

OCTOBER 1, 2022



Skills and Innovation for Adult Social Care

LEADERSHIP IN WORK-BASED LEARNING
DIGITAL LEARNING PROGRAMME FOR
SOCIAL CARE MANAGERS AND
COMMISSIONERS

MODULE 4: EFFECTIVE LEADERSHIP AND STAFF MANAGEMENT

LAPIS RESEARCH PROJECT
LEARNING FOR ADULT SOCIAL CARE PRACTICE INNOVATIONS AND SKILL DEVELOPMENT
Project no: 2020-1-UK01-KA202-078960

Περιεχόμενα

Μαθησιακοί Στόχοι	4
Ενότητα 1 – Όντας Ηγέτης.....	5
Γνωρίζοντας τον εαυτό σου	5
Δύναμη μέσα από την Ευαλωτότητα.....	5
Διαχείριση αδυναμιών στις σχέσεις	6
Ηγέτης με αυτοπεποίθηση.....	6
ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ.....	6
Ενότητα 2 – Μια εργαλειοθήκη της Ηγεσίας.....	8
PDCA.....	8
Τι είναι η PDCA?	8
Τα 4 βήματα της PDCA	8
Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα της PDCA.....	9
Επίλυση Προβλημάτων	9
Βασικές Έννοιες.....	9
ΟΡΙΣΜΟΣ	9
ΠΑΡΑΓΩΓΗ νέων ιδεών.....	10
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	10
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ	10
Καταιγισμός Ιδεών	11
Τι είναι ένας καταιγισμός ιδεών	11
Πώς να κάνετε μία συνεδρία καταιγισμού ιδεών	11
Βασικοί κανόνες του καταιγισμού ιδεών	11
Αποτελέσματα	12
Μετά τον καταιγισμό ιδεών.....	12
Τι είναι / δεν είναι μία καλή ομάδα.....	12
Τέσσερις πυλώνες της δημιουργίας ομάδας.....	13
ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ.....	13
Ενότητα 4 - Πλαίσιο 7S του Mc Kinsey.....	14
Τι είναι το Πλαίσιο 7S;.....	14
Τα ΣΚΛΗΡΑ στοιχεία είναι σχετικά εύκολο να εντοπιστούν και η διοίκηση μπορεί να τα επηρεάσει άμεσα.	14
Τα τέσσερα ΜΑΛΑΚΑ στοιχεία μπορεί να είναι πιο δύσκολο να περιγραφούν, λιγότερο απτά και επηρεάζονται περισσότερο από την εταιρική κουλτούρα.	14
Πως να χρησιμοποιήσω το Πλαίσιο 7S	14
Στρατηγική.....	15



Δομή	16
Συστήματα.....	16
Κοινές Αξίες	16
Στυλ.....	16
Εργαζόμενοι	16
Δεξιότητες	16
ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ.....	16
Πλεονεκτήματα του μοντέλου 7S	17
Μειονεκτήματα του μοντέλου πλαισίου 7S	17
Ενότητα 5 – Λέξεις Κλειδιά	18



Μαθησιακοί Στόχοι

Η ενότητα αυτή προβλέπεται να παρέχει στους διευθυντές τα βασικά εφόδια για να διοικούν με αυτοπεποίθηση τον οργανισμό τους. Στο τέλος αυτής της ενότητας, θα είστε έτοιμοι να:

- Να βελτιώσετε τη λήψη αποφάσεων εντοπίζοντας και αντιμετωπίζοντας τις μη χρήσιμες νοητικές συζητήσεις και τις γνωστικές προκαταλήψεις
- Να αποκτήσετε επίγνωση της νοοτροπίας της διοίκησης που είναι κατάλληλη για το σκοπό σας
- Να αναπτύξετε βαθύτερη κατανόηση του προσωπικού σας σκοπού και του ρόλου σας στην ηγεσία
- Να αξιοποιήσετε τις θετικές επικοινωνιακές δεξιότητες ηγεσίας για να αναπτύξετε ακόμη πιο αποτελεσματικούς τύπους επικοινωνίας
- Να αποκτήσετε αυτογνωσία των ηγετικών σας χαρακτηριστικών και των αναγκών σας για επαγγελματική ανάπτυξη
- Ενισχύστε την ετοιμότητα και τις δεξιότητές σας για να ηγηθείτε άλλων
- Χρησιμοποιήστε τα κατάλληλα εργαλεία ηγεσίας για συγκεκριμένες καταστάσεις και επιθυμητά αποτελέσματα
- Να ξέρετε πώς να πλοηγείτε στις προγραμματισμένες οργανωτικές αλλαγές

Ενότητα 1 – Όντας Ηγέτης

Αυτή η ενότητα έχει σχεδιαστεί για να ενθαρρύνει την κριτική αυτοκριτική και την προληπτική προσωπική ανάπτυξη. Θα δημιουργήσετε και θα αναπτύξετε ένα προσωπικό προφίλ ηγεσίας και διαχείρισης που θα χρησιμοποιήσετε ως βάση για κριτική αυτοαξιολόγηση και ως πρότυπο για την κατανόηση των άλλων.

Ας ξεκινήσουμε από μια πολύτιμη, βασική ομιλία της Dr. Ibukun Awosika, πρώην προέδρου της First Bank of Nigeria και ομιλήτριας παρακίνησης:

<https://www.youtube.com/watch?v=nArdVwTIT-k>

Γνωρίζοντας τον εαυτό σου

Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων προς ένα κοινό όραμα ή στόχο. Ο καθένας δεν είναι ηγέτης, αλλά ο καθένας μπορεί να γίνει. Η ηγεσία δεν είναι μια θέση ή ένας τίτλος: είναι η δράση και το παράδειγμα.

Το βασικό ερώτημα λοιπόν είναι: πώς υποτίθεται ότι μπορείτε να οδηγήσετε τους άλλους σε ένα όραμα ή έναν στόχο, αν δεν γνωρίζετε το δικό σας όραμα ή τους δικούς σας στόχους;

Το κλειδί για να σχετίζεσαι καλά με τους άλλους είναι οπωσδήποτε το να είσαι πρώτα σε θέση να σχετίζεσαι καλά με τον εαυτό σου.

Όπως συμβουλεύει η Dr. Ibukun Awosika στο βίντεό της, η γνώση του εαυτού σας είναι το θεμέλιο του ισχυρού χαρακτήρα, του σκοπού και της αυθεντικότητας. Μόνο όταν καταλαβαίνεις ποιος είσαι, όχι ποιος νομίζει ο κόσμος ότι είσαι, είσαι έτοιμος να ηγηθείς. Το να γνωρίζετε ποιος είστε, απαιτεί ακριβή κατανόηση των δυνατών και αδύναμων σημείων, των αξιών, των πεποιθήσεων, των κινήτρων και των επιθυμιών σας. Η ανάπτυξη αυτών των προσωπικών γνώσεων παρέχει τα θεμέλια όλων των επιτυχημένων ηγετών.

Η γνώση του εαυτού σας είναι ένα μονοπάτι της ζωής: δεν έχει να κάνει με το να βρείτε ποιο είναι το αγαπημένο σας χρώμα ή φαγητό- έχει να κάνει με το να ανακαλύψετε ποιος είστε ως άνθρωπος, ο "πραγματικός" εαυτός σας.

Οι μεγάλοι ηγέτες δεν ξεκινούν για να γίνουν ηγέτες: ξεκινούν για να κάνουν τη διαφορά.

Καταλαβαίνουν τον εαυτό τους και ποιο είναι το όραμα και οι στόχοι τους. Με αυτόν τον τρόπο, όταν προκύπτουν δυσκολίες και συγκρούσεις, ένας ηγέτης έχει μάθει τρόπους να οδηγεί τον εαυτό του υπό πίεση, ώστε να μπορεί να διαχειρίζεται την ενέργειά του και να εστιάζει το μυαλό του σε αυτό που είναι σημαντικό. Η ποιότητα της ηγεσίας αντικατοπτρίζεται από τις αξίες που οι ηγέτες θέτουν για τον εαυτό τους και κρατούν για τους οπαδούς τους. Οι ηγέτες γίνονται σπουδαίοι όχι λόγω της δύναμής τους, αλλά λόγω της ικανότητάς τους να ενδυναμώνουν τους άλλους.

Τελικά, αν δεν καταφέρετε να ηγηθείτε καλά του εαυτού σας, κάποια στιγμή θα χάσετε το δικαίωμα να ηγηθείτε των άλλων.

Δύναμη μέσα από την Ευαλωτότητα

Η διαδικασία της αναγνώρισης των αδυναμιών του καθενός είναι επίσης μια πράξη εντοπισμού των δυνατών σημείων. Οι άνθρωποι σέβονται έναν ηγέτη που αναγνωρίζει ότι δεν είναι τέλειος/η. Σέβονται την ειλικρίνεια και το θάρρος που χρειάζεται για να παραδεχτεί κανείς τις αδυναμίες του, ιδίως επειδή τόσοι πολλοί ηγέτες δεν έχουν τη δύναμη του χαρακτήρα που απαιτείται για την ειλικρινή αυτοαξιολόγηση - και ακόμη πιο σπάνιος είναι ο ηγέτης που εκφράζει αυτές τις αδυναμίες.

Δείχνοντας ευπάθεια, οι ηγέτες δημιουργούν εμπιστοσύνη και δείχνουν ότι είναι προσίτοι και ανθρώπινοι. Η επίδειξη ευαλωτότητας λειτουργεί για την οικοδόμηση αλληλεγγύης μεταξύ ηγετών και προσωπικού, και η ειλικρίνεια για τις αδυναμίες μας μας βοηθά να καταλάβουμε τι χρειαζόμαστε περισσότερο από εκείνους που εργάζονται μαζί μας.

Όταν οι ηγέτες ενεργούν σαν να είναι τέλει σε όλα, κινδυνεύουν να αποξενώσουν το προσωπικό τους. Αυτή η έλλειψη αυτογνωσίας μπορεί να είναι εξαιρετικά επικίνδυνη για έναν ηγέτη. Τίποτα δεν υπονομεύει την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη γρηγορότερα από το να μην παραδέχεσαι τα λάθη σου και να μην δείχνεις ότι έχεις αδυναμίες. Το να τονίζει κανείς τη δική του τελειότητα έχει ως πιθανό αποτέλεσμα να δείχνει στο προσωπικό ότι δεν το χρειάζεται, ότι ο ηγέτης μπορεί να τα φροντίσει όλα.

Διαχείριση αδυναμιών στις σχέσεις

Μόλις εντοπιστούν οι αδυναμίες των σχέσεων, το επόμενο βήμα είναι να αναλογιστεί κανείς τον αντίκτυπο που μπορεί να έχουν στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται ο ηγέτης. Οι ισχυροί ηγέτες νοιάζονται για τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζονται και δεν θέλουν να πληγώσουν σκόπιμα τα συναισθήματά τους ή να τους βλάψουν συναισθηματικά. Εάν οι σχεσιακές αδυναμίες κάποιου δημιουργούν αρνητικό αντίκτυπο για τον εαυτό του και τους άλλους, αυτό θα πρέπει να αποτελέσει κίνητρο για να εργαστεί για τον μετριασμό τους.

Πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι ένας ηγέτης δεν προορίζεται να διορθώσει ή να εξαλείψει τις σχεσιακές αδυναμίες: στην πραγματικότητα, συχνά το καλύτερο που μπορούμε να ελπίζουμε είναι να μετριάσουμε τον αντίκτυπο αυτών των αδυναμιών.

Η δυσκολία της διόρθωσης των σχεσιακών αδυναμιών έγκειται στο γεγονός ότι είναι πρωτίστως αποτέλεσμα της προσωπικότητας. Οι προσωπικότητες είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν (πολλοί θα έλεγαν ακόμη και αδύνατο να αλλάξουν).

Ηγέτης με αυτοπεποίθηση

Είναι δύσκολο να είσαι ισχυρός ηγέτης χωρίς να έχεις δυνάμεις και υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης.

Οι ηγέτες πρέπει να επιδεικνύουν ένα ορισμένο επίπεδο αυτοπεποίθησης. Οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να ακολουθούν έναν ανασφαλή ηγέτη. Οι άνθρωποι ακολουθούν τους ηγέτες που είναι σίγουροι για τον εαυτό τους, καθώς αυτό τους δίνει κατεύθυνση και βεβαιότητα ότι κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση με την απαραίτητη υποστήριξη για να είναι επιτυχημένοι. Η αυτοπεποίθηση είναι ένα πλεονέκτημα, αλλά κινδυνεύει να γίνει αδυναμία αν τυφλώνει έναν ηγέτη στην πραγματικότητα των αδυναμιών του.

Ενώ οι ηγέτες πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση, πρέπει επίσης να είναι σε θέση να βλέπουν τις καταστάσεις με σαφήνεια και ακρίβεια. Η ακραία αυτοπεποίθηση στα όρια της αλαζονείας είναι ένας ολισθηρός δρόμος.

Μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη ακρόασης ή σε υπερβολική εξάρτηση από τον εαυτό του, ενώ οι άλλοι είναι σε καλύτερη θέση για να βοηθήσουν. Γίνεται δύσκολο να εντοπίσει κανείς τις αδυναμίες του και να τις επεξεργαστεί, αν έχει υπερβολική αυτοπεποίθηση.

ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

Εξετάστε τους ακόλουθους παράγοντες καθώς κάνετε τον προβληματισμό σας:

Παρελθόν: Πώς έφτασα εδώ; Επανεξετάστε το παρελθόν σας για να αποκτήσετε επίγνωση και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο άλλοι άνθρωποι, γεγονότα, εμπειρίες και περιστάσεις επηρέασαν και διαμόρφωσαν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεστε και ενεργείτε.



Παρόν: Πού βρίσκομαι σήμερα; Πρόκειται για την απόκτηση κατανόησης του σημερινού σας εαυτού. Κάντε έναν απολογισμό του τι λειτουργεί και τι όχι και αναπτύξτε προθυμία να αλλάξετε. Το να έχετε μια αναπτυξιακή νοοτροπία με άνοιγμα στη λήψη ανατροφοδότησης είναι ζωτικής σημασίας για να συγκρίνετε την αυτοαντίληψη σας με την αντίληψη και τις προοπτικές των άλλων.

Μέλλον: Πού θέλω να βρίσκομαι; Με τη γνώση του παρελθόντος σας και τη βαθιά κατανόηση της τρέχουσας κατάστασής σας, θα είστε σε καλή θέση για να εστιάσετε στον μελλοντικό σας εαυτό. Θα είστε σε θέση να εντοπίσετε και να επικεντρωθείτε σε τομείς ανάπτυξης που θα σας επιτρέψουν να κοιτάξετε προς το μέλλον και να εργαστείτε για να γίνετε ο καλύτερος εαυτός σας.

Τέλος, ας ακούσουμε την ιστορία του Paul Torkelson για την ηγεσία:

<https://www.youtube.com/watch?v=JFLSDDX3CIA>

Ενότητα 2 – Μια εργαλειοθήκη της Ηγεσίας

Αυτή η ενότητα παρουσιάζει ορισμένα βασικά εργαλεία για καθημερινά πλαίσια ηγεσίας.

Έχει σχεδιαστεί ως σημείο εκκίνησης για τον ηγέτη που θα συνεχίσει να δημιουργεί τη δική του προσωπική εργαλειοθήκη. Εξετάζουμε κάθε εργαλείο και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εφαρμοστεί.

PDCA

Τι είναι η PDCA?

Η PDCA είναι μια επαναληπτική μέθοδος διαχείρισης τεσσάρων βημάτων που έγινε δημοφιλής από τον W. Edwards Deming, έναν Αμερικανό μηχανικό και στατιστικολόγο- χρησιμοποιείται για τον έλεγχο και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών.

Η PDCA είναι εξαιρετικά πολύτιμη για τη διοίκηση, καθώς τα τέσσερα βήματά της, που ανακυκλώνονται διεξοδικά, αποτελούν θεμελιώδη πόρο για την αποτελεσματική διοίκηση:

1. σχεδιάστε ένα πλάνο, με σαφείς στόχους και περιγράψτε πώς σκοπεύετε να τους επιτύχετε
2. υλοποιήστε το σχέδιό σας διεξοδικά, όπως περιγράψατε
3. παρακολουθείτε περιοδικά το σχέδιό σας και αναλύετε όλες τις αποκλίσεις από τους στόχους
4. αποφασίστε αντίμετρα για να επαναφέρετε την επιχείρησή σας σε τροχιά και υπό έλεγχο



Τα 4 βήματα της PDCA

Πιο συγκεκριμένα

1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
 - a. καθορίστε το πρόβλημά σας
 - b. βρείτε και επιλέξτε ιδέες
 - c. αναπτύξτε σχέδιο υλοποίησης
2. ΠΡΑΞΗ

- a. Δοκιμάστε το με ένα πιλοτικό έργο μικρής κλίμακας
 - b. Συγκεντρώστε δεδομένα για να δείξετε αν η ιδέα λειτουργεί ή όχι
3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
- a. Αναλύστε τα αποτελέσματα του πιλοτικού έργου σε σχέση με τις προσδοκίες σας
 - b. Εάν ΔΕΝ λειτουργήσει, επιστρέψτε στο 1^ο Βήμα
 - c. Εάν λειτουργήσει, προχωρήστε στο 4^ο Βήμα
4. ΔΡΑΣΗ
- a. Εφαρμόστε τη λύση σας
 - b. Η βελτιωμένη διαδικασία ή προϊόν σας πρέπει να γίνει η νέα βασική γραμμή / ιδέα
 - c. Συνεχίστε να αναζητείτε τρόπους βελτιώσης

Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα της PDCA

PROs	CONS
It ensures thorough improvement along the time	It is slower than other methods (such as “gung ho” or brainstorming)
It allows to reflect on your activities to find good, effective solutions	It might not be appropriate for urgent problems or emergencies
It requires significant commitment from all team members	It offers fewer opportunities for radical innovation



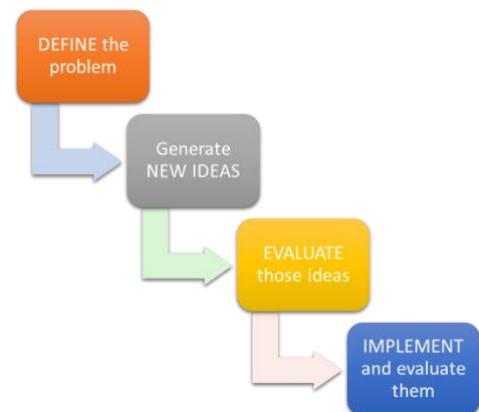
Επίλυση Προβλημάτων

Βασικές Έννοιες

Η επίλυση προβλημάτων αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για την αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Προχωρά μέσα από τέσσερα βήματα, τα οποία συνδέονται στενά μεταξύ τους.

Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες μπορούν να εντοπίζουν, να αντιμετωπίζουν και να επιλύουν επιχειρηματικά προβλήματα καλύτερα από τους άλλους:

1. ΟΡΙΣΜΟΣ (προβλήματος)
2. ΠΑΡΑΓΩΓΗ (νέων ιδεών)
3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (των νέων ιδεών)
4. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ (και αξιολόγηση των ιδεών)



ΟΡΙΣΜΟΣ

Για να λύσουμε ένα πρόβλημα, είναι απαραίτητο να ορίσουμε με σαφήνεια ποιο πρόβλημα πρέπει να αντιμετωπίσουμε:

- Διαφοροποίηση των γεγονότων από τις απόψεις
- Προσδιορίστε τις υποκείμενες αιτίες
- Συμβουλευτείτε κάθε εμπλεκόμενη παράταξη για πληροφορίες
- Να αναφέρει συγκεκριμένα το πρόβλημα
- Προσδιορίστε ποιο πρότυπο ή προσδοκία παραβιάζεται
- Καθορίστε σε ποια διαδικασία έγκειται το πρόβλημα
- Αποφύγετε την προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος χωρίς δεδομένα



ΝΑ ΘΥΜΑΣΤΕ: τα σωστά δεδομένα είναι ζωτικής σημασίας για μια καλή λύση

ΠΑΡΑΓΩΓΗ νέων ιδεών

Αναβάλλετε την επιλογή μιας λύσης μέχρι να προταθούν αρκετές εναλλακτικές λύσεις επίλυσης του προβλήματος: η εξέταση πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αξία της ιδανικής σας λύσης.

- Συμπεριλάβετε όλα τα εμπλεκόμενα άτομα στη δημιουργία εναλλακτικών λύσεων
- Καθορίστε εναλλακτικές λύσεις που συνάδουν με τους οργανωτικούς στόχους
- Προσδιορίστε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες εναλλακτικές λύσεις
- Καταιγισμός ιδεών με βάση τις ιδέες των άλλων
- Αναζητήστε εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να επιλύσουν το πρόβλημα

Ένα συνηθισμένο λάθος στην επίλυση προβλημάτων είναι ότι οι εναλλακτικές λύσεις αξιολογούνται καθώς προτείνονται, οπότε επιλέγεται η πρώτη αποδεκτή λύση, ακόμη και αν δεν είναι η καλύτερη δυνατή.

Αν επικεντρωνόμαστε στην προσπάθεια να πετύχουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε, χάνουμε τη δυνατότητα να μάθουμε κάτι νέο που θα επιτρέψει την πραγματική βελτίωση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Χρησιμοποιήστε μια σειρά από αξιολογήσεις κατά την επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης, όπως:

- Αποφυγή πρόκλησης άλλων απρόβλεπτων προβλημάτων
- Όλα τα εμπλεκόμενα άτομα πρέπει να αποδέχονται την εναλλακτική λύση
- Η εφαρμογή της εναλλακτικής λύσης είναι πιθανή
- Η εναλλακτική λύση εντάσσεται στους οργανωτικούς περιορισμούς

Αξιολογήστε όλες τις εναλλακτικές λύσεις χωρίς προκατάληψη

Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους

Αξιολόγηση τόσο των αποδεδειγμένων όσο και των πιθανών αποτελεσμάτων

Αναφέρετε ρητά την επιλεγμένη εναλλακτική λύση

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ

Η συμμετοχή άλλων στην εφαρμογή είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για να κερδίσετε την αποδοχή και την υποστήριξη και να ελαχιστοποιήσετε την αντίσταση στις μετέπειτα αλλαγές:

- Σχεδιάστε και εφαρμόστε μια πιλοτική δοκιμή της επιλεγμένης εναλλακτικής λύσης
- Συγκεντρώστε ανατροφοδότηση από όλα τα επηρεαζόμενα μέρη
- Επιδιώκετε την αποδοχή ή τη συναίνεση όλων των επηρεαζόμενων
- Καθιέρωση συνεχών μέτρων και παρακολούθησης
- Αξιολογήστε τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα με βάση την τελική λύση

Ανεξάρτητα από τον τρόπο εφαρμογής της λύσης, οι διάυλοι ανατροφοδότησης θα πρέπει να ενσωματωθούν στην εφαρμογή

Αυτό επιτρέπει τη συνεχή παρακολούθηση και τον έλεγχο των πραγματικών γεγονότων σε σχέση με τις προσδοκίες

Καταιγισμός Ιδεών

Τι είναι ένας καταιγισμός ιδεών

Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming) ονομάζεται η κατάσταση κατά την οποία μια ομάδα ανθρώπων συναντιέται για να δημιουργήσει νέες ιδέες γύρω από έναν συγκεκριμένο τομέα ενδιαφέροντος.

Χρησιμοποιώντας κανόνες που αίρουν τις αναστολές, οι άνθρωποι μπορούν να σκεφτούν πιο ελεύθερα και να κινηθούν σε νέους τομείς σκέψης και έτσι να δημιουργήσουν πολυάριθμες νέες ιδέες και λύσεις- οι συμμετέχοντες φωνάζουν τις ιδέες που τους έρχονται στο μυαλό και στη συνέχεια αξιοποιούν τις ιδέες που διατυπώνουν οι άλλοι: όλες οι ιδέες καταγράφονται και δεν επικρίνονται.

Μόνο όταν τελειώσει ο καταιγισμός ιδεών αξιολογούνται οι ιδέες.

Πώς να κάνετε μία συνεδρία καταιγισμού ιδεών

Συγκεντρώστε μια ομάδα ατόμων σε ένα δωμάτιο, με ένα κεντρικό πρόσωπο να συντονίζει τις διαδικασίες, να παρουσιάζει το σκοπό του καταιγισμού ιδεών και να περιγράφει τους κανόνες. Το πρόσωπο αυτό θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει την τήρηση των κανόνων και να ενθαρρύνει ενεργά τους συμμετέχοντες. Το πρόσωπο αυτό είναι ο συντονιστής

Με τον καθορισμό του σκοπού και του θέματος, όλοι στην ομάδα φωνάζουν ιδέες και όλες απλώς καταγράφονται. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος καταγραφής των ιδεών είναι σε flipcharts (μεγάλα μπλοκ χαρτιού), αλλά είναι μια χαρά να χρησιμοποιήσετε πίνακα, διαφάνειες προβολέα, υπολογιστή ή μεμονωμένα μπλοκ χαρτιού.

Θα πρέπει να ενθαρρύνετε τις άγριες και υπερβολικές ιδέες: κάθε άτομο και κάθε ιδέα έχει την ίδια αξία.

Είναι σημαντικό να ενθαρρύνετε τις άγριες ιδέες των άλλων ανθρώπων και να μην τις επικρίνετε. Αυτό όχι μόνο μειώνει τις αναστολές των άλλων, αλλά μειώνει και τις δικές σας αναστολές, επειδή μπορείτε να προτάξετε τις δικές σας εναλλακτικές ιδέες μόνο σε ένα δεκτικό περιβάλλον. Θα πρέπει να καταγράφετε τις ιδέες σας, όσο "άσχετες" ή "ανόητες" κι αν φαίνονται. Η αρχική σας ιδέα μπορεί να μην λειτουργήσει, αλλά μπορεί να πυροδοτήσει μια έγκυρη ιδέα σε κάποιον άλλον.

Βασικοί κανόνες του καταιγισμού ιδεών

Δεν υπάρχει κριτική, αξιολόγηση ή υπεράσπιση των ιδεών

Μην κρίνετε τις ιδέες μέχρι την ολοκλήρωση του καταιγισμού ιδεών - μην υπονοείτε ότι μια ιδέα δεν θα λειτουργήσει ή ότι έχει αρνητικές παρενέργειες. Η αξιολόγηση των ιδεών απορροφά πολύτιμη εγκεφαλική ισχύ, η οποία θα έπρεπε να αφιερωθεί στη δημιουργία ιδεών. Μεγιστοποιήστε τη συνεδρία καταιγισμού ιδεών ξοδεύοντας χρόνο μόνο για τη δημιουργία νέων ιδεών

Ενθαρρύνεται η ελεύθερη κυκλοφορία και ο ελεύθερος συνεταιρισμός

Φωνάξτε παράξενες και ανεφάρμοστες ιδέες για να δείτε τι θα προκαλέσουν. Καμία ιδέα δεν είναι γελοία

Η ποσότητα είναι πιο επιθυμητή από την ποιότητα

Όλες οι δραστηριότητες θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην εξαγωγή όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών σε μια δεδομένη περίοδο: αν ο αριθμός των ιδεών στο τέλος της συνεδρίασης είναι πολύ μεγάλος, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να βρεθεί μια πραγματικά καλή ιδέα.

Βασιστείτε στις ιδέες που διατυπώνονται από άλλους

Χτίστε και επεκτείνετε τις ιδέες των άλλων- προσπαθήστε να προσθέσετε επιπλέον σκέψεις σε κάθε ιδέα- συνδυάστε αρκετές από τις προτεινόμενες ιδέες για να εξερευνήσετε νέες δυνατότητες.

Κάθε άτομο και κάθε ιδέα έχει ίση αξία

Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή όλων: κάθε ιδέα που παρουσιάζεται ανήκει στην ομάδα, όχι στο άτομο που την είπε.

Αποτελέσματα

Κάνει όλες τις ιδέες ορατές σε όλους (π.χ. σε έναν πίνακα)

Συνδυάζει διπλές ιδέες σε μία (εξαλείφει τις επαναλήψεις)

Εντοπίζει τις συνδέσεις μεταξύ των ιδεών



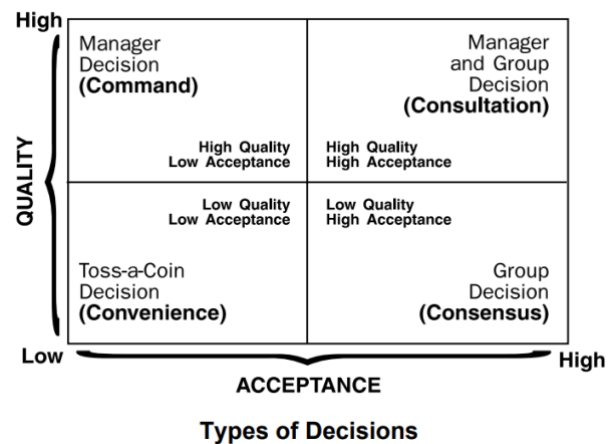
Μετά τον καταιγισμό ιδεών

Όταν τελειώσει ο καταιγισμός ιδεών, μπορείτε να προχωρήσετε στην ανάλυση όλων των ιδεών που συλλέξατε.

Η ανάλυση των ιδεών θα πρέπει να γίνει από μια ομάδα η οποία θα πρέπει να είναι διαφορετική από εκείνη που παρήγαγε τις ιδέες αυτές.

Κάντε μια αρχική ταξινόμηση, για να αφαιρέσετε τα αντίγραφα και να αφαιρέσετε τις ιδέες που είναι πραγματικά εντελώς ανεφάρμοστες: η αφαίρεση αυτή θα πρέπει να βασίζεται σε έγκυρα φυσικά κριτήρια, όπως το κόστος, ο χρόνος και οι φυσικοί νόμοι

Τακτοποίηση των ιδεών σε τέσσερις καταλόγους:



- **Υψηλή ποιότητα-υψηλή αποδοχή** - μπορεί να περιλαμβάνει έναν διευθυντή και μια ομάδα εργασίας σε μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων για την αναδιοργάνωση της κατανομής και της ροής εργασίας (συμβουλευτική).
 - **Υψηλή ποιότητα-χαμηλή αποδοχή** - λήψη της απόφασης χωρίς τη συμμετοχή των ανθρώπων που θα την εκτελέσουν (εντολή)
 - **Χαμηλή ποιότητα-υψηλή αποδοχή** - η απόφαση πρέπει να είναι αποδεκτή σε κάποιο βαθμό από όλα τα μέλη της ομάδας (συναίνεση)
 - **Χαμηλή ποιότητα-χαμηλή αποδοχή** - μια κατάσταση στην οποία οι επιλογές είναι ίσες, το αποτέλεσμα δεν είναι πραγματικά σημαντικό για κανένα (ευκολία)
- Section 3 – Building and Managing a Team

Τι είναι / δεν είναι μία καλή ομάδα

Η οικοδόμηση ομάδων αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της σύγχρονης διαχείρισης επιχειρήσεων.

Μια ομάδα δεν είναι απλώς ένα σύνολο ανθρώπων: πρέπει να είναι μια εναρμονισμένη ομάδα που εργάζεται ως σύνολο για την επίτευξη ενός στόχου

Η δημιουργία μιας καλής ομάδας είναι ένα αρκετά σύνθετο έργο: εξαιρετικές ιδέες θα μπορούσαν εύκολα να αποτύχουν αν οδηγούνταν από αδύναμες ομάδες, ενώ οι βατές ιδέες θα μπορούσαν να επιτύχουν αν υλοποιούνταν από στενά δεμένες ομάδες.

Μια ομάδα που έχει ως στόχο να είναι αποτελεσματική και αποδοτική είναι μια ομάδα βασικών μελών, που συγκεντρώνονται για ένα μοναδικό έργο, με τις κατάλληλες δεξιότητες για την εκπλήρωση του ρόλου του κάθε μέλους.

Μια ομάδα ΔΕΝ είναι:

- μια ομάδα εμπειρογνομόνων πολλαπλών χρήσεων
- μια ομάδα μη ειδικών, που αγωνίζονται να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό
- μια ομάδα "μοναχικών λύκων" υψηλών εμπειρογνομόνων

Πολλές ομάδες που απέτυχαν, έχουν χάσει αυτή τη σημαντική συμβουλή.

Πριν ξεκινήσουμε, ας ακούσουμε την ιδέα του Steve Jobs για την ηγεσία και την ομαδικότητα:

<https://www.youtube.com/watch?v=f60dhe14ARg>

Τέσσερις πυλώνες της δημιουργίας ομάδας

Η δημιουργία μιας ομάδας βασίζεται στους τέσσερις πυλώνες:

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

να οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ όλων των μελών- να θεωρούν τις ιδέες κάθε εργαζομένου πολύτιμες- να μεσολαβούν και να επιλύουν μικροδιαφορές- να κατευθύνουν συνεχώς προς τους ανώτερους στόχους της ομάδας

ΔΙΑΜΟΙΡΑΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

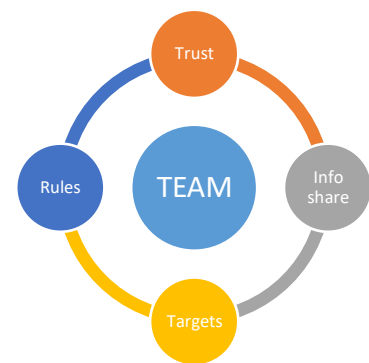
ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να μοιράζονται πληροφορίες- τονίζει τη σημασία της συμβολής κάθε μέλους της ομάδας- επιδεικνύει

ΣΤΟΧΟΙ

καθορίστε σαφείς αξίες και στόχους της ομάδας- αξιολογήστε την πρόοδο προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων, έτσι ώστε τα μέλη να έχουν μια αίσθηση τόσο της επιτυχίας τους όσο και των προκλήσεων που βρίσκονται μπροστά σας- ξεκάθαρη ιδέα για το τι πρέπει να πετύχετε

ΚΑΝΟΝΕΣ

καθορίζουν τις μεθόδους και τις παραμέτρους των συνόδων οικοδόμησης συναίνεσης- καθορίζουν χρονικά όρια και συνεργάζονται με την ομάδα για την επίτευξη συναίνεσης εντός αυτών των παραμέτρων- προσέχουν την ψευδή συναίνεση πώς όλες οι εργασίες τους λειτουργούν από κοινού για να φέρουν ολόκληρη την ομάδα πιο κοντά στο στόχο της



Ας δούμε δύο παραδείγματα καλών και κακών ομάδων

1. [Good Teamwork vs Bad Teamwork hd.mp4](#)
2. [The Cart - The 4 Types of Team Members You Can Hire.mp4](#)

ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

Ξεκάθαροι ρόλοι, ξεκάθαροι στόχοι

κάθε μέλος πρέπει να γνωρίζει τη συμβολή του/της και τα επιτεύγματα που πρέπει να φέρει στις δραστηριότητες της ομάδας => καμία επικάλυψη!

Επιλέξτε με σύνεση τα μέλη της ομάδας

τα προφίλ των μελών θα πρέπει να ταιριάζουν μεταξύ τους - η καλή συμπεριφορά για να συνεννοηθείτε είναι υποχρεωτική => προσέξτε τον ατομικιστή!

Η Εμπειρία και οι δεξιότητες μετράνε

κατανέμετε την εργασία ομοιόμορφα, με βάση τα δυνατά σημεία των μελών- τα νέα μέλη θα πρέπει να μάθουν πώς να εργάζονται ως μέρος της ομάδας => προωθήστε την καθοδήγηση!

Η διαφορετικότητα είναι απαραίτητη

η ποικιλομορφία είναι κάτι περισσότερο από ένας συνδυασμός δεξιοτήτων- η ποικιλομορφία εμπλέκεται με την ηλικία, την κουλτούρα, τη φυλή, το φύλο- ωθεί τα μέλη της ομάδας να δουν τους στόχους από διαφορετικές οπτικές γωνίες και να βρουν τον καλύτερο τρόπο για την επίτευξή τους => σκέψου διαφορετικά!

Πρώθηση της αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο

η αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο συμβάλλει στη μείωση της σύγχυσης- κάνει επίσης τη συνεργασία μια πιο κοινωνική εμπειρία- επιταχύνει την επικοινωνία => όχι κατάχρηση γραπτών μηνυμάτων/ηλεκτρονικών μηνυμάτων!

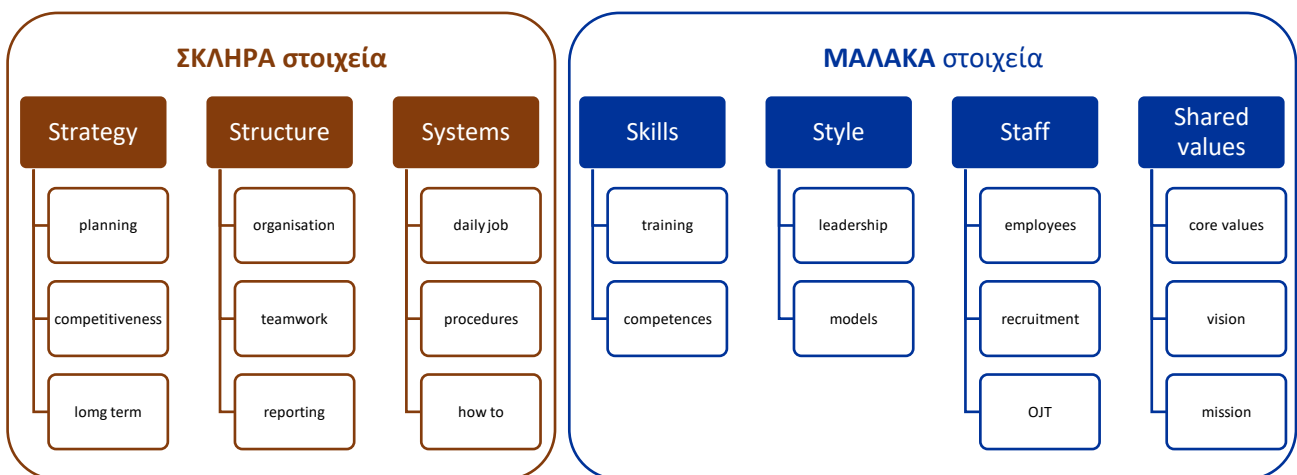
Ενότητα 4 - Πλαίσιο 7S του Mc Kinsey

Τι είναι το Πλαίσιο 7S;

Το πλαίσιο 7S του McKinsey είναι ένα μοντέλο διαχείρισης που αναπτύχθηκε από τους συμβούλους επιχειρήσεων Robert H. Waterman, Jr. και Tom τη δεκαετία του 1980. Επρόκειτο για ένα στρατηγικό όραμα για τις ομάδες, για να συμπεριληφθούν οι επιχειρήσεις, οι επιχειρηματικές μονάδες και οι ομάδες.

Το μοντέλο χρησιμοποιείται επίσης ως εργαλείο οργανωτικής ανάλυσης για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση των αλλαγών σε πολύπλοκους οργανισμούς.

Το μοντέλο αυτό περιγράφει έναν οργανισμό μέσω 7 βασικών στοιχείων, τα οποία κατηγοριοποιούνται είτε ως "σκληρά" είτε ως "μαλακά":



Τα ΣΚΛΗΡΑ στοιχεία είναι σχετικά εύκολο να εντοπιστούν και η διοίκηση μπορεί να τα επηρεάσει άμεσα. Τα τέσσερα ΜΑΛΑΚΑ στοιχεία μπορεί να είναι πιο δύσκολο να περιγραφούν, λιγότερο απτά και επηρεάζονται περισσότερο από την εταιρική κουλτούρα.

Πως να χρησιμοποιήσω το Πλαίσιο 7S

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το μοντέλο για να προσδιορίσετε ποια στοιχεία των 7-S' πρέπει να επαναπροσδιορίσετε για να βελτιώσετε την απόδοση ή για να διατηρήσετε την ευθυγράμμιση και την

απόδοση κατά τη διάρκεια άλλων αλλαγών. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν αναδιάρθρωση, νέες διαδικασίες, οργανωτική συγχώνευση, νέα συστήματα και αλλαγή ηγεσίας.

Για να εφαρμόσετε το μοντέλο 7-S της McKinsey στον οργανισμό σας, ακολουθήστε τα εξής βήματα:

- a) Βήμα 1: Εντοπισμός των τομέων που δεν είναι αποτελεσματικά ευθυγραμμισμένοι
 - Ξεκινήστε με τις κοινές σας αξίες: συνάδουν με τη δομή, τη στρατηγική και τα συστήματά σας; Εάν όχι, τι πρέπει να αλλάξει;
 - Στη συνέχεια, εξετάστε τα σκληρά στοιχεία - τη στρατηγική, τη δομή και τα συστήματά σας. Πόσο καλά το καθένα υποστηρίζει τα άλλα; Προσδιορίστε πού πρέπει να γίνουν αλλαγές.
 - Στη συνέχεια, εξετάστε τα μαλακά στοιχεία - κοινές αξίες, δεξιότητες, στυλ (ηγεσίας) και προσωπικό. Υποστηρίζουν τα επιθυμητά σκληρά στοιχεία; Υποστηρίζουν το ένα το άλλο; Αν όχι, τι πρέπει να αλλάξει;
- b) Βήμα 2: Καθορισμός του βέλτιστου σχεδιασμού της οργάνωσης
 - Ενοποιήστε τις απόψεις της ανώτατης διοίκησης και δημιουργήστε έναν γενικό βέλτιστο οργανωτικό σχεδιασμό που θα επιτρέψει στην εταιρεία να θέσει ρεαλιστικούς σκοπούς και εφικτούς στόχους
 - Το βήμα αυτό απαιτεί μεγάλο όγκο έρευνας και ανάλυσης
- c) Βήμα 3: Αποφασίστε πού και ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν
 - Αφού εντοπίσετε τις ακραίες τιμές, δημιουργήστε ένα σχέδιο δράσης το οποίο θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες αλλαγές στην αλυσίδα ιεραρχίας, στη ροή της επικοινωνίας και στις σχέσεις αναφοράς
 - Το σχέδιο δράσης θα επιτρέψει στην εταιρεία να επιτύχει έναν αποτελεσματικό οργανωτικό σχεδιασμό
- d) Βήμα 4: Πραγματοποιήστε τις απαραίτητες αλλαγές
 - Καθώς προσαρμόζετε και ευθυγραμμίζετε τα στοιχεία, θα χρειαστεί να χρησιμοποιήσετε μια επαναληπτική (και συχνά χρονοβόρα) διαδικασία προσαρμογών και στη συνέχεια να αναλύσετε εκ νέου πώς αυτό επηρεάζει άλλα στοιχεία και την ευθυγράμμισή τους

	Κοινές Αξίες	Στρατηγική	Δομή	Συστήματα	Στυλ	Εργαζόμενοι	Δεξιότητες
Κοινές Αξίες							
Στρατηγική							
Δομή							
Συστήματα							
Στυλ							
Εργαζόμενοι							
Δεξιότητες							

Στρατηγική

- Ποια είναι η στρατηγική μας;
- Πώς σκοπεύουμε να επιτύχουμε τους στόχους μας;
- Πώς αντιμετωπίζουμε την ανταγωνιστική πίεση;
- Πώς αντιμετωπίζονται οι αλλαγές στις απαιτήσεις των πελατών;
- Πώς προσαρμόζεται η στρατηγική σε περιβαλλοντικά ζητήματα;



Δομή

- Πώς διαιρείται η εταιρεία/ομάδα;
- Ποιά είναι η ιεραρχία;
- Πώς συντονίζουν τις δραστηριότητες τα διάφορα τμήματα;
- Πώς οργανώνονται και ευθυγραμμίζονται τα μέλη της ομάδας;
- Είναι η λήψη αποφάσεων συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη; Είναι αυτό όπως θα έπρεπε να είναι, δεδομένου του τι κάνουμε;
- Πού βρίσκονται οι γραμμές επικοινωνίας; Ρητές ή σιωπηρές;

Συστήματα

- Ποια είναι τα κύρια συστήματα που λειτουργούν τον οργανισμό; Εξετάστε τα οικονομικά συστήματα και τα συστήματα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και τα συστήματα επικοινωνίας και αποθήκευσης εγγράφων.
- Πού βρίσκονται οι έλεγχοι και πώς παρακολουθούνται και αξιολογούνται;
- Ποιους εσωτερικούς κανόνες και διαδικασίες χρησιμοποιεί η ομάδα για να τηρεί την πορεία της;

Κοινές Αξίες

- Ποιες είναι οι βασικές αξίες του οργανισμού σας;
- Ποια είναι η εταιρική/ομαδική κουλτούρα του;
- Πόσο ισχυρές είναι οι αξίες;
- Ποιες είναι οι θεμελιώδεις αξίες πάνω στις οποίες χτίστηκε η εταιρεία/ομάδα;

Στυλ

- Πόσο συμμετοχικό είναι το στυλ διοίκησης/ηγείας;
- Πόσο αποτελεσματική είναι αυτή η ηγεσία;
- Τείνουν οι εργαζόμενοι/τα μέλη της ομάδας να είναι ανταγωνιστικοί ή συνεργάσιμοι;
- Υπάρχουν πραγματικές ομάδες που λειτουργούν εντός του οργανισμού ή πρόκειται απλώς για ονομαστικές ομάδες;

Εργαζόμενοι

- Ποιες θέσεις ή ειδικότητες εκπροσωπούνται στην ομάδα;
- Ποιες θέσεις πρέπει να καλυφθούν;
- Υπάρχουν κενά στις απαιτούμενες ικανότητες;

Δεξιότητες

- Ποιες είναι οι ισχυρότερες δεξιότητες που εκπροσωπούνται στην εταιρεία/ομάδα;
- Υπάρχουν κενά δεξιοτήτων;
- Τι είναι γνωστό ότι κάνει καλά η εταιρεία/ομάδα;
- Έχουν οι σημερινοί εργαζόμενοι/μέλη της ομάδας την ικανότητα να κάνουν τη δουλειά;
- Πώς παρακολουθούνται και αξιολογούνται οι δεξιότητες;

ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

Το μοντέλο 7-S είναι ένα καλό πλαίσιο για να σας βοηθήσει να κάνετε τις σωστές ερωτήσεις, αλλά δεν θα σας δώσει όλες τις απαντήσεις. Γι' αυτό, θα πρέπει να συγκεντρώσετε τους κατάλληλους ανθρώπους με τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία

Αν κάτι στον οργανισμό ή την ομάδα σας δεν λειτουργεί, οι πιθανότητες είναι ότι υπάρχει ασυνέπεια μεταξύ ενός ή περισσότερων από αυτά τα επτά στοιχεία. Μόλις αποκαλύψετε αυτές τις ασυνέπειες,

μπορείτε να εργαστείτε για την ευθυγράμμιση αυτών των στοιχείων ώστε να βεβαιωθείτε ότι όλα συμβάλλουν στους κοινούς στόχους και αξίες του οργανισμού σας.

Η διαδικασία ανάλυσης του πού βρίσκεστε αυτή τη στιγμή, όσον αφορά αυτά τα στοιχεία, αξίζει από μόνη της τον κόπο. Αλλά για να είναι πραγματικά αποτελεσματική, θα πρέπει επίσης να προσδιορίσετε την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση για κάθε παράγοντα. Αυτό θα σας βοηθήσει να κάνετε αλλαγές και να βελτιώσετε τις επιδόσεις, ώστε και οι επτά παράγοντες να είναι ευθυγραμμισμένοι σε ολόκληρο τον οργανισμό σας.

Πλεονεκτήματα του μοντέλου 7S

- Επιτρέπει στα διάφορα τμήματα μιας εταιρείας να ενεργούν με συνεκτικό και "συγχρονισμένο" τρόπο.
- Επιτρέπει την αποτελεσματική παρακολούθηση του αντίκτυπου των αλλαγών σε βασικά στοιχεία
- Θεωρείται μακροχρόνια θεωρία, με πολυάριθμους οργανισμούς να υιοθετούν το μοντέλο με την πάροδο του χρόνου

Μειονεκτήματα του μοντέλου πλαισίου 7S

- Θεωρείται μακροπρόθεσμο μοντέλο
- Με τη μεταβαλλόμενη φύση των επιχειρήσεων, μένει να δούμε πώς θα προσαρμοστεί το μοντέλο
- Φαίνεται να βασίζεται σε εσωτερικούς παράγοντες και διαδικασίες και μπορεί να είναι μειονεκτικό σε περιπτώσεις όπου εξωτερικές συνθήκες επηρεάζουν έναν οργανισμό



Ενότητα 5 – Λέξεις Κλειδιά

Πλαίσιο 7S	
Διοίκηση	
Ομάδα	