

INSETE

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Δημήτρης Σεραφειμίδης
Customer Service Expert



«Το παρόν παραδοτέο μπορεί να περιέχει συνδέσμους προς τρίτους δικτυακούς τόπους («Εξωτερικούς Ιστότοπους») τους οποίους δεν ελέγχει το ΙΝΣΕΤΕ, εκτός του συστήματος που χρησιμοποιεί ο ιστότοπος του ΙΝΣΕΤΕ. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν υιοθετεί και δεν ευθύνεται για το περιεχόμενο, τις διαφημίσεις, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή οποιαδήποτε άλλα στοιχεία που βρίσκονται, ή διατίθενται σε, τέτοιους Εξωτερικούς Ιστότοπους. Το ίδιο ισχύει και για τους ιστότοπους που ενδέχεται να περιέχουν συνδέσμους προς τον ιστότοπο ΙΝΣΕΤΕ. Οι σύνδεσμοι (σύνδεσμοι) προς ιστότοπους τρίτων δεν αποτελούν συγκατάθεση για το περιεχόμενο τέτοιων ιστότοπων τρίτων. Το ΙΝΣΕΤΕ δεν ευθύνεται για τη διαθεσιμότητα αυτών των ιστότοπων ή του περιεχομένου τους.»

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ομαδική συνεργασία & διοίκηση ομάδας	4
Χαρακτηριστικά ομάδων	5
Πόσο ομαδικός παίκτης είστε;	6
Αυτοδιοικούμενες ομάδες	7
Αποτελεσματικότητα ομάδας	8
Διοίκηση ομάδας	9
Ανασκόπηση προόδου	10
Πρακτικές συμβουλές για διοίκηση ομάδας	11
Σχεδιασμός της ομάδας	11
Επιλογή των μελών	12
Εναρκτήριες ενέργειες	13
Λειτουργία ομάδας	14
Ηθικόν ακμαιοτάτον	16
Σύνοψη - Keypoints	18

ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ



Η χρησιμότητα των ομάδων στις επιχειρήσεις αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ομάδες εργασίας για τους εξής λόγους:

1. Σύνθεση ικανοτήτων και δεξιοτήτων
2. Διοίκηση και έλεγχος της εργασίας
3. Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων
4. Διαχείριση πληροφοριών
5. Παραγωγή ιδεών και πληροφοριών
6. Δοκιμή αποφάσεων
7. Συντονισμός και διασύνδεση
8. Μεγαλύτερη δέσμευση και εμπλοκή στην εργασία
9. Διαπραγματεύσεις και επίλυση συγκρούσεων
10. Έρευνα και ανάλυση

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ομάδες από μόνες τους δεν είναι σημαντικές.

Οι **σχέσεις** και η **δυναμική** της ομάδας είναι αυτό που μετράει!

Οι ομαδική εργασία έχει εφαρμογή είτε σε όλη την επιχείρηση είτε σε συγκεκριμένες ομάδες. Αντιπροσωπεύει ένα σύνολο αξιών που ενθαρρύνει συμπεριφορές, όπως

- » **συλλογική ακρόαση και ανταπόκριση στις απόψεις των μελών**
- » **το πλεονέκτημα της αμφιβολίας**
- » **υποστήριξη σε όσους την χρειάζονται**
- » **αναγνώριση των ενδιαφερόντων και των επιτευγμάτων των μελών**

Οι ομάδες συνήθως αποβάλλουν όσους λειτουργούν ατομικά και ειδικά όταν απαιτούνται ικανότητες, κρίση και εμπειρία. Οι ομάδες είναι ευέλικτες και ανταποκρίνονται γρηγορότερα στις αλλαγές. Είναι μάλιστα πιο ευέλικτες από ένα άτομο το οποίο συνήθως εγκλωβίζεται στον μικρόκοσμό του ή στα γρανάζια μιας μεγάλης επιχείρησης.

Οι αποδοτικές ομάδες επενδύουν χρόνο και προσπάθεια για να διερευνήσουν, να σχηματίσουν και να συμφωνήσουν σε ένα σκοπό που τον νιώθουν δικό τους τόσο ατομικά (κάθε μέλος για τον εαυτό του) όσο και συνολικά (όλοι μαζί). Χαρακτηρίζονται από μια βαθιά αίσθηση δέσμευσης στην εξέλιξη και στην επιτυχία τους.

- » **Υπάρχει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη**
- » **Θυσιάζεται η ατομικότητα**
- » **Υπάρχει πειθαρχία, κατεύθυνση και δείκτες απόδοσης**
- » **Υπάρχει συνολική ευθύνη**
- » **Υπάρχει κατανομή εμπειρίας, γνώσης και επικοινωνίας**
- » **Υπάρχει δέσμευση και εμπλοκή**

Η ομαδική συνεργασία δεν προϋποθέτει πάντα συμφωνία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Όταν δεν υπάρχει συμφωνία, πρέπει να υπάρχει συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων, έστω και με συγκρούσεις. Είναι καλύτερα να βγαίνει στην επιφάνεια η διαφωνία με κακό τρόπο, παρά να καταπιέζεται. Όλοι θέλουμε να είμαστε 'καλά και αγαπημένα' αλλά δεν είναι αυτός ο στόχος της ομάδας. Όταν υπάρχει κάτι καινούργιο που φέρνει αναστάτωση και διαφορετικές απόψεις, πρέπει να εξετάζεται, για να παραμένουμε ανταγωνιστικοί στο επιχειρηματικό περιβάλλον που κινούμαστε.



ΠΟΣΟ ΟΜΑΔΙΚΟΣ ΠΑΙΚΤΗΣ ΕΙΣΤΕ;

Απαντήστε με ειλικρίνεια τι ισχύει για τον εαυτό σας όταν εργάζεστε σε μια ομάδα.

ΣΥΜΦΩΝΩ ΔΙΑΦΩΝΩ

Έχω ικανότητες και ενδιαφέρομαι για τους άλλους ανθρώπους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου αρέσει να εκφράζω τις ιδέες μου χωρίς περιορισμούς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σπάνια αμφισβητώ την χρησιμότητα κάποιας απόφασης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμφωνώ με αυτά που λένε οι άλλοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν μου αρέσει να λέω αυτό που σκέπτομαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εμπιστεύομαι τον ηγέτη της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν εμπιστεύομαι τα μέλη της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου αρέσει να δουλεύω σε μια ομάδα, γιατί δεν μου αρέσει να παίρνω αποφάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν μου αρέσει να με κριτικάρουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι ομάδες δημιουργούν περισσότερα προβλήματα από όσα λύνουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν μου αρέσει να εκφράζω την άποψή μου για την απόδοση των συναδέλφων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι συνάδελφοί μου δεν με κάνουν να αισθάνομαι πιο δυνατός	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου αρέσει να αμφισβητώ τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούμε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου αρέσει η στενή εποπτεία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η ομαδική εργασία είναι περισσότερο χάσιμο χρόνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Θέλω να επιχειρηματολογώ και να στηρίζω τις γνώσεις και την εμπειρία μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσπαθώ να κατανοώ τις απόψεις των άλλων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου αρέσει να με συμβουλεύουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν είμαι προετοιμασμένος να εκφράζω τις απόψεις μου ανοικτά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν μου αρέσει να θίγω ευαίσθητα θέματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου αρέσει να σκέπτομαι νέες ιδέες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν έχω πρόβλημα να γίνω αντιπαθής αν είναι να βελτιωθεί μια κατάσταση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου αρέσει οι συνάδελφοί μου να με ακούν συνεχώς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανταποκρίνομαι στις ανάγκες της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Έχω την ικανότητα να επηρεάζω άλλους ανθρώπους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εκνευρίζομαι και απογοητεύομαι όταν τα πράγματα δεν γίνονται όπως τα θέλω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μου αρέσει να συνεργάζομαι με άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καλύτερα δουλεύω μόνος μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δεν είμαι καλός στο να πείθω τους άλλους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βαριέμαι εύκολα με την ομάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Βαθμολογία

Τα παραπάνω αποτελούν μερικά ενδεικτικά στοιχεία-συναισθήματα-καταστάσεις που δείχνουν την 'τάση' σας προς ατομική ή ομαδική εργασία.

Δώστε έναν βαθμό αν συμφωνείτε και δύο βαθμούς αν διαφωνείτε στις ερωτήσεις 1, 2, 6, 13, 17, 18, 21, 22, 25, 27.

Δώστε δύο βαθμούς αν συμφωνείτε και έναν βαθμό αν διαφωνείτε στις ερωτήσεις 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 23, 24, 26, 28, 29, 30.

30-32 βαθμούς	Είστε εξαιρετικός παίκτης για ομάδα.
33-36 βαθμούς	Είστε καλός, αλλά μπορείτε να βελτιωθείτε.
37-45 βαθμούς	Πρέπει να προσπαθήσετε σκληρά για να ταιριάξετε σε μια ομάδα.
45 και άνω	Χαίρομαι που δεν είστε στην ομάδα μου!

Δείτε σε ποιες προτάσεις έχετε πάρει 1 βαθμό και σκεφτείτε πώς μπορείτε να αλλάξετε οπτική και να ενεργήσετε στο μέλλον διαφορετικά απ' ότι σήμερα. Αυτό θα σας βοηθήσει να γίνεται καλύτερος 'συμπαίκτης'!

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες είναι ομάδες 12, 15 ή και περισσότερων ατόμων, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας.

Στην ομάδα υπάρχει ένας **ηγέτης**, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων του τελικού αποτελέσματος, της ποιότητας, του κόστους και της προσωπικής εξέλιξης των μελών της ομάδας, καθώς και για την επικοινωνία με τους ανωτέρους και τις επαφές με άλλες ομάδες. Ο ρόλος του είναι να **συντονίζει** τα μέλη της ομάδας και να **διευκολύνει** την εργασία τους. Ο τύπος ηγεσίας που ασκούν είναι περισσότερο υποστηρικτικός και συμμετοχικός παρά κατευθυντικός με εντολές και οδηγίες.

Η ομάδα έχει υψηλό βαθμό **αυτονομίας**, είναι υπεύθυνη σε μεγάλο βαθμό για τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό της εργασίας, την επίλυση προβλημάτων και τον καθορισμό και έλεγχο κριτηρίων απόδοσης και ποιότητας. Η εξειδίκευση εργασίας ελαχιστοποιείται, τα μέλη της ομάδας εργάζονται με ευελιξία και με εναλλαγές καθηκόντων (job rotation).

Η ομάδα συναντάται τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα. Το κύριο κριτήριο απόδοσης στην αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η **αποτελεσματικότητα** ως μέλος της ομάδας. Η ομάδα ενθαρρύνεται για να παράγει νέες ιδέες που βελτιώνουν την απόδοσή της. Είναι πιθανό να παρέχεται κάποια ομαδική οικονομική ανταμοιβή, ως επιβράβευση για την καλή απόδοση.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ

Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες είναι ομάδες 12, 15 ή και σε μια αποτελεσματική ομάδα ή δομή, η ηγεσία και ο τρόπος λειτουργίας είναι ανάλογα με το έργο που έχει αναλάβει. Ο σκοπός είναι σαφής και τα μέλη αισθάνονται ότι το έργο είναι σημαντικό τόσο για την ομάδα όσο και για την επιχείρηση.

Γενικά, όσο πιο μεγάλη είναι μια ομάδα τόσο λιγότερο αποτελεσματική είναι, γιατί καθίστανται δύσκολες οι σχέσεις μεταξύ των μελών. Πρέπει επίσης να περάσει κάποιος χρόνος για να γίνει η 'ζύμωση' μεταξύ τους.

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά μιας λειτουργικής, δημιουργικής και αποτελεσματικής ομάδας είναι:

Το **κλίμα** είναι άνετο και χαλαρό.

Οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται με **ομοφωνία**. Η διαδικασία των ψήφων σπάνια χρησιμοποιείται, γιατί η ομάδα δεν δέχεται μια απλή πλειοψηφία ως την βάση για να συνεχίσει.

Υπάρχει πολλή **συζήτηση** σχετικά με το έργο, στην οποία συμμετέχουν όλοι.

Η **κριτική** είναι συχνή, ειλικρινής και καλοπροαίρετη. Κανείς δεν αισθάνεται άσχημα και κανείς δεν κάνει προσωπικές επιθέσεις, φανερές ή μη.

Το **έργο** ή ο **στόχος** είναι κατανοητός και αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας. Έχει υπάρξει συζήτηση και συμφωνία για αυτό, έτσι ώστε να νιώθουν την απαιτούμενη δέσμευση για να προχωρήσουν.



Τα μέλη είναι ελεύθερα να **εκφράζουν** τα συναισθήματα και τις ιδέες τους σχετικά με το πρόβλημα και τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας.

Τα μέλη της ομάδας **ακούν** ο ένας τον άλλον. Ακούγονται όλες οι ιδέες. Δεν φοβάται κανείς να πει την γνώμη του όσο 'χαζή' ή 'ακραία' και αν είναι.

Όταν αναλαμβάνουν **δράση**, ο καθένας ξέρει ακριβώς τι θα κάνει και το αποδέχεται.

Υπάρχουν **διαφωνίες**. Οι λόγοι εξετάζονται προσεκτικά με σκοπό να δοθεί λύση και όχι να κατηγορηθεί ο διαφωνών.

Ο **ηγέτης** δεν κυριαρχεί στην ομάδα. Το θέμα δεν είναι ποιος εξουσιάζει, αλλά να γίνεται η δουλειά.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

Οι κύριες δραστηριότητές σας όταν διοικείτε μια ομάδα είναι να:

- » **διευκρινίζετε τον σκοπό και τους στόχους της ομάδας**
- » **διασφαλίζετε την καλή συνεργασία των μελών**
- » **δημιουργείτε δέσμευση και αυτοπεποίθηση**
- » **ενδυναμώνετε την συλλογική ικανότητα της ομάδας**
- » **αφαιρείτε εξωτερικά εμπόδια**
- » **δημιουργείτε ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη των μελών**

Για να **διοικήσετε** αποτελεσματικά την ομάδα και να επιτύχετε καλή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της:

1 Δείξτε την κατεύθυνση και δώστε ταχείς ρυθμούς.

2 Επιλέξτε τα μέλη της ομάδας με βάση τις ικανότητές τους (ή την δυνατότητα να τις αποκτήσουν), την ευκολία τους να συνεργάζονται με άλλους, αλλά και την δυνατότητα να κάνουν κάτι μόνοι τους.

3 Αν είναι νέα η ομάδα, δώστε ιδιαίτερη σημασία στις πρώτες συναντήσεις και ενέργειες.

4 Καθορίστε άμεσα στόχους και ενέργειες σε σχέση με την απόδοση της ομάδας.

5 Τοποθετήστε επικαλυπτόμενους ή συμπληρωματικούς στόχους στα μέλη της ομάδας, ώστε να είναι σαφές ότι πρέπει να συνεργαστούν αρμονικά για την επίτευξή τους.

6 Αξιολογήστε την απόδοση των μελών της ομάδας, με βάση όχι μόνο τα αποτελέσματα που φέρνουν αλλά και το πόσο καλά συνεργάζονται με τους άλλους. Αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε τους ανθρώπους που δουλεύουν καλά στις ομάδες τους (με ομαδική ανταμοιβή κατά προτίμηση), λαμβάνοντας υπόψη ότι και μόνο η συμμετοχή σε μια επίλεκτη ομάδα μπορεί να αποτελεί επιβράβευση για τον συμμετέχοντα.

7 Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας να δικτυωθούν, να κάνουν γνωριμίες. Τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όχι μόνο με τις γνώσεις, αλλά και με τις γνωριμίες.





8 Σκεφτείτε όλη την επιχείρηση ως ένα σύστημα από συνεργαζόμενες ομάδες, ενωμένες για ένα κοινό σκοπό. Βάλτε στην άκρη τις ιεραρχίες και τις διαχωριστικές γραμμές και αναγνωρίστε την αξία των δημιουργικών συγκρούσεων.

9 Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας να δικτυωθούν, να κάνουν γνωριμίες. Τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όχι μόνο με τις γνώσεις, αλλά και με τις γνωριμίες.

10 Σκεφτείτε όλη την επιχείρηση ως ένα σύστημα από συνεργαζόμενες ομάδες, ενωμένες για ένα κοινό σκοπό. Βάλτε στην άκρη τις ιεραρχίες και τις διαχωριστικές γραμμές και αναγνωρίστε την αξία των δημιουργικών συγκρούσεων.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ

Οι συναντήσεις για την ανασκόπηση της προόδου βοηθούν στο να διατηρούν οι ομάδες την εστίαση στον στόχο και να κάνουν διορθωτικές κινήσεις. Η agenda της συνάντησης περιλαμβάνει:

- 
Γενικές πληροφορίες
 για την συνολική πρόοδο της ομάδας, γενικά προβλήματα που αντιμετώπισε η ομάδα με αποτέλεσμα καθυστερήσεις ή δυσκολίες και συνολική βοήθεια για την αποτελεσματική λειτουργία της.
- 
Ανασκόπηση εργασίας
 πόσο καλά λειτούργησε η ομάδα (βλέπε ερωτηματολόγιο παρακάτω), τι συνεισφορά είχε το κάθε μέλος, τι προβλήματα αντιμετώπισαν τα μέλη.
- 
Ομαδική επίλυση προβλημάτων
 ανάλυση των αιτιών των κυριότερων προβλημάτων, συμφωνία για την επίλυσή τους και την αποφυγή τους στο μέλλον.
- 
Αναθεώρηση στόχων και σχεδίων δράσης
 ανασκόπηση νέων απαιτήσεων, ευκαιριών και απειλών, αναθεώρηση και ανάθεση νέων στόχων και σχεδίων δράσης.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Πόσο καλά συνεργαζόμαστε;

Συνεισφέρουν όλοι;

Πόσο αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης της ομάδας;

Πόσο καλά αναλύουμε τα προβλήματα;

Πόσο αποφασιστικοί είμαστε;

Πόσο γρήγορα ενεργούμε;

Επικεντρωνόμαστε αρκετά στα θέματα που έχουν προτεραιότητα;

Χάνουμε χρόνο σε άσχετες ενέργειες;

Πόσο ανοικτά μιλάνε τα μέλη για την πίεση ή τον παραγκωνισμό τους από άλλα μέλη;

Αν υπάρχει σύγκρουση, εκφράζεται; Είναι εργασιακή ή προσωπική;

ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

Σχεδιασμός της Ομάδας

Προσδιορίστε τον σκοπό, την αποστολή της ομάδας. Η ομάδα πρέπει να ξέρει γιατί έχει δημιουργηθεί και τι πρέπει να πετύχει.

Διευκρινίστε τους ρόλους, τα όρια και τις προσδοκίες. Όσο περισσότερο γνωρίζουν τα μέλη της ομάδας πώς θα λειτουργήσουν, τόσο γρηγορότερα θα ξεκινήσουν και τόσο λιγότερες θα είναι οι συγκρούσεις.

Παραχωρήστε ευθύνες. Ειδικά αν η ομάδα είναι διαρκής, δηλαδή με μακροπρόθεσμη προοπτική, πρέπει να είναι αυτοδιοικούμενη.

Επιλέξτε την πιο λειτουργική δομή. Αποφασίστε αν τα μέλη θα είναι παρεμφερών ή διαφορετικών δραστηριοτήτων και εργασιών. Η απόφασή σας θα επηρεαστεί από την ανάγκη να παραμεριστούν οι διατμηματικές διαχωριστικές γραμμές ή να υπάρξει δέσμευση για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Κατανοήστε τον σκοπό της ομάδας. Να είστε σαφείς για το

τι θα κάνει η ομάδα

αν θα είναι διαρκής ή προσωρινή

πώς θα μετρηθεί η επιτυχία της

ποιες πιέσεις θα δεχτείτε

τι περιμένουν οι ανώτεροί σας

Επιλογή των Μελών

Φτιάξτε μια περιγραφή για κάθε μέλος και θέση της ομάδας που περιλαμβάνει

προηγούμενη εμπειρία σε ομάδα

προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία

τεχνικές γνώσεις και ικανότητες

επικοινωνιακές ικανότητες

προθυμία για ανάληψη ευθύνης

αυτοπεποίθηση

κατάλληλη εκπαίδευση

Επιλέξτε τον ηγέτη της ομάδας. Αν είναι δυνατό, εμπλέξτε όλα τα μέλη της ομάδας στην διαδικασία επιλογής του. Ο κατάλληλος ηγέτης

ενθαρρύνει την συμμετοχή όλων

ακούει

καταλαβαίνει την επιχειρησιακή κουλτούρα

αναλαμβάνει ρίσκο

δίνει δημιουργική πληροφόρηση (feedback)

κατανοεί την δυναμική της ομάδας

προωθεί ανθρώπους

διατηρεί την δυναμική και την θετική ενέργεια της ομάδας

Επιλέξτε τα μέλη της ομάδας. Επιλέξτε τους ανθρώπους με τις απαιτούμενες τεχνικές γνώσεις και ικανότητες. Ψάξτε για άτομα με συμπληρωματικές ικανότητες. Θυμηθείτε, η διαφορετικότητα βοηθά και ενδυναμώνει την ομάδα.

Εναρκτήριες Ενέργειες

Οργανώστε μια συνάντηση για να εξηγήσετε τον σκοπό της ομάδας.

Απαριθμήστε τα οφέλη της συμμετοχής στην ομάδα. Όταν τα μέλη ξέρουν από την αρχή το όφελος - τι θα κερδίσουν, WIIFM, What's In It For Me - αισθάνονται καλά, δεσμεύονται ευκολότερα και εμπλέκονται περισσότερο στις διαδικασίες της ομάδας.

Καθορίστε τους στόχους και τον τρόπο μέτρησης του ποσοστού επίτευξής τους.

Συμφωνήστε στην επιβράβευση για την επίτευξη των στόχων.

Ορίστε το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί η ομάδα και τις συμπεριφορές που θα βοηθήσουν στην αρμονική συνεργασία της ομάδας και καταγράψτε τις.

Γνωστοποιήστε σε όλους τις ικανότητες κάθε μέλους για να κατανοήσουν πώς αλληλοσυμπληρώνονται.

Ορίστε συχνές συναντήσεις, τυπικές ή άτυπες, για να διασφαλίσετε ότι διατηρείται η αρχική ενέργεια και ο ενθουσιασμός.

Μεταφέρετε όσο περισσότερες ευθύνες μπορούν να αντέξουν και επιθυμούν. Θα νιώθουν πολύ περισσότερο 'δική τους' την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων.

Λειτουργία Ομάδας

Μετράτε σημαντικούς δείκτες για την επιτυχία της ομάδας, όπως ποιότητα, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων, μείωση κόστους.

Επικοινωνήστε αυτούς τους δείκτες στα μέλη της ομάδας για να γνωρίζουν άμεσα πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσπάθειές τους.

Τοποθετήστε - όσο μπορείτε - ομαδικούς και όχι ατομικούς στόχους.

Παρέχετε συχνή πληροφόρηση (feedback) για την απόδοση της ομάδας. Έτσι αυξάνετε την δέσμευση και την εμπλοκή των μελών της.

Γιορτάστε τις επιτυχίες της ομάδας, ειδικά τις μετρήσιμες. Έτσι δένει περισσότερο η ομάδα και δημιουργείται ομαδική αίσθηση ικανοποίησης και εκτίμησης.

Όταν πέφτει η απόδοση, μην ψάχνετε για ενόχους και θύματα. Παρακινήστε την ομάδα να βρει τις αιτίες και τις λύσεις.

Κρατήστε χρόνο για 'ευχάριστες στιγμές, αστεία, γέλια και πλάκα' στην αρχή των συναντήσεων, στο τέλος της ημέρας ή εκτός ωραρίου εργασίας.

Ενθαρρύνετε την δημιουργία 'υποκουλτούρας' στην ομάδα. Η ομάδα, δηλαδή, να έχει και δικούς τους κώδικες επικοινωνίας, συμβολισμούς και εκδηλώσεις έτσι ώστε να αισθάνεται ιδιαίτερη, μοναδική - όχι όμως 'σνομπ'.

Έχετε υψηλές προσδοκίες από την ομάδα. Δελεάζετε και 'προκαλείτε' τα μέλη της συνεχώς. Αφήστε τους να καταλάβουν πόσο τους εμπιστεύεστε.

Αν μπορείτε εναλλάσσετε την εργασία τους (job rotation). Τα πλεονεκτήματα είναι πολλά:

λιγότερη ρουτίνα

εκμάθηση νέων δεξιοτήτων

προσωπική εξέλιξη

ενσυναίσθηση μεταξύ των μελών της ομάδας

τα καλά αποτελέσματα αναγνωρίζονται περισσότερο ως κοινά επιτεύγματα από όλους

βελτίωση παραγωγικότητας

μείωση καθυστερήσεων και κενού χρόνου

Επιβραβεύετε την συλλογική συμπεριφορά. Ενθαρρύνετε την βοήθεια και αλληλοϋποστήριξη όταν κάποιο μέλος δεν μπορεί να ανταπεξέλθει στην δουλειά του.

Ενθαρρύνετε τις προσωπικές γνωριμίες.

Εμπλέκετε τα μέλη της ομάδας στην επιλογή νέων μελών.

Ορίστε 'τους κανόνες του παιχνιδιού'.

Απαλλάξτε την ομάδα από τους συνεχόμενα αρνητικούς, από τους τοξικούς ανθρώπους.



ΗΘΙΚΟΝ ΑΚΜΑΙΟΤΑΤΟΝ!

Ερωτηματολόγιο Ηθικού Ομάδας

Το ερωτηματολόγιο αυτό προσδιορίζει τι αρέσει και τι όχι στην ομάδα σας. Μπορείτε να το χρησιμοποιείτε εφ' άπαξ ή περιοδικά.

Θα σας βοηθήσει να αναγνωρίζετε και να αποφασίζετε τι πρέπει να κάνετε για να βελτιώνετε την συνεργασία.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα αυξήσετε την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Θα αυξήσετε την ικανοποίηση των μελών της ομάδας, θα βελτιώσετε το ηθικό και η ομάδα θα πετύχει τους στόχους της.

Βαθμολογήστε με ειλικρίνεια ως εξής:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

ΕΜΠΛΟΚΗ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

	1	2	3	4	5
Όλα τα μέλη έχουν σωστή πληροφόρηση	1	2	3	4	5
Οι αποφάσεις λαμβάνονται αφού ακουστούν όλες οι απόψεις	1	2	3	4	5
Δεν υπάρχουν κλίκες	1	2	3	4	5

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

	1	2	3	4	5
Ο ένας βοηθά τον άλλον	1	2	3	4	5
Όταν κάποιος βρίσκεται κάτω από συνθήκες πίεσης, κάποιος προσφέρεται να τον βοηθήσει	1	2	3	4	5
Προσπαθούμε να μοιράζουμε δίκαια την δουλειά	1	2	3	4	5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

	1	2	3	4	5
Όλοι εκφραζόμαστε ανοικτά και με ειλικρίνεια	1	2	3	4	5
Δεν υπάρχουν κρυφά θέματα	1	2	3	4	5
Δεν συζητάμε για άλλους πίσω από την πλάτη τους	1	2	3	4	5
Δίνουμε πληροφόρηση ο ένας στον άλλον, όποτε χρειάζεται	1	2	3	4	5

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

	1	2	3	4	5
Οι ρόλοι καθενός είναι σαφείς	1	2	3	4	5
Οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι	1	2	3	4	5
Οι αρμοδιότητες είναι σαφείς	1	2	3	4	5
Χρησιμοποιούμε πλήρως τις ικανότητες των μελών της ομάδας	1	2	3	4	5
Οργανώνουμε αποτελεσματικές συναντήσεις	1	2	3	4	5
Υπάρχει χρονική συνέπεια στην εκτέλεση των εργασιών	1	2	3	4	5
Τα συστήματά μας είναι αποτελεσματικά	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

ΒΕΛΤΙΩΣΗ - ΕΞΕΛΙΞΗ

	1	2	3	4	5
Υπάρχει συνεχής βελτίωση των συστημάτων	1	2	3	4	5
Δοκιμάζουμε νέα πράγματα	1	2	3	4	5
Παίρνουμε ρίσκα	1	2	3	4	5
Επικεντρωνόμαστε στο μέλλον και όχι στο παρελθόν	1	2	3	4	5
Λειτουργούμε πελατοκεντρικά	1	2	3	4	5

ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ – ΚΛΙΜΑ

	1	2	3	4	5
Περνάμε καλά	1	2	3	4	5
Γιορτάζουμε τις επιτυχίες μας	1	2	3	4	5
Βλέπουμε ο ένας τον άλλον περισσότερο σαν άνθρωπο παρά σαν εργαζόμενο	1	2	3	4	5
Όλοι έχουμε την δυνατότητα να επηρεάζουμε τις αποφάσεις που λαμβάνονται	1	2	3	4	5
Σεβόμαστε και ακολουθούμε τους κανόνες που έχουμε θέσει	1	2	3	4	5
Εμπιστευόμαστε ο ένας τον άλλο	1	2	3	4	5
Μπορούμε να λέμε ελεύθερα αυτό που έχουμε στο μυαλό μας	1	2	3	4	5

ΗΓΕΤΗΣ - ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ - ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ

	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρεται για αυτό που έχουμε να πούμε	1	2	3	4	5
Μας συμβουλεύεται πριν προβεί σε αλλαγές που επηρεάζουν την εργασία μας	1	2	3	4	5
Ψάχνει ευκαιρίες για να μας παραχωρεί όσο πιο ενδιαφέρουσες δουλειές γίνεται	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει την ομαδική συνεργασία	1	2	3	4	5
Λειτουργεί ως καθοδηγητής (coaching)	1	2	3	4	5
Ενδιαφέρεται για την εξέλιξή μας	1	2	3	4	5
Μας εμπιστεύεται σημαντικές πληροφορίες	1	2	3	4	5
Είναι άνθρωπος που μου εμπνέει σεβασμό	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΨΗ – KEY POINTS

Διασφαλίστε καλό κλίμα και θετική ψυχολογία στην ομάδα ή στην επιχείρησή σας.

Μάθετε τους εργαζομένους να συνεργάζονται.

Συγκεκριμενοποιήστε με απόλυτη σαφήνεια το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Βεβαιωθείτε ότι συμμετέχουν ενεργά όλοι.

Βρείτε 'αφορμές' και δημιουργήστε ομάδες

Ορίστε ένα βασικό πλαίσιο με χαλαρούς κανόνες.

Δώστε στους εργαζομένους ελευθερία και την δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφάσεις.

Γιορτάστε τις επιτυχίες και χρησιμοποιήστε τα λάθη και τις αποτυχίες ως ευκαιρίες εκπαίδευσης.

Σεραφειμίδης Δημήτρης

Customer Service Expert

Σπούδασε Διοίκηση Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ στο Der-ee College - The American College of Greece. Είναι κάτοχος MBA από το University of Rochester της Νέας Υόρκης.

Έχει εργαστεί σε ιδιωτικές εταιρείες, σε πωλήσεις και διοικητικές θέσεις, ως εργαζόμενος πρώτης γραμμής αλλά και ως διευθυντικό στέλεχος.

Τα τελευταία 25 χρόνια εργάζεται ως Σύμβουλος Επιχειρήσεων και Εκπαιδευτής σε θέματα Εξυπηρέτησης Πελατών και Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Είναι ιδρυτής της <http://www.CustomerServiceGreece.gr>, του #1 site στην Ελλάδα για θέματα όπως «εξυπηρέτηση πελατών», «εκπαιδευτής εξυπηρέτησης πελατών», «πελατοκεντρική φιλοσοφία» και «διαχείριση παραπόνων». Το προφίλ του στο LinkedIn κατατάσσεται στο κορυφαίο 1% στον κόσμο (LinkedIn SSI).

Είναι μέλος του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ και εκπαιδευτής στο INSETE και την TÜV Hellas. Η εκπαιδευτική του εμπειρία ξεπερνά τις 10.000 ώρες, έχοντας υλοποιήσει εκπαιδευτικά προγράμματα σε περισσότερες από 300 εταιρείες για περισσότερους από 10.000 συμμετέχοντες.

INSETE



ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ