τον ρόλο του θύματος.

Χρησιμοποιήστε τα εργαλεία "Δίνοντας και παίρνοντας ανατροφοδότηση" και "Ο ηγέτης ως προπονητής" που παρουσιάζονται επίσης σε αυτό το κεφάλαιο. Τα εργαλεία αυτά θα σας βοηθήσουν να συνοδεύσετε τους συναδέλφους σας στην ανάπτυξή τους.

ΠΟΡΟΙ

Το μοντέλο του τριγώνου δράματος αναπτύχθηκε από τον ψυχολόγο Stephan Karpman και αποτελεί μέρος της συναλλακτικής ανάλυσης.

Συστηνόμενη ανάγνωση:

West, Chris (2020): The Karpman Drama Triangle Explained: A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists – and Everybody Else; CWTK Publications.

Karpman, Stephen B. (2014): A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness; Drama Triangle Publications.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness; CreateSpace Independent Publishing Platform

Αξίζει επίσης να διαβάσετε:

Berne, Eric (2016): Games People Play: The Psychology of Human Relationships; Penguin Life.

Emerald, David (2015): The Power of TED* (*The Empowerment Dynamic); Polaris Publishing

HASHTAGS Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

#Drama Triangle #Persecutor #Rescuer #Victim

18 #Συμβουλευτική Ατομική Απόφαση

"Κάθε φορά που βλέπεις μια επιτυχημένη επιχείρηση,
κάποιος κάποτε πήρε μια θαρραλέα απόφαση".
Peter Drucker



Οφέλη:

Πότε είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;

- ☒ • Όταν θέλετε σαφή και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, όπου μια δεσμευτική απόφαση μπορεί να ληφθεί από ένα άτομο.
- ☒ • Όταν θέλετε να αποφύγετε τις κουραστικές διαπραγματεύσεις και τις αποφάσεις που είναι ακατάλληλες ή οδηγούνται καθαρά από ατομικά συμφέροντα.
- ☒ • Όταν θέλετε να καταστήσετε δυνατή τη λήψη αποφάσεων υψηλής ποιότητας, ενσωματώνοντας σχετικές συνεισφορές τρίτων μερών στην απόφαση.
- ☒ • Όταν θέλετε να ενσωματώσετε ανθρώπους κυρίως με βάση την εξειδίκευσή τους και δεν έχει σημασία η θέση τους στην ιεραρχία του οργανισμού.
- ☒ • Όταν επιθυμείτε μεγαλύτερη αποδοχή της απόφασης που έχει ληφθεί επειδή έχει ζητηθεί η γνώμη ενός ευρέος φάσματος απόψεων και ατόμων εντός και εκτός του οργανισμού.
- ☒ • Όταν θέλετε μια απόφαση να τη χειρίζεται κάποιος που έχει εσωτερικά κίνητρα για να λάβει μια αντικειμενικά τεκμηριωμένη απόφαση. Αυτό συμβαίνει συνήθως όταν το άτομο που λαμβάνει την απόφαση επηρεάζεται προσωπικά από τις συνέπειες της απόφασής του.
- ☒ • Όταν θέλετε μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που να είναι κατάλληλη για μικρές και μεγάλες ομάδες.
- ☒ • Όταν θέλετε να καταναίμετε την ευθύνη στον οργανισμό σας σε διάφορους ώμους.
- ☒ • Όταν θέλετε να επιτρέψετε την εμπνευσμένη και αυτοτροφοδοτούμενη ανταλλαγή ιδεών. Αυτό αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη δημιουργία καινοτόμων και δημιουργικών νέων λύσεων που μπορεί να είναι ακόμη και ανατρεπτικές.

Από την πρακτική

Σε μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση με 60 άτομα προσωπικό, τα μέλη της ομάδας μιας εγκατάστασης παραγωγής αναμένουν από τον διευθύνοντα σύμβουλο Noah να αποφασίσει για ένα νέο λογισμικό ελέγχου το συντομότερο δυνατό. Το λογισμικό που χρησιμοποιούσαν μέχρι τώρα δεν αναπτύσσεται πλέον περαιτέρω από τον πάροχο και αναμένεται ότι σύντομα θα υπάρξουν προκλήσεις στην παραγωγή, καθώς σημαντικές νέες λειτουργίες δεν μπορούν πλέον να ενσωματωθούν στο λογισμικό. Ο Elias, ο επικεφαλής της ομάδας παραγωγής, έχει ήδη μιλήσει με τον Noah αρκετές φορές και έχει καταστήσει σαφές ποια προβλήματα θα αντιμετωπίσει η εταιρεία εάν δεν εφαρμόσει σύντομα μια νέα λύση. Ο Elias πιστεύει ότι υπάρχουν τέσσερα πιθανά εναλλακτικά κομμάτια λογισμικού για να διαλέξουν. Ο Elias προτιμά δύο από αυτές τις τέσσερις εναλλακτικές λύσεις. Ωστόσο, επειδή υπάρχουν έντονα αντίθετες απόψεις στην ομάδα του, δεν τολμά να εκφράσει μια οριστική σύσταση. Έχει επίσης συνηθίσει να λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις ο διευθύνων σύμβουλος. Στα 20 χρόνια που εργάζεται στην εταιρεία, έχει ήδη βιώσει αρκετές φορές να παρακάμπτονται οι δικές του ιδέες ή προτιμήσεις χωρίς περαιτέρω εξηγήσεις. Επειδή πρέπει να γνωρίζει ποιο είναι το επόμενο βήμα, ασκεί μεγαλύτερη πίεση στον Noah κάθε φορά που μιλούν, ώστε να καταλήξει τελικά σε μια απόφαση. Ο Noah αναβάλλει αυτή την εργασία μέχρι τώρα. Είναι εκπαιδευμένος οικονομολόγος επιχειρήσεων και έχει μικρή εμπειρία στην πληροφορική. Ο προηγούμενος διευθύνων σύμβουλος, από τον οποίο ο Noah ανέλαβε την επιχείρηση πριν από σχεδόν δύο χρόνια, ήταν περισσότερο τεχνικά καταρτισμένος, πράγμα που σήμαινε ότι όλες οι σημαντικές τεχνικές αποφάσεις ρυθμίζονταν παραδοσιακά από τη διοικητική ομάδα. Ο Noah είναι επίσης αναστατωμένος από το γεγονός ότι ο



Είλιος δεν έχει προτείνει μια σαφή λύση. Ο Νοαη γνωρίζει ότι δεν είναι ο κατάλληλος για να πάρει την απόφαση. Ταυτόχρονα, όμως, όλοι περιμένουν από αυτόν να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να προχωρήσουν τα πράγματα. Οι σημαντικές αποφάσεις ήταν παραδοσιακά ευθύνη του αφεντικού σε αυτή την εταιρεία - κάτι που δεν είναι δύσκολο γι' αυτόν όταν πρόκειται για την οικονομική πλευρά της επιχείρησης, αφού αυτή είναι η ειδικότητά του. Ευτυχώς, ο Νοαη εξακολουθεί να συναντά τακτικά πρώην συμφοιτητές του. Μεταξύ άλλων, μιλούν μεταξύ τους για τις τρέχουσες εμπειρίες τους και τις προκλήσεις στις δουλειές τους. Ένας προηγούμενος συμφοιτητής τους, ο οποίος εργάζεται τώρα επίσης σε ηγετική θέση, συνιστά στον Νοαη να λάβει την απόφαση με τη βοήθεια της λεγόμενης συμβουλευτικής ατομικής λήψης αποφάσεων. Γνώρισε για πρώτη φορά τη συγκεκριμένη μέθοδο στη νέα του επιχείρηση. Τα κύρια πλεονεκτήματα είναι ότι το άτομο που είναι επιφορτισμένο με την απόφαση είναι καλά ενημερωμένο για το υλικό και επηρεάζεται επίσης άμεσα από τις συνέπειες της απόφασης. Ωστόσο, η συμβουλευτική ατομική λήψη αποφάσεων εξακολουθεί να δίνει στον υπεύθυνο ηγέτη αρκετές ευκαιρίες να ασκήσει επιρροή. Φαίνεται στον Νοαη ότι η συμβουλευτική ατομική λήψη αποφάσεων είναι πραγματικά ιδανική για αυτή την κατάσταση. Αμέσως την επόμενη εβδομάδα αφιερώνει χρόνο για να μάθει λεπτομερώς για αυτή τη μέθοδο και στο τέλος της εβδομάδας πραγματοποιεί μια συνάντηση με τον Είλιος και την ομάδα του. Ο Νοαη παρουσιάζει τη μέθοδο και ρωτάει όλα τα μέλη της ομάδας αν κάποιος από την ομάδα που θα εργαζόταν αργότερα με το νέο λογισμικό θα ήταν διατεθειμένος να λάβει μια δεσμευτική απόφαση για λογαριασμό όλων των άλλων. Η Μαξιμί το σκέφτεται για λίγο και λέει ότι θα ήταν έτοιμη να το κάνει αυτό. Δεν υπάρχουν άλλοι εθελοντές. Δεδομένου ότι η Μαξιμί είναι μέλος της ομάδας εδώ και αρκετά χρόνια και είναι τεχνικά πολύ σεβαστή, κανείς δεν έχει αντίρ-

ρηση να αναθέσει το έργο στη Maxime. Στη Maxime δίνονται ορισμένες σημαντικές προϋποθέσεις που πρέπει να έχει κατά νου κατά τη διάρκεια αυτού του έργου της επιλογής του κατάλληλου λογισμικού. Θα πρέπει να ρωτήσει κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά τι πρέπει να μπορεί να κάνει το νέο λογισμικό από τη δική τους οπτική γωνία. Πρέπει επίσης να εμπλέξει τον Noah για να μάθει τι είναι σημαντικό από την πλευρά της διοίκησης. Στη συνέχεια, δύο ακόμη συνάδελφοι της ομάδας του δίνουν ο καθένας τα ονόματα μιας εξωτερικής επαφής. Αυτές οι δύο επαφές είναι καλά ενημερωμένες όσον αφορά το λογισμικό που πρόκειται να αγοράσουν. Πρόκειται για έναν εμπειρογνώμονα πληροφορικής από μια συγγενή εταιρεία στην Πορτογαλία και έναν εμπειρογνώμονα πληροφορικής από μια εθνική εμπορική ένωση που ασχολείται τακτικά με το ζήτημα των κατάλληλων λύσεων λογισμικού για τον τομέα τους, μεταξύ άλλων. Όλοι οι παρευρισκόμενοι συμφωνούν ότι είναι σημαντικό να συμβουλευονται και τους δύο εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Ο Maxime λαμβάνει την εντολή να λάβει μια δεσμευτική απόφαση. Μετά από ένα μήνα παρουσιάζει το συμπέρασμά του και εξηγεί τι την οδήγησε σε αυτή την απόφαση. Το λογισμικό αγοράζεται. Ο Noah είναι πολύ ευχαριστημένος με το αποτέλεσμα. Λαμβάνει θετικά σχόλια από την ομάδα παραγωγής σχετικά με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα και δεν χρειάστηκε να λάβει ο ίδιος μια απόφαση για την οποία δεν ήταν επαρκώς καταρτισμένος. Είναι ενδιαφέρον ότι δύο μέλη της ομάδας που θα προτιμούσαν ένα άλλο λογισμικό δηλώνουν ότι είναι σε θέση να ζήσουν ευτυχισμένα με αυτό το αποτέλεσμα, κυρίως επειδή τα πιο σημαντικά αιτήματά τους που εξέφρασαν στις συζητήσεις τους με τον Maxime επιτυγχάνονται επίσης από το λογισμικό που εφαρμόστηκε. Μετά από αυτή την αρχική θετική εμπειρία, ο Noah επιθυμεί να καθιερώσει στο μέλλον τη συμβουλευτική ατομική λήψη αποφάσεων ως έναν από τους κεντρικούς μηχανισμούς λήψης αποφάσεων στην εταιρεία του.

Με λίγα λόγια

Η συμβουλευτική ατομική λήψη αποφάσεων είναι μια κατάλληλη μέθοδος για τη λήψη αποφάσεων σε οργανισμούς που θέλουν να αποφασίζουν συμμετοχικά, αποτελεσματικά και γρήγορα. Η μέθοδος συνδέει την εμπειρία και την ικανότητα του ατόμου με την τεχνογνωσία της ομάδας. Ένα άτομο είναι υπεύθυνο για τη λήψη αποφάσεων, αλλά καλείται να εμπλέξει άλλα άτομα από τον οργανισμό και, όπου είναι απαραίτητο, εξωτερικούς εμπειρογνώμονες. Οι αντιρρήσεις, οι ερωτήσεις, οι προτάσεις, οι υποδείξεις, οι ιδέες κ.λπ. των εμπλεκόμενων ατόμων πρέπει να εισακουστούν και να ληφθούν υπόψη.

Η συμβουλευτική ατομική λήψη αποφάσεων έχει πολλά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τους παραδοσιακούς τρόπους λήψης αποφάσεων. Η ευθύνη για την απόφαση ανατίθεται σε ένα άτομο από την ομάδα με τη σύμφωνη γνώμη της. Πρόκειται για κάποιον που έχει σημαντικό ενδιαφέρον για την απόφαση και θα επηρεαστεί επίσης έντονα από τις συνέπειές της ή θα επωφεληθεί από αυτές. Στο άτομο που λαμβάνει την απόφαση δίνονται βασικές προϋποθέσεις για τα επόμενα βήματά του και όσοι επηρεάζονται από την απόφαση μπορούν να είναι βέβαιοι ότι η γνώμη τους θα εισακουστεί. Αυτό οδηγεί σε αυξημένη αποδοχή για τη δεσμευτική απόφαση που θα έρθει αργότερα. Μια συμβουλευτική ατομική απόφαση αποτρέπει επίσης την τύφλωση του αποφασίζοντος από την εμπειρογνωμοσύνη του, δεδομένου ότι στη διαδικασία πρέπει να συμμετέχουν διάφοροι άνθρωποι. Η ποικιλομορφία των θέσεων που εμπλέκονται και οι ιδέες τους οδηγούν σε καλύτερες λύσεις. Με αυτή τη μέθοδο, η ευθύνη για σημαντικές και καθημερινές αποφάσεις μπορεί να αλλάζει συνεχώς μέσα σε έναν οργανισμό. Η ομάδα αναθέτει πάντοτε σε διαφορετικά άτομα που είναι τα καταλληλότερα με βάση τις γνώσεις τους. Στην καλύτερη περίπτωση, αυτό σημαίνει ότι όλοι αναλαμ-

βάνουν τακτικά την ευθύνη για τις αποφάσεις. Αυτή είναι η κατ' εξοχήν αποδοτική και αποτελεσματική αυτοοργάνωση.

Έξι βήματα για συμβουλευτικές ατομικές αποφάσεις



Βήμα 1: Αναλυση και διατυπωση της απόφασης

Βήμα 2: Επιλογή και ανάθεση ενός υπεύθυνου λήψης αποφάσεων



Βήμα 3: Ονομασία των συνθηκών και πρόταση συμβούλων



Βήμα 4: Η διαδικασία λήψης αποφάσεων



Βήμα 5: Ανακοίνωση της απόφασης και οργάνωση της εφαρμογής της



Βήμα 6: Αναστοχασμός και συλλογική μάθηση

Μπορείτε να εφαρμόσετε τη συμβουλευτική ατομική απόφαση βήμα προς βήμα σύμφωνα με τις ακόλουθες οδηγίες.

Βήμα 1: Ανάλυση και διατύπωση της απόφασης

Η απόφαση πρέπει πρώτα να αναγνωριστεί και να κατονομαστεί με σαφήνεια. Αυτό μπορεί να γίνει από ένα άτομο ή και ως αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνάντησης. Τα ακόλουθα σημεία είναι σημαντικά κατά την ανάλυση της κατάστασης λήψης αποφάσεων:

- Ποιος θα επηρεαστεί άμεσα από την απόφαση αυτή; Άτομα, ρόλοι, ομάδα(ες) ή ολόκληρος ο οργανισμός;
- Τι ακριβώς πρέπει να αποφασιστεί;
- Ποιος πρέπει να αποφασίσει; Ποιοι συγκεκριμένοι άνθρωποι, αυτοί που έχουν τους κατάλληλους ρόλους, έρχονται σε ερώτηση δεδομένης της γνώσης, της ικανότητάς τους και του τρόπου με τον οποίο θα επηρεαστούν; Δημιουργήστε έναν κατάλογο με αρκετούς υποψηφίους.

Ποιοι άνθρωποι εντός και ίσως εκτός του οργανισμού θα πρέπει να ερωτηθούν; Ποιοι εμπειρογνώμονες, πελάτες, συνεργάτες, προμηθευτές κ.λπ.

Βήμα 2: Επιλογή και ανάθεση ενός υπεύθυνου λήψης αποφάσεων

Τι κάνει έναν καλό υπεύθυνο λήψης αποφάσεων;

- Επιθυμία ανάληψης ευθυνών
- Προθυμία να υλοποιήσουν οι ίδιοι την απόφαση, αν χρειαστεί, και να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες
- Εξοπλισμένοι με τους κατάλληλους πόρους για την απόφαση
- Αξιοπιστία
- Ειδικές δεξιότητες
- Εγγύτητα στο πρόβλημα

Βήμα 3: Ονομασία των συνθηκών και πρόταση συμβούλων

Αν μια απόφαση είναι σημαντική, τότε μπορείτε να αυξήσετε τη μετέπειτα αποδοχή της, αφιερώνοντας χρόνο μαζί με όσους θα επηρεαστούν περισσότερο από την απόφαση για να ορίσετε ορισμένες προϋποθέσεις και να σκεφτείτε ποιος θα πρέπει να ερωτηθεί κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Από τη μία πλευρά, είναι σημαντικό να μην θέτετε πολύ μεγάλα εμπόδια στο δρόμο του λήπτη της απόφασης. Από την άλλη πλευρά, θα πρέπει να δώσετε φωνή στα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπιστεύονται τον εαυτό τους στα χέρια του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων.

Ποιοι πρέπει να ερωτηθούν; Θα πρέπει να λάβετε υπόψη τα ακόλουθα σημεία:

- Πόσοι εσωτερικοί και, εάν είναι απαραίτητο, εξωτερικοί εμπειρογνώμονες πρέπει να ερωτηθούν;
- Εξετάζεται ένα εύρος προοπτικών;
- Είναι οι εμπλεκόμενοι αρμόδιοι;
- Πόσο κοντά βρίσκονται οι άνθρωποι στο πρόβλημα;
- Περιλαμβάνονται επαρκώς τα συμφέροντα των θιγομένων;

Βήμα 4: Η διαδικασία λήψης αποφάσεων

Ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων συνήθως ακολουθεί τα ακόλουθα βήματα:

- Εξοικείωση ή περαιτέρω εξέταση του θέματος
- Διαβούλευση(ες)
- Δημιουργία και σύγκριση διαφορετικών πιθανών λύσεων



- **Επιλογή λύσης**

Παρά τις προϋποθέσεις που συζητήθηκαν στο βήμα 3 και τα άτομα που συνιστάται να συμβουλευτούν, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων είναι ελεύθερος να επιλέξει πώς θα προχωρήσει και ποιον θα συμβουλευτεί. Μπορεί να ζητήσει τη γνώμη άλλων ατόμων αντί ή επιπλέον, όπως κρίνει σκόπιμο. Ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα προσπαθήσει να κατανοήσει όσο το δυνατόν περισσότερο όλες τις σχετικές ανάγκες, ιδέες, πληροφορίες, απόψεις, ενδιαφέροντα κ.λπ. και να τις εμπλέξει στην επιλεγμένη απόφαση. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων είναι επιφορτισμένος με τη λήψη μιας απόφασης με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες που είναι οι καλύτερες από τη δική του οπτική γωνία όσον αφορά τους στόχους του οργανισμού. Το καθήκον δεν είναι να ενσωματώσει πλήρως όλες τις απόψεις που έχουν ακουστεί ή να ικανοποιήσει όλα τα συμφέροντα ή τις ανάγκες.

Βήμα 5: Ανακοίνωση της απόφασης και οργάνωση της εφαρμογής της

Μόλις ληφθεί η απόφαση, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων καλείται να την εισαγάγει. Αυτό περιλαμβάνει την αναφορά των εναλλακτικών λύσεων που απορρί-

φθηκαν. Πρέπει να είναι διαφανές ποιος ερωτήθηκε και γιατί ελήφθη αυτή η απόφαση. Ανάλογα με την εφαρμοσιμότητα της απόφασης, ο κύκλος αυτών που ενημερώνονται θα είναι μεγαλύτερος ή μικρότερος. Είναι σημαντικό όλοι όσοι εμπλέκονται στα βήματα 1 έως 3 να πληροφορηθούν εκ των προτέρων για το αποτέλεσμα.

Από τη στιγμή που λαμβάνεται, η απόφαση είναι δεσμευτική και δεν μπορεί να αμφισβητηθεί. Για να εξασφαλίσετε μια γρήγορη εφαρμογή, θα πρέπει να αρχίσετε αμέσως να σκέφτεστε την εφαρμογή. Ποια είναι λοιπόν τα επόμενα βήματα για να μετατρέψετε αυτή την απόφαση σε πραγματικότητα;

Λάβετε υπόψη: είναι επίσης δυνατή η μη λήψη απόφασης. Στην περίπτωση αυτή, σημαίνει ότι ο υπεύθυνος αποφασίζει να παραμείνει στην υφιστάμενη κατάσταση. Αυτή μπορεί να είναι μια λογική προσέγγιση, ιδίως εάν η εφαρμογή της απόφασης δεν θα επιτύχει σημαντική βελτίωση της συνολικής κατάστασης - με άλλα λόγια, η προσπάθεια δεν θα είναι ανάλογη με το αποτέλεσμα. Σε δικαιολογημένες εξαιρέσεις, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων μπορεί να ζητήσει την επίσημη επιβεβαίωση της απόφασής του από όλους τους εμπλεκόμενους ή από την ομάδα. Η λήψη αποφάσεων με συναίνεση, η οποία περιγράφεται επίσης

λεπτομερώς σε αυτό το κεφάλαιο, είναι ιδανική γι' αυτό. Αυτό θα συμβεί σπάνια και προορίζεται για περιπτώσεις όπου ο λήπτης της απόφασης ανακάλυψε κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων ότι δεν μπορούσε να κατανοήσει ή να αξιολογήσει τις αρνητικές συνέπειες, μεταξύ άλλων, που μπορεί να επιφέρει η απόφασή του στο βαθμό που θεωρούσε απαραίτητο για την αποτροπή του κινδύνου από τον οργανισμό.

Βήμα 6: Αναστοχασμός και συλλογική μάθηση

Για τους ηγέτες του INCLUDE, μια φάση προβληματισμού ή συλλογικής μάθησης θα πρέπει να αποτελεί υποχρεωτικό μέρος κάθε σημαντικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Μπορείτε να διακρίνετε τρία επίπεδα προβληματισμού όταν πρόκειται για συμβουλευτικές ατομικές αποφάσεις:

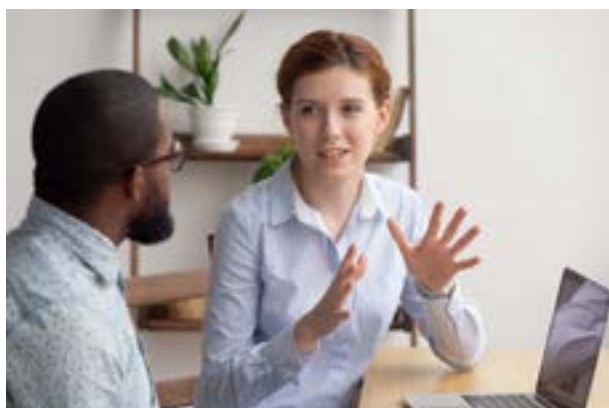
1. Πραγματικό επίπεδο: ήταν αυτή μια καλή απόφαση;

Ανάλογα με την έκταση της απόφασης, θα πρέπει να προγραμματίσετε ένα ραντεβού για ουσιαστικό προβληματισμό σε μεταγενέστερο χρόνο. Αυτό θα πρέπει να γίνει ήδη κατά την έναρξη της διαδικασίας. Αυτό επιτρέπει σε όλους να συζητήσουν από κοινού τα διδάγματα που προέκυψαν από την εφαρμογή της και να βγάλουν συμπεράσματα από αυτά για μελλοντικές καταστάσεις λήψης αποφάσεων.

2. Διαδικαστικό επίπεδο: η απόφαση προετοιμάστηκε και ελήφθη σωστά;

Πρόκειται για την ανάλυση του μεγέθους της κριτικής ή της δυσαρέσκειας για την απόφαση που ελήφθη και ίσως την αποδοχή από κοινού ότι, παρά τις ενστά-

σεις αυτές, η απόφαση ελήφθη επαγγελματικά και σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού. Εάν κατά τη διάρκεια του προβληματισμού καθίσταται σαφές ότι ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων θα έπρεπε να είχε ενεργήσει διαφορετικά σε ένα ή δύο σημεία, τότε αυτό αποτελεί ευκαιρία για ολόκληρη την ομάδα και για τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να μάθει να λαμβάνει υπόψη του τα σημεία αυτά την επόμενη φορά.



3. Συναισθηματικό επίπεδο: πώς νιώθουμε γι' αυτή την απόφαση;

Δεν στοχεύετε στην τελειότητα με μια συμβουλευτική ατομική απόφαση. Δεν πρέπει και δεν πρέπει να αισθάνονται όλοι άνετα με μια απόφαση. Δεν μπορούν να εκπληρωθούν όλες οι επιθυμίες. Είναι σημαντική προϋπόθεση ότι οι άνθρωποι μπορούν να "συγχωρήσουν" ο ένας τον άλλον. Αυτό δίνει τη δυνατότητα σε οργανισμούς ή ομάδες με περιορισμένη ικανότητα λήψης αποφάσεων να αντιμετωπίσουν κατάλληλα το άτομο που έχει αναλάβει την ευθύνη εκ μέρους όλων των άλλων με τη συμβουλευτική ατομική απόφαση. Όσο περισσότερο αυτή η συγκεκριμένη μορφή της ασκούμενης κουλτούρας των λαθών γίνεται αντιληπτή από όλους τους εμπλεκόμενους, τόσο περισσότεροι άνθρωποι θα συμφωνούν να αναλάβουν την ευθύνη για μια συμβουλευτική ατομική απόφαση.



ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Τι πρέπει να αποφασιστεί με μια συμβουλευτική ατομική απόφαση;

Οι περισσότερες αποφάσεις δεν είναι τόσο πολύπλοκες ή τόσο σημαντικές για έναν οργανισμό ώστε να πρέπει να αποφασίζονται από όλους μαζί. Ωστόσο, αν πρόκειται για αποφάσεις υψηλής σημασίας που θα μπορούσαν να έχουν συνέπειες για ολόκληρο τον οργανισμό ή την ομάδα, τότε μπορείτε να σκεφτείτε να χρησιμοποιήσετε τη διαδικασία συναίνεσης (βλ. εργαλείο σε αυτό το κεφάλαιο) ως εναλλακτική λύση.

Οι καταστάσεις λήψης αποφάσεων εντός του συστημικά σχετικού επιπέδου μπορούν συνήθως να επιλυθούν καλά με μια συμβουλευτική ατομική απόφαση. Για να διατηρηθεί η προσπάθεια και το αποτέλεσμα σε μια λογική ισορροπία εδώ, είναι σημαντικό να καθοριστεί τι θα αποφασιστεί με τη συμβουλευτική

ατομική λήψη αποφάσεων και τι μπορεί να αφεθεί ως έργο ενός ατόμου στο πλαίσιο των συνήθων δραστηριοτήτων του. Αυτό θα εξαρτηθεί από τη σημασία ή την κατάσταση. Η απόφαση για το από ποιους προμηθευτές θα παραγγείλετε φωτοτυπικό χαρτί δεν είναι προφανώς καθήκον για τη λήψη ατομικών αποφάσεων με διαβούλευση. Τα άτομα που είναι υπεύθυνα για αυτόν τον τομέα μπορούν να συνεχίσουν να το κάνουν μόνοι τους.

Καθορισμός του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων

Υπάρχουν διάφορες επιλογές για τον προσδιορισμό του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων. Είναι σημαντικό να είναι σαφές σε όλους τους εμπλεκόμενους ποιες διαδικασίες θα ακολουθηθούν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Αν υπάρχει ένας κατάλογος με διαφορετικούς υποψηφίους, τότε οι άνθρωποι



μπορούν να ψηφίσουν σχετικά- αν κάποιος προσφερθεί εθελοντικά, τότε το έργο μπορεί να του ανατεθεί, αν κανείς δεν διαφωνεί- κ.λπ. Όταν επιλέγετε τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων, μπορείτε να ανταποκριθείτε με ευελιξία στην εκάστοτε κατάσταση. Θα πρέπει, ωστόσο, να έχετε κατά νου τις απαιτήσεις για έναν καλό λήπτη αποφάσεων (βλ. βήμα 2 παραπάνω).

Οι συμβουλευτικές ατομικές αποφάσεις και η λήψη συναινετικών αποφάσεων αλληλοϋποστηρίζονται

Δεν θα κυλήσει ομαλά κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ακόμη και με καλά λειτουργούσες μεθόδους, είναι δυνατόν να υπάρξουν εμπόδια στη λήψη αποφάσεων. Μπορείτε να ξεπεράσετε αυτά τα εμπόδια αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνετε αποφάσεις. Εάν μια συμβουλευτική ατομική απόφαση αποδεικνύεται υπερβολικά δύσκολη για τον λήπτη της απόφασης, τότε μπορείτε

να ζητήσετε - όπως περιγράφεται παραπάνω - την επανεξέταση της απόφασης με συναίνεση (βλ. εργαλείο σε αυτό το κεφάλαιο) για τυχόν ουσιαστικές αντιρρήσεις.

Ισχύει επίσης και το αντίστροφο. Εάν φτάσετε στα όριά σας με τη διαδικασία συναίνεσης, τότε είναι δυνατόν να αναθέσετε την απόφαση σε ένα άτομο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιπτώσεις όπου η απόφαση πρέπει να ληφθεί (γρήγορα), με άλλα λόγια το να μην κάνετε τίποτα ή η διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης δεν είναι βιώσιμες επιλογές.

Συνοδεία και υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων online

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν χρειάζεται να περιορίζονται μόνο σε συζητήσεις όταν διαμορφώνουν τη γνώμη τους. Ανάλογα με την κατάσταση, τα διαδικτυακά εργαλεία θα μπορούσαν να είναι χρήσιμα για αυτή τη φάση, για παράδειγμα



για να λάβουν μια γενική δημοσκόπηση γνώμης με μια εσωτερική έρευνα ή για να συλλέξουν ιδέες από άτομα που δεν θα μπορούσαν να πάρουν προσωπική συνέντευξη, δημοσιεύοντας μια ερώτηση στο chat της εταιρείας (βλ. εργαλείο "Απομακρυσμένη Εργασία").

Καλύτερη μάθηση, κατανόηση, σκέψη και δράση

Η συμβουλευτική ατομική απόφαση είναι ένα εργαλείο INCLUDE που οδηγεί σε πολλά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τις ιεραρχικές αποφάσεις. Στα ιεραρχικά συστήματα, οι προϊστάμενοι αποφασίζουν με βάση τις πληροφορίες που τους δίνονται. Οι πληροφορίες αυτές θα μπορούσαν να προετοιμάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να μην περιέχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία ή να μην καλύπτουν όλο το φάσμα των συμφερόντων. Για τους υπεύθυνους ηγέτες, η κατάσταση αυτή αποτελεί ένα είδος σπαζοκεφαλιάς που πρέπει να λύσουν στο γραφείο τους με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες. Συνήθως, ο ηγέτης δεν παρατηρεί

τις ενέργειες και τις συνέπειες της απόφασής του. Αντίθετα, οι συμβουλευτικές ατομικές αποφάσεις είναι εντελώς διαφορετικές: η μάθηση, η κατανόηση, η σκέψη και η δράση βρίσκονται όσο το δυνατόν πιο κοντά.

Έχετε υπόψη σας: ακόμη και σε πολλούς ιεραρχικά δομημένους οργανισμούς εφαρμόζεται η συμβουλευτική ατομική λήψη αποφάσεων - αν και η μέθοδος δεν ονομάζεται ρητά έτσι. Παρόλο που αυτό δεν λαμβάνει χώρα με τη δομημένη μορφή που περιγράφηκε παραπάνω, πολλοί ηγέτες σε κλασικά οργανωμένα συστήματα εξακολουθούν να εξασφαλίζουν τη γνώμη εκείνων που θα επηρεαστούν από την απόφασή τους ή να έρχονται σε επαφή με εκείνους που εμπιστεύονται στο δίκτυό τους και οι οποίοι πιστεύουν ότι έχουν πείρα σε μια συγκεκριμένη κατάσταση - και όλα αυτά εκτός από τις γραπτές πληροφορίες που έχουν προετοιμαστεί γι' αυτούς. Αυτό δεν απέχει πολύ από τις συμβουλευτικές ατομικές αποφάσεις με τη μορφή που παρουσιάζεται εδώ, όπου δεν αποφασίζουν απλώς οι ηγέτες.

ΠΟΡΟΙ

Η έννοια ανάγεται αρχικά στον Γερμανό σύμβουλο διοίκησης Niels Pfläging, ο οποίος ανέπτυξε τα βασικά στοιχεία των διαδικασιών λήψης αποφάσεων στην Toyota, την W.L. Gore και την dm-drogerie markt αντίστοιχα στη δική του εκδοχή της συμβουλευτικής ατομικής απόφασης.

Anonym (2019): <https://fuehrung-erfahren.de/en/2019/03/good-decisions-between-consensus-and-consent/>.

Roock, Stefan (2014): Πώς αποφασίζουμε στο it-agile: <https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>

HASHTAGS

#Consent #Αποφάσεις #Αυτοοργάνωση #Ατομική Ευθύνη #Συμμετοχή #Ευχέρεια
#Συναίνεση

19 Ηγέτης ως καθοδηγητής

Κάποιος που λέει "α" δεν είναι υποχρεωμένος να πει "β". Θα μπορούσαν επίσης να αναγνωρίσουν ότι το "α" ήταν λάθος.
Μπέρτολτ Μπρεχτ



Οφέλη:

Πότε είναι ιδιαίτερα χρήσιμο το "ηγέτης ως καθοδηγητής";

- ☒ Όταν θέλετε τα μέλη της ομάδας σας να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους.
- ☒ Όταν θέλετε να δημιουργήσετε χώρο για πρωτοβουλίες εκ των κάτω προς τα πάνω και να επιτρέψετε έτσι τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- ☒ Όταν θέλετε να υποστηρίξετε τα μέλη της ομάδας σας να γίνουν πιο υπεύθυνα, ανεξάρτητα και επιτυχημένα.
- ☒ Όταν θέλετε να υποστηρίξετε την ομάδα σας κατά τη διάρκεια αλλαγών και σημαντικών στιγμών, όπως η ανάληψη περισσότερων ευθυνών, η επιστροφή στην εργασία μετά από γονική άδεια ή η αλλαγή ρόλου.
- ☒ Όταν θέλετε να δημιουργήσετε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν να ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες τους και να γίνονται σεβαστά στη μοναδικότητά τους.
- ☒ Όταν θέλετε να αναπτύξετε μια ομάδα που να εργάζεται με εσωτερικά κίνητρα αντί να χρησιμοποιείτε καρότα και ραβδιά.

Από την πρακτική

Η Σάρα είναι η νέα επικεφαλής του τμήματος μάρκετινγκ και δημοσιότητας σε μια ΜΚΟ που ασχολείται με περιβαλλοντικές εργασίες. Είναι επικεφαλής μιας ομάδας έξι συναδέλφων, η οποία υπολειπονται τα τελευταία τρία χρόνια: ο αριθμός των μελών έχει μειωθεί δραματικά και δεν λαμβάνουν σχεδόν καμία θετική ειδησεογραφική κάλυψη από τα μέσα ενημέρωσης. Το διοικητικό συμβούλιο εναποθέτει μεγάλες ελπίδες στις ικανότητες της Σάρα να επαναδραστηριοποιήσει την ομάδα και να βγάλει τη ΜΚΟ από την κρίση. Μετά από ένα μήνα, η Σάρα συνοψίζει τις αρχικές της παρατηρή-

σεις: τα μέλη της ομάδας μιλούν και διαφωνούν κατά τη διάρκεια των εργασιακών συναντήσεων. Είναι απρόσεκτοι και δεν κάνουν ερωτήσεις. Ο καθένας παλεύει για τις δικές του λύσεις χωρίς να λαμβάνει υπόψη του την άποψη κανενός άλλου. Ενεργούν αμυντικά - η ομάδα δεν παίρνει κανένα ρίσκο για να προσπαθήσει να βρει νέους τρόπους εργασίας. Η Σάρα συγκλονίστηκε από το πόσοι συνάδελφοι παραπονέθηκαν, δικαιολογήθηκαν για τα λάθη τους και προσπάθησαν να βρουν κάποιον άλλον για να μεταθέσουν την ευθύνη. Έμεινε έκπληκτη όταν είδε τόσους πολλούς έμπειρους συναδέλφους να έρχονται σε αυτήν για οδηγίες και να τη ρωτούν τι πρέπει να κάνουν. Η παθητικότητα της ομάδας ήταν αξιοσημείωτη. Περίμεναν ότι θα ήταν μια σούπερ ειδικός που θα μπορούσε να τους δείξει κάποια μαγικά κόλπα που θα οδηγούσαν σε εγγυημένα θετικά αποτελέσματα.

Αυτή η κουλτούρα εργασίας απείχε πολύ από την ιδέα της Σάρας για αποτελεσματική και ανεξάρτητη συνεργασία. Ήξερε ότι αν ήθελε να επιτύχει μακροπρόθεσμη επιτυχία με την ομάδα, τότε έπρεπε να υπάρξει μια αλλαγή στην ομάδα και στους μεμονωμένους συναδέλφους: ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, αύξηση της αυτονομίας τους, ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους και αλλαγή των πεποιθήσεών τους σχετικά με την ομάδα-στόχο στην οποία απευθύνονταν. Η Σάρα ήθελε οι συνεργάτες να χρησιμοποιήσουν τις δυνατότητες και τα ταλέντα τους και να είναι έτοιμοι να προχωρήσουν σε νέες κατευθύνσεις χωρίς να φοβούνται την αποτυχία.

Ο προκάτοχος της Σάρα είχε συνεργαστεί με την ομάδα κυρίως σε επιχειρησιακό επίπεδο. Συμμετείχε συχνά σε πεντάλεπτες συζητήσεις, όπου άκουγε τις προκλήσεις που αντιμετώπιζε το προσωπικό, έπαιρνε αποφάσεις και περίμενε από τους υπαλλήλους να τις εφαρμόσουν στην πράξη. Το στυλ ηγεσίας της Σάρα ακολουθούσε μια προσέγγιση καθοδήγησης. Αρνήθηκε να λαμβάνει αποφάσεις για τους υπαλλ-

λήλους της. Άκουγε προσεκτικά, έκανε εστιασμένες ερωτήσεις και περίμενε από όλους να βρουν μόνοι τους λύσεις για τα προβλήματα. Γνώριζε ότι αυτός ο νέος τρόπος ηγεσίας θα προκαλούσε σύγχυση και ίσως ακόμη και αντίσταση. Οι συνάδελφοί της αρχικά εξακολουθούσαν να απαιτούν από εκείνη να πάρει μια απόφαση. Στη συνέχεια η Σάρα τους κάλεσε να το σκεφτούν περισσότερο.

Ο στερεοτυπικός φόβος των εργαζομένων ότι το coaching σήμαινε πολύωρες συζητήσεις και αποφάσεις που η Σάρα θα μπορούσε να πάρει μόνη της μέσα σε λίγα λεπτά, σύντομα ξεπεράστηκε. Η εμπειρία δείχνει ότι αυτές οι συζητήσεις συνήθως δεν διαρκούν περισσότερο από 5 λεπτά. Η Σάρα είναι έμπειρη και μερικές φορές της αρκεί ακόμη και μια μόνο πιεστική ερώτηση για να αποσπάσει η Σάρα μια νέα λύση από τον συνομιλητή της, αντί να τον συμβουλεύει ή να του δίνει οδηγίες.

Με την πάροδο του χρόνου, η ποιότητα των λύσεων του προσωπικού αυξήθηκε. Ενδιαφέρονταν όλο και περισσότερο για

τις προσεγγίσεις των άλλων μέσα στην ομάδα και άρχισαν να αλληλοβοηθούνται και να μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο. Έμαθαν πολλά από τις εμπειρίες coaching με τη Σάρα, μεταξύ άλλων πώς να ακούνε προσεκτικά, να κάνουν στοχευμένες ερωτήσεις, να δημιουργούν σχέδια δράσης και να δημιουργούν καλές σχέσεις εργασίας. Παρατήρησαν ότι αυτός ο τρόπος εργασίας μεταδόθηκε στην αλληλεπίδρασή τους ως ομάδα και με την ομάδα-στόχο της ΜΚΟ και είδαν με ικανοποίηση τη θετική ανατροφοδότηση και την αυξημένη επιτυχία που απολάμβαναν.

Η διαφορά δεν ήταν αμέσως εμφανής. Μετά από ένα χρόνο, η ομάδα είχε πετύχει μια μικρή αύξηση των μελών της και κάποια περιορισμένη επιτυχία στα μέσα ενημέρωσης. Η ανάπτυξή τους ήταν βιώσιμη, ωστόσο, επειδή για πρώτη φορά στην ιστορία της ομάδας η θετική τους εξέλιξη δεν βασίστηκε στην επιλεκτικά αυξημένη προσπάθεια, αλλά στην αυξανόμενη ωριμότητα, τις νέες δεξιότητες και την αυτονομία της ομάδας.

Με λίγα λόγια:

Αρχικά, το coaching ήταν μια μέθοδος εργασίας όπου οι οργανισμοί βασίζονταν σε εξωτερικούς επαγγελματίες. Η προσέγγιση αποδείχθηκε τόσο επιτυχής ώστε οι ηγέτες έκαναν το coaching μέρος της κουλτούρας ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς - ακόμη και χωρίς εξωτερική υποστήριξη. Οι συμβουλές και οι τεχνικές εργασίας που περιγράφονται σε αυτό το εργαλείο δίνουν απάντηση στο ερώτημα "Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς με coaching στην πράξη;". Ένας ηγέτης που ενεργεί ως καθοδηγητής υποστηρίζει τους συναδέλφους του - που αποκαλούνται επίσης προπονητές - να επιτύχουν τους στόχους τους, κάνοντας συζητήσεις που προκαλούν σκέψη και δημιουργικότητα. Θέτουν φιλόδοξους στόχους, ξεκλειδώνουν τις δυνατότητές τους και διευρύνουν την αυτογνωσία τους, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να επιδιώξουν δράσεις που κάποτε έμοιαζαν ανέφικτες. Η βασική αρχή αυτής της διαδικασίας είναι η αυτονομία και η επιλογή του

coachee. Ο ρόλος του ηγέτη ως προπονητή δεν είναι να δίνει συμβουλές. Ο ηγέτης κατευθύνει τις παρεμβάσεις του για να αυξήσει την ευαισθητοποίηση των επιλογών και να αυξήσει την αίσθηση της επίδρασης του καθοδηγούμενου στην πραγματικότητα. Σύμφωνα με τη Διεθνή Ομοσπονδία Καθοδηγητών (Coaches)*, όταν ενεργείτε ως προπονητής, η ευθύνη σας είναι να:

- ☒ Ανακαλύψετε, ξεκαθαρίσετε και ευθυγραμμιστείτε με το τι θέλει να επιτύχει ο καθοδηγούμενος.
- ☒ Ενθαρρύνετε την αυτογνωσία του προπονητή.
- ☒ Προκύπτουν λύσεις και στρατηγικές που έχουν δημιουργηθεί από τον προπονητή.
- ☒ Κρατήστε τον προπονητή υπεύθυνο και υπόλογο.

* <https://coachfederation.org>



ΟΔΗΓΙΕΣ

Το coaching είναι μια εύκολη και γρήγορη μέθοδος για χρήση, αλλά απαιτεί κάποιες γνώσεις και εξάσκηση αν θέλετε να το χρησιμοποιήσετε με επιτυχία ως ηγέτης. Παρακάτω θα βρείτε πληροφορίες για τρία θέματα:

- Τι το ιδιαίτερο έχει το coaching;
- Πώς αναπτύσσετε τις στάσεις και τις δεξιότητες ενός ηγέτη ως προπονητής;
- Πώς ανακαλύπτετε τι χρειάζεται ο προπονητής σας;

Τι το ιδιαίτερο έχει το coaching;

Η καλή καθοδήγηση δεν εξαρτάται από τον χρόνο. Μετά από μια αποτελεσματική συνεδρία coaching, οι καθοδηγούμενοι καταλαβαίνουν ότι μπορούν και έχουν τους πόρους για να επιτύχουν τους στόχους τους- βλέπουν νέες ευκαιρίες για δράση και μια σαφή πορεία προς την επίτευξη του στόχου.



Το Coaching ξυπνάει το εσωτερικό κίνητρο

Τα εξωτερικά κίνητρα της ανταμοιβής και της τιμωρίας με καρότο και ραβδί αναγκάζουν τους ανθρώπους να δράσουν, αλλά δεν υπάρχει καμία πιθανότητα αυτό να αφυπνίσει τη δημιουργικότητά τους. Η δέσμευση πέφτει μόλις εξαφανιστούν οι ανταμοιβές ή οι τιμωρίες. Το coaching σας επιτρέπει να φτάσετε στις εσωτερικές, ατομικές πηγές των κινήτρων ενός εργαζομένου. Συνδέει την εργασία με το προσωπικό ΓΙΑΤΙ; (βλ. εργαλείο "Χρυσός

κύκλος"). Τέτοια κίνητρα οδηγούν σε πιο διαρκή, θεμελιωμένη δέσμευση.

Το Coaching βασίζεται σε μια εταιρική σχέση

Το coaching ως μέθοδος εργασίας προϋποθέτει ότι οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους πολυμήχανοι και δημιουργικοί. Δεν είναι χαλασμένοι και δεν χρειάζονται διόρθωση. Η αλληλεπίδραση βασίζεται στην προσέγγιση "εγώ είμαι εντάξει, εσύ είσαι εντάξει" (βλ. εργαλείο "θέσεις ζωής"). Ο ηγέτης δεν είναι ούτε καλύτερος ούτε εξυπνότερος. Είναι εκεί για να βοηθήσει τον καθοδηγούμενο να ξεκλειδώσει τις δυνατότητές του, να διευρύνει την επίγνωσή του και να βρει έναν τρόπο να επιτύχει τους στόχους του.

Η καθοδήγηση οδηγεί σε βιώσιμο μετασχηματισμό

Κάθε εξωτερική αλλαγή απαιτεί εσωτερική μεταμόρφωση. Για παράδειγμα, το να γίνετε ένας ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς απαιτεί να απαλλαγείτε από περιοριστικές πεποιθήσεις, να αναπτύξετε νέες δεξιότητες και να διευρύνετε την αυτογνωσία σας. Η εξωτερική αλλαγή, η οποία είναι ορατή στους παρατηρητές που βλέπουν τον οργανισμό σας, θα αντανακλά την εσωτερική σας μεταμόρφωση. Το coaching υποστηρίζει αυτή τη διαδικασία μετασχηματισμού. Εάν δεν χρειάζεται να αλλάξει τίποτα, δεν απαιτείται coaching.

Η καθοδήγηση είναι προσανατολισμένη στο στόχο

Οι δραστηριότητες καθοδήγησης αποσκοπούν στην επίτευξη ενός σαφώς καθορισμένου στόχου. Τι θέλετε να επιτύχετε; Πώς θα ξέρετε αν έχετε επιτύχει τον στόχο; Αυτά είναι ορισμένα βασικά ερωτήματα που πρέπει να τεθούν πριν από την έναρξη της αλλαγής. Η ύπαρξη ενός σαφούς σκοπού διακρίνει το coaching από άλλες μορφές προσωπικής ανάπτυξης.



Η καθοδήγηση αυξάνει την ιδιοκτησία

Όταν οι συνάδελφοι αποφεύγουν να αναλάβουν τις ευθύνες τους, το πρόβλημα δεν είναι συνήθως οι ίδιοι αλλά το στυλ ηγεσίας υπό το οποίο βρίσκονται. Το coaching επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να δουν τη σύνδεση μεταξύ των επαγγελματικών στόχων και της δικής τους ταυτότητας, των συστημάτων αξιών και της αίσθησης του σκοπού της ζωής τους. Η επιλογή και η αυτονομία του καθοδηγούμενου είναι κρίσιμα συστατικά στοιχεία του coaching. Όλα αυτά οδηγούν σε αυξημένη ιδιοκτησία, υπευθυνότητα και υπευθυνότητα.

Η καθοδήγηση οδηγεί στην ανάπτυξη

Όπως είπε ο Άλμπερτ Αϊνστάιν, κανένα πρόβλημα δεν μπορεί να λυθεί από το ίδιο επίπεδο συνείδησης που το δημιούργησε. Με το σημερινό επίπεδο

διορατικότητας, δεξιοτήτων, γνώσεων, οι άνθρωποι έχουν τα σημερινά αποτελέσματα. Αν θέλουν άλλα αποτελέσματα, πρέπει να πάνε σε ένα υψηλότερο επίπεδο αυτογνωσίας. Αν ο καθοδηγούμενος απαντά στις ερωτήσεις σας γρήγορα και με ευχέρεια, αυτό σημαίνει ότι το γνώριζε ήδη και δεν ανακαλύπτει κάτι καινούργιο. Αυτή η γνώση τους έχει οδηγήσει στα σημερινά αποτελέσματα. Συνήθως υπάρχει σιωπή μετά από μια καλή, αποκαλυπτική ερώτηση, και οι απαντήσεις δεν είναι επιδέξιες ή καλά εξασκημένες. Απαιτείται ανάπτυξη για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που λειτουργεί ως καθοδηγητής

- Της αρέσει να μοιράζεται την ευθύνη.
- Πιστεύει ότι τα μέλη της ομάδας είναι πολυμήχανα.
- Ενθαρρύνει την ανάληψη λογικών κινδύνων.
- Πιστεύει ότι η κύρια ευθύνη τους είναι να εργάζονται για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των άλλων ανθρώπων.
- Του αρέσει να ακούει χωρίς να βιάζεται να κρίνει.
- Ενθαρρύνει τους άλλους να ξεπεράσουν τα εμπόδια και να σκεφτούν.
- Κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της υπευθυνότητας για τις πράξεις τους.

Προκλήσεις στην καθοδήγηση

Μπορεί να φαίνεται ότι δεν υπάρχει τίποτα ευκολότερο από το να θέτεις έναν στόχο, να αναγνωρίζεις το χάσμα μεταξύ της τρέχουσας και της επιδιωκόμενης κατάστασης, να εντοπίζεις τα δυνατά σημεία και τις ευκαιρίες δράσης και στη συνέχεια να αναλαμβάνεις δράση για να καλύψεις αυτό το χάσμα και να επιτύχεις αποτελέσματα. Ωστόσο, κατά τη διαδικασία της αλλαγής μπορεί να υπάρχουν

COACHING



πολλά αναπτυξιακά εμπόδια που εμποδίζουν τον καθοδηγούμενο να επιτύχει τους στόχους του. Αυτοί μπορεί να είναι:

- ☒ Σταθερή νοοτροπία.
- ☒ Ένα δίλημμα ή μια εσωτερική σύγκρουση που εκφράζεται στο γεγονός ότι το ένα μέρος του καθοδηγούμενου θέλει να επιτύχει τον στόχο και να κάνει μια αλλαγή, ενώ το άλλο θέλει να διατηρήσει την υπάρχουσα κατάσταση.
- ☒ Ο φόβος της απώλειας του ελέγχου, του κύρους, της επάρκειας, της οικειότητας κ.ο.κ.
- ☒ Οι προσωπικοί σαμποτέρ νοούνται ως εσωτερικές φωνές που αντιπροσωπεύουν αυτοματοποιημένα νοητικά πρότυπα σκέψης, συναισθήματος και αντίδρασης. Προκαλούν αυτοαμφισβήτηση, άγχος, απογοήτευση, αγωνία ή δυστυχία.
- ☒ Η ανάληψη του ρόλου του θύματος και η αδυναμία να δει κανείς τον αντίκτυπο του στην πραγματικότητα (για περισσότερες πληροφορίες δείτε το εργαλείο "τρίγωνο του δράματος").
- ☒ Σύγχυση, αγώνας για την επιλογή, δηλ. εγκλωβισμός στο στάδιο της διαβούλευσης- βίωση άνεσης εφόσον όλες οι επιλογές είναι διαθέσιμες, τουλάχιστον στα χαρτιά- η στιγμή της λήψης απόφασης και της μετάβασης στη δράση

δημιουργεί έντονη ένταση.

- ☒ Περιοριστικές πεποιθήσεις για τον εαυτό σας (π.χ. δεν έχω την ικανότητα...), τις σχέσεις (π.χ. δεν είναι σωστό..., θα έπρεπε να...) και τον κόσμο (π.χ. τι λειτουργεί και τι δεν λειτουργεί).
- ☒ Βραχύβιος ενθουσιασμός - λήψη γρήγορων αποφάσεων σε μια έξαρση ενθουσιασμού χωρίς να σκέφτεστε τι θα συμβεί όταν το αρχικό κύμα ενθουσιασμού κοπάσει.
- ☒ Έλλειψη οράματος. Είναι δυνατό για ένα άτομο να κατονομάσει με σαφήνεια τι δεν θέλει, αλλά είναι δύσκολο να κατονομάσει θετικούς στόχους. Το άτομο τότε ενεργεί κυρίως από φόβο. Ωστόσο, μόλις η απειλή εξαφανιστεί, το άτομο απλά τα παρατάει.
- ☒ Αποτυχία αναγνώρισης των δυνατοτήτων. Μια σχηματική, στενή θεώρηση της πραγματικότητας οδηγεί γρήγορα στο συμπέρασμα ότι "δεν μπορεί να γίνει".
- ☒ Έλλειψη αυτογνωσίας σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις δεξιότητες και τους πόρους του ατόμου που οδηγεί στο να μην αναλαμβάνει κανείς προκλήσεις.
- ☒ Έλλειψη επίγνωσης των ορίων του ατόμου, που οδηγεί σε έναν απερίσκεπτο θράσος όταν αναλαμβάνει μια πρόκληση, για να αποσυρθεί μετά την πρώτη αποτυχία.
- ☒ Παραλυτικός φόβος της αποτυχίας.

Πιθανώς γνωρίζετε ότι δεν αρκεί να λέτε στους ανθρώπους "να μην ανησυχούν" για να ξεπεράσουν τους περιορισμούς τους. Το coaching απαιτεί από τους ηγέτες να κάνουν μετασχηματιστικές συζητή-

¹ Αν θέλετε να ανακαλύψετε τους εσωτερικούς σας σαμποτέρ, κάντε το τεστ: <https://www.positiveintelligence.com/saboteurs/>. Διαβάστε επίσης το εργαλείο "εσωτερικοί οδηγοί" σε αυτό το κεφάλαιο.

σεις. Αυτό απέχει πολύ από το να δίνετε τετριμμένες συμβουλές που δεν λειτουργούν. Αν ενδιαφέρεστε να εφαρμόσετε το coaching ως ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς, χρησιμοποιήστε την παρακάτω καθοδήγηση για να κάνετε βαθιές συζητήσεις που οδηγούν σε σεισμικές αλλαγές.

Πώς αναπτύσσετε τις στάσεις και τις δεξιότητες ενός ηγέτη ως καθοδηγητή;

Το coaching είναι ένα είδος συνομιλίας όπου ο καθοδηγούμενος μεταμορφώνεται από μέσα προς τα έξω. Χρησιμοποιώντας τις ανακαλύψεις και τις γνώσεις που αποκτά κατά τη διάρκεια του διαλόγου, ο coach αρχίζει να ενεργεί με νέο τρόπο και προσπαθεί προς έναν σταθερό στόχο. Είναι ένας μη κατευθυντικός τρόπος εργασίας που απαιτεί να αναπτύξετε τις ακόλουθες 5 προσεγγίσεις και δεξιότητες:

1. Νοοτροπία ανάπτυξης

Πιστεύετε ότι η νοημοσύνη σας είναι σταθερά συνδεδεμένη και δεν μπορεί να αλλάξει πολύ; Ή, από την άλλη πλευρά, ίσως πιστεύετε ότι μπορείτε πάντα να αλλάξετε ουσιαστικά το πόσο έξυπνος είστε. Ή ίσως πιστεύετε ότι είστε ένα συγκεκριμένο είδος ανθρώπου και δεν υπάρχουν πολλά που μπορούν να γίνουν για να το αλλάξετε αυτό. Ή ίσως ταυτίζεστε περισσότερο με τη δήλωση ότι, ανεξάρτητα από το τι είδους άνθρωπος είστε, μπορείτε πάντα να αλλάξετε ουσιαστικά.

Αυτές οι δηλώσεις σχετικά με τη νοημοσύνη, τις ικανότητες και τις προσωπικές ιδιότητες αντικατοπτρίζουν δύο διαφορετικές νοοτροπίες: τη νοοτροπία ανάπτυξης και τη σταθερή νοοτροπία.

Οι άνθρωποι με νοοτροπία ανάπτυξης πιστεύουν ότι η νοημοσύνη, τα ταλέντα και οι ικανότητες μπορούν να αναπτυχθούν με την πάροδο του χρόνου. Πιστεύουν ότι:

☒ η εξάσκηση κάνει το τέλειο.

☒ όσο πιο σκληρά δουλεύεις σε κάτι, τόσο καλύτερος θα γίνεις.

☒ τα ταλέντα και οι δεξιότητες αναπτύσσονται μέσω της εργασίας και της δέσμευσης.

☒ οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν, να ξεμάθουν και να ξαναμάθουν.

☒ το συμπέρασμα από την αποτυχία είναι "όχι ακόμα".

☒ ακόμη και η σκληρή ανατροφολογία και οι αποτυχίες αποτελούν ευκαιρία για ανάπτυξη.

Οι άνθρωποι με σταθερή νοοτροπία πιστεύουν ότι η νοημοσύνη, τα ταλέντα και οι ικανότητες είναι σταθερά και δεν μπορούν να αλλάξουν. Πιστεύουν ότι:

☒ είτε είσαι καλός σε κάτι είτε πρέπει να τα παρατήσεις.

☒ τα σταθερά ταλέντα καθορίζουν την επιτυχία. Ο κόσμος χωρίζεται σε ανθρώπους με πολλά ταλέντα και σε ανθρώπους με λίγα ταλέντα.

☒ Όσο σκληρά κι αν προσπαθείτε, δεν θα έχετε καλά αποτελέσματα αν δεν έχετε γεννηθεί γι' αυτό.

☒ η νοημοσύνη είναι κάτι που έχει μπει σε μια πέτρα και δεν μπορείς να την αλλάξεις πολύ.

☒ οι ταλαντούχοι άνθρωποι δεν χρειάζεται να καταβάλλουν προσπάθεια για να κάνουν πράξεις.

☒ το συμπέρασμα από την αποτυχία είναι "δεν είμαι φτιαγμένος γι' αυτό".

☒ είναι προτιμότερο να αποφεύγεις να προσπαθείς γιατί η σκληρή ανατροφολογία και οι αποτυχίες πονάνε.

Πολλοί άνθρωποι έχουν μια σταθερή νοοτροπία. Ωστόσο, δεν είναι μόνο το φυσικό ταλέντο, αλλά η προθυμία για μάθηση και η συνεχής, συστηματική εργασία που συνήθως κρύβεται πίσω από την επιτυχία. Μια σταθερή νοοτροπία ή μια νοοτροπία προσανατολισμένη στην ανάπτυξη επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τις προκλήσεις, τα εμπόδια, τις προσπάθειες, την κριτική ή την επιτυχία των άλλων. Το ακόλουθο γράφημα απεικονίζει τις διαφορές.

Δύο νοοτροπίες

Σταθερή νοοτροπία

Η νοημοσύνη είναι στατική

Οδηγεί σε μια επιθυμία να φαίνεστε έξυπνοι και επομένως σε μια τάση να...

Προκλήσεις

...αποφύγετε τις προκλήσεις

Εμπόδια

... παραιτούνται εύκολα

Προσπάθεια

...βλέπουν την προσπάθεια ως άκαρπη ή χειρότερα

Κριτική

...αγνοήστε τα χρήσιμα αρνητικά σχόλια

Επιτυχία των άλλων

...αισθάνονται ότι απειλούνται από την επιτυχία των άλλων

Ως αποτέλεσμα, μπορεί να μείνουν νωρίς στάσιμοι και να επιτύχουν λιγότερο από το πλήρες δυναμικό τους.

Νοοτροπία ανάπτυξης

Η νοημοσύνη μπορεί να αναπτυχθεί

Οδηγεί σε επιθυμία για μάθηση και επομένως σε τάση για...

Προκλήσεις
... αγκαλιάστε τις προκλήσεις

Εμπόδια
...να επιμένετε μπροστά στις αναποδιές

Προσπάθεια
...βλέπουν την προσπάθεια ως το μονοπάτι προς την κυριαρχία

Κριτική
... μαθαίνετε από την κριτική

... να βρείτε μαθήματα και έμπνευση στην επιτυχία των άλλων

Ως αποτέλεσμα, φτάνουν σε ακόμη υψηλότερα

* Το παραπάνω γραφικό δημιουργήθηκε αρχικά από τον Nigel Holmes. Μπορεί να βρεθεί στο: Carol Dweck: Mindset. Αλλαγή του τρόπου που σκέφτεστε για να αξιοποιήσετε τις δυνατότητές σας, σελίδα 263, βλέπε "Πηγές" παρακάτω.

Η παγιωμένη νοοτροπία περιορίζει τα αποτελέσματα της προπόνησης, επειδή τα άτομα με αυτή τη νοοτροπία είναι λιγότερο πιθανό να καταβάλουν προσπάθεια για μάθηση. Ταυτόχρονα, το coaching μπορεί να είναι ένας τρόπος να αλλάξει η νοοτροπία του καθοδηγούμενου. Οι στοχευμένες ερωτήσεις θα βοηθήσουν σε αυτό.

Ερωτήσεις προς σκέψη:

- Ποια νοοτροπία σας περιγράφει καλύτερα;
- Πώς μπορείτε να αναπτύξετε νοοτροπία ανάπτυξης;
- Ποια προσέγγιση περιγράφει καλύτερα την ομάδα σας ή μεμονωμένα μέλη της ομάδας σας;
- Πώς μπορείτε να αναπτύξετε νοοτροπία ανάπτυξης στην ομάδα σας;

2. Θέτοντας ισχυρές ερωτήσεις

The person asking the questions determines the direction of the conversation. The way you ask questions affects whether the conversation will be transformative or remain shallow. Imagine team leader Claudia who has difficulties in intergenerational collaboration. She is a little over 50 and complains about working with Generation Z (those born between 1997 and 2012). She prides herself on her work ethic that she "lives to work", and grumbles about her young colleagues who "work to live". In a career development meeting with her unit manager, Michael, she pours out her frustration. Michael could respond with one of the following questions:

Το άτομο που κάνει τις ερωτήσεις καθορίζει την κατεύθυνση της συζήτησης. Ο τρόπος με τον οποίο κάνετε τις ερωτήσεις επηρεάζει το αν η συζήτηση θα είναι μετασχηματιστική ή θα παραμείνει επιφανειακή.

Φανταστείτε την επικεφαλής της ομάδας Claudia που αντιμετωπίζει δυσκολίες στη συνεργασία μεταξύ των γενεών. Είναι λίγο πάνω από 50 ετών και παραπονιέται για τη συνεργασία της με τη γενιά Z (όσοι γεννήθηκαν μεταξύ 1997 και 2012). Καμαρώνει για την εργασιακή της ηθική ότι "ζει για να δουλεύει" και γκρινιάζει για τους νέους συναδέλφους της που "δουλεύουν για να ζουν". Σε μια συνάντηση ανάπτυξης καριέρας με τον διευθυντή της μονάδας της, τον Michael, βγάζει την απογοήτευσή της. Ο Michael θα μπορούσε να

απαντήσει με μία από τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- ☒ Δεν νομίζετε ότι είναι καιρός για διακοπές;
- ☒ Δεν έχετε σκεφτεί να προσλάβετε τους συναδέλφους σας;
- ☒ Πόσα μέλη της γενιάς Z έχετε προσλάβει;
- ☒ Έχετε διαμορφώσει το γραφείο σας σύμφωνα με τις νέες τάσεις για την κάλυψη των αναγκών των νέων;
- ☒ Ποιες παραδοχές έχετε για τη γενιά Z που σας δυσκολεύουν να κατανοήσετε τη γενιά αυτή;
- ☒ Τι μπορείτε να μάθετε από τη γενιά Z;

Από γραμματική άποψη, κάθε μία από αυτές τις προτάσεις είναι μια ερώτηση. Ωστόσο, διαβάζοντάς τες, μπορείτε πιθανώς να αισθανθείτε διαισθητικά ότι κάποιες από αυτές θα κάνουν τον καθοδηγούμενο να αμυνθεί, κάποιες από αυτές εισάγουν λαθραία έτοιμες συμβουλές και κάποιες από αυτές δεν προσφέρουν πολλές νέες γνώσεις. Μόνο κάποιες από αυτές σας καλούν να αλλάξετε την οπτική σας και να κατανοήσετε καλύτερα την κατάσταση, ώστε να μπορέσουν να γίνουν ενέργειες που προηγουμένως ήταν εκτός της εμβέλειας του coach. Αυτού του είδους τις ερωτήσεις τις αποκαλούμε "ισχυρές". Η ουσία του coaching είναι να κάνετε ισχυρές ερωτήσεις. Οι ισχυρές ερωτήσεις σας προκαλούν να σκεφτείτε και να βγείτε έξω από το πλαίσιο. Σας επιτρέπουν να ανακαλύψετε βαθύτερα νοήματα και να κάνετε τις συζητήσεις σας πιο στοχαστικές. Αυτού του είδους οι ερωτήσεις βοηθούν στη διερεύνηση εναλλακτικών λύσεων και στην αποκάλυψη νέων δυνατοτήτων. Αποκαλύπτουν ενέργεια, προκαλούν κίνηση και αφυπνίζουν τη δημιουργικότητα. Και τέλος, προκαλούν περισσότερη έρευνα, διορατικότητα και περαιτέρω ερωτήσεις.

Η διατύπωση ισχυρών ερωτήσεων απαιτεί εξάσκηση. Αν και μπορείτε να βρείτε εγχειρίδια με καταλόγους βασικών ερωτήσεων, το πιο σημαντικό είναι ότι μια καλή ερώτηση προκύπτει από βαθιά και προσεκτική ακρόαση. Αυτό είναι περισσότερο ένας συνδυασμός ενσυναίσθησης, ευαισθησίας, διαίσθησης και εμπειρίας παρά τεχνικής. Πώς μπορείτε λοιπόν να ξέρετε αν μια ερώτηση είναι ισχυρή; Πώς μπορείτε να αρχίσετε να κάνετε ουσιαστικές ερωτήσεις;

Έμπνευση για τη διατύπωση ισχυρών ερωτήσεων coaching*

- ☒ Είναι το ερώτημα σχετικό με την πραγματική ζωή και την αυθεντική εργασία των ανθρώπων που το διερευνούν;
- ☒ Πρόκειται για μια πραγματική ερώτηση - μια ερώτηση στην οποία πραγματικά δεν γνωρίζετε την απάντηση;
- ☒ Ποια είναι η πρόθεσή σας με την ερώτηση; Τι είδους συζήτηση, τι σκέψεις και συναισθήματα θα πρέπει να προκαλέσει αυτή η ερώτηση σε όσους θα την εξερευνήσουν;
- ☒ Είναι πιθανό αυτή η ερώτηση να προκαλέσει νέες σκέψεις/συναισθήματα; Είναι αρκετά οικείο ώστε να είναι αναγνωρίσιμο και σχετικό - και αρκετά διαφορετικό ώστε να προκαλεί μια νέα απάντηση;
- ☒ Ποιες υποθέσεις ή πεποιθήσεις εμπεριέχονται στον τρόπο με τον οποίο κατασκευάζεται αυτή η ερώτηση;
- ☒ Η ερώτηση αυτή είναι πιθανό να δημιουργήσει ελπίδα, φαντασία, δέσμευση, δημιουργική δράση και νέες δυνατότητες ή είναι πιθανό να αυξήσει την εστίαση στα προβλήματα και τα εμπόδια του παρελθόντος;
- ☒ Το ερώτημα αυτό αφήνει περιθώρια για νέα και διαφορετικά ερωτήματα που μπορούν να τεθούν καθώς διερευνάται το αρχικό ερώτημα;

*Πηγή: Vogt, Juanita Brown, David Isaacs: Isaacs: The Art of Powerful Questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action- σελίδα 7- βλέπε επίσης "Πηγές" παρακάτω.

Βασικές συμβουλές:

- Κάντε ερωτήσεις ανοικτού τύπου.
- Αποφύγετε ερωτήσεις στις οποίες γνωρίζετε την απάντηση ή που προτείνουν λύσεις (αυτό μετατρέπει τη συζήτηση σε εξέταση και "εικασία" αντί για ανακάλυψη).
- Αποφύγετε να ρωτάτε "γιατί" σε πλαίσια που μπορεί να προκαλέσουν αμυντικές απαντήσεις.
- Καλό γιατί: Γιατί θέλετε να το έχετε αυτό ακριβώς;
- Κακό γιατί: Γιατί προσφέρατε στον πελάτη αυτή τη συγκεκριμένη λύση;
- Αποφύγετε να κάνετε πολλές ερωτήσεις ταυτόχρονα.
- Χρησιμοποιήστε τον πληθυντικό αριθμό. Ρωτήστε "ποιοι είναι οι τρόποι;" αντί για "ποιος είναι ο τρόπος;"
- Εξασκηθείτε στο να κάνετε απλές, σύντομες ερωτήσεις. Αποφύγετε τις

μακροσκελείς εισαγωγές και τους περίπλοκους τύπους.

3. Βαθιά ακρόαση

Όλα στην καθοδήγηση ξεκινούν με την ακρόαση. Ο τρόπος που θα ακούσετε θα επηρεάσει τον τρόπο που θα απαντήσετε, τις ερωτήσεις που θα κάνετε και την κατεύθυνση που θα πάρει η συζήτηση. Φανταστείτε κάποιον να λέει: "Δεν μπορώ να συνεργαστώ μαζί του". Ένας ηγέτης μπορεί να απαντήσει με διάφορους τρόπους:

- ☒ "Το ξέρω, το ξέρω, απλά κάνε τη δουλειά σου".
- ☒ "Κάθε μέλος της ομάδας έχει έναν δύσκολο πελάτη."
- ☒ "Στείλτε τους μια επίσημη επιστολή με την οποία τους ζητάτε να τηρήσουν το συμβόλαιό τους. Σε παρακαλώ."
- ☒ "Ακούω ότι εκτιμάτε την ικανό-



τητα και τη συνεργασία, και αυτό δεν συμβαίνει στη σχέση με αυτόν τον πελάτη; Έχω δίκιο; Τι συμβαίνει;" Φανταστείτε ένα ραδιόφωνο που εκπέμπει σε διαφορετικές συχνότητες. Ανάλογα με το ποια κύματα συντονίζετε το ραδιόφωνο, αυτό είναι το πρόγραμμα που θα ακούσετε. Το ίδιο συμβαίνει και με την ακρόαση. Ανάλογα με τη "συχνότητα" στην οποία ακούτε, θα ακούσετε διαφορετικά πράγματα και θα αντιδράσετε με διαφορετικούς τρόπους.

Η ανταπόκριση είναι πάντα μια αντανάκλαση της συχνότητας - του επιπέδου στο οποίο ακούσατε τον συνομιλητή σας. Μπορούμε να διακρίνουμε 4 επίπεδα ακρόασης:

Το πρώτο επίπεδο είναι να αποφεύγετε να ακούτε. Δεν προσλαμβάνετε ή επεξεργάζεστε τις πληροφορίες, ούτε σχετίζεστε με αυτές. Ακούτε, αλλά δεν ακούτε. Δεν λαμβάνετε υπόψη σας αυτά που λέει ο συνομιλητής σας, ακόμη και αν φαίνεται ότι ακούτε (π.χ. γνέφετε, αλλά ταυτόχρονα απλά παρασύρεστε στις δικές σας σκέψεις).

Το δεύτερο επίπεδο είναι η αμυντική ακρόαση. Αντιμετωπίζετε τη δήλωση του συνομιλητή σας ως επίθεση. Στόχος σας είναι να υπερασπιστείτε τη θέση σας, να δικαιολογήσετε τον εαυτό σας και να σώσετε τα προσχήματα. Αυτό το επίπεδο ακρόασης χαρακτηρίζεται από μακροσκελείς ανταλλαγές απόψεων στις οποίες ο καθένας θέλει να ακουστεί και να ληφθεί υπόψη, αλλά παρόλα αυτά δεν ακούγεται. Υπάρχουν νικητές και ηττημένοι σε αυτό το επίπεδο.

Το τρίτο επίπεδο της ακρόασης είναι η ακρόαση για να απαντήσετε. Αυτός ο τύπος ακρόασης χαρακτηρίζεται από την παροχή λύσεων, καλών συμβουλών και την ταχεία ανάληψη δράσης. Δίνετε συμβουλές χωρίς να είστε σίγουροι ότι είναι αυτό που χρειάζεται ο συνομιλητής σας. Παρόλο που οι απαντήσεις μπορεί να είναι καλές, ο άλλος συχνά απαντά: "δεν θα λειτουργήσει για μένα", ή τελειώνει τη συζήτηση νιώθοντας παρεξηγημένος.

Το τέταρτο επίπεδο ακρόασης είναι η ενσυναισθητική ακρόαση, κατά την οποία παρατηρείτε πλήρως τις ψυχο-

λογικές ανάγκες και τα συναισθήματα του άλλου μέρους. Λαμβάνετε υπόψη σας την οπτική τους και δείχνετε σωστή κατανόηση. Αυτό το επίπεδο ακρόασης προσθέτει εξαιρετική αξία στη συζήτηση. Συχνά, το μόνο που χρειάζεται είναι η βαθιά ακρόαση και ο προβληματισμός από αυτό το επίπεδο για όσα ακούσατε από τον συνομιλητή σας για να αλλάξετε την πορεία της συζήτησης. Μέσω της ενσυναισθητικής ακρόασης, ο συνομιλητής σας αντιλαμβάνεται καλύτερα τι έχει πρωταρχική σημασία για εκείνον και πού υπάρχει ανάγκη για δράση ή ανάπτυξη.

Στο παραπάνω παράδειγμα, οι τέσσερις απαντήσεις αντιστοιχούν στα τέσσερα επίπεδα ακρόασης. Παρατηρήστε πώς η συζήτηση θα μπορούσε να διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο ακρόασης του ηγέτη. Η ενεργητική ακρόαση αποτελεί βασική δεξιότητα ενός ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς και απαιτεί εξάσκηση.

4. Mindfulness

Θυμηθείτε μια στιγμή στη ζωή σας που ο χρόνος φάνηκε να σταματά. Δεν ασχολείστε με το παρελθόν, δεν σχεδιάζετε το μέλλον, οι σκέψεις σας δεν τρέχουν πουθενά. Ήσασταν εντελώς βυθισμένοι στο εδώ και τώρα. Μπορείτε εύκολα να επιτύχετε αυτή την κατάσταση ενώ αθλείστε, μαθαίνετε μια νέα δεξιότητα, επιδίδεστε σε ένα χόμπι, απολαμβάνετε το φαγητό ή χαλαρώνετε. Η ενσυνειδητότητα είναι η ικανότητα να βρίσκεστε στην παρούσα στιγμή, παρατηρώντας και αποδεχόμενοι τι συμβαίνει στο επίπεδο των σκέψεων, των συναισθημάτων και των εντυπώσεων του σώματος. Είναι μια κατάσταση στην οποία βρίσκεστε

²Μια χρήσιμη άσκηση για το θέμα "Διαφορετικοί τρόποι ακρόασης" μπορεί να βρεθεί στο "Inclusive Leadership - Manual for Trainers". Πληροφορίες σχετικά με το εγχειρίδιο και το έργο της ΕΕ "Inclusive Leadership" μπορείτε να βρείτε παρακάτω στην ενότητα "Πηγές".

σε πλήρη επαφή με τον εαυτό σας και τον έξω κόσμο. Σε αυτή την κατάσταση, ο νους σας αποδέχεται όλα όσα συμβαίνουν και αφήνει πίσω του την κριτική. Το να ζείτε στο εδώ και τώρα επηρεάζει σημαντικά το βάθος της επαφής, της προσοχής και της κατανόησης του συνομιλητή. Μπορείτε να εξασκηθείτε στην ενσυνειδητότητα με το να είστε προσεκτικοί: να αναπνέετε, να ακούτε, να βλέπετε, να εστιάζετε σε άλλες αισθήσεις, εντυπώσεις ή να σαρώνετε το σώμα.

5. Στάση περιέργειας

Θυμηθείτε μια κατάσταση στην οποία κάποιος είπε κάτι αντίθετο με τις πεποιθήσεις σας. Πώς αντιδράσατε; Αισθανθήκατε την αρτηριακή σας πίεση να ανεβαίνει; Είχατε όρεξη να υπερασπιστείτε τη γνώμη σας; Ή μήπως νιώσατε μια έξαρση περιέργειας και μια επιθυμία να κατανοήσετε την οπτική γωνία του άλλου ατόμου; Είναι πιο εύκολο να είστε περιεργοί όταν αποδέχεστε και σέβετε τη διαφορετικότητα. Η περιέργεια σημαίνει επίσης να είστε ανοιχτοί και να αποδέχεστε πλήρως το άλλο άτομο. Το περιεργο μυαλό κατευθύνεται προς μια βαθύτερη κατανόηση, αντί να κρίνει ή να πείθει. Μια στάση περιέργειας περιλαμβάνει την προσοχή, την ευγένεια, την επιθυμία να κατανοήσουμε τον κόσμο του ατόμου με το οποίο μιλάμε, τη ζωή του, τον τρόπο που εργάζεται και ενεργεί με πολλούς τρόπους - π.χ. την αποστολή ζωής, τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τις δεξιότητες, το περιβάλλον και το πολιτισμικό υπόβαθρο. Είναι η ικανότητα να αποδεχόμαστε και να είμαστε ανοιχτοί με το άλλο άτομο χωρίς να το κρίνουμε. Απαιτεί να είστε αμερόληπτοι (διαβάστε το εργαλείο "ασυνείδητη προκατάληψη") για να λάβετε περισσότερες πληροφορίες. Η περιέργεια για τον συνομιλητή κάνει τον συνομιλητή να συμμετέχει περισσότερο στη συζήτηση και του δημιουργεί χώρο για να ανοιχτεί.

Το μοντέλο GROW

Το μοντέλο GROW είναι ένα από τα πιο γνωστά εργαλεία για την υποστήριξη της ανάπτυξης των καθοδηγούμενων. Εμπνευσμένο από την πρακτική του Timothy Gallwey και αναπτυγμένο παράλληλα από διάφορους προπονητές που σχετίζονται κυρίως με την αθλητική κοινότητα, έγινε γρήγορα εργαλείο για συμβούλους ανάπτυξης και προπονητές όλων των ειδικοτήτων. Η επιτυχία του μοντέλου πηγάζει από την καθολικότητα, την απλότητα και τη δυνατότητα εφαρμογής του σε οποιοδήποτε πρόβλημα και πλαίσιο εργασίας.

Ο σκοπός της χρήσης του μοντέλου GROW είναι να δομηθούν οι δραστηριότητες που υποστηρίζουν την ανάπτυξη του συναδέλφου, να προγραμματιστούν οι δραστηριότητες και να ληφθούν συνεχείς αποφάσεις κατά τη διάρκεια των ατομικών συναντήσεων και καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

G R O W

Στόχος

Ποιος είναι ο στόχος σας;

Πραγμα- τικότητα

Ποια είναι η τρέχουσα κατάστασή σας;

Επιλογές

Ποιες είναι οι επιλογές σας για να προχωρήσετε μπροστά;

Will

Τι θα κάνετε τώρα;



Το GROW είναι ένα ακρωνύμιο για τα τέσσερα κρίσιμα στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν εργάζεστε για την προσωπική ανάπτυξη και την αλλαγή.

Στόχος: Ο στόχος είναι μια εικόνα της επιθυμητής κατάστασης προς την οποία θα πρέπει να στοχεύει η ανάπτυξη.

Πραγματικότητα: Η πραγματικότητα είναι η τρέχουσα κατάσταση, οι δυνατότητες και η θέση στην αναπτυξιακή διαδικασία όπου βρίσκεται τώρα ο πελάτης.

Επιλογές: Οι επιλογές είναι εναλλακτικοί τρόποι και μέσα με τα οποία ο πελάτης μπορεί να επιτύχει το επιθυμητό.

Πορεία προς τα εμπρός: Η πορεία προς τα εμπρός είναι η ουσία της παρακίνησης και της γνήσιας δέσμευσης για την επίτευξη ενός στόχου.

Κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία μπορεί να αντιμετωπιστεί ως φάση εργασίας και ως ένδειξη του τι πρέπει να αναζητήσει ο προπονητής για να διευκολύνει αποτελεσματικά τη διαδικασία.

Το μοντέλο GROW χρησιμεύει ως ένας χάρτης του ταξιδιού που κάνει ένας εργαζόμενος καθώς εργάζεται για την ανάπτυξή του. Ο ρόλος σας είναι να τους βοηθήσετε να ορίσουν τα στοιχεία του μοντέλου και να οργανώσουν αυτή τη διαδικασία.

Ξεκινήστε με τον ορισμό του στόχου και την περιγραφή της πραγματικότητας. Αν και το κλασικό μοντέλο υποδεικνύει την ανάγκη να κατονομάζεται πρώτα ο στόχος, η πρακτική δείχνει ότι πολλοί καθοδηγούμενοι προτιμούν να ξεκινήσουν σκεπτόμενοι την κατάστασή τους και στη συνέχεια να διατυπώσουν τις προθέσεις τους. Επομένως, μπορείτε να αντιμετωπίζετε αυτά τα δύο στοιχεία εναλλακτικά, προσαρμόζοντας τη σειρά τους ανάλογα με τις ανάγκες του coachee.

Χρησιμοποιήστε το γράφημα στη δραστηριότητά σας προπόνησης και δείξτε τον τομέα στον οποίο εργάζεστε. Υποστηρίξτε τον καθοδηγούμενο με ερωτήσεις.

Παραδείγματα ερωτήσεων για τον καθορισμό ενός στόχου:

- Τι θέλετε να πετύχετε;
- Πού θέλετε να φτάσετε σε αυτόν τον τομέα;
- Πώς θα ξέρετε αν ο στόχος έχει επιτευχθεί;

Παραδείγματα ερωτήσεων για την περιγραφή της πραγματικότητας

- Τι συνέβη, πού και πότε;
- Ποια ήταν η πορεία των γεγονότων;
- Πώς αισθάνεστε γι' αυτό, πώς το αντιλαμβάνεστε;

Αφού χαρακτηρίσετε το στόχο και την πραγματικότητα, δείχνετε στον καθοδηγούμενο ότι η περαιτέρω ανάπτυξη απαιτεί τη σύνδεση αυτών των δύο σημείων στο χάρτη.

Μπορείτε τώρα να μάθετε πώς ο καθοδηγούμενος μετακινείται από την τρέχουσα κατάστασή του στην επιθυμητή κατάσταση. Αρχίζει η εργασία σας πάνω στις δυνατότητες (ενέργειες, αντιδράσεις, πρωτοβουλίες κ.λπ.). Ο ρόλος σας είναι να υποστηρίξετε την ανακάλυψη και τη δημιουργία νέων επιλογών.

Παραδείγματα ερωτήσεων για να διευρύνετε την οπτική των δυνατοτήτων

- Πώς αλλιώς θα μπορούσατε να το κάνετε αυτό;
- Τι θα μπορούσατε να κάνετε για να εξαλείψετε αυτούς τους περιορισμούς;
- Πώς θα το έκανε το πρότυπό σας;

Τέλος, η βούληση του καθοδηγούμενου να δράσει ενισχύεται με την επανεξέταση των επιλογών που επεξεργάστηκε και την επιλογή ενός από τους εναλλακτικούς τρόπους δράσης για την επίτευξη του στόχου του. Η ενίσχυση των κινήτρων του coachee είναι μια μακροπρόθεσμη και μόνιμη δραστηριότητα.

Παραδείγματα ερωτήσεων για το σχεδιασμό περαιτέρω δράσεων:

- Από πού θα ξεκινήσετε τώρα;
- Γιατί είναι αυτό σημαντικό για εσάς;
- Τι θα κερδίσετε από αυτή την ενέργεια, πώς θα ωφεληθείτε από αυτήν;

Το μοντέλο GROW μπορεί να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία σε μία μόνο συνάντηση, όπου πρώτα προσδιορίζετε την τρέχουσα κατάσταση και τους άμεσους στόχους και στη συνέχεια αναζητάτε επιλογές και ενισχύετε τη βούληση για δράση. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να δομηθεί μια μεγαλύτερης διάρκειας διαδικασία coaching. Οι πρώτες συζητήσεις αφιερώνονται κυρίως στην περιγραφή της πραγματικότητας και των στόχων και οι επόμενες στον σχεδιασμό και την εφαρμογή προαιρετικών λύσεων και στην ενίσχυση της βούλησης του εργαζομένου.

Πώς ανακαλύπτετε τι χρειάζεται ο καθοδηγητής σας;

Η πρακτική της καθοδήγησης ηγετών δείχνει ότι πολλές από τις συζητήσεις με τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν χώρα στο διάδρομο. Συχνά δεν διαρκούν περισσότερο από 5-10 λεπτά. Η εφαρμογή ολόκληρου του μοντέλου GROW κατά τη διάρκεια αυτού του χρόνου μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Οι συζητήσεις αυτές μπορεί επίσης να οδηγήσουν σε νέες ιδέες, νέους τρόπους θεώρησης ενός προβλήματος, μετασχηματισμένες στάσεις, αυξημένα κίνητρα ή να βρουν το θάρρος να δοκιμάσουν νέους τρόπους να κάνουν πράγματα.

Η αποτελεσματική καθοδήγηση δεν βασίζεται σε ένα μαθημένο μοντέλο συνομιλίας. Απαιτεί να είστε πραγματικά παρόντες και να αποφασίσετε συνειδητά ποιος τύπος παρέμβασης είναι ο καλύτερος για τη συγκεκριμένη συζήτηση. Χρησιμοποιήστε διαφορετικές προσεγγίσεις coaching ανάλογα με τον στόχο της συζήτησης ή το σημείο στο οποίο ο coachee σας αντιμετωπίζει δυσκολίες. Ο Robert Hargrove ορίζει επτά τύπους master coaching (βλ. ενότητα "Πηγές" παρακάτω).

Επτά τύποι συνομιλιών master coaching σύμφωνα με τον Robert Hargrove

Στη συνέχεια θα βρείτε συμπεριφορικά και νοητικά πρότυπα των καθοδηγούμενων, τους στόχους που επιδιώκετε στο coaching σας και τις μεθόδους για την επίτευξη αυτών των στόχων.

1. Διακηρύσσοντας νέες δυνατότητες

Καθοδηγητής	<ul style="list-style-type: none">• Παραίτηση• Βλέποντας μόνο μία επιλογή για δράση• Δηλώσεις: "Δεν έχω άλλη επιλογή" Έκφραση συμβατικών λύσεων που ήδη γνώριζαν
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none">• Ξεπερνώντας τις περιοριστικές πεποιθήσεις• Αύξηση της ευελιξίας στη δράση Πειραματισμός με νέους τρόπους λειτουργίας
Μέθοδοι	<ul style="list-style-type: none">• Καταιγισμός ιδεών• Παράδειγμα ερωτήσεων:<ul style="list-style-type: none">ο Τι είναι δυνατόν;ο Πώς θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά;ο Τι θα έκανε ο Χ σε αυτή την περίπτωση;ο Ποιο μπορεί να είναι το όφελος από την αποδέσμευση από τον παλιό τρόπο λειτουργίας των πραγμάτων; Τι θα αλλάζατε στη δράση σας αν επιτρέπατε περισσότερο χιούμορ και διασκέδαση;



2. Συνεργάτης σκέψης

Καθοδηγητής

- Ψάχνει για έναν παρτενέρ για να αντιπαραβάλει την άποψή του
 - Έχει ένα δίλημμα σχετικά με το ποιες επιλογές να επιλέξει
- Μπορεί να περιγράψει γρήγορα το πρόβλημα αλλά δεν υπάρχουν απλές ή προφανείς λύσεις

Στόχοι

- Ξεπερνώντας τις περιοριστικές πεποιθήσεις Αναζητώντας την καλύτερη ιδέα

Μέθοδοι

- ☒ Αμφισβήτηση όλων όσων θα μπορούσαν να θεωρηθούν δεδομένα
 - ☒ Μέθοδοι εμβάθυνσης για την αποφυγή βιαστικών συμπερασμάτων
 - ☒ Συζήτηση για τις ανησυχίες, τους κινδύνους και τις επιπτώσεις
 - ☒ Μέθοδοι οπτικοποίησης, όπως ένας πίνακας κινδύνων, μπορεί να είναι χρήσιμες (βλ. παραδείγματα προτύπων παρακάτω στην ενότητα "Πόροι").
 - ☒ Παράδειγμα ερωτήσεων:
 - ☒ Ποιες υποθέσεις έχετε κάνει;
 - ☒ Τι μπορεί να πάει στραβά;
 - ☒ Ποιες προϋποθέσεις πρέπει να πληρούνται για να λειτουργήσει τέλεια η λύση σας;
 - ☒ Ποιους κινδύνους βλέπετε;
- Πώς μπορείτε να αντιμετωπίσετε αυτούς τους κινδύνους; Τι θα αλλάζατε στη δράση σας αν σας επιτρεπόταν περισσότερο χιούμορ και διασκέδαση;



3. Παρασύροντας τους άλλους προς τα έξω

Καθοδηγητής	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει μια ιδέα, αλλά δεν την εκφράζει/προσδιορίζει Απορρίπτει τις συμβουλές σας και τις συμβουλές των άλλων μελών της ομάδας
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαγωγή επιλογών και δυνατοτήτων από τον καθοδηγούμενο για να αυξηθεί η υπευθυνότητα και η ταύτισή του με τις πιθανές λύσεις Αύξηση της αυτονομίας και της ευθύνης τους-ενδυνάμωση
Μέθοδοι	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> • Ξεκινήστε με την υπόθεση ότι ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει τις απαντήσεις <input checked="" type="checkbox"/> • Αναδείξτε τα συναισθήματα, τις αντιδράσεις και τα συμπεράσματά τους και στη συνέχεια αναλύστε τα. <input checked="" type="checkbox"/> • Παράδειγμα ερωτήσεων: <input checked="" type="checkbox"/> οΤι μπορείτε να αλλάξετε σε αυτή την κατάσταση; <input checked="" type="checkbox"/> οΠοια θα μπορούσαν να είναι τα οφέλη της ...; <input checked="" type="checkbox"/> οΤι σημαίνει ... για εσάς; <input checked="" type="checkbox"/> Τι πρέπει να συμβεί για να συμβεί αυτό;

4. Αναδιαμόρφωση του

Καθοδηγητής

- Διατηρεί περιοριστικές πεποιθήσεις και υποθέσεις
 - Απρόθυμος να καταβάλει διανοητική προσπάθεια για την εξεύρεση λύσης
- Είναι απαισιόδοξος

Στόχοι

- Αλλαγή περιοριστικών πεποιθήσεων
 - Μετασχηματισμός νοοτροπιών
 - Διεύρυνση των προοπτικών
- Ενδυνάμωση

Μέθοδοι

- ☒ Επισημαίνοντας ότι οι πεποιθήσεις που έχουμε αναπτύξει επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εργασίας μας
- ☒ Παραδείγματα ερωτήσεων
- ☒ Τι υποθέσεις κάνετε;
- ☒ Πώς θα μπορούσατε να σκεφτείτε διαφορετικά για αυτή την κατάσταση;
- ☒ Τι αποφεύγετε;
- ☒ Τι δεν επιτρέπετε;
- ☒ Μέσα από ποιο φίλτρο βλέπετε αυτή την κατάσταση;
- ☒ Τι είναι δυνατόν να συμβεί όταν υποθέσετε ότι ...;
- ☒ Ενθαρρύνετε την αλλαγή προοπτικής
- ☒ Ο καθοδηγούμενος μιλάει πολύ για συναισθήματα. Απάντηση προπονητή: επικεντρωθείτε στα γεγονότα και επιλέξτε γλώσσα βασισμένη σε γεγονότα
- ☒ Ο προπονητής μιλάει πολύ για επιχειρηματικούς δείκτες. Η αντίδραση του προπονητή: Αντιμετωπίστε τα συναισθήματα του coachee, της ομάδας και τις αντιδράσεις των άλλων εμπλεκομένων
- Μην αρχίσετε να ανταλλάσσετε επιχειρήματα σχετικά με το τι είναι και τι δεν είναι δυνατό. Ρωτήστε για τις υποθέσεις



5. Διδασκαλία και συμβουλευτική

Καθοδηγητής	<ul style="list-style-type: none"> • Ζητά συμβουλές <p>Θα επωφεληθούν από την εισαγωγή εντελώς νέων επιλογών που δεν ήταν προηγουμένως διαθέσιμες</p>
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none"> • Κοινή χρήση της εμπειρίας με παράλληλη διατήρηση της επιλογής και της ευθύνης στον καθοδηγούμενο
Μέθοδοι	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Χρήση μεταφορών ☒ Μοιραστείτε την εμπειρία των άλλων ☒ Μοιραστείτε τη δική σας εμπειρία ☒ Κάποτε ενήργησα έτσι σε μια παρόμοια κατάσταση: ... Τι σας βοηθάει από αυτό; ☒ Κάποτε συνάντησα ... ως προσέγγιση λύσης. Τι παίρνετε από αυτό για τον εαυτό σας; ☒ Πρόσφατα είδα ένα βίντεο που ... Τι από αυτό μοιάζει με τη δική σας κατάσταση; ☒ Όταν οι πελάτες του ζητούσαν συμβουλές, ο Milton Ericson ξεκινούσε συχνά έναν κατάλογο που ανέφερε πολλές πιθανές εναλλακτικές λύσεις. Για παράδειγμα, έλεγε: "Ο κ: "Κάποιοι άνθρωποι στην περίπτωσή σας θα μπορούσαν να τηλεφωνήσουν, να πάνε εκεί αυτοπροσώπως, να στείλουν επιστολή κ.λπ. Ποια θα ήταν η καλύτερη επιλογή για εσάς για να πάρετε αυτό που θέλετε από αυτή την κατάσταση; "*. <p>* Παράδειγμα από Marilyn Atkinson, Rae T. Chois: The Art & Science of Coaching; βλ.</p>

ACTION PLAN



6. Ενέργεια προώθησης

Καθοδηγητής

- Είναι έτοιμος να αποφασίσει να δράσει αφού αποκτήσει μεγαλύτερη εικόνα της κατάστασης και διευρύνει τις προοπτικές του

Στόχοι

- Εκπόνηση ενός σχεδίου δράσης που είναι δυνατόν να εφαρμοστεί
- Επικέντρωση σε μικρά βήματα προς τα εμπρός που δεν τους προκαλούν υπερφόρτωση

Μέθοδοι

- ☒ Κατάρτιση σχεδίου δράσης
- ☒ Παρακολούθηση
- ☒ Εκτιμώντας την προσπάθειά τους
- ☒ Παραδείγματα ερωτήσεων και δηλώσεων:
- ☒ Δεδομένων όλων των επιλογών, ποια από αυτές τις ιδέες θέλετε να εφαρμόσετε;
- ☒ Τι αποφασίσατε να κάνετε;
- ☒ Ποιο θα είναι το πρώτο σας βήμα;
- ☒ Ας ορίσουμε μια συνάντηση για να συζητήσουμε την πρόοδο της υλοποίησης.

Αυτή ήταν μια παραγωγική συζήτηση. Καταλήξαμε σε συμπεράσματα που δεν είχαμε σκεφτεί καθόλου στην αρχή. Ανυπομονώ να δω τα πρώτα αποτελέσματα της εφαρμογής τους!



7. Ειλικρινής ανατροφοδότηση

Καθοδηγητής	<ul style="list-style-type: none">• Θα ωφεληθούν αν δουν τα δικά τους "τυφλά σημεία". Οι γνώσεις για τον εαυτό τους είναι ορατές στους άλλους αλλά απρόσιτες στο ίδιο το άτομο Χρειάζεται ενίσχυση και ενθάρρυνση
Στόχοι	<ul style="list-style-type: none">• Αυξημένη αυτοαποτελεσματικότητα μέσω της καλύτερης κατανόησης του εαυτού μας και του αντίκτυπου στους άλλους ανθρώπους
Μέθοδοι	<ul style="list-style-type: none">• Γλώσσα βασισμένη σε γεγονότα Δίνοντας ανατροφοδότηση (διαβάστε το εργαλείο "Δίνοντας και παίρνοντας ανατροφοδότηση")

Ερωτήσεις προς σκέψη:

- ☒ Ποια από αυτές τις επτά προσεγγίσεις συζήτησης προπόνησης είναι πιο κοντά στον φυσικό τρόπο που μιλάτε με τα μέλη της ομάδας σας;
- ☒ Ποιο δεν χρησιμοποιείτε ή χρησιμοποιείτε λιγότερο;
- ☒ Ποιο στυλ θέλετε να μάθετε πρώτα;
- ☒ Πώς θα ξεκινήσετε;

ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

☒ Το coaching είναι μια μέθοδος υποστήριξης του καθοδηγούμενου στην ανάπτυξη και τη μεταμόρφωσή του. Θα έχετε πιο αποτελεσματικές συζητήσεις αν κατανοήσετε καλύτερα τη διαδικασία της αλλαγής, τα διαφορετικά κίνητρα, τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι νέες συνήθειες και τον τρόπο με τον οποίο μπορείτε να εντοπίσετε τους εσωτερικούς σαμποτέρ και τις πηγές αντίστασης. Η συνεχής ανάπτυξη της επίγνωσης και των δεξιοτήτων σας σε αυτούς τους τομείς θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα των συνομιλιών σας.

☒ Όταν μαθαίνεις να καθοδηγείς, το πιο σημαντικό πράγμα είναι η εξάσκηση. Απλά ξεκινήστε και πειραματιστείτε, επιτρέποντας στον εαυτό σας να κάνει λάθη.

☒ Η απροθυμία των μελών της ομάδας να εμπλακούν στην καθοδήγηση σχετίζεται εν μέρει με τις ανεκπλήρωτες ή ανέφικτες προσδοκίες. Μερικές φορές δεν είναι έτοιμοι να δράσουν, απλώς θέλουν να τους ακούσουν με ενσυναίσθηση. Μερικές φορές περιμένουν απλές συμβουλές. Ρωτήστε τον καθοδηγούμενο για τις προσδοκίες του. Η αμοιβαία ανατροφοδότηση (βλ. εργαλείο "δίνοντας και παίρνοντας ανατροφοδότηση") και η σαφής διατύπωση του συμβολαίου στην αρχή μιας διαδικασίας coaching είναι σημαντικά. Σε ένα "συμβόλαιο coaching", διευκρινίζετε από κοινού τις προσδοκίες και τους στόχους, καθώς και το τι μπορείτε να συνεισφέρετε εσείς ως coach στη συγκεκριμένη περίπτωση. Αυτό σας επιτρέπει αφενός να προσαρμόσετε το coaching στις ανάγκες του coachee και αφετέρου να δημιουργήσετε διαφάνεια και σαφήνεια από την αρχή.

☒ Μπορεί να είναι ανησυχητικό για

τους αρχάριους προπονητές να ακούν την απάντηση "Δεν ξέρω" όταν κάνουν μια καλή ερώτηση. Ωστόσο, αυτή είναι μία από τις καλύτερες απαντήσεις που μπορείτε να ακούσετε. Σημαίνει ότι ο προπονητής έχει την ευκαιρία να αποκαλύψει κάτι καινούργιο. Πώς πρέπει να απαντήσετε όταν ο coachee λέει "Δεν ξέρω";

ο Όταν ο καθοδηγούμενος λέει "Δεν ξέρω, πες μου εσύ", μην προσφέρετε λύσεις. Απαντήστε, για παράδειγμα, επαναλαμβάνοντας τα διαθέσιμα γεγονότα.

Εάν ο coachee έχει ήδη απορρίψει αρκετές λύσεις, πείτε τα εξής: "Έχουμε ήδη μιλήσει για τρεις δυνατότητες, τις οποίες απορρίπτεις όλες. Φοβάμαι ότι ούτε μια τέταρτη επιλογή θα σε βοηθήσει".

ο Μπορεί επίσης να πιστεύετε ότι η απάντηση "Δεν ξέρω" είναι η μόνη δυνατή απάντηση και να απαντήσετε ως εξής: "Είναι προφανές ότι δεν έχετε απάντηση και ανυπομονώ να ανακαλύψω μαζί σας μια λύση. Όλες οι προφανείς λύσεις έχουν απορριφθεί. Τώρα έχουμε την ευκαιρία να ανακαλύψουμε κάτι εντελώς καινούργιο. "

ο Αντισταθείτε στον πειρασμό να γεμίσετε τη σιωπή. Εξηγήστε γιατί δεν δίνετε λύσεις.

☒ Μερικές φορές, μπορεί να αντιμετωπίσετε αντίσταση από τον καθοδηγούμενο σας σχετικά με τη δημιουργία ιδεών. Το άτομο φοβάται τον καταιγισμό ιδεών επειδή ασυνείδητα αισθάνεται υποχρεωμένο να εφαρμόσει τις ιδέες και δεν γνωρίζει ακόμη τις συνέπειες. Αυτό σκοτώνει τη δημιουργικότητα και εμποδίζει τον coachee να σκεφτεί έξω από το κουτί. Πώς μπορείτε να αντιμετωπίσετε αυτή την αντίσταση;



ο Αποφύγετε τον επιβλητικό τόνο.

ο Όταν κάνετε ερωτήσεις, χρησιμοποιήστε τον υποθετικό τρόπο αντί του ενδεικτικού. "Τι θα μπορούσατε υποθετικά να κάνετε;"

ο Αφού αναπτύξετε διάφορες ιδέες, ζητήστε από τον καθοδηγούμενο να εξετάσει ποια επιλογή είναι διατεθειμένος να εφαρμόσει στην πράξη.

☒ Η ουσία του coaching δεν είναι να δίνεις συμβουλές ή να επιβάλλεις κάτι, αλλά να επιτρέπεις την ελευθερία και να αποδέχεσαι όταν ο καθοδηγούμενος απορρίπτει πιθανές λύσεις. Ο καθοδηγούμενος επιλέγει μια πορεία δράσης επειδή είναι εσωτερικά πεπεισμένος, όχι επειδή εσείς του την προδιαγρά-

φετε. Όταν δίνετε συμβουλές, αναρωτηθείτε εκ των προτέρων αν είναι κατάλληλες και αναγκαίες. Μην κόβετε δρόμο: μην δίνετε συμβουλές επειδή δεν έχετε υπομονή, επειδή δεν αντέχετε την ένταση που προκαλεί η σιωπή ή επειδή φοβάστε μήπως θεωρηθείτε ανίκανοι.

☒ Τελειώστε κάθε συζήτηση προπόνησης, ακόμη και σύντομη, με ένα "take-away":

☒ Τι αποκομίζετε για τον εαυτό σας από όσα συζητήσαμε;

☒ Τι ήταν το πιο σημαντικό για εσάς;

☒ Ποιο είναι το επόμενο βήμα σας;

ΠΟΡΟΙ

Συστάσεις:

Hargrove, Robert (2008): Masterful Coaching; Pfeiffer.

Atkinson, Marilyn; Chois, Rae T. (2012): The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching; Exalon Publishing.

Dweck, Carol (2017): Mindset. Changing The Way You think To Fulfil Your Potential; Robinson.

Vogt, Eric E.; Brown, Juanita; Isaacs, David (2003): The Art of Powerful Questions. Catalyzing Insight, Innovation, and Action: <https://docplayer.net/296726-The-art-of-powerful-questions.html>

Brown, Saul W.; Grant, Anthony M. (2010): From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations: https://www.researchgate.net/publication/233237153_From_GROW_to_GROUP_Theoretical_issues_and_a_practical_model_for_group_coaching_in_organisations

Risk Matrix Template: <https://miro.com/templates/risk-matrix/>

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#coaching

#grow

#GROW-Model

20 Συμβόλαιο Ομάδας

Τα συμβόλαια δεν αποτελούν εγγύηση ότι οι άνθρωποι θα τα πάνε καλά μεταξύ τους. Αλλά εδραιώνουν την καλή θέληση που τα κατέστησε δυνατά.
Ernst Reinhardt



Οφέλη:

Πότε είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;

- ✘ • Όταν θέλετε να δημιουργήσετε μαζί με την ομάδα σας ένα εργασιακό περιβάλλον που να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες όλων, καθιστώντας έτσι δυνατή την πιο ευχάριστη συνεργασία με μέλη της ομάδας που είναι πιο ικανοποιημένα.
- ✘ • Όταν θέλετε να αποφύγετε τις συγκρούσεις που προκύπτουν στην ομάδα σας λόγω ασαφών κανόνων. Όταν πρέπει να είναι σαφές σε όλους στην ομάδα τι πρέπει να γίνεται και τι δεν είναι αποδεκτό.
- ✘ • Όταν θέλετε να θέσετε τα θεμέλια για μια παραγωγική κουλτούρα ανατροφodότησης, διαθέτοντας σαφείς παραμέτρους για τη συνεργατική εργασία και καθιστώντας εύκολα αναγνωρίσιμες τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές αποκλίσεις από αυτές.
- ✘ • Όταν θέλετε να ενθαρρύνετε τη δέσμευση και την ατομική υπευθυνότητα στην ομάδα σας.
- ✘ • Όταν θέλετε να χρησιμοποιήσετε τον ανοιχτό διάλογο στην ομάδα σας για να κάνετε τη συμπεριφορά όλων των εμπλεκομένων πιο διαφανή και να ενισχύσετε την αμοιβαία εμπιστοσύνη.

Από την πρακτική

Μια νεοσύστατη επιχείρηση στον τομέα της τεχνολογίας απασχολεί μια ομάδα προγραμματιστών. Ορισμένα μέλη της ομάδας είναι γνωστά για τον σαρκασμό και τις κακές παρατηρήσεις τους, τις οποίες κρύβουν πίσω από έξυπνη και πνευματώδη γλώσσα. Όσοι αισθάνονται πληγωμένοι από αυτά τα σχόλια θεωρούνται από την ομάδα ως δύσκαμπτοι και λιγότερο έξυπνοι από τους άλλους. Συχνά αντιμετωπίζονται με σχόλια όπως "Τι σου συμβαίνει;" ή "Δεν έχεις αίσθηση του χιούμορ;". Ο Anton, ο αρχηγός της ομάδας, δεν ήταν ευχαριστημένος με αυτόν τον τρόπο επικοινωνίας. Ανέχτηκε αυτή τη συμπεριφορά για μεγάλο χρονικό διάστημα, επειδή τη θεωρούσε μέρος της εργασιακής κουλτούρας της

πληροφορικής. Γνώριζε, ωστόσο, επίσης ότι ο σαρκασμός είναι μια καλά συγκαλυμμένη μορφή επιθετικότητας. Τα σαρκαστικά σχόλια δεν συνιστούν άμεση επίθεση, πράγμα που σημαίνει ότι όσοι αισθάνονται ότι δέχονται επίθεση από αυτά μπορούν εύκολα να γελοιοποιηθούν από την ομάδα όταν προσπαθούν να υπερασπιστούν τον εαυτό τους ή να εκφράσουν την έλλειψη κατανόησής τους.

Ο Anton κάλεσε την ομάδα να δημιουργήσουν μαζί ένα ομαδικό συμβόλαιο. Ανέφερε το θέμα του σαρκασμού κατά τη διάρκεια της συνάντησης, γεγονός που προκάλεσε μια έντονη συζήτηση. Ορισμένοι δεν ήθελαν να εγκαταλείψουν τις σαρκαστικές δηλώσεις τους, επειδή τις θεωρούσαν σημαντικές για την ταυτότητα της ομάδας. Άλλοι ξεκαθάρισαν ότι θεωρούσαν τον σαρκασμό πληγωτικό. Ο Anton φρόντισε να δοθεί σε όλους ίσος χώρος για να εκφραστούν και να μοιραστούν τις σκέψεις τους σχετικά με το θέμα του σαρκασμού.

Αφού ακούστηκαν όλες οι απόψεις, ο Anton προκάλεσε την ομάδα να αφιερώσει χρόνο για να σκεφτεί το όφελος του σαρκασμού και τι θα σήμαινε να τον στερηθούμε. Έγινε σαφές ότι ο σαρκασμός παρείχε χιούμορ, βοηθούσε στη μείωση του άγχους και θα μπορούσε να είναι ένας τρόπος έκφρασης της δυσαρέσκειας χωρίς να καταφεύγει κανείς σε σύγκρουση. Με το να μην υπάρχει σαρκασμός, ωστόσο, θα μειωνόταν ο αποκλεισμός στην ομάδα, ο καθένας θα αναλάμβανε μεγαλύτερη ευθύνη για τα σχόλιά του και θα ήταν δυνατή μια πιο συντροφική ανταλλαγή μεταξύ όλων στην ομάδα.

Ως αποτέλεσμα, η ομάδα συμφώνησε να εκφράσει την ατομική κριτική απευθείας σε αυτούς στους οποίους απευθυνόταν. Ο σαρκασμός μπορεί να συνεχίσει να χρησιμοποιείται στις συνεδριάσεις, εάν δεν πλήττει άμεσα άλλα μέλη της ομάδας. Συμφώνησαν επίσης ότι ολόκληρη η ομάδα ήταν υπεύθυνη για την εφαρμογή αυτού του κανόνα που είχαν φτιάξει από κοινού. Όλοι ανέλαβαν τη δέσμευση να αντιδράσουν εάν ο σαρκασμός αποκτούσε το πάνω χέρι και είχε διασπαστική επίδραση στην ομάδα.



Με λίγα λόγια:

Όλες οι ομάδες λειτουργούν σύμφωνα με κανόνες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται. Ακόμη και αν αυτοί δεν εκφράζονται ρητά, εξακολουθούν να υπάρχουν και θεωρούνται από ορισμένα μέλη της ομάδας ως περισσότερο ή λιγότερο δεσμευτικοί. Η αποτυχία μιας ανοιχτής συζήτησης σχετικά με τους κοινούς κανόνες θα οδηγήσει κάθε μέλος της ομάδας να καθοδηγείται κυρίως από τις δικές του πεποιθήσεις. Το αποτέλεσμα είναι συνήθως ένα συνονθύλευμα διαφορετικών προτύπων συμπεριφοράς που συχνά έρχονται στο φως μόνο όταν προκύπτουν συγκρούσεις. Εάν απουσιάζουν σαφώς καθορισμένοι, συνεργατικά διατυπωμένοι κανόνες, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε κάθε ομάδα σε απώλειες τριβής και σε όξυνση των συγκρούσεων. Μπορείτε να τις αποφύγετε όσο το δυνατόν περισσότερο δημιουργώντας ένα ομαδικό συμβόλαιο.

Ένα ομαδικό συμβόλαιο ρυθμίζει με σαφήνεια τον επιθυμητό τρόπο συνεργασίας και θέτει διαφανείς στόχους για όλα τα μέλη της ομάδας. Αυτό καθιστά σαφές τι είναι επιθυμητό και τι δεν είναι επιθυμητό. Μεταξύ άλλων, το συμβόλαιο επηρεάζει την καθημερινή συνεργασία και διευκολύνει την ανατροφοδότηση μεταξύ τους μέσω μιας γραπτής καταγραφής των κανόνων, των κατευθυντήριων γραμμών και των τρόπων συμπεριφοράς. Γίνεται ευκολότερη η επίλυση των συγκρούσεων ή, στην καλύτερη περίπτωση, δεν προκύπτουν καν.

Το ομαδικό συμβόλαιο είναι ένα σημαντικό μέσο για τη δημιουργία συναισθηματικής ασφάλειας σε μια ομάδα. Όλα τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν ποιοι τρόποι συμπεριφοράς είναι αναμενόμενοι και ποιοι όχι. Το συμβόλαιο της ομάδας δίνει τη δυνατότητα στους ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς να θεσπίσουν κοινούς κανόνες για τους οποίους όλοι οι εμπλεκόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη. Αυτό προσδίδει μεγαλύτερη δεσμευτικότητα στους κανόνες και παρακινεί όλους τους εμπλεκόμενους να αναλάβουν προσωπικά την ευθύνη για την τήρηση του συμβολαίου.

Όνομα της ομάδας:

"Μέσα" => Τι θέλουμε;

Ποιες συμπεριφορές θέλουμε να αποκλείσουμε
συνειδητά στην ομάδα μας;
Ποιοι τρόποι εργασίας είναι απαράδεκτοι για εμάς;

"Εξω" => Τι δεν θέλουμε;

Which behaviors do we want to consciously exclude
in our team?

Which ways of working are unacceptable to us?



INSTRUCTIONS

Διευκόλυνση ομάδων

Δεν είναι δύσκολο να δημιουργηθεί αμοιβαία ένα ομαδικό συμβόλαιο. Ακολουθήστε τα παρακάτω βήματα και η εργασία σας ως ομάδα μπορεί να συνεχιστεί σε καλύτερες βάσεις.

1. Προγραμματίστε μια ομαδική συνάντηση για περίπου μία ώρα.
2. Ενημερώστε την ομάδα σας για το αντικείμενο της συνάντησης.
3. Καλέστε την ομάδα σας να δημιουργήσει ένα ομαδικό συμβόλαιο. Εξηγήστε τι είναι ένα ομαδικό συμβόλαιο και ποιος είναι ο σκοπός του. Θα μπορούσατε να πείτε, για παράδειγμα, ότι ο σκοπός ενός ομαδικού συμβολαίου είναι να καθορίσει ποιοι κανόνες θα βοηθήσουν την ομάδα σας να συνεργαστεί για να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους και να δημιουργήσει μια θετική εργασιακή ατμόσφαιρα.
4. Παρέχετε τα απαραίτητα υλικά: κάρτες διευκόλυνσης, στυλό και πινακίδες. Για διαδικτυακές συναντήσεις, χρησιμοποιήστε εφαρμογές όπως το Jamboard, το Padlet ή το Mural, όπου όλα τα μέλη της ομάδας μπορούν να συνεργαστούν δημιουργικά ταυτόχρονα και κανείς δεν αποκλείεται (βλ. εργαλείο "Πώς να διεξάγετε με επιτυχία διαδικτυακές συναντήσεις").
5. Συζητήστε απευθείας με την ομάδα σας ποια θέματα θα πρέπει να καλύπτει το ομαδικό συμβόλαιο. Εξηγήστε ότι θα πρέπει να κατευθύνει τον τρόπο με τον οποίο όλη η ομάδα συνεργάζεται και πώς όλοι οι εμπλεκόμενοι αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.
6. Καθορίστε από κοινού κανόνες που θα σας βοηθήσουν στην εργασία σας. Κάντε στον εαυτό σας τις ακόλουθες ερωτήσεις:
 - a. Τι βρίσκουμε όλοι μας καλό ή όχι καλό και τι βρίσκει ο καθένας ξεχωριστά καλό ή όχι καλό;
 - b. Πώς θέλουμε να συνεργαστούμε; Πώς θέλουμε να επιτύχουμε τους στόχους μας;
 - c. Ποιες καταστάσεις μπορούν να προκαλέσουν συγκρούσεις; Πώς θέλουμε να ενεργούμε όταν προκύπτουν;
 - d. Τι έχει δουλέψει για εμάς μέχρι τώρα; Τι δεν έχει δουλέψει;

- e. Πώς θέλουμε να λύσουμε τις συγκρούσεις;
7. 7.Βεβαιωθείτε ότι το ομαδικό συμβόλαιο δεν αποτελείται από έναν κατάλογο αόριστων, θετικών κλισέ, όπως "Θα εμπιστευόμαστε και θα σεβόμαστε ο ένας τον άλλον και θα συνεργαζόμαστε καλά". Αυτού του είδους οι δηλώσεις υποδηλώνουν καλές προθέσεις, αλλά δεν ορίζουν συγκεκριμένους κανόνες ή κατευθυντήριες αρχές. Εάν οι δηλώσεις στο ομαδικό συμβόλαιο παραμένουν πολύ επιφανειακές, για παράδειγμα "Θα εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλον", τότε μπορείτε να αναρωτηθείτε:
- Πώς θα ξέρουμε αν εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλον;
 - Τι είδους συμπεριφορά θα μας οδηγήσει στο να εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλον;
 - Πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι που εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον;
 - Ποιοι από τους σημερινούς τρόπους συμπεριφοράς μας μειώνουν την εμπιστοσύνη μας; Τι συγκεκριμένα θέλουμε να κάνουμε γι' αυτό;
8. 8.Στο συμβόλαιο της ομάδας σας, χρησιμοποιήστε μια περιγραφή των επιθυμητών δραστηριοτήτων που βασίζονται σε συγκεκριμένους, παρατηρήσιμους τρόπους συμπεριφοράς.

Ένα παράδειγμα:

**Ένας πολύ γενικός κανόνας:
Θα εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλον.**

Ένας συγκεκριμένος, παρατηρήσιμος κανόνας:

Στο τέλος της συνάντησης, θα καθορίσουμε ποιες πληροφορίες θα πρέπει να αντιμετωπιστούν εμπιστευτικά και ποιες μπορούν να διαβιβαστούν.

9. Βεβαιωθείτε ότι οι κανόνες, οι αρχές ή οι τρόποι συμπεριφοράς που συμφωνήθηκαν στη σύμβαση διατυπώνονται θετικά. Αντί να γράψετε "Δεν θα αργήσουμε πολύ", είναι προτιμότερο να γράψετε "Θα είμαστε στην ώρα μας".
10. Μπορείτε να χωρίσετε την ανάπτυξη του ομαδικού σας συμβολαίου σε δύο φάσεις:
- Στην πρώτη φάση τα μέλη της ομάδας θα συγκεντρώσουν τις ιδέες ή τις προτάσεις τους σε ζευγάρια ή σε μικρές ομάδες.
 - Στη δεύτερη φάση οι ιδέες αυτές θα παρουσιαστούν σε όλη την ομάδα και θα συζητηθούν από κοινού.
11. Αυτός ο τρόπος εργασίας θα καταστήσει σαφές ποιοι κανόνες είναι κοινοί για όλους, ή τουλάχιστον για τους περισσότερους ανθρώπους. Αυτοί οι κανόνες θα αναφερθούν επανειλημμένα από τις ξεχωριστές μικρές ομάδες. Με αυτή την προσέγγιση θα σας είναι ευκολότερο να εντοπίσετε κανόνες ή προτάσεις που δεν συμμερίζονται όλα τα μέλη της ομάδας και που θα πρέπει να συζητηθούν σε μεγαλύτερο βάθος.
12. Ολοκληρώστε την ομαδική εργασία για το ομαδικό συμβόλαιο όταν όλοι οι εμπλεκόμενοι συμφωνούν με τους καθορισμένους κανόνες, τις κατευθυντήριες γραμμές και τους τρόπους συμπεριφοράς.
13. Ένα άτομο από την ομάδα θα πρέπει να αναλάβει τη γραπτή διατύπωση. Είναι προτιμότερο το έργο αυτό να μην αναλαμβάνεται από έναν από τους επικεφαλής.
14. Ολοκληρώστε τη συζήτηση με τον τρόπο με τον οποίο θα πραγματοποιήσετε από κοινού την τελική αναθεώρηση της διαμορφωμένου ομαδικού συμβολαίου και αποφασίστε ως ομάδα για την ημερομηνία κατά την οποία θα τεθεί σε ισχύ η σύμβασή σας.



ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ

Προετοιμασία της ομαδικής συνάντησης

Κατά την προετοιμασία της συνάντησης, σκεφτείτε τις ακόλουθες ερωτήσεις για να αναπτύξετε από κοινού το ομαδικό συμβόλαιο:

- Από τη δική σας οπτική γωνία, τι λειτουργεί με τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζεται σήμερα η ομάδα;
- Τι δεν λειτουργεί;
- Ποια πρότυπα συμπεριφοράς θα θέλατε να ρυθμίσετε στο ομαδικό σας συμβόλαιο;

Πώς θα θέλατε να προωθήσετε τη συνεργατική δημιουργία ενός ομαδικού συμβολαίου εντός της ομάδας σας;

Υπέρβαση των διαφορών απόψεων κατά την υποβολή προτάσεων κανόνων

Εάν κατά τη δημιουργία του ομαδικού σας συμβολαίου προκύψουν διαφορετικές απόψεις, για παράδειγμα ένα μέρος της ομάδας συμφωνεί με μια προτεινόμενη αρχή, ενώ ένα άλλο μέρος όχι, τότε μπορείτε να προχωρήσετε τη συζήτηση με τη βοήθεια των ακόλουθων ερωτήσεων:

- Ποιες αξίες ή ανάγκες στηρίζουν τον κανόνα που προτείνεται για όσους τον υποστηρίζουν;
- Ποιες αξίες γίνονται σεβαστές, ή ποιες ανάγκες ικανοποιούνται όταν πρόκειται για εκείνους που μιλούν κατά του νέου κανόνα;

Προκαλέστε την ομάδα σας να βρει έναν νέο κανόνα που θα λαμβάνει υπόψη τις αξίες και τις ανάγκες όλων. Μόλις αποκαλυφθούν οι αξίες και οι ανάγκες που διέπουν μια συγκεκριμένη μορφή συμπεριφοράς, είναι γενικά ευκολότερο να φτάσετε σε ένα αποτέλεσμα που να ικανοποιεί όλους (βλ. επίσης το εργαλείο "Δίνοντας και παίρνοντας ανατροφοδότηση" σχετικά με αυτό το θέμα). Ολοκλη-



ρώστε τη συζήτηση ελέγχοντας αν αυτοί που πρότειναν αρχικά τον νέο κανόνα, καθώς και οι επικριτές τους, είναι ευχαριστημένοι.

Αφήστε τους αρνητικούς κανόνες στην αρχή

Ορισμένοι άνθρωποι βρίσκουν ευκολότερο να διατυπώσουν πώς δεν πρέπει να είναι η συνεργατική εργασία. Αν και αυτό αντιβαίνει στην αρχή της δημιουργίας κανόνων που διατυπώνονται με θετική γλώσσα, μπορεί να είναι ότι αυτή η αρχή της θετικής άρθρωσης εμποδίζει την ενεργό συμμετοχή ορισμένων μελών της ομάδας. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι προτιμότερο να ανεχτούμε αρχικά τις αρνητικές δηλώσεις και να τις επαναδιατυπώσουμε θετικά αργότερα. Θα μπορούσατε τότε να ρωτήσετε, για παράδειγμα, "Αν δεν θέλετε να συμβεί το Χ, τότε πώς θα πρέπει να προχωρήσουμε;".

Υπογράψτε το συμβόλαιο της ομάδας με το χέρι και κρεμάστε το σε εμφανές σημείο.

Καλό είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι να υπογράψουν χειρόγραφα το κοινό συμβόλαιο της ομάδας και στη συνέχεια να δώσουν σε κάθε μέλος της ομάδας προσωπικά ένα αντίγραφο με όλες τις υπογραφές. Αυτό αυξάνει την αίσθηση της υποχρέωσης και τονίζει ότι η εφαρμογή του συμβολαίου εναπόκειται σε όλους στην ομάδα. Επιπλέον, κρεμάστε το συμβόλαιο σε ένα ευδιάκριτο σημείο του γραφείου (φωτοτυπικό μηχάνημα, γωνιά του καφέ κ.λπ.) και σκεφτείτε από κοινού πώς οι όροι του συμβολαίου μπορούν να γίνουν ορατοί "στο πλάι" σε απομακρυσμένες ομάδες που εργάζονται διαδικτυακά.

Ομαδικό συμβόλαιο στην πράξη - δεν θα φροντίσει τον εαυτό του

Ορισμένοι ηγέτες αναμένουν ότι η δημιουργία ενός ομαδικού συμβολαίου με κανόνες που έχουν καθοριστεί γραπτώς θα οδηγήσει αμέσως σε κάποιου είδους αλλαγή στη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Με άλλα λόγια, μια ομάδα που έχει προβλήματα με την τήρηση των προθεσμιών θα παραδώσει αμέσως στην

ώρα της, απλώς και μόνο επειδή έχει δεσμευτεί να το κάνει αυτό στο συμβόλαιο της ομάδας της. Στην πράξη, δεν είναι τόσο εύκολο. Όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να πάρουν κάποιο χρόνο για να "μάθουν" τους νέους κανόνες. Ως ηγέτης, μπορείτε να υποστηρίξετε ενεργά αυτή τη διαδικασία εκμάθησης, για παράδειγμα ακολουθώντας και εσείς οι ίδιοι τους κανόνες του ομαδικού συμβολαίου με τρόπο που να είναι αντιληπτός σε όλους. Για παράδειγμα, αν έχετε ξεκινήσει μια διαδικτυακή συνάντηση και δεν έχουν εμφανιστεί όλα τα μέλη της ομάδας εγκαίρως, τότε ξεκινήστε τη συνάντηση ανεξάρτητα χωρίς να περιμένετε όσους δεν είναι ακόμη παρόντες.

Άμεση αντιμετώπιση της παρεκκλίνουσας συμπεριφοράς

Αντιδράστε αμέσως όταν εντοπίζετε μια ασυμφωνία μεταξύ των κανόνων που έχουν καθοριστεί από κοινού στο ομαδικό συμβόλαιο και της πραγματικής συμπεριφοράς της ομάδας σας. Ακόμα πιο σημαντικό: κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να λάβει ρητά την εξουσία και την υποχρέωση να αντιμετωπίσει ενεργά κάθε αποτυχία τήρησης των κανόνων του συμβολαίου. Ενσωματώστε αυτή την εξουσιοδότηση και την υποχρέωση ως συστατικό στοιχείο στο συμβόλαιο. Αυτό θα καταστήσει σαφές ότι όλοι μαζί είναι υπεύθυνοι για την τήρηση αυτών των συμφωνιών.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να είναι φυσιολογικό σε μια ομαδική συνάντηση στο μέλλον ένας συμμετέχων να ρωτήσει ενεργά: "Συμφωνήσαμε ότι θα είμαστε στην ώρα μας. Αυτό δεν λειτουργεί προς το παρόν: δύο συνάδελφοι άργησαν πάλι σήμερα. Τι μπορούμε να κάνουμε για να βεβαιωθούμε ότι οι κανόνες μας τηρούνται; Τι δυσκολεύει στην τήρηση του συμβολαίου της ομάδας μας; Έχουμε παραλείψει να λάβουμε υπόψη μας κάτι;

Μήπως πρέπει να προσαρμόσουμε ή να επεκτείνουμε το ομαδικό μας συμβόλαιο;"

Να συμβαδίζετε με την εποχή - προσαρμόζετε τακτικά το συμβόλαιο της ομάδας

Επανεξετάστε το συμβόλαιο της ομάδας σας από καιρό σε καιρό. Το ομαδικό συμβόλαιο θα πρέπει να είναι ένα χρήσιμο σύνολο κανόνων που διευκολύνει τη συνεργασία όλων στην ομάδα. Κάθε ομάδα θα μεγαλώνει ή θα συρρικνώνεται και θα υπάρχουν συνεχείς αλλαγές. Θα πρέπει να ανταποκρίνεστε σε αυτές στο συμβόλαιο της ομάδας σας. Αν δεν το κάνετε αυτό, το συμβόλαιο θα καταστεί αναποτελεσματικό εργαλείο και μπορεί ακόμη και να οδηγήσει σε μια επιβλαβή ακαμψία που μπορεί να έρθει στο φως σε δηλώσεις όπως: "Συμφωνήσαμε να το κάνουμε έτσι. Εδώ είναι γραπτώς". Μην το αφήσετε να φτάσει σε αυτό το σημείο. Είναι μια καλή ευκαιρία, για παράδειγμα, να επανεξετάσετε το περιεχόμενο του συμβολαίου της ομάδας σας όταν διορίζεται ένα νέο μέλος της ομάδας. Ως ομάδα, ορίστε μια σταθερή ημερομηνία τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, κατά την οποία θα επανεξετάζετε από κοινού τους κανόνες και θα κάνετε τις απαραίτητες προσαρμογές.

ΠΟΡΟΙ

Συστάσεις για ανάγνωση:

Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): Osterauer: High-Impact Tools for Teams: Wiley.

Hogan, Dan (2021): Hogan: Πώς να διευκολύνετε τις συμφωνίες ομαδικής εργασίας: Lord & Hogan LLC.

George, Christeen (2009): Open University Press: The Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups.

HASHTAGS Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

#Σύμφωνο ομάδας #Κανόνες #Σύγκρουση #Εμπιστοσύνη #Ασφάλεια

21 Ασυνείδητη Προκατάληψη

„Μέσα από το σοκάκι της προκατάληψης, η αλήθεια πρέπει συνεχώς να περνάει το γάντι.

Indira Gandhi



Οφέλη:

Πότε είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;

- Όταν έχετε αποφασίσει να γίνετε ένας ηγέτης που θα περιλαμβάνει περισσότερους συμμετέχοντες, αλλά δεν ξέρετε πώς να το πετύχετε.
 - Όταν παρατηρείτε ότι οι ομάδες που δημιουργείτε είναι ομοιογενείς, με άτομα με παρόμοιο υπόβαθρο και αξίες.
 - Όταν θέλετε να δημιουργήσετε μια ομάδα όπου όλα τα μέλη θα ενεργοποιούν τις δυνατότητές τους και θα αναπτύσσονται.
 - Όταν θέλετε να λαμβάνετε αποφάσεις με βάση αντικειμενικές αρχές και να δημιουργείτε ένα δίκαιο εργασιακό περιβάλλον με το οποίο να ταυτίζονται όλα τα μέλη της ομάδας.
- ☒ • Όταν θέλετε να καταλάβετε πώς, παρά τις καλές προθέσεις, μπορεί εν αγνοία σας να παρεμποδίζετε τη δημιουργικότητα μιας ομάδας υψηλής απόδοσης.

Από την πρακτική

Η Sheila είναι μια ενθουσιώδης επιχειρηματίας που επενδύει εντατικά στην προσωπική της ανάπτυξη. Προσπαθεί να αποκτήσει νέες γνώσεις και δεξιότητες, παρακολουθεί τις τάσεις στον κλάδο της και αποκτά επαγγελματικές πιστοποιήσεις που βελτιώνουν τις ικανότητές της. Αρχικά κατευθυνόμενη στο στυλ ηγεσίας της, με την πάροδο του χρόνου είδε την αξία του να είναι ένας ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς. Άρχισε να εργάζεται εντατικά για τον μετασχηματισμό της ηγεσίας της. Σε ένα από τα μαθήματά της αντιμετώπισε το ζήτημα της ασυνείδητης προκατάληψης. Όταν την ενδιέφερε ένα θέμα, ήταν 100% αφοσιωμένη και πλήρως αφοσιωμένη. Ήταν περίεργη για το θέμα των ασυνείδητων προκαταλήψεων και έκανε το Implicit Association Test, το οποίο σας επιτρέπει να εντοπίσετε τις ασυνείδητες προκαταλήψεις σας. Ήταν πεπεισμένη ότι η ανοιχτότητα της τη διέκρινε από τους άλλους.

Το αποτέλεσμα έδειξε ότι ήταν προκατειλημμένη απέναντι στους ηλικιωμένους ενήλικες. Αρχικά, εξοργίστηκε από το αποτέλεσμα. Ήταν στα πρόθυρα να αμφισβητήσει την εγκυρότητα της μελέτης. Ωστόσο, γνώριζε αρκετά καλά τον εαυτό της για να ξέρει ότι σε κρίσιμες για εκείνη στιγμές είχε την τάση να αντιδρά με σθεναρή αντίσταση. Έτσι, αποφάσισε να αφιερώσει χρόνο για να εξετάσει τη συμπεριφορά της και τις σχέσεις της με τους ηλικιωμένους.

Είδε προσεκτικά τις επαγγελματικές της σχέσεις. Στην ομάδα της εργαζόταν με άτομα της ίδιας γενιάς (40+). Παράλληλα με την εργασία της, ήταν καθηγήτρια πανεπιστημίου και μέντορας για νέους επιχειρηματίες. Δεν εργαζόταν, δεν ήταν μέντορας, δεν δίδασκε ούτε μάθαινε από ανθρώπους μεγαλύτερης ηλικίας. Ήταν σαν η επαγγελματική της ζωή να τελείωνε με τους συνομηλικούς της. Οι πελάτες της επίσης δεν ήταν μεγαλύτεροι σε ηλικία, αν και ο κλάδος της δεν το απέκλειε απαραίτητα αυτό. Διατηρούσε καλές σχέσεις με τα άμεσα μέλη της οικογένειάς της. Ωστόσο, απέφευγε τις μεγάλες οικογενειακές συγκεντρώσεις στις οποίες ήταν παρόντα τα μεγαλύτερα μέλη της οικογένειας. Η Sheila απέκλειε τους ηλικιωμένους από τη ζωή της. Ντρεπόταν να παραδεχτεί ότι η έναρξη της άνοιας του πατέρα της την γέμιζε τρόμο- οι όλοι και πιο επαναλαμβανόμενες ιστορίες της μητέρας της την εκνεύριζαν. Στο μυαλό της Sheila, τα γηρατειά συνδέονταν με την έλλειψη νεωτερικότητας και το τέλος της μάθησης, τα οποία ήταν αντίθετα με το σύστημα αξιών της. Αυτό τροφοδοτούνταν και από τον δικό της φόβο για τον θάνατο.

Η Sheila αποφάσισε να δουλέψει πάνω στην προκατάληψή της. Άρχισε συνειδητά να αναζητά και να έρχεται σε επαφή με παλαιότερους ενδιαφέροντες και επιτυχημένους ανθρώπους στον κλάδο της. Προς έκπληξή της, υπήρχαν πολλοί περισσότεροι από όσους περίμενε.

Βρήκε αρκετά τέτοια άτομα, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που παρέχουν μαθήματα καθοδήγησης, και εγγράφηκε σε ένα από τα μαθήματά τους.

Παρακολούθησε τα μαθήματα με περιέργεια και διαφάνεια, επιλέγοντας συγκεκριμένα να εργαστεί, να εξασκηθεί και να μιλήσει με ηλικιωμένους ανθρώπους. Αρχισε να προσφέρεται να εργαστεί με άτομα άνω των 60 ετών, τα οποία προηγουμένως απέφευγε. Ορισμένες από αυτές τις νέες γνωριμίες εξελίχθηκαν σε φίλιες. Ενδιαφέρθηκε όλο και περισσότερο για τη λογοτεχνία και τις ταινίες που δημιουργήθηκαν από ηλικιωμένους. Παρακολουθούσε άρθρα σχετικά με τον ηλικιακό ρατσισμό και αντιμετώπιζε την προκατάληψη της σε εβδομαδιαία βάση. Μετά από ένα χρόνο, διαπίστωσε ότι δεν ήταν πλέον ανυπόμονη και αγχωμένη στις σχέσεις της με τους ηλικιωμένους. Τώρα κατανοεί καλύτερα τον εαυτό της- έχει χαλαρώσει τις γνωστικές της εμμονές και έχει γίνει πιο

ευέλικτη και ανοιχτή. Παρόλα αυτά, αισθάνεται ότι η προκατάληψή της δεν έχει αλλάξει ακόμη όσο θα ήθελε. Παρατηρεί ότι επιστρέφει σε παλιά μοτίβα συμπεριφοράς σε καταστάσεις άγχους ή έντασης. Αλλά τότε λέει στον εαυτό της: "Χριστίνα, θυμήσου, κάνε ένα διάλειμμα - ΣΚΕΦΤΟΥΜΕ - αντιδρούμε". Έχει μάθει να αποδέχεται ότι η εργασία με τις ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι μια δια βίου διαδικασία και δεν υπάρχει γρήγορη, εφάπαξ λύση.

Ωστόσο, εκτιμά επίσης πόσο διευρύνθηκαν οι ορίζοντές της και πόσο εμπλουτίστηκαν οι σχέσεις της. Η Sheila άλλαξε την πεποίθησή της σχετικά με την απροθυμία των ηλικιωμένων να μάθουν, επειδή απέκτησε αρκετές γνώσεις και εμπειρίες. Σήμερα, γνωρίζει ότι ούτε ο προσανατολισμός στη μάθηση ούτε η σοφία εξαρτώνται από την ηλικία. Αν και η διαδικασία συνεχίζεται ακόμη, η ομάδα της είναι πλέον πιο ποικιλόμορφη και κατανοεί τις ανάγκες των πελατών όλων των γενεών.



Με λίγα λόγια

Οι σιωπηρές προκαταλήψεις είναι ασυνείδητες στάσεις ή στερεότυπα. Παρόλο που δεν έχετε επίγνωση αυτών, καθοδηγούν τις σκέψεις, τα συναισθήματα, τις επιλογές και τις συμπεριφορές σας. Ακόμη και αν νομίζετε ότι έχετε ουδέτερη στάση απέναντι στους άλλους και πιστεύετε ότι σας καθοδηγούν αντικειμενικά κριτήρια, ασυνείδητα, μπορεί να σας οδηγήει η αποστροφή ή η εύνοια προς ένα άτομο ή μια ομάδα ανθρώπων. Όλοι έχουν προκαταλήψεις και όλοι είναι ευάλωτοι σε αυτές. Βασίζονται στην απλοποίηση και τη γρήγορη σκέψη¹ και μπορούν να οδηγήσουν στον αποκλεισμό.

Οι ασυνείδητες προκαταλήψεις μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τις συνειδητές πεποιθήσεις. Π.χ., λόγω των προηγούμενων εμπειριών ή της εκπαίδευσής σας, μπορεί να θεωρείτε ότι προωθείτε την ισότητα των φύλων. Ταυτόχρονα, σε ασυνείδητο επίπεδο, οι άνδρες μπορεί να σχηματίζουν μια συσχέτιση με την καριέρα και οι γυναίκες με το σπίτι. Αυτό μπορεί να προέρχεται από την ανατροφή σας, τα οικογενειακά σας πρότυπα. Μπορεί να σας ωθήσει στην παγίδα γνωστικών λαθών, απλουστεύσεων κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων για δουλειά ή προαγωγών μέσα στην ομάδα σας. Η επίγνωση και η εκπαίδευση σχετικά με τη διαφορετικότητα και την ισότητα δεν σας προστατεύει πλήρως από τις προκαταλήψεις. Η εργασία πάνω σε αυτές είναι περισσότερο μια μακροπρόθεσμη διαδικασία παρά μια

¹ Ο νομπελίστας D. Kahneman εξηγεί λεπτομερώς πώς δύο συστήματα αποφασίζουν μαζί στην ανθρώπινη σκέψη: το σύστημα 1, το οποίο είναι γρήγορο, διαισθητικό και συναισθηματικό, και το σύστημα 2, το οποίο είναι πιο αργό και λειτουργεί με πιο μελετημένο και λογικό τρόπο. Ο Kahneman επισημαίνει τις παγίδες της γρήγορης σκέψης, συμπεριλαμβανομένης της επιρροής των διαισθητικών εντυπώσεων στις σκέψεις και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Διαβάστε περισσότερα στο: Daniel Kahneman: Kahnemann: Thinking, Fast and Slow - βλ.

εφάπαξ αλλαγή.

Ποια είναι η διαφορά μεταξύ ρητών και σιωπηρών προκαταλήψεων; Οι πρώτες συνδέονται με το συνειδητό σύστημα πεποιθήσεών σας. Οι δεύτερες έχουν εμπεδωθεί αυτόματα μέσω των συσχετισμών που σχηματίζονται κατά τη διάρκεια μιας ζωής. Προκύπτουν από παρατηρήσεις, όχι από επιλογές. Με βάση το παράδειγμα που αναφέρθηκε παραπάνω - αρκεί να έχετε μεγαλώσει σε ένα περιβάλλον επαγγελματικά ανενεργών γυναικών και επαγγελματικά ενεργών ανδρών για να δημιουργήσετε μια ασυνείδητη προκατάληψη: "καριέρα = άντρας". Αυτό μπορεί επομένως να επηρεάσει τις αποφάσεις που λαμβάνετε απέναντι στα θηλυκά, αρσενικά και μη δυαδικά μέλη της ομάδας σας.

Πώς διαμορφώνονται οι προκαταλήψεις;

Ο σχηματισμός προκαταλήψεων επηρεάζεται από ...

προσωπικές εμπειρίες, συμπεριλαμβανομένων των τραυμάτων που οδηγούν σε γενικεύσεις. (Για παράδειγμα, η επίθεση από άτομο που μιλάει με ξένη προφορά μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια προς τους αλλοδαπούς, ενώ η επίθεση από άτομο χωρίς ξένη προφορά δεν προκαλεί εξίσου έντονη, γενική απροθυμία προς τους φυσικούς ομιλητές).

μηνύματα που προέρχονται από τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης.

μηνύματα που προέρχονται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

το προσωπικό σας υπόβαθρο και τον αντίκτυπο των βασικών προσώπων στην παιδική σας ηλικία.

αναλαμβάνοντας την προκατάληψη των ομάδων στις οποίες ανήκετε.

πολιτιστικοί παράγοντες.

Ποιοι τομείς επηρεάζονται από την προκατάληψη;

Ο ανθρώπινος εγκέφαλος μαθαίνει κάνοντας συσχετισμούς και συνδέσεις μεταξύ εννοιών. Αυτή η

διαδικασία ονομάζεται συνειρμική μάθηση. Ένα πλεονέκτημα είναι ότι μας επιτρέπει να μιλάμε σωστά τη μητρική μας γλώσσα, ακόμη και αν δεν γνωρίζουμε τους υποκείμενους γραμματικούς κανόνες. Ο ίδιος ο εγκέφαλος αναγνωρίζει και συνδέει γλωσσικά μοτίβα. Ένα μειονέκτημα της συνειρμικής μάθησης, ωστόσο, είναι τα στερεότυπα. Για τον εγκέφαλο, "ένα χαρακτηριστικό κάνει ένα ολόκληρο άτομο". Η παρατήρηση ενός κεντρικού, ορατού γνωρίσματος πυροδοτεί μια ολόκληρη σειρά θετικών ή αρνητικών συνειρμών που προβάλλονται σε αυτό το άτομο.

Η προκατάληψη αφορά την εθνοτική καταγωγή, την αναπηρία, το φύλο, το χρώμα, τη σεξουαλικότητα, το βάρος, τη θρησκεία, την οικονομική κατάσταση, την υγεία, την ομορφιά, τη γλώσσα, τη χώρα καταγωγής, την ιδιοκτησία σπιτιού, την εκπαίδευση, την κατάσταση σχέσης, τις πολιτικές πεποιθήσεις και πολλά άλλα.

Ποιες είναι οι συνέπειες της ασυνείδητης προκατάληψης;

Παρόλο που η ασυνείδητη προκατάληψη δεν προκύπτει από κακή θέληση και δεν είναι σκόπιμη, η δράση υπό την επιρροή της μπορεί να βλάψει τους άλλους.

Οι προκαταλήψεις σας μπορεί να είναι ανεπαίσθητες. Θα επηρεάσουν, για παράδειγμα, την οπτική επαφή που θα διατηρήσετε με το άτομο με το οποίο είστε προκατειλημμένοι, την προσοχή που θα του δώσετε, την ποιότητα της ενεργητικής σας ακρόασης, τη φυσική απόσταση που θα διατηρήσετε από το άτομο αυτό, τον τόνο της φωνής σας, τη γλώσσα που θα χρησιμοποιήσετε και, τέλος, το πόσο υποστηρικτικός είστε. Παρόλο που αυτές οι ενέργειες είναι ανεπαίσθητες, μπορούν να έχουν σημαντικό αποτέλεσμα.

Το ακόλουθο παράδειγμα δείχνει πόσο μεγάλη επιρροή μπορούν να έχουν οι ασυνείδητες προκαταλήψεις:

Η Anna αναζητά δύο νέα μέλη της

ομάδας. Συναντά δύο υποψηφίους.

Ο Tim είναι απόφοιτος ενός πανεπιστημίου υψηλού κύρους. Με βάση αυτό και μόνο το γεγονός, η Anna πιστεύει ότι είναι ταλαντούχος, εργατικός, πειθαρχημένος και θα αποδώσει καλά στη θέση που του προσφέρεται.

Ο Daniel αποφοίτησε από ένα τοπικό πανεπιστήμιο. Σπούδασε επίσης δύο χρόνια περισσότερο από τον προβλεπόμενο χρόνο. Η Anna θεωρεί ότι αυτό αποτελεί απόδειξη της ασυνέπειας, της έλλειψης πειθαρχίας και του ταλέντου του.

Παρόλα αυτά, προσέλαβε τόσο τον Tim όσο και τον Daniel.

Αντικειμενικά, οι υποψήφιοι είχαν πανομοιότυπο

προσόντα και δυνατότητες. Ωστόσο, μετά από τρεις μήνες, ο Tim είχε σημαντικά καλύτερα αποτελέσματα. Ένας διαφοροποιητικός παράγοντας ήταν ο βαθμός δέσμευσης της Anna για τον εγκλιματισμό και των δύο ατόμων. Ο Tim έλαβε σημαντικά περισσότερη προσοχή, υποστήριξη, ενθάρρυνση και

ανατροφοδότηση από τον Daniel. Με αυτές τις ασυνείδητες ενέργειες, η Anna οδήγησε σε μια αυτοεκπληρούμενη προφητεία. Στο τέλος, είπε: "Το ήξερα- θα έπρεπε να εμπιστεύομαι περισσότερο τη διαίσθησή μου".

Οι σιωπηρές προκαταλήψεις επηρεάζουν επίσης τις διαρθρωτικές ανισότητες στον εργασιακό χώρο. Μπορούν να οδηγήσουν σε ασυνείδητη διευκόλυνση ή παρεμπόδιση της απασχόλησης, της προαγωγής, των αυξήσεων, της δυναμικής εξέλιξης και της πρόσβασης σε πρόσθετα οφέλη και παροχές.

ασυνείδητες προκαταλήψεις



#BreakTheBias



ΟΔΗΓΙΕΣ

Η προσπάθεια να ξεπεραστούν οι ασυνείδητες προκαταλήψεις είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία. Αρχικά, πρόκειται για την κατανόηση των ασυνείδητων προκαταλήψεων και του τρόπου με τον οποίο προκύπτουν, καθώς και για την αποδοχή του γεγονότος ότι επηρεαζόμαστε από αυτές. Το επόμενο βήμα είναι να εργαστούμε για την αναγνώριση των δικών μας προκαταλήψεων. Τέλος, απαιτείται συνειδητή δράση για να αλλάξουμε τις προκαταλήψεις και να ελαχιστοποιήσουμε τις συνέπειές τους.

Μπορεί να αποτραπεί η μάθηση ασυνείδητης προκαταλήψης;

Μπορείτε αναμφίβολα να διαταράξετε αυτή την αυτόματη διαδικασία μέσω της πρόθεσης, της προσοχής και του χρόνου. Οι συσχετισμοί, συμπεριλαμβανομένων των προκατειλημμένων, δεν είναι τίποτα περισσότερο από νευρικές συνδέσεις στον εγκέφαλο. Αρχικά, γίνεται ασθενής, φυσική επαφή μεταξύ των νευρώνων. Όσο περισσότερες πληροφορίες απορροφάτε που επιβεβαιώνουν μια δεδομένη συσχέτιση, τόσο ισχυρότερη γίνεται η νευρωνική σύνδεση. Αυτός ο τρόπος σκέψης και αναπαραγωγής πληροφοριών γίνεται όλο και πιο άνετος. Κάποια στιγμή, η σύνδεση μεταξύ

των νευρώνων που σχηματίζουν μια δεδομένη συσχέτιση είναι τόσο βολική και γρήγορη για τον εγκέφαλο όσο ένας αυτοκινητόδρομος. Σταματώντας και επιλέγοντας συνειδητά να αναζητήσετε εμπειρίες που έρχονται σε αντίθεση με τις προκαταλήψεις σας, αρχίζετε να χτίζετε μια εναλλακτική διαδρομή προς αυτόν τον αυτοκινητόδρομο στον εγκέφαλό σας και να σχηματίζετε μια νέα νευρωνική σύνδεση. Αρχικά, αυτό είναι σαν ένα κακοπατημένο μονοπάτι σε ένα λιβάδι που ανταγωνίζεται τον κεντρικό δρόμο. Είναι εύκολο να δείτε ότι αυτή είναι μια λιγότερο βολική μορφή ταξιδιού. Από την άλλη πλευρά, μπορείτε τώρα να σταματήσετε την αυτόματη αλυσίδα γεγονότων. Αυτό που πρέπει να προσέξετε είναι η αλαζονεία. Ο παλιός αυτοκινητόδρομος στον εγκέφαλό σας παραμένει. Είναι λιγότερο ταξιδεμένη και παραμελημένη, αλλά εξακολουθεί να υπάρχει. Η υπερβολική αυτοπεποίθηση και η απροσεξία μπορεί να σας κάνουν να μην ξέρετε πότε και πώς επιστρέψατε στις παλιές ράγες.

Επτά βήματα για να αποθραύσετε τον εαυτό σας

1. Αποκαλύψτε τις προκαταλήψεις σας

Η διεξαγωγή του τεστ σιωπηρής

συσχέτισης του Χάρβαρντ (IAT) μπορεί να σας βοηθήσει να αποκαλύψετε τις προκαταλήψεις σας. Αυτό το εργαλείο μπορεί να σας υποστηρίξει να εντοπίσετε τα ασυνείδητα, μαθημένα μοτίβα προτιμήσεών σας.

Για παράδειγμα, ένας ηγέτης που εκτιμά την ισότητα των φύλων και είναι ευαίσθητος σε θέματα φύλου μπορεί να ανακαλύψει ότι συνδέει τις γυναίκες με τις διαπροσωπικές δεξιότητες και τους άνδρες με τις επιστημονικές δεξιότητες σε ασυνείδητο επίπεδο. Η πληροφορία αυτή θα είναι χρήσιμη, για παράδειγμα, όταν αποφασίζει για την ανάθεση καθηκόντων σε μια ομάδα ή την πρόσληψη για θέσεις που απαιτούν αναλυτική, μαθηματική σκέψη. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης, ο ηγέτης θα μπορούσε να αναρωτηθεί: "Προτιμώ τον υποψήφιο Χ για μια θέση επειδή απαιτεί αναλυτικές δεξιότητες και είναι άνδρας"; Η ακριβώς αντίθετη διαδικασία μπορεί να ισχύει για τη θετική προτίμηση στην επιλογή γυναικών για θέσεις που απαιτούν διαπροσωπικές δεξιότητες.

Μεταβείτε στη διεύθυνση: <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html> και αποκαλύψτε τις προκαταλήψεις σας

2. Σταματήστε - Σκεφτείτε - Αντιδράστε

Η ευθύνη σας είναι να σταματήσετε τις αυτόματες σκέψεις και αποφάσεις που οι προκαταλήψεις μπορεί να διαταράξουν. Ο μεγαλύτερος εχθρός της ουδετερότητας είναι η βιασύνη. Δώστε χρόνο στον εαυτό σας, σταματήστε, εξετάστε τις επιλογές σας για γνωστές προκαταλήψεις. Έχουν στρεβλώσει τη διαδικασία λήψης των αποφάσεών σας; Θυμηθείτε αντικειμενικά κριτήρια. Αν έχετε αμφιβολίες, συζητήστε την προσέγγισή σας με κάποιον που δεν

εμπλέκεται στο θέμα, κάτι που είναι κοντά σε μια προσέγγιση ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς.

3. Ανάπτυξη δεξιοτήτων ενσυναίσθησης

Δουλέψτε συνειδητά για να παρατηρήσετε τα συναισθήματα και τις ανάγκες των ανθρώπων, ειδικά εκείνων που είστε αρνητικά προκατειλημμένοι απέναντί τους. Προσπαθήστε να

Άσκηση του κύκλου εμπιστοσύνης*

Καταγράψτε σε ένα χαρτί τα ονόματα έξι ανθρώπων που εμπιστεύεστε περισσότερο και δεν έχουν συγγένεια μαζί σας. Τώρα περάστε από κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια και βάλτε ένα σημάδι δίπλα στο όνομα ενός ατόμου για κάθε ένα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά που μοιράζεται μαζί σας:

- Φύλο
- Εθνικότητα
- Ηλικία (εντός περίπου δέκα ετών)
- Σεξουαλικός προσανατολισμός
- Θρησκευτικές πεποιθήσεις
- Εθνικότητα
- Μητρική γλώσσα
- Εκπαιδευτικό/επαγγελματικό υπόβαθρο

Αντανάκλαση

Κοιτάξτε πόσα σημάδια έχετε δίπλα στα ονόματα του καταλόγου σας. Δείχνουν ότι επιλέγετε στη ζωή σας ανθρώπους που σας μοιάζουν σε συντριπτικό βαθμό ή μήπως βρήκατε μια σταθερή ποικιλομορφία στον κύκλο εμπιστοσύνης σας; Πώς μπορεί αυτό να επηρεάσει τις ασυνείδητες προκαταλήψεις σας; Θα μπορούσε να σας ωφελήσει να έχετε μεγαλύτερη ποικιλία προοπτικών στον στενό σας κύκλο;

* * Αυτή η άσκηση προέρχεται από το: Annie Burdick: Unconscious Bias, Everything you need to know about our hidden prejudices- δείτε τις πηγές.

μπείτε στη θέση κάποιου άλλου για να καταλάβετε πώς φαίνεται ο κόσμος μέσα από τα δικά του μάτια. Αυτού του είδους η σύνδεση με τους άλλους ανθρώπους είναι το ισχυρότερο όπλο κατά της προκατάληψης.

4. Χτίστε συνειδητά έναν κύκλο διαφορετικότητας

Γνωρίστε διαφορετικούς ανθρώπους από κοντά και προσωπικά. Αυτό καθιστά δυσκολότερη τη γενίκευση και τη δημιουργία στερεοτύπων. Κάντε την ακόλουθη άσκηση για να διαγνώσετε σε ποιο ομοιογενές ή διαφορετικό περιβάλλον κινείστε. Με βάση τους προβληματισμούς σας, καταρτίστε ένα σχέδιο δράσης.

5. Προώθηση βαθιών σχέσεων 1 προς 1

Η προκατάληψη προκαλεί ένα πράγμα να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτό ολόκληρο το άτομο. Παραδείγματα:

Είστε Αφροαμερικανός; Σίγουρα τραγουδάς όμορφα και έχεις αίσθηση του ρυθμού.

Είσαι άντρας; Το DIY πρέπει να είναι η δύναμή σας (και αν δεν είναι, δεν είστε αρσενικός).

Είστε γυναίκα; Η φροντίδα των παιδιών σας είναι ο σκοπός της ζωής σας (και αν δεν είναι, απλά δεν τον έχετε ανακαλύψει ακόμα).

Είσαι Ασιάτης; Το να δουλεύεις εκτός ωραρίου είναι φυσιολογικό για σένα. Η διέξοδος από αυτή την κατάσταση είναι να δημιουργήσετε ατομικές σχέσεις, επαφές και δεσμούς με ανθρώπους εναντίον των οποίων έχετε ασυνείδητες προκαταλήψεις λόγω κάποιου επιλεγμένου χαρακτηριστικού. Η καλύτερη γνωριμία μαζί τους, η κατανόηση της οπτικής τους γωνίας, η θέαση τους σε διαφορετικές καταστάσεις, διαστάσεις και καταστάσεις ζωής θα σας βοηθήσει να

απελευθερωθείτε από τη μονοδιάστατη προκατάληψη. Πιθανότατα θα δείτε πόσο άλλοι είναι αυτοί οι άνθρωποι και η προκατάληψή σας είναι απλώς ένα γνωστικό λάθος, μια απλοποίηση που έκανε ο εγκέφαλός σας.

6. Καλλιεργήστε μια στάση περιέργειας

Ένας τρόπος για να δουλέψετε πάνω στην προκατάληψή σας είναι να ενεργοποιήσετε την περιέργεια. Αυτή η κατάσταση του νου σας επιτρέπει να απαλλαγείτε από τη στάση "τα ξέρω όλα". Ο στόχος μιας στάσης περιέργειας είναι να κατανοήσετε την προοπτική και τις δυνατότητες κάθε ατόμου, υπερβαίνοντας τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την προκατάληψη. Κάντε πιο ανοιχτές ερωτήσεις, προσέχοντας να χρησιμοποιείτε ουδέτερο τόνο, γεγονός που θα σας επιτρέψει να γνωρίσετε καλύτερα το άτομο ή να κατανοήσετε το πλαίσιο της κατάστασης. Σταματήστε τις ενέργειές σας και μεταβείτε στην περιέργεια κάθε φορά που παρατηρείτε τον εαυτό σας να μπαίνει σε αμυντική ή επικριτική στάση κατά την αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους. Μπορεί να είναι χρήσιμο να πείτε δυνατά: "αυτό είναι ενδιαφέρον, πες μου περισσότερα γι' αυτό".

Ανοιχτότητα στη μάθηση

Η εκμάθηση και η εκ νέου εκμάθηση αποτελεί βασική δεξιότητα ενός ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς. Είναι επίσης χρήσιμη για την αντιμετώπιση των προκαταλήψεων. Χρησιμοποιήστε την προθυμία σας να μάθετε για να σας βοηθήσει να ξεπεράσετε τις δικές σας προκαταλήψεις. Μάθετε συνειδητά από διαφορετικούς ανθρώπους. Διαβάστε βιβλία από ηγέτες διαφορετικών φύλων, ηλικιών και από άλλες εθνικότητες. Βγείτε σκόπιμα από τη φούσκα "όσων σκέφτονται το ίδιο" και αντιμετωπίστε τα επιχειρήματα "όσων σκέφτονται διαφορετικά"



Καθημερινή υποστήριξη

Μπορεί να εξακολουθείτε να έχετε αμφιβολίες σχετικά με τις δικές σας προκαταλήψεις μετά την ανάγνωση του κειμένου και τη διεξαγωγή των τεστ ΙΑΤ. Αντί να αναζητάτε αποδείξεις για τις δικές σας προκαταλήψεις, χρησιμοποιήστε αυτά τα αποτελέσματα όπως προκύπτουν. Σκεφτείτε ποιον δεν σας αρέσει να ακούτε στην ομάδα σας. Χρησιμοποιήστε τα κριτήρια που περιγράφονται στην άσκηση "κύκλος εμπιστοσύνης" για να τα αναλύσετε:

Τα μέλη της ομάδας σας

Η ηγετική σας ομάδα

Άτομα που έχουν προαχθεί πρόσφατα

Άτομα που έχουν προσληφθεί πρόσφατα

Σκεφτείτε:

Τι κοινό έχουν αυτά τα άτομα.

Ποιος είναι εμφανώς παραμελημένος.

Ερωτήσεις για προβληματισμό:

Τι είδους προκαταλήψεις έχετε;

Τι είδους προκαταλήψεις παρατηρείτε στην ομάδα σας; Πώς εκδηλώνονται;

Πώς οι προκαταλήψεις σας μπορεί να επηρεάσουν τις σχέσεις με την ομάδα σας και την οργανωτική σας απόδοση;

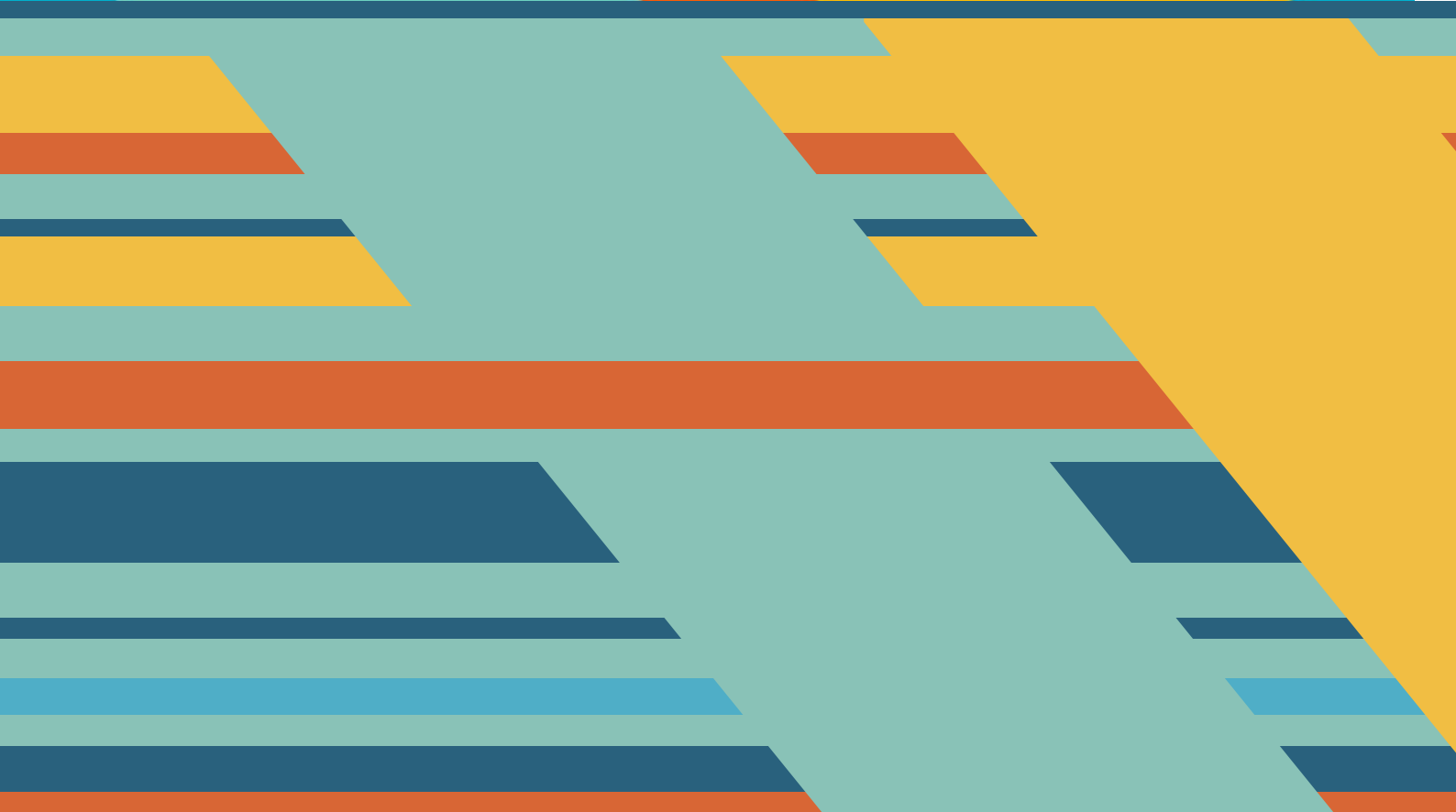
Ποια απόφαση λαμβάνετε για να μειώσετε τον αντίκτυπο των προκαταλήψεων στην απόδοση;

Ποιες θεσμικές αλλαγές μπορείτε να κάνετε για να μειώσετε τον αντίκτυπο της προκατάληψης στον οργανισμό σας

και στην εργασία σας;

Παραδείγματα θεσμικών λύσεων περιλαμβάνουν την αφαίρεση φωτογραφιών από βιογραφικά σημειώματα ή την κωδικοποίηση ονομάτων για να αποκρύψουν την εθνικότητα ενός ατόμου.

Ως ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς, πρέπει να είμαστε ανοιχτοί στη διαφορετικότητα και στις προκαταλήψεις μας. Στο κεφάλαιο 3 "Προκλήσεις των ηγετών στην ψηφιακή εποχή", οι τομείς ανάπτυξης INCLUDE "Ηγέτης" και "Άνθρωποι" εξηγούνται λεπτομερέστερα και συνδέονται με τις προκλήσεις των ηγετών. Τα εργαλεία που καλύπτουν τον τομέα "Ηγέτης" χρησιμεύουν γενικά στη διεύρυνση της αντίληψής σας. Τα εργαλεία που καλύπτουν τον τομέα "Άνθρωποι" αποσκοπούν στην αντίληψη της μοναδικότητας των μελών της ομάδας και των αναγκών τους και στην ακρόαση των διαφορετικών οπτικών τους. Η χρήση αυτών των μεθόδων θα σας υποστηρίξει στη μείωση των επιπτώσεων των προκαταλήψεων στη συνεργασία σας. Τα εργαλεία των τομέων ανάπτυξης του INCLUDE "Διαδικασίες" και "Δομές" σας υποστηρίζουν στη μείωση των επιπτώσεων των διακρίσεων στους συστημικούς αποκλεισμούς στον οργανισμό σας.



ΠΟΡΟΙ

Burdick, Annie (2021): Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices; Summersdale.

Agarwal, Pragma (2020): Unravelling Unconscious Bias; Bloomsbury Sigma.

Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2013): Blindspot. Hidden Biases of Good People; Delacorte Press.

Ross, Howard J. (2013): Reinventing Diversity. Transforming Organizational Community to Strengthen People, Purpose, and Performance; Rowman & Littlefield Publishers.

Kahneman, Daniel (2012): Thinking, Fast and Slow; Penguin Books Ltd.

Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): Noise. A Flaw in Human Judgment; Little.

Harvard Implicit Association Test (IAT): <https://implicit.harvard.edu/implicit/takeatest.html>

Online Training: Implicit Bias Module Series: <https://kirwaninstitute.osu.edu/implicit-bias-training>

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#bias #unconscious bias #implicit bias #diversity #inclusion

22 Περιεκτική δύναμη και εξουσία

"Δύναμη είναι η ικανότητα επίτευξης σκοπού, δύναμη είναι η ικανότητα επιβολής αλλαγής και χρειαζόμαστε δύναμη".
Μάρτιν Λούθερ Κινγκ



Οφέλη

Το εργαλείο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν:

- ☒ Θέλετε να αναγνωρίσετε τις πηγές της δύναμης και της εξουσίας σας για να ηγείστε ομάδων χωρίς αποκλεισμούς.
- ☒ Θέλετε να προωθήσετε την αλλαγή στον οργανισμό με τρόπο που να απορρέει από τη δέσμευση της ομάδας.
- ☒ Θέλετε τα μέλη της ομάδας να είναι προληπτικά και να ενεργούν αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων.
- ☒ Αναζητάτε τρόπους για να ξεκλειδώσετε την ενέργεια και το δυναμικό της ομάδας σας
- ☒ Αντιμετωπίζετε και θέλετε να διορθώσετε αρνητικές συμπεριφορές στην ομάδα σας, όπως η μαθημένη αδυναμία, η παθητικότητα, η αντίσταση και η αποφυγή της ευθύνης.

Από την πρακτική

Η Σάντρα μόλις πήρε προαγωγή και έγινε για πρώτη φορά επικεφαλής ομάδας. Τώρα ηγείται της ομάδας στην οποία εργαζόταν προηγουμένως ως εμπειρογνώμονας. Το σημείο στο οποίο ανέλαβε τη θέση ήταν δύσκολο για εκείνη. Η Σάντρα ήθελε να διατηρήσει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους της, αλλά φοβόταν ότι αν ήταν πολύ κοντά τους, θα έκαναν κατάχρηση αυτής της στενής σχέσης και θα την ανάγκαζαν να πάρει αποφάσεις που δεν θα έπαιρνε διαφορετικά. Ήθελε να καθιερωθεί ως προϊστάμενη, να χτίσει το κύρος της ως αποτελεσματική ηγέτιδα και να δείξει στον προϊστάμενό της ότι ήταν ικανή και είχε τις δικές της ιδέες για το πώς να ηγηθεί της ομάδας. Πίστευε ότι η εξουσία αποδεικνύεται μέσω της διεισδυτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιρροής της, με άλλα λόγια αν τα πράγματα συνέβαιναν όπως εκείνη ήθελε. Η Σάντρα πίστευε ότι με τη δύναμη της ηγέτιδας, μπορούσε να κάνει τα πράγματα να πάνε πιο γρήγορα και προς μια καλύτερη κατεύθυνση από ό,τι ήταν στην ομάδα πριν από την προαγωγή της. Έτσι, συγκέντρωσε

την ομάδα και τους παρουσίασε την ηγετική της προσέγγιση. Ξεκίνησε λέγοντας ποιες αξίες είχε ως ηγέτης της ομάδας, τι εκτιμούσε όταν συνεργαζόταν με τους άλλους και ποια συμπεριφορά δεν θα ανεχόταν στην ομάδα της.

Στόχος αυτής της συνάντησης ήταν να είναι διαφανής σχετικά με τις ενέργειές της στο νέο της ρόλο και να κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται πιο ασφαλείς γνωρίζοντας τι να περιμένουν από αυτήν. Ωστόσο, το μήνυμα προκάλεσε αναστάτωση. Δεν τους άρεσε η επιβολή αξιών και κανόνων από τη Σάντρα. Είπαν ότι τους αντιμετώπιζε ως αντικείμενα και δεν καταλάβαιναν γιατί τους έκοβε το δρόμο. Μέρα με τη μέρα, τα πράγματα γίνονταν όλο και χειρότερα. Κάθε φορά που η Σάντρα προσπαθούσε να μάθει περισσότερα για τα καθήκοντα των εργαζομένων, η ομάδα το αντιλαμβανόταν ως μικροδιαχείριση. Η Σάντρα ένιωθε ότι η αυτονομία και οι ανεξάρτητες ενέργειες της ομάδας της αποτελούσαν επίθεση στην εξουσία της.

Μια μέρα, κατά τη διάρκεια μιας ομαδικής συνάντησης, συνέβη μια σημαντική ανακάλυψη. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης, η ομάδα αντιστάθηκε για άλλη μια φορά. Οι συμμετέχοντες προέβαλαν πολλές αντιρρήσεις για τη νέα μέθοδο αναφοράς που είχε προτείνει η Σάντρα. Υποτίθεται ότι θα της έδινε καλύτερες πληροφορίες για τη διοίκηση σχετικά με το τι έκαναν τα άτομα. Ένα μέρος της ήθελε απλώς να πει: "μη συζητάτε, απλώς κάντε ό,τι σας λέω". Μια άλλη πτυχή που παρατήρησε ήταν ότι όσο περισσότερο προσπαθούσε να πείσει τους ανθρώπους για τη νέα μορφή αναφοράς, τόσο περισσότερο οι άνθρωποι αντιστέκονταν.

Βρήκε το κουράγιο να σταματήσει να συζητά τις αναφορές και να ρωτήσει την ομάδα τι ήταν αυτό που προκαλούσε την απροθυμία τους. Άκουσε από την ομάδα ότι ο τρόπος διαχείρισης που ακολουθούσε απορροφούσε την ενέργειά τους και μείωνε τον αντίκτυπό τους και τη χαρά τους στη δουλειά. Ήθελαν να εργάζονται με κοινές αξίες, όχι μόνο

με τις αξίες της Σάντρα. Είπαν ότι δεν τους άρεσε το κυρίαρχο στυλ της. Ο ηγέτης τους ευχαρίστησε για τις πληροφορίες. Ήταν πικρή ανατροφοδότηση για εκείνη. Ωστόσο, άρχισε να σκέφτεται βαθύτερα για το τι είχε συμβεί σε σχέση με την ομάδα της. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αναλαμβάνοντας τη νέα της θέση, άρχισε να παίζει το ρόλο του αφεντικού, τον οποίο είχε παρατηρήσει πολλές φορές στο περιβάλλον της. Συνειδητοποίησε ότι οι αποφάσεις της καθοδηγούνταν από το φόβο. Δεν αισθανόταν σίγουρη για τον νέο της ρόλο- φοβόταν μήπως χάσει την εξουσία και πίστευε ότι αν παρέδιδε κάποιο έλεγχο στην ομάδα, θα είχε λιγότερη εξουσία και θα διαπίστωνε ότι ήταν άχρηστη. Εξομοίωνε τη δύναμη με τον έλεγχο. Γι' αυτήν, το να παραδώσει τον έλεγχο σήμαινε ότι παραδίδει τη δύναμη. Και, στο μυαλό της, αυτός ήταν ένας εύκολος τρόπος για να χάσει τη δική της θέση. Αυτός ο προβληματισμός ήταν το πρώτο βήμα της Σάντρα για να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούσε τη δύναμη.

Έτσι ξεκίνησε πάλι. Αυτή τη φορά, αντί για μια εισαγωγική παρουσίαση, έφτιαξε ένα σύμβολο με την ομάδα που ενσωμάτωνε τις κοινές αξίες και ανάγκες των μελών της ομάδας. Αντί να εστιάζει στον έλεγχο, άρχισε να σκέφτεται πώς να διευκολύνει την εξουσία και τη δύναμη της ίδιας της ομάδας. Έμαθε πώς να διεξάγει συνεδρίες καθοδήγησης και να βγάζει ιδέες από την ομάδα κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων. Αντί να πολεμά τα επιχειρήματα, καλωσόρισε την ανατροφοδότηση. Δούλεψε πάνω στην κατάλληλη ανάθεση αρμοδιοτήτων. Έμαθε να εξομαλύνει τη δυσφορία για τα αβέβαια αποτελέσματα και την έλλειψη ελέγχου των πάντων. Η Σάντρα έχει πλέον περισσότερη ταπεινότητα και γνωρίζει ότι πρέπει να εργάζεται συνεχώς και να προσέχει την καταχρηση της εξουσίας, επειδή η κουλτούρα στην οποία μεγάλωσε είναι διαποτισμένη με αυτή την αποτυχία. Καθώς παρατηρεί νέα θετικά αποτελέσματα, η αποφασιστικότητά της να σπάσει τον κύκλο της κυριαρχίας και της κατάχρησης εξουσίας συνεχίζει να αυξάνεται.

Με λίγα λόγια

Η ισχύς είναι ο κινητήριος μοχλός και ο παράγοντας της αλλαγής και της ανάπτυξης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αποκλείσει, όταν βασίζεται στην κυριαρχία και την υποταγή, αλλά μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να συμπεριλάβει, οδηγώντας σε μεγαλύτερη συνεργασία και μετασχηματισμό. Πολλοί ηγέτες που θέλουν να γίνουν χωρίς αποκλεισμούς αναρωτιούνται: "Πώς να χρησιμοποιήσω την εξουσία κατάλληλα; Αν παραιτηθούμε από τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο, δεν θα γίνουμε ευάλωτοι και δεν θα στερηθούμε την εξουσία;"

Αυτό το δίλημμα προκύπτει από την περιορισμένη σκέψη ότι υπάρχουν μόνο δύο τρόποι δράσης όσον αφορά την εξουσία: "ασκώ εξουσία πάνω σε κάποιον" (εξουσία πάνω) ή "υποκύπτω στην εξουσία" (εξουσία κάτω από), στην πρώτη περίπτωση κερδίζεις, στη δεύτερη χάνεις. Αυτή η απλουστευμένη αντιμετώπιση του ζητήματος της εξουσίας οδηγεί σε μια αναγκαστική διχοτόμηση: είτε κυβερνάτε και κυριαρχείτε είτε αποσύρεστε και δεν χρησιμοποιείτε την εξουσία σας. Υπάρχουν όμως και άλλοι τρόποι σκέψης και χρήσης της εξουσίας, που αμφισβητούν τη σκέψη ότι ο κόσμος χωρίζεται σε εξουσιαστές και εξουσιαζόμενους.

Η εξουσία μπορεί να χρησιμοποιηθεί με τρόπο που να συμπεριλαμβάνει όλους τους συμμετέχοντες, ώστε να ενεργοποιήσει το δυναμικό όλων των μελών της ομάδας και να απελευθερώσει ενέργεια και κίνητρα για δράση, δημιουργία και ανάπτυξη. Αυτός ο τύπος δύναμης επηρεάζει θετικά τα άτομα, τις ομάδες και τις ευρύτερες κοινότητες.

Τέσσερις μορφές εξουσίας που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ηγέτες

Η άσκηση "εξουσίας" πάνω σε κάποιον βασίζεται στην κυριαρχία και τον αποκλεισμό, γεγονός που

οδηγεί σε διαίρεση των ανθρώπων σε ισχυρούς και ανίσχυρους, σε κυρίαρχους και κυριαρχούμενους. Η εξουσία αποδίδεται στους ανθρώπους. Αυτή η εξουσία καθοδηγείται από το φόβο. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί αυτή την προσέγγιση εστιάζει στον έλεγχο του ατόμου.

"Power to": Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην πεποίθηση ότι κάθε άτομο έχει τη δύναμη να κάνει τη διαφορά. Κάθε άτομο έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτή την προσέγγιση προσπαθούν να δημιουργήσουν χώρο για να ξεδιπλωθεί το δυναμικό των ανθρώπων. Το "Power to" νοείται ως το δυναμικό που απελευθερώνεται στα άτομα και τις ομάδες για να αλλάξουν την πραγματικότητά τους και να επιτύχουν τους στόχους τους. Σε αντίθεση με την "εξουσία πάνω", η "εξουσία να" δεν είναι στατικά συνδεδεμένη με μια θέση σε έναν οργανισμό.

Η άσκηση "εξουσίας" μεταξύ τους γίνεται μεταξύ ίσων. Η εξουσία μοιράζεται, η συνεργασία και η σχέση βρίσκονται στο επίκεντρο. Σε αντίθεση με την "επιβολή εξουσίας", ο σκοπός δεν αγιάζει τα μέσα. Εδώ ο ηγέτης διασφαλίζει ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη συμμετέχουν στο διάλογο και στη λήψη αποφάσεων.

Η "εσωτερική δύναμη" κάθε ανθρώπου προέρχεται από την αυτοεκτίμηση και την ικανότητα να ενεργεί. Είναι αυτό που επιτρέπει στους ανθρώπους να πιστεύουν σε κάτι και να βρίσκουν τη δύναμη να αλλάξουν τον εαυτό τους προσωπικά και το περιβάλλον τους. Είναι η βάση από την οποία μπορούν να αναπτυχθούν η "δύναμη προς" και η "δύναμη με".

Η "εξουσία προς", η "εξουσία με" και η "εξουσία εντός" είναι περιεκτικές μορφές εξουσίας. Οδηγούν στην οικοδόμηση κοινοτήτων, στην ενδυνάμωση των άλλων και στην εσωτερική ανάπτυξη των ανθρώπων και των σχέσεων. Κάνουν τους οργανισμούς ζωντανούς, ευέλικτους και δυναμικούς αντί για άκαμπτους και στατικούς. Σε αυτό το εγχειρίδιο, θα μάθετε πώς να χρησιμοποιείτε περιεκτικές μορφές εξουσίας.

Τέσσερις μορφές εξουσίας



Εξουσία πάνω



Εξουσία για να



Εξουσία με



Εξουσία εντός

ΟΔΗΓΙΕΣ

Στο περιεχόμενο που ακολουθεί, θα σας καθοδηγήσουμε μέσα από μια διαδικασία τεσσάρων βημάτων που θα σας βοηθήσει να αναλογιστείτε την εμπειρία σας με την εξουσία και να αναπτύξετε έναν νέο τρόπο αντιμετώπισής της.

Βήμα 1

Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι πηγές της δύναμης και της εξουσίας ενός ηγέτη; Γράψτε τις σκέψεις σας.

Βήμα 2

Διαβάστε τώρα την ακόλουθη λεπτομερή περιγραφή των τεσσάρων μορφών εξουσίας που περιγράφηκαν συνοπτικά παραπάνω.

“εξουσίας πάνω σε”

Αυτή η μορφή εξουσίας ταυτίζεται με τον έλεγχο των πόρων και την ικανότητα λήψης αποφάσεων. Η "εξουσία πάνω" βασίζεται σε μια δυναμική κυριαρχίας-υποταγής. Στις οργανώσεις, οι άνθρωποι χωρίζονται σε εκείνους που έχουν εξουσία και σε εκείνους που υποτάσσονται σε αυτήν - τους ισχυρούς και τους ανίσχυρους. Οι πρώτοι προβαίνουν σε ενέργειες που επηρεάζουν τους δεύτερους. Αυτό είναι μονόδρομος. Η πρώτη ομάδα έχει προνόμια και οι ανάγκες της δεύτερης είναι δευτερεύουσες.

Η εξουσία είναι ένας περιορισμένος πόρος στο "power over". Όπως το μούρασμα μιας τούρτας, αν κάποιος πάρει ένα πιο σημαντικό κομμάτι, οι άλλοι θα πάρουν ένα μικρότερο. Οι άνθρωποι είναι κατά κύριο λόγο εργαλειοποιημένοι - είναι "πόροι". Το σημαντικό είναι η επίτευξη των στόχων - τα μέσα και το στυλ είναι δευτερεύοντα. Οι ηγέτες και οι οργανισμοί που αντιλαμβάνονται την εξουσία με αυτόν τον τρόπο επιδιώκουν η εξουσία να είναι στατική και

ιεραρχική - να αποδίδεται σε θέσεις στις οργανωτικές δομές.

Με αυτόν τον ορισμό της ισχύος, πρέπει να δαπανηθεί πολλή ενέργεια για τη διατήρησή της. Δεδομένου ότι η εξουσία δεν είναι στατική, οι σχέσεις εξουσίας είναι δυναμικές και αποτελούν έκφραση άνισων σχέσεων στις οποίες οι εμπλεκόμενοι τείνουν να αγωνίζονται για να αποκτήσουν και στη συνέχεια να υπερασπιστούν περισσότερη εξουσία. Η κατάληψη της εξουσίας σημαίνει ότι αφαιρείται από ένα άλλο άτομο. Κάποιος κερδίζει, κάποιος άλλος χάνει. Κάποιος κέρδισε επιρροή, κάποιος την έχασε - πρόκειται για ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος. Η "κατάληψη εξουσίας" καθοδηγείται από το φόβο. Σε καταστάσεις αποτυχίας, πρέπει να βρείτε έναν αποδιοπομπαίο τράγο που θα αναλάβει την ευθύνη. Αυτό συμβαίνει επειδή η αποτυχία αποτελεί απειλή για τη διατήρηση της εξουσίας.

Η "εξουσία πάνω" εκφράζεται σε πεποιθήσεις όπως:

Αν οι άνθρωποί μου γίνουν πολύ ανεξάρτητοι, δεν θα έχω δουλειά να κάνω.

Αν ο υπάλληλός μου αυξηθεί πάρα πολύ, θα με αντικαταστήσουν.

Όταν σταματήσω να ελέγχω προσεκτικά τα πάντα, χάνω τη δύναμη.

Πρέπει να είμαι προσεκτικός / άγρυπνος για να προστατεύσω τη δύναμή μου από τις προσπάθειες των ανθρώπων γύρω μου να την πάρουν.

Όταν οι άνθρωποι γύρω μου αποκτούν μεγαλύτερη επιρροή, αυτό με ανησυχεί γιατί σημαίνει ότι αυτό έγινε εις βάρος



μου.

Οι σχέσεις και η φήμη έχουν νόημα, αλλά στο τέλος, τα αποτελέσματα είναι αυτά που μετράνε.

Μερικές φορές δεν υπάρχει άλλος τρόπος παρά μόνο η βία.

Οι μορφές αυτής της εξουσίας είναι η κυριαρχία, ο έλεγχος, η παρακίνηση μέσω του φόβου, η κατάχρηση, η διαφθορά, η χειραγώγηση, οι διακρίσεις, η βία και ο εξαναγκασμός.

Πηγές ισχύος και εξουσίας των ηγετών.

Παραδείγματα "εξουσίας πάνω σε":

Χρήματα / Προϋπολογισμός

Έλεγχος των πόρων

Διατήρηση πληροφοριών μυστικών

Κατοχή υψηλής θέσης σε ιεραρχική δομή

Εστίαση στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (bottleneck)

Χρήση δύναμης

Διαχείριση με φόβο

Ο στόχος ενός ηγέτη χωρίς αποκλεισμούς είναι να αναπτύξει " Εξουσία με", " Εξουσία προς" και " Εξουσία μέσα" και να εγκαταλείψει την " Εξουσία πάνω". Ο στόχος δεν είναι να κυριαρχήσει στους άλλους, αλλά να ενεργοποιήσει την ικανότητά τους να δρουν και να δημιουργήσει συνθήκες ώστε οι άνθρωποι, οι ομάδες, οι οργανισμοί και οι κοινότητες να αναδείξουν το υπάρχον δυναμικό τους

„Εξουσία να“

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην πεποίθηση ότι κάθε άτομο έχει τη δύναμη να κάνει τη διαφορά και ένα δυναμικό που μπορεί να αναπτυχθεί. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτή την προσέγγιση προσπαθούν να δημιουργήσουν χώρο για να εξελιχθεί το δυναμικό των ανθρώπων. Η "δύναμη να" νοείται ως το δυναμικό που απελευθερώνεται στα άτομα και τις ομάδες για να αλλάξουν

την πραγματικότητά τους και να επιτύχουν τους στόχους τους. Η εξουσία νοείται εδώ ως ρευστή ενέργεια που συσσωρεύεται μέσα σε ανθρώπους και ομάδες και όχι ως ισχύς στατικά συνδεδεμένη με μια θέση σε έναν οργανισμό.

Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν το "power to" εστιάζουν σε τρεις διαδικασίες. Πρώτον, καλούν τις ομάδες να δημιουργήσουν ένα θετικό όραμα αλλαγής που θα οδηγήσει σε ένα καλύτερο μέλλον. Το δεύτερο βήμα είναι η δημιουργία νέων ευκαιριών για να γίνει αυτό το όραμα πραγματικότητα. Το τελευταίο βήμα είναι να μιλήσουν για τις δυνατότητες, να τις αναδείξουν και να τις αναπτύξουν. Αυτοί οι ηγέτες απελευθερώνουν τη ζωτική δύναμη μέσα σε έναν οργανισμό που οδηγεί στην ανάπτυξη, την εμπιστοσύνη και την άνθηση.

Ενώ οι ηγέτες που εστιάζουν στην "εξουσία πάνω" βλέπουν την πρωτοβουλία και την ενέργεια των ανθρώπων ως απειλητική, οι ηγέτες που χρησιμοποιούν την "εξουσία στο" πιστεύουν στις μοναδικές δυνατότητες των ανθρώπων να διαμορφώνουν τη ζωή τους, τον οργανισμό τους και τον κόσμο γύρω τους. Αντιμετωπίζουν την προσωπική ενέργεια και τα κίνητρα των ανθρώπων ως σύμμαχο και όχι ως εχθρό. Αυτοί οι ηγέτες γνωρίζουν ότι καλλιεργώντας το "δυναμικό της δύναμης προς" στους ανθρώπους, δημιουργούν χώρο για αμοιβαία υποστήριξη, συνεργασία και επίτευξη στόχων. Οι ηγέτες που θέλουν να αναπτύξουν τη "Εξουσία να" μπορούν να προβούν στις ακόλουθες ενέργειες: διερεύνηση των ενδιαφερόντων και των κατευθύνσεων προς τις οποίες τα μέλη της ομάδας θέλουν να αναπτυχθούν- βοήθεια στους ανθρώπους να ανακαλύψουν τα δυνατά τους σημεία και να ξεκλειδώσουν το δυναμικό τους- υποστήριξη στην

επίτευξη των στόχων τους μέσω ανατροφοδότησης.

Η "Εξουσία να" εκφράζεται σε πεποιθήσεις όπως:

Οι άνθρωποι έχουν εγγενή κίνητρα για την επίτευξη στόχων που είναι σημαντικοί για αυτούς.

Ο καθένας έχει τη δύναμη να κάνει πράγματα να συμβούν.

Οι άνθρωποι έχουν μέσα τους δυνατότητες που μπορούν να πολλαπλασιάσουν αποκτώντας νέες δεξιότητες, γνώσεις ή αποκτώντας αυτογνωσία.

Η εμπλοκή από τη βάση προς τα πάνω είναι επιθυμητή, όχι απειλητική.

Πηγές ισχύος και εξουσίας των ηγετών. Παραδείγματα της "εξουσίας να":

Ξεκλείδωμα δυνατοτήτων

Υποστήριξη των ανθρώπων

Κινητοποίηση

Πίστη στις δυνατότητες των ανθρώπων

Δέσμευση

"Εξουσία με"

"Εξουσία με" είναι η δύναμη που προέρχεται από τη συλλογική δράση, η ικανότητα να εμπλέκονται οι ενδιαφερόμενοι και να κινητοποιούνται οι κοινότητες για το κοινό καλό. Μια τέτοια δύναμη είναι δυνατή μόνο όταν είναι κοινή και λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα συμφέροντα όλων των συμμετεχόντων. Η "εξουσία με" αναπτύσσεται μέσα από τη συνεργασία και τις σχέσεις. Βασίζεται στον σεβασμό, την αμοιβαία υποστήριξη, την αλληλεγγύη και την από κοινού λήψη αποφάσεων. Όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι ίσοι. Η κυριαρχία και ο έλεγχος αντικαθίστανται από τη δημιουργία συνθηκών για συλλογική δράση και την ικανότητα συνεργασίας.

Κατά τη χρήση της "εξουσίας με", είναι σημαντικό να δημιουργηθούν διαδικασίες που να δέχονται την



ποικιλομορφία και τις διαφορές απόψεων και να αναζητείται κοινός τόπος (π.χ. γύρω από τις αξίες και το όραμα). Οι δράσεις που μπορούν να αναλάβουν οι ηγέτες επικεντρώνονται στο διάλογο, στην προσέγγιση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών και στη δημιουργία ομάδων που βασίζονται στην ποικιλομορφία (εκπροσώπηση διαφορετικών ομάδων προέλευσης, αλλά και φροντίδα για την ποικιλομορφία των ικανοτήτων, των στυλ σκέψης, των στυλ εργασίας κ.λπ.) Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν τη "δύναμη με" για να οικοδομήσουν συμμαχίες για την επιθυμητή αλλαγή είναι άριστοι διαπραγματευτές.

Η "εξουσία με" εκφράζεται σε πεποιθήσεις όπως:

Η ποικιλομορφία είναι ένα πλεονέκτημα. Αξία σημαίνει αλλαγή του κόσμου προς μια κατεύθυνση που λειτουργεί καλύτερα για όλους.

Η εξουσία είναι ένας άπειρος πόρος. Όταν σταματάτε να την κρατάτε και

αρχίζετε να την μοιράζεστε, υπάρχει περισσότερη ενέργεια και κίνητρο για δράση.

Η βιώσιμη αλλαγή απαιτεί τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών.

Παρόλο που οι άνθρωποι μπορεί να διαφωνούν σε συγκεκριμένες προτάσεις λύσεων, ο διάλογος έχει αξία και υπάρχουν λύσεις (που ίσως δεν έχουν ακόμη ανακαλυφθεί) που θα μας επιτρέψουν να λάβουμε καλύτερα υπόψη τις ανάγκες όλων των μερών.

Η συνεκτίμηση των αναγκών όλων και ο σεβασμός όλων των μερών κάνει περισσότερους ανθρώπους να δεσμευτούν για την αλλαγή. Η αλλαγή επιτυγχάνεται με την ενέργεια όλων μαζί, όχι με την κυριαρχία.

Η μειοψηφία μπορεί να επηρεάσει την πλειοψηφία αν μιλήσει με μια φωνή.

" Εξουσία μέσα μας"

- Η έμφυτη δύναμη που έχει κάθε



άτομο μέσα του σχετίζεται με την αυτοεκτίμησή του. Αυτή η εσωτερική δύναμη βασίζεται στην αποδοχή των διαφορών τους και στον σεβασμό της διαφορετικότητας και της ιδιαιτερότητας των άλλων. Αυτή η εσωτερική δύναμη παρέχει ενδυνάμωση και ελπίδα, επιτρέποντάς τους να είναι ανθεκτικοί και να ανακάμπτουν από αποτυχίες. Μια σημαντική πτυχή της εσωτερικής δύναμης είναι η αυτογνωσία και η κριτική σκέψη, η οποία θα τους επιτρέψει να αμφισβητούν και να αμφισβητούν συνεχώς τις υποθέσεις που γίνονται ή επιβάλλονται από το εξωτερικό.

- Με την ανάπτυξη της εσωτερικής δύναμης, οι άνθρωποι αποκτούν επίγνωση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων τους. Η εσωτερική δύναμη είναι το θεμέλιο από το οποίο μπορούν να αναπτυχθούν η "Εξουσία προς" και η "Εξουσία με". Δίνει εμπιστοσύνη ότι η πραγματικότητα μπορεί να διαμορφωθεί προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Η δημιουργικότητα, η τέχνη και η πνευματικότητα είναι μέσα για την επιβεβαίωση της "εσωτερικής δύναμης" των ανθρώπων.
- Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτή τη δύναμη εστιάζουν στην επεξεργασία των πόρων και της ενέργειάς τους: ξεκινώντας από τη σωματική ευεξία, τη διαχείριση των συναισθημάτων και των νοητικών ικανοτήτων και την ανάπτυξη της αυτογνωσίας και της πνευματικότητας (που νοείται ως αξίες, ανώτερος εαυτός, υπέρβαση του εαυτού). Συντονίζουν τη στάση τους απέναντι στους άλλους και βοηθούν τους ανθρώπους να οικοδομήσουν την αυτοεκτίμησή τους, προσεγγίζοντας τις δημιουργικές δυνάμεις που ενυπάρχουν σε κάθε άνθρωπο. Το πρωταρχικό εργαλείο ενός ηγέτη που αντλεί από την "εσωτερική δύναμη" είναι η ανάπτυξη της δικής του αυτογνωσίας και της

αυτογνωσίας της ομάδας.

Η "εσωτερική Εξουσία" εκφράζεται με πεποιθήσεις όπως:

Η αξιοπρέπεια κάθε ανθρώπινου όντος είναι η πιο σημαντική αξία.

Κάθε άτομο έχει μια δημιουργική δύναμη μέσα του.

Η απόκτηση αυτογνωσίας είναι ένας κρίσιμος τρόπος ανάπτυξης.

Η ισχυρή αυτοεκτίμηση μεταξύ των μελών της ομάδας αποτελεί δύναμη και όχι απειλή.

Οι άνθρωποι μπορούν να θεραπευτούν και να ανακάμψουν από δύσκολες εμπειρίες και αποτυχίες.

Πηγές ισχύος και εξουσίας των ηγετών.
Παραδείγματα "εσωτερικής εξουσίας":

Αξιοπρέπεια

Θέση ζωής "Είμαι εντάξει".

Θάρρος

Ανθεκτικότητα

Αυτογνωσία

Θετικές εμπειρίες και δεξιότητες για να γίνουν οι αποτυχίες διδάγματα

Ενεργώντας

Βήμα 3

Πάρτε τώρα τις σημειώσεις σας σχετικά με τις πηγές εξουσίας και εξουσίας των ηγετών που συγκεντρώσατε στο πρώτο βήμα.

Ποια μορφή εξουσίας ταιριάζει καλύτερα με τις πηγές εξουσίας που απαριθμήσατε;

Ποια από τις τέσσερις προσεγγίσεις έρχεται πιο κοντά στη δική σας κατανόηση της εξουσίας;

Σκεφτείτε πώς αντιμετωπίζετε την εξουσία.

Πού και πότε αισθάνεστε ότι είστε ισχυροί;

Πού και πότε θεωρείτε τον εαυτό σας ανίσχυρο;

Ποιες μορφές εξουσίας χρησιμοποιείτε

στην ηγετική σας πρακτική;

Ποια/ες μορφή/ες εξουσίας θέλετε να προωθήσετε στην πρακτική σας;

Βήμα 4

Πάρτε το αποτέλεσμα από το Βήμα 3: "Ποια/ες μορφή/ες δύναμης θέλετε να προωθήσετε στην πρακτική σας;" και αναπτύξτε περαιτέρω τη χρήση της "Εξουσία με", της "Εξουσία προς" ή της "εσωτερικής Εξουσίας" - ανάλογα με το πού θέλετε να εστιάσετε την προσοχή σας.

Μπορείτε να εξασκείστε κάθε μέρα. Χρησιμοποιήστε την εμπειρία και τις προηγούμενες γνώσεις σας σε αυτή τη διαδικασία, εστιάζοντας ιδιαίτερα σε νέες δραστηριότητες και σε αυτές που θέλετε να εγκαταλείψετε. Τα εργαλεία του παρόντος εγχειριδίου θα σας βοηθήσουν να αναπτύξετε τις απαραίτητες ικανότητες, δομές και διαδικασίες.

Αν θέλετε να ασχοληθείτε με την "εσωτερική Εξουσία", σας προτείνουμε, μεταξύ άλλων, τα εργαλεία Life Positions, Drama Triangle, Inner Drivers, Unconscious Bias και NAIKAN Method.

Αν θέλετε να εργαστείτε πάνω στο "Εξουσία Προς", μπορείτε να εφαρμόσετε τα εργαλεία Fuckup Nights, Giving Getting Feedback, Leader as a Coach, Inclusive Dialogue, Delegation Board, Drama Triangle, Golden Circle και Peer Consultation, μεταξύ άλλων.

Αν θέλετε να αναπτύξετε τη "Εξουσία με", μπορείτε να αρχίσετε να εργάζεστε με τις μεθόδους BetaCodex, Cell Structure Design, Open Space for Organisations, Consent Decision-Making, Consultative Individual Decision, Team Canvas, Scrum, Inclusive Dialogue, Intercultural Competences και Team Contract, μεταξύ άλλων.



ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Οι άνθρωποι που ενδιαφέρονται για την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς συνειδητοποιούν ότι η "επιβολή εξουσίας" δεν είναι ο τρόπος για να αναπτυχθεί ή να προωθηθεί ένα στυλ ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς. Μια συνήθης παρανόηση στην οποία υποκύπτουν είναι ότι υπάρχουν μόνο οι δύο τρόποι δράσης: "άσκηση εξουσίας πάνω σε κάποιον" ή "υποταγή στην εξουσία". Αυτό το μοτίβο σκέψης εξετάστηκε στην επισκόπηση στην αρχή της παρούσας περιγραφής του εργαλείου. Οι ηγέτες που δεν ορίζουν την εξουσία ευρύτερα παραιτούνται από ένα μεγάλο μέρος των πραγματικών δυνατοτήτων τους να δράσουν. Όσο ασκούν μόνο "εξουσία πάνω από" στερούν από την ομάδα τους την ασφάλεια και αποδέχονται συνειδητά ότι τα μέλη της ομάδας αισθάνονται απογοητευμένα.

Χρησιμοποιώντας μορφές εξουσίας χωρίς αποκλεισμούς, όπως περιγράφονται σε αυτό το εργαλείο, οι ηγέτες αλλάζουν τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζουν. Ωστόσο, χωρίς την ανάπτυξη της "εσωτερικής Εξουσίας", δεν είναι εύκολο να ακολουθήσει κανείς αυτό το μονοπάτι αυθεντικά και με επιτυχία.

Ένα πρώτο και σημαντικό καθήκον για τους ηγέτες είναι να εργαστούν πάνω στην αυτογνωσία και την αυτοεκτίμησή τους. Η "εσωτερική δύναμη" είναι η βάση για τη "δύναμη προς" και τη "δύναμη με".

Ο τρόπος άσκησης της εξουσίας έχει να κάνει σε μεγάλο βαθμό με τις εμπειρίες του παρελθόντος. Μέσα από την προσωπική εμπειρία και την παρατήρηση, οι ηγέτες μαθαίνουν τι είναι η εξουσία, πώς εκφράζεται και πώς χρησιμοποιείται. Οι ηγέτες που θέλουν να αλλάξουν την αντίληψή τους για την εξουσία προς μια πιο περιεκτική κατεύθυνση πρέπει να έχουν επίγνωση των μοτίβων που διατηρούν και δεν θέλουν να αναπαράγουν, προκειμένου να σπάσουν τη διαγενεακή αναπαραγωγή μιας ξεπερασμένης αντίληψης για την εξουσία.

Ερωτήσεις για περαιτέρω προβληματισμό:

Ποιες μορφές εξουσίας βιώσατε στα νιάτα σας; Γράψτε παραδείγματα.

Ποιες μορφές εξουσίας βιώνετε σήμερα;

Πώς οι προηγούμενες και οι σημερινές σας εμπειρίες διαμόρφωσαν την αντίληψή σας για την εξουσία;

Ποια πρότυπα θέλετε να σπάσετε

ΠΟΡΟΙ

Η διάκριση μεταξύ "εξουσίας πάνω" και "εξουσίας με" έγινε από την κοινωνική επιστήμονα και σύμβουλο διαχείρισης Mary Parker Follett, η οποία έζησε από το 1868 έως το 1933.

Just Associates (2006): Justates: Making Change Happen: Power. Concepts for Revisio-ning Power for Justice, Equality and Peace- free download here: https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_2011_final_0.pdf

Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): Carnegie UK Trust: Power and Making Change Happen, δωρεάν λήψη εδώ: <https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>.

VeneKlasen, Lisa; Miller (Hrsg.) (2007): Miller (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation- Practical Action Publishing- free download here: <https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>

Διαδίκτυο: <https://www.powercube.net/>

HASHTAGS:

#δύναμη #εξουσία #εξουσιοδότηση

23 Συμβούλιο Αντιπροσωπείας

Αν θέλετε να ανταποκριθείτε στο ρόλο σας ως ηγέτης, χρειάζεστε την αίσθηση να αναθέτετε καθήκοντα στους σωστούς ανθρώπους και αρκετή αυτοπειθαρχία ώστε να μην ανακατεύετε στη δουλειά τους".

"Το καλύτερο στέλεχος είναι εκείνο που έχει αρκετή λογική για να διαλέξει καλούς ανθρώπους να κάνουν αυτό που θέλει να γίνει, και αυτοσυγκράτηση για να μην ανακατεύεται ενώ το κάνουν."

Theodore Roosevelt



Οφέλη:

- Πότε είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;
- ☒ Όταν θέλετε να βοηθήσετε στην ανάπτυξη μιας ομάδας που μπορεί να οργανωθεί μόνη της.
 - ☒ Όταν θέλετε να αναθέσετε ευθύνες χωρίς να καταπονήσετε υπερβολικά την ομάδα σας και ταυτόχρονα να διασφαλίσετε ότι τα μέλη της ομάδας σας δεν θα αναλάβουν πολύ λίγα καθήκοντα που αποτελούν πρόκληση ή κίνητρο.
 - ☒ Όταν θέλετε να δώσετε τη δυνατότητα στους συναδέλφους σας να αναπτυχθούν με την ταχύτητα που αρμόζει σε όλους τους συμμετέχοντες σχετικά με το θέμα της αυτοοργάνωσης.
 - ☒ Όταν θέλετε να υποστηρίξετε την αυτόνομη και ανεξάρτητη δράση της ομάδας σας.
 - ☒ Όταν θέλετε να μην υπάρχει μετατόπιση ευθυνών ή δικαιολογίες όταν υπάρχουν αποτυχίες ή προκλήσεις.

Από την πρακτική

- Πότε είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;
- Όταν θέλετε να βοηθήσετε στην ανάπτυξη μιας ομάδας που μπορεί να οργανωθεί μόνη της.
- Όταν θέλετε να αναθέσετε ευθύνες χωρίς να καταπονήσετε υπερβολικά την ομάδα σας και ταυτόχρονα να διασφαλίσετε ότι τα μέλη της ομάδας σας δεν θα αναλάβουν πολύ λίγα καθήκοντα που αποτελούν πρόκληση ή κίνητρο.
- Όταν θέλετε να δώσετε τη δυνατότητα στους συναδέλφους σας να αναπτυχθούν με την ταχύτητα που αρμόζει σε όλους τους συμμετέχοντες σχετικά με το θέμα της αυτοοργάνωσης.
- Όταν θέλετε να υποστηρίξετε την αυτόνομη και ανεξάρτητη δράση της ομάδας σας.
- Όταν θέλετε να μην υπάρχει μετατόπιση ευθυνών ή δικαιολογίες όταν υπάρχουν αποτυχίες ή προκλήσεις.
- Ο Victor έλαβε πρόσφατα μέρος σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα με θέμα "Αντιμετώπιση της υπευθυνότητας". Ο εκπαιδευτής ζήτησε από τους συμμετέχοντες να σχηματίσουν ζευγάρια κατά τη διάρκεια μιας από τις ασκήσεις.

Έδωσε σε κάθε ζευγάρι δύο μακριά μπαστούνια Mikado και τους ζήτησε να αντικρίσουν ο ένας τον άλλον με τα μπαστούνια ισορροπημένα στο δείκτη του δεξιού και του αριστερού τους χεριού αντίστοιχα, έτσι ώστε τα δύο άτομα να κρατούν τα μπαστούνια παράλληλα μεταξύ τους, ισορροπώντας στον αέρα, επιτρέποντάς τους να κινούνται μπρος και πίσω στο δωμάτιο.

Κάθε ζευγάρι επέλεξε ένα άτομο Α και ένα άτομο Β. Στον πρώτο γύρο, το άτομο Α ανέλαβε να ισορροπήσει το ραβδί. Στο δεύτερο γύρο, το άτομο Β ανέλαβε αυτή την ευθύνη. Στον τρίτο γύρο, και τα δύο άτομα μοιράστηκαν την ευθύνη.

Για τον Victor, ήταν μια νέα εμπειρία να δει πώς είναι να μοιράζεσαι ή να αναθέτεις ευθύνες. Ήταν διαφορετικό από αυτό που είχε συνηθίσει ως ηγέτης, αλλά λειτούργησε. Μια βασική διαπίστωση γι' αυτόν ήταν ότι βρήκε τον τρίτο γύρο όπου μοιράστηκαν τις ευθύνες λιγότερο επίπονο, πιο ευχάριστο και του άφησε ένα πιο θετικό συναίσθημα.

Ο Victor μοιράστηκε τις γνώσεις που αποκόμισε από αυτή την άσκηση με τον χώρο εργασίας του. Συνειδητοποίησε ότι μέχρι τώρα είχε αναλάβει την αποκλειστική ευθύνη για τα "μπαστούνια" στην ομάδα του. Μέχρι τώρα ήταν πεπεισμένος ότι από τις δικές του προσπάθειες εξαρτιόταν αν η ομάδα επρόκειτο να επιτύχει τους ομαδικούς της στόχους. Οι νέες γνώσεις ήταν ανεκτίμητες για τον Victor. Ήθελε να βρει έναν τρόπο να μοιραστεί περισσότερες ευθύνες με την ομάδα του. Μεταξύ άλλων, ο εκπαιδευτής εισήγαγε το εργαλείο delegation board. Ο Victor θα ήθελε τώρα να το δοκιμάσει στον χώρο εργασίας του.

Κατά τη διάρκεια της αρχικής εκπαίδευσης σχετικά με τη χρήση του πίνακα ανάθεσης ο Victor συνειδητοποίησε ότι προηγουμένως καθοδηγούσε την ομάδα του με πολύ κατευθυντικό τρόπο. "Πουλάει" τα περισσότερα καθήκοντα στην ομάδα του, αφού πρώτα αποφάσισε ο ίδιος ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν. Δεν ήταν ασυνήθιστο για την ομάδα του να αντιδρά σε αυτό με ανοιχτή αντίσταση - αν και ακόμη πιο συχνά αντιδρούσε με "κρυφή" αντίσταση. Το αποτέλεσμα του προβληματισμού του σχετικά με το προηγούμενο στυλ ηγεσίας του ήταν οδυνηρό για τον Victor. Συνειδητοποίησε ότι προηγουμένως είχε υποθέσει ότι τα μέλη της ομάδας του φοβόντουσαν να αναλάβουν ευθύνες. Έπρεπε τώρα να παραδεχτεί ότι στην πραγματικότητα ήταν εκείνος που φοβόταν περισσότερο να χάσει τον έλεγχο.

Ο Victor πραγματοποίησε μια ομαδική συνάντηση όπου τα μέλη της ομάδας του μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν τις κάρτες του πίνακα ανάθεσης για να δώσουν ανατροφοδότηση σχετικά με το πώς πίστευαν ότι τα διάφορα καθήκοντα θα έπρεπε να κατανεμηθούν μεταξύ της ομάδας. Ο Victor και η ομάδα του κατάφεραν να αναθέσουν με αυτόν τον τρόπο περίπου το 40 % των καθηκόντων, πράγμα που σημαίνει ότι η ομάδα -ή μεμονωμένα μέλη της ομάδας- ανέλαβαν αμέσως την πλήρη ευθύνη για τα καθήκοντα αυτά. Αυτό ανακούφισε αισθητά το φόρτο εργασίας του ίδιου του Victor.

Ο Victor ήταν τώρα αντιμέτωπος με μια νέα ευθύνη. Τι θα έπρεπε να κάνει με τον χρόνο που είχε κερδίσει από τότε που η ομάδα του είχε αναλάβει περισσότερες ευθύνες; Μερικές φορές φοβόταν ακόμη και ότι θα ήταν άχρηστος. Ο Victor αποφάσισε να συνεργαστεί με έναν προπονητή για να επαναπροσδιορίσει τον ρόλο του. Έπρεπε πρώτα να επεξεργαστεί λεπτομερώς τους φόβους του ότι ορισμένα από τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην ήταν επαρκώς καταρτισμένα για να αναλάβουν την ευθύνη των νέων καθηκόντων. Μέσα από μια περίοδο προβληματισμού με τον προπονητή του, έμαθε ότι τα μέλη της ομάδας του μπορεί να μην επιτύχουν τους συμφωνημένους στόχους με τον τρόπο που θα το έκανε ο ίδιος, αλλά ότι συχνά υπάρχουν αρκετοί αποδεκτοί τρόποι για να το κάνουν. Συνειδητοποίησε επίσης ότι το αίσθημα ατομικής ευθύνης κάθε μέλους της ομάδας αυξήθηκε όταν σταμάτησε να τα μικροδιοικεί και, αντίθετα, τους επέτρεψε να έχουν μεγαλύτερη αυτονομία.

Με λίγα λόγια

Συχνά προκύπτουν παρεξηγήσεις και συγκρούσεις μεταξύ των ηγετών και των μελών της ομάδας επειδή δεν έχει καθοριστεί με αρκετή σαφήνεια ο βαθμός στον οποίο η ελευθερία λήψης αποφάσεων, η παροχή όρων ή ο αμοιβαίος συντονισμός είναι παρόντες ή απαιτούνται σε διαφορετικές καταστάσεις.

Αν θέλετε η ομάδα σας να αναλάβει περισσότερες ευθύνες, θα πρέπει να αναθέσετε την ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων και την επίτευξη στόχων με τρόπο που να είναι κατανοητός σε

όλους. Στη συνέχεια, τα μέλη της ομάδας σας θα λαμβάνουν αποφάσεις εντός των παραμέτρων που έχουν αποφασιστεί προηγουμένως και τους επιτρέπεται να κάνουν τα δικά τους λάθη.

Η ανάθεση με την έννοια του συμβουλίου ανάθεσης δεν σημαίνει ότι αναθέτετε καθήκοντα και στόχους σε άλλους ανθρώπους, μόνο και μόνο για να τα επιβλέπετε εσείς αργότερα. Αυτή η προσέγγιση είναι χαρακτηριστική της παραδοσιακής διοίκησης από πάνω προς τα κάτω. Η ανάθεση ευθύνης με την έννοια του *delegation board* σημαίνει την παράδοση της ευθύνης για το τελικό αποτέλεσμα και την ενθάρρυνση των εργαζομένων να ενεργούν ανεξάρτητα. Μπορείτε να επιτύχετε αυτόν τον στόχο εάν καθορίσετε τα επίπεδα ανάθεσης μαζί με την ομάδα σας.

Η πρώτη απόφαση είναι ο βαθμός στον οποίο θα αναληφθεί η ευθύνη. Η ανάθεση δεν γίνεται όλα ή τίποτα, με άλλα λόγια είτε εποπτεύετε τα πάντα, είτε αναθέτετε πλήρως. Μπορείτε να αναθέσετε με διαφοροποιημένο τρόπο. Επιλέγοντας ένα επίπεδο ανάθεσης που ταιριάζει στους ανθρώπους και την κατάσταση, θα αυξήσετε τη συμμετοχή της ομάδας σας, θα προωθήσετε την ανάπτυξη της και θα απελευθερώσετε τους πόρους της - τόσο για εσάς όσο και για τα μέλη της ομάδας σας.

Ο πίνακας ανάθεσης σας δίνει τη δυνατότητα να αποφασίσετε για το κατάλληλο επίπεδο ανάθεσης, ώστε να λάβετε υπόψη τόσο τις ικανότητες και την ωριμότητα του ηγέτη και των μελών της ομάδας, όσο και την πολυπλοκότητα των καθηκόντων και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Με τον πίνακα ανάθεσης μπορείτε να οπτικοποιήσετε την ανάθεση καθηκόντων με τρόπο που να είναι κατανοητός σε όλους. Αυτό επιτυγχάνεται με τη διάκριση μεταξύ επτά επιπέδων ανάθεσης, από τις άμεσες οδηγίες μέχρι το υψηλότερο επίπεδο παράδοσης του ελέγχου, όπου ο ηγέτης δεν εμπλέκεται πλέον καθόλου. Όσο πιο κοντά φτάνει η ομάδα σας σε αυτό το έβδομο επίπεδο, τόσο πιο μακριά βρίσκεται στο ταξίδι της προς το να γίνει μια πραγματικά αυτοοργανωμένη ομάδα.

Delegation Board

	Πείτε στο	Πουλήστε	Συμβουλευτείτε το	Συμφωνώ	Συμφωνώ	Ρωτήστε	Αντιπρόσωπος
Τοποθέτηση της οργανωτικής μας μονάδας			Αρχηγός ομάδας Victor				
Περαιτέρω ανάπτυξη της γκάμας των προϊόντων και των υπηρεσιών μας			Αρχηγός ομάδας Victor				
Προσφορές έως 5.000 ευρώ					Elena		
Προσφορές έως 5.000 ευρώ			Αρχηγός ομάδας Victor				
Επιλογή προμηθευτών				Ομάδα με τον αρχηγό της ομάδας Victor			
Επιλογή εταιρών συνεργασίας				Ομάδα με τον αρχηγό της ομάδας Victor			
Επιλογή των καναλιών μάρκετινγκ		Αρχηγός ομάδας Victor					
Καθορίστε τις ώρες εργασίας				Ομάδα με τον αρχηγό της ομάδας Victor			
Διευκόλυνση ομαδικών συναντήσεων							Όλα τα μέλη της ομάδας εναλλάσσονται χωρίς Victor
Σχεδιασμός διακοπών				Ομάδα με τον αρχηγό της ομάδας Victor			
Επιλογή νέων εργαζομένων		Αρχηγός ομάδας Victor					
Ορισμός ομάδων έργου			Αρχηγός ομάδας Victor				
Συμμετοχή σε επαγγελματικές εκπαιδεύσεις				Ομάδα			
κ.λ.π.							



ΟΔΗΓΙΕΣ

Τα επτά επίπεδα ανάθεσης

Υπάρχουν ενδιάμεσα βήματα μεταξύ του ελέγχου και της απεριόριστης εμπιστοσύνης. Ο πίνακας ανάθεσης διακρίνει μεταξύ επτά επιπέδων ανάθεσης. Αυτά τα βήματα βοηθούν τους ηγέτες που δυσκολεύονται να παραδώσουν τον έλεγχο να δομήσουν τη διαδικασία του "αφήνω να φύγει". Ταυτόχρονα, τα μέλη της ομάδας που προηγουμένως έπρεπε ή ήθελαν να επωμιστούν μικρότερη έως καθόλου ευθύνη ωθούνται να επιτύχουν περισσότερα για ολόκληρη την ομάδα.

1. Πείτε:

παίρνετε μια απόφαση και τη μοιράζετε με την ομάδα σας. Δεν θέλετε ούτε χρειάζεστε συζήτηση. Ως ηγέτης, μπορείτε ίσως να εξηγήσετε τους λόγους για την απόφασή σας.

2. Πώληση:

παίρνετε μια απόφαση αλλά προσπαθείτε να πείσετε την ομάδα σας ότι η επιλογή σας ήταν σωστή.

3. Συμβουλευτείτε: :

συμβουλευτείτε τη γνώμη της ομάδας σας και λάβετε την υπόψη σας προτού λάβετε μια απόφαση.

4. Συμφωνείτε:

συζητάτε την κατάσταση λήψης αποφάσεων με όλους τους συμμετέχοντες και καταλήγετε σε αμοιβαία συναίνεση. Η ψήφος σας μετράει εξίσου όσο και η ψήφος οποιουδήποτε άλλου.

5. Συμβου- λέψτε:	το άτομο ή τα άτομα στα οποία έχει ανατεθεί η ευθύνη για τη λήψη της απόφασης σας ζητούν τη γνώμη σας ως ηγέτη. Στη συνέχεια, όμως, αποφασίζουν μόνοι τους.
6. Ερώτηση	αναθέτετε την απόφαση σε ένα ή περισσότερα άτομα ή σε ολόκληρη την ομάδα σας. Στη συνέχεια, απλώς ρωτάτε για τους λόγους λήψης της απόφασης ή ζητάτε από αυτόν που λαμβάνει την απόφαση να σας πείσει.
7. Ανάθεση:	αναθέτετε την απόφαση στην ομάδα σας ή σε ένα εξουσιοδοτημένο άτομο. Δεν ενδιαφέρεστε για τις λεπτομέρειες της λήψης της απόφασης και δεν θέλετε να ενημερωθείτε σχετικά.

Στα επίπεδα 1 έως 3 η ευθύνη για τη λήψη της απόφασης ανήκει στον ηγέτη. Στο επίπεδο 4 όλοι συμμετέχουν εξίσου στην απόφαση. Στα επίπεδα 5 έως 7 η ομάδα ή μεμονωμένα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν την ευθύνη λήψης αποφάσεων. Στον πίνακα ανάθεσης μπορείτε εύκολα να αναγνωρίσετε οπτικά το βαθμό στον οποίο η ευθύνη για τη λήψη της απόφασης μετακινείται από τον ηγέτη στα δεξιά στην ομάδα ή στα μέλη της ομάδας στα αριστερά.

Πώς πρέπει να χρησιμοποιείτε τον πίνακα ανάθεσης;

Ξεκινήστε απαντώντας στην ακόλουθη ερώτηση: γιατί θέλετε να χρησιμοποιήσετε το συμβούλιο ανάθεσης; Υπάρχουν διάφοροι κατάλληλοι τρόποι για να τον χρησιμοποιήσετε. Συνήθως συνδυάζονται διάφορες από τις ακόλουθες πτυχές:

Θέλετε να καθορίσετε με σαφήνεια τη σχέση μεταξύ εσάς και των μελών της ομάδας σας στα οποία αναθέτετε καθήκοντα.

Θέλετε να καθορίσετε τις αρμοδιότητες εντός της ομάδας σας από το μηδέν.

Θέλετε να καθορίσετε τα όρια της ευθύνης των επιμέρους μελών της ομάδας.

Δεν είστε σίγουροι για το βαθμό στον οποίο η ομάδα σας ή μεμονωμένα μέλη της ομάδας σας είναι ικανά και πρόθυμα να αναλάβουν πραγματικές ευθύνες. Επομένως, χρειάζεστε ένα ευέλικτο και εύκολα προσαρμόσιμο εργαλείο.

Θα θέλατε να ελαφρύνετε τον δικό σας φόρτο εργασίας ή/και τον φόρτο εργασίας ορισμένων μελών της ομάδας σας.

Δημιουργήστε έναν κατάλογο με τις

αποφάσεις και τις εργασίες για τις οποίες θα θέλατε να αναθέσετε την ευθύνη μαζί με την ομάδα σας και με τη βοήθεια του πίνακα ανάθεσης (αριστερή στήλη). Λάβετε υπόψη ότι στη μορφή που εμφανίζεται εδώ εσείς ως ηγέτης είστε ο μόνος που έχει τη δύναμη να αποφασίσει ποιες αποφάσεις και καθήκοντα θα πρέπει να ρυθμίζονται από τον πίνακα ανάθεσης και ποιες όχι. Θα μπορούσατε, ωστόσο, επίσης να αποφασίσετε να επιλέξετε τις επιμέρους αποφάσεις και εργασίες από κοινού με τα μέλη της ομάδας σας. Αυτό είναι ιδιαίτερα κατάλληλο για ομάδες που έχουν ήδη ένα ορισμένο επίπεδο ωριμότητας και εμπειρίας στη διαχείριση του εαυτού τους.

Κρατήστε γραπτή καταγραφή του τι ακριβώς πρέπει να αποφασιστεί για κάθε μεμονωμένη απόφαση ή εργασία. Αυτό καθιστά σαφές για όλους τους συμμετέχοντες τι υπονοείται στη σύντομη περιγραφή στην αριστερή στήλη του πίνακα ανάθεσής σας. Οι εξηγήσεις αυτές διευκολύνουν επίσης την ενσωμάτωση νέων μελών της ομάδας. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προσδιορίζετε με σαφήνεια τι συνεπάγεται μια εργασία σε οργανισμούς όπου οι περισσότερες αποφάσεις έχουν ληφθεί από τον ηγέτη. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να διασφαλίσετε ότι τα



μέλη της ομάδας σας έχουν μια λεπτομερή εικόνα των συνεπειών κάθε απόφασης. Αυτό θα εξοπλίσει τα μέλη της ομάδας σας ώστε να διαδραματίσουν ικανό ρόλο στη συζήτηση για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να ανακατανεμηθεί η ευθύνη. Εάν δημιουργήσετε τον κατάλογο των αποφάσεων και των καθηκόντων μαζί με την ομάδα σας, τότε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη συζήτηση σχετικά με τις διάφορες θέσεις για να διασφαλίσετε ότι όλοι κατανοούν τα συγκεκριμένα καθήκοντα με τον ίδιο τρόπο. Σε αυτή την περίπτωση τα αποτελέσματα θα πρέπει επίσης να καταγραφούν γραπτώς, ώστε να μπορούν όλοι να τα κατανοήσουν.

Ολοκληρώστε δημιουργώντας έναν κατάλογο με τα ονόματα όλων όσοι μπορούν ή πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη. Αυτός ο κατάλογος θα περιλαμβάνει τα ονόματα όλων των μελών της ομάδας, εσάς ως ηγέτη, μεμονωμένους σαφώς καθορισμένους ρόλους εντός της ομάδας ή ολόκληρη την ομάδα (με ή χωρίς τον ηγέτη).

Οργανώστε μια ομαδική συνάντηση και βεβαιωθείτε ότι όλα τα μέλη της ομάδας μπορούν να συμμετάσχουν. Καλές ευκαιρίες για να ξεκινήσετε να εργάζεστε με το συμβούλιο ανάθεσης είναι η ένταξη νέων μελών της ομάδας ή η έναρξη ενός νέου έργου. Εάν έχετε ήδη πειστεί ότι ο πίνακας ανάθεσης είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, τότε δεν θα πρέπει να περιμένετε, ωστόσο, για μια από αυτές τις ευκαιρίες. Εξηγήστε σε όλους στην ομάδα τι είναι ο πίνακας ανάθεσης και γιατί αποφασίσατε να προτείνετε στην ομάδα να εργαστεί με αυτό το εργαλείο. Επικεντρωθείτε στην

παρουσίαση των πλεονεκτημάτων που θα έχει η χρήση του πίνακα ανάθεσης για την ομάδα σας, για κάθε μεμονωμένο μέλος της ομάδας και για εσάς ως ηγέτη.

Εξηγήστε τα επτά επίπεδα ανάθεσης και πώς διαφέρουν μεταξύ τους. Σκεφτείτε μερικά παραδείγματα που να είναι εύκολα κατανοητά και να έχουν σχέση με την καθημερινή σας εργασία στην ομάδα. Μπορείτε επίσης να χρησιμοποιήσετε τους πόρους που σας προτείνουμε παρακάτω, συμπεριλαμβανομένου ενός επεξηγηματικού βίντεο.

Μαζί με την ομάδα σας, πρέπει τώρα να καθορίσετε το κατάλληλο επίπεδο ανάθεσης για κάθε απόφαση ή εργασία στην αριστερή στήλη του πίνακα ανάθεσης. Λειτουργεί καλύτερα αν προτοιμάσετε ένα flipchart με σημειώσεις post-it για το σκοπό αυτό. Εάν διεξάγετε τη συνάντηση στο διαδίκτυο, τότε υπάρχουν εργαλεία όπως το Miro (βλ. πηγές παρακάτω) που λειτουργούν καλά για αυτό. Στη συνέχεια, η διαδικασία λήψης αποφάσεων θα έχει ως εξής:

Όλοι οι συμμετέχοντες θα δηλώσουν ποιο επίπεδο ανάθεσης θεωρούν κατάλληλο.

Θα συζητήσετε τα επιχειρήματα που συνηγορούν υπέρ ή κατά του προτεινόμενου επιπέδου ανάθεσης και θα προσπαθήσετε να καταλήξετε σε συμφωνία.

Εάν δεν μπορείτε να επιτύχετε συναίνεση, τότε εσείς ως ηγέτης έχετε την αποφασιστική ψήφο.

Τα αποτελέσματα θα πρέπει να απεικονίζονται με τρόπο ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμα τόσο φυσικά όσο και εικονικά από όλους τους συμμετέχοντες

Delegation Poker

Ένας εναλλακτικός τρόπος για να αποφασίσετε για το σωστό επίπεδο ανάθεσης είναι το παιχνίδι πόκερ ανάθεσης. Το παιχνίδι προσθέτει κάποιο δυναμισμό και διασκέδαση στη διαδικασία, αλλά κυρίως προσφέρει έναν γρήγορο τρόπο για να μάθετε πώς βλέπει η ομάδα την κατανομή των αρμοδιοτήτων. Όλοι οι συμμετέχοντες πρέπει να επιλέξουν το προτιμώμενο επίπεδο ανάθεσης για μια απόφαση ή εργασία. Αυτό πρέπει να γίνει χωρίς την επιρροή της επιλογής ή των επιχειρημάτων κανενός άλλου. Αυτό αποκαλύπτει ενδιαφέρουσες ομοιότητες και διαφορές στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα καθήκοντα και τους στόχους και προσφέρει μια βάση για πολύτιμες συζητήσεις και καλύτερες αποφάσεις.

Πώς παίζετε πόκερ αντιπροσωπείας;

1. Εισάγετε το εργαλείο ανάθεσης στην εργασία σας όπως περιγράφεται στις παραπάνω οδηγίες.
2. Μόλις φτάσετε στο σημείο όπου μπορείτε να καθορίσετε το σωστό επίπεδο ανάθεσης για τις επιμέρους αποφάσεις ή εργασίες, μοιράστε επτά κάρτες* με τα διαφορετικά επίπεδα ανάθεσης σε κάθε έναν από τους συμμετέχοντες.
3. Εξετάστε κάθε μεμονωμένη απόφαση ή εργασία με τη σειρά με την ομάδα σας. Εξηγήστε και πάλι εν συντομία τι είναι ιδιαίτερο σε κάθε απόφαση ή εργασία και ζητήστε από όλους τους συμμετέχοντες να αποφασίσουν ποιο επίπεδο ανάθεσης θα προτιμούσαν.
4. Όλοι ψηφίζουν ταυτόχρονα αποκαλύπτοντας ταυτόχρονα την κάρτα που έχουν επιλέξει.
5. Ρωτήστε τα άτομα με το υψηλότερο και το χαμηλότερο επίπεδο ανάθεσης για τους λόγους της επιλογής τους.
6. Εάν υπάρχουν διαφορές απόψεων, συζητήστε τις ως ομάδα και βρείτε από κοινού το σωστό επίπεδο, όπως περιγράφεται στις παραπάνω οδηγίες.
7. Επαναλάβετε αυτή την προσέγγιση για καθεμία από τις αποφάσεις στην αριστερή στήλη του πίνακα ανάθεσης.

* Μπορείτε εύκολα να φτιάξετε μόνοι σας τις κάρτες για το πόκερ αντιπροσωπείας. Μπορείτε επίσης να αγοράσετε το παιχνίδι ή να κατεβάσετε τις κάρτες δωρεάν από το διαδίκτυο και να τις κόψετε μόνοι σας (βλ. πηγές παρακάτω). Αν θέλετε να δημιουργήσετε μόνοι σας τις κάρτες, τότε οι παρακάτω πληροφορίες θα πρέπει να αναγράφονται στις κάρτες:

Επίπεδο 1: Λεγόμενα - Θα τους το πω

Επίπεδο 2: Πώληση – Θα προσπαθήσω να τους το πουλήσω

Επίπεδο 3: Συμβουλευτείτε – Θα συμβουλευτώ και στη συνέχεια θα αποφασίσω

Επίπεδο 4: Συμφωνώ – Θα συμφωνήσουμε μαζί

Επίπεδο 5: Συμβουλεύω – Θα αποφασίσουν, αλλά θα τους συμβουλεύσω εκ των προτέρων

Επίπεδο 6: Ερώτηση – Θα αποφασίσουν και θα ρωτήσω γι' αυτό μετά.

Επίπεδο 7: Θα αποφασίζουν αυτόνομα



Καθημερινή υποστήριξη

Διαφάνεια και προσαρμοστικότητα

Ο πίνακας ανάθεσης είναι ένα ευέλικτο εργαλείο που προσαρμόζεται εύκολα. Θα υπάρξουν φορές που εσείς και η ομάδα σας θα συνειδητοποιήσετε ότι ένα επίπεδο ανάθεσης που είχε επιλεγεί εκ των προτέρων για σοβαρούς λόγους δεν αποδεικνύεται κατάλληλο στην πράξη. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι εύκολο να μετατοπίσετε απλώς το επίπεδο ανάθεσης προς τα δεξιά ή προς τα αριστερά. Κάντε την τακτική σας πρακτική να επανεξετάζετε τα επίπεδα ανάθεσης μαζί με την ομάδα σας. Η άφιξη νέων μελών στην ομάδα είναι μια ιδιαίτερα καλή ευκαιρία για να προβληματιστείτε σχετικά με τα επίπεδα ανάθεσης που είχαν ανατεθεί προηγουμένως. Αυτό θα δώσει στα νέα μέλη της ομάδας σας μια καλή εντύπωση για το πώς αντιμετωπίζονται στην ομάδα σας θέματα όπως η ατομική ευθύνη και

η αυτοοργάνωση. Κάθε προσαρμογή προσφέρει επίσης στην ομάδα σας και σε εσάς ως ηγέτη την ευκαιρία να παραδώσετε μεγαλύτερη αυτονομία, ευθύνη και περιθώριο αυτοοργάνωσης στην ομάδα σας. Όσο περισσότερη πρακτική έχει η ομάδα σας, τόσο πιο εύκολο και ελπιδοφόρο θα γίνει να μετακινήσετε το επίπεδο ανάθεσης πιο δεξιά. Αν θέλετε να χρησιμοποιήσετε τον πίνακα ανάθεσης ως ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς, τότε δεν πρέπει ποτέ να είναι στατικός. Στη συνέχεια, εσείς και η ομάδα σας θα χρησιμοποιείτε τακτικά το εργαλείο ως ένα διαφανές μέσο στην πορεία προς ακόμη μεγαλύτερη αυτονομία της ομάδας.

Ορατότητα

Μόνο αν ο πίνακας ανάθεσης είναι διαθέσιμος σε όλους χωρίς περιορισμούς, όλα τα μέλη της ομάδας και εσείς ως ηγέτης θα είστε σε θέση να ενεργείτε αναλόγως στην καθημερινή

σας εργασία. Είναι καλή πρακτική να παρουσιάζετε τα συμφωνηθέντα αποτελέσματα με τρόπο που να είναι όσο το δυνατόν πιο εύκολα ορατός. Αυτό θα πρέπει να είναι τόσο φυσικό (μια εκτύπωση σε κάθε γραφείο, στην αίθουσα διαλείμματος, στην κουζίνα, στη ρεσεψιόν, δίπλα στο φωτοτυπικό μηχάνημα κ.λπ.) όσο και εικονικό (ένας σύνδεσμος σε μια διαδικτυακή μονάδα δίσκου που παραπέμπεται πριν από κάθε συνάντηση, για παράδειγμα). Είναι σημαντικό όλοι οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν το αντίστοιχο επίπεδο ανάθεσης πριν ξεκινήσουν μια εργασία που καθορίζεται από τον πίνακα ανάθεσης.

Χρήση των επιπέδων ανάθεσης για την επικοινωνία

Δεν μπορεί να σχεδιαστεί εκ των προτέρων κάθε απόφαση και δεν χρειάζεται να καθοριστεί κάθε ενέργεια με τη βοήθεια του συμβουλίου ανάθεσης. Στόχος σας θα πρέπει να είναι να χρησιμοποιείτε τον πίνακα ανάθεσης όταν βρίσκετε μια ρύθμιση για σημαντικές και συχνά εμφανιζόμενες αποφάσεις ή εργασίες. Με αυτόν τον τρόπο θα διατηρήσετε τον πίνακα ξεκάθαρο. Ωστόσο, θα υπάρξουν και καθημερινές αποφάσεις σε ποικίλες καταστάσεις, τις οποίες δεν μπορείτε να προγραμματίσετε. Ωστόσο, μπορείτε και γι' αυτές να χρησιμοποιήσετε τη λογική του πίνακα ανάθεσης.

Τα παρακάτω παραδείγματα αποτελούν ορισμένες προτάσεις για το πώς εσείς και η ομάδα σας μπορείτε να εφαρμόσετε τα χαρακτηριστικά των διαφόρων επιπέδων ανάθεσης στην καθημερινή σας επικοινωνία μεταξύ σας:

Θέλω να ρωτήσω τη γνώμη σας σχετικά με αυτό πριν αποφασίσω (επίπεδο 3).

Αυτό που πρέπει να κάνουμε είναι αδιαπραγμάτευτο (επίπεδο 1). Απλά πρέπει να το αποδεχτούμε. Ωστόσο, μπορούμε να συμφωνήσουμε από κοινού

για το πώς θα θέλαμε να χειριστούμε αυτό το έργο (επίπεδο 4).

Είμαι στην ευχάριστη θέση να σας αναθέσω την απόφαση, αλλά θα ήθελα να συναντηθώ μαζί σας στη συνέχεια για να μάθω γιατί πήρατε την απόφαση που πήρατε (επίπεδο 6).

Ό,τι κι αν συμβεί, θα υποστηρίξω τη λύση που προτείνετε - ακόμη κι αν ο ίδιος θα το έκανα διαφορετικά (επίπεδο 7).

Θα ήθελα να βρείτε μια λύση. Το καθήκον μου θα είναι να σας υποστηρίξω σε αυτό. Ωστόσο, η τελική απόφαση είναι δική σας (επίπεδο 5).

Λήψη αποφάσεων και ανάληψη ευθυνών - μόνοι ή μαζί;

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων είναι μία από τις πρωταρχικές πτυχές που παραδοσιακά συνδέονται με τα καθήκοντα ενός ηγέτη. Στους παραδοσιακούς οργανισμούς, οι ηγέτες πρέπει, θέλουν και πρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις. Η λήψη αποφάσεων και η ανάληψη της ευθύνης για τις συνέπειες αυτών των αποφάσεων αποτελεί κεντρικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας.

Μιλήστε με την ομάδα σας για τις προκλήσεις που συνοδεύουν την υπευθυνότητα. Στην ψηφιακή εποχή, η πίεση για τη λήψη αποφάσεων ακόμη και όταν εσείς ως ηγέτης δεν είστε σίγουροι για τον εαυτό σας έχει αυξηθεί. Επιστήστε την προσοχή σε αυτές τις προκλήσεις στην ομάδα σας. Οι αποφάσεις πρέπει συχνά να λαμβάνονται παρά τα συναισθήματα ανασφάλειας και τις ανησυχίες. Δεν μπορείτε να έχετε πλήρη επίγνωση και αξιολόγηση των πάντων, και παρόλα αυτά πρέπει μερικές φορές να εξακολουθείτε να λαμβάνετε γρήγορες αποφάσεις. Μιλήστε για τις εμπειρίες σας και ξεκαθαρίστε πώς και γιατί πήρατε αποφάσεις στο παρελθόν και ποιες θετικές ή αρνητικές συνέπειες είχαν οι αποφάσεις σας. Εστιάζοντας στις αποφάσεις και την ευθύνη στην



ομάδα σας, θέτετε τα θεμέλια ώστε όλοι οι συμμετέχοντες να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για μελλοντικές αποφάσεις.

Οι ηγέτες που θα ήθελαν να καταλείψουν την ευθύνη σε πολλούς ώμους μπορούν να εισαγάγουν αυτή την προσέγγιση καλά χρησιμοποιώντας την άσκηση με τα ραβδιά Mikado που περιγράφηκε στην παραπάνω πραγματική ιστορία. Εάν όλοι οι συμμετέχοντες βιώσουν από πρώτο χέρι πόσο πιο ικανοποιητικό και επιτυχημένο είναι να επωμίζονται την ευθύνη από κοινού, τότε αυτό προσφέρει μια καλή βάση για να εργαστούν προς την κατεύθυνση ενός οργανισμού INCLUDE.

Αξιοπιστία και ισχύς

Ως ηγέτης που εισάγει το συμβούλιο ανάθεσης θα βρίσκεστε υπό τον ιδιαίτερο έλεγχο των μελών της ομάδας σας. Όλοι θα δώσουν πολύ μεγάλη προσοχή στο κατά πόσο είστε πραγματικά έτοιμοι να παραδώσετε στις ικανότητες που έχετε παραδεχτεί ότι υπάρχουν στην ομάδα. Στο μέτρο του δυνατού, τηρήστε τις συμφωνίες που έχουν γίνει και παρεμβαίνετε μόνο αν απαιτείται οξεία επείγουσα αντίδραση. Μην στερείτε από την ομάδα σας

την ευκαιρία να μάθει από αποτυχίες και λάθη. Η πολύ πρώιμη παρέμβαση μπορεί να σηματοδοτήσει ότι δεν είστε έτοιμοι να παραδώσετε πραγματικά την ικανότητά σας να λαμβάνετε αποφάσεις. Ωστόσο, η αξιοπιστία σας δεν θα υποφέρει γενικά, αν εκμεταλλευτείτε συγκεκριμένα γεγονότα ως ευκαιρία για να συζητήσετε με την ομάδα σας κατά πόσον το προηγούμενο επίπεδο ανάθεσης συνεχίζει να είναι κατάλληλο.

Χρησιμοποιώντας τον πίνακα ανάθεσης, δηλώνετε ότι είστε έτοιμοι ως ηγέτης να παραδώσετε την εξουσία. Η αντιμετώπιση αυτού του θέματος στην πράξη δεν είναι εύκολη για τους περισσότερους ηγέτες ή για πολλά μέλη της ομάδας. Και οι δύο πλευρές προέρχονται συνήθως από ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από σχέσεις από πάνω προς τα κάτω (οικογένεια, σχολείο, εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία κ.λπ.). Η παραίτηση ή η ανάληψη εξουσίας είναι κάτι που πρέπει να γίνει πράξη και είναι σημαντικό να καταπιάνεται κανείς ενεργά με τις προκλήσεις που συνεπάγεται αυτό. Μια χρήσιμη πύλη εισόδου σε αυτό το

θέμα είναι η συνειδητοποίηση ότι η δύναμη δεν σημαίνει ανωτερότητα ή κατώτερότητα. Όποιος αντιμετωπίζει το θέμα της εξουσίας με διαφοροποιημένο τρόπο είναι καλύτερα προετοιμασμένος τόσο ως ηγέτης όσο και ως μέλος της ομάδας να εφαρμόσει εποικοδομητικά τις συμφωνίες που έχουν γίνει με το συμβούλιο ανάθεσης. Μπορείτε να βρείτε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το θέμα της δύναμης και της εξουσίας όταν πρόκειται για ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στο εργαλείο "Χρήση της δύναμης και της εξουσίας χωρίς αποκλεισμούς" σε αυτό το κεφάλαιο

Το συμβούλιο ανάθεσης ως εργαλείο μάθησης για μεγαλύτερη αυτοοργάνωση

Ο πίνακας ανάθεσης είναι ένα χρήσιμο μεταβατικό μέσο ή ακόμη και εργαλείο εκμάθησης για πολλούς οργανισμούς για την εξάσκηση ενός εναλλακτικού τρόπου χειρισμού της ευθύνης ως ομάδα. Το πλεονέκτημα είναι ότι η διαδικασία μπορεί να διαμορφωθεί με τρόπο δομημένο και διαφανή για όλους με τη βοήθεια του πίνακα ανάθεσης. Και οι δύο πλευρές - οι ηγέτες που θέλουν να παραιτηθούν από την άμεση επιρροή και οι εργαζόμενοι που προηγουμένως δεν είχαν συνηθίσει να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο βαθμό ευθύνης - δεν κατακλύζονται.

Πίνακας ανάθεσης σε συνδυασμό με περαιτέρω εργαλεία INCLUDE

Παράλληλα με την εκπαίδευση στο εργαλείο ανάθεσης, συνιστούμε στους ηγέτες που επιθυμούν να εξελιχθούν σε ηγέτες INCLUDE να διαβάσουν δύο ακόμη εργαλεία σε αυτό το κεφάλαιο που προσφέρουν μια πιο εμπειριστωμένη εισαγωγή στα θέματα της ατομικής ευθύνης, της αυτονομίας και της ικανότητας λήψης αποφάσεων: "κώδικας βήτα" και "σχεδιασμός δομής κυττάρου". Μεταξύ άλλων, θα βρείτε

σε αυτά τα εργαλεία προτάσεις που θα σας βοηθήσουν σε ένα μειονέκτημα του συμβουλίου ανάθεσης. Οι πίνακες ανάθεσης προσφέρουν μικρή βοήθεια όταν θέλετε να διεξάγετε εργασίες σε ομάδες ή όταν θέλετε να συντονίζετε καλύτερα τις εργασίες σε διάφορα τμήματα. Αυτή η ομάδα απευθύνεται κυρίως στη βελτίωση της συνεργασίας εντός μιας ομάδας μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη. Αυτή η εσωτερική εστίαση μπορεί να οδηγήσει στο να εδραιωθεί ακόμη περισσότερο η νοοτροπία του σιλό που μπορεί να υπάρχει ήδη στον οργανισμό σας. Οι ηγέτες του INCLUDE θα πρέπει να εργάζονται ενεργά ενάντια σε αυτή την τάση. Αν θέλετε να κάνετε τις αρμοδιότητες σε ολόκληρο τον οργανισμό σας πιο περιεκτικές, τότε θα βρείτε πολύτιμες προτάσεις στο "beta codex" και στο "cell structure design". Δύο ακόμη καινοτόμοι τρόποι λήψης αποφάσεων παρουσιάζονται επίσης λεπτομερώς σε αυτό το εγχειρίδιο: "συγκατάθεση" και "συμβουλευτική ατομική λήψη αποφάσεων". Η "συναινετική μέριμνα" προσφέρει μια ενδιαφέρουσα εναλλακτική λύση στην απαίτηση για επίτευξη συμφωνίας με συναίνεση στο επίπεδο 4 του συμβουλίου ανάθεσης. Οι "συναινετικές αποφάσεις" προορίζονται γενικά για ιδιαίτερα σημαντικές αποφάσεις. Θα πρέπει να σκεφτείτε αν θα θέλατε να δοκιμάσετε και αυτή τη μέθοδο λήψης αποφάσεων. Η "ατομική λήψη αποφάσεων με διαβούλευση", αντίθετα, προσφέρει κυρίως μια πιο διαφοροποιημένη εκδοχή του επιπέδου 5 (διαβούλευση). Δεν ζητείται μόνο η συμβουλή του ηγέτη, αλλά και ενός κύκλου συμβούλων που θα πρέπει να ερωτηθούν πριν από τη λήψη της τελικής απόφασης. Αυτό επιτρέπει αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας, ιδίως όταν ζητείται επίσης η γνώμη των εσωτερικών εμπειρογνομόνων ενός οργανισμού. Μπορείτε να συνδυάσετε με χρήσιμο τρόπο τόσο τη "συναινετική μετριοπάθεια" όσο και τη "συμβουλευτική ατομική λήψη αποφάσεων" με το συμβούλιο ανάθεσης.



ΠΟΡΟΙ

Jurgen Appelo made delegation board popular in his management 3.0 approach.

Video: How to Delegate Better with the 7 Delegation Levels: <https://www.youtube.com/watch?v=VZF-G7MCSG4>

Video: How to play Delegation Poker: <https://www.youtube.com/watch?v=BRBR3SO-zu6M&t=14s>

HASHTAGS

#Ευθύνη #Διοικητικό Συμβούλιο #Πόκερ ανάθεσης #Αυτονομία
#Αυτοοργάνωση #Αποφάσεις #Διαδικασία λήψης αποφάσεων #
Ευκίνητος

24 Διάλογος χωρίς αποκλεισμούς

"Η δύναμη της ομάδας είναι το κάθε μέλος ξεχωριστά. Η δύναμη κάθε μέλους είναι η ομάδα. "

Phil Jackson



Οφέλη

Πότε είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η τέχνη του διαλόγου;

- ☒ Όταν θέλετε να αντιμετωπίσετε μια σύγκρουση με άτομα ή μέσα σε μια ομάδα με τρόπο προσανατολισμένο στη λύση.
- ☒ Όταν προκύπτουν συγκρούσεις και θέλετε να εντοπίσετε λύσεις που λαμβάνουν υπόψη τις βασικές συνθήκες του οργανισμού και τις ανάγκες των εμπλεκομένων.
- ☒ Όταν θέλετε να ακούσετε τη γνώμη όλων, επιτρέποντάς σας έτσι να συμπεριλάβετε διαφορετικές απόψεις κατά την ανάπτυξη μιας λύσης.
- ☒ Όταν θέλετε να ενθαρρύνετε το άνοιγμα σε δημιουργικές προσεγγίσεις, ιδέες και διαφορετικές απόψεις.
- ☒ Όταν θέλετε να δώσετε αντικειμενική ανατροφοδότηση, ακόμη και αν αυτοί στους οποίους απευθύνεστε βλέπουν την κατάσταση διαφορετικά.
- ☒ Όταν θέλετε να κάνετε τη συμπεριφορά σας διαφανή για τα άλλα μέλη της ομάδας και να ενισχύσετε την αμοιβαία εμπιστοσύνη εντός της ομάδας.

Από την πρακτική

Η Paula βρήκε τον Noah να είναι ένα δύσκολο μέλος της ομάδας. Ως επικεφαλής της ομάδας, της ήταν δύσκολο να εμπλέξει τον Noah σε οργανωτικές αλλαγές. Οι συζητήσεις τους έμοιαζαν με μάχη. Ο Noah έβρισκε πάντα ένα "αλλά" στις συζητήσεις τους.

Μετά από αυτές τις συζητήσεις, η Paula ήταν πάντα πολύ εξαντλημένη. Η Dominika χαρακτήρισε τον Noah προβληματικό μέλος της ομάδας. Εύχεται να ήταν πιο εύκολη η συνεργασία και θα ήθελε να κάνει ό,τι της έλεγε τουλάχιστον μία φορά χωρίς συζήτηση. Αποφάσισε ότι δεν μπορεί να συνεχιστεί έτσι. Ανέλυσε την πορεία των συνομιλιών τους και συνειδητοποίησε ότι ήθελε ο Noah να ακολουθεί τις ιδέες της. Ταυτόχρονα, ήθελε να γίνεται αντιληπτή ως μια φιλική, ακούουσα ηγέτιδα. Συνέχισε να προσκαλεί τον Noah σε ψευδοδιαλόγους - συζητήσεις όπου φαινόταν να ακούει και στη συνέχεια κατέληγε να επιβάλλει τις ιδέες της. Δεν ήταν πρόθυμη να παραιτηθεί και να επανεξετάσει τις απόψεις της. Ήθελε να επηρεάσει, αλλά δεν ήθελε

να επηρεαστεί.

Όταν το συνειδητοποίησε αυτό, αποφάσισε να ακούσει προσεκτικά την επόμενη συζήτηση με τον Noah. Δεν ήθελε να μπει στον διάλογο με μια προκατειλημμένη ιδέα για το πώς θα εξελισσόταν η συζήτηση, ούτε ήθελε να διαφωνήσει. Η Paula εξεπλάγη θετικά από το πώς η αλλαγή της στάσης της απέναντι στη συζήτηση επηρέασε την πορεία της. Η συζήτηση ήταν πιο ήρεμη από ό,τι συνήθως και πολύ προσανατολισμένη στη λύση.

Η Paula παραδέχτηκε ότι είχε αντιμετωπίσει τον Noah ως προβληματικό συνάδελφο και δεν είχε ακούσει τα σημαντικά σημεία που προέβαλε στις ενστάσεις του. Ο Noah δεν αισθανόταν πλέον ανίσχυρος όταν βρισκόταν με τον επικεφαλής της ομάδας του. Τα κίνητρά του αυξήθηκαν επειδή είδε ότι η φωνή του εισακούστηκε και λήφθηκε υπόψη.

Με λίγα λόγια:

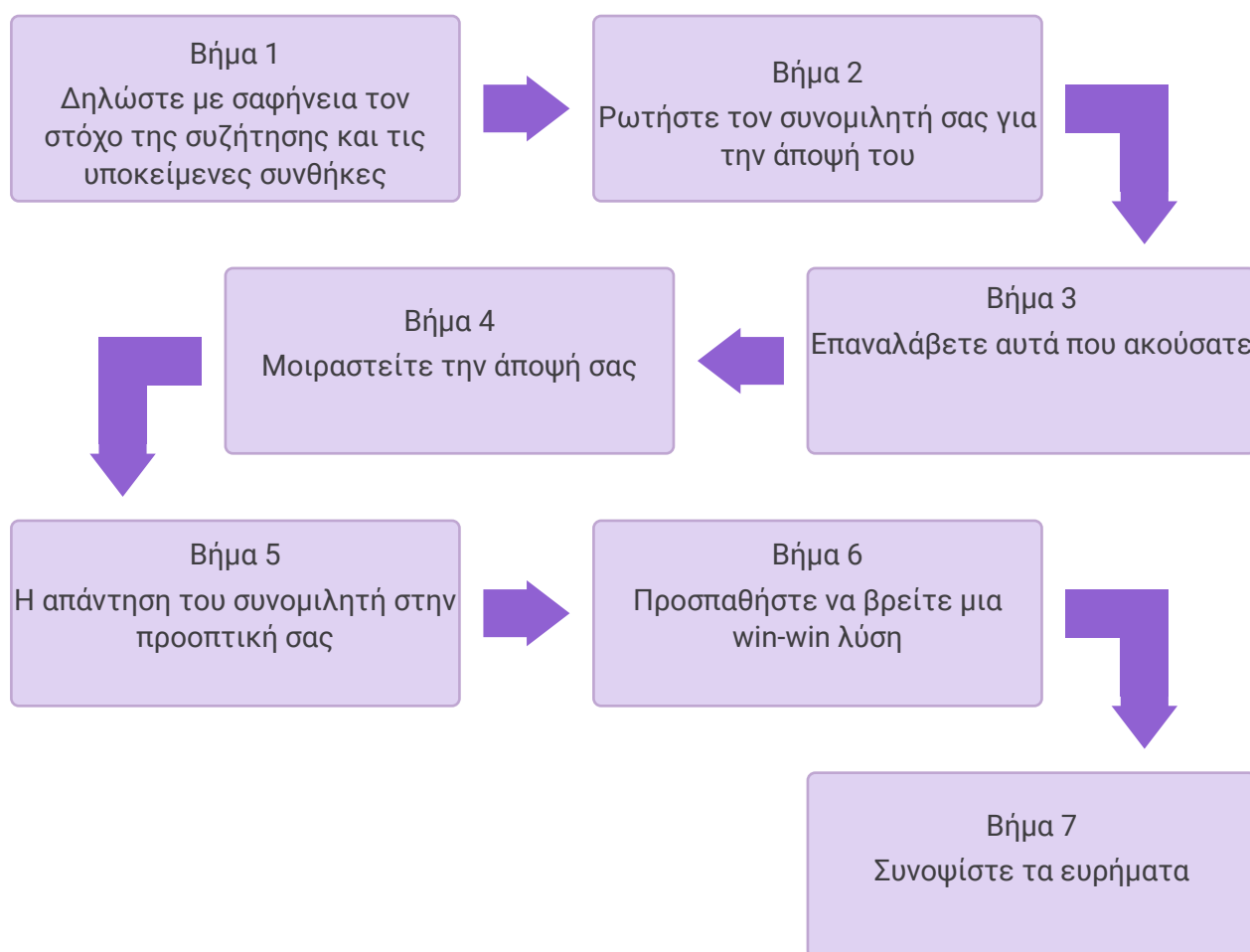
Ο διάλογος χωρίς αποκλεισμούς μπορεί να συμβεί όταν μπαίνετε σε μια συζήτηση με την προθυμία να επανεξετάσετε ή να αλλάξετε τις πεποιθήσεις, τις στάσεις ή τις ιδέες σας με βάση αυτά που λέει ο άλλος.

Σε έναν διάλογο χωρίς αποκλεισμούς, μιλάμε ο ένας στον άλλον και επηρεάζουμε και εμπνέουμε ο ένας τον άλλον. Αυτή η μορφή ανταλλαγής αποτελεί βασικό εργαλείο της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, καθώς η φωνή όλων ακούγεται και λαμβάνεται υπόψη κατά τη συνεργασία.

Πολλοί ηγέτες φοβούνται ότι οι συνάδελφοί τους δεν θα ανταποκριθούν στις πιεστικές ανάγκες, αν δώσουν στην ομάδα πλήρη ευκαιρία να εκφραστεί. Ωστόσο, ένας ειλικρινής και ανοιχτός διάλογος λαμβάνει υπόψη τις προοπτικές όλων των συμμετεχόντων.

Ο διάλογος χωρίς αποκλεισμούς που παρουσιάζεται παρακάτω αποτελείται από επτά βήματα. Αν λάβετε υπόψη σας αυτά τα βήματα, θα δημιουργήσετε ένα περιβάλλον στο οποίο θα ακούτε ο ένας τον άλλον, θα εξετάζετε το πλαίσιο στο οποίο εργάζεστε και θα αναζητάτε από κοινού μια λύση που θα ωφελεί όλους τους εμπλεκόμενους.

Τα επτά βήματα του διαλόγου χωρίς αποκλεισμούς*



* Πηγή: Bielińska, Inga; Jakubczyńska, Zofia (2018): "Jeden na jeden. Odważne rozmowy z pracownikami. Dialogi i praktyczne ćwiczenia"; MT Biznes.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Follow the seven steps of inclusive communication in your conversation.

Βήμα 1 Αναφέρετε με σαφήνεια τον στόχο της συζήτησης και τις υποκείμενες συνθήκες που επηρεάζουν την εργασία σας.

Αν ορίσετε εκ των προτέρων με σαφήνεια τον στόχο της συζήτησης, αυτό θα σας βοηθήσει να παραμείνετε στο θέμα και να μη χάνεστε σε παρεκκλίσεις. Επιπλέον, δημιουργείτε μια ατμόσφαιρα συναισθηματικής ασφάλειας για τον συνομιλητή σας.

"Θέλω να σας μιλήσω για το X ..."
"Θέλω να συζητήσω μαζί σας Y ..."
"Ας μιλήσουμε για την ανάπτυξη του Z ..."

Ανατρέξτε στους συμφωνημένους κανόνες ή στις υποκείμενες συνθήκες με τις οποίες λειτουργείτε.

"Συμφωνήσαμε και οι δύο ..."
"Σύμφωνα με τους κανόνες της ομάδας μας..."
"Οι υποκείμενες συνθήκες σύμφωνα με τις οποίες εργαζόμαστε είναι ..."
"Ενώ διερευνούμε διαφορετικές προσεγγίσεις και αναζητούμε λύσεις, θέλω να σεβαστούμε το πλαίσιο με το οποίο εργαζόμαστε στον οργανισμό μας. Αυτό περιλαμβάνει τις αξίες, τις αρχές και τις συμφωνίες μας".

Βήμα 2 Ρωτήστε τον συνομιλητή σας για την άποψή του

Βεβαιωθείτε ότι ο συνομιλητής σας έχει πρώτος την ευκαιρία να παρουσιάσει την άποψή του. Προσπαθήστε να καταλάβετε

τον συνομιλητή σας προτού θελήσετε να σας καταλάβουν. Εάν ο συνομιλητής σας είχε την ευκαιρία να σας πει όλα όσα ήθελε να πει, αυτό αυξάνει την πιθανότητα να σας ακούσει με προσοχή.

"Πώς φαίνεται αυτό από τη δική σας οπτική γωνία;"
"Πώς το βλέπεις;"
"Θα μπορούσατε να μοιραστείτε τις εντυπώσεις σας"

Ακούστε προσεκτικά τον συνομιλητή σας και θυμηθείτε τις λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιεί.

Βήμα 3 Επαναλάβετε αυτά που ακούσατε

"Επιτρέψτε μου να επαναλάβω αυτό που άκουσα, ώστε να είμαστε σίγουροι ότι σας καταλαβαίνω καλά..."

"Έχω ακούσει ότι ..."
"Λοιπόν, από τη δική σας οπτική γωνία ..."

Όταν επαναλαμβάνεται μια δήλωση, ελέγξτε ότι την έχετε αποτυπώσει σωστά.

Υπάρχει κάτι που μου ξέφυγε;

Βήμα 4 Μοιραστείτε την άποψή σας

Χρησιμοποιήστε εξατομικευμένη γλώσσα και προσέξτε να μην πολεμολογείτε τα επιχειρήματα των συνομιλητών σας.

"Θα σας πω πώς φαίνεται από τη δική μου οπτική γωνία..."



"Να σας πω πώς φαίνεται από την πλευρά μου..."

Βήμα 5 Η απάντηση του συνομιλητή στην προοπτική σας

Τώρα καλέστε τον συνομιλητή σας να ξαναμιλήσει, αναφερόμενος σε όσα είπατε

Ρωτήστε τον συνομιλητή σας:
Τι πιστεύετε γι' αυτό;
Πώς το ακούσατε;

Βήμα 6 Προσπαθήστε να βρείτε μια win-win λύση

Αναζητήστε μια λύση που είναι αμοιβαία επωφελής και λαμβάνει υπόψη τα συμφέροντα και των δύο μερών

Ζητήστε από τον συνομιλητή σας να

απαντήσει επίσης στις ακόλουθες ερωτήσεις:

"Ποιες λύσεις λαμβάνουν υπόψη σημαντικές ανάγκες και από τα δύο μέρη;"

"Πώς μπορούμε να συνεργαστούμε λαμβάνοντας υπόψη τι είναι σημαντικό για εσάς και για μένα;"

"Τι μπορούμε να κάνουμε διαφορετικά την επόμενη φορά;"

Βήμα 7 Συνοψίστε τα ευρήματα

Τέλος, συνοψίστε τα ευρήματα, ώστε να είναι σαφές και στα δύο μέρη ποιο είναι το αποτέλεσμα της συζήτησης και ποια θα είναι η μελλοντική πορεία.

"Σε τι συμφωνούμε από τώρα και στο εξής;"

"Ποιο σχέδιο δράσης θα υιοθετήσουμε;"

"Πότε θα αρχίσουμε να εφαρμόζουμε τις συμφωνημένες αλλαγές;"

Καθημερινή υποστήριξη

Ερωτήσεις που πρέπει να θέσετε στον εαυτό σας πριν από ένα διάλογο χωρίς αποκλεισμούς

Πριν ξεκινήσετε διάλογο με τον συνομιλητή σας, απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις: Ποιος είναι ο σκοπός του διαλόγου; Τι θέλετε να επιτύχετε μέσω αυτού του διαλόγου; Γιατί τα επτά βήματα του διαλόγου χωρίς αποκλεισμούς είναι ένας καλός τρόπος επικοινωνίας σε αυτή την περίπτωση; Σε ποιο βαθμό είστε ανοιχτοί στο να αλλάξετε την προσέγγισή σας υπό την επίδραση των όσων θα ακούσετε κατά τη διάρκεια της συζήτησης; Τι θα μπορούσε να αυξήσει το άνοιγμά σας για να αλλάξετε τη στάση σας; Επικεντρωθείτε στην προσέγγισή σας και όχι στα χαρακτηριστικά του συνομιλητή σας.

Αποφύγετε τα ακόλουθα λάθη κατά τη διεξαγωγή του διαλόγου χωρίς αποκλεισμούς

Ανταλλάσσετε επιχειρήματα αντί να μοιράζεστε την άποψή σας

Όταν ακούτε και επαναλαμβάνετε τις ανάγκες του συνομιλητή σας και στη συνέχεια προχωράτε στο να μοιραστείτε τη δική σας οπτική γωνία, μπορεί να μπειτε στον πειρασμό να αντικρούσετε αυτά που είπε ο συνομιλητής σας. Αυτό μπορεί να προκαλέσει τον συνομιλητή σας να σας ακούσει όχι επειδή θέλει

να καταλάβει, αλλά απλώς για να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Αντ' αυτού, πείτε τους με ουδέτερη γλώσσα πώς βλέπετε την κατάσταση από τη δική σας οπτική γωνία. Στη συνέχεια μπορείτε να συζητήσετε για το πού προκύπτουν οι διαφορές. Αν ο συνομιλητής σας σας διακόψει, ζητήστε του να σας ακούσει και βεβαιωθείτε ότι υπάρχει χρόνος για να μιλήσετε για τις διαφορές μετά.

Βεβαιωθείτε ότι έχετε αρκετό χρόνο

Ορισμένοι ηγέτες που ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την αποτελεσματικότητα θέτουν πολύ στενά θέματα για συζήτηση. Αν ο συνομιλητής τους θέλει να θίξει άλλα σημαντικά θέματα, του λένε ότι δεν είναι αυτός ο σκοπός της συνάντησης. Αν αυτό συμβαίνει συχνά, μπορεί να οδηγήσει τους συναδέλφους να αποσύρονται και να απογοητεύονται επειδή δεν υπάρχει η δυνατότητα να εκφραστούν στον ηγέτη. Βεβαιωθείτε ότι έχετε αρκετό χρόνο για συζητήσεις όπου οι συνάδελφοι μπορούν να πουν οτιδήποτε είναι σημαντικό για αυτούς.

Αλλά δεν μίλησες γι' αυτό

Τη στιγμή που επαναλαμβάνετε μια δήλωση, ο συνομιλητής σας ακούει τα λόγια του από διαφορετική οπτική γωνία. Αυτό μπορεί να τον κάνει να θελήσει να αλλάξει τη δήλωσή του: "Δεν εννοούσα αυτό". Ή μπορεί να θέλουν να προσθέσουν μια νέα πτυχή που δεν ανέφεραν προηγουμένως. Οι ηγέτες που τους αρέσει να επιχειρηματολογούν μπορούν να αναφερθούν στη λογική επικοινωνία και να πουν: "Γιατί δεν το είπατε αυτό πριν;" ή "Γιατί δεν μιλήσατε γι' αυτό;". Να θυμάστε ότι αυτό δεν είναι ένας διαγωνισμός για να αξιολογήσετε



τις ικανότητές σας στην επανάληψη, αλλά ένας τρόπος επικοινωνίας και κατανόησης της ουσίας αυτού που θέλετε να εκφράσετε. Αν ένας συνάδελφος θέλει να αλλάξει μια δήλωση, αυτό αποδεικνύει ότι η προσέγγιση του διαλόγου χωρίς αποκλεισμούς λειτουργεί.

Κατανόηση της ανάγκης πίσω από την προσδοκία

Όταν ακούτε έναν συνάδελφο, δώστε προσοχή στο τι περιμένει. Ωστόσο, μη σταματάτε μόνο εκεί. Προσπαθήστε να καταλάβετε ποιες βασικές ανάγκες και ενδιαφέροντα θέλουν να ικανοποιήσουν με αυτή την προσδοκία.

Εάν δεν είναι σαφές για εσάς, ρωτήστε άμεσα:

Γιατί ενδιαφέρεστε τόσο πολύ γι' αυτό;

Γιατί είναι σημαντικό για εσάς;

Τι υποτίθεται ότι εγγυάται;

Χωρίς βαθύτερη κατανόηση της προσδοκίας και της ανάγκης που κρύβεται πίσω από την προσδοκία, μπορεί να υπάρξει μόνο μια λύση 0-1 ή μια λύση νικητή-ηττημένου: Είτε ανταποκρίνεστε στην προσδοκία, είτε δεν ανταποκρίνεστε στην προσδοκία. Ωστόσο, όσο μεγαλύτερη είναι η κατανόηση της συνολικής κατάστασης και η γνώση των συμφερόντων και των αναγκών που κρύβονται πίσω από την προσδοκία, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να βρεθεί μια win-win λύση.

Για παράδειγμα, αν η συνάδελφός σας περιμένει προαγωγή, προσπαθήστε να μάθετε ποια ανάγκη θέλει να ικανοποιήσει με την προαγωγή: εκτίμηση, αναγνώριση, ανάπτυξη, ασφάλεια, κύρος; Αν εντοπίσετε την ανάγκη, θα βρείτε άλλους τρόπους για να ικανοποιήσετε

την ανάγκη της συναδέλφου. Ακόμη και αν δεν μπορείτε να ικανοποιήσετε το αίτημα για προαγωγή, η συζήτηση μπορεί να λήξει ικανοποιητικά για τη συνάδελφο, επειδή μπορείτε να προσφέρετε εναλλακτικές λύσεις που ικανοποιούν τη βασική της ανάγκη.

Να θυμάστε το πλαίσιο εντός του οποίου εργάζεστε

Αν διεξάγετε διάλογο χωρίς αποκλεισμούς σύμφωνα με τα επτά βήματα, κινδυνεύετε να επικεντρωθείτε υπερβολικά στις επιθυμίες και τις ιδέες των εμπλεκομένων, συμπεριλαμβανομένων των δικών σας. Είναι σημαντικό να εξετάσετε το πλαίσιο στο οποίο κινείστε σε πρώιμο στάδιο της συζήτησης. Στους οργανισμούς, οι άνθρωποι πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές. Η τοποθέτηση της συμμόρφωσης με αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές ως αποκλειστικής ευθύνης του διαμεσολαβητή δεν συνάδει με την προσέγγιση INCLUDE. Με το INCLUDE, είναι σημαντικό για εμάς να αναπτύξουν όλοι μια προοπτική και μια ευθύνη για τη συνολική εικόνα. Ως ηγέτης, περιγράψτε στην αρχή της συζήτησης τις βασικές προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί η λύση για να λειτουργήσει στον οργανισμό σας. Βεβαιωθείτε ότι έχετε την ίδια κατανόηση και εδώ.

ΠΟΡΟΙ

Rosenberg, Marshall B. (2015): Nonviolent Communication. A Language of Life. Life-Changing Tools for Healthy Relationships; PuddleDancer Press.

Fisher, Roger; Ury, William (2012): Getting to Yes. Negotiating an agreement without giving in; Random House Business.

Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.

Kashtan, Miki (2015): Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future; Fearless Heart Publications.

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#διάλογος #διάλογος χωρίς αποκλεισμούς #επικοινωνία #ανάγκες #συμβόλαιο
#οκ-οκ

25 Διαβούλευση με Ομότιμους

"Ποτέ δεν κερδίζεις μόνος σου. Η μέρα που θα πιστέψεις διαφορετικά είναι η μέρα που θα αρχίσεις να χάνεις".
Mika Häkkinen



Οφέλη

Πότε είναι χρήσιμες οι διαβουλεύσεις μεταξύ ομοτίμων;

- ☒ Όταν θέλετε η ομάδα να έχει μεγαλύτερη αυτοδυναμία για να δημιουργήσει θετικές αλλαγές.
- ☒ Όταν θέλετε να αυξήσετε την εμπιστοσύνη στις ικανότητές σας εντός της ομάδας.
- ☒ Όταν θέλετε να ενισχύσετε την ομαδικότητα και την αίσθηση της σύνδεσης μέσα στην ομάδα και τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας υποστηρίζουν το ένα το άλλο.
- ☒ Όταν θέλετε να προωθήσετε προληπτικές συμπεριφορές.
- ☒ Όταν θέλετε να αυξήσετε την αποτελεσματικότητα της ομαδικής συνεργασίας.
- ☒ Όταν θέλετε να εμπλέξετε την ομάδα στις διαδικασίες επίλυσης

Από την πρακτική

Η Hannah παρατήρησε ότι οι εργαζόμενοι στην ομάδα της συζητούν ζωηρά μεταξύ τους στα εργαστήρια και αναπτύσσουν κοινές λύσεις για τα προβλήματα. Στις εσωτερικές συσκέψεις, ωστόσο, δρουν λιγότερο επικοινωνητικά, τείνουν να επικεντρώνονται μόνο στα προβλήματα και απαντούν στις προτεινόμενες λύσεις της Hannah με ενστάσεις που αποσκοπούν να αντικρούσουν την αποτελεσματικότητα των προτάσεών της. Αυτές οι λιγότερο επικοινωνητικές προσεγγίσεις των προκλήσεων στην ομάδα κοστίζουν στη Hannah πολλή ενέργεια. Ως εκ τούτου, άρχισε να αναζητά μια μέθοδο για να απαλλαγεί από την ευθύνη της εξεύρεσης λύσης και αντ' αυτού να ενθαρρύνει και να βοηθήσει την ομάδα στην ευθύνη της εξεύρεσης κοινών λύσεων για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι. Έπεσε πάνω στη μέθοδο "Συμβουλευτική από ομοτίμους" και αποφάσισε να τη δοκιμάσει. Η Hannah

οργάνωσε μια συνάντηση με πέντε άτομα προσωπικό και τους εξήγησε τη μέθοδο και τη διαδικασία. Μίλησε στο προσωπικό της για την τρέχουσα πρόκληση που αντιμετωπίζει και την οποία ήλπιζε να βρει έμπνευση για να λύσει. Η Hannah χάρηκε που είδε το προσωπικό της να εισάγουν ενεργά τις ιδέες τους και να προσπαθούν να τηρήσουν την προδιαγεγραμμένη δομή της μεθόδου "διαβούλευση μεταξύ ομοτίμων" - ακόμη και όταν η προθυμία ορισμένων ατόμων σήμαινε ότι δεν τα κατάφερναν πάντα. Η Hannah γνώριζε, ωστόσο, ότι αυτό θα διορθωνόταν με λίγη περισσότερη εξάσκηση. Μετά από μια έντονη συζήτηση, η Hannah είπε στο προσωπικό ότι έχει πλέον μια ιδέα για το πώς να προσεγγίσει το πρόβλημα και μοιράστηκε μαζί τους τα επόμενα βήματα. Στο τέλος, όλοι οι εμπλεκόμενοι είχαν την αίσθηση ότι είχαν συμβάλει επικοινωνητικά από κοινού στη λύση της πρόκλησης της Hannah. Επιπλέον, όλοι ήταν σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τις πληροφορίες που είχαν αποκτήσει από τη συνάντηση για τις δικές τους προκλήσεις. Ήταν ενθουσιασμένοι με αυτή την ομαδική εμπειρία και αποφάσισαν να χρησιμοποιούν τακτικά τη μέθοδο "διαβούλευσης μεταξύ ομοτίμων" στις συναντήσεις τους

Με λίγα λόγια

Η συμβουλευτική από ομοτίμους είναι μια μορφή υποστήριξης κατά την οποία ένας συνάδελφος συζητά μια τρέχουσα πρόκληση ή ένα πρόβλημα με έναν ή περισσότερους συναδέλφους. Η μέθοδος αυτή προωθεί τη θετική αλλαγή εντός της ομάδας με την ανταλλαγή εμπειριών και τη συνεργασία για την εξεύρεση λύσεων. Αυτή η μέθοδος υποστήριξης ξεκλειδώνει πόρους και δημιουργεί μια αίσθηση ενδυνάμωσης μέσα στην ομάδα.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να εισαχθεί η διαβούλευση μεταξύ ομοτίμων στην ομάδα. Οι συναντήσεις

μπορεί να είναι κυκλικές ή ad hoc. Το πολύ 40 λεπτά είναι συνήθως αρκετά για να δοθεί και να ληφθεί νέα έμπνευση ή ιδέες και να εντοπιστούν πόροι για τρόπους αντιμετώπισης της πρόκλησης.

Κατά τη διάρκεια της διαβούλευσης μεταξύ ομοτίμων, ένα άτομο παρουσιάζει μια τρέχουσα πρόκληση. Οι συνάδελφοι θέτουν εμπειριστατωμένες ερωτήσεις, παρέχουν ανατροφοδότηση και μοιράζονται τις εμπειρίες και τις απόψεις τους. Καθήκον του συναδέλφου δεν είναι να προτείνει λύσεις, αλλά να καθοδηγείται από την ερώτηση: "Τι θα έκανα εγώ αν βρισκόμουν σε αυτή την κατάσταση; "

Το άτομο που παρουσίασε την πρόκληση επιλέγει την καλύτερη επιλογή για τον εαυτό του. Μπορεί

να ακολουθήσει αυτό που έχει ακούσει ή να αναπτύξει μια νέα ιδέα εμπνευσμένη από την ομάδα.

Αυτή η προσέγγιση είναι εμπλουτιστική για όλους τους εμπλεκόμενους, καθώς όλοι εμπνέονται από αυτά που ακούνε και ενισχύεται η αίσθηση της ατομικής τους ευθύνης και η ικανότητά τους να επιλύουν προβλήματα.

Το κλειδί για την αποτελεσματικότητα της διαβούλευσης μεταξύ ομοτίμων είναι η τήρηση της δομής της. Ο διαμεσολαβητής έχει τον κρίσιμο ρόλο να παρακολουθεί τον χρόνο και τη δομή της συνάντησης, καθώς και να ανταποκρίνεται στις διαταραχές. Ο διαμεσολαβητής δεν πρέπει να σχολιάζει ή να προτείνει λύσεις.

Τα τέσσερα βήματα της ομαδικής διαβούλευσης



▼ Παρουσίαση του προβλήματος



Ανταλλαγή εμπειριών και δημιουργία λύσεων



Παρουσίαση του προβλήματος



Επιλογή λύσης



ΟΔΗΓΙΕΣ

Προϋποθέσεις πλαισίου

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί ρόλοι στη διαβούλευση μεταξύ ομοτίμων.

Παροχέας περίπτωσης

Συμβουλευτική με ομότιμους

Συντονιστής

Κατά τη διάρκεια της διαβούλευσης με ομότιμους, το άτομο που παρέχει την υπόθεση παρουσιάζει την πρόκλησή του στους συμβουλευόμενους ομότιμους. Οι συμβουλευόμενοι ομότιμοι κάνουν ερωτήσεις για να διευρύνουν ή να εμβαθύνουν την οπτική τους και να μοιραστούν τις δικές τους εμπειρίες χωρίς να επιβάλλουν λύσεις. Το καθήκον του συντονιστή είναι να διατηρεί την ομαλή διεξαγωγή της διαδικασίας και να διασφαλίζει την τήρηση των κανόνων. Ο ρόλος του είναι προσανατολισμένος στη διαδικασία και ουδέτερος ως προς το περιεχόμενο.

Μπορείτε να εφαρμόσετε αυτή τη μέθοδο με μέγεθος ομάδας 4-8 ατόμων, αλλά υπάρχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα αμοιβαίας μάθησης με μέγεθος ομάδας 6-8 ατόμων.

Αφού αποφασίσετε από κοινού ποιος συνάδελφος θα παρουσιάσει την υπόθεσή του, ακολουθήστε βήμα προς βήμα τις παρακάτω οδηγίες.

Οδηγίες βήμα προς βήμα



Βήμα 1: Παρουσίαση του προβλήματος (5 λεπτά)

- Ο πάροχος της υπόθεσης ...
- περιγράφει με συντομία και κατανοητό τρόπο στους συναδέλφους του την προκλητική κατάσταση.
- απευθύνει μια ανοιχτή ερώτηση στους συναδέλφους του και την καταγράφει

Βήμα 2: Διερεύνηση του προβλήματος και επαναπροσδιορισμός του (10 λεπτά)

Κάντε ερωτήσεις για να διευρύνετε και να εμβαθύνετε την προοπτική (8 λεπτά)

Ανατροφοδότηση και προβληματισμός (2 λεπτά)

Σύμβουλοι ...

να θέτουν ανοιχτές ερωτήσεις για να διευρύνουν και να εμβαθύνουν την οπτική τους.

εστιάζουν τις ερωτήσεις τους περισσότερο στον πάροχο του προβλήματος παρά στη συλλογή στοιχείων και δεδομένων για τη δική τους κατανόηση. Οι ερωτήσεις έχουν περισσότερο χαρακτήρα καθοδήγησης.

Ο πάροχος του προβλήματος...

σημειώνει τις ερωτήσεις των συναδέλφων. Δεν απαντούν στις ερωτήσεις.

ζητά από τους συναδέλφους να επιβραδύνουν τον ρυθμό αν είναι πολύ γρήγορος γι' αυτούς, για παράδειγμα σηκώνοντας το χέρι τους.

λέει στους συναδέλφους ποιες ερωτήσεις βρήκαν χρήσιμες.

Συντονιστής ...

Ρωτά τον πάροχο του προβλήματος αν

θα ήθελε να επαναπροσδιορίσει την πρόκληση.

Βήμα 3: Ανταλλαγή εμπειριών και δημιουργία λύσεων (15 λεπτά)

Συνεργάτες συμβουλευτικής ...

να μοιραστούν τις δικές τους εμπειρίες σε παρόμοια κατάσταση. Αυτές δεν χρειάζεται να αφορούν ακριβώς το ίδιο πρόβλημα.

Τι λειτούργησε;

Τι δεν λειτούργησε;

Θυμηθείτε: πρόκειται για ανταλλαγή, όχι για παροχή συμβουλών.

Ο πάροχος του προβλήματος ... δεν σχολιάζει.

είναι σιωπηλός.

Βήμα 4: Επιλογή λύσης (5 λεπτά)

Ο πάροχος του προβλήματος απαντά στις ακόλουθες ερωτήσεις ...

Τι άκουσα;

Τι ήταν χρήσιμο για μένα;

Με ενέπνευσε κάτι; Αν ναι, τι;

Τι θα προσπαθήσω να εφαρμόσω;

Όλοι οι συμμετέχοντες συνοψίζουν τις νέες γνώσεις τους σε έναν τελικό γύρο και ευχαριστούν τους συναδέλφους τους για τη συμβολή τους και τον χρόνο που επένδυσαν.

Καθημερινή υποστήριξη

Πώς πρέπει να επιλέξετε ένα θέμα για διαβούλευση με ομότιμους;

- Ρωτήστε τους συμμετέχοντες ποιος αντιμετωπίζει αυτή τη στιγμή μια πρόκληση και θα ήθελε να τη θέσει στη διαβούλευση μεταξύ ομότιμων.
- Συγκεντρώστε έναν κατάλογο θεμάτων από την ομάδα.
- Επιλέξτε το πρώτο θέμα που ενδιαφέρει τους περισσότερους συμμετέχοντες.

Πώς πρέπει να διευκολύνετε

- "Να είστε προσανατολισμένοι στη διαδικασία - ουδέτερο περιεχόμενο". Μην σχολιάζετε την ποιότητα των συνεισφορών- προσέξτε τους κανόνες και τον χρόνο.
- Εξηγήστε στους συμμετέχοντες ότι ο χρόνος είναι λίγος, αλλά είναι αρκετός για να βρείτε έμπνευση και κατάλληλες λύσεις.
- Χρησιμοποιήστε ένα χρονόμετρο με ήχο, ώστε οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν πότε λήγει ο χρόνος.

Τα πιο συνηθισμένα λάθη:

- Το πρόβλημα δεν προσδιορίζεται με σαφήνεια.
- Ο διαμεσολαβητής επιτρέπει στον πάροχο της υπόθεσης να απαντήσει άμεσα σε ερωτήσεις.
- Οι συμμετέχοντες διατυπώνουν προτάσεις σχετικά με το τι πρέπει να κάνει ο πάροχος του προβλήματος.
- Οι συμμετέχοντες υπερβαίνουν το χρονικό όριο που έχει οριστεί για τα συγκεκριμένα μέρη. Αυτό οδηγεί σε κόπωση και μείωση της δέσμευσης και της συμμετοχής των συμμετεχόντων στη διαδικασία. Εάν συμβεί αυτό, ο πάροχος του προβλήματος μπορεί να βιώσει ότι το πρόβλημα του δεν έχει λύση

Πώς να αποφύγετε τα πιο συνηθισμένα λάθη

Δεν υπάρχει σαφώς καθορισμένο πρόβλημα.

- Εξηγήστε ότι οι συμμετέχοντες δεν χρειάζεται να γνωρίζουν τα πάντα για το συγκεκριμένο θέμα, αλλά μόνο το πλαίσιο του προβλήματος που περιγράφεται
- Ρωτήστε τον πάροχο της περίπτωσης για την οπτική του: "Τι είναι δύσκολο για εσάς σε αυτή την κατάσταση;" "Ποια είναι η πρόκληση για εσάς;"

Επιτρέποντας στον πάροχο του προβλήματος να απαντήσει άμεσα σε ερωτήσεις.

- Επισημάνετε στην αρχή του βήματος 2 της "διαβούλευσης με ομοτίμους" ότι ο πάροχος του προβλήματος τείνει να απαντά άμεσα στις ερωτήσεις. Ενθαρρύνετε το άτομο να καταγράψει τις ερωτήσεις και να προβληματιστεί σχετικά με τις απαντήσεις.
- Ρωτήστε τον πάροχο αν θέλει κάποιος άλλος να γράψει τις ερωτήσεις, ώστε να μπορέσει να επικεντρωθεί στο περιεχόμενό του.
- Εάν ο ρυθμός των ερωτήσεων είναι πολύ γρήγορος, ο πάροχος μπορεί να σας ζητήσει να επιβραδύνετε. Συμφωνήστε να δώσετε ένα σημάδι γι' αυτό.
- Βεβαιωθείτε ότι οι συμμετέχοντες δεν κάνουν καθοδηγητικές ερωτήσεις: "δεν νομίζετε ότι θα ήταν καλό να...".
- Ζητήστε από τους συμβουλευόμενους συναδέλφους να μην κάνουν ερωτήσεις που δεν είναι σχετικές με το πρόβλημα. Αυτές περιλαμβάνουν ιδίως ερωτήσεις σχετικά με λεπτομερείς πληροφορίες που δεν φέρνουν νέες γνώσεις

Οι ομότιμοι σύμβουλοι προτείνουν τι πρέπει να κάνει ο πάροχος του προβλήματος.

- Εξηγήστε στους συμμετέχοντες γιατί είναι σημαντικό να μιλήσουν από τη δική τους οπτική γωνία. Επισημάνετε ότι στόχος είναι να εμπνεύσουν τον πάροχο να επιλέξει τη λύση που ταιριάζει καλύτερα στην κατάσταση και την προσωπικότητά του.
- Ζητήστε τους να χρησιμοποιήσουν "δηλώσεις Εγώ"
- Αντιδράστε όταν ακούτε προτάσεις που αναφέρονται σε μια καθιερωμένη αρχή και ακούγονται περισσότερο σαν συμβουλές

Υπέρβαση του χρονικού ορίου που έχει οριστεί για τα συγκεκριμένα μέρη. Αυτό οδηγεί σε κόπωση και μείωση της δέσμευσης και της συμμετοχής των συμμετεχόντων στη διαδικασία. Εάν συμβεί αυτό, ο πάροχος μπορεί να βιώσει ότι η περίπτωση του δεν έχει λύση.

- Συμφωνήστε με την ομάδα ότι θα διακόπτετε τα άτομα αν υπερβούν το χρονικό όριο. Πείτε τους ότι αυτό δεν γίνεται για προσωπικούς λόγους.
- Ανακοινώστε την προθεσμία που πλησιάζει λέγοντας, για παράδειγμα, "Έχουμε χρόνο για μια τελευταία ερώτηση- ποιος θέλει να την κάνει; ", "Μας απομένουν 5 λεπτά για να τελειώσουμε. "
- Κάντε ένα διάλειμμα μετά το τέλος της διαβούλευσης μεταξύ ομοτίμων. Αυτό θα επιτρέψει στους συμμετέχοντες να μοιραστούν πρόσθετη έμπνευση σε ανεπίσημες συζητήσεις.
- Οι συζητήσεις που είναι πολύ μακροσκελείς και η αίσθηση ότι το θέμα δεν έχει συζητηθεί πλήρως μπορεί να οφείλεται στο ότι το πρόβλημα είναι πολύ ευρέως ορισμένο



ΠΟΡΟΙ

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις και συγγραφείς που ασχολούνται με τη "διαβούλευση μεταξύ ομοτίμων". Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται συχνά σε εργασιακά πλαίσια εκπαίδευσης και επανακοινωνικοποίησης.

Bowman, Sharon L. (2008): Training from the Back of the Room! 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn; Pfeiffer.

Department of Education (2019): PSDP – Resources and Tools: Intervision model of peer-led group reflection: <https://practice-supervisors.rip.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/Intervision-model-of-peer-led-group-reflection.pdf>

HASHTAG (Η ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ)

#διαβούλευση μεταξύ ομοτίμων #ομαδική παρέμβαση

26 Διαπολιτισμικές ικανότητες

Δεν είναι οι διαφορές μας που μας χωρίζουν. Είναι η αδυναμία μας να αναγνωρίσουμε, να αποδεχτούμε και να γιορτάσουμε αυτές τις διαφορές.
Audre Lorde



Οφέλη

Πότε είναι χρήσιμο αυτό το εργαλείο;

- ✘ Όταν αναζητάτε προσεγγίσεις για την εποικοδομητική αντιμετώπιση της πολιτισμικής ποικιλομορφίας.
- ✘ Όταν θέλετε να αυξήσετε την ποικιλομορφία στην ομάδα σας και να προετοιμαστείτε για να εργαστείτε με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα.
- ✘ Όταν εργάζεστε σε διεθνές πλαίσιο ή προετοιμάζετε τον εαυτό σας και την ομάδα σας να εργαστείτε σε διεθνές πλαίσιο.
- ✘ Όταν θέλετε να αντιμετωπίσετε εποικοδομητικά τις προκλήσεις που προκύπτουν όταν εργάζεστε με ανθρώπους από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο.
- ✘ Όταν θέλετε να εργαστείτε σε μια χώρα της οποίας ο πολιτισμός είναι διαφορετικός από το δικό σας πολιτισμικό υπόβαθρο.

Από την πρακτική

Τα τελευταία τρία χρόνια η Maja ηγείται μιας φιλανθρωπικής οργάνωσης που υποστηρίζει τους πρόσφυγες. Η ομάδα της συμβουλεύει τους ανθρώπους για νομικά ζητήματα, τους βοηθάει στις διοικητικές προκλήσεις και τους συνοδεύει όταν επισκέπτονται γιατρούς. Η ομάδα άρχισε επίσης πρόσφατα να οργανώνει προσωπικές χορηγίες που βοηθούν τους πρόσφυγες να μάθουν τη γλώσσα, μεταξύ άλλων. Η ομάδα της φιλανθρωπικής οργάνωσης βοηθιέται στο έργο της από αρκετούς εθελοντές, οι οποίοι συμβάλλουν με ενθουσιασμό στη φιλόξενη κουλτούρα της φιλανθρωπικής οργάνωσης.

Οι υπηρεσίες της φιλανθρωπικής οργάνωσης είναι διαθέσιμες σε όλους τους πρόσφυγες της περιοχής, ανεξάρτητα από το αν προέρχονται από το Αφγανιστάν, τη Συρία, την Ουκρανία ή άλλες χώρες. Η Maja έχει παρατηρήσει εδώ και λίγο καιρό ότι όχι μόνο η ομάδα της αλλά και οι εθελοντές έχουν προτιμήσεις για ορισμένες

χώρες και έχουν μια κάπως επικριτική στάση απέναντι σε άλλες χώρες. Αυτό έχει αντίκτυπο στη δουλειά τους, ιδίως όταν πρόκειται για χορηγίες, οι οποίες έχουν ως στόχο να περνούν προσωπικά πολύ χρόνο ο ένας με τον άλλον. Για τους πρόσφυγες από ορισμένες χώρες, μπορεί ακόμη και να είναι δύσκολο να βρουν έναν χορηγό ή κάποιον για να βοηθήσουν.

Η Maja γνωρίζει ότι αυτό δεν οφείλεται σε έλλειψη προθυμίας για βοήθεια, αλλά, μεταξύ άλλων, σε έλλειψη γνώσεων για ορισμένους πολιτισμούς, σε ελλείψεις πληροφορίες ή σε ασυνείδητες προκαταλήψεις. Αναφέρεται στο θέμα και στις προκλήσεις που αυτό συνεπάγεται σε μια ομαδική συνάντηση. Οι συνάδελφοί της ανησυχούν ότι υπάρχει μια αισθητή αποστροφή προς ορισμένα έθνη μεταξύ των εθελοντών και ακόμη και μεταξύ τους μέσα στην ομάδα. Βυθίζονται αμέσως σε έναν καταιγισμό ιδεών σχετικά με το πώς μπορούν να εργαστούν πάνω σε αυτό και μπορούν επίσης να πάρουν τους σημαντικούς εθελοντές συναδέλφους τους μαζί τους σε αυτό το ταξίδι μάθησης.

Στο τέλος μιας έντονης συνάντησης, καταλήγουν σε μια απόφαση: όλοι οι εμπλεκόμενοι πρέπει να μάθουν περισσότερα για τους άλλους πολιτισμούς και να γνωρίσουν καλύτερα τους ανθρώπους από αυτούς τους πολιτισμούς - σε πολύ προσωπικό επίπεδο. Θα ήθελαν να αναδείξουν με σαφήνεια τον φιλόξενο πολιτισμό τους στην περιοχή τους.

Ξεκινούν με μια σειρά εργαστηρίων για την ανάπτυξη τόσο των δικών τους διαπολιτισμικών ικανοτήτων όσο και των ικανοτήτων των εθελοντών. Επιπλέον, σχεδιάζουν δημόσιες εκδηλώσεις όπου οι διάφοροι πολιτισμοί μπορούν να παρουσιάσουν τις παραδόσεις, την κουζίνα, την τέχνη ή τη λογοτεχνία τους και να αλληλεπιδράσουν προσωπικά. Μια ανταλλαγή ιστοριών ζωής ήταν ιδιαίτερα δημοφιλής και για άλλη μια φορά χάρισε μια νέα προοπτική για άλλους πολιτισμούς.

Ο στόχος είναι να προκαλέσει την περιέργεια και να υποστηρίξει την αμοιβαία εκτίμηση. Οι πληροφορίες και οι προσω-

πικές αλληλεπιδράσεις υπάρχουν για να ενισχύσουν το άνοιγμα και να καταρρίψουν ασυνείδητες προκαταλήψεις. Μετά από αυτή τη σειρά εκδηλώσεων, αναπτύχθηκε μια βαθύτερη κατανόηση για το πολιτισμικό υπόβαθρο όλων των προσφύγων, καθώς και εμπιστοσύνη και ενσυναίσθηση προς ανθρώπους από χώρες για τις οποίες κάποτε ήταν επιφυλακτικοί. Επιπλέον, οι εκδηλώσεις αποδείχθηκαν μια εξαιρετική ευκαιρία να κινητοποιήσουν την υποστήριξη των ηλικιωμένων της περιοχής που προηγουμένως πάλευαν με τη μοναξιά. Αυτή η δημιουργική προσέγγιση και η εγκάρδια συμμετοχή οδήγησαν επομένως στην επιτυχή αντιμετώπιση δύο προκλήσεων.

Με λίγα λόγια

- Εν συντομία, η διαπολιτισμική ικανότητα (ΔΕ) είναι η ικανότητα αποτελεσματικής συνεργασίας με άτομα από διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. Ακούγεται απλό - σαν να χρειάζεται να αποκτήσετε μόνο μία ακόμη δεξιότητα. Αλλά η διαπολιτισμική ικανότητα περιλαμβάνει περισσότερα από αυτό. Σημαίνει να συγκεντρώσετε ένα σύνολο στάσεων, γνώσεων και κοινωνικών δεξιοτήτων που σας επιτρέπουν να υπερβείτε τα περιοριστικά φίλτρα της δικής σας κουλτούρας, έτσι ώστε η συνάντηση με άλλους πολιτισμούς να μη θεωρείται απειλή αλλά ευκαιρία για ανάπτυξη μεταξύ των ανθρώπων, της ομάδας και του οργανισμού.
- Η διαπολιτισμική επάρκεια απαιτεί:
- Η αυτογνωσία του πολιτισμικού υπόβαθρου του ατόμου, το οποίο νοείται ως σύνολο κοινών αξιών, αποδεκτών κανόνων, πεποιθήσεων και στερεοτύπων και ο αντίκτυπός τους στις αλληλεπιδράσεις με όσους θεωρούνται διαφορετικοί.
- Μια στάση πολιτισμικού σχετικισμού όταν συναλλάσσεται με εκπροσώπους άλλων πολιτισμών.
- Η ικανότητα εφαρμογής της γνώσης των πολιτισμικών διαφορών κατά την

αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους.

Αυτογνωσία του πολιτισμικού υπόβαθρου του ατόμου

Κανείς δεν έχει πρόσβαση στην αντικειμενική πραγματικότητα. Αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο μέσα από τα γνωστικά μας φίλτρα που διαμορφώνονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο, τις αξίες, τους κανόνες και τις πεποιθήσεις που μοιραζόμαστε με τους ανθρώπους που ανήκουν στον ίδιο πολιτισμό. Τα φίλτρα μας επηρεάζονται από την εποχή κατά την οποία γεννηθήκαμε (η γενιά μας), την οικογένειά μας, τους σημαντικούς ανθρώπους που μας περιέβαλαν κατά τη διάρκεια της ανάπτυξής μας (δάσκαλοι, φίλιες), την ταυτότητα φύλου, την εθνικότητα, την κοινωνική ομάδα, την ένταξη σε πλειοψηφική ή μειονοτική ομάδα, τη θρησκεία, την περιοχή (λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τις γεωγραφικές διαφορές, αλλά και το αν είναι αστική ή αγροτική), το είδος της εκπαίδευσης από την οποία επωφεληθήκαμε, τις ομάδες, τις οργανώσεις και τις ενώσεις στις οποίες ανήκαμε, τις κοινωνικές εμπειρίες (συμπεριλαμβανομένης της επαφής με άλλους πολιτισμούς ή της έλλειψής της), την επαγγελματική πορεία και τις επιτυχίες και τις αποτυχίες μας στη ζωή που διαμόρφωσαν την ταυτότητά μας. Η διαπολιτισμική επάρκεια απαιτεί αυτοαναστοχασμό σχετικά με το υπόβαθρό σας και την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτό επηρεάζει τις αλληλεπιδράσεις με άτομα από άλλους πολιτισμικούς κύκλους. Μια στάση πολιτισμικού σχετικισμού Τα γνωστικά φίλτρα που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι σαν φακοί επαφής,

DIVERSITY

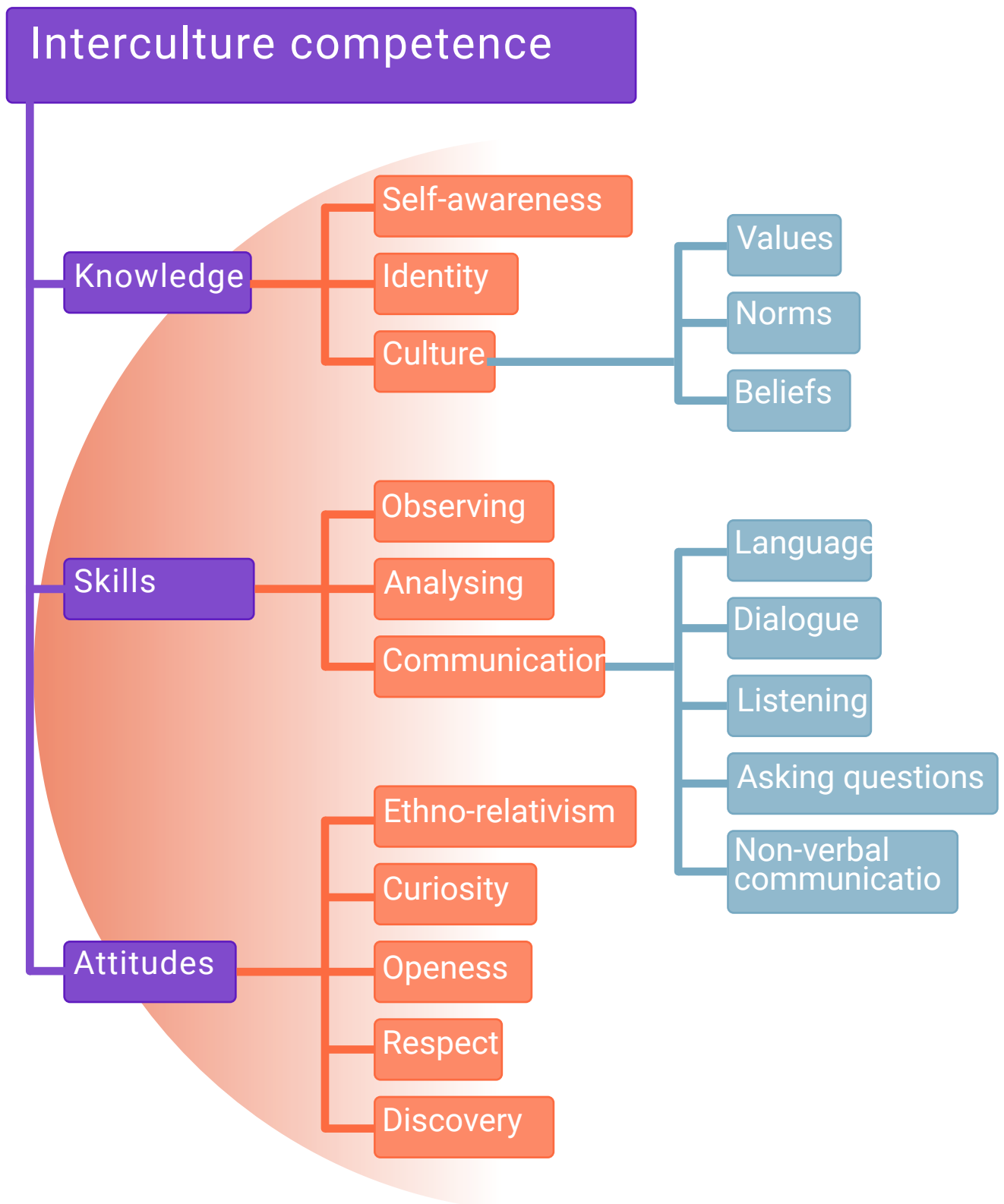
τόσο ελαφριά και άνετα που μπορεί να μην ξέρετε ή να ξεχνάτε ότι τα φοράτε. Ειδικά αν ζείτε σε μια πολιτισμικά ομοιογενή χώρα. Οι άνθρωποι χωρίς διαπολιτισμική συνείδηση πιστεύουν ότι "ο δικός τους κόσμος" είναι ο σωστός και ότι οι άλλοι κάνουν λάθος. Οι δικές τους αξίες είναι σωστές και οι άλλες λάθος. Η δική τους κουλτούρα είναι καλύτερη, και οι άλλοι είναι χειρότεροι. Αν μας ζητούσαν να σχεδιάσουμε έναν χάρτη του κόσμου, οι χώρες στις οποίες ζούμε θα βρισκόνταν μάλλον στο κέντρο. Για τους περισσότερους ανθρώπους, η θέαση ενός παγκόσμιου χάρτη που δημιουργήθηκε από κατοίκους άλλων ηπείρων προκαλεί περίεργα συναισθήματα. Το να βάζεις τον δικό σου πολιτισμό στο κέντρο και τον υπόλοιπο κόσμο στην περιφέρεια είναι η ουσία του εθνοκεντρισμού. Ο εθνοκεντρισμός είναι μια στάση που εκφράζεται με την πεποίθηση ότι ο δικός σας πολιτισμός είναι το σημείο αναφοράς όταν περιγράφετε και αξιολογείτε τους πολιτισμούς άλλων ομάδων. Με ένα τέτοιο έρμα, είναι εύκολο να έχουμε ασυνείδητες προκαταλήψεις και συγκαταβατικούς τρόπους επικοινωνίας με εκπροσώπους διαφορετικών πολιτισμών. Το αντίθετο του εθνοκεντρισμού είναι ο πολιτισμικός σχετικισμός. Ο πολιτισμικός σχετικισμός είναι η παρατήρηση και η αποδοχή της

ποικιλομορφίας και της ιδιαιτερότητας των άλλων πολιτισμών και της άρνησης να κρίνουμε. Αυτή η στάση οδηγεί στην κατανόηση των τρόπων δράσης, σκέψης και βίωσης του κόσμου των ανθρώπων από άλλα πολιτισμικά υπόβαθρα σχετικά με τις αξίες, τα νοήματα και τους συγκεκριμένους κανόνες τους. Ο πολιτισμικός σχετικισμός απαιτεί μια στάση ανοιχτού, περιέργειας, σεβασμού και ανακάλυψης, η οποία ισοδυναμεί με ανοχή στην ασάφεια.

Η ικανότητα εφαρμογής της γνώσης των πολιτισμικών διαφορών κατά την αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους

Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργαζόμαστε διαμορφώνονται από τον πολιτισμό τους. Όταν εργάζεστε με ανθρώπους από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, είναι καλό να διερευνήσετε και να αντιμετωπίσετε τις πολιτισμικές διαφορές. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις. Πιθανόν να μην ταυτιζόμαστε πλήρως με την επικρατούσα εικόνα του πολιτισμικού μας κύκλου και θα πρέπει να το λαμβάνουμε επίσης υπόψη όταν συναναστρεφόμαστε με τους άλλους. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αλληλεπιδρούμε με τους γύρω μας σε προσωπικό επίπεδο. Για να μην πέφτουμε σε στερεότυπα, η διαπολιτισμική ικανότητα απαιτεί μεταξύ άλλων τις ακόλουθες δεξιότητες: ενεργητική ακρόαση, παρατήρηση, ανάλυση, ενσυναίσθηση για να κατανοήσουμε την οπτική γωνία του άλλου και προσαρμογή του ύφους επικοινωνίας για να διευκολύνουμε την καλύτερη κατανόηση.

Γνώσεις, δεξιότητες και στάσεις που συνθέτουν τη διαπολιτισμική επάρκεια*



* Εικονογράφηση με βάση

<https://www.monash.edu/arts/monash-intercultural-lab/about-the-monash-intercultural-lab/what-is-intercultural-competence>.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Αν θέλετε να αναπτύξετε περαιτέρω τη διαπολιτισμική σας επάρκεια, μπορείτε να βρείτε παρακάτω έξι τομείς που πρέπει να εξετάσετε προσεκτικά.

- Ανάπτυξη ισχυρότερης διαπολιτισμικής αυτογνωσίας
- Ανάπτυξη διαπολιτισμικής στάσης
- Ελέγξτε τη διαπολιτισμική σας επάρκεια
- Γνωρίστε καλύτερα τους πολιτισμούς με τους οποίους συνεργάζεστε
- Προσαρμόστε το στυλ επικοινωνίας σας
- Συνεχίστε να αναπτύσσετε τις διαπολιτισμικές σας δεξιότητες

1. Ανάπτυξη ισχυρότερης διαπολιτισμικής αυτογνωσίας

Απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις, σκεπτόμενοι πώς το κάθε κριτήριο επηρέασε το πολιτισμικό σας υπόβαθρο.

Υπηκοότητα: Εθνικότητα: Σε ποια χώρα μεγαλώσατε; Ποια είναι η εθνικότητά σας; Είχατε εσείς ή η οικογένειά σας εμπειρίες μετανάστευσης; Εάν ναι, ποιος ήταν ο λόγος; Πώς επηρέασε το πολιτιστικό σας υπόβαθρο; Σε ποιο βαθμό μοιράζεστε τις εθνικές αξίες;

Περιοχή προέλευσης: Πού μεγαλώσατε; Πόσο ποικιλόμορφη πολιτισμικά ήταν αυτή η περιοχή; Πώς διέφερε αυτή η περιοχή από τον πολιτισμό της υπόλοιπης χώρας όπου μεγαλώσατε; Ζείτε ακόμη σε αυτό το μέρος; Πώς επηρέασαν το πολιτιστικό σας υπόβαθρο τα άλλα μέρη στα οποία ζήσατε;

Οικογένεια: Ποιο ήταν το μοντέλο της οικογένειας στην οποία μεγαλώσατε; Ποιες αξίες και αρχές τηρούνται στην οικογένειά σας; Σε ποιο βαθμό είστε πιστοί σε αυτές τις αξίες σήμερα; Ποιες οικογενειακές αξίες έχετε αφήσει πίσω σας; Ποιες άλλες αξίες έχετε υιοθετήσει στη ζωή σας; Τι είχε αντίκτυπο σε αυτό;

Σημαντικοί ενήλικες: Ποιοι ήταν οι σημαντικοί άνθρωποι κατά την παιδική και εφηβική σας ηλικία που επηρέασαν την κοσμοθεωρία σας; (π.χ. συγγενείς, δάσκαλοι, προπονητές, γείτονες κ.λπ.).

Ποιες αξίες σας μετέδωσαν; Πώς επηρέασαν αυτό που είστε σήμερα;

Τελωνείο: Ήταν η οικογένειά σας εθνοτικά διαφορετική; Πόσες γλώσσες μιλούσατε στο σπίτι; Ποιες γιορτές γιορτάζατε; Πώς τις γιορτάζατε; Πώς περνούσατε τον ελεύθερο χρόνο σας; Τι φαγητά τρώγατε; Ποια από αυτά τα έθιμα διατηρήσατε; Πώς σας επηρέασαν αυτά τα έθιμα;

Γενιά: Ποια γενιά εκπροσωπείτε; Τι είναι το χαρακτηριστικό της γενιάς σας; Ποιες εμπειρίες της γενιάς διαμόρφωσαν την κοσμοθεωρία σας; Σε ποιο βαθμό είστε πιστοί σε αυτή την κοσμοθεωρία σήμερα;

Κοινότητα: Σε ποιο βαθμό η κοινότητα στην οποία μεγαλώσατε ήταν εθνοτικά και γλωσσικά ομοιογενής; Πόσο εκτεταμένες είναι οι εμπειρίες σας από την αλληλεπίδραση με ανθρώπους με διαφορετικό εθνοτικό υπόβαθρο από το δικό σας; Με πόσες κοινότητες ταυτίζεστε;

Ομάδες: Σε ποιες ομάδες, οργανισμούς και ενώσεις ανήκατε στο παρελθόν; Πώς επηρέασαν αυτές οι εμπειρίες την κοσμοθεωρία σας; Ποιες αξίες διατηρήσατε και ποιες αποχωριστήκατε;

Εργασία: Τι αξία είχε η εργασία στο περιβάλλον σας; Πόσο σημαντική

ήταν η καριέρα στην οικογένειά σας; Οι επαγγελματικοί ρόλοι διέφεραν ανάλογα με το φύλο; Ποια επαγγέλματα και ασχολίες εκτιμούνταν; Ποιες πεποιθήσεις για το χρήμα και τον πλούτο φέρατε από το σπίτι σας; Πόσο αληθινές είστε σήμερα στις πεποιθήσεις σας για την εργασία από το οικογενειακό σας σπίτι;

Άλλοι παράγοντες: Ποιοι άλλοι σημαντικοί παράγοντες επηρέασαν το

πολιτιστικό σας υπόβαθρο; Με ποιους τρόπους; Τι διακρίνει το πολιτισμικό σας υπόβαθρο από τους ανθρώπους που περιτριγυρίζετε;

Έχει διευρυνθεί η κατανόησή σας για το πολιτισμικό σας υπόβαθρο ή έχετε καλύτερη εικόνα για το πολιτισμικό σας υπόβαθρο; Τι συνθέτει το πολιτισμικό σας υπόβαθρο; Πώς επηρεάζει τις επαφές σας με άτομα από άλλα πολιτισμικά υπόβαθρα;

2. Ανάπτυξη διαπολιτισμικής στάσης

Μια στάση που χαρακτηρίζει τις διαπολιτισμικές επαφές είναι ο εθνοσχετικισμός. Μπορείτε να διαπιστώσετε κατά πόσο αυτό ισχύει για εσάς εξετάζοντας το επίπεδο της διαπολιτισμικής σας ευαισθησίας.

Εξετάστε τη διαπολιτισμική σας ευαισθησία.

Οι άνθρωποι χρησιμοποιούν διαφορετικές γνωστικές στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν τις διαπολιτισμικές διαφορές που βιώνουν. Ο Milton Bennett περιέγραψε έξι στάδια αύξησης της ευαισθησίας στις διαπολιτισμικές διαφορές με το "Αναπτυξιακό μοντέλο

διαπολιτισμικής ευαισθησίας" (DMIS). Το μοντέλο αντιπροσωπεύει ένα συνεχές από τους απλούστερους έως τους πιο σύνθετους γνωστικά τρόπους αντίληψης άλλων πολιτισμών. Όσο πιο εξελιγμένη είναι η στρατηγική, τόσο υψηλότερη είναι η διαπολιτισμική ικανότητα. Η ανάπτυξη της διαπολιτισμικής ικανότητας διέρχεται από έξι στάδια. Τα τρία πρώτα στάδια είναι εθνοκεντρικά. Ο δικός μας πολιτισμός παραμένει το κέντρο της πραγματικότητας. Τα επόμενα τρία στάδια είναι εθνοσχετιστικά, επιτρέποντας σε κάποιον να βιώνει τον πολιτισμό του στο πλαίσιο άλλων πολιτισμών.

Έξι στάδια αύξησης της διαπολιτισμικής ευαισθησίας σύμφωνα με τον Bennet*

Εθνολογική προοπτική	Ενσωμάτωση	<ul style="list-style-type: none">• Ευκολία μετάβασης μεταξύ διαφορετικών πολιτισμικών προοπτικών• Έλλειψη κεντρικού αυτοπροσδιορισμού ανά πολιτισμική διάσταση
	Προσαρμογή	<ul style="list-style-type: none">• ☒ Επεκτείνετε τη δική σας κοσμοθεωρία για να κατανοήσετε σε βάθος άλλους πολιτισμούς• ☒ Συμπεριφορά με πολιτισμικά διαφορετικούς τρόπους• ☒ Προσπάθεια για κατανόηση πέρα από πολιτισμικά χάσματα• ☒ Να είστε σε θέση να ενεργείτε κατάλληλα εκτός της κουλτούρας σας

Εθνολογική προοπτική	Αποδοχή	<ul style="list-style-type: none"> • Να βιώνετε τον πολιτισμό σας ως μία από τις πολλές κοσμοθεωρίες • Αποδοχή ομοιοτήτων και διαφορών • Συνειδητοποίηση του τρόπου με τον οποίο ο πολιτισμός επηρεάζει την ανθρώπινη εμπειρία • Περιέργεια για άλλους πολιτισμούς • Επιδίωξη μάθησης, βαθύτερη κατανόηση της πολυπολιτισμικότητας
Εθνοκεντρική προοπτική	Ελαχιστοποίηση	<ul style="list-style-type: none"> • Η παρατήρηση των ομοιοτήτων κυριαρχεί έναντι της παρατήρησης των διαφορών • Τονίζοντας την ανοχή σας. Συχνά να βλέπετε τον εαυτό σας ως άτομο με ισχυρή διαπολιτισμική ικανότητα. • Ταυτόχρονα, η ελαχιστοποίηση των διαφορών έχει ως αποτέλεσμα να μην ακούγονται και να μην λαμβάνονται υπόψη οι διαφορετικές οπτικές γωνίες. • Νομίζοντας ότι η απλή επίγνωση των βασικών προτύπων επικοινωνίας είναι επαρκής με εξασφαλισμένη συνεργασία. Ενώ θεωρεί ότι αυτά τα βασικά κριτήρια συμπεριφοράς είναι απόλυτα, ενώ εν τω μεταξύ απορρέουν από τη δική του κουλτούρα.
	Άμυνα	<ul style="list-style-type: none"> • Η δική σας κουλτούρα θεωρείται ανώτερη • Χρήση στερεοτύπων • Δυαδιστική σκέψη (εμείς εναντίον αυτών) • Αντιμετώπιση των πολιτισμικών διαφορών ως απειλή • Άλλες προοπτικές προκαλούν δυσφορία
	Άρνηση	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτυχία να δεις άλλους πολιτισμούς • Κοιτάζοντας τους πολιτισμούς με απλουστευτικό τρόπο • Έλλειψη ενδιαφέροντος για άλλους πολιτισμούς • Αγνοώντας άλλες προοπτικές • Αυτό το στάδιο είναι συχνά αποτέλεσμα κοινωνικής ή φυσικής απομόνωσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην αμφισβητούνται ποτέ οι απόψεις της κυρίαρχης κουλτούρας.

Σε ποιο επίπεδο διαπολιτισμικής ευαισθησίας σύμφωνα με τον Μίλτον Μπένετ βρίσκεστε; Πώς παρατηρείτε τον εαυτό σας; Για να αποκτήσετε μια καλύτερη προοπτική, ρωτήστε τους συναδέλφους σας πώς σας αντιλαμβάνονται όσον αφορά την πολιτισμική ευαισθησία.

* Δική μας εικονογράφηση βασισμένη στην προσέγγιση του Milton Bennet. Βλέπε επίσης Apedaile, Sarah-Schill, Lenina (2008): Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε ενότητα "Πηγές".



Ανάπτυξη διαπολιτισμικής ευαισθησίας

Αν θέλετε να αναπτύξετε τη διαπολιτισμική σας ευαισθησία, θα βρείτε παρακάτω προτάσεις για τις διάφορες φάσεις:

- **Στάδιο άρνησης:** Ανάπτυξη της επίγνωσης των διαφορών μεταξύ των πολιτισμών.
- **Στάδιο άμυνας:** Εργάζεστε για να είστε λιγότερο πολωτικοί και αρνητικοί, επικεντρωθείτε στις ομοιότητες μεταξύ των πολιτισμών.
- **Στάδιο ελαχιστοποίησης:** Επικεντρωθείτε στο να έχετε μεγαλύτερη επίγνωση των διαπολιτισμικών διαφορών.
- **Φάση αποδοχής:** Αφιερώστε χρόνο για να εξερευνήσετε και να διερευνήσετε άλλους πολιτισμούς.
- **Στάδιο προσαρμογής:** Ανάπτυξη ενσυναίσθησης για άλλους πολιτισμούς.

Η διαπολιτισμική επάρκεια απαιτεί την ικανότητα αντιμετώπισης ενός αβέβαιου, πολυπολιτισμικού περιβάλλοντος. Είναι μύθος να πιστεύει κανείς ότι

η κατάκτηση αυτής της ικανότητας εξασφαλίζει την επικοινωνία χωρίς δυσκολίες με άτομα από διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο. Επιπλέον, η εστίαση στην αποφυγή προκλήσεων μπορεί να οδηγήσει σε επιφανειακές, άκριτες αλληλεπιδράσεις. Στην περίπτωση αυτή, είναι δύσκολο να προστεθεί αξία στη διαπολιτισμική συνεργασία.

Ως εκ τούτου, η στάση με την οποία αλληλεπιδρά κανείς με ένα άλλο άτομο είναι ζωτικής σημασίας. Η διαφάνεια, η περιέργεια, ο σεβασμός και η ανακάλυψη θα σας επιτρέψουν να περιηγηθείτε με επιτυχία σε έναν άγνωστο κόσμο και να διατηρήσετε επαφή και διάλογο ακόμη και όταν προκύπτουν παρεξηγήσεις ή συγκρούσεις.

Αυτή η στάση είναι χαρακτηριστικό όχι μόνο της διαπολιτισμικής ικανότητας αλλά και της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς. Για να αναπτύξετε μια σχεσιακή στάση, σας συνιστούμε να διαβάσετε τις λεπτομερείς συμβουλές στα εργαλεία μας INCLUDE "ασυνείδητες προκαταλήψεις" και "ο ηγέτης ως προπονητής".

3. Ελέγξτε τη διαπολιτισμική σας επάρκεια

Οι περισσότεροι από εμάς δεν έχουμε επίγνωση των γνωστικών μας φίλτρων που επιβάλλονται από την κουλτούρα. Είμαστε τόσο βυθισμένοι σε αυτήν που θεωρούμε πολλά πράγματα δεδομένα. Παρατηρούμε στους άλλους ότι η συμπεριφορά τους απορρέει από το πολιτισμικό τους υπόβαθρο, ενώ εμείς θεωρούμε τη δική μας συμπεριφορά φυσιολογική. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται φυσικοποίηση και μας δυσκολεύει να συνειδητοποιήσουμε τις προκαταλήψεις μας, καθιστώντας δύσκολη τη συνεργασία με ανθρώπους από άλλα πολιτισμικά υπόβαθρα.

Στο εργαλείο "ασυνείδητες προκαταλήψεις" σε αυτό το κεφάλαιο θα βρείτε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό το θέμα, καθώς και μια αναφορά σε ένα τεστ που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να μάθετε ποιες προκαταλήψεις μπορεί να επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις σας με ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς.

Διάφορα τεστ προσφέρουν τη δυνατότητα ανάλυσης της προσωπικής διαπολιτισμικής ικανότητας. Τα εργαλεία καλύπτουν διαφορετικές διαστάσεις της διαπολιτισμικής ικανότητας. Αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει μια καλή αρχή για την ανάπτυξη σε αυτόν τον τομέα. Ακολουθούν ορισμένα από τα τεστ:

BEVI

Το εργαλείο Beliefs, Events, and Values Inventory (BEVI) μετρά πώς οι πεποιθήσεις και οι αξίες επηρεάζουν τη μάθηση, τις σχέσεις και τους στόχους της ζωής. Το όργανο χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της εκπαίδευσης, της ηγεσίας και της ευημερίας.

www.thebevi.com

CCAI™

Το Cross-Cultural Adaptability Inventory™ (CCAI) διευκολύνει τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων ενός ατόμου ή μιας ομάδας σε τέσσερις τομείς δεξιοτήτων που είναι θεμελιώδεις για

την αποτελεσματική διαπολιτισμική επικοινωνία και αλληλεπίδραση: συναισθηματική ανθεκτικότητα, ευελιξία/ανοχή, αντιληπτική οξύτητα και προσωπική αυτονομία.

www.ccaiassess.com

IDI

Το Intercultural Development Inventory (IDI) είναι ένα ψυχομετρικό εργαλείο το οποίο αξιολογεί την προσωπική ανάπτυξη και αυτογνωσία, την ανάλυση ακροατηρίου, την οργανωτική αξιολόγηση και ανάπτυξη και τη διαπολιτισμική κατάρτιση βάσει δεδομένων.

www.idiinventory.com

ICAPS

Η κλίμακα δυναμικότητας διαπολιτισμικής προσαρμογής (ICAPS) είναι μια έρευνα που μετρά τη διαπολιτισμική προσαρμοστικότητα. Αξιολογεί το πόσο καλά θα προσαρμοστούν οι άνθρωποι στη ζωή σε μια νέα κουλτούρα και το βαθμό στον οποίο θα μπορέσουν να προσαρμοστούν για να ζήσουν, να εργαστούν και να ταξιδέψουν αποτελεσματικά σε ένα νέο ή διαφορετικό πολιτισμικό περιβάλλον.

<http://www.ichangeworld.com/icaps.html>

DCA

Η Αξιολόγηση Ικανοτήτων Διαφορετικότητας™ (DCA) είναι ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης για τα δυνατά σημεία και τους τομείς ανάπτυξης στον τομέα της διαφορετικότητας.

<https://www.diversityinclusioncenter.com/learning-tools/di-instruments/#dca>

Μπορείτε να βρείτε περισσότερα όργανα εδώ:

<https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>



4. Γνωρίστε καλύτερα τους πολιτισμούς με τους οποίους συνεργάζεστε

Οι έξι διαστάσεις του Hofstede έχουν συζητηθεί πολύ διεθνώς. Η ομάδα έργου INCLUDE θεωρεί ότι η προστιθέμενη αξία αυτής της προσέγγισης έγκειται στο γεγονός ότι οι διαφορετικές κοινωνικές αποτυπώσεις μπορούν να ονομαστούν με σαφήνεια. Ως εκ τούτου, παρέχει ένα σημείο εκκίνησης για μια συζήτηση σχετικά με τις πολιτισμικές διαφορές, π.χ. σε διεθνείς ομάδες. Ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί προσοχή κατά τη χρήση της προσέγγισης, ώστε αυτές οι έξι διαστάσεις να μην αποτελέσουν τη βάση νέων ή παγιωμένων πολιτισμικών στερεοτύπων (ανατρέξτε στο εργαλείο "ασυνείδητες προκαταλήψεις").

Η απόσταση εξουσίας περιγράφει τις σχέσεις εξουσίας σε έναν πολιτισμό και τον τρόπο με τον οποίο κατανέμεται η εξουσία. Πρόκειται για το ερώτημα "Πόση ανισότητα πρέπει και μπορεί να υπάρχει μεταξύ των ανθρώπων;". Υψηλή απόσταση εξουσίας σημαίνει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται από πάνω προς τα κάτω. Εάν η απόσταση εξουσίας είναι χαμηλότερη, τότε η κουλτούρα είναι πιο

συμμετοχική.

Individualism / collectivism is the degree of interdependence a society maintains among its members. It is related to whether people's self-image is defined in terms of "I" or "we". In individualistic societies, people are supposed to look after themselves and their direct family. In collectivistic cultures, people belong to

groups that take care of them in exchange for loyalty.

Η αρρενωπότητα δείχνει ότι η κοινωνία οδηγείται από τον ανταγωνισμό, τα επιτεύγματα και την επιτυχία. Η επιτυχία ορίζεται από τον νικητή / τον καλύτερο στον τομέα - ένα σύστημα αξιών που ξεκινά από το σχολείο και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της οργανωτικής ζωής. Μια χαμηλή βαθμολογία σε αυτή τη διάσταση (θηλυκότητα) σημαίνει ότι οι κυρίαρχες αξίες στην κοινωνία είναι η φροντίδα για τους άλλους και η ποιότητα ζωής. Μια θηλυκή κοινωνία είναι μια κοινωνία όπου η ποιότητα ζωής είναι το σημάδι της επιτυχίας και το να ξεχωρίζεις από το πλήθος δεν είναι αξιοθαύμαστο. Το θεμελιώδες ζήτημα εδώ είναι τι παρακινεί τους ανθρώπους, το να θέλεις να είσαι ο καλύτερος (αρρενωπό) ή το να σου αρέσει αυτό που κάνεις (θηλυκό). Οι αρσενικές κοινωνίες προσανατολίζονται στον ανταγωνισμό, ενώ οι θηλυκές κοινωνίες προσανατολίζονται περισσότερο στις σχέσεις και τη συνεργασία. Στους αρρενωπούς πολιτισμούς, οι ρόλοι των φύλων είναι επίσης σαφώς καθορισμένοι, ενώ στους θηλυκούς πολιτισμούς μπορούν να ανταλλάσσονται πιο εύκολα.

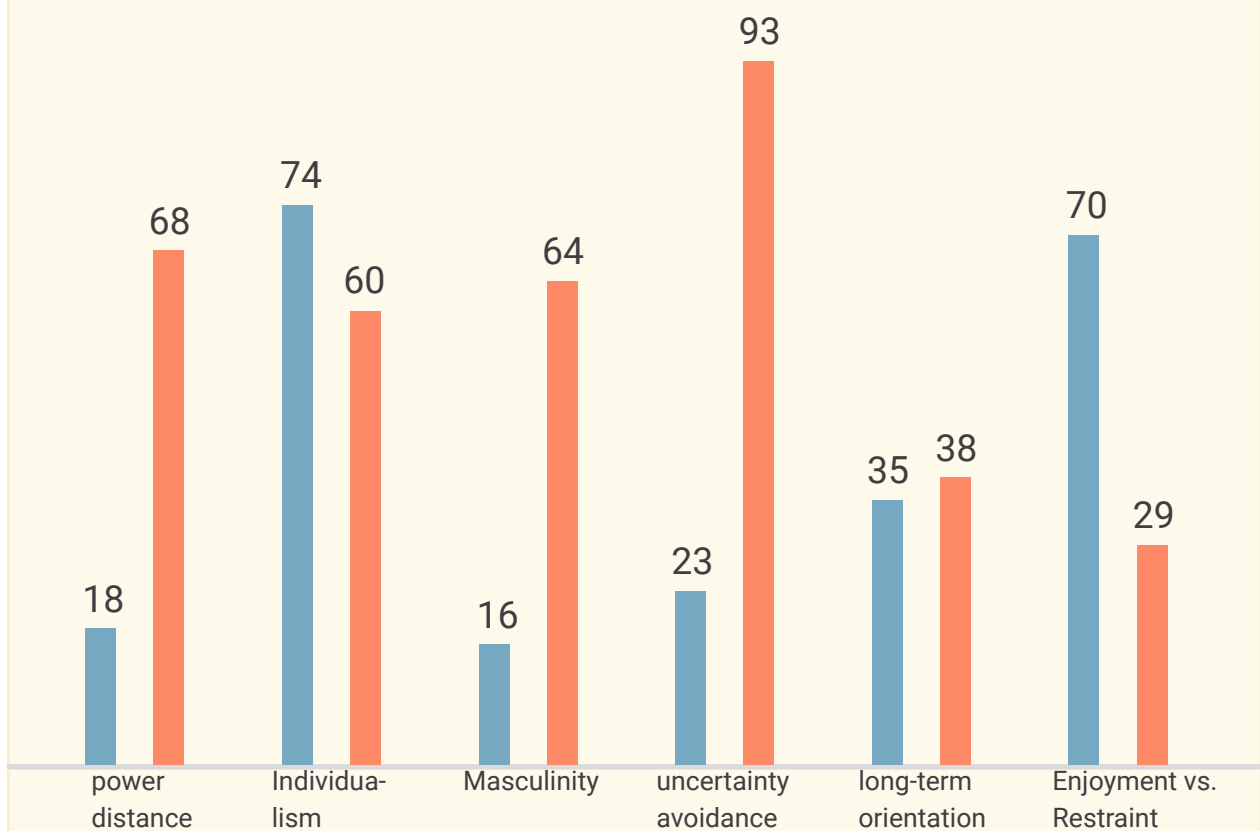
Η αποφυγή της αβεβαιότητας έχει να κάνει με το πώς μια κοινωνία αντιμετωπίζει το γεγονός ότι το μέλλον δεν μπορεί ποτέ να είναι γνωστό: θα πρέπει να προσπαθήσουμε να το ελέγξουμε ή απλά να το αφήσουμε να συμβεί; Αυτή η ασάφεια φέρνει άγχος και οι πολιτισμοί έχουν μάθει να την αντιμετωπίζουν με διαφορετικούς τρόπους. Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας κουλτούρας αισθάνονται απειλή από διαφορούμενες ή άγνωστες καταστάσεις και έχουν δημιουργήσει πεποιθήσεις και θεσμούς που προσπαθούν να τις αποφύγουν αντικατοπτρίζεται στη βαθμολογία της αποφυγής αβεβαιότητας.

Ο μακροπρόθεσμος ή βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός περιγράφει αν μια κουλτούρα τείνει να σχεδιάζει και να σκέφτεται μακροπρόθεσμα ή αν μπορεί να χαρακτηριστεί περισσότερο από βραχυπρόθεσμη σκέψη και δράση ή αυθορμητισμό. Στους πολιτισμούς με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, η έμφαση δίνεται στην οικοδόμηση προσωπικών σχέσεων ή δικτύων σχέσεων, στο σεβασμό των ανωτέρων, των ηλικιωμένων και των παραδόσεων. Στις βραχυπρόθεσμα προσανατολισμένες κουλτούρες, από την άλλη πλευρά, η εστίαση είναι στην επίτευξη γρήγορου κέρδους και στην υπερηφάνεια για την ικανότητα γρήγορης προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Η επιδοκιμασία έναντι της αυτοσυγκράτησης περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ενός πολιτισμού ελέγχουν τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις τους. Αυτή η διάσταση παρέχει πληροφορίες σχετικά με το βαθμό στον οποίο ένας πολιτισμός αποδέχεται την αυτοπραγμάτωση του κάθε ατόμου. Σε μια κουλτούρα με υψηλή αξία, οι περιθωριοποιημένες ομάδες ή οι άνθρωποι που δεν συμμορφώνονται με τον "μέσο όρο" είναι επίσης αποδεκτοί. Η ατομική ελευθερία αποτελεί εκεί σημαντική αξία. Αυτό δεν συμβαίνει στους "ελεγχόμενους" πολιτισμούς, όπου ισχύουν αυστηρότεροι κανονισμοί.

Το λογισμικό σύγκρισης σας επιτρέπει να συγκρίνετε τις εθνικές κουλτούρες με βάση τις έξι διαστάσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Ένα παράδειγμα σύγκρισης δύο πολιτισμών σύμφωνα με τον Hofstede: Hofede: Δανία και Πολωνία



Το γράφημα δείχνει χαμηλή βαθμολογία για τη Δανία στην απόσταση ισχύος (18). Αυτό σημαίνει ότι πολλοί άνθρωποι στη Δανία βιώνουν σχετικά επίπεδες ιεραρχίες και μια σε μεγάλο βαθμό εταιρική σχέση με τους προϊσταμένους στην επαγγελματική τους ζωή. Η αυτονομία των μελών της ομάδας είναι πιθανό να εκτιμάται ιδιαίτερα. Συγκριτικά, η Πολωνία εμφανίζει πολύ υψηλότερη βαθμολογία (68). Στην πράξη, αυτό πιθανόν να σημαίνει, μεταξύ άλλων, ότι υπάρχουν υψηλότερες προσδοκίες για τους "κατόχους εξουσίας" και ότι μεγάλο μέρος της ευθύνης εναπόκειται σε αυτούς.

Όταν άνθρωποι που έχουν συνηθίσει σε αυτούς τους διαφορετικούς τρόπους εργασίας συνεργάζονται, μπορεί να προκύψουν προκλήσεις. Αυτές μπορεί να αφορούν, για παράδειγμα, την ανάθεση καθηκόντων, την ανάληψη ευθυνών και την απόφαση για το πόση αυτονομία αναμένεται όταν εργάζονται σε μια ομάδα ή στις γενικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και του ηγέτη. Η μία προσέγγιση της ηγεσίας μπορεί να εκληφθεί ως πολύ "ήπια" και ανίσχυρη, ενώ η άλλη ως πολύ αυταρχική, κατευθυντική ή αποστασιοποιημένη.

Μια σαφής διαφορά μπορεί επίσης να παρατηρηθεί στην αρρενωπότητα και τη θηλυκότητα: Δανία (16) και Πολωνία (64). Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι για πολλούς ανθρώπους στη

Δανία, η ποιότητα ζωής και η φροντίδα ο ένας για τον άλλον έχουν μεγάλη σημασία, και ότι για πολλούς ανθρώπους στην Πολωνία, ο ανταγωνισμός καθώς και η απόδοση και η επιτυχία παίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ζωή. Οι συμπεριφορές αυτές θα μπορούσαν, μεταξύ άλλων, να αποτελέσουν πηγή διαφορετικών κινήτρων σε διακρατικές ομάδες.

Το γράφημα δείχνει μια άλλη διαφορά στην αποφυγή της αβεβαιότητας: Δανία (23) και Πολωνία (93). Από αυτές τις τιμές μπορούμε να συμπεράνουμε ότι πολλοί άνθρωποι στη Δανία έχουν συνηθίσει να εργάζονται σε ευέλικτα συστήματα όπου οι βραχυπρόθεσμες αλλαγές μπορεί να είναι το ζητούμενο. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι για πολλούς ανθρώπους στην Πολωνία οι κανόνες και οι νόρμες είναι σχετικά σημαντικοί στο πλαίσιο της εργασίας τους και ότι οι νέες ή ανορθόδοξες προσεγγίσεις και ιδέες μπορεί να προκαλέσουν αβεβαιότητα. Στη συνεργασία των ανθρώπων που έχουν συνηθίσει σε αυτούς τους διαφορετικούς τρόπους εργασίας, μπορεί να προκύψουν προκλήσεις, μεταξύ άλλων όσον αφορά την ανάγκη για ασφάλεια, εμπιστοσύνη ή αυτοοργάνωση.

Η σύγκριση των χωρών δεν έχει να κάνει με την αξιολόγηση του ποιος τρόπος εργασίας είναι καλύτερος ή χειρότερος. Αυτή η προσέγγιση απλώς θα αύξανε τις εντάσεις στις διαπολιτισμικές ομάδες. Ο στόχος είναι να αναπτυχθεί η συνειδητοποίηση των διαφορών, να αντιμετωπιστούν ενεργά και να αναπτυχθεί η αμοιβαία κατανόηση - χωρίς να κρίνεται. Το επόμενο βήμα είναι η κοινή ανάπτυξη μιας διαδικασίας και κανόνων που είναι κατάλληλοι για όλους.

Συγκρίνετε τον πολιτισμό της χώρας σας με τον πολιτισμό μιας άλλης χώρας. Τι κοινό έχουν και ποιες είναι οι διαφορές; Πού βρίσκετε ομοιότητες; Ποιες αντιθέσεις θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη συνεργασία; Τι αξίζει να συζητήσετε και ποιοι τομείς της συνεργασίας θα πρέπει να ρυθμιστούν συμβατικά

προκειμένου να συνεργαστείτε καλά;

Να θυμάστε: σε κάποιο βαθμό, όλοι μας διαμορφωνόμαστε από την κουλτούρα στην οποία μεγαλώσαμε. Αλλά το ατομικό μας υπόβαθρο, οι επιλογές ζωής και η προσωπικότητά μας παίζουν επίσης μεγάλο ρόλο. Ίσως η κουλτούρα σας να εκτιμά τη μεγάλη απόσταση εξουσίας, αλλά εσείς να συμπεριφέρεστε με άτυπο τρόπο και να προτιμάτε έναν συνεργατικό τρόπο ηγεσίας. Οι παραπάνω αρχές χαρακτηρίζουν την επικρατούσα κουλτούρα σε μια χώρα και δεν μπορούν εύκολα να μεταφερθούν στις αξίες τις δικές σας ή των συναδέλφων σας.

Μάθετε πώς οι προσωπικές σας στάσεις διαφέρουν από τις εθνικές αντιλήψεις. Ζητήστε ανατροφοδότηση από συναδέλφους από άλλες κουλτούρες.

5. Προσαρμόστε το στυλ επικοινωνίας σας

Ο Andy Molinsky, ερευνητής και επαγγελματίας της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, εξηγεί τις διαπολιτισμικές διαφορές μέσω των διαφορών στο στυλ επικοινωνίας, κατανέμοντάς τες σε 6 σημαντικές διαστάσεις.

Αμεσότητα: Πώς αναμένεται να επικοινωνήσετε ευθέως σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Αναμένεται να πείτε ακριβώς αυτό που θέλετε να πείτε ή να "υπαινωθείτε" κάτι με πιο έμμεσο τρόπο;

Ενθουσιασμός: Πόσο συναίσθημα και δέσμευση αναμένεται να δείξετε κατά την επικοινωνία. Μπορείτε να εκφράσετε το πώς αισθάνεστε ή είναι πιο σωστό να κρύβετε τα θετικά συναισθήματα;

Τυπικότητα: Το μέγεθος του σεβασμού και της ευπρέπειας που αναμένεται να επιδείξετε με το στυλ επικοινωνίας σας. Αναμένεται να επιδείξετε υψηλό επίπεδο σεβασμού της επικοινωνίας με κάποιον σε μια συγκεκριμένη κατάσταση ή μπορείτε να είστε πιο ανεπίσημοι;

Αυτοπεποίθηση: Πόσο έντονα αναμένεται ή επιτρέπεται να εκφράσετε τη γνώμη σας και να υποστηρίξετε την άποψή σας σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα. Θα πρέπει να εκφράζετε τον εαυτό σας ευθέως ή να προσπαθείτε να κρύψετε ή να υποβαθμίσετε την άποψή σας;

Αυτοπροβολή: Ο βαθμός στον οποίο μπορείτε να μιλήσετε θετικά για τον

Η περιγραφή των κριτηρίων βασίζεται στον Andy Molinsky: Για περισσότερες πληροφορίες δείτε την ενότητα "Πηγές".

εαυτό σας. Θα πρέπει να προωθήσετε ενεργά τα θετικά σας προσόντα ή να είστε πιο συγκρατημένοι;

Προσωπική αποκάλυψη: Ο βαθμός στον οποίο είναι σκόπιμο να αποκαλύψετε προσωπικές πληροφορίες για τον εαυτό σας σε άλλους. Θα πρέπει να είστε ανοιχτοί και προσηλωμένοι στην έκφραση λεπτομερειών για τη ζωή σας ή είναι πιο σημαντικό να κρύβετε αυτές τις προσωπικές λεπτομέρειες;

Το δυνατό σημείο αυτού του μοντέλου είναι η πρακτικότητα και η απλότητά του. Για να ταιριάξετε τα στυλ επικοινωνίας, πρέπει να παρατηρήσετε τόσο την άλλη κουλτούρα όσο και τις προσωπικές σας προτιμήσεις για επικοινωνία. Με αυτόν τον τρόπο, είναι δυνατόν να προσδιορίσετε πότε η επικοινωνία βρίσκεται εντός της ζώνης άνεσης. Αυτό αναφέρεται στο πότε οι πολιτισμικές προσδοκίες και οι προσωπικές προτιμήσεις ταιριάζουν σε κάποιο βαθμό ή στο πού εμφανίζεται ένα χάσμα. Μόλις εντοπίσετε το επικοινωνιακό κενό, θα πρέπει να προσεγγίσετε τον ομόλογό σας ή τον πολιτισμό του με μικρά βήματα με τον τρόπο και το στυλ που είναι αποδεκτό από εσάς.

Δύο παραδείγματα: στην κουλτούρα σας, η αυτοπροβολή δεν συγχωρείται. Έρχεστε στις ΗΠΑ όπου αυτό το χαρακτηριστικό είναι επιθυμητό. Μπορείτε να αναζητήσετε έναν νέο τρόπο για να μιλήσετε για τις ικανότητές σας με θετικό τρόπο. Θα μπορούσατε να αναφέρετε προηγούμενες επαγγελματικές επιτυχίες ή προσόντα που σχετίζονται με το πλαίσιο της επικοινωνίας σε μια συζήτηση, έτσι ώστε οι πληροφορίες αυτές να βοηθούν και τη συνεργασία σας και να μην αφορούν μόνο την αυτοπροβολή.



Αν συναντήσετε μια κουλτούρα όπου η αποκάλυψη προσωπικών πληροφοριών έχει σημασία, αλλά αποτελεί προσωπική παράβαση για εσάς να μιλήσετε για την ιδιωτική σας ζωή, μπορείτε να εξετάσετε ποιες πληροφορίες είναι αποδεκτό να μοιραστείτε. Αν δεν θέλετε να μιλήσετε για την οικογενειακή σας κατάσταση, μπορείτε να αποκαλύψετε πληροφορίες για τα χόμπι σας.

6. Συνεχίστε να αναπτύσσετε τις διαπολιτισμικές σας δεξιότητες

Ακόμη και αν είστε ήδη καλά ενημερωμένοι σχετικά με τις πολιτισμικές και εθνοτικές διαφορές, μπορεί πάντα να προκύψουν

απρόβλεπτες καταστάσεις. Το κλειδί της καλής διαπολιτισμικής επικοινωνίας είναι η αποφυγή υποθέσεων. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κάνετε ερωτήσεις προτού βγάλετε συμπεράσματα.

Η διαπολιτισμική ικανότητα απαιτεί δεξιότητες όπως η προσεκτική ακρόαση, η περίεργη ερώτηση, η προσεκτική παρατήρηση, η διεξοδική ανάλυση, η ανοιχτή επικοινωνία, η καλή γλωσσική ικανότητα, η ικανότητα ενεργού διαλόγου και η ευαισθησία στη μη λεκτική επικοινωνία.

Για να ενισχύσετε αυτές τις ικανότητες, χρησιμοποιήστε άλλα εργαλεία INCLUDE του παρόντος κεφαλαίου: και "ο ηγέτης ως προπονητής".



ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΠΟ ΜΕΡΑ ΣΕ ΜΕΡΑ

Αναπτύσσοντας μια ηγετική προσέγγιση χωρίς αποκλεισμούς, αναπτύσσετε ταυτόχρονα τη διαπολιτισμική σας επάρκεια. Πρόκειται για μακροχρόνια μάθηση και όχι απλώς για μια ακόμη δεξιότητα. Απαιτεί συνεχή προσοχή και ταπεινότητα.

Όταν εργάζεστε με συναδέλφους που έχουν μεγαλώσει σε μια κουλτούρα διαφορετική από τη δική σας, οι πληροφορίες σχετικά με αυτές τις κουλτούρες μπορούν να σας δώσουν έναν προσανατολισμό για τη συνεργασία. Ωστόσο, δεν μπορείτε να βγάλετε συγκεκριμένα συμπεράσματα από αυτές τις γενικές πληροφορίες για συγκεκριμένες εργασιακές σχέσεις με συναδέλφους, καθώς οι πληροφορίες αυτές αποτελούν μόνο ένα μέρος αυτών των ατόμων. Επιπλέον, είναι επίσης πιθανό οι συνάδελφοι να ανήκουν σε μια μειονοτική κουλτούρα μιας χώρας. Επιπλέον, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η ταυτότητα ενός ατόμου είναι πολυδιάστατη και ότι η επιρροή ενός πολιτισμού δεν εξηγεί το σύνολο της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των επιλογών. Τα προαναφερθέντα μοντέλα δεν αποσκοπούν στην προώθηση

της στερεοτυπικής σκέψης, αλλά στην ευαισθητοποίηση σχετικά με τις πολιτισμικές διαφορές.

Η στάση σας (σεβασμός, περιέργεια, διαφάνεια, πνεύμα ανακάλυψης, εθνορατιστικός προσανατολισμός) και οι προσωπικές σας δεξιότητες (ακρόαση, παρατήρηση, ανάλυση, επικοινωνία) είναι ουσιαστικά αυτά που έχουν σημασία όταν εργάζεστε με ανθρώπους από άλλα πολιτισμικά περιβάλλοντα, παρά οι πραγματικές σας γνώσεις για τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες.

ΠΟΡΟΙ

Συστάσεις:

Bennett, Milton (1986): International Journal of Intercultural Relations, 10 (2), σ. 179-196: https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity.

Apedaile, Sarah; Schill, Lenina (2008): Lenille: Critical Incidents for Intercultural Communication (Κρίσιμα περιστατικά για τη διαπολιτισμική επικοινωνία). Ένα διαδραστικό εργαλείο για την ανάπτυξη ευαισθητοποίησης, γνώσεων και δεξιοτήτων. NorQuest College: <https://www.norquest.ca/NorquestCollege/media/pdf/about/resources/intercultural-resources-for-educators/critical-incidents-for-intercultural-communication-toolkit.pdf>.

Molinsky, Andy (2013): Andy Molky, Andy Molky: Global Dexterity: Global Dexterity. Πώς να προσαρμόζετε τη συμπεριφορά σας σε διαφορετικές κουλτούρες χωρίς να χάνετε τον εαυτό σας στη διαδικασία; Harvard Business Review Press.

Hofstede, Geert, Hofstede, Gert Jan, Minkov, Michael (2010): Minkov: Πολιτισμοί και οργανισμοί - Λογισμικό του νου. Η διαπολιτισμική συνεργασία και η σημασία της για την επιβίωση- McGraw-Hill Education.

Matveev, Alex (2018): Alex Matev: Intercultural Competence in Organizations: Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players, Springer.

Διαδίκτυο: EU-Projekt Digipass: <https://www.digi-pass.eu/how-to-measure-intercultural-competence>

Διαδίκτυο: GLOBE-Project: <https://globeproject.com/results/countries/POL?menu=country#country>

Βίντεο: Ngozi, The danger of a single story: https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story/transcript

HASHTAGS:

#κουλτούρα #διαφορετικότητα #διαφορές #προκατάληψη #στερεότυπα
#επικοινωνία

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Γιατί είναι χρήσιμη αυτή η μέθοδος;

- Θα είστε σε θέση να αξιολογήσετε τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό ή την εταιρεία σας.
- Θα συνειδητοποιήσετε καλύτερα τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του ψηφιακού μετασχηματισμού και θα αντιληφθείτε τις δυνατότητες των ψηφιακών εφαρμογών.
- Θα οδηγηθείτε συστηματικά στη διαδικασία ανάπτυξης μιας στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού σας.
- Θα είστε σε θέση να διευκολύνετε τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό σας.
- Θα διευρύνετε τη διοικητική σας εμπειρία και τις ηγετικές σας ικανότητες στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Θα λάβετε πρακτικές οδηγίες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού σας, τις οποίες εσείς και η ομάδα σας θα μπορείτε να εφαρμόσετε αμέσως στην εργασία σας.

Από την πρακτική

Ο Thomas είναι διευθυντής ενός κέντρου σεμιναρίων σε μια αγροτική περιοχή στο κέντρο της Γερμανίας. Από την ίδρυσή του το 1995, το κέντρο ειδικεύεται στο θέμα της βιώσιμης ανάπτυξης και της προστασίας του περιβάλλοντος. Μέρος των υπηρεσιών που προσφέρει είναι η επαγγελματική διαμονή και τροφοδοσία.

Το κέντρο σεμιναρίων απασχολεί περισσότερους από 40 υπαλλήλους και προσφέρει χώρο για μάθηση, ανταλλαγή και συζήτηση ιδεών, ιδίως σε θέματα που σχετίζονται με ένα βιώσιμο μέλλον. Παρέχει επίσης την ευκαιρία για ένα διάλειμμα στην εξοχή, μακριά από την καθημερινή φασαρία της πόλης. Η μοναδική τοποθεσία του στην ύπαιθρο, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι βρίσκεται κοντά σε μια μεγάλη πόλη, σημαίνει ότι οι επισκέπτες

μπορούν να απολαύσουν τόσο την ηρεμία όσο και την καλή προσβασιμότητα.

Ο Thomas πιστεύει εδώ και αρκετό καιρό ότι το κέντρο σεμιναρίων θα πρέπει να είναι πιο ανοιχτό στον ψηφιακό κόσμο από ό,τι ήταν στο παρελθόν. Μέχρι τώρα όμως η ομάδα του δεν το είχε δει αυτό ως απαραίτητο, ειδικά από τη στιγμή που το κέντρο σεμιναρίων έχει αρκετούς πιστούς πελάτες, συμπεριλαμβανομένων τόσο σχολικών ομάδων όσο και εταιρειών που χρησιμοποιούν τις αίθουσες για εσωτερικά εργαστήρια.

Πριν από δύο χρόνια, ο Thomas άρχισε να εμβαθύνει στην προσέγγιση INCLUDE και μαζί με την ομάδα του αποφασίστηκε ότι το κέντρο σεμιναρίων θα ακολουθούσε τη διαδικασία ανάπτυξης INCLUDE. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, έγινε σαφές, μεταξύ άλλων, πόσο λίγα γνώριζαν προηγουμένως οι εμπλεκόμενοι για τις ευκαιρίες και τους κινδύνους των ψηφιακών τεχνολογιών. Τόσο το ενδιαφέρον όσο και η προθυμία της ομάδας να ασχληθεί με τον ψηφιακό κόσμο αυξήθηκαν.

Στη συνέχεια, όταν οι διάφοροι περιορισμοί και εγκλεισμοί από τον κορονοϊό είχαν ως αποτέλεσμα τα σεμινάρια και τα καταλύματα της επιχείρησης να κλείσουν εντελώς, σε αρκετές περιπτώσεις, έγινε σαφές σε όλους ότι η επιχείρηση πρέπει να προσαρμοστεί στον ψηφιακό κόσμο. Ένα πρόγραμμα έκτακτης στήριξης από την κυβέρνηση σήμαινε ότι το κέντρο σεμιναρίων και οι 40 θέσεις εργασίας μπορούσαν να διασωθούν παρά το κλείσιμο που προκάλεσε ο κορονοϊός. Ωστόσο, ήταν σαφές σε όλους τους εμπλεκόμενους ότι θα είχαν ξεπεράσει καλύτερα την πανδημία αν είχαν επεκτείνει νωρίτερα τις υπηρεσίες τους ώστε να συμπεριλάβουν τα ψηφιακά μέσα.

Μαζί, ως ομάδα, αποφάσισαν ότι ο Thomas και ένας άλλος συνάδελφος από τον τομέα "Εκπαίδευση για τη βιώσιμη ανάπτυξη" θα έπρεπε να λάβουν μέρος σε ένα πιστοποιημένο διαδικτυακό εκπαιδευ-

* This training course really does exist. You can find out more about it at www.emcra.eu.

τικό πρόγραμμα που θα τους εκπαιδεύει να γίνουν ψηφιακοί διαχειριστές. Το κόστος για τη συμμετοχή στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα καλύφθηκε κατά 100% από τη γερμανική κυβέρνηση. Ένα σημαντικό μέρος αυτού του εκπαιδευτικού προγράμματος ήταν η πρακτική εργασία με ένα εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού, το οποίο εξηγούνταν και εξασκούνταν βήμα προς βήμα. Ήδη κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος, ο Thomas και ο συνάδελφός του είχαν κάποιες συναρπαστικές ιδέες που στη συνέχεια παρουσίασαν σε ολόκληρη την ομάδα.

Με βάση αυτές τις εμπειρίες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ο Thomas και η ομάδα του κέντρου μπόρεσαν να αναπτύξουν από κοινού ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο για ολόκληρο τον οργανισμό. Μεταξύ άλλων, αυτό το νέο μοντέλο δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα από το προηγούμενο μοντέλο στα ψηφιακά κανάλια. Αυτό κατέστησε δυνατή την προσέγγιση νέων ομάδων-στόχων. Τώρα, για παράδειγμα, οι ιδιώτες χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την καλή υποδομή για εργασία και την όμορφη τοποθεσία του κέντρου σεμιναρίων στην ύπαιθρο για επαγγελματικές διαμονές που διαρκούν αρκετές εβδομάδες. Οι εργοδότες χρηματοδοτούν ένα μέρος των δαπανών που προκύπτουν. Τελικά, όλοι επωφελούνται: οι νέοι πελάτες έχουν έναν όμορφο χώρο εργασίας και μπορούν να εργάζονται εκεί συγκεντρωμένα και χωρίς διακοπές. Και από την άλλη, οι εργοδότες τους εξοικονομούν δαπάνες, ακόμη και παρά τις επιδοτήσεις που καταβάλλουν για τη διαμονή τους, αφού τώρα που έληξε ο περιορισμός του κορονοϊού, πρέπει να δαπανήσουν πολύ λιγότερα για να νοικιάσουν γραφειακούς χώρους στο κέντρο μιας μεγάλης πόλης. Επιπρόσθετα, το κέντρο λαμβάνει επίσης πρόσθετα έσοδα που υπερκαλύπτουν ακόμη και τα μειωμένα έσοδα από τις σχολικές ομάδες που δεν έχουν ακόμη επιστρέψει μετά την πανδημία.

Ο Thomas και η ομάδα του είναι πεπεισμένοι ότι αυτό ήταν μόνο το πρώτο

βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση. Υπάρχουν και άλλες συγκεκριμένες ιδέες στον κατάλογο δραστηριοτήτων που δημιούργησαν για την εφαρμογή του νέου επιχειρηματικού τους μοντέλου, από τις οποίες η ομάδα αναμένει να δει παρόμοια θετικά αποτελέσματα.

Με λίγα λόγια

Το εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι ένα μόνο εργαλείο. Είναι ένα "εργαλείο των εργαλείων". Διάφορες γνωστές και αποτελεσματικές μέθοδοι και μέσα συνδυάζονται με τέτοιο τρόπο στο εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού ώστε ο ψηφιακός μετασχηματισμός, αν και δεν είναι εύκολος, να μπορεί να πραγματοποιηθεί με επιτυχία από κάθε οργανισμό σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητα και χωρίς εξωτερικές συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Είναι σημαντικό να αποκτήσουν όσο το δυνατόν περισσότεροι οργανισμοί τα απαραίτητα εφόδια για να καθορίσουν την αναγκαία στρατηγική και επιχειρησιακή πορεία προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού και να ξεκινήσουν την εφαρμογή του στις τρέχουσες επιχειρηματικές τους διαδικασίες.

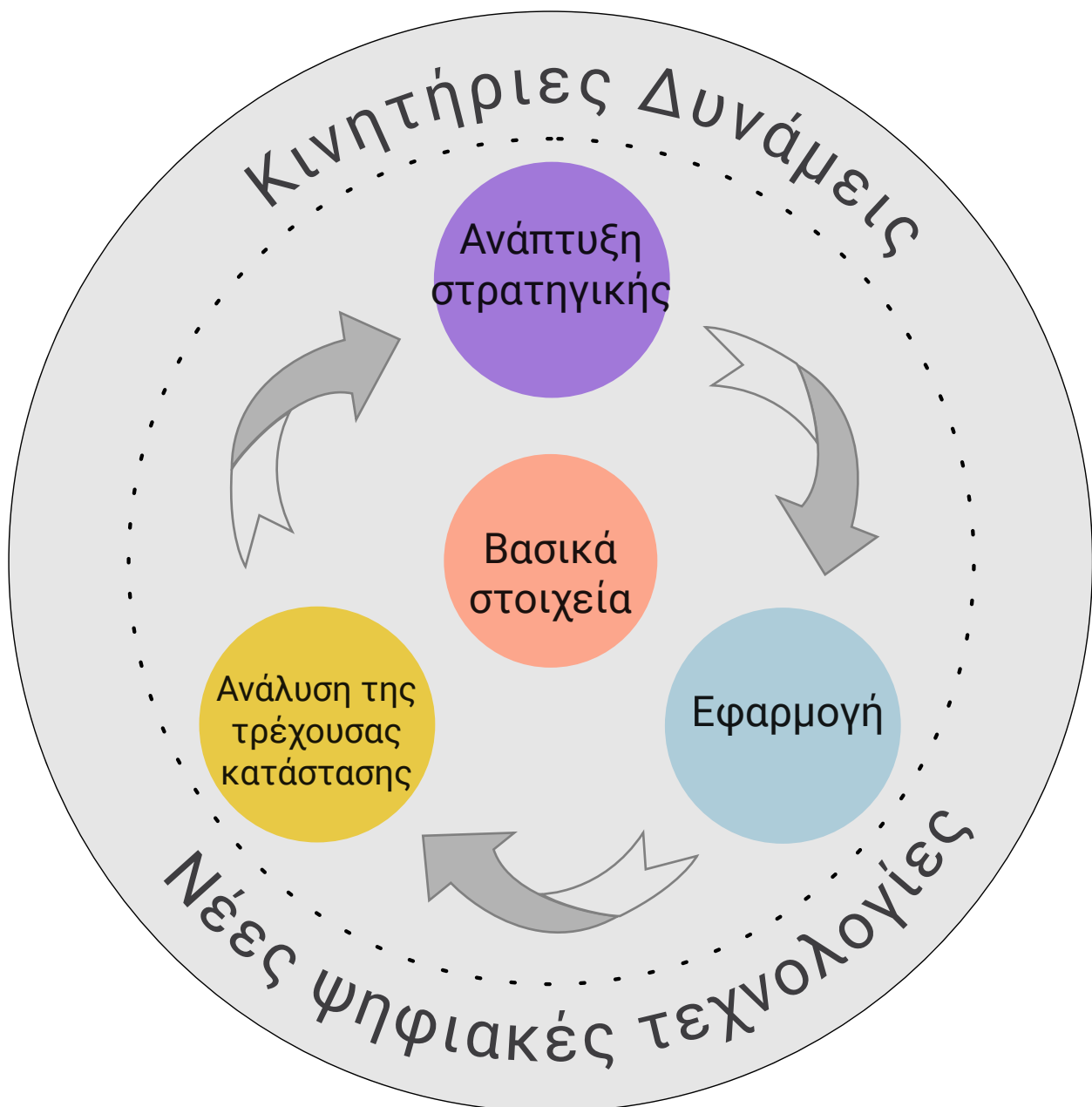
Σήμερα, κάθε οργανισμός χρειάζεται υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και προσωπικό που να έχουν βαθιά κατανόηση των δυνατοτήτων των ψηφιακών τεχνολογιών και εφαρμογών και που να μπορούν να διευκολύνουν την αναγκαία διαδικασία αλλαγής στον οργανισμό τους. Το εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού προσφέρει ένα εργαλείο αυτοεκπαίδευσης, το οποίο είναι προσβάσιμο στο διαδίκτυο και είναι δωρεάν για όλους τους εμπλεκόμενους, ώστε να το χρησιμοποιήσουν άμεσα στους χώρους εργασίας τους.

Τα υλικά εργασίας, μάθησης και σχεδιασμού που παρέχονται από το εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού θα σας βοηθήσουν να κατανοήσετε τις ευκαι-

ρίες και τους κινδύνους του ψηφιακού μετασχηματισμού. Αναπτύσσοντας και εφαρμόζοντας την ατομική σας ψηφιακή στρατηγική μετασχηματισμού, θα μπορέσετε να αυξήσετε βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά σας.

Τα βασικά στοιχεία του εργαλείου ψηφιακού μετασχηματισμού βασίζονται το ένα στο άλλο. Ένας γρήγορος έλεγχος θα σας δώσει μια πρώτη εντύπωση για το πού βρίσκεστε σήμερα. Βασιζόμενοι σε αυτό, σύντομες ενότητες θα σας βοηθήσουν να εξοικειωθείτε με τις σημαντικότερες τεχνολογικές εξελίξεις, για παράδειγμα τα μεγάλα δεδομένα, το blockchain ή την τεχνητή νοημοσύνη (AI). Στη συνέχεια, το εργαλείο θα σας καθοδηγήσει στην ατομική σας διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού με οδηγίες βήμα προς βήμα. Με το εργαλείο ιεράρχησης προτεραιοτήτων στο τέλος, έχετε στη διάθεσή σας ένα εργαλείο που θα σας βοηθήσει να αποφασίσετε τι πρέπει να γίνει πρώτα.

Με μια ματιά: Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού





INSTRUCTIONS

Ψηφιοποίηση έναντι ψηφιακού μετασχηματισμού - τι είναι ποιο;

Πριν ασχοληθείτε με τα απτά βήματα στο δρόμο σας προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσετε τι σημαίνει ψηφιακός μετασχηματισμός. Ο ευκολότερος τρόπος για να γίνει αυτό είναι να διακρίνετε τον ψηφιακό μετασχηματισμό από την ψηφιοποίηση, αν και οι δύο όροι χρησιμοποιούνται συνήθως συνώνυμα στην καθημερινή χρήση.

Τι εννοούμε με τον όρο ψηφιοποίηση; Με απλά λόγια: αυτό που γινόταν προηγουμένως χειροκίνητα, για παράδειγμα σε χαρτί, μεταφέρεται σε ψηφιακή μορφή. Αυτό συμβαίνει ήδη εδώ και πολλά χρόνια και παρόλα αυτά παραμένουν πολλά περιθώρια βελτίωσης σχεδόν σε όλες τις ΜΜΕ και τις ΜμΕ. Η ψηφιοποίηση εξισώνεται επίσης συχνά με την αυτοματοποίηση.

Για παράδειγμα: μια τρέχουσα διαδικασία αναπαράγεται ψηφιακά για

να διαμορφωθούν τα επιμέρους βήματα όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, έτσι ώστε μετά από ένα ερώτημα πελάτη να αποστέλλεται αμέσως μια προσφορά απευθείας από το σύστημα, η παράδοση του προϊόντος να ξεκινά αυτόματα μετά από μια παραγγελία και το αντίστοιχο τιμολόγιο να είναι αμέσως διαθέσιμο και να διαβιβάζεται ταυτόχρονα στην εσωτερική λογιστική ομάδα ή στη διασύνδεση με τον φορολογικό σύμβουλο.

Τι είναι, αντίθετα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός; Συνοψίζοντας: ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν "οδηγείται" ποτέ από την τεχνολογία. Το γεγονός ότι υπάρχει μια ψηφιακή λύση δεν σημαίνει ότι πρέπει να ψηφιοποιηθεί αμέσως. Όταν πρόκειται για μια διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού, ο πελάτης σας ή η ομάδα-στόχος βρίσκεται στο επίκεντρο της ανάλυσης σας. Όλα αφορούν την επίλυση των προβλημάτων των πελατών σας με έναν νέο ή διαφορετικό τρόπο. Στόχος σας είναι να επιλύσετε τόσο τα γνωστά όσο και τα νέα προβλήματα των πελατών σας με τις καλύτερες τεχνικές επιλογές.

Η τεχνολογία είναι μόνο ένα μέσο για ένα σκοπό. Επομένως, είναι απαραίτητο να αφιερώσετε χρόνο για να εξετάσετε τις ψηφιακές, τεχνολογικές εξελίξεις που αλλάζουν τον κόσμο μας προς το καλύτερο. Αυτό εξακολουθεί να ισχύει, ακόμη και αν είστε βέβαιοι ότι η τεχνητή νοημοσύνη (AI), για παράδειγμα, δεν έχει ακόμη καμία επίπτωση στην επιχείρησή σας ή στον οργανισμό σας.

Έτσι, ο ψηφιακός μετασχηματισμός υπερβαίνει την ψηφιοποίηση. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά την αλλαγή του οργανισμού στο σύνολό του. Ωστόσο, συχνά, το μόνο που συμβαίνει είναι το εξής: πολλοί οργανισμοί προσπαθούν απλώς να εκσυγχρονίσουν υφιστάμενες διαδικασίες ή τομείς της επιχείρησής τους με τη βοήθεια νέων ψηφιακών τεχνολογιών. Αυτό δεν είναι αρκετό. Προχωρώντας με αυτόν τον τρόπο, χάνετε ενδιαφέρουσες και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Χάνετε επίσης από τα μάτια σας κινδύνους για την επιχείρησή σας που δεν έχετε ακόμη εντοπίσει.

Είναι γεγονός ότι ο επιτυχημένος ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί ψηφιοποίηση, αλλά δεν πρέπει να ξεχνάτε τη θεμελιώδη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η αποτυχία να το κάνετε αυτό θα σημαίνει ότι, παρόλο που όλα θα είναι αρχικά ψηφιακά, δεν θα έχετε πελάτες ή ανθρώπους να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες σας στο μέλλον.

Ψηφιακός μετασχηματισμός στην πράξη: πώς πρέπει να προχωρήσω;

Θα πρέπει να προχωράτε ένα βήμα τη φορά. Έτσι, η πολύπλοκη διαδικασία του ψηφιακού σας μετασχηματισμού θα υποδιαιρείται σε επιμέρους τμήματα που είναι ευκολότερο να αντιμετωπίσει ο οργανισμός σας. Οι φάσεις του εργαλείου

ψηφιακού μετασχηματισμού βασίζονται λογικά η μία στην άλλη και το εργαλείο περιέχει όλα τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιήσετε κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας.

Στη Φάση 1 θα θέσετε τα θεμέλια για την επιτυχία της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού σας. Θα μάθετε ποια σημαντικά εργαλεία διαχείρισης είναι το κλειδί. Με άλλα λόγια, θα μάθετε μεταξύ άλλων τι πρέπει να προσέξετε στον τομέα της διαχείρισης αλλαγών ή έργων.

Στη Φάση 2, το επίκεντρο είναι η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού σας. Μόνο όταν γνωρίζετε πού βρίσκεται σήμερα ο οργανισμός σας, θα είναι δυνατόν να λάβετε συνειδητές και σωστές αποφάσεις σχετικά με τις μελλοντικές αλλαγές. Σε αυτή τη φάση θα αναλύσετε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία σας και θα πραγματοποιήσετε μια απογραφή του τρέχοντος επιχειρηματικού σας μοντέλου.

Στη Φάση 3 θα κάνετε ένα αποφασιστικό βήμα από την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης προς τη νέα ψηφιακή στρατηγική. Θα αναπτύξετε - ιδανικά μαζί με την ομάδα σας - τη στρατηγική σας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Το μελλοντικό σας επιχειρηματικό μοντέλο θα προκύψει με βάση αυτό.

Η Φάση 4 αφορά τη μετατροπή των αποφάσεων και των νέων κατευθύνσεων που έχετε λάβει σε πραγματικότητα. Η ιεράρχηση προτεραιοτήτων και η υλοποίηση είναι οι βασικοί όροι σε αυτή τη φάση. Θα αξιολογήσετε και θα προγραμματίσετε όλα τα απαραίτητα μέτρα για να επιτύχει ο ψηφιακός σας μετασχηματισμός

Ψηφιακός μετασχηματισμός - οδηγίες βήμα προς βήμα



Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, παρόλο που αφορά τη χρήση της πιο σύγχρονης τεχνολογίας, είναι πρωτίστως διαχειριστικό έργο και, ακόμη περισσότερο, έργο ηγεσίας. Κανείς δεν πρέπει να ακολουθεί τυφλά τις τεχνικές τάσεις, απλώς και μόνο επειδή όλοι μιλούν γι' αυτές.

Αν χρησιμοποιείτε με συνέπεια τη συστηματική προσέγγιση του εργαλείου ψηφιακού μετασχηματισμού, τότε στο τέλος θα κρατάτε στα χέρια σας έναν κατάλογο προγραμματισμού που θα σας λέει τι πρέπει να κάνετε στη συνέχεια. Με αυτόν τον τρόπο, θα θέσετε τα θεμέλια για να μπορέσει ο οργανισμός σας να δράσει με επιτυχία, ακόμη και σε πέντε ή δέκα χρόνια. Σύμφωνα με το INCLUDE, διαμορφώστε την όλη διαδικασία έτσι ώστε να περιλαμβάνει όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους από όλα τα τμήματα του οργανισμού σας. Σκεφτείτε αν έχει νόημα να συμπεριλαμβάνετε σημαντικούς εταίρους σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Φάση 1 Θεμέλια

Βήμα 1: Ξεκινήστε το έργο του ψηφιακού σας μετασχηματισμού

Εδώ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες σημαντικές πτυχές: θα αποφασίσετε εσωτερικά πώς θα οργανωθεί το έργο σας, ποιος θα είναι επικεφαλής και ποιοι θα ανήκουν στην ομάδα έργου. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αποφασίσετε πώς θα αναφερθεί το έργο σε ολόκληρο τον οργανισμό και πώς θα συγκεντρωθεί ανατροφοδότηση από όσους δεν συμμετέχουν άμεσα στο έργο.

Όσον αφορά την ανάπτυξη ομάδων, ένα εργαλείο που έχετε στη διάθεσή σας είναι το εργαλείο INCLUDE "Team Canvas". Για να διατηρήσετε μια συνεχή επισκόπηση όλων των ιδεών και προτάσεων που συνδέονται με τη διαδικασία αλλαγής σας, θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε το φύλλο εργασίας "Πρωτόκολλο Αλλαγής" που έχει σχεδιαστεί ειδικά για το σκοπό αυτό.

Όλες οι φάσεις της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού σας απαιτούν δεξιότητες από τους τομείς της διαχείρισης έργων, της διαχείρισης αλλαγών, της διαχείρισης γνώσεων και της διαχείρισης κινδύνων. Ακόμη και αν έχετε ήδη καλές δεξιότητες σε αυτούς τους τομείς, θα πρέπει να ρίξετε μια ματιά στις αντίστοιχες ενότητες που έχουν διατεθεί.



Φάση 2 Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού σας

Βήμα 2: Μέτρηση των εξωτερικών επιρροών στην επιχείρησή σας

Τώρα θα μάθετε για την ανάλυση PESTLE. Με αυτό το εργαλείο, θα μετρήσετε όλες τις εξωτερικές επιρροές που επηρεάζουν τον οργανισμό σας από το εξωτερικό. Όσο περισσότερα άτομα εμπλέξετε από τους διάφορους τομείς του οργανισμού σας, τόσο πιο ολοκληρωμένο και ουσιαστικό θα είναι το αποτέλεσμα.

Βήμα 3: Μέτρηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησής σας

Η ανάλυση χάσματος (Gap Analysis) θα σας βοηθήσει σε αυτό. Με αυτό το εργαλείο θα αναγνωρίσετε σε ποιους τομείς δραστηριότητας αποδίδετε σήμερα καλύτερα ή χειρότερα από ό,τι είναι απαραίτητο ή αναμενόμενο.

Βήμα 4: Περιγράψτε το τρέχον επιχειρηματικό σας μοντέλο

Μπορείτε να το κάνετε καλά και με σαφήνεια με το εργαλείο επιχειρηματικού μοντέλου CANVAS. Με το αποτέλεσμα θα λάβετε ένα διάγραμμα που απεικονίζει με σαφήνεια τα εννέα πιο σημαντικά βασικά στοιχεία του οργανισμού σας σε ένα μόνο φύλλο.

Φάση 3 Από την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης στη νέα ψηφιακή στρατηγική

Βήμα 5: Συλλογή στοιχείων και προτάσεων

Σε αυτό το βήμα θα ερευνήσετε πρώτα τους παράγοντες που γενικά διαφοροποιούν τα επιτυχημένα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα. Θα μάθετε περισσότερα για κορυφαίες εταιρείες στην αγορά σας ή για διάσημους οργανισμούς που γνωρίζετε ότι καταφέρνουν με μεγάλη επιτυχία να απευθύνονται στην ίδια ομάδα-στόχου με εσάς με ψηφιακό τρόπο. Όταν γίνει η ανάλυση, αξίζει να αναζητήσετε συνειδητά παραδείγματα εταιρειών ή οργανισμών εκτός της περιοχής σας ή της χώρας σας. Θα είναι ευκολότερο να έρθετε σε επαφή με αυτούς τους οργανισμούς, δεδομένου ότι δεν είναι κατά κανόνα άμεσοι ανταγωνιστές.



Θα πρέπει επίσης να αναλύσετε την κατεύθυνση προς την οποία η αγορά σας ή οι ανταγωνιστές σας πιθανότατα θα εξελιχθούν τα επόμενα χρόνια.

Τελειώστε εξετάζοντας τόσο τις ανάγκες και τις αγοραστική συμπεριφορά των πελατών ή της ομάδας-στόχου σας, τους λόγους για τους οποίους αυτοί που θα σας ενδιέφεραν δεν αγοράζουν ή δεν χρησιμοποιούν πλέον τις υπηρεσίες σας όπως κάποτε. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα καλών πρακτικών από όλη την Ευρώπη στη διάθεσή σας στο εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού για να ξεκινήσετε.

Βήμα 6: Μάθετε για τις "κινητήριες δυνάμεις" του ψηφιακού μετασχηματισμού και αξιολογήστε τις. Σε αυτό το σημείο θα επικεντρωθείτε λεπτομερέστερα στις δέκα πιο σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις, συμπεριλαμβανομένων των μεγάλων δεδομένων, της τεχνολογίας blockchain ή της τεχνητής νοημοσύνης (AI). Θα αποφασίσετε ποιες από τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες είναι σημαντικές για τον οργανισμό σας ή θα μπορούσαν να είναι σημαντικές στο μέλλον.

Βήμα 7: Ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών στρατηγικών

Θα αναπτύξετε νέες επιχειρηματικές στρατηγικές με τη βοήθεια της ανάλυσης SWOT (SWOT = Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats)

- Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές - Σε αυτό θα εισρεύσουν πληροφορίες από τα προηγούμενα βήματα, ιδίως οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι ή τα δυνατά και αδύνατα σημεία που έχετε μετρήσει στα βήματα 2 και 3 με τη βοήθεια της ανάλυσης PESTLE και της ανάλυσης χάσματος.

Βήμα 8: Αναπτύξτε και περιγράψτε το νέο επιχειρηματικό σας μοντέλο

Τώρα θα προσαρμόσετε το επιχειρηματικό σας μοντέλο ή θα αναπτύξετε ένα εντελώς νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Για το σκοπό αυτό μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα αποτελέσματα της ανάλυσης SWOT που πραγματοποιήσατε προηγουμένως. Θα εργαστείτε ξανά με το εργαλείο επιχειρηματικού μοντέλου CANVAS με το οποίο έχετε ήδη εξοικειωθεί στο βήμα 4.

Φάση 4 Καθορισμός προτεραιοτήτων και

εφαρμογή:

Βήμα 9: Ταξινόμηση και ιεράρχηση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να ασχοληθείτε με τα ακόλουθα σημαντικά καθήκοντα: θα καθορίσετε κριτήρια για την ιεράρχηση των εργασιών ψηφιακού μετασχηματισμού. Με βάση αυτό, θα αξιολογήσετε τον επείγοντα χαρακτήρα και τις αναμενόμενες επιπτώσεις των επιμέρους δραστηριοτήτων. Είναι πλέον σημαντικό να ορίσετε τους

διαθέσιμους πόρους για την υλοποίηση, συμπεριλαμβανομένων τόσο των πόρων προσωπικού όσο και των οικονομικών πόρων. Το ζήτημα αυτό θα έχει μεγάλο αντίκτυπο στην ταχύτητα και στην προσέγγιση προς την υλοποίηση.

Στο τέλος θα έχετε έναν πίνακα που θα παραθέτει τα σημαντικότερα βήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού σας με σειρά προτεραιότητας. Για να τρέξει η διαδικασία ιεράρχησης με δομημένο τρόπο, σας έχει τεθεί στη διάθεσή σας

ένα εργαλείο ιεράρχησης, το οποίο αναπτύχθηκε για τον σκοπό αυτό.

Βήμα 10: Έναρξη της υλοποίησης και παρακολούθηση της προόδου των εργασιών

Τώρα θα καθορίσετε ποιος στον οργανισμό σας είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή των συγκεκριμένων βελτιώσεων. Μπορεί να είναι λογικό να ορίσετε ένα άτομο για όλη τη διάρκεια της υλοποίησης, το οποίο θα διατηρεί την εποπτεία όλων των δραστηριοτήτων που πρέπει να υλοποιηθούν, τότε έχουν επιτευχθεί σημαντικά ορόσημα και ποιοι πόροι είναι διαθέσιμοι. Όπως και σε όλα τα προηγούμενα βήματα, είναι σημαντικό ολόκληρη η ομάδα ή ο οργανισμός σας να συμμετέχει στη διαδικασία της υλοποίησης. Σκεφτείτε πώς θα κοινοποιηθούν οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες στη φάση της υλοποίησης. Λάβετε υπόψη σας ότι οι δεξιότητες στους τομείς της διαχείρισης έργων, της διαχείρισης αλλαγών, της διαχείρισης γνώσεων και της διαχείρισης κινδύνων, η σημασία των οποίων είχε ήδη υπονοηθεί αρχικά στο πρώτο βήμα, είναι καθοριστικές για την επιτυχία της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού σας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν πρόκειται για την υλοποίηση.

Μπορείτε να συγχαρείτε τον εαυτό σας όταν εσείς και ο οργανισμός σας έχετε ολοκληρώσει και τα δέκα βήματα. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός σας έχει κάνει ένα πολύ σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση του μέλλοντος. Ωστόσο σε αυτό το σημείο, δεν πρέπει να υπάρξει εφησυχασμός. Όποιος νομίζει ότι με αυτόν τον τρόπο έχει κατακτήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό έχει κάνει λάθος. Οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις θα συνεχίσουν να συνεπάγονται νέες ευκαιρίες και κινδύνους στα επόμενα χρόνια. Ως εκ τούτου, καλό είναι να διατρέχετε επανειλημμένα τα δέκα βήματα του εργαλείου του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα καλά νέα είναι ότι η διαδικασία θα προχωρεί πιο γρήγορα όταν κάνετε αυτή τη δουλειά για δεύτερη φορά, καθώς θα μπορείτε να αξιοποιήσετε τα αποτελέσματα της πρώτης προσπάθειας.

Επιπλέον, οι τεχνολογικές εξελίξεις χρησιμοποιούνται για την έναρξη της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού που περιγράφεται παραπάνω, αλλά η ουσιαστική εφαρμογή στον οργανισμό σας θα διαμορφωθεί επίσης από τους ανθρώπους. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός για την επιτυχία του ψηφιακού σας μετασχηματισμού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ενασχόληση με περαιτέρω εργαλεία INCLUDE σε αυτό το εγχειρίδιο αποτελεί ουσιαστικό θεμέλιο για την επιτυχία σας.

Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού και INCLUDE - πώς ταιριάζουν μεταξύ τους;

Ο στόχος του εργαλείου ψηφιακού μετασχηματισμού είναι να επιτευχθεί μεγάλος αντίκτυπος με πολλά μικρά βήματα. Επομένως, είναι λογικό για τους περισσότερους οργανισμούς να ολοκληρώνουν τα βήματα μάθησης και εργασίας με τον συντηνόμενο τρόπο. Ωστόσο, όλες οι ενότητες σχετικά με τα εργαλεία έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν επωφελώς μεμονωμένα. Ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης του οργανισμού σας, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα εργαλεία στο σύνολό τους ή ξεχωριστά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης του INCLUDE.

Διαμόρφωση κατάλληλων χρονοδιαγραμμάτων: «Η Ρώμη δεν χτίστηκε σε μια μέρα»

Σημειώστε: η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι μια διαδικασία, για την οποία θα πρέπει να προγραμματίσετε αρκετές εβδομάδες ή και μήνες. Οι βιαστικές ενέργειες είναι αντιπαραγωγικές και συχνά δαπανηρές. Αφιερώστε τον χρόνο που χρειάζεστε χωρίς να παραμελήσετε την καθημερινή σας δραστηριότητα. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο αν θέλετε να ενσωματώσετε το εργαλείο του ψηφιακού μετασχηματισμού στην οργανωτική σας ανάπτυξη INCLUDE. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο από τους τρεις μήνες που προτείνονται στο

βήμα 8 του INCLUDE "Μάθηση, δοκιμή και εξάσκηση" (βλ. κεφάλαιο 4).

Γιατί η διαχείριση της αλλαγής είναι τόσο σημαντική

Όταν πρόκειται για τη διαχείριση της αλλαγής, πολλοί άνθρωποι λένε: "Μπορώ να το κάνω. Το κάνω συνέχεια."

Θα βιώσετε παρόμοιες αντιδράσεις όταν πρόκειται για τη διαχείριση έργων. Οι άνθρωποι θα πουν: "Διαχειρίζομαι έργα εδώ και 20 χρόνια. Τι πρέπει ακόμα να μάθω;"

Αυτό όμως μπορεί να σημαίνει ότι κάνετε τα ίδια λάθη εδώ και 20 χρόνια και δυστυχώς δεν έχετε γίνει σοφότεροι. Για τους περισσότερους ανθρώπους είναι αλήθεια ότι είναι εφοδιασμένοι με γενικές γνώσεις που έχουν αποκτήσει μέσω της πρακτικής εμπειρίας. Γνωρίζουν, ωστόσο, ότι υπάρχουν ακόμη μικρότερα ή μεγαλύτερα κενά που πρέπει να καλυφθούν. Σας συνιστούμε να ξεκινήσετε με το θέμα της διαχείρισης αλλαγών. Γιατί; Διότι πολλές διαδικασίες ανάπτυξης και αλλαγής σε οργανισμούς αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης στέρεων γνώσεων στον τομέα αυτό που είναι κατάλληλες για την καθημερινή ζωή.

Ποιοι είναι οι παράγοντες επιτυχίας των ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων;

1. Κατά την αναζήτηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων που θα λειτουργήσουν στην ψηφιακή εποχή, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τους ακόλουθους τρεις παράγοντες:



2. Συνδεθείτε καλύτερα με πελάτες και συνεργάτες,
3. Προσφορά λύσεων και συστημάτων, αντί για μεμονωμένα προϊόντα, και
4. Επεκτείνετε τις υπηρεσίες σας με πρόσθετα οφέλη για τους πελάτες.

Πώς μπορώ να ανακαλύψω νέες επιχειρηματικές ιδέες;

Στο βήμα 5, "συγκέντρωση στοιχείων και προτάσεων", τονίστηκε ήδη πόσο σημαντικό είναι να αναλύσετε το περιβάλλον της αγοράς σας και τις κορυφαίες εταιρείες στην αγορά σας. Θυμηθείτε να κοιτάξετε πέρα από τα σύνορα της χώρας σας, καθώς αυτό συνήθως αποδίδει περισσότερα από την απλή εξέταση του τοπικού σας περιβάλλοντος. Υπάρχουν ολοκληρωμένα προγράμματα χρηματοδότησης στη διάθεσή σας για το σκοπό αυτό εντός της ΕΕ. Επιπλέον, υπάρχουν τρία σημεία εκκίνησης που πρέπει να έχετε κατά νου:

1. Κάντε έναν ανοιχτό διάλογο με το προσωπικό σας. Συχνά γνωρίζουν πολλά για τους ανταγωνιστές σας.


2. Αξιολογείστε επίσης τα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης για την παρακολούθηση του ανταγωνισμού και την ανάλυση της αγοράς.

3. Επενδύστε στο διάλογο με τους πελάτες σας. Οι πελάτες σας γνωρίζουν ακριβώς γιατί ψωνίζουν από εσάς. Κατά την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, είναι ακόμη πιο σημαντικό να ρωτάτε εκείνους που έχουν επιλέξει σκόπιμα τον ανταγωνιστή σας αντί για εσάς.

Εισάγετε νέα πράγματα συνειδητά ή "πηγαίνετε αργά όταν βιάζεστε".

Μόλις ολοκληρωθεί το βήμα 8 της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού του νέου επιχειρηματικού μοντέλου CANVAS, θα πρέπει να επισημάνετε – συστήνεται η χρήση χρωμάτων - ποιες περιοχές του περιεχομένου θα πρέπει να αλλάξουν σε σχέση με το τρέχον επιχειρηματικό σας μοντέλο. Τοποθετήστε το παλιό και το νέο επιχειρηματικό σας μοντέλο δίπλα-δίπλα και σκεφτείτε αν όλες οι αλλαγές είναι εύλογες.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να κάνετε



μια παύση και να εξετάσετε κριτικά το νέο σας επιχειρηματικό μοντέλο από απόσταση αρκετές φορές. Πιθανότητα να παίρνετε τώρα μεγάλες και σημαντικές αποφάσεις και θα πρέπει να είναι καλά μελετημένες. Σε αυτό το σημείο, η βιασύνη θα οδηγήσει πιθανότητα σε ακριβά λάθη, τις συνέπειες των οποίων μπορεί να μην κατανοήσετε πλήρως.

Προχωρώντας ευέλικτα: μικρά βήματα προς την επιτυχία

Όλα τα σχέδιά σας έχουν ιεραρχηθεί. Γνωρίζετε τι πρέπει να κάνετε και ποιος θα συνοδεύσει την όλη διαδικασία εσωτερικά. Πώς μοιάζει τώρα ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα; Σίγουρα έχει νόημα να προγραμματίσετε ορόσημα και να ορίσετε μια ημερομηνία κατά την οποία θα πρέπει να ολοκληρωθεί το έργο. Θα πρέπει ακόμα να προγραμματίσετε εκπλήξεις και εμπόδια κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης. Αυτή η πορεία σπάνια ακολουθεί μια ευθεία γραμμή. Είναι σημαντικό να θυμάστε ότι «πολλοί δρόμοι οδηγούν στη Ρώμη».

Επομένως, είναι σημαντικό να θέτετε όσο το δυνατόν περισσότερους σύντομους ενδιάμεσους στόχους και να αναλύετε συνεχώς τις επιτυχίες και τις αποτυχίες στην πορεία. Για παράδειγμα, πακέτα εργασίας, όπως η επιλογή ενός νέου λογισμικού για να εργαστείτε τα επόμενα χρόνια, μπορούν να χωριστούν σε επιμέρους βήματα:

- ο Ανάλυση των δικών σας αναγκών και δημιουργία ενός καταλόγου απαιτήσεων
- ο Ανάλυση αγοράς: ποιος προσφέρει τι;
- ο Επιλογή από δύο έως τρία αγαπημένα
- ο Εντατική δοκιμή των επιλεγμένων επιλογών
- ο Λήψη απόφασης
- ο Εφαρμογή του λογισμικού
- ο Εσωτερική κατάρτιση του προσω-

πικού

ο Αξιολόγηση του νέου λογισμικού όταν αυτό έχει εφαρμοστεί για λίγο στην καθημερινή λειτουργία.

ο Απόφαση και εφαρμογή των αναγκαίων αλλαγών

Αυτή είναι περίπου η αρχή της ευέλικτης προσέγγισης: να θέτετε όσο το δυνατόν περισσότερα μικρά αλλά λογικά βήματα ή ενδιάμεσα αποτελέσματα και στη συνέχεια να τα επεξεργάζεστε γρήγορα και διεξοδικά.

Ιδανικά, θα πρέπει πάντα να κάνετε μόνο ένα βήμα τη φορά. Τότε θα είστε σε θέση να συνεχίσετε με επιτυχία την εργασία αυτή παράλληλα με την καθημερινή σας δραστηριότητα. Προγραμματίστε έναν γύρο ανατροφοδότησης μετά από κάθε βήμα. Κάντε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Τι πήγε καλά;
- Τι πρέπει να κάνουμε διαφορετικά;
- Υπάρχουν νέες πληροφορίες ή ιδέες που πρέπει να έχουμε υπόψη μας στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού μας πριν προχωρήσουμε στο επόμενο βήμα; Αν προχωρήσετε με αυτόν τον τρόπο, ολόκληρος ο οργανισμός σας θα "μαθαίνει" διαρκώς περισσότερα κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας.

ΠΟΡΟΙ

Το εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού είναι προϊόν του έργου "Ψηφιοποίηση" (2017-2019), το οποίο χρηματοδοτείται από την ΕΕ και αναπτύχθηκε από κοινού από επτά οργανισμούς από πέντε χώρες (Βουλγαρία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιταλία και Κύπρος). Ο επικεφαλής εταίρος που ήταν υπεύθυνος για το έργο ήταν η emcra GmbH στο Βερολίνο. Οι άλλοι εταίροι του έργου ήταν η Κυπριακή Εταιρεία Διαχείρισης Έργων (CPMS), το Βιομηχανικό και Εμπορικό Επιμελητήριο της Vratsa στη Βουλγαρία, η Inh (Περιφερειακή Εμπορική Ένωση στο Νότιο Τιρόλο της Ιταλίας), το Ινστιτούτο Συμβουλευτικής, Ανάπτυξης και Έρευνας Επιχειρήσεων e.V. (IBWF) στη Γερμανία και το Πανεπιστήμιο LUISS Guido Carli στη Ρώμη.

Όλοι οι απαραίτητοι πόροι, καθώς και περαιτέρω χρήσιμοι σύνδεσμοι και συστάσεις ανάγνωσης είναι διαθέσιμοι διαδικτυακά στα αγγλικά στις αντίστοιχες ενότητες του εργαλείου ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι πόροι για το εργαλείο υπόκεινται σε άδεια Creative Commons και διατίθενται ελεύθερα.

Σας προτείνουμε το ακόλουθο κείμενο αν θέλετε να εμβαθύνετε. Αυτό είναι επίσης αποτέλεσμα του προαναφερθέντος έργου της ΕΕ:

Πανεπιστήμιο LUISS Guido Carli et al (2019): https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT_Process-model_O1_FINAL.pdf.

HASHTAGS

#Digital Transformation # Digitalisation #Business Model #Change Management #Project Management



07

Η ψηφιακή εποχή - Τεχνολογίες και νέες μορφές εργασίας





Η ψηφιακή εποχή - Τεχνολογίες και νέες μορφές εργασίας

Η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην αρχή του 21ου αιώνα μπορεί να λειτουργήσει μόνο εάν εσείς ως ηγέτης ασχοληθείτε με τα θέματα των νέων τεχνολογιών και των νέων μορφών εργασίας που προκύπτουν από αυτές, όπως για παράδειγμα η „εργασία εξ αποστάσεως“. Η „ψηφιακή εποχή“ είναι μια από τις σημαντικότερες βασικές προϋποθέσεις για την ηγεσία σήμερα και αύριο. Οι ηγέτες του INCLUDE θα πρέπει να θέσουν ως στόχο τους να ενσωματώσουν τη συζήτηση και τη χρήση των νέων τεχνολογικών εξελίξεων στο DNA του οργανισμού τους. Αυτή η προσπάθεια δεν είναι ένα σπριντ. Μοιάζει περισσότερο με μαραθώνιο. Για να διευκολύνετε την πρώτη φάση του προσωπικού σας ψηφιακού τρεξίματος μεγάλων αποστάσεων, συνοψίσαμε τις σημαντικότερες πληροφορίες από την άποψη του INCLUDE σε αυτό το κεφάλαιο.

Το ακόλουθο κεφάλαιο υποδιαιρείται σε τρεις ενότητες. Από κοινού, οι ενότητες αυτές θα σας δώσουν μια απάντηση στο ερώτημα ποιες συνέπειες θα έχει η ψηφιακή εποχή στον τομέα της ηγεσίας.

Στην πρώτη ενότητα, με τίτλο „πολυπλοκότητα, επιχειρηματικό μοντέλο, ανθεκτικότητα, αποφάσεις, νέα εργασία και νέες μορφές εργασίας“, θα σας παρουσιάσουμε βασικούς όρους και τη σημασία τους για την εργασία σας ως ηγέτη στην ψηφιακή εποχή. Θα λάβετε διάφορες συστάσεις για το πού μπορείτε εσείς, η ομάδα σας ή ο οργανισμός σας να αρχίσετε να επαναπροσδιορίζετε ή να ορίζετε διαφορετικά

την ηγεσία. Η δεύτερη ενότητα έχει τον τίτλο „Γρήγορα και άμεσα: δέκα ψηφιακές τεχνολογικές εξελίξεις“. Θα σας παρουσιάσει τους σημαντικότερους τομείς τεχνολογικών εξελίξεων που θα αλλάξουν διαρκώς τον κόσμο μας. Θα πρέπει να γνωρίζετε και να κατανοείτε και τους δέκα τομείς τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, αν θέλετε να αξιολογήσετε το βαθμό στον οποίο είναι σημαντικοί για τον οργανισμό σας, είτε τώρα είτε στο μέλλον.

Στην τελευταία ενότητα, „ψηφιακή εποχή - αξιοποίηση ευκαιριών και αντιμετώπιση προκλήσεων“, θα σας προτείνουμε να συνδέσετε τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σας με τη συνεχή ανάπτυξη των εσωτερικών διαδικασιών και δομών σας με βάση την προσέγγιση INCLUDE. Θα μάθετε πώς μπορείτε να αναλάβετε πρακτικά αυτό το έργο και πώς μπορεί να ενσωματωθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην προσέγγιση INCLUDE βήμα προς βήμα που σας παρουσιάσαμε στο κεφάλαιο 4.

Πολυπλοκότητα, επιχειρηματικό μοντέλο, ανθεκτικότητα, αποφάσεις, νέα εργασία και νέες μορφές εργασίας

Μπορούν να προσδιοριστούν διάφοροι βασικοί όροι για τα ηγετικά σας καθήκοντα στην ψηφιακή εποχή. Εσείς και τα μέλη της ομάδας σας θα πρέπει να γνωρίζετε τη σημασία και τις επιπτώσεις τους. Ως εκ τούτου, οι ακόλουθοι όροι θα συζητηθούν συνοπτικά παρακάτω: πολυπλοκότητα, επιχειρηματικό μοντέλο,

ανθεκτικότητα, αποφάσεις, νέα εργασία και νέες μορφές εργασίας.

Μια σημαντική διάκριση: εσωτερική και εξωτερική πολυπλοκότητα

Ο σύγχρονος κόσμος είναι πολύπλοκος και γίνεται όλο και πιο πολύπλοκος. Οι περισσότεροι άνθρωποι το βλέπουν αυτό ως αναλλοίωτο χαρακτηριστικό της ψηφιακής εποχής μας. Αυτή η ετυμηγορία σπάνια διαψεύδεται, αλλά είναι λανθασμένη. Τουλάχιστον όταν ξεκινάμε εστιάζοντας στους δικούς μας οργανισμούς και αφήνουμε για λίγο στην άκρη τον κόσμο γύρω μας.

Το γεγονός είναι ότι υπάρχουν πολλές ευκαιρίες που έχουμε στη διάθεσή μας στους οργανισμούς μας για να μειώσουμε την πολυπλοκότητα, με άλλα λόγια για να κάνουμε τη ζωή και την εργασία όλων μας ευκολότερη. Η πολυπλοκότητα στους οργανισμούς είναι το αποτέλεσμα της τεμπέλικης σκέψης και συνήθως αυτοπροκαλείται παντού, για παράδειγμα, όπου οι διαδικασίες εργασίας, επικοινωνίας, ψηφοφορίας και λήψης αποφάσεων δεν διαμορφώνονται με τρόπο εύκολο, διαφανή ή εστιασμένο. Η πολυπλοκότητα είναι μια παγίδα σε κάθε οργανισμό στην οποία δεν πρέπει να πέσετε εσείς και η ομάδα σας.

Το ίδιο ισχύει και για τις νέες μορφές εργασίας που προέκυψαν στον απόηχο της ψηφιακής αλλαγής. Μπορείτε να αποφασίσετε μόνοι σας αν η „εργασία εξ αποστάσεως“, για παράδειγμα, είναι επιτυχής στον οργανισμό σας ή αν επιτρέπετε να οδηγήσει σε νέες δομές που αναπτύσσονται παράλληλα με τις υπάρχουσες δομές σας και οι οποίες, στη χειρότερη περίπτωση, συνεπάγονται επίσης τεράστιο όγκο νέας γραφειοκρατίας. Στο κεφάλαιο 6 υπάρχουν διάφορα εργαλεία που θα σας βοηθήσουν να διευκολύνετε τον εσωτερικό κόσμο του οργανισμού σας (βλ. „BetaCodex“, „Σχεδιασμός κυτταρικής δομής“, „Λήψη αποφάσεων με συναίνεση“, „συμβουλευτική ατομική λήψη αποφάσεων“, „συμβόλαιο ομάδας“, „Team Canvas“, „Συμβούλιο ανάθεσης“, „Scrum“,

„εργασία εξ αποστάσεως“, „πώς να διεξάγετε διαδικτυακές συναντήσεις“).

Η πολυπλοκότητα είναι ένα διαφορετικό θέμα, ωστόσο, όταν αρχίζουμε να κοιτάμε προς τα έξω. Η πολυπλοκότητα του ψηφιακού μας κόσμου είναι πραγματικά ένας εξωτερικός παράγοντας εδώ, τον οποίο γενικά δεν μπορείτε να επηρεάσετε. Μπορείτε, εκ των πραγμάτων, να αντιδράσετε μόνο στις εξωτερικές εξελίξεις. Το ερώτημα είναι, ωστόσο, πόσο καλές ή επαρκείς είναι οι αντιδράσεις σας. Εδώ υπάρχουν πολλά περιθώρια. Δεν είναι τυχαίο ότι υπάρχουν οργανισμοί που χρησιμοποιούν αριστοτεχνικά την ψηφιακή αλλαγή και τις τεχνολογικές εξελίξεις που αυτή συνεπάγεται. Άλλοι, αντίθετα, έχουν κολλήσει σαν το παροιμιώδες κουνέλι στα φώτα της δημοσιότητας. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ τους; Η ηγεσία στην ψηφιακή εποχή σημαίνει προληπτική ενασχόληση με τις νέες τεχνολογίες. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να εντοπίσουμε και να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες και να μετριάσουμε ή και να αποτρέψουμε πλήρως τους κινδύνους. Οι καλοί ηγέτες προσεγγίζουν αυτό το έργο με συνέπεια με τις ομάδες τους.

Ξεκινώντας ξανά από το μηδέν - το επιχειρηματικό σας μοντέλο

Ας επιστρέψουμε στον τομέα που μπορείτε να επηρεάσετε: τον δικό σας οργανισμό. Ας δοκιμάσουμε ένα πείραμα σκέψης και ας απαντήσουμε στο εξής ερώτημα: πώς θα φτειάχνατε τον οργανισμό σας αν ξεκινούσατε πάλι εντελώς από το μηδέν; Τι θέλουν οι πελάτες σας ή η ομάδα-στόχος σας από εσάς σήμερα; Όταν απαντάτε σε αυτό το ερώτημα, μην αφήνετε τον εαυτό σας να παρασυρθεί από το τι φαίνεται σήμερα δυνατό ή αδύνατο. Μπορείτε να βρείτε πραγματικά νέες λύσεις μόνο αν λάβετε σοβαρά υπόψη σας αυτό το έργο. Μόλις οι ιδέες σας συνδεθούν με τις δέκα τεχνολογικές δυνατότητες, για τις οποίες θα μάθετε περισσότερα παρακάτω, θα σας ανοίξουν ευκαιρίες που μπορεί να αγνοούσατε προηγουμένως. Η βελτιστοποίηση των δοκιμασμένων συνταγών σας συχνά δεν είναι αρκετή σε περιόδους ταχείας αλλαγής.



Για πολλούς οργανισμούς, η μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιβίωσή τους θα είναι δυνατή μόνο αν ξεπεράσουν τα προηγούμενα συστήματα ή επιχειρηματικά τους μοντέλα.

Το επιχειρηματικό σας μοντέλο θα ήταν σίγουρα διαφορετικό σήμερα και θα εισαγάγατε νέες διαδικασίες στην εργασία σας, αν δεν είχατε ήδη τις τρέχουσες. Μορφές εργασίας όπως η „απομακρυσμένη εργασία“ ή τεχνικές δυνατότητες όπως η συνεργασία στο σύννεφο χωρίς την εγκατάσταση τοπικού λογισμικού είναι πλέον ανοιχτές για εσάς. Αυτές οι επιλογές πιθανόν να μην ήταν διαθέσιμες όταν ελήφθησαν βασικές στρατηγικές αποφάσεις που διαμόρφωσαν τον οργανισμό σας σε αυτό που είναι σήμερα. Το ερώτημα επομένως είναι: γιατί πολλοί άνθρωποι αργούν τόσο πολύ να συμφωνήσουν να επανεξετάσουν ολόκληρο το επιχειρηματικό και οργανωτικό τους μοντέλο; Επειδή οι άνθρωποι συνήθως δυσκολεύονται να απομακρυνθούν από τα πεπατημένα μονοπάτια τους. Η προσκόλληση στο μονοπάτι και η εξουθενωτική δύναμη του „τι είναι“ είναι αλυσίδες που μπορούν να αποτιναχθούν μόνο με δυσκολία. Όμως έχει αρχίσει μια αλλαγή σκέψης, και η πανδημία του κοροναϊού επιτάχυνε αυτή τη διαδικασία, ιδίως όσον αφορά τις τεχνικές λύσεις. Πολλοί ηγέτες μπόρεσαν να αναγνωρίσουν κατά τη διάρκεια της πανδημίας ότι είναι

δυνατόν να εγκαταλείψουμε τα πεπατημένα μονοπάτια. Μόνο πολύ λίγοι συνεχίζουν να αμφισβητούν την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό τους. Σε γενικές γραμμές, η έμφαση δίνεται πλέον περισσότερο στο „πώς“ παρά στο „τι“ όταν πρόκειται για την εφαρμογή. Οι περισσότεροι οργανισμοί χρειάζονται χρόνο γι' αυτό, επειδή αυτά τα ερωτήματα δεν είναι καθόλου εύκολο να απαντηθούν.

Το INCLUDE σας προσφέρει έναν τρόπο να συνδέσετε τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού σας με τη συνεχή ανάπτυξη των εσωτερικών δομών και διαδικασιών σας. Ο αριθμός των ηγετών που αναγνωρίζουν ότι απαιτείται μεγάλη δράση στους οργανωτικούς τομείς, όπως ακριβώς και στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού, αυξάνεται συνεχώς. Ταυτόχρονα, πολλοί δεν είναι ακόμη έτοιμοι να παραδεχτούν ότι ο οργανισμός τους πρέπει να αλλάξει ριζικά. Γιατί συμβαίνει αυτό; Οι περισσότεροι ηγέτες, ακόμη και η πλειονότητα των εργαζομένων, εξακολουθούν να εργάζονται στον „από πάνω προς τα κάτω“ κόσμο του 20ου αιώνα. Ως επί το πλείστον αγνοούν τις πολυάριθμες εξελίξεις και απαντήσεις στο ερώτημα πώς θα μπορούσαν να οικοδομήσουν καλύτερα τις οργανώσεις τους και να οργανώσουν τις διαδικασίες στην εργασία τους με πιο σύγχρονο τρόπο.

Δεν είναι απίθανο ότι αυτά τα νέα οργανωτικά μοντέλα ή προσεγγίσεις θα επιτρέψουν τουλάχιστον τόσο εκτεταμένες επαναστατικές αλλαγές όσο και οι τεχνολογικές αλλαγές με τις οποίες θα εξοικειωθείτε περισσότερο παρακάτω. Η ηγεσία στην ψηφιακή εποχή θα πρέπει επομένως να ξεκινήσει από εδώ. Οι ηγέτες, οι ομάδες και ολόκληροι οργανισμοί πρέπει να είναι πιο έτοιμοι να δράσουν όταν πρόκειται να αλλάξουν δομές και διαδικασίες. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει πρώτα να εξοικειωθούν με τις ευκαιρίες που τους ανοίγονται σήμερα. Μόνο τότε μπορούν να αποφασίσουν προς ποια κατεύθυνση θα ήθελαν να κινηθούν και ποιες ευκαιρίες αλλά και κινδύνους αυτό συνεπάγεται. Όσοι προσανατολίζονται γύρω από την προσέγγιση INCLUDE βήμα προς βήμα, όπως την παρουσιάζουμε στο κεφάλαιο 4, όταν το κάνουν αυτό, βρίσκονται σε πολύ καλή πορεία (τα κεντρικά εργαλεία για αυτή τη διαδικασία που μπορείτε να βρείτε στο κεφάλαιο 6 είναι το „BetaCodex“, ο „Σχεδιασμός δομών κυττάρων“, ο „Ανοιχτός χώρος για οργανισμούς“ και το „εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“).

Αύξηση της ανθεκτικότητας και λήψη καλύτερων αποφάσεων

Η ψηφιακή εποχή ενέχει κινδύνους και ευκαιρίες. Θα είστε σε θέση να λάβετε καλά μελετημένες αποφάσεις μόνο αν το κατανοήσετε αυτό. Γι' αυτό το λόγο, το ερώτημα τι μπορείτε να κάνετε εσείς και η ομάδα σας για να μπορέσετε να πάρετε καλύτερες αποφάσεις βρίσκεται στο επίκεντρο της συζήτησης στην παρούσα ενότητα. Στόχος είναι να είστε εξοπλισμένοι για τις προκλήσεις της ψηφιακής

Ο „Οδηγός για την επιχειρηματική ανθεκτικότητα“ προσφέρει μια απλή και πρακτική εισαγωγή στο θέμα της „διαχείρισης ευκαιριών και κινδύνων“. Αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του χρηματοδοτούμενου από την ΕΕ έργου CASSANDRA από εμπειρογνώμονες από διάφορες ευρωπαϊκές χώρες. Μπορείτε να τον κατεβάσετε εδώ δωρεάν χωρίς να χρειαστεί να καταχωρήσετε προσωπικά στοιχεία, αν εγγραφείτε ως επισκέπτης χρήστης: <https://cassandra-resilience.eu/moodle/login/index.php?lang=en..>

εποχής. Ο βασικός όρος που έχουμε επιλέξει γι' αυτό είναι η ανθεκτικότητα. Πρόκειται για την αύξηση της ανθεκτικότητας του οργανισμού σας σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι ανθεκτικοί οργανισμοί στην ψηφιακή εποχή δεν επικεντρώνονται μόνο στη συστηματική διαχείριση των κινδύνων και των ευκαιριών, ακόμη και αν αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα. Οι ηγέτες του INCLUDE και οι ομάδες τους προχωρούν περαιτέρω τον όρο „ανθεκτικότητα“ και δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ακόλουθες πτυχές: πραγματογνωμοσύνη, σημασία των ευρετικών μεθόδων, ικανότητα αντιμετώπισης κινδύνων και ευκαιριών, λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας, δυνατότητες και περιορισμοί των προβλέψεων και προετοιμασία για απροσδόκητα γεγονότα.

Πραγματικότητα: Rosling/Rosling Rönnlund/Rosling: 2018). Η πραγματολογικότητα αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την κριτική σκέψη. Αυτή η προσέγγιση θα σας βοηθήσει να αναπτύξετε και να διατηρήσετε μια θεώρηση του κόσμου με βάση τα γεγονότα. Στην ουσία πρόκειται για την αναζήτηση επαληθευμένων γεγονότων προτού καταλήξετε σε μακρόπνοα συμπεράσματα. Όποιος υιοθετεί αυτή την προσέγγιση θα μάθει επίσης να αναγνωρίζει και να αποφεύγει τις πιο συνηθισμένες παρανοήσεις που διαπράττουν οι άνθρωποι όταν ασχολούνται με τις πληροφορίες.

Ο Rosling και οι συνεργάτες του εξηγούν με τη βοήθεια δέκα ανθρώπινων παρανοήσεων που μπορούν να παρατηρηθούν επανειλημμένα, γιατί συχνά έχουμε λανθασμένη ή τουλάχιστον έντονα διαστρεβλωμένη αντίληψη για το περιβάλλον μας. Για τους ηγέτες του INCLUDE, η προσέγγιση προσφέρει δέκα κανόνες που θα τους βοηθήσουν να αποφύγουν τη λανθασμένη ερμηνεία καταστάσεων και γεγονότων στο μέλλον.

Αυτό είναι χρήσιμο, για παράδειγμα, αν κινδυνεύετε να πέσετε στη λεγόμενη παγίδα του επειγόντος. Η λανθασμένη εκτίμηση του επειγόντος είναι μία από τις δέκα παρανοήσεις της πραγματολογίας. Όπου η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού είχε προηγουμένως δοθεί πολύ λίγη προσοχή σε έναν οργανισμό, οι ηγέτες τείνουν να πιστεύουν ότι πρέπει να



προχωρήσει ακόμη πιο γρήγορα από τώρα και στο εξής. Ενεργούν σαν να είναι „τώρα ή ποτέ“. Πρέπει να γίνει ένα μεγάλο βήμα και μπορεί, για παράδειγμα, να αγοράσουν ένα συγκεκριμένο λογισμικό το συντομότερο δυνατό. Η αξιολόγηση των συνεπειών αυτής της επένδυσης γίνεται με μισή καρδιά, αν γίνεται καθόλου. Θα ήταν προτιμότερο να γίνουν μικρά βήματα και να ληφθούν αποφάσεις συνειδητά ένα βήμα τη φορά. Η προσέγγιση του factfulness θα σας βοηθήσει σε αυτή και σε πολλές άλλες προκλήσεις να αξιολογήσετε μια κατάσταση με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια.

Η σημασία των ευρετικών στοιχείων: οι άνθρωποι σπάνια είναι σε θέση να διακρίνουν πλήρως δύσκολες καταστάσεις λήψης αποφάσεων. Πολλοί οργανισμοί δεν διαθέτουν επίσης τους απαραίτητους πόρους για να το κάνουν αυτό. Σε αυτές τις καταστάσεις, το βασικό για τους ηγέτες και τις ομάδες που λαμβάνουν αποφάσεις αυτόνομα και ανεξάρτητα σύμφωνα με το INCLUDE είναι να χρησιμοποιούν καλά και εύκολα εφαρμόσιμα εργαλεία. Σε αυτό το σημείο μπαίνουν στο παιχνίδι οι ευρετικοί

μηχανισμοί. Οι ευρετικές μέθοδοι είναι κανόνες που έχουν αποδείξει τη χρησιμότητά τους στο παρελθόν σε πολλές διαφορετικές σύνθετες καταστάσεις λήψης αποφάσεων.

Οι δέκα πραγματικοί κανόνες που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι ακριβώς τέτοια εργαλεία που σας βοηθούν να παίρνετε αποφάσεις. Υπάρχουν, ωστόσο, πολύ περισσότεροι και η αποτελεσματικότητά τους έχει καταδειχθεί με ιδιαίτερα εντυπωσιακό τρόπο από τον Gerd Gigerenzer (2020; 2021). Όποιος εμβαθύνει στη χρήση ευρετικών μεθόδων θα αυξήσει έτσι τις προσωπικές και συλλογικές του δεξιότητες με τους κινδύνους και τις ευκαιρίες για καλό σκοπό.

Μια ευρετική μέθοδος που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε όταν ασχολείστε με τις ψηφιακές τεχνολογίες είναι η εξής: „μην αγοράζετε καμία τεχνολογία που δεν καταλαβαίνετε!". Μια άλλη που μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη σε κάθε διαδικασία αλλαγής είναι: „αν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάχνεις!". Το να μην κάνεις τίποτα μπορεί μερικές φορές να είναι η καλύτερη απόφαση.

Οι ηγέτες ή οι ομάδες που συγκροτούν μια συλλογή ευρετικών στοιχείων κατάλληλων για την εργασία τους θα τα βρουν ευκολότερα όταν πρέπει να λάβουν τολμηρές αποφάσεις παρά τις πληροφορίες που λείπουν.

Επάρκεια κινδύνου και ευκαιριών: ένα καθήκον των ηγετών στην ψηφιακή εποχή είναι να βελτιώσουν την επάρκεια κινδύνου και ευκαιριών των ίδιων και των ομάδων ή μεμονωμένων συναδέλφων τους. Ο καθένας μπορεί να μάθει να αντιμετωπίζει καλύτερα τις ευκαιρίες και τους κινδύνους. Όσοι το κάνουν αυτό συνειδητά, θα αντιμετωπίζουν στο μέλλον δύσκολες καταστάσεις λήψης αποφάσεων με λιγότερο φόβο και θα αξιοποιούν με περισσότερο θάρρος τις ευκαιρίες που ανοίγονται στον οργανισμό τους.

Η λεγόμενη „αμυντική λήψη αποφάσεων“ (βλ. Gigerenzer 2020: 79f.) είναι ένα παράδειγμα για το τι αφορά το θέμα της ικανότητας αντιμετώπισης κινδύνων και ευκαιριών. Πρόκειται για ένα άτομο ή μια ομάδα που επιλέγει την ασφαλή επιλογή Β, παρόλο που η επιλογή Α είχε εντοπιστεί ως καλύτερη εναλλακτική λύση. Αυτή η προσέγγιση μπορεί συχνά να παρατηρηθεί σε ιεραρχικές οργανώσεις. Οι εμπλεκόμενοι ενδιαφέρονται πρωτίστως για την αποφυγή μιας αποτυχίας που θα μπορούσε να αποδοθεί σε αυτούς ως λάθος. Ολόκληρος ο οργανισμός πληρώνει υψηλό τίμημα για αυτό, αν η επιλογή Α θα ήταν ένα πραγματικό βήμα προς τα εμπρός.

Οι ηγέτες και οι ομάδες που εστιάζουν λεπτομερώς σε αυτή και σε άλλες πτυχές της ικανής λήψης αποφάσεων θα προσπαθήσουν να αναπτύξουν τις εσωτερικές δομές του οργανισμού τους, ώστε να επιλέγεται η επιλογή Α όταν υπάρχει θετική αξιολόγηση των ευκαιριών, όπως στο παραπάνω παράδειγμα. Γνωρίζουν ότι καμία πρόοδος δεν είναι δυνατή στην ψηφιακή εποχή χωρίς την ανάληψη υπολογισμένων κινδύνων

Λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας: η συντριπτική πλειοψηφία των αποφάσεων που εσείς και η ομάδα σας θα πρέπει να πάρετε σχετικά με τις δομές, τις διαδικασίες και τη μελλοντική χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών δεν είναι εύκολες. Θα υπάρχει πάντα μια

ορισμένη αβεβαιότητα. Επομένως, είναι ακόμη πιο σημαντικό να βλέπετε μια σημαντική απόφαση όσο το δυνατόν καλύτερα.

Ένα εξαιρετικό σημείο εισόδου σε αυτό είναι η εστίαση στο έργο του Daniel Kahneman και των συνεργατών του σχετικά με το θέμα „Γρήγορη σκέψη, αργή σκέψη“ (Kahneman 2012) και στις αιτίες που οδηγούν τους ανθρώπους στη λήψη στρεβλών αποφάσεων (Kahneman/Sibony/Sunstein 2021).

Ο Kahneman έκανε μια γενική διάκριση, για παράδειγμα, μεταξύ δύο λεγόμενων „συστημάτων“ που είναι ενεργά στον εγκέφαλό μας. Το σύστημα 1 μας επιτρέπει να παίρνουμε γρήγορες αποφάσεις, αλλά δυστυχώς δεν μας προστατεύει από απερίσκεπτα λάθη που θα μπορούσαμε να είχαμε αποφύγει με λίγη περισσότερη σκέψη. Το σύστημα 1 είναι πολύ χρήσιμο σε πολλές καταστάσεις επειδή οι δραστηριότητες του συστήματος 1 συμβαίνουν αυτόματα, γρήγορα και συνήθως χωρίς ιδιαίτερη προσπάθεια ή συνειδητή διαχείριση. Οι αποφάσεις που παίρνουμε όταν κάνουμε ποδήλατο, για παράδειγμα, συνήθως αφήνονται στο καλά εκπαιδευμένο σύστημα 1.

Όποιος θέλει να αναπτύξει το σύστημά του 1 θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να κάνει συνειδητή χρήση των ευρετικών μεθόδων, όπως έχει ήδη περιγράψει παραπάνω. Σε καταστάσεις οξυμένου κινδύνου δεν υπάρχει συνήθως χρόνος για αργή και προσεκτική στάθμιση των επιλογών. Αν μπορείτε να στηριχτείτε σε έναν κατάλληλο κανόνα σε αυτές τις επισφαλείς καταστάσεις, τότε αυξάνετε την πιθανότητα ακόμη και μια παρορμητική απόφαση του συστήματος 1 να οδηγήσει σε ένα αποδεκτό αποτέλεσμα.

Σε αντίθεση με τις αποφάσεις του συστήματος 1, οι αποφάσεις του συστήματος 2 απαιτούνται πάντα για επίπονες νοητικές δραστηριότητες όπου πρέπει να χρησιμοποιήσουμε ενέργεια και συγκέντρωση. Αυτή είναι η τεχνική που πρέπει να χρησιμοποιούμε για να λαμβάνουμε σημαντικές οργανωτικές ή τεχνολογικές αποφάσεις -είτε μόνοι είτε ως ομάδα- που πιθανόν να επηρεάσουν το μέλλον μας ως οργανισμός. Αξίζει να σκέφτεστε τις δύσκολες αποφάσεις για αρκετή ώρα μέχρι να είστε σε



θέση να πάρετε την απόφαση. Όσο καλύτερα εσείς και η ομάδα σας βλέπετε μέσα από ένα συγκεκριμένο πρόβλημα και όσο πιο εντατικά εστιάζετε στα πιθανά λάθη που θα μπορούσαν να διαστρεβλώσουν την αντίληψή σας, τόσο πιο εύκολα θα είναι αναγνωρίσιμη μια λύση για όλους.

Οι δυνατότητες και οι περιορισμοί των προβλέψεων: „Οι προβλέψεις είναι δύσκολες, ειδικά όταν αφορούν το μέλλον“. Αυτή η διάσημη φράση έχει αποδοθεί, μεταξύ άλλων, στον Niels Bohr. Η δήλωση αυτή είναι απολύτως σωστή για το μακρινό μέλλον. Κανείς δεν μπορεί να προβλέψει επακριβώς τη γεωπολιτική ή οικονομική κατάσταση στην Ευρώπη σε δέκα χρόνια. Ωστόσο, όταν πρόκειται για μικρότερες χρονικές περιόδους και πιο σαφώς εστιασμένες αναλύσεις του μέλλοντος, προκύπτει μια διαφορετική άποψη. Ειδικά ο Philip E. Tetlock μπόρεσε να το δείξει αυτό εντυπωσιακά στις δεκαετίες μελετών του πάνω στο θέμα των προβλέψεων (βλ. Tetlock/ Gardner 2016).

Καλές προβλέψεις ή αναλύσεις του μέλλοντος με βραχυπρόθεσμο ή μεσοπρόθεσμο ορίζοντα είναι δυνατές, αλλά μόνο αν τις προσεγγίζετε συστηματικά και όσο το δυνατόν επαναληπτικά. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διεξάγετε τακτικά

μια εκ των υστέρων ανάλυση για να μαθαίνετε από το βαθμό στον οποίο οι προηγούμενες εκτιμήσεις σας ήταν σωστές ή λανθασμένες.

Η αναγκαιότητα της κατανόησης δύσκολων καταστάσεων λήψης αποφάσεων τονίστηκε παραπάνω. Η εφαρμογή των ευρημάτων του Tetlock σε αυτό σημαίνει ότι μια δύσκολη απόφαση θα πρέπει να αναλύεται σε όσο το δυνατόν περισσότερα εύκολα επιλύσιμα επιμέρους προβλήματα ή αποφάσεις. Αυτή είναι μία από τις δέκα εντολές της καλής πρόγνωσης που ο Tetlock μπόρεσε να αντλήσει από τις μακροχρόνιες εμπειρικές μελέτες του.

Ο Tetlock διαπίστωσε επίσης ότι οι ποικιλόμορφα συγκροτημένες ομάδες μπορούν να παρέχουν καλύτερες προβλέψεις υπό ορισμένες συνθήκες από ό,τι τα μεμονωμένα άτομα. Τι απαιτείται γι' αυτό; Το πιο σημαντικό είναι μια εργασιακή κουλτούρα όπου είναι δυνατή η ύπαρξη „εποικοδομητικών επιχειρημάτων“. Πρέπει να είναι δυνατή η έκφραση διαφορετικών απόψεων. Η εργασιακή κουλτούρα δεν πρέπει επίσης να διαμορφώνεται από υπερβολικό σεβασμό στις ευαισθησίες των άλλων μελών της ομάδας. Όπου οι άνθρωποι μπορούν να μιλήσουν εποικοδομητικά και ανοιχτά, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να καταλήξουν



από κοινού σε μια καλύτερη εκτίμηση του μέλλοντος („Λήψη αποφάσεων με συναίνεση“ στο κεφάλαιο 6 σας προσφέρει μια καλή βάση για αυτό).

Ωστόσο, η καλύτερη πρόγνωση της ομάδας σε σύγκριση με τα άτομα ήταν δυνατή μόνο όταν όλα τα μέλη της ομάδας αισθάνονταν ψυχολογικά ασφαλείς και όταν η ποιότητα της ομαδικής εργασίας τους διαμορφωνόταν από αμοιβαία εκτίμηση και ενδιαφέρον. Αυτά είναι βασικά στοιχεία της προσέγγισης INCLUDE. Αυτό σημαίνει ότι όποιος καθιερώσει την ομαδική εργασία σύμφωνα με τις ιδέες INCLUDE θα μπορέσει επίσης να δημιουργήσει διαρκή βελτίωση στην ικανότητα της ομάδας να προβλέπει το μέλλον. Αυτό είναι ένα πλεονέκτημα που δεν πρέπει να υποτιμάται όσον αφορά τις προκλήσεις της λήψης αποφάσεων στην ψηφιακή εποχή.

Προετοιμασία για απροσδόκητα αποτελέσματα: οι περισσότεροι οργανισμοί - ανεξάρτητα από το αν είναι μεγάλοι ή μικροί - διοικούνται κεντρικά από πάνω προς τα κάτω. Το ίδιο συμβαίνει και στην πολιτική. Ωστόσο, τα συγκεντρωτικά συστήματα αντιδρούν απίστευτα εύθραυστα σε απροσδόκητα εξωτερικά γεγονότα ή σοκ.

Ποιες είναι οι εναλλακτικές λύσεις για τους εύθραυστους οργανισμούς που γνωρίζουν

πώς να αντιμετωπίζουν καλύτερα τα απρόβλεπτα ακραία γεγονότα; Ο Nassim Taleb (2014) διακρίνει μεταξύ τριών τύπων ανθεκτικότητας: εύθραυστη, δηλαδή εύκολα καταστρέψιμη, στιβαρή και αντι-εύάλωτη. Οι περισσότεροι οργανισμοί είναι εύθραυστοι και, ως εκ τούτου, είναι ελάχιστα ή καθόλου προετοιμασμένοι ώστε να μπορούν να ενεργούν με αυτοπεποίθηση μπροστά σε απρόβλεπτα γεγονότα. Για παράδειγμα, οι εταιρείες στις οποίες τα πάντα είναι βελτιστοποιημένα ώστε να είναι just-in-time, σπεύδουν να ζητήσουν κυβερνητική βοήθεια όταν μια πανδημία ή μια ενεργειακή κρίση θέτει φαινομενικά άλυτα καθήκοντα στο διάβα τους. Γιατί συμβαίνει αυτό; Πρώτον, συνήθως δεν έχουν απολύσεις και, δεύτερον, συνήθως έχουν υψηλές επενδύσεις στους λογαριασμούς τους, οι οποίες έχουν χρηματοδοτηθεί με δανεισμό, ενώ ταυτόχρονα διαθέτουν ελάχιστα αποθέματα. Οι οργανισμοί INCLUDE, επομένως, οδεύουν προς μεγαλύτερη αποκέντρωση κ.λπ., επειδή - όπως και ο Taleb - έχουν αναγνωρίσει ότι μπορούν έτσι να αυξήσουν τις μακροπρόθεσμες πιθανότητες επιβίωσης του οργανισμού τους. Ξεκινήστε σκεπτόμενοι τι θα μπορούσε να συμβάλει στο να γίνετε πιο ισχυροί. Αρκετά ίδια κεφάλαια και επαρκή αποθέματα είναι μια καλή



ιδέα. Μια αρχή λήψης αποφάσεων που, μεταξύ άλλων, λειτουργεί με τη βοήθεια ευρετικών στοιχείων (βλ. παραπάνω) ανήκει επίσης εδώ. Η συνεργατική εργασία που βασίζεται σε αρχές (για παράδειγμα με τη βοήθεια του „BetaCodex“ στο κεφάλαιο 6) και όχι σε άκαμπτους κανόνες που περιορίζουν την καινοτομία θα συμβάλει επίσης σε αυτό. Μια θετική κουλτούρα των λαθών που εκτιμά τα λάθη ως αναγκαία και καλοδεχόμενα στάδια μάθησης στην πορεία προς κάθε βελτίωση θα σας κάνει επίσης πιο ανθεκτικούς (βλ. εργαλείο „Fuckup Nights“ στο κεφάλαιο 6).

Οι μη εύθραυστες δομές και οργανισμοί, σε αντίθεση με τους εύρωστους οργανισμούς, προχωρούν ένα σημαντικό βήμα παραπέρα. Οι οργανισμοί ή οι άνθρωποι είναι αντιφραγείς με την έννοια της λέξης του Nassim Taleb, όταν μπορούν να μετατρέψουν ακόμη και απροσδόκητα γεγονότα προς όφελός τους. Όταν οι παραδοσιακές δομές καταστρέφονται ή καταρρέουν, οι μη εύθραυστες δομές επωφελούνται. Διαθέτουν ελεύθερους πόρους, για παράδειγμα, τους οποίους μπορούν στη συνέχεια να ενεργοποιήσουν

όταν δουν μια καλή ευκαιρία σε μια κρίση, ενώ οι εύθραυστοι ανταγωνιστές τους είναι πλήρως απορροφημένοι με την αντίδρασή τους στην κρίση και δεν έχουν επιπλέον ικανότητες για να ασχοληθούν προληπτικά με τις ευκαιρίες που κάθε κρίση συνεπάγεται. Οι ομάδες και οι ηγέτες που θα ακολουθήσουν τις σκέψεις του Nassim Taleb θα ανακαλύψουν πολυάριθμες δυνατότητες για την αύξηση της ανθεκτικότητάς τους ως οργανισμός στην ψηφιακή εποχή.

Οργάνωση „νέας εργασίας“ - αλλά γιατί;

Η ερώτηση μπορεί να σας εκπλήξει, δεδομένου ότι η „νέα εργασία“ είναι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες και συζητούμενες προσεγγίσεις όσον αφορά την αντιμετώπιση της ψηφιακής αλλαγής. Ωστόσο, η „νέα εργασία“ δεν είναι μια έννοια που μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτή. Πρόκειται μάλλον για μια ολόκληρη συλλογή δυνατοτήτων που θα πρέπει να πείσουν τους οργανισμούς να καθιερώσουν πιο σύγχρονες μορφές συνεργασίας. Οι

έννοιες αυτές συχνά περιστρέφονται γύρω από τη διαμόρφωση μιας πιο ανοικτής και συμμετοχικής κουλτούρας εργασίας με τη βοήθεια προσεγγίσεων όπως η ενσωμάτωση της επαγγελματικής ζωής, η ενσυνειδητότητα κ.λπ. όπου οι άνθρωποι βρίσκονται στο επίκεντρο, όπως ακριβώς και στο INCLUDE. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν λίγες αντιρρήσεις για τη „νέα εργασία“, ωστόσο το INCLUDE ακολουθεί σκόπιμα έναν διαφορετικό δρόμο για έναν καλό λόγο.

Γιατί; Επειδή δεν μπορείτε να αλλάξετε μια οργανωτική ή εργασιακή κουλτούρα στέλνοντας την ομάδα σας σε σεμινάρια „νέας εργασίας“, διατηρώντας παράλληλα σχεδόν όλα τα υπόλοιπα που διέπουν τη συνεργατική εργασία στον οργανισμό σας όπως ήταν πάντα. Όσοι ασχολούνται σοβαρά με τη „νέα εργασία“ πρέπει πρώτα να επικεντρωθούν στις δομές και τις διαδικασίες του οργανισμού τους. Ακριβώς όπως το καλό λογισμικό από μια κακή αναλογική διαδικασία δεν κάνει μια καλή ψηφιακή διαδικασία, έτσι είναι απίθανο οι προσεγγίσεις της „νέας εργασίας“ να κάνουν μια οργανωτική δομή χωρίς αποκλεισμούς από μια ιεραρχική δομή.

Ένα δεύτερο επιχείρημα είναι ακόμη πιο βασικό. Η κουλτούρα ενός οργανισμού δεν μπορεί να αλλάξει με μεμονωμένα μέτρα. Οι οργανωτικές και εργασιακές κουλτούρες είναι πάντα τα εξωτερικά αισθητά αποτελέσματα της εργασίας στο σύστημα. Μπορείτε να παρατηρήσετε την κουλτούρα ενός οργανισμού, αλλά δεν μπορείτε να τη διαχειριστείτε άμεσα. Πρέπει πρώτα να υπάρξει αλλαγή στο επίπεδο του συστήματος.

Αν επιλέξετε την προσέγγιση INCLUDE, τότε η συγκεκριμένη δομή της „νέας εργασίας“ θα προκύψει αυτόματα από τις πολλές αποφάσεις που θα πάρετε μαζί με την ομάδα σας. Τα μέλη της ομάδας σας ή ολόκληρο το προσωπικό σας θα μπορούν τότε να αποφασίσουν οι ίδιοι τι χρειάζονται για να εναρμονίσουν καλύτερα την επαγγελματική και την ιδιωτική τους ζωή, για παράδειγμα. Εάν ένας οργανισμός δημιουργείται με και για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν, τότε η „νέα εργασία“ θα αναπτυχθεί φυσικά ως υποπροϊόν.

Ορθή εφαρμογή των νέων ψηφιακών μορφών

εργασίας

Η ψηφιακή ανάπτυξη έχει ήδη οδηγήσει σε εκτεταμένες αλλαγές στην εργασιακή μας ζωή, τις οποίες πρέπει να αντιμετωπίσει κάθε ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς. Πολλές εργασίες που κάποτε οι άνθρωποι ολοκλήρωναν πρόσωπο με πρόσωπο, για παράδειγμα μαζί σε ένα γραφείο, ολοκληρώνονται τώρα μαζί ψηφιακά από διαφορετικά μέρη. Αυτή η προσέγγιση ήταν λιγότερο συνηθισμένη πριν από την πανδημία του κοροναϊού απ' ό,τι σήμερα. Η εξ αποστάσεως εργασία και η συνεργασία μέσω διαδικτύου έχουν αυξηθεί δραματικά (βλ. επίσης τα εργαλεία στο κεφάλαιο 6). Σε περιορισμένο βαθμό αυτό ισχύει, μεταξύ άλλων, και για τα εργοστάσια ή τα εργαστήρια με παραδοσιακές διαδικασίες παραγωγής ή όπου οι άνθρωποι εργάζονται για άλλους και με άλλους, όπως για παράδειγμα σε ένα νοσοκομείο. Αλλά τα ψηφιακά εργαλεία προσφέρουν ακόμη και σε αυτούς τους τομείς φαινομενικά απεριόριστες δυνατότητες βελτίωσης ή διευκόλυνσης της εργασίας. Τι πρέπει να λαμβάνετε υπόψη όταν πρόκειται για διαδικτυακή εργασία; Δυστυχώς, πολλοί ηγέτες κάνουν ακριβώς το ίδιο λάθος με τα μέλη της ομάδας τους, μεταφέροντας τις εμπειρίες τους 1 προς 1 από τον προσωπικό κόσμο του γραφείου στον κόσμο της απομακρυσμένης ή υβριδικής εργασίας, όπου κάποιοι έρχονται στο γραφείο και άλλοι εργάζονται εξ αποστάσεως, είτε συνεχώς είτε τακτικά. Συχνά δεν υπάρχει επίγνωση του γεγονότος ότι οι ψηφιακές μορφές εργασίας δεν ακολουθούν ακριβώς την ίδια δυναμική με την κλασική εργασία δια ζώσης.

Οι ηγέτες του INCLUDE θα πρέπει να γνωρίζουν τις διαφορές μεταξύ των διαφορετικών κόσμων εργασίας για να ανταποκριθούν κατάλληλα. Το να είσαι ηγέτης χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή σημαίνει ότι πρέπει να δίνεις ιδιαίτερη προσοχή στους ακόλουθους τομείς: περισσότερη επικοινωνία, αντιμετώπιση της ταχύτητας και της πίεσης των αλλαγών, αύξηση της δέσμευσης και ικανότητα για καινοτομία από απόσταση.

Περισσότερη επικοινωνία: όσο περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται μακριά ο ένας από

τον άλλον, τόσο περισσότερο χρόνο πρέπει να προγραμματίσετε ως ηγέτης για την επικοινωνία με την ομάδα σας ή με μεμονωμένα άτομα. Οι τακτικές „διαδικτυακές επισκέψεις“ σε απομακρυσμένους χώρους εργασίας θα αντικαταστήσουν έτσι τις γρήγορες συζητήσεις στο διάδρομο του γραφείου.

Η απομακρυσμένη εργασία δεν είναι επίσης ίδια για όλους. Οι εξωστρεφείς άνθρωποι ανταποκρίνονται διαφορετικά σε αυτήν από ό,τι οι εσωστρεφείς. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας να γνωρίζετε καλά τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεστε. Μια κεντρική αρχή του εργαλείου „απομακρυσμένη εργασία“ στο κεφάλαιο 6 είναι: „στην ιστορία της ηγεσίας, η προσωπική σχέση με τα μέλη της ομάδας και η κατανόηση του κάθε ατόμου δεν ήταν ποτέ τόσο σημαντική όσο είναι στον ψηφιακό κόσμο“. Δεν υπάρχει τίποτα περισσότερο να προσθέσουμε.

Αντιμέτωπη της ταχύτητας και της πίεσης της αλλαγής: ο ρυθμός της καινοτομίας και της αλλαγής αυξάνεται συνεχώς στον ψηφιακό κόσμο. Ως ηγέτης, θα πρέπει να το λάβετε σοβαρά υπόψη σας και να ανταποκριθείτε στο γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν καλά στην ταχύτητα της αλλαγής και στην πίεση που αυτή συνεπάγεται.

Οι ηγέτες του INCLUDE θα αντιμετωπίσουν αυτό το γεγονός στις ομάδες τους ή στους οργανισμούς τους. Είναι χρήσιμο για εσάς ως ηγέτης να παραδεχτείτε ότι και εσείς οι ίδιοι δεν θεωρείτε πανεύκολο να ανταπεξέλθετε σε αυτή την ταχέως εξελισσόμενη περίοδο. Όσοι εστιάζουν τακτικά την προσοχή στην ομάδα τους στο θέμα της ταχύτητας των αλλαγών και της πίεσης που αυτή δημιουργεί, θα συμβάλουν στο να ανταποκριθούν τα μέλη της ομάδας πιο ανοιχτά και με λιγότερο φόβο στην επόμενη απόφαση, για παράδειγμα σχετικά με την αγορά ενός νέου λογισμικού.

Αύξηση της δέσμευσης: θέλετε μια ομάδα από αντικαταστάσιμους νομάδες που ο καθένας εργάζεται για όποιον εργολάβο του προσφέρει λίγα περισσότερα ευρώ ή θέλετε μια ομάδα που ενεργεί μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, όπου τα επιμέρους μέλη εκτιμούν ο ένας τον άλλον και τους αρέσει να εργάζονται μαζί;

Η έλλειψη δέσμευσης έχει αυξηθεί στον απομακρυσμένο κόσμο μας. Για τους ηγέτες, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να σκεφτείτε πώς μπορεί να δημιουργηθεί η αίσθηση του ανήκει στον οργανισμό σας, όταν δεν περνάμε όλοι μαζί τις ώρες εργασίας μας στο γραφείο και μετά ίσως συναντιόμαστε στο μπαρ στη γωνία για ένα ποτό.

Για πολλούς ανθρώπους, το να εργάζονται εξ αποστάσεως σημαίνει ότι περνούν την εργάσιμη ημέρα μόνοι τους στο σπίτι ή σε άλλη τοποθεσία. Τι μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη συνοχή σε αυτό το εργασιακό πλαίσιο; Οι κοινές αξίες και η αισθητή αίσθηση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας λειτουργούν ως η συγκολλητική ουσία που βοηθά τους ανθρώπους να συνεχίσουν να εργάζονται παρά τις αποτυχίες ή σε δύσκολες στιγμές και να μην περιπλανώνται σε άλλον εργοδότη σαν ένα αντικαταστάσιμο γρανάζι στη μηχανή. Οι εργαζόμενοι παραμένουν στους εργοδότες τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, αν βιώνουν τις κοινές αξίες να βιώνουν στην καθημερινή ζωή του οργανισμού τους και αν έχουν τη βεβαιότητα ότι εργάζονται για έναν κοινό στόχο μαζί με άλλους ανθρώπους που εκτιμούν. Οι ηγέτες που θέτουν και απαντούν στο ερώτημα „γιατί“ με τις ομάδες τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να συνεργαστούν μακροπρόθεσμα με αφοσιωμένα και αξιόπιστα μέλη της ομάδας τους (βλ. το εργαλείο „Χρυσός κύκλος“ στο κεφάλαιο 6).

Η δυνατότητα καινοτομίας από απόσταση: ένα δύσκολο θέμα! Γιατί εδώ είναι που φτάνουμε στα όρια του υπέροχου νέου ψηφιακού κόσμου εργασίας μας. Ως ηγέτης, θα πρέπει να δημιουργήσετε όσο το δυνατόν περισσότερες ευκαιρίες για συζήτηση - συμπεριλαμβανομένων των τυχαίων και μη προγραμματισμένων - για ιδέες και καινοτομία. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο η μέθοδος Open Space (βλ. εργαλείο στο κεφάλαιο 6) είναι τόσο επιτυχημένη, επειδή επιτρέπει (τυχαίες) συναντήσεις μεταξύ όσο το δυνατόν περισσότερων δεσμευμένων ανθρώπων με εντελώς διαφορετικές ιδέες και εμπειρίες με έναν κομψό και απλό τρόπο. Οι καλύτερες ιδέες μας έρχονται μερικές φορές κατά τη διάρκεια του γεύματος με



τους συναδέλφους μας. Το Open Space έχει μεταφράσει αυτή τη διαπίστωση σε μια πολύ καλά λειτουργική μορφή εκδήλωσης.

Αλλά τι μπορείτε να κάνετε όταν υπάρχουν όλο και λιγότερες ώρες (εργασίας) ή διαλείμματα για να περάσουν χρόνο μαζί οι άνθρωποι σε ομάδες που εργάζονται εξ αποστάσεως ή με υβριδικό τρόπο; Η καινοτομία σας μπορεί να υποφέρει χωρίς συνεχείς ευκαιρίες ανταλλαγής ιδεών. Υπάρχουν, βέβαια, επιλογές: μπορείτε να δημιουργήσετε σκόπιμα χρόνους στο πλαίσιο της διαδικτυακής εργασίας σας, όπου δεν υπάρχει τίποτα στην ημερήσια διάταξη. Ειδικά τα μέλη της απομακρυσμένης ομάδας σας θα έχουν επίσης λίγες αντιρρήσεις για ένα τακτικό διαδικτυακό μεσημεριανό διάλειμμα που θα περνάτε μαζί.

Το θέμα της καινοτομίας και των ιδεών είναι πάντα μια καλή ευκαιρία για να συγκεντρωθεί όλη η ομάδα σε ένα δωμάτιο. Συνιστούμε τη μορφή Open Space για να γίνει αυτό. Μπορείτε να τη χρησιμοποιήσετε για να συζητήσετε ως

You can find easily understandable, comprehensive informational texts about each of the ten technological developments described below here: <https://digital-transformation-tool.eu/training/course/view.php?id=12&lang=en>.

ομάδα τις επιπτώσεις των δέκα τεχνολογικών εξελίξεων που θα σας παρουσιάσουμε παρακάτω.

Γρήγορα και επί της ουσίας: δέκα ψηφιακές τεχνολογικές εξελίξεις

Η ψηφιακή εποχή διαμορφώνεται από πολύ απτές τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και από νέες προκλήσεις και ευκαιρίες. Θα πρέπει να γνωρίζετε τους δέκα ιδιαίτερα σημαντικούς τομείς που έχουν διαρκή αντίκτυπο στον κόσμο μας, ώστε να μπορείτε να αξιολογήσετε κατά πόσο είναι σημαντικοί για τον οργανισμό σας, είτε τώρα είτε στο μέλλον.

Μεγάλα δεδομένα και αναλύσεις σε πραγματικό χρόνο

Ο όρος „μεγάλα δεδομένα“ αναφέρεται σε μεγάλες ποσότητες δομημένων και αδόμητων δεδομένων που είναι δύσκολο να επεξεργαστούν με τις μέχρι πρότινος συνηθισμένες τράπεζες δεδομένων και τεχνολογίες λογισμικού λόγω του μεγέθους τους. Ο όρος περιλαμβάνει όλα τα δεδομένα που προκύπτουν στην ψηφιακή εποχή μέσω της χρήσης διαφόρων τεχνολογιών. Τα δεδομένα



αυτά συλλέγονται από διάφορες πηγές, για παράδειγμα από μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κινητές συσκευές, εφαρμογές, τράπεζες δεδομένων ή διακομιστές.

Είναι σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ δομημένων και μη δομημένων δεδομένων. Τα δομημένα δεδομένα είναι δεδομένα που μπορούν να συγκεντρωθούν σε παραδοσιακές δομές πινάκων ή βάσεων δεδομένων. Στις εταιρείες, αυτά μπορεί να είναι λίστες πελατών, δεδομένα προϊόντων ή επιχειρηματικές διαδικασίες, για παράδειγμα. Τα μη δομημένα δεδομένα είναι ψηφιοποιημένες πληροφορίες που είναι γενικά πολύ μεγάλες για να αποθηκευτούν σε μια τράπεζα δεδομένων. Παραδείγματα είναι τα δεδομένα από τις τάσεις της Google ή τα δεδομένα μετρήσεων από αισθητήρες στο διαδίκτυο των πραγμάτων (βλ. παρακάτω). Σήμερα αναφερόμαστε σε οτιδήποτε, από καταχωρήσεις σε τράπεζες δεδομένων, φωτογραφίες, βίντεο, ηχογραφήσεις και κείμενα μέχρι δεδομένα από αισθητήρες, ως „δεδομένα“. Σχεδόν κάθε ενέργεια που κάνει ένας άνθρωπος αφήνει πίσω του ένα ψηφιακό ίχνος. Παράγουμε συνεχώς δεδομένα: serφάρουμε στο διαδίκτυο, χρησιμοποιούμε τα smartphones μας με τη

λειτουργία GPS, επικοινωνούμε με τους φίλους μας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή σε εφαρμογές συνομιλίας, ψωνίζουμε online κ.ο.κ. Ενδιαφέρουσες πληροφορίες μπορούν να αντληθούν από αυτή την πλημμύρα δεδομένων. Όταν αυτά τα δεδομένα αναλύονται αμέσως μόλις συγκεντρωθούν, τα ονομάζουμε ανάλυση σε πραγματικό χρόνο. Για τους ηγέτες του INCLUDE, τα μεγάλα δεδομένα και η ανάλυση σε πραγματικό χρόνο προσφέρουν την ευκαιρία να αποκτήσουν νέες γνώσεις, για παράδειγμα όσον αφορά τη συμπεριφορά των πελατών ή των ομάδων-στόχων. Οι ανθεκτικές αναλύσεις μεγάλων δεδομένων μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμο θεμέλιο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Υπηρεσίες cloud, εφαρμογές και λύσεις για κινητά

Με το υπολογιστικό νέφος “cloud”, οι εφαρμογές λογισμικού, όπως οι εφαρμογές, δεν εγκαθίστανται τοπικά σε έναν υπολογιστή ή σε ένα δίκτυο, αλλά διατίθενται μέσω του διαδικτύου. Για τον τελικό χρήστη δεν έχει σημασία πού ακριβώς βρίσκεται το υλικό ή το λογισμικό που χρησιμοποιεί - απλά βρίσκεται κάπου στο „σύννεφο“. Οι διακομιστές,

οι τράπεζες δεδομένων, η αποθήκευση δεδομένων, τα δίκτυα, το λογισμικό κ.λπ. παρέχονται στο παρασκήνιο.

Το μόνο που απαιτείται για τη χρήση τους είναι πρόσβαση στο διαδίκτυο. Πολλοί χρήστες δεν γνωρίζουν καν ότι χρησιμοποιούν λύσεις υπολογιστικού νέφους, και όμως αυτές χρησιμοποιούνται στους περισσότερους τομείς - για παράδειγμα κατά την αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μέσω ενός πάροχου υπηρεσιών στο διαδίκτυο, κατά την επεξεργασία εγγράφων, κατά τη ροή ταινιών, τηλεοπτικών εκπομπών ή μουσικής, κατά το διαδικτυακό παιχνίδι ή κατά την αποθήκευση φωτογραφιών και άλλων δεδομένων.

Το υπολογιστικό νέφος αποτελεί σημαντικό δομικό στοιχείο του ψηφιακού μετασχηματισμού σε κάθε οργανισμό. Για πολλούς μικρούς οργανισμούς, το ταξίδι από το τοπικό υλικό και τις λύσεις λογισμικού προς τις εφαρμογές νέφους είναι ένα από τα σημαντικότερα πρώτα βήματα στον ψηφιακό μετασχηματισμό τους. Παρόλο που η εργασία στο νέφος είναι ήδη κοινός τόπος για πολλούς οργανισμούς, άλλοι πρέπει πραγματικά να καλύψουν τη διαφορά σε αυτόν τον τομέα.

Οι υπηρεσίες νέφους προσφέρουν ταχύτερες και αποτελεσματικότερες υπηρεσίες, μειώνουν το κόστος διαχείρισης και συντήρησης των συστημάτων ΤΠ, βελτιώνουν τις εσωτερικές διαδικασίες, καθιστούν δυνατή τη λήψη ταχύτερων αποφάσεων και βελτιώνουν την επικοινωνία με τους πελάτες ή εντός της ομάδας.

Αυτά τα πλεονεκτήματα είναι αποτελεσματικά, ωστόσο, μόνο εάν οι ηγέτες του INCLUDE, μαζί με όλους τους εμπλεκόμενους, διασφαλίσουν ότι κατά την εισαγωγή νέων λύσεων cloud, η μεταβατική φάση είναι καλά μετριασμένη και συνοδευόμενη. Διαφορετικά, υπάρχει ο κίνδυνος κάποιοι συνάδελφοι να εργάζονται με πολύ ενθουσιασμό με νέες εφαρμογές όπως η Microsoft Teams ή το Slack, για παράδειγμα, ενώ άλλοι θα συνεχίσουν να επικοινωνούν απλώς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μια τέτοια κατάσταση είναι το αντίθετο ενός επιτυχημένου ψηφιακού μετασχηματισμού

Ατομική κατασκευή και τρισδιάστατη εκτύπωση

Ατομική ή ειδική για τον πελάτη κατασκευή σημαίνει ότι ένα μοναδικό προϊόν σχεδιάζεται ή αναπτύσσεται για έναν και μόνο πελάτη κατά παραγγελία. Σε αντίθεση με τη μαζική παραγωγή, όπου πανομοιότυπα προϊόντα δημιουργούνται σε μεγάλες ποσότητες. Οι εταιρείες συνεχίζουν επίσης να παράγουν μεγάλες ποσότητες ενός προϊόντος με την ατομική κατασκευή, αλλά μπορούν να προσαρμόσουν το σχεδιασμό έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα μοναδικό προϊόν για κάθε πελάτη. Οι πελάτες έχουν έτσι το πλεονέκτημα ότι όχι μόνο λαμβάνουν ένα μεμονωμένο προϊόν, αλλά και ότι επωφελούνται από το χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Με πρωτοποριακές τεχνολογίες όπως η τρισδιάστατη εκτύπωση, μεμονωμένα μοντέλα ή αντικείμενα μπορούν να κατασκευαστούν απευθείας βάσει ψηφιακών σχεδίων.

Με την τρισδιάστατη εκτύπωση (που περιγράφεται επίσης ως προσθετική κατασκευή), τρισδιάστατα αντικείμενα μπορούν να κατασκευαστούν με ελεγχόμενο από υπολογιστή τρόπο. Οι τρισδιάστατοι εκτυπωτές δεν χρησιμοποιούνται τα τελευταία χρόνια μόνο στη βιομηχανία για την κατασκευή πρωτοτύπων και τελικών προϊόντων, αλλά έχουν γίνει προσιτοί και για μικρότερες εταιρείες, ακόμη και για ιδιώτες χρήστες.

Ορισμένες διαδικασίες, όπως η κατασκευή πρωτοτύπων ή η διαχείριση αποθεμάτων, μπορούν να φέρουν επανάσταση μέσω της τρισδιάστατης εκτύπωσης. Χάρη στην τρισδιάστατη εκτύπωση δεν είναι πλέον απαραίτητο να γεμίζουν μεγάλες αποθήκες με επιπλέον ανταλλακτικά, αφού η εταιρεία μπορεί να παράγει ανταλλακτικά ανάλογα με τη ζήτηση. Η τρισδιάστατη εκτύπωση καθιστά δυνατή την ανάπτυξη διαδικασιών προσθετικής κατασκευής για την επεξεργασία πρώτων υλών σε νέα προϊόντα και ταυτόχρονα τη μείωση των αποβλήτων. Με τη χρήση τρισδιάστατων εκτυπωτών, οι εταιρείες μπορούν επίσης να δοκιμάζουν νέα και καλύτερα προϊόντα και να τα διαθέτουν στην αγορά κάνοντας τις απαραίτητες προσαρμογές με βάση τα σχόλια

των πελατών.

Τα πεδία εφαρμογής της τρισδιάστατης εκτύπωσης ξεπερνούν κατά πολύ τον κλάδο της μεταποίησης, πράγμα που σημαίνει ότι οι οργανισμοί και οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να την εξετάσουν - ακόμη και αν πρόκειται για έναν τομέα που μπορεί να φαίνεται ότι τους αφορά λιγότερο με την πρώτη ματιά. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα: προσθετικά υλικά για τον τομέα της υγείας και της ιατρικής-πρακτική εκπαίδευση σε επαγγελματικές σχολές- στον κοινωνικοπολιτιστικό τομέα, για παράδειγμα κατά τη συντήρηση ή την αποκατάσταση πολιτιστικών αγαθών- κατασκευή προϊόντων στον τομέα της χειροτεχνίας που μπορούν να δημιουργηθούν μόνο με δυσκολία με παραδοσιακές μεθόδους με συμβατικά εργαλεία ή με το χέρι.

Διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) και wearables

Ο όρος „διαδίκτυο των πραγμάτων“ (IoT) αναφέρεται σε ένα δίκτυο φυσικών αντικειμένων, ή „πραγμάτων“, στα οποία είναι ενσωματωμένα ηλεκτρονικά, λογισμικό, αισθητήρες κ.λπ. και τεχνολογία επικοινωνίας, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σύνδεση και η ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ αυτών των αντικειμένων. Το διαδίκτυο των πραγμάτων είναι ένα σύστημα σαφώς αναγνωρίσιμων, συνδεδεμένων συσκευών χειρισμού δεδομένων, μηχανικών ή ψηφιακών μηχανών, αντικειμένων, ζώων ή ανθρώπων, μεταξύ των οποίων τα δεδομένα μπορούν να μεταφέρονται με τη βοήθεια ενός δικτύου χωρίς να απαιτείται αλληλεπίδραση ανθρώπου με άνθρωπο ή ανθρώπου με υπολογιστή. Ένα „πράγμα“ στο διαδίκτυο των πραγμάτων θα μπορούσε να είναι ένας άνθρωπος με εμφυτευμένο καρδιολογικό μόνιτορ, ένα αγροτικό ζώο με αναμεταδότη βιοσιόπ (IoT), ένα αυτοκίνητο με ενσωματωμένους αισθητήρες πίεσης ελαστικών ή ένα φυσικό ή τεχνητό αντικείμενο επιλογής στο οποίο έχει εκχωρηθεί διεύθυνση IP και το οποίο μπορεί να μεταφέρει δεδομένα μέσω δικτύου. Σχεδόν κάθε φυσικό αντικείμενο μπορεί να μετατραπεί σε συσκευή IoT και να παρακολουθείται εφόσον μπορεί να

δημιουργηθεί σύνδεση στο διαδίκτυο με το αντικείμενο αυτό.

Τα wearables (που αναφέρονται επίσης ως wearable technology), ανήκουν στις πιο γνωστές συσκευές IoT. Τα πρώτα wearables εμφανίστηκαν στις αρχές της νέας χιλιετίας σε συνδυασμό με την τεχνολογία Bluetooth. Η προσφορά περιοριζόταν αρχικά μόνο στα ακουστικά και στην επικοινωνία μεταξύ τηλεφώνων και υπολογιστών. Σήμερα, τα wearables στέλνουν και λαμβάνουν απίστευτα ποικίλα δεδομένα. Συχνά προσφέρουν λειτουργίες για τηλεφωνικές συνομιλίες, αποστολή μηνυμάτων κειμένου και ειδοποιήσεις από μέσα κοινωνικής δικτύωσης και εφαρμογές.

Χωρίς αμφιβολία, τα wearables θα μπορούν να ανταλλάσσουν πολύ περισσότερα και πιο σύνθετα δεδομένα στο όχι πολύ μακρινό μέλλον. Αυτές οι μικρές συσκευές είναι ήδη εξοπλισμένες με λειτουργίες ασφαλείας και ταυτοποίησης - κάτι που έχει μεγάλη σημασία σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον. Τα wearables για την υγεία και τη φυσική κατάσταση μπορούν να συλλέγουν βιομετρικά δεδομένα, όπως οι καρδιακοί παλμοί, το επίπεδο εφίδρωσης και τα επίπεδα οξυγόνου στο αίμα. Τα έξυπνα ρολόγια είναι επί του παρόντος τα πιο συνηθισμένα wearables με τα οποία μπορούν να σταλούν και να ληφθούν μηνύματα, αλλά υπάρχουν επίσης ήδη έξυπνα κοσμήματα και ρούχα με την ίδια σειρά λειτουργιών.

Για τους ηγέτες του INCLUDE, το IoT και τα wearables αποτελούν ευκαιρία και πρόκληση ταυτόχρονα. Από τη θετική πλευρά, περιλαμβάνουν την ευκαιρία λήψης καλύτερων αποφάσεων με τη χρήση των δεδομένων που παρέχουν οι εφαρμογές IoT. Από την άλλη πλευρά, η υπεύθυνη χρήση των προσωπικών δεδομένων που παρέχουν ιδίως τα wearables είναι μια πρόκληση την οποία οι ηγέτες θα πρέπει να αντιμετωπίζουν όλο και περισσότερο στο μέλλον.

Τεχνητή νοημοσύνη (AI)

Η τεχνητή νοημοσύνη (TN) είναι ένα υπο-μήμα της πληροφορικής που επικεντρώνεται



στην ανάπτυξη ευφών μηχανών με πρότυπα συμπεριφοράς και αντίδρασης παρόμοια με του ανθρώπου.

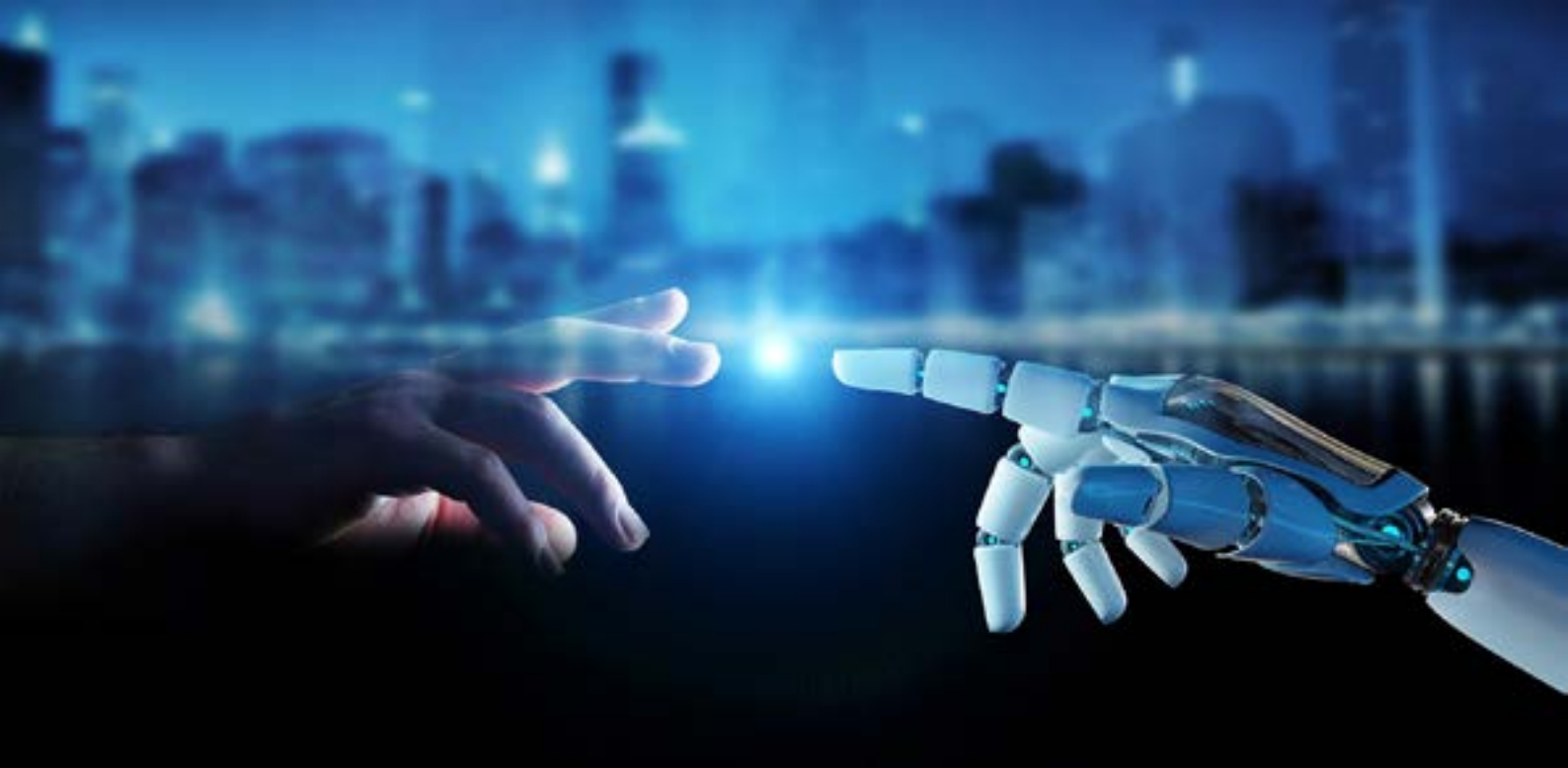


Το λογισμικό τεχνητής νοημοσύνης χρησιμοποιείται σήμερα για τη δημιουργία και την ανάλυση προτάσεων, καθώς και για τη λήψη αποφάσεων με βάση δεδομένα που θα ήταν πολύ „μεγάλα“ ή πολύπλοκα για να τα επεξεργαστούν οι άνθρωποι. Τα αποτελέσματα αποτελούν σημαντική βάση για διάφορους τομείς: διαχείριση πληροφοριών, τομέας υγείας, βιοεπιστήμες, αναλύσεις δεδομένων, ψηφιακός μετασχηματισμός, ασφάλεια (ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και άλλοι τομείς), διάφορες εφαρμογές για χρήστες, ευφυής τεχνολογία κτιρίων νέας γενιάς, προληπτική συντήρηση, ρομποτική και πολλά άλλα.

Η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται μερικές φορές σε συνδυασμό με μεγάλα δεδομένα και αναλύσεις σε πραγματικό χρόνο (βλ. παραπάνω) για τη λήψη έξυπνων αποφάσεων σχετικά με τη συμπεριφορά των χρηστών ή των μηχανών.

Η μηχανική μάθηση (ML) είναι ένα υπο-μήμη της τεχνητής νοημοσύνης. Εδώ χρησιμοποιούνται υπολογιστές για να συμπεριφέρονται σαν άνθρωποι και να μαθαίνουν μόνοι τους. Για το σκοπό αυτό, το σύστημα τροφοδοτείται με δεδομένα και πληροφορίες με τη μορφή παρατηρήσεων και αλληλεπιδράσεων από τον πραγματικό κόσμο. Οι εφαρμογές λογισμικού μπορούν να κάνουν ακριβέστερες προβλέψεις σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα μέσω της ML χωρίς να χρειάζεται να προγραμματιστούν γι' αυτό.

Οι δυνατότητες για τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης φαίνονται σήμερα απεριόριστες, οπότε οι ηγέτες του INCLUDE θα πρέπει να αναπτύξουν μια βασική κατανόησή της. Ταυτόχρονα, είναι σωστό να υπάρχει κάποιος σκεπτικισμός για κάθε νέα εφαρμογή AI. Οι υπεύθυνοι ηγέτες θα υποστηρίζονται στο μέλλον από την AI, αλλά θα συνεχίσουν να είναι υπεύθυνοι για τις αποφάσεις τους και δεν θα μεταφέρουν την ευθύνη αυτή σε μηχανές, αν δεν είναι απολύτως βέβαιοι ότι αυτό θα ήταν σκόπιμο.



Επαυξημένη πραγματικότητα (AR) και εικονική πραγματικότητα (VR)

Η επαυξημένη πραγματικότητα (AR) είναι μια τεχνολογία που παρουσιάζει ψηφιακά αντικείμενα σε πραγματικό χρόνο με την επικάλυψή τους σε πραγματικό φόντο. Με αυτό το είδος διαδραστικού περιβάλλοντος που βασίζεται στην πραγματικότητα, η αντίληψη του πραγματικού κόσμου εμπλουτίζεται με παρεμβολές, ήχους, κείμενα και άλλα εφέ που δημιουργούνται από υπολογιστή.

Η εικονική πραγματικότητα (VR) είναι η εισαγωγή της τεχνολογίας των υπολογιστών για τη δημιουργία ενός προσομοιωμένου περιβάλλοντος. Οι χρήστες βυθίζονται σε τρισδιάστατους κόσμους και μπορούν να αλληλοεπιδρούν με αυτούς, αντί να τους παρακολουθούν „απλά“ σε μια οθόνη 2D.

Αυτό σημαίνει ότι βιώνετε έναν εντελώς εικονικό κόσμο στην εικονική πραγματικότητα. Στην επαυξημένη πραγματικότητα, αντίθετα, τα εικονικά στοιχεία αναμειγνύονται με το πραγματικό περιβάλλον, επεκτείνοντάς το και υποστηρίζοντάς το με εικονικές πληροφορίες. Αυτό συχνά έχει ως στόχο την παροχή βοήθειας σε καθημερινές καταστάσεις.

Δεδομένου ότι η επαυξημένη και η εικονική πραγματικότητα συνδέουν τον φυσικό και τον ψηφιακό κόσμο μεταξύ τους, προσφέρουν τεράστιες δυνατότητες στις εταιρείες και

τους οργανισμούς. Η AR και η VR μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον τομέα της υγείας και της ιατρικής, στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση, στον τομέα της εκπαίδευσης, στις πωλήσεις και το ηλεκτρονικό εμπόριο, σε εκδηλώσεις και συνέδρια κ.λ.π.

Στον τομέα της ηγεσίας, οι εφαρμογές εικονικής πραγματικότητας μπορούν να οδηγήσουν, για παράδειγμα, σε ομάδες που είναι φυσικά χωρισμένες, να μπορούν να συναντηθούν και να συνεργαστούν σε ένα εικονικό περιβάλλον. Οι άνθρωποι δεν κάθονται πλέον μπροστά στην οθόνη τους και δεν βλέπουν τους συναδέλφους τους ως μια μικρή εικόνα, αλλά αλληλοεπιδρούν όλοι μεταξύ τους σε ένα εικονικό περιβάλλον. Αυτή η νέα μέθοδος συνεργασίας δεν προσφέρει μόνο στους ηγέτες πολυάριθμους τρόπους αλληλεπίδρασης

Ρομποτική και drones

Τα ρομπότ και η ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών (RPA) χρησιμοποιούνται ήδη εδώ και αρκετά χρόνια. Στη βιομηχανία, για παράδειγμα, τα ρομπότ χρησιμοποιούνται στην κατασκευή. Η αυτοματοποίηση ρομποτικών διαδικασιών (RPA), αντίθετα, έχει επικεντρωθεί λιγότερο, αλλά θεωρείται το „μυστικό όπλο“ του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το RPA αναφέρεται σε λογισμικό που μπορεί εύκολα να προγραμματιστεί για απλές εργασίες και μιμείται έτσι την ανθρώπινη συμπεριφορά.



Αυτά τα λεγόμενα ρομπότ λογισμικού μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οργανισμούς για να επεξεργάζονται συναλλαγές, να επεξεργάζονται δεδομένα, να προτρέπουν σε αντιδράσεις και να επικοινωνούν με άλλα ψηφιακά συστήματα.

Τα ρομπότ λογισμικού που χρησιμοποιούνται για το RPA προγραμματίζονται γενικά από τους υπαλλήλους που θα τα χρησιμοποιήσουν (όπου είναι απαραίτητο με τη βοήθεια προγραμματιστών). Τα προγράμματα αυτά μπορούν να διδαχθούν, για παράδειγμα, να στέλνουν μηνύματα καλωσορίσματος, να συμπληρώνουν φόρμες ή να τις ελέγχουν για την πληρότητά τους, να ενημερώνουν έναν πίνακα με κατατεθειμένα δεδομένα, να συμπληρώνουν τιμολόγια κ.ο.κ. Με άλλα λόγια, το RPA έχει σχεδιαστεί για να αναλαμβάνει επαναλαμβανόμενες, απλές εργασίες και να ανακουφίζει τους υπαλλήλους σας.

Τα μη επανδρωμένα αεροσκάφη αναφέρονται συνήθως σε μη επανδρωμένα αεροσκάφη, αλλά ο όρος μπορεί να χρησιμοποιηθεί γενικότερα για να συμπεριλάβει περισσότερο ή λιγότερο αυτόνομα χερσαία και υδάτινα οχήματα. Τα μη επανδρωμένα αεροσκάφη δεν αναλαμβάνουν απλώς αυτοματοποιημένες παραδόσεις, αλλά χρησιμοποιούνται επίσης σε πολλούς τομείς ως ισχυρό εργαλείο συλλογής δεδομένων. Άλλοι τομείς εφαρμογής περιλαμβάνουν τη μεταφορά ανταλλακτικών, εμπορευμάτων, μικρότερων φορτίων από την ακτή σε μεγαλύτερα πλοία στην ανοιχτή θάλασσα κ.λ.π

Ψηφιακή εμπειρία πελατών (DCX) και κοινωνικά μέσα ενημέρωσης

Η ψηφιακή εμπειρία πελάτη (DCX) αναφέρεται σε κάθε εμπειρία πελάτη που λαμβάνει χώρα σε ψηφιακή διεπαφή - με άλλα λόγια σε υπολογιστή, tablet ή smartphone. Αυτή είναι η περίπτωση, για παράδειγμα, όταν ένας πελάτης ερευνά ένα προϊόν στο διαδίκτυο και στη συνέχεια βρίσκει ένα τοπικό κατάστημα με μια εφαρμογή και αναζητά τεχνικές πληροφορίες υποβάθρου στο smartphone του. Ως αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού, πολλοί οργανισμοί και εταιρείες πρέπει να αναθεωρήσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και να προσαρμοστούν στα τελευταία γεγονότα της αγοράς. Η συμπεριφορά των καταναλωτών έχει επίσης αλλάξει ριζικά μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών: πολλοί καταναλωτές προτιμούν αυτοματοποιημένες λειτουργίες αυτοεξυπηρέτησης και βρίσκουν περισσότερες πληροφορίες για τις αγαπημένες τους μάρκες στο διαδίκτυο.

Η ψηφιακή εμπειρία πελατών (DCX) είναι μια διαδικασία που είναι εξίσου ολοκληρωμένη και εστιασμένη στους πελάτες όσο και η μη ψηφιακή εμπειρία πελατών. Για τους πελάτες, η διαφορά μεταξύ ψηφιακής και μη ψηφιακής αλληλεπίδρασης δεν είναι επομένως



σημαντική. Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι ολόκληρη η εμπειρία τους με μια μάρκα, μια εταιρεία, έναν οργανισμό ή μια υπηρεσία - είναι δευτερεύον αν η αλληλεπίδραση έγινε πρωτίστως ψηφιακά ή αυτοπροσώπως.

Είναι γεγονός ότι η εμπειρία του πελάτη στο σύνολό της είναι καθοριστική τόσο για τη μελλοντική ανάπτυξη όσο και για την τρέχουσα επιτυχία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού. Η πλήρης και ολοκληρωμένη ικανοποίηση των πελατών σας ή της ομάδας-στόχου σας είναι πολύ σημαντική για τη σύνδεση και την αφοσίωσή τους, για τις συστάσεις από στόμα σε στόμα, για τις εξαγορές κ.λπ. Επιπλέον, μια καλή στρατηγική DCX μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερα παράπονα, για παράδειγμα. Με τα κατάλληλα εργαλεία, οι υπάλληλοι μπορούν να επεξεργάζονται όλα τα ερωτήματα με ενιαίο και επαγγελματικό τρόπο, ανεξάρτητα από τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι πελάτες σας. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η διατήρηση του προσωπικού και να αποφευχθεί η διπλή εργασία. Το DCX είναι κάτι περισσότερο από „απλώς“ την επαγγελματική διαχείριση των

καναλιών σας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Προσφέρει επίσης σε πολλούς ηγέτες πολυάριθμες δυνατότητες, για παράδειγμα για τη βελτιστοποίηση των εσωτερικών οργανωτικών διαδικασιών μαζί με την ομάδα τους, ώστε να ικανοποιούν τόσο τους πελάτες όσο και τους υπαλλήλους τους.

Τεχνολογία Blockchain

Η αλυσίδα μπλοκ είναι μια ψηφιακή συναλλαγή ή ταμειακή μηχανή που καθιστά δυνατή την αποθήκευση δεδομένων παγκοσμίως σε χιλιάδες διακομιστές και, ταυτόχρονα, κάθε μέλος του δικτύου μπορεί να εμφανίζει τις καταχωρίσεις σχεδόν όλων των άλλων σε σχεδόν πραγματικό χρόνο (διαφάνεια). Μια αλυσίδα μπλοκ μπορεί να προγραμματιστεί για να εμφανίζει όχι μόνο οικονομικές συναλλαγές όπως τα κρυπτογραφικά νομίσματα, αλλά και ουσιαστικά οτιδήποτε πολύτιμο. Τα δεδομένα σε μια αλυσίδα μπλοκ (δηλαδή σε μια αλυσίδα μπλοκ δεδομένων) δεν μπορούν ουσιαστικά να παραποιηθούν. Μόλις καταγραφούν, τα

δεδομένα σε ένα συγκεκριμένο μπλοκ δεν μπορούν πλέον να αλλάξουν εκ των υστέρων χωρίς να αλλάξουν όλα τα επόμενα μπλοκ. Μέχρι τώρα, η τεχνολογία blockchain έχει χρησιμοποιηθεί για πληρωμές και μεταφορές χρημάτων- έξυπνες συμβάσεις, όπου οι όροι της συμφωνίας μεταξύ αγοραστών και πωλητών, για παράδειγμα, μπορούν να εισαχθούν απευθείας σε γραμμές κώδικα- και την τεκμηρίωση μιας αλυσίδας παράδοσης. Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι η αλυσίδα μπλοκ είναι μια τεχνολογία που επιτρέπει ασφαλείς και ανώνυμες συναλλαγές. Υπάρχουν δύο πρωταρχικοί τομείς εφαρμογής: 1. ασφάλεια δεδομένων (εμπιστοσύνη) και 2. Καταγραφή ουσιαστικά οτιδήποτε έχει αξία (ιστορία).

Μέσω της επικέντρωσης στο κρυπτονομίσμα, η τεχνολογία blockchain έχει λάβει μάλλον μονόπλευρη προσοχή. Υπάρχουν εκπλήξεις που περιμένουν εκείνους που μπορούν να απεγκλωβιστούν από αυτή τη χρήση της τεχνολογίας blockchain, η οποία, αν και ενδιαφέρουσα, δεν είναι η μόνη χρήση αυτής της τεχνολογίας.

Ασφάλεια στον κυβερνοχώρο

Ο τομέας της κυβερνοασφάλειας αντιμετωπίζει μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που συνοδεύουν τις τεχνολογικές εξελίξεις της ψηφιακής εποχής, όπως το διαδίκτυο των πραγμάτων (IoT) ή οι υπηρεσίες νέφους (βλ. παραπάνω). Είναι ένας τομέας που κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αποφύγει να αγνοήσει. Το θέμα της κυβερνοασφάλειας καλύπτει την προστασία των συστημάτων που συνδέονται μέσω του διαδικτύου από κυβερνοεπιθέσεις, συμπεριλαμβανομένου του υλικού, του λογισμικού και των δεδομένων. Το κύριο καθήκον στον τομέα της κυβερνοασφάλειας είναι η προστασία των πληροφοριών και των συστημάτων από κυβερνοαπειλές όπως κακόβουλο λογισμικό, phishing, spear phishing, δούρειοι ίπποι, παραβιάσεις της προστασίας δεδομένων κ.λ.π..

Μοι οργανισμοί και οι εταιρείες κάθε μεγέθους πρέπει να είναι σε θέση να αντιδράσουν και να ανακάμψουν από κυβερνοεπιθέσεις, εάν θέλουν να προσφέρουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους χωρίς διακοπή. Μια κυβερνοεπίθεση μπορεί να έχει στόχο τις πληροφορίες μιας εταιρείας, για παράδειγμα τις λίστες πελατών, τις βάσεις δεδομένων πελατών, τις οικονομικές πληροφορίες, τα σχέδια προϊόντων ή τις διαδικασίες παραγωγής, τις υπηρεσίες που βασίζονται στην IT ή τον εξοπλισμό IT.

Στόχος πρέπει να είναι η επίτευξη ενός κατάλληλου επιπέδου ανθεκτικότητας στον κυβερνοχώρο. Η ανθεκτικότητα στον κυβερνοχώρο είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να προετοιμάζεται, να αντιδρά και να ανακάμπτει από επιθέσεις στον κυβερνοχώρο. Αυτό συμβάλλει στην προστασία από τους κινδύνους στον κυβερνοχώρο, στην άμυνα κατά των επιθέσεων, στον περιορισμό της έκτασης μιας επίθεσης και στη διασφάλιση της επιβίωσης του οργανισμού παρά την επίθεση.

Όσοι χρησιμοποιούν σήμερα μια ψηφιακή συσκευή - με άλλα λόγια, όλοι - πρέπει να σκέφτονται τακτικά το θέμα της κυβερνοασφάλειας. Συνεπώς, το θέμα πρέπει να κατέχει πολύ υψηλή θέση στην ατζέντα κάθε ηγέτη. Για να είναι σε θέση να αποφύγουν λάθη, οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται και να ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις στον τομέα της ασφάλειας της πληροφορικής. Έχετε κατά νου: τα τακτικά (ακόμη και σύντομα) μαθήματα κατάρτισης είναι πιο σημαντικά από τα εφάπαξ προσόντα.

Ψηφιακή εποχή - αξιοποίηση ευκαιριών και αντιμετώπιση προκλήσεων

Με τις δέκα τεχνολογικές εξελίξεις που παρουσιάστηκαν παραπάνω, έχετε μια καλή βάση για να προωθήσετε την ανάπτυξη του οργανισμού σας στην ψηφιακή εποχή. Αυτό είναι ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα

ηγεσίας. Εσείς και η ομάδα σας πρέπει να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής, ώστε ο οργανισμός σας να παραμένει τεχνολογικά ενημερωμένος. Μεταξύ άλλων, αυτό σημαίνει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν λεπτομερώς στο επιχειρηματικό τους μοντέλο και στις αναγκαίες αλλαγές σε αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο.

Ως ηγέτης, θα πρέπει να έχετε μια ιδέα για το πώς θα μεταβείτε από το σημερινό επιχειρηματικό σας μοντέλο σε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο που θα είναι προσαρμοσμένο στην ψηφιακή αλλαγή. Πρόκειται για την τολμηρή αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν για όλους σχεδόν τους οργανισμούς, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να ανταποκριθείτε κατάλληλα στους κινδύνους που συνεπάγεται η ψηφιακή αλλαγή. Λειτουργεί καλύτερα αν ενσωματώσετε αυτή τη διαδικασία της συνεχούς ανάπτυξης του επιχειρηματικού σας μοντέλου με τα δέκα βήματα INCLUDE. Ο βαθμός στον οποίο αυτό ενδείκνυται εξαρτάται από τη συγκεκριμένη κατάσταση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό σας. Ένα εργαλείο που έχει αναπτυχθεί ειδικά για το έργο αυτό σας παρέχεται στο „εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“ (βλ. κεφάλαιο 6). Εάν πιστεύετε, για παράδειγμα, ότι ο οργανισμός σας βρίσκεται ακόμη στην αρχή, τότε η χρήση του „εργαλείου ψηφιακού μετασχηματισμού“ σας προσφέρει μια καλή δυνατότητα για το πώς να ξεκινήσετε.

Το „εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“ θα σας καθοδηγήσει βήμα προς βήμα στη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού σας. Οι εργασίες για ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο περιλαμβάνουν τέσσερις φάσεις: την αρχική φάση όπου θα συναντήσετε τις απαραίτητες απαιτήσεις, τη φάση της ανάλυσης της τρέχουσας κατάστασης, τη φάση της ανάπτυξης στρατηγικής και τη φάση της υλοποίησης. Και για τις τέσσερις φάσεις έχουν τεθεί στη διάθεσή σας ειδικά υλικά εκμάθησης, εργασίας και σχεδιασμού για την οργανωτική αλλαγή, για παράδειγμα σε θέματα διαχείρισης αλλαγών ή έργων, καθώς και βασικά αναλυτικά εργαλεία, όπως η ανάλυση SWOT ή PESTLE.

Το „εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“ είναι ένα εργαλείο που θα σας βοηθήσει να διευρύνετε τις γνώσεις σας σχετικά με τη διαδικασία ψηφιοποιήσεως του οργανισμού σας. Με το „εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“ μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτές τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις και να τις ενσωματώσετε άμεσα στη διαδικασία ανάπτυξης του INCLUDE.

Το „εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“ είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό εάν το χρησιμοποιήσετε στις φάσεις 1 και 6, καθώς και στις φάσεις 3 και 8 της διαδικασίας INCLUDE (βλ. κεφάλαιο 4). Στις φάσεις 1 και 6 (προετοιμασία) μπορείτε ως ηγέτης ή σε ολόκληρο τον οργανισμό σας να αποκτήσετε μια επισκόπηση των δέκα σημαντικότερων τεχνολογικών εξελίξεων που έχουν ήδη περιγραφεί στην προηγούμενη ενότητα. Επιπλέον, υπάρχει ένας σύντομος διαδικτυακός γρήγορος έλεγχος, ο οποίος αποτελεί επίσης μέρος του „εργαλείου ψηφιακού μετασχηματισμού“, για να σας βοηθήσει να αποκτήσετε επίγνωση της τρέχουσας θέσης του οργανισμού σας στην πορεία του προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Στις φάσεις 3 και 8 (μάθηση, δοκιμή και δοκιμή), εσείς ως ηγέτης ή ολόκληρη η ομάδα μαζί μπορείτε να εργαστείτε για τον στρατηγικό αναπροσανατολισμό του οργανισμού σας. Όταν αυτή η διαδικασία γίνεται χέρι-χέρι με τη δοκιμή νέων μεθόδων λήψης αποφάσεων INCLUDE που επιτρέπουν, για παράδειγμα, την καλύτερη συνεργασία εντός του οργανισμού σας, δύο πράγματα θα προωθηθούν ταυτόχρονα: οι εσωτερικές διαδικασίες και δομές του οργανισμού σας θα λειτουργούν πιο ομαλά και με πιο αυτοοργανωμένο τρόπο, και θα κάνετε μια προσφορά στους πελάτες ή τις ομάδες-στόχους σας που πραγματικά ζητούν ή χρειάζονται στην ψηφιακή εποχή.



08

Πώς προετοιμάζω και διεξάγω
μια εκπαίδευση INCLUDE;





Σε αυτό το κεφάλαιο θα βρείτε οδηγίες και συμβουλές για την προετοιμασία και τη διεξαγωγή εργαστηρίων με θέμα „Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή“. Παρουσιάζουμε δύο προγράμματα εργαστηρίων τα οποία μπορείτε να διεξάγετε τόσο διαδικτυακά όσο και δια ζώσης: ένα μονοήμερο εργαστήριο και ένα διήμερο εργαστήριο.

Υποθέτουμε ότι είστε έμπειροι εκπαιδευτές που διαθέτουν γενικές γνώσεις και τις συνήθειες δεξιότητες των εκπαιδευτών για επιγραμμική ή/και δια ζώσης εκπαίδευση και μπορούν να σχεδιάζουν και να διεξάγουν εργαστήρια. Για το λόγο αυτό, σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε αποκλειστικά στο εκπαιδευτικό περιεχόμενο του INCLUDE και στα χαρακτηριστικά του

Σχεδιασμός εργαστηρίων INCLUDE

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τα πρότυπα εργαστήρια ως οδηγό και να διεξάγετε την κατάρτιση σύμφωνα με τα πρότυπα. Μπορείτε επίσης να πάρετε τα μοντέλα ως έμπνευση για να σχεδιάσετε τη δική σας κατάρτιση και να χρησιμοποιήσετε άλλα εργαλεία που παρουσιάζονται στο παρόν εγχειρίδιο.

Όταν αποκλίνετε από τα παρουσιαζόμενα μοντέλα εργαστηρίων στο σχεδιασμό της εκπαίδευσής σας, να έχετε κατά νου τους

στόχους που επιδιώκετε με το εργαστήριό σας και τις ανάγκες της ομάδας-στόχου σας. Στην αρχή κάθε περιγραφής του εργαλείου INCLUDE σε αυτό το εγχειρίδιο, θα βρείτε πληροφορίες σχετικά με τα οφέλη του εργαλείου στην πράξη. Με αυτόν τον τρόπο μπορείτε εύκολα να δημιουργήσετε καλά σχεδιασμένες και προσαρμοσμένες στο INCLUDE εκπαιδεύσεις. Σχεδιάστε πάντα μια εισαγωγή στο INCLUDE, καλύψτε τους 5 τομείς ανάπτυξης του INCLUDE και παρουσιάστε το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE. Κλείστε το εργαστήριό σας με ένα ατομικό σχέδιο δράσης για τους συμμετέχοντες και τα επόμενα βήματα στην πορεία τους προς μια ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς.

ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ offline ή online;

Ανάλογα με τις δυνατότητες που έχετε στη διάθεσή σας, μπορείτε να διοργανώσετε μονοήμερα ή πολυήμερα εργαστήρια INCLUDE - διαδικτυακά ή δια ζώσης. Εάν αποφασίσετε να πραγματοποιήσετε ένα διαδικτυακό εργαστήριο, σας συνιστούμε να εξετάσετε τα εργαλεία „Εργασία εξ αποστάσεως“ και „Πώς να διεξάγετε διαδικτυακές συναντήσεις“ στο κεφάλαιο 6 του παρόντος εγχειριδίου. Εδώ θα βρείτε έμπνευση για διαδικτυακές εφαρμογές για να δημιουργήσετε ποικιλία στο εργαστήριό

σας.

Παρόλο που πολλοί έχουν πλέον εξασκηθεί στην εξ αποστάσεως εργασία και τη διαδικτυακή μάθηση, δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ότι η ανταλλαγή από πρόσωπο σε πρόσωπο - ιδίως στον τομέα της αυτογνωσίας - δεν μπορεί να αντικατασταθεί πλήρως από μια διαδικτυακή εναλλακτική λύση. Σκεφτείτε αν ένας συνδυασμός διαδικτυακής και μη διαδικτυακής εκπαίδευσης έχει νόημα για εσάς

Προγραμματισμός, μέγεθος ομάδας και περιβάλλον

Το θέμα „Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή“ προϋποθέτει μια διαδικασία προσωπικής ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, για τις ομάδες που έχουν μικρή ή καθόλου εμπειρία με αυτό το θέμα, προγραμματίστε περισσότερο χρόνο για ασκήσεις και ανταλλαγή απόψεων.

Τα πρότυπα εργαστήρια είναι σχεδιασμένα για ομάδες έως 12 ατόμων. Εάν οι συμμετέχοντες είναι περισσότεροι, θα πρέπει να ζητήσετε από άλλον εκπαιδευτή να σας υποστηρίξει. Ορισμένες ασκήσεις μπορούν τότε να γίνουν παράλληλα. Λάβετε επίσης υπόψη ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των συμμετεχόντων, θα πρέπει να διαθέτετε περισσότερο χρόνο για συζήτηση και ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της εργασίας.

Σύμφωνα με την προσέγγιση INCLUDE, οι συμμετέχοντες πρέπει να κάθονται σε κύκλο κατά τη διάρκεια των εργαστηρίων πρόσωπο με πρόσωπο. Με αυτόν τον τρόπο, δεν μεταφέρετε μια συνάντηση στο επίπεδο των ματιών μόνο ως προς το περιεχόμενο, αλλά και μέσω του σκηνικού.

Τα δύο πρότυπα εργαστήρια δεν καθορίζουν τον αριθμό των διαλειμμάτων και τη διάρκειά τους. Σχεδιάστε τα με την ομάδα.

Έντυπα

Λόγω της πολυπλοκότητας του θέματος, συνιστούμε το εγχειρίδιο INCLUDE να διατίθεται στους συμμετέχοντες ψηφιακά πριν από το εργαστήριο. Με αυτόν τον τρόπο, κάθε συμμετέχων μπορεί να φέρει μαζί του ένα αντίγραφο ή το υλικό ψηφιακά, ανάλογα με τις ατομικές του ανάγκες.

Μαθησιακοί στόχοι

Τα πρότυπα εργαστήρια έχουν σχεδιαστεί για να καλύπτουν τις ανάγκες των ανθρώπων που θέλουν να ηγηθούν με συμμετοχικότητα και αναζητούν υποστήριξη για να ηγηθούν ομάδων και οργανισμών στην ψηφιακή εποχή. Έχουν τους ακόλουθους στόχους όσον αφορά την παροχή γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων των ηγετών χωρίς αποκλεισμούς - ανάλογα με το αν θα επιλέξετε μονοήμερη ή διήμερη μορφή, η ένταση θα διαφέρει

- Γνώση: ...
- γνωρίζουν τι είναι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς.
- έχουν επίγνωση των συνθηκών εργασίας στην ψηφιακή εποχή και γνωρίζουν γιατί η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς είναι μια πιθανή απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις.
- είναι εξοικειωμένοι με το μοντέλο INCLUDE και τους 5 τομείς του INCLUDE: ηγέτες, άνθρωποι, δομή, διαδικασίες, τεχνολογίες.
- γνωρίζουν πώς να ενσωματώνουν την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην καθημερινή τους εργασία.
- Δεξιότητες: ...
- είναι σε θέση να βελτιώσουν βήμα προς βήμα τις ικανότητές τους να ηγούνται χωρίς αποκλεισμούς.
- μπορούν να εφαρμόσουν τουλάχιστον ένα εργαλείο INCLUDE από τους τομείς του ηγέτη, των ανθρώπων, της δομής, της διαδικασίας και της τεχνολογίας.
- Στάση: Οι συμμετέχοντες ...
- έχουν βιώσει την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς σύμφωνα με το INCLUDE και έχουν προσδιορίσει προσεγγίσεις για τη δική τους καθημερινή εργασία.
- κατανοούν καλύτερα το δικό τους στυλ ηγεσίας και είναι ανοιχτοί στην περαιτέρω ανάπτυξή του.
- είναι ανοικτοί να ανταποκριθούν χωρίς αποκλεισμούς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας στην ψηφιακή εποχή.
- είναι έτοιμοι να δημιουργήσουν το προσωπικό τους σχέδιο ανάπτυξης ως ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς.



Κατάλογος ελέγχου για την προετοιμασία ενός εργαστηρίου INCLUDE

Δραστηριότητες	Ναι	Όχι ακόμα
<p>Γνώση για το INCLUDE</p> <p>Γνωρίζετε τους 5 τομείς ανάπτυξης του INCLUDE και μπορείτε να τους εξηγήσετε;</p> <p>Μπορείτε να περιγράψετε γιατί η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς αποτελεί απάντηση στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής;</p> <p>Μπορείτε να επιχειρηματολογήσετε γιατί η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς αποτελεί απάντηση στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής;</p> <p>Γνωρίζετε και κατανοείτε τα εργαλεία INCLUDE που παρουσιάζετε κατά τη διάρκεια της κατάρτισης; Έχετε προβλέψει πιθανές ερωτήσεις, αντιρρήσεις ή αμφιβολίες των συμμετεχόντων και έχετε σκεφτεί πώς θα απαντήσετε σε αυτές;</p>		
<p>Ανάγκες και προηγούμενες γνώσεις των συμμετεχόντων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Γνωρίζετε τις γνώσεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς; • Γνωρίζετε πώς αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς; • Γνωρίζετε τις εμπειρίες των συμμετεχόντων σχετικά με την ηγεσία; Εάν πρόκειται για ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση: Γνωρίζετε τις εκπαιδευτικές ανάγκες της ομάδας και τις προσδοκίες της; Έχετε αποσαφηνίσει τις προσδοκίες με τον πελάτη? 		
<p>Περιεχόμενο του εργαστηρίου INCLUDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Το εργαστήριό σας περιλαμβάνει <ul style="list-style-type: none"> ο μια εισαγωγή στο INCLUDE,, 		

<ul style="list-style-type: none"> ο το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE, ο τουλάχιστον ένα εργαλείο* από κάθε τομέα ανάπτυξης του INCLUDE, ο ένα σχέδιο δράσης για την ατομική ανάπτυξη των συμμετεχόντων μετά το εργαστήριο; • Είναι τα επιλεγμένα εργαλεία INCLUDE χρήσιμα για τους συμμετέχοντες, μπορούν να τα εφαρμόσουν στο χώρο εργασίας τους μετά το εργαστήριο; <p>* Αναλυτικές πληροφορίες για κάθε εργαλείο INCLUDE θα βρείτε στην περιγραφή των εργαλείων στο κεφάλαιο 6 του παρόντος εγχειριδίου. Από αυτές τις πληροφορίες μπορείτε να αντλήσετε το υλικό που χρειάζεστε για την προετοιμασία του εργαστηρίου.</p>		
<p>ΡΔιαδικασία του εργαστηρίου INCLUDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Είναι το πρόγραμμά σας καλά μελετημένο και εφικτό; • Έχετε σχεδιάσει την καλύτερη δυνατή υλοποίηση; Για παράδειγμα, δύο φορές μισή ημέρα για ένα μονοήμερο εργαστήριο ή καλύτερα μια ολόκληρη ημέρα; • Είναι ο χώρος ή οι ηλεκτρονικές εφαρμογές επαρκείς για την υλοποίηση του εργαστηρίου; • Έχετε προγραμματίσει αρκετά διαλείμματα; <p>Έχετε πρόχειρα παγοθραυστικά και ενεργοποιητικά;</p>		
<p>Εκπαιδευτικές δεξιότητες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Είστε θετικοί ως προς τις εκπαιδευτικές σας δεξιότητες για τη διεξαγωγή μιας κατάρτισης INCLUDE; • Έχετε προσαρμόσει τα εργαλεία και, κατά περίπτωση, τα φυλλάδια για την εκπαίδευσή σας; <p>Εάν πραγματοποιείτε μια διαδικτυακή εκπαίδευση: Είναι οι συμμετέχοντες εξοικειωμένοι με τα ψηφιακά εργαλεία</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Η στάση σας INCLUDE • • Έχετε εσωτερικεύσει την προσέγγιση INCLUDE; • • Είστε πρόθυμοι να μάθετε και να αναπτυχθείτε μαζί με τους συμμετέχοντες στο πνεύμα του INCLUDE; • • Έχετε το θάρρος και την αυτοπεποίθηση να μοιραστείτε τις δικές σας ηγετικές εμπειρίες και να δώσετε το καλό παράδειγμα; • • Είστε προετοιμασμένοι να συναντήσετε τους συμμετέχοντες στο επίπεδο των ματιών σας; • • Φροντίζετε να συμπεριλάβετε όλους τους συμμετέχοντες και να αποφύγετε τον αποκλεισμό κατά τη διάρκεια της κατάρτισης; • Είστε πρόθυμοι να παραδώσετε το περιεχόμενο με τρόπο που να επιτρέπει στους συμμετέχοντες να αναπτυχθούν; 		



Μοντέλο για ένα μονοήμερο εργαστήριο INCLUDE

Μοντέλο για ένα μονοήμερο εργαστήριο INCLUDE

Το ακόλουθο μοντέλο για ένα μονοήμερο εργαστήριο INCLUDE είναι σχεδιασμένο για δύο μισές ημέρες. Το εργαστήριο μπορεί επίσης να διεξαχθεί σε μία ημέρα, αν και τότε θα πρέπει να συντομεύσετε το περιεχόμενο σε ορισμένα σημεία.

Το εργαστήριο καλύπτει τα ακόλουθα θέματα:

- Εισαγωγή
 - Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς - μια εισαγωγή στο INCLUDE
 - ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ την περιοχή ανάπτυξης Ηγέτη: Θέσεις ζωής"
 - ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ την περιοχή ανάπτυξης Τεχνολογία: „Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“
 - ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ την περιοχή ανάπτυξης Διαδικασία: Εργαλείο „Team Canvas“
 - ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ την περιοχή ανάπτυξης Δομή: Εργαλείο „Χρυσός Κύκλος“
 - ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ τους ανθρώπους της περιοχής ανάπτυξης: Εργαλείο „Discounting“
 - Το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE
 - Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης - καθοδηγώντας με συμμετοχικότητα βήμα προς βήμα
- Συμπέρασμα
-

Πρώτη μισή ημέρα ενός μονοήμερου εργαστηρίου INCLUDE

Εισαγωγή
45 λεπτά

Στόχοι

- Οικοδόμηση σχέσεων με και μεταξύ των συμμετεχόντων.
- Να καθορίσουν από κοινού κανόνες για την (τεχνική και) διαπροσωπική συνεργασία κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου.
- Να γνωρίσετε τις ανάγκες και τα κίνητρα των συμμετεχόντων.

Περιεχόμενο

20 λεπτά

- Καλωσορίστε τους συμμετέχοντες.
- Ζητήστε από κάθε συμμετέχοντα να συστηθεί ονομαστικά και να μοιραστεί μια ηγετική εμπειρία.
- Παρουσιάστε τους στόχους και το πρόγραμμα του εργαστηρίου.

25 λεπτά

- Άσκηση „Ελπίδες και φόβοι“
 - ο Γράψτε δύο θέματα σε έναν (εικονικό) πίνακα: 1) Ελπίδες και 2) Φόβοι.
 - ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να μοιραστούν σε ζευγάρια τις ελπίδες και τους φόβους τους σχετικά με το εργαστήριο INCLUDE, να γράψουν το αποτέλεσμα τους σε (εικονικές) κάρτες και να τις τοποθετήσουν στην αντίστοιχη θέση στον πίνακα. Μπορεί να δημιουργηθεί οποιοσδήποτε αριθμός καρτών.
 - ο Όταν οι συμμετέχοντες ολοκληρώσουν την εργασία τους σε ζευγάρια, συνοψίστε μαζί τις πληροφορίες στις κάρτες.
Ρωτήστε: Τι ελπίδες και φόβους μοιράζετε;
 - ο Αντιμετωπίστε τις ελπίδες ως προσδοκίες της ομάδας. Αντιμετωπίστε τις δείχνοντας ποιες από αυτές θα αντιμετωπιστούν στην εκπαίδευση.
- Επεξεργαστείτε από κοινού κανόνες συνεργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις ελπίδες και τους φόβους των συμμετεχόντων.
- ..

Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς - μια εισαγωγή στο INCLUDE

75 λεπτά

Στόχοι

- Αντιμέτωπιση των μεταβαλλόμενων συνθηκών πλαισίου του κόσμου της εργασίας στην ψηφιακή εποχή.

- Να γνωρίζετε τι είναι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς με όρους INCLUDE.

- Να αναγνωρίσουν γιατί η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς είναι μια πιθανή απάντηση στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής.

Να εξοικειωθείτε με το μοντέλο INCLUDE

Περιεχόμενο

- 30 λεπτά
- Άσκηση „Προκλήσεις για τους ηγέτες στην ψηφιακή εποχή“.
- ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να συζητήσουν σε ζευγάρια τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν ως ηγέτες στην ψηφιακή εποχή, να γράψουν τα συμπεράσματά τους σε (εικονικές) κάρτες και να τα τοποθετήσουν στον πίνακα. Μπορεί να δημιουργηθεί οποιοσδήποτε αριθμός καρτών.
- Όταν οι συμμετέχοντες ολοκληρώσουν την εργασία τους σε ζευγάρια, συνοψίστε τις πληροφορίες στις κάρτες. Προσθέστε στα αποτελέσματα των συμμετεχόντων κάποιες πληροφορίες από το φυλλάδιο INCLUDE „Θεμέλια για ηγέτες και όλους όσοι θέλουν να γίνουν“ σχετικά με τις νέες συνθήκες-πλαίσιο του κόσμου της εργασίας στην ψηφιακή εποχή.
- Τι μας λένε αυτές οι προκλήσεις για την ομάδα μας;

45 λεπτά

- Εισαγωγή στην προσέγγιση INCLUDE για την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή.

- ο Ζητήστε από κάθε άτομο να σκεφτεί 4 λέξεις που πιστεύει ότι περιγράφουν καλύτερα την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς. Ζητήστε από όλους να γράψουν καθεμία από τις λέξεις σε μια κάρτα και να τις καρφίτσωσουν σε έναν πίνακα ή να τις καταγράψουν σε ένα διαδικτυακό εργαλείο (π.χ. mentimeter) για να δημιουργήσουν ένα κοινό σύννεφο λέξεων.

- ο Στη συνέχεια, εξηγήστε τους 5 τομείς ανάπτυξης στην πορεία προς ένα ηγετικό στυλ χωρίς αποκλεισμούς με την έννοια του INCLUDE. Κατά τη συζήτηση κάθε περιοχής ανάπτυξης INCLUDE, ζητήστε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν ποιες από τις προκλήσεις που απαριθμήθηκαν προηγουμένως ισχύουν για ποια περιοχή ανάπτυξης INCLUDE.

Αφού οι συμμετέχοντες ακούσουν περισσότερο για την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς από την άποψη της προσέγγισης INCLUDE, ζητήστε τους



INCLUDE Development Area Leader

Εργαλείο: „Θέσεις Ζωής“ να ενθαρρύνει την αυτογνωσία
45 λεπτά

Στόχοι

- Για να μάθετε και να εφαρμόσετε ένα εργαλείο INCLUDE από τον επικεφαλής της περιοχής ανάπτυξης.
 - Να αναγνωρίζουν τον αντίκτυπο των ασυνείδητων παραδοχών στην πορεία και την έκβαση μιας αλληλεπίδρασης (αποκλειστική vs. περιεκτική).
- Παρατήρηση των δικών μας παραδοχών για τον εαυτό μας και τους άλλους και εξοικείωση με την προσέγγιση ok-ok.

Περιεχόμενο

20 λεπτά

- Μοιραστείτε με τους συμμετέχοντες ένα μήνυμα βασισμένο σε τέσσερις διαφορετικές υποθέσεις:
 - ο Υπόθεση 1: Εγώ είμαι εντάξει - εσύ δεν είσαι εντάξει
 - ο Υπόθεση 2: Δεν είμαι εντάξει - Εσύ είσαι εντάξει
 - ο Υπόθεση 3: Δεν είμαι εντάξει - Δεν είσαι εντάξει
 - ο Υπόθεση 4: Είμαι εντάξει - Είσαι εντάξει
- Συζητήστε μαζί τις παρακάτω ερωτήσεις ή ζητήστε από τους συμμετέχοντες να γράψουν τις απαντήσεις στις ερωτήσεις στη συζήτηση:
 - ο Τι συναισθήματα σας προκάλεσαν τα διάφορα μηνύματα;
 - ο Ποιο μήνυμα ήταν πιο εύκολο να γίνει αποδεκτό και γιατί;
 - ο Ποια είναι η διαφορά μεταξύ των τεσσάρων μηνυμάτων;
- Κάντε μια εισαγωγή στο εργαλείο „Θέσεις ζωής“ στους συμμετέχοντες. Προσθέστε στη θεωρητική εισήγηση αναφερόμενοι στα τέσσερα μηνύματα που επικοινωνήσατε νωρίτερα με βάση τις τέσσερις διαφορετικές παραδοχές



15 λεπτά

- Άσκηση „Αναστοχασμός των παραδοχών σας“
 - ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να προβληματιστούν σχετικά με τις προτιμώμενες παραδοχές τους. Ζητήστε τους να σκεφτούν και να αναλύσουν δύσκολες καταστάσεις στη ζωή τους:
 - Πώς σκεφτόσασταν τον εαυτό σας σε αυτές τις καταστάσεις;
 - Πώς σκεφτόσασταν για τους άλλους;
 - ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν ανώνυμα ποια θέση ζωής έχουν δώσει προτεραιότητα σε παρελθοντικές καταστάσεις. Δείξτε τα αποτελέσματα στην ομάδα.

10 λεπτά

- Αναφερθείτε στα αποτελέσματα της ανώνυμης έρευνας και ευαισθητοποιήστε την ομάδα σχετικά με τον βαθμό στον οποίο η επίγνωση της θέσης ζωής ενός ηγέτη είναι χρήσιμη.
- Σκεφτείτε από κοινού τις ακόλουθες ερωτήσεις για να ευαισθητοποιήσετε τους συμμετέχοντες σχετικά με τον τρόπο αντιμετώπισης των διαφορετικών συμπεριφορών:
 - ο Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε αν δεν είμαστε σε θέση να δούμε την άλλη πλευρά ως εντάξει;
 - Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε αν δεν είμαστε σε θέση να δούμε τους εαυτούς μας ως εντάξει

Εργαλείο: „Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“

Να γνωρίσετε μια διαδικασία για την από κοινού διαμόρφωση του ψηφιακού μετασχηματισμού ενός οργανισμού

45 λεπτά

Στόχοι

- Να γνωρίσετε ένα εργαλείο INCLUDE από την τεχνολογία της περιοχής ανάπτυξης.
 - Να κατανοήσετε τη διαφορά μεταξύ ψηφιοποίησης και ψηφιακού μετασχηματισμού.
 - Να ευαισθητοποιηθούν στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Να μάθετε μια μέθοδο βήμα προς βήμα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών.

Περιεχόμενο

45 λεπτά

- Αποσαφηνίστε τη διαφορά μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και ψηφιοποίησης σε μια κοινή μαθησιακή συζήτηση με τους συμμετέχοντες.
- Συζητήστε τη σημασία και την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στους οργανισμούς.
- Παρουσιάστε το „Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“ και επισημάνετε τη συνεργατική του προσέγγιση.

Κλείστε αυτή τη μαθησιακή ενότητα με την ανταλλαγή και συζήτηση της εφαρμογής του εργαλείου σε οργανισμούς.

Διαδικασία περιοχής ανάπτυξης INCLUDE

Εργαλείο: „Team Canvas“
να διευκολύνει τις διαδικασίες συνεργασίας χωρίς αποκλεισμούς

45 λεπτά

Στόχοι

- Να μάθετε και να εφαρμόσετε ένα εργαλείο INCLUDE εκτός της διαδικασίας της περιοχής.
 - Εξοικείωση με ένα εργαλείο που ανοίγει το χώρο και επιτρέπει τη συμμετοχή όλων.
- Να δείξει τις δυνατότητες ανάπτυξης μιας κουλτούρας από κάτω προς τα πάνω

Περιεχόμενο:

45 λεπτά

- Καλέστε τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν έναν „Team Canvas“ για την ομάδα στο πλαίσιο του εργαστηρίου.
 - Διευκολύνετε κάθε τομέα του „Team Canvas“ και κάντε τις κατάλληλες ερωτήσεις. Να είστε προσανατολισμένοι στη διαδικασία και ουδέτεροι ως προς το περιεχόμενο.
 - Συνοψίστε:
 - ο Τι μάθαμε από τη δημιουργία του „Team Canvas“;
 - ο Σε ποιους τομείς υπήρχε ανάγκη για συζήτηση και γιατί;
 - ο Ποια είναι τα οφέλη του „Team Canvas“ για την περαιτέρω εργασία μας;
- Συζητήστε τις δυνατότητες χρήσης του „Team Canvas“ σε διάφορα πλαίσια ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς στην καθημερινή σας εργασία.



Σύνοψη της πρώτης μισής ημέρας

- 15 λεπτά
-
- Στόχοι
- • Να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση σχετικά με τους τομείς ανάπτυξης του INCLUDE και τα εργαλεία INCLUDE, ιδίως τους τρεις τομείς της τεχνολογίας, του ηγέτη και της διαδικασίας.
- Για να ελέγξετε την πρόοδο της μάθησης.
-

Περιεχόμενο

Περιεχόμενο

15 λεπτά

- Θέστε καταληκτικές ερωτήσεις στους συμμετέχοντες για να κλείσετε την εκπαίδευση, για παράδειγμα:
 - ο Τι θυμάστε από σήμερα;
 - ο Ποια θέματα ήταν σημαντικά για εσάς σήμερα;
 - ο Τι θα πάρετε από το σημερινό εργαστήριο;
 - Εργαστείτε με τις ελπίδες και τους φόβους που συγκεντρώσατε στην αρχή. Ρωτήστε τους συμμετέχοντες: Τους επηρέασε το εργαστήριο;
 - Κλείστε το εργαστήριο με μια ανοιχτή ερώτηση:
 - ο Τι από το σημερινό εργαστήριο θα θέλατε να εφαρμόσετε στην καθημερινή σας εργασία;
 - ο Χρησιμοποιήστε μια μέθοδο που δείχνει τις αποφάσεις των συμμετεχόντων με σαφή τρόπο, για παράδειγμα σε απευθείας σύνδεση με νοηματοδότηση και ένα „σύννεφο λέξεων“ ή σε ένα εργαστήριο πρόσωπο με πρόσωπο με κάρτες σε έναν τοίχο συντονισμού.
- Ευχαριστήστε την ομάδα για τη συμμετοχή και τη δέσμευσή της.

Δεύτερη μισή ημέρα ενός μονοήμερου εργαστηρίου INCLUDE

<p>Εισαγωγή</p> <p>45 λεπτά</p> <p>Στόχοι</p> <ul style="list-style-type: none">• Να κοινοποιήσει τους στόχους του εργαστηρίου.• Να ελέγξετε την πρόοδο της μάθησης. <p>Να εμπνεύσει μέσα από τις ιστορίες επιτυχίας των συμμετεχόντων.</p>	<p>Περιεχόμενο</p> <p>45 λεπτά</p> <ul style="list-style-type: none">• Καλωσορίστε τους συμμετέχοντες.• Εάν μεσολαβούν λίγες ημέρες μεταξύ του πρώτου και του δεύτερου μέρους του μονοήμερου εργαστηρίου, ζητήστε από τους συμμετέχοντες να μοιραστούν αυτά που έχουν ήδη εξασκήσει από την προηγούμενη εκπαίδευση. Ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας, μπορούν να το κάνουν αυτό σε μικρές ομάδες, σε ζευγάρια ή σε εικονικό πίνακα. <p>Παρουσιάστε τους στόχους του εργαστηρίου και το πρόγραμμα</p>
<p>ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Περιοχή ανάπτυξης</p> <p>Εργαλείο: „Χρυσός κύκλος“ ως βάση για διαρθρωτικές αλλαγές</p> <p>60 λεπτά</p> <p>Στόχοι</p> <ul style="list-style-type: none">• Εφαρμογή ενός εργαλείου INCLUDE από τη δομή της περιοχής στην πράξη.• Να μάθετε έναν τρόπο επικοινωνίας που έχει αντίκτυπο στη δομή ενός οργανισμού. <p>Παρακίνηση της ομάδας να ταυτιστεί με τους οργανωτικούς στόχους και να αναλάβει την ευθύνη</p>	<p>Περιεχόμενο</p> <p>15 λεπτά</p> <ul style="list-style-type: none">• Μοιραστείτε με την ομάδα το μήνυμα ενός οργανισμού με δύο διαφορετικούς τρόπους. Ξεκινήστε επικοινωνώντας το μήνυμα μιλώντας πρώτα για το „τι“, στη συνέχεια για το „πώς“ και τέλος για το „γιατί“. Παράδειγμα: Αναπτύσσουμε ένα νέο ηλεκτρονικό ποδήλατο που χρησιμοποιεί ρομπότ για να συμβάλουμε σε μια βιώσιμη δομή μεταφορών στις μεγάλες πόλεις.• Στη συνέχεια μοιραστείτε το ίδιο μήνυμα με διαφορετική σειρά: Πρώτα μιλήστε για το „γιατί“, μετά για το „πώς“ και στο τέλος για το „τι“. Αυτό θα μπορούσε να γίνει ως εξής: Δεσμευόμαστε για τις βιώσιμες αστικές μεταφορές στις μεγάλες πόλεις, χρησιμοποιώντας ρομπότ για την παραγωγή μιας νέας γενιάς ηλεκτρονικών ποδηλάτων.• Συζητήστε με την ομάδα ποιο μήνυμα είναι πιο αποτελεσματικό και γιατί; <p>Παρουσιάστε το μοντέλο του „Χρυσού Κύκλου“.</p> <p>Χρησιμοποιήστε για παράδειγμα την ομιλία TED του Simon Sinek.</p> <p>30 λεπτά</p> <ul style="list-style-type: none">• Άσκηση „Χρυσός κύκλος“ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να προετοιμάσουν μια παρουσίαση με βάση τις αρχές του „Χρυσού Κύκλου“ χρησιμοποιώντας μια πραγματική κατάσταση.



Στη συνέχεια, ομαδοποιήστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες των τριών ατόμων. Ζητήστε τους να παρουσιάσουν τη σύντομη παρουσίασή τους και ζητήστε ανατροφοδότηση από την ομάδα:

Πόσο αποτελεσματικό ήταν το μήνυμα; Τι λειτούργησε; Τι θα μπορούσε να βελτιωθεί;

15 λεπτά

- Συνοψίστε την εμπειρία της άσκησης:
 - ο Ποια είναι τα οφέλη του „Χρυσού Κύκλου“;
 - ο Τι αποτελεί πρόκληση για τη χρήση του „Χρυσού Κύκλου“;
 - ο Πώς αντιμετωπίσατε αυτές τις προκλήσεις;
- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να αναλογιστούν την καθημερινή τους εργασία και να σκεφτούν καταστάσεις στις οποίες αυτό το εργαλείο θα μπορούσε να τους βοηθήσει. Συγκεντρώστε γραπτώς τις ιδέες των συμμετεχόντων.

INCLUDE Περιοχή ανάπτυξης
Άνθρωποι

Εργαλείο: „Discounting“ βελτίωση
της συνεργασίας
60 λεπτά

Στόχοι

- Να γνωρίσουν ένα εργαλείο INCLUDE από τους ανθρώπους της περιοχής και να το εφαρμόσουν στην πράξη.
- Παροχή στοιχείων για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων ατόμων και ομάδων. Να δείξει πώς μπορεί να εντοπιστεί η αντίσταση και πώς μπορούν να βρεθούν λύσεις.

Περιεχόμενο
20 λεπτά

- Παρουσιάστε το εργαλείο „Discounting“ και τον τρόπο λειτουργίας του. Χρησιμοποιήστε πρακτικά παραδείγματα από την καθημερινή εργασία για να το επεξηγήσετε.

Ανταλλάξτε απόψεις με τους συμμετέχοντες και ζητήστε τους γνωστά παραδείγματα σχετικά με το εργαλείο

30 λεπτά

- Άσκηση „Discounting“

ο Ομαδοποιήστε τους συμμετέχοντες σε ομάδες των τριών ατόμων. Το άτομο Α περιγράφει μια πρόκληση από την καθημερινή του εργασία, το άτομο Β ηγείται της συζήτησης και χρησιμοποιεί το ερωτηματολόγιο από το „Discounting“ ως οδηγό. Το άτομο Γ είναι παρατηρητής. Η μικρή ομάδα αλλάζει ρόλους μία ή δύο φορές - ανάλογα με τον διαθέσιμο χρόνο.

ο Τέλος, η μικρή ομάδα αξιολογεί την πορεία της συζήτησης, το αποτέλεσμα και τις εμπειρίες της:

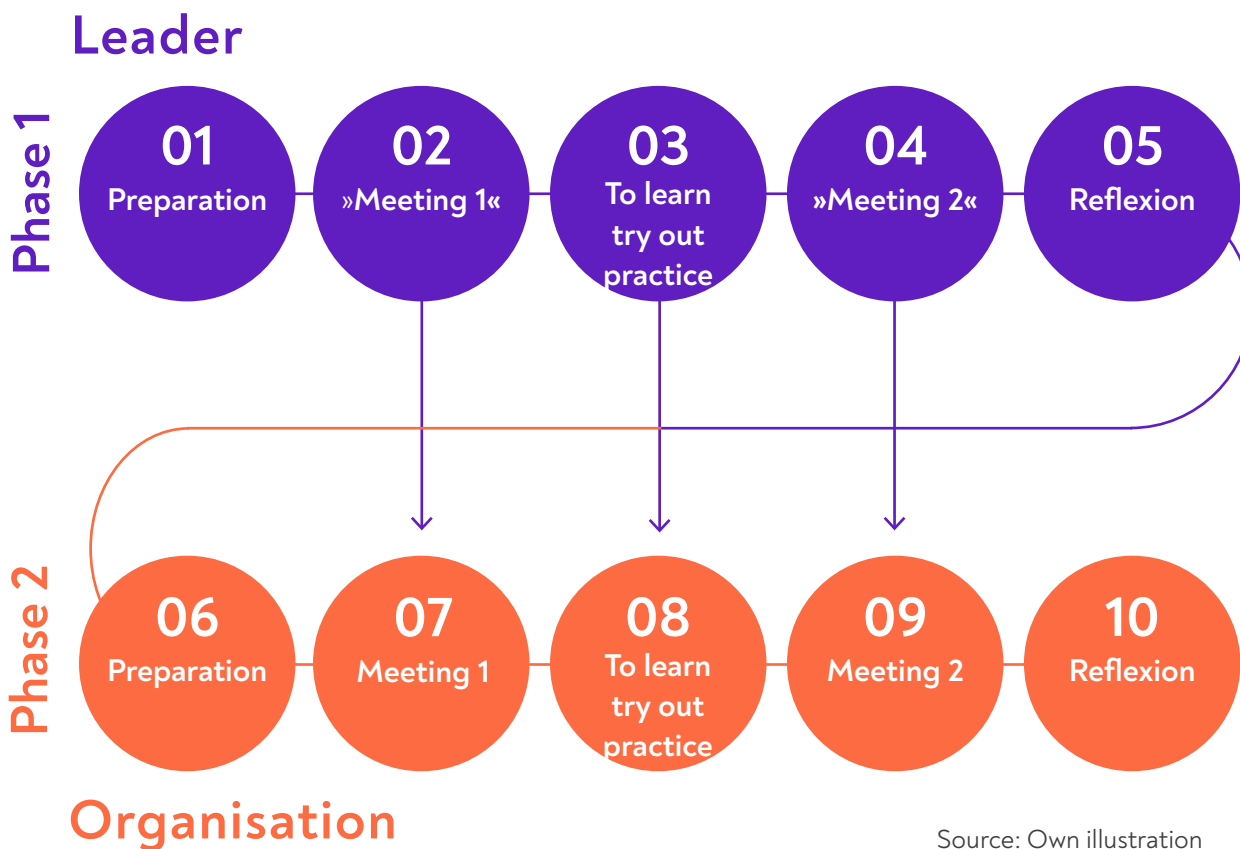
Σε ποιο επίπεδο „Discounting“ ξεκίνησε η συζήτηση και σε ποιο επίπεδο τελείωσε;

Ποιες ήταν οι προκλήσεις;

Είναι το εργαλείο „Discounting“ χρήσιμο για την καθημερινή εργασία;

10 λεπτά

- Τέλος, μοιραστείτε τις εμπειρίες από την άσκηση με όλη την ομάδα.
- ο Υπάρχει ανάγκη για διευκρίνιση;
- ο Τι βίωσαν οι μικρές ομάδες κατά τη διάρκεια της άσκησης;
- ο Σε ποιες περιπτώσεις το εργαλείο „Discounting“ μπορεί να είναι χρήσιμο στην καθημερινή εργασία; Κλείστε με πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο το εργαλείο „Discounting“ μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα ομαδικό περιβάλλον.



Το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE και η εφαρμογή του στην πράξη

60 λεπτά

Στόχοι

- Να γνωρίσετε το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE.
- Κατανόηση των συνδέσεων μεταξύ του μοντέλου διαδικασίας INCLUDE και των εργαλείων INCLUDE.

Προσδιορισμός των δυνατοτήτων εφαρμογής του μοντέλου διεργασιών INCLUDE στην καθημερινή ρουτίνα εργασίας.

Περιεχόμενο

- 60 λεπτά
- Παρουσιάστε στους συμμετέχοντες το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE.
- Εξηγήστε το ρόλο του ηγέτη, κάθε ατόμου και της ομάδας στο μοντέλο διαδικασίας INCLUDE.
- Δώστε πρακτικές συμβουλές για την εφαρμογή του INCLUDE στην καθημερινή εργασία.
- Συζητήστε με τους συμμετέχοντες τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις στην εφαρμογή του μοντέλου διαδικασίας.

Σχεδιασμός δράσης και κλείσιμο

Σχεδιασμός δράσης και κλείσιμο

45 λεπτά

Στόχοι

- Να παρακινήσει τους ανθρώπους να χρησιμοποιήσουν το INCLUDE ως μια πιθανή απάντηση στις σημερινές προκλήσεις της ηγεσίας.
- Να δημιουργήσετε ένα προσωπικό μίνι σχέδιο δράσης Κλείσιμο του εργαστηρίου INCLUDE.

Περιεχόμενο

15 λεπτά

- Να συζητήσετε με τους συμμετέχοντες τις προκλήσεις της ηγεσίας στην ψηφιακή εποχή που συγκέντρωσαν στην αρχή του εργαστηρίου. Θυμηθείτε μαζί τους τομείς ανάπτυξης του INCLUDE και τα εργαλεία INCLUDE που παρουσιάστηκαν: Ποιες προκλήσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με την προσέγγιση INCLUDE, το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE και τα εργαλεία INCLUDE;

15 λεπτά

- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν ένα προσωπικό μίνι σχέδιο δράσης INCLUDE:
 - ο Πώς μπορώ να εφαρμόσω ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στη ζωή μου;
 - ο Τι θέλω να εφαρμόσω;
 - ο Σε ποιες καταστάσεις θα χρησιμοποιήσω τα εργαλεία που έμαθα;Ποιο θα είναι το πρώτο μου βήμα;

15 λεπτά

- Ανακεφαλαιώστε με τους συμμετέχοντες το περιεχόμενο του μονοήμερου εργαστηρίου INCLUDE: Τι θα πάρουν μαζί τους;
- Μαζί με τους συμμετέχοντες, δημιουργήστε ένα „σύννεφο λέξεων“ με τα σημαντικότερα συμπεράσματα.
- Συνοψίστε την εκπαίδευση.
- Ζητήστε ανατροφοδότηση από τους συμμετέχοντες και ολοκληρώστε την εκπαίδευση. Ευχαριστήστε την ομάδα για τη συμμετοχή και τη δέσμευσή της.



Μοντέλο για ένα διήμερο εργαστήριο INCLUDE

Το ακόλουθο μοντέλο για ένα διήμερο εργαστήριο INCLUDE έχει σχεδιαστεί για δύο συνεχόμενες ημέρες. Ωστόσο, το εργαστήριο μπορεί επίσης να διεξαχθεί με χρονικό κενό.

Το εργαστήριο καλύπτει τα ακόλουθα θέματα:

- Εισαγωγή
- Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς - μια εισαγωγή στο INCLUDE
- ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ τον επικεφαλής της περιοχής ανάπτυξης: Εργαλείο „Εξουσία και εξουσία χωρίς αποκλεισμούς“
- ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ τη δομή της περιοχής ανάπτυξης: Εργαλείο „Ανοιχτός χώρος για οργανισμούς
- ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ τους ανθρώπους της περιοχής ανάπτυξης: Εργαλείο „Δίνοντας ανατροφοδότηση“
- INCLUDE Διαδικασία περιοχής ανάπτυξης: Εργαλείο „Λήψη αποφάσεων με συναίνεση“
- ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Τεχνολογία περιοχής ανάπτυξης: „Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“
- Το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE
- Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης - καθοδηγώντας με συμμετοχικότητα βήμα προς βήμα
Συμπέρασμα

Μοντέλο για ένα διήμερο εργαστήριο INCLUDE

<p>Εισαγωγή</p> <p>75 λεπτά</p> <p>Στόχοι</p> <ul style="list-style-type: none">• Οικοδόμηση σχέσεων με και μεταξύ των συμμετεχόντων.• Να καθορίσουν από κοινού κανόνες (τεχνικής και) διαπροσωπικής συνεργασίας κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου. <p>Να γνωρίσετε τις ανάγκες και τα κίνητρα των συμμετεχόντων.</p>	<p>Περιεχόμενο</p> <ul style="list-style-type: none">• 30 λεπτά• • Καλωσορίστε τους συμμετέχοντες.• • Παρουσιάστε τους στόχους και το πρόγραμμα της κατάρτισης.• • Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν μια κάρτα με εικόνα στη μέση της αίθουσας που αντιπροσωπεύει καλύτερα την ιδέα τους για την ηγεσία. Για ένα διαδικτυακό εργαστήριο, παρέχετε ψηφιακές εικόνες.• Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να συστηθούν ονομαστικά και να μοιραστούν με την ομάδα την εικόνα που επέλεξαν και τι σημαίνει γι' αυτούς από την άποψη της ηγεσίας. <p>45 λεπτά</p> <ul style="list-style-type: none">• Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να βαθμολογήσουν σε κλίμακα 1-10 πόσο εξοικειωμένοι είναι με την ιδέα της ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή.• Δημιουργήστε τρεις περιοχές στις οποίες οι συμμετέχοντες μπορούν να τοποθετηθούν: Αρχάριοι (βαθμολογία 1-3), μέσοι (4-7) και προχωρημένοι (8-10). Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν μια ομάδα σύμφωνα με την αυτοαξιολόγησή τους.• Ζητήστε από τους συμμετέχοντες σε κάθε ομάδα να συζητήσουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες και στόχους απαντώντας στις ερωτήσεις:<ul style="list-style-type: none">ο Τι θέλουμε να επιτύχουμε προσωπικά μέσω αυτής της κατάρτισης;ο Τι θέλουμε να δώσουμε από τον εαυτό μας;• Συλλέξτε τις προσδοκίες και την προθυμία των συμμετεχόντων να συνεισφέρουν κατά τη διάρκεια της κατάρτισης. <p>Επεξεργαστείτε από κοινού κανόνες συνεργασίας που θα επιτρέψουν στους συμμετέχοντες να επιτύχουν τους μαθησιακούς τους στόχους</p>
---	---

Ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς -
INCLUDE

120 λεπτά

Στόχοι

- Αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων συνθηκών πλαισίου του κόσμου της εργασίας στην ψηφιακή εποχή.
 - Να γνωρίζετε τι είναι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς με όρους INCLUDE.
 - Να αναγνωρίσουν γιατί η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς είναι μια πιθανή απάντηση στις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής.
- Να εξοικειωθείτε με το μοντέλο

Περιεχόμενο

60 λεπτά

- Άσκηση „Γραμμή Ζωής“

ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να εργαστούν σε μικρές ομάδες. Βεβαιωθείτε ότι η σύνθεση της ομάδας είναι όσο το δυνατόν πιο διαφορετική από άποψη ηλικίας και ηγετικής εμπειρίας.

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να σχεδιάσουν ένα χρονοδιάγραμμα που να ξεκινά από την εποχή που θυμάται το παλαιότερο μέλος της ομάδας και να τελειώνει σήμερα. Αναθέστε στους συμμετέχοντες να σημειώσουν όλα τα σημεία καμπής της ιστορίας που θεωρούν σημαντικά (γεωπολιτικά, οικονομικά, κοινωνικά, τεχνολογικά κ.λπ.).

Χρησιμοποιήστε μεγάλα φύλλα χαρτιού (εκδήλωση πρόσωπο με πρόσωπο) ή έναν διαδικτυακό πίνακα (διαδικτυακό εργαστήριο).

ο Μετά το πέρας αυτής της φάσης εργασίας, ζητήστε από κάθε ομάδα να συνοψίσει τα αποτελέσματα και να τα παρουσιάσει στους άλλους συμμετέχοντες.

ο Συζητήστε με τους συμμετέχοντες τα ακόλουθα ερωτήματα με βάση τα αποτελέσματα της ομάδας:

- ☒ Πώς άλλαξε ο κόσμος κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου;
- ☒ Πώς επηρέασαν αυτές οι καμπές τη ζωή μας (την επαγγελματική);
- ☒ Ποιες νέες προκλήσεις έφερε αυτό για τους ηγέτες; Ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζουν οι ηγέτες σήμερα;

Συγκεντρώστε τις προκλήσεις με τους συμμετέχοντες και καταγράψτε τις μαζί σε ένα εμφανές σημείο για να τις βλέπουν όλοι. Θα επανέλθετε σε αυτή τη συλλογή κατά τη διάρκεια του εργαστηρίου.



60 λεπτά

- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να μοιραστούν και να εντοπίσουν σε μικρές ομάδες παραδείγματα καλών πρακτικών στην ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και να τα καταγράψουν σε αυτοκόλλητες ή εικονικές σημειώσεις.
- Παρουσιάστε την προσέγγιση INCLUDE για την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην ψηφιακή εποχή. Εξηγήστε σε γενικές γραμμές τι είναι η ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς από την άποψη του INCLUDE, αναφερόμενοι στο περιεχόμενο και τα συμπεράσματα των ασκήσεων διάσωσης και στις προκλήσεις που εντοπίστηκαν από την ομάδα.
- Εξηγήστε τους 5 τομείς ανάπτυξης INCLUDE στην πορεία προς ένα ηγετικό στυλ χωρίς αποκλεισμούς.
- Τώρα συζητήστε τα παραδείγματα καλών πρακτικών από την ομαδική εργασία και ζητήστε από τους συμμετέχοντες να τα συσχετίσουν με τους 5 τομείς ανάπτυξης του INCLUDE: Διαδικασία και Τεχνολογίες.

Ο κατάλογος των καλών πρακτικών θα σας δώσει μια ιδέα για το πώς οι συμμετέχοντες ορίζουν την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στην πράξη. Εάν οι τομείς ανάπτυξης του INCLUDE δεν καλύπτονται, αναζητήστε παραδείγματα από κοινού στην ομάδα.

Ανακοινώστε ότι οι συμμετέχοντες θα μάθουν πρακτικά εργαλεία για να αυξήσουν τον αντίκτυπό τους στους 5 τομείς ανάπτυξης INCLUDE: ηγέτες, άνθρωποι, δομή, διαδικασία και τεχνολογίες.



INCLUDE Development Area Leader

Εργαλείο: „Περιεκτική εξουσία και εξουσία“

Να προβληματιστεί και να αναπτύξει περαιτέρω την κατανόηση της εξουσίας

90 λεπτά

Στόχοι

- Για να μάθετε και να εφαρμόσετε ένα εργαλείο INCLUDE από τον επικεφαλής της περιοχής ανάπτυξης.
- Να μάθουν για τέσσερις τύπους εξουσίας και τη σημασία και τον αντίκτυπό τους.
- Βελτίωση της αυτογνωσίας σχετικά με την κατανόηση της εξουσίας και ενίσχυση της ικανότητας και της προθυμίας για χρήση της εξουσίας με συμμετοχικό τρόπο.

Να κατανοήσετε ποιες μέθοδοι και εργαλεία επιτρέπουν την εξουσία και την εξουσία χωρίς αποκλεισμούς στην καθημερινή εργασιακή ζωή.

Περιεχόμενο

90 λεπτά

- Άσκηση „Περιεκτική δύναμη και εξουσία“ Μέρος 1
 - ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να εργαστούν σε ομάδες των τριών ατόμων και δώστε τους τις ακόλουθες ερωτήσεις προς συζήτηση:
 - Πώς σημαντικοί άνθρωποι στη ζωή σας (π.χ. γονείς, δάσκαλοι, ηγέτες, φίλοι) χρησιμοποίησαν τη δύναμη και την εξουσία;
 - Συζητήστε θετικές και αρνητικές εμπειρίες με τη δύναμη και την εξουσία.
 - ο Καταγράψτε τα παραδείγματα που οι συμμετέχοντες θα ήθελαν να μοιραστούν σε ένα flip chart (εκδήλωση πρόσωπο με πρόσωπο) ή σε έναν πίνακα (διαδικτυακό εργαστήριο) ως αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας.
- Με βάση το εργαλείο „Περιεκτική εξουσία και εξουσία“, χαρακτηρίστε τους τέσσερις τύπους εξουσίας και τις πηγές εξουσίας που ενυπάρχουν σε κάθε στυλ εξουσίας και τις ενέργειες του ηγέτη. Συζητήστε με την ομάδα ποιοι τύποι εξουσίας είναι περιεκτικοί.

- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να αντιστοιχίσουν τα παραδείγματα που απεικονίστηκαν προηγουμένως με τις τέσσερις μορφές εξουσίας.
- Διευρύνετε μαζί στην ομάδα τον κατάλογο των δραστηριοτήτων που μπορεί να εκτελεί ένας ηγέτης στο πλαίσιο κάθε μορφής εξουσίας.
- Άσκηση „Εξουσία και εξουσία χωρίς αποκλεισμούς“ Μέρος 2
 - ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να συνεργαστούν σε ζεύγη και δώστε τους τις ακόλουθες ερωτήσεις για συζήτηση:
 - Τι είδους εξουσία έχουν βιώσει στο παρελθόν;
 - Ποιο ήταν το μοτίβο;
 - Πώς αυτό επηρέασε το στυλ ηγεσίας τους;
 - Ποια πρότυπα θέλουν να ξεπεράσουν; Ποια θέλουν να προωθήσουν;
- Στη συνέχεια, διευκολύνετε την ομάδα να ανταλλάξει σκέψεις και ιδέες.

Ανατρέξτε στα εργαλεία INCLUDE που παρουσιάστηκαν στο εργαστήριο και τα οποία υποστηρίζουν τους συμμετέχοντες στο να χρησιμοποιούν τη δύναμη και την εξουσία τους με τρόπο χωρίς αποκλεισμούς.

ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Δομή περιοχής ανάπτυξης

Εργαλείο: „Ανοιχτός χώρος για οργανισμούς“

να δημιουργήσουν οργανωτική αλλαγή από κοινού

90 λεπτά

Στόχοι

- Να μάθετε και να εφαρμόσετε ένα εργαλείο INCLUDE από τη δομή της περιοχής ανάπτυξης.

- Ζήστε τη δημιουργική ενέργεια ενός „Ανοιχτού Χώρου“ σε μια προσομοίωση.

Εντοπισμός καταστάσεων όπου

ο „Ανοιχτός Χώρος“ μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην εργασία των συμμετεχόντων.

Περιεχόμενο

90 λεπτά

- Επικοινωνήστε τα βασικά στοιχεία του „Ανοιχτού χώρου για οργανώσεις“. Εστίαση μεταξύ άλλων σε

- ο Κανόνες

- ο Ρόλοι

- ο 4 αρχές

- Άσκηση „Open Space“ Στη

συνέχεια, θα δώσετε στους συμμετέχοντες την εμπειρία της έναρξης μιας εκδήλωσης „Open Space“, της συλλογής θεμάτων „Open Space“ και της αγοράς „Open Space“.

- ο Διευκολύνετε την επιλογή ενός θέματος για ένα φανταστικό συνέδριο „Ανοιχτού Χώρου“ που „καίει κάτω από τα νύχια“ όλων των συμμετεχόντων. Δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες συνδέονται με την „ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς“, αυτό το θέμα είναι μια καλή επιλογή.

- ο Στη συνέχεια, δώστε την εναρκτήρια ομιλία ενός „Ανοιχτού Χώρου“ (περίπου 15 λεπτά) όπως θα την έδινε ένας συντονιστής „Ανοιχτού Χώρου“. Η ομιλία αποτελεί βασικό στοιχείο του „Open Space“ και πρέπει να είναι αποτελεσματική.

- ο Στη συνέχεια, όπως σε ένα πραγματικό „Open Space“, ανοίξτε τη συλλογή θεμάτων και δώστε στους συμμετέχοντες αρκετό χρόνο για να καταγράψουν τις ιδέες τους σχετικά με τα πιθανά θέματα του εργαστηρίου και να τις τοποθετήσουν σε έναν „τοίχο θεμάτων“.

- ο Εάν υπάρχει χρόνος, εξασκηθείτε στη φάση της αγοράς „Open Space“, κατά την οποία οι συμμετέχοντες συμφωνούν λεπτομερώς την ημερήσια διάταξη μιας διάσκεψης „Open Space“.

- Διευκόλυνση της ανταλλαγής εμπειριών των συμμετεχόντων στη συνεδρία „Open Space“.

- Συζητήστε τη σκοπιμότητα και τη συγκεκριμένη εφαρμογή του „ανοιχτού χώρου“ στους χώρους εργασίας των συμμετεχόντων.

Συζητήστε τα πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που αναμένονται.



Σύνοψη της πρώτης ημέρας
15 λεπτά

Επιλογές

- Να αυξηθεί η ευαισθητοποίηση σχετικά με τους τομείς ανάπτυξης του INCLUDE και τα εργαλεία INCLUDE, ιδίως τους δύο τομείς του ηγέτη και της δομής. Για να ελέγξετε την πρόοδο της μάθησης.

Περιεχόμενο

15 λεπτά

- Θέστε καταληκτικές ερωτήσεις στους συμμετέχοντες για να κλείσετε την εκπαίδευση, για παράδειγμα:
 - ο Τι ανακαλύψατε για τον εαυτό σας σήμερα;
 - ο Τι ήταν σημαντικό για εσάς σήμερα;
 - ο Πώς ολοκληρώνετε το σημερινό εργαστήριο;
 - ο Σκεφτείτε ξανά τις ανάγκες και τους στόχους που όλοι συζητήσαν στην αρχή του εργαστηρίου: Ανταποκρίθηκαν οι σημερινές εμπειρίες και πληροφορίες σε αυτές;Ευχαριστήστε την ομάδα για τη συμμετοχή και τη δέσμευσή της.



Δεύτερη ημέρα ενός διήμερου εργαστηρίου INCLUDE

Εισαγωγή

20 λεπτά

Στόχοι

- Να κοινοποιήσετε το περιεχόμενο και τους στόχους της ημέρας του εργαστηρίου.
 - Για να ελέγξετε την πρόοδο της μάθησης.
- Για την εμπέδωση των σημαντικότερων περιεχομένων της προηγούμενης ημέρας.

Περιεχόμενο

20 λεπτά

- Καλωσορίστε τους συμμετέχοντες.
 - Συνοψίστε τα αποτελέσματα της πρώτης ημέρας και δώστε μια εικόνα του περιεχομένου και των στόχων της σημερινής συνεδρίασης.
 - Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να συζητήσουν τις ακόλουθες ερωτήσεις σε ζευγάρια:
 - ο Πώς ξεκινάτε τη δεύτερη ημέρα του εργαστηρίου;
 - ο Τι σκέψεις κάνατε/κάνετε μετά τη χθεσινή ημέρα εργαστηρίου;
- Τι είναι σημαντικό για εσάς σήμερα;

INCLUDE Περιοχή ανάπτυξης
Άνθρωποι'

Εργαλείο: „Δίνοντας
ανατροφοδότηση“

Να αντιληφθούμε ο ένας τον
άλλον με τις ανάγκες του και να
αναπτυχθούμε περαιτέρω

90 λεπτά

Στόχοι

- Να μάθουν και να εφαρμόσουν ένα εργαλείο INCLUDE έξω από την περιοχή ανάπτυξης.

- Να κατανοήσουν τη σημασία των αναγκών για την επικοινωνία με στόχο.

Να κατανοήσετε πώς λειτουργεί η „παροχή και λήψη ανατροφοδότησης“ σε μια προσέγγιση χωρίς αποκλεισμούς.

Περιεχόμενο

40 λεπτά

- Άσκηση „Ανάγκες και στρατηγικές για την ικανοποίησή τους“

- ο Χρησιμοποιώντας ένα παράδειγμα από τη ζωή, επισημάνετε εν συντομία τη διαφορά μεταξύ των στρατηγικών δράσης και των αναγκών.

- ο Κολλήστε μια κάρτα με μια ανάγκη στην πλάτη κάθε συμμετέχοντα, ώστε να μην μπορούν να δουν ποια ανάγκη είναι κολλημένη στην πλάτη τους.

- ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να περπατήσουν με την κάρτα στην πλάτη τους και να ρωτήσουν τους άλλους συμμετέχοντες ποιες στρατηγικές χρησιμοποιούν στη ζωή τους για να καλύψουν την ανάγκη που αναγράφεται στην πλάτη του συμμετέχοντα που κάνει την ερώτηση;

- ο Οι συμμετέχοντες που ρωτούν καταγράφουν τις στρατηγικές που τους λένε οι συνάδελφοί τους. Όλοι οι συμμετέχοντες μιλούν με τουλάχιστον τρία άτομα.

- ο Σε μια σύντομη ατομική συνεδρία, οι συμμετέχοντες αναλύουν τις τρεις στρατηγικές που έχουν καταγράψει και προσπαθούν να βρουν ποια ανάγκη τους απασχολεί. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες ελέγχουν τις υποθέσεις τους.

- Συζητήστε την άσκηση στην ομάδα και καταλήξτε σε μια σύνοψη:

- ο Υπάρχουν πολλές στρατηγικές για την ικανοποίηση μιας ανάγκης. Οι στρατηγικές μπορεί να είναι διχαστικές, ενώ οι ανάγκες είναι παγκόσμιες και ενώνουν όλους τους ανθρώπους.

- ο Όταν παρατηρούμε τη στρατηγική ενός άλλου ατόμου, δεν μπορούμε πάντα να καταλάβουμε ποια ανάγκη κρύβεται πίσω από αυτήν.

- ο Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική επικοινωνία, είναι σημαντικό να είναι κανείς ανοιχτός όσον αφορά τις δικές του ανάγκες.

Οι ανάγκες δεν είναι ποτέ αμοιβαία αποκλειόμενες. Ανακαλύπτοντας τις δικές μας ανάγκες και ανταποκρινόμενοι στις ανάγκες του συνομιλητή μας, αυξάνουμε τις πιθανότητες συμφωνίας και κοινής προόδου.



50 λεπτά

- Άσκηση „Δίνοντας ανατροφοδότηση“
ο Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να συζητήσουν τις ακόλουθες ερωτήσεις σε μικρές ομάδες:

Ποια κριτική ανατροφοδότηση έχετε δεχτεί στο παρελθόν;

Ποια θετικά σχόλια απορρίψατε;

Συζητήστε τι ήταν καθοριστικό για τη στάση σας.

- ο Διευκολύνετε τον διαμοιρασμό των αποτελεσμάτων σε όλη την ομάδα.

- Εργαστείτε με την ομάδα για να αναπτύξετε κριτήρια για την αποδεκτή ανατροφοδότηση.

- Αναφερθείτε στις ανάγκες των ατόμων και εξηγήστε το μοντέλο τεσσάρων βημάτων για ανατροφοδότηση από το εγχειρίδιο INCLUDE.

- Αναπτύξτε σύντομα την προσέγγιση της μη βίαιης επικοινωνίας σύμφωνα με τον Marshall B. Rosenberg.

Τέλος, συνοψίστε τα κύρια σημεία σχετικά με την „παροχή και λήψη ανατροφοδότησης“ χωρίς αποκλεισμούς

Διαδικασία περιοχής ανάπτυξης
INCLUDE

Εργαλείο: „Λήψη αποφάσεων με συναίνεση“

Να λαμβάνουν αποφάσεις από κοινού και επί ίσοις όροις

150 λεπτά

Στόχοι

- Να μάθετε και να εφαρμόσετε ένα εργαλείο INCLUDE εκτός της διαδικασίας της περιοχής ανάπτυξης.

- Να συνειδητοποιήσουν ότι οι ηγέτες δεν υπερψηφίζονται σε μια ισότιμη μέθοδο λήψης αποφάσεων.

- Να αναγνωρίσουμε ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων χωρίς αποκλεισμούς δεν χρειάζεται να είναι μακροχρόνιες και περίπλοκες.

Να γίνουμε πιο ανοιχτοί και θαρραλέοι στο σχεδιασμό οργανωτικών διαδικασιών με τρόπο χωρίς αποκλεισμούς.

Περιεχόμενο

40 λεπτά

- Παρουσιάστε στους συμμετέχοντες τη „λήψη αποφάσεων με συναίνεση“, εξηγήστε τα βασικά στοιχεία και αναφερθείτε στην κοινωνιοκρατία.
- Εξηγήστε τη διαδικασία της „λήψης απόφασης συναίνεσης“. Αναφερθείτε λεπτομερώς στα επιμέρους βήματα από την προετοιμασία έως τους γύρους ενημέρωσης και τους γύρους γνώμης έως την ενσωμάτωση των σοβαρών αντιρρήσεων και τη συναίνεση.

Αντιμετωπίστε τις προκλήσεις και αφιερώστε χρόνο για πρακτικά παραδείγματα και ερωτήσεις από τους συμμετέχοντες

90 λεπτά

- Άσκηση „Λήψη αποφάσεων συναίνεσης“ με τη χρήση του „παιχνιδιού Shared Flat“

- ο Ζητήστε από έξι συμμετέχοντες να λάβουν μέρος σε μια προσομοίωση „λήψης αποφάσεων συναίνεσης“ και καθίστε σε ένα τραπέζι σε κύκλο. Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες παρακολουθούν τη διαδικασία. Μια προσομοίωση „λήψης αποφάσεων συναίνεσης“ διαρκεί περίπου 40 λεπτά.

- ο Παρουσιάστε την άσκηση „λήψη αποφάσεων με συναίνεση“.

Χρησιμοποιήστε το υλικό που αναφέρεται στην περιγραφή του εργαλείου „λήψη αποφάσεων συναίνεσης“ στην ενότητα „Πηγές“ του παρόντος εγχειριδίου.

- ο Διευκολύνετε εσείς οι ίδιοι την πρώτη συνεδρία λήψης αποφάσεων χρησιμοποιώντας τη μέθοδο „συναινετική λήψη αποφάσεων“. Να είστε αυστηροί ως προς τους κανόνες και να βεβαιώνετε ότι οι συμμετέχοντες είναι πάντα ξεκάθαροι σε ποιο στάδιο της „λήψης αποφάσεων με συναίνεση“ βρίσκονται.

- ο Αφού προσομοιώσετε από κοινού τη διαδικασία „λήψης αποφάσεων συναίνεσης“, πραγματοποιήστε αμέσως μετά μια δεύτερη προσομοίωση χρησιμοποιώντας το „παιχνίδι Shared Flat“.

Αυτή τη φορά, ένας συμμετέχων αναλαμβάνει ως συντονιστής και οι συντελεστές αλλάζουν. Οι παρατηρητές γίνονται τώρα ηθοποιοί και το αντίστροφο.

DONT WAIT
UNTIL YOU'VE
REACHED YOUR
GOAL TO BE PROUD OF
YOURSELF
BE PROUD OF EVERY
STEP YOU TAKE
TOWARD REACHING
YOUR GOAL

20 λεπτά

- Ξεκινήστε την αξιολόγηση με την ανταλλαγή προσωπικών εμπειριών:

- ο Πώς αισθάνθηκαν οι συμμετέχοντες;

- ο Τι βίωσαν ως εύκολο;

- ο Τι ήταν προκλητικό;

- Στη συνέχεια, συζητήστε τη „λήψη αποφάσεων με συναίνεση“ γενικά.

- ο Ποια είναι τα οφέλη που βλέπουν οι συμμετέχοντες;

- ο Τι ανησυχίες έχουν;

- ο Σε ποιες περιπτώσεις μπορεί να χρησιμοποιηθεί η „συναινετική λήψη αποφάσεων“; Πότε δεν είναι χρήσιμη;

- ο Μπορούν οι συμμετέχοντες να φανταστούν τη χρήση της „λήψης αποφάσεων συναίνεσης“ στο πλαίσιο της εργασίας τους;

Συνοψίστε τα συμπεράσματα των συμμετεχόντων από αυτή την εμπειρία ρωτώντας τους: Τι αποκομίζουν από αυτή την άσκηση;

ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ την περιοχή ανάπτυξης Τεχνολογία

Εργαλείο: „Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“

Να γνωρίσετε μια διαδικασία για την από κοινού διαμόρφωση του ψηφιακού μετασχηματισμού ενός οργανισμού

35 λεπτά

Στόχοι

- Να γνωρίσετε ένα εργαλείο INCLUDE από την τεχνολογία της περιοχής ανάπτυξης.
 - Να κατανοήσετε τη διαφορά μεταξύ ψηφιοποίησης και ψηφιακού μετασχηματισμού.
 - Να ευαισθητοποιηθούν στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Να μάθετε μια μέθοδο βήμα προς βήμα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών

Περιεχόμενο

35 λεπτά

- Αποσαφηνίστε τη διαφορά μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και ψηφιοποίησης σε μια κοινή μαθησιακή συζήτηση με τους συμμετέχοντες.
 - Συζητήστε τη σημασία και την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στους οργανισμούς.
 - Παρουσιάστε το „Εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού“ και επισημάνετε τη συνεργατική του προσέγγιση.
- Κλείστε αυτή την ενότητα μάθησης με την ανταλλαγή και συζήτηση της εφαρμογής του εργαλείου σε οργανισμούς.

Το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE και η εφαρμογή του στην πράξη

50 λεπτά

Στόχοι

- Να γνωρίσετε το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE.
 - Κατανόηση των συνδέσεων μεταξύ του μοντέλου διαδικασίας INCLUDE και των εργαλείων INCLUDE.
- Προσδιορισμός των δυνατοτήτων εφαρμογής του μοντέλου διεργασιών INCLUDE στην καθημερινή ρουτίνα εργασίας.

Περιεχόμενο

50 λεπτά

- Παρουσιάστε στους συμμετέχοντες το μοντέλο διαδικασίας INCLUDE.
 - Εξηγήστε το ρόλο του ηγέτη, κάθε ατόμου και της ομάδας στο μοντέλο διαδικασίας INCLUDE.
 - Δώστε πρακτικές συμβουλές για την εφαρμογή του INCLUDE στην καθημερινή εργασία.
- Συζητήστε με τους συμμετέχοντες τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις στην εφαρμογή του μοντέλου διαδικασίας.

Σχεδιασμός δράσης και κλείσιμο

45 λεπτά

Στόχοι

- Να παρακινήσει τους ανθρώπους να χρησιμοποιήσουν το INCLUDE ως μια πιθανή απάντηση στις σημερινές προκλήσεις της ηγεσίας.
- Να δημιουργήσετε ένα προσωπικό μίνι σχέδιο δράσης.
- Για να γιορτάσουμε το εργαστήριο που διεξήχθη από κοινού με τις νεοαποκτηθείσες γνώσεις και ιδέες.
- Κλείσιμο του εργαστηρίου INCLUDE.

Περιεχόμενο

• 15 λεπτά

- Όπως και στην αρχή του Workshop, ζητήστε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν μια κάρτα στη μέση της αίθουσας που αντιπροσωπεύει καλύτερα την ιδέα τους για την ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς. Σε ένα διαδικτυακό εργαστήριο, παρέχετε ψηφιακές εικόνες.
- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να μοιραστούν τις σκέψεις τους σχετικά με την κάρτα με τις εικόνες και, αν είναι απαραίτητο, να εντοπίσουν τυχόν διαφορές από την κάρτα που επέλεξαν στην αρχή του εργαστηρίου.
- Θυμηθείτε τις βασικές πτυχές του INCLUDE μαζί με τους συμμετέχοντες και βγάλτε ένα κοινό συμπέρασμα.

15 λεπτά

- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν ένα προσωπικό μίνι σχέδιο δράσης INCLUDE:
 - ο Πώς μπορώ να εφαρμόσω ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς στη ζωή μου;
 - ο Τι θέλω να εφαρμόσω;
 - ο Σε ποιες καταστάσεις θα χρησιμοποιήσω τα εργαλεία που έμαθα;
 - ο Ποιο θα είναι το πρώτο μου βήμα;

15 λεπτά

- Ανακεφαλαιώστε με τους συμμετέχοντες το περιεχόμενο του διήμερου εργαστηρίου INCLUDE: Τι θα πάρουν μαζί τους;
- Δώστε χώρο για προσωπική ανατροφοδότηση με τη χρήση ενός „ραβδιού ομιλίας“.
- Συνοψίστε το εργαστήριο.
- Ολοκληρώστε το εργαστήριο με ευχές για το ταξίδι σας στην ηγεσία χωρίς αποκλεισμούς και ευχαριστήστε την ομάδα για τη συμμετοχή και τη δέσμευσή της.





09

Bibliography





Bibliography

AAgarwal, Pragma (2020): *Unravelling Unconscious Bias*; Bloomsbury Sigma.

Appelo, Jurgen (2010): *Management 3.0. Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*; Addison-Wesley Professional.

Atkinson, Marilyn; Chois, Rae T. (2012): *The Art & Science of Coaching. Inner Dynamics of Coaching*; Exalon Publishing.

Banaji, Mahzarin R.; Greenwald, Anthony G. (2013): *Blindspot. Hidden Biases of Good People*; Delacorte Press.

Bennett, Milton (1986): A developmental approach to training for intercultural sensitivity; *International Journal of Intercultural Relations*; 10 (2); p. 179-196: https://www.researchgate.net/publication/223565305_A_developmental_approach_to_training_for_intercultural_sensitivity.

Berne, Eric (2016): *Games People Play. The Psychology of Human Relationships*; Penguin Life.

Berne, Eric (2018): *What Do You Say After You Say Hello. Gain control of your conversations and relationships*; Corgi.

Bhonsle, Aman (2018): *Essential TA: A Common-Sense Psychology. A Handbook of Applied Transactional Analysis*; Notion Press.

Bowman, Sharon L. (2008): *Training from the Back of the Room! 65 Ways to Step Aside and Let Them Learn*; Pfeiffer.

Brown, Brene (2010): *The gifts of imperfection. Let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are*; Hazelden Publishing.

Brown, Brene (2015): *Daring greatly. How the courage to be vulnerable transforms the way we live, love, parent, and lead*; Avery.

Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2016): *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*; Norton & Company.

Buck, John; Villines, Sharon (2007): *We the People. Consenting to a Deeper Democracy*; Sociocracy.info Press.

Burdick, Annie (2021): *Unconscious Bias. Everything You Need to Know About Our Hidden Prejudices*; Summersdale.

Cappelli, Peter (2021): *The Future of the Office. Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face*; Warton School Press.

Department of Education (2019): *PSDP – Resources and Tools: Intervention model of peer-led group reflection*: <https://practice-supervisors.rip.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/Intervention-model-of-peer-led-group-reflection.pdf>.

Dhawan, Erica (2021): *Digital body language. How to build trust and connection, no matter the distance*; St. Martin's Press.

Dweck, Carol (2017): *Mindset. Changing The Way You Think To Fulfil Your Potential*; Robinson.

Dyer, Chris; Shepherd, Kim (2021): *Remote Work. Redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce*; Kogan Page.

Eckstein, Jutta; Buck, John (2020): *Company-wide Agility with Beyond Budgeting, Open Space & Sociocracy. Survive & Thrive on Disruption*; Jutta Eckstein.

European Commission (2018): *Annual report on Europe SMEs 2017/2018. SMEs growing beyond borders*: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>.

Gigerenzer, Gerd (2008): *Gut Feelings. The Intelligence of the Unconscious*; Penguin Books.

Gigerenzer, Gerd (2015): *Risk Savvy. How to Make Good Decisions*; Penguin Books.

Hanson, Rick (2018): *Resilient. How to Grow an Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness*; Harmony.

Hargrove, Robert (2008): *Masterful Coaching*; Pfeiffer.

Harvard Business Review (2021): *HBR Guide to remote work*; Harvard Business Review Press.

Hay, Julie (2013): *Drivers – and Working Styles – an Essay*: https://juliehay.org/wp-content/uploads/2020/01/drivers__working_stlyes_-_an_essay.pdf.

Hermann, Silke; Pfläging, Niels (2018): *OpenSpace Beta. A handbook for organizational transformation in just 90 days*; BetaCodex Publishing.

Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan; Minkov, Michael (2010): *Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*; McGraw-Hill Education.

Hogan, Dan (2021): *How to Facilitate Team Work Agreements. A Practical, 10-Step Process for Building a Right-Minded Team That Works as One*; Lord & Hogan LLC.

Hollander, Edwin P. (2012): *Inclusive Leadership. The Essential Leader-Follower Relationship*; Routledge.

Hunjan, Raji; Keophilavong, Soumountha (2010): Power and Making Change Happen; Carnegie UK Trust: <https://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/power-and-making-change-happen/>.

Just Associates (2006): Making Change Happen: Power. Concepts for Revisioning Power for Justice, Equality and Peace: https://justassociates.org/wp-content/uploads/2020/08/mch3_2011_final_0.pdf.

Kahler, Taibi (1978): Transactional analysis revisited. Human Development Publications.

Kahneman, Daniel (2012): Thinking, Fast and Slow; Penguin Books Ltd.

Kahneman, Daniel; Sibony, Olivier; Sunstein, Cass R. (2021): Noise. A Flaw in Human Judgment; Little, Brown Spark.

Karpman, Stephen B. (2014): A Game Free Life. The definitive book on the Drama Triangle and Compassion Triangle by the originator and author. The new transactional analysis of intimacy, openness, and happiness; Drama Triangle Publications.

Kashtan, Miki (2015): Reweaving Our Human Fabric. Working Together to Create a Nonviolent Future; Fearless Heart Publications.

Kotter, John P. (1990): A Force for Change. How Leadership Differs from Management; Free Press.

Kruger, Justin; Dunning, David (2009): Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments; in: Psychology, No. 1/2009; p. 30-46.

Laloux, Frederic (2016): Reinventing Organizations. An Illustrated Invitation; Frederic Laloux.

Larsson, Liv (2012): Anger, Guilt and Shame. Reclaiming Power and Choice; Friare LIV.

Lee, Jena (2020): A Neuropsychological Exploration of Zoom Fatigue: <https://www.psychiatrictimes.com/view/psychological-exploration-zoom-fatigue>.

LUISS Guido Carli University et al (2019): Process Model for the Digital Transformation of SMEs: https://digital-transformation-tool.eu/wp-content/uploads/2020/01/DIGIT_Process-model_O1_FINAL.pdf.

Mastrogiacomo, Stefano; Osterwalder, Alexander (2021): High-Impact Tools for Teams. 5 Tools to Align Team Members, Build Trust, and Get Results Fast; Wiley.

Matveev, Alex (2018): Intercultural Competence in Organizations. A Guide for Leaders, Educators and Team Players; Springer.

Mellor, Ken; Schiff, Eric (1975): Discounting; in: Transactional Analysis Bulletin; Vol. 5; No. 3; p. 303-311.

Mezick et al (2015): The OpenSpace Agility Handbook; Version 2.2; New Technology Solutions.

Molinsky, Andy (2013): Global Dexterity. How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process; Harvard Business Review Press.

Neeley, Tsedal (2021): Remote Work Revolution. Succeeding from Anywhere; Harper Business.

Owen, Harrison (2012): Open Space Technology. A User's Guide; Third Edition; Berret-Koehler.

Pfläging, Niels (2020): Essays on Beta, Vol. 1. What's now & next in organizational leadership, transformation and learning; BetaCodex Publishing.

Pfläging, Niels; Hermann, Silke (2020): Zellstrukturdesign. Eine neue Sozialtechnologie, die unternehmerischer Wertschöpfung Flügel verleiht; Vahlen

Rad, Nader K. (2021): Agile Scrum Handbook; Van Haren Publishing.

Rogers, David L. (2016): The Digital Transformation Playbook. Rethink your business for the digital age; Columbia Univers. Press.

Roock, Stefan (2014): How we decide at it-agile: <https://stefanroock.wordpress.com/2014/02/13/how-we-decide-at-it-agile/>.

Rosenberg, Marshall B. (2012): Living Nonviolent Communication. Practical Tools to Connect and Communicate Skillfully in Every Situation; Macmillan.

Rosenberg, Marshall B. (2015): Nonviolent Communication. A Language of Life. Life-Changing Tools for Healthy Relationships; Puddledancer PR.

Rosling, Hans; Rosling Rönnlund, Anna; Rosling, Ola (2018): Factfulness. Ten Reasons We're Wrong About The World - And Why Things Are Better Than You Think; Sceptre.

Ross, Howard J. (2013): Reinventing Diversity. Transforming Organizational Community to Strengthen People, Purpose, and Performance; Rowman & Littlefield Publishers.

Rubin, Kenneth S. (2012): Essential Scrum. A Practical Guide to the Most Popular Agile Process; Addison-Wesley Professional.

Sassenrath, Marcus (2017): New Management. Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation; Haufe.

School for Leaders Foundation; Alp; EU-Fundraising Association (2018): Inclusive Leadership – Manual for Trainers: <https://inclusiveleadership.eu/inclusive-leadership-manual-for-trainers/>.

Schwab, Klaus; Davis, Nicholas (2018): Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution; Currency.

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2020): The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum. The Rules of the Game: <https://scrumguides.org/>.

Sinek, Simon (2011): Start with why. How great leaders inspire everyone to take action; Portfolio.

Staudt, Franz-Peter (2017): Management versus Leadership – Was eine wirkliche Führungskraft ausmacht?: <https://competencehouse.de/2017/07/management-versus-leadership/#/>.

Stelter, Reinhard (2018): The Art of Dialogue in Coaching. Towards Transformative Exchange; Routledge.

Stewart, Ian; Joines, Vann (2012): TA Today. A New Introduction to Transactional Analysis; Lifespace Publishing.

Sutherland, Jeff (2015): Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time; Random House.

Taleb, Nassim Nicholas (2014): Antifragile. Things That Gain from Disorder; Random House.

Taleb, Nassim Nicholas (2018): Skin in the Game. Hidden Asymmetries in Daily Life; Random House.

Tetlock, Philip E.; Gardner, Dan (2016): Superforecasting. The Art and Science of Prediction; Crown.

Third Sector Impact Project (2018): The third sector. A renewable Resource for Europe.

Summary of main findings of the Third Sector Impact project: <https://thirdsectorimpact.eu/>.

Tippin, Mark; Kalbach, Jim; Chin, David (2018): The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: <https://bit.ly/Remote-Workshops>.

VeneKlasen, Lisa; Miller, Valerie (Hrsg.) (2007): A New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation; Practical Action Publishing: <https://justassociates.org/all-resources/a-new-weave-of-power-people-politics-the-action-guide-for-advocacy-and-citizen-participation/>.

Weinhold, Barry K.; Weinhold, Janae B. (2014): How to Break Free of the Drama Triangle and Victim Consciousness; CreateSpace Independent Publishing Platform.

West, Chris (2020): The Karpman Drama Triangle Explained. A guide for Coaches, Managers, Trainers, Therapists – and Everybody Else; CWTK Publications.



<https://cpms.org.cy/european-projects/include-project>