

ΕΡΓΑΛΕΙΟΘΗΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΩΣ
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

2022

Στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus+ της ΕΕ, η Λετονική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (LSPA), σε συνεργασία με την KSAP –την Lech Kaczyński Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης στην Πολωνία; Τον SIP – Society in Progress στην Ελλάδα and τον MetaCoach in Latvia, έχει σχεδιάσει μια καινοτόμο Εργαλειοθήκη Καθοδήγησης που περιέχει διαδραστικές τεχνικές καθοδήγησης για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα ως εργαλείο για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών μέσω της βελτίωσης των συνθηκών εργασίας.

Η Ομάδα Έργου ένωσε τις γνώσεις και την εμπειρία της στη δημιουργία αυτής της Εργαλειοθήκης Καθοδήγησης και τη δοκίμασε στην πράξη εκπαιδεύοντας πιλοτικές ομάδες και στις τρεις χώρες. Οι μέθοδοι που περιγράφονται στην Εργαλειοθήκη επιλέχθηκαν για να ενθαρρύνουν την αυτο-ανάπτυξη και τη βελτίωση των δεξιοτήτων των μέσων και χαμηλού επιπέδου μάνατζερ, ώστε να σχεδιάσουν ένα περισσότερο αποδοτικό και με μικρότερο άγχος εργασιακό περιβάλλον.

Περίοδος υλοποίησης 2021-2022.

Coaching experts:

LSPA - Σχολή Δημόσιας Διοίκησης της Λετονίας; Sandra Prince;

KSAP - η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης Lech Kaczyński της Πολωνίας; Anna Jaroń and Marcin Sakowicz;

SIP - Society in Progress/Κοινωνία σε Εξέλιξη; Ευθαλία- Ναταλία Τουσιάκη; MetaCoach: Laila Snidzāne and Joanna Kristīne Golubeva.

Συντάκτης της Αγγλικής Έκδοσης της Εργαλειοθήκης Καθοδήγησης: Sandra Prince, Latvian School of Public Administration.

Συντονιστές του έργου στην κάθε χώρα:

- Aleksandra Orłowska, KSAP – την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης Lech Kaczyński, Πολωνία,
- Δρ Αναστασία Γκουβατζή και Δέσποινα Τουσιάκη, SiP – Society in Progress/Κοινωνία σε Εξέλιξη, Ελλάδα,
- Laila Snidzāne και Joanna Kristīne Golubeva, MetaCoach, Λετονία.

Εισαγωγή

Η Εργαλειοθήκη Coaching δημιουργήθηκε για να βοηθήσει τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης να επικοινωνούν καλύτερα και να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί.

Όλα ξεκίνησαν με μια ιδέα, δηλαδή πώς να βοηθήσουμε τους μάνατζερ μεσαίου και χαμηλού επιπέδου να σχεδιάσουν μια ημέρα εργασίας με λιγότερο άγχος ώστε να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική.

Ακολούθησε η σύνταξη μιας πρότασης έργου και η πρόσκληση εταίρων από την Πολωνία και την Ελλάδα που είχαν να αντιμετωπίσουν παρόμοιες προκλήσεις, δηλαδή:

- Τεράστιο φόρτο εργασίας και ασαφείς προτεραιότητες,
- Διαφορετική κατανόηση των ρόλων στην ομάδα και των προς επίτευξη στόχων,
- Παρεξηγήσεις και συγκρούσεις στην επικοινωνία,
- Πολλά λόγια και χαμηλή αποτελεσματικότητα (στην εργασία).

Η Εργαλειοθήκη εισάγει και συνοψίζει τις μεθόδους καθοδήγησης που έχουν δοκιμαστεί σε πιλοτικές ομάδες κατάρτισης στις τρεις χώρες εταίρους. Για το λόγο αυτό δεν αποτελεί θεωρία, αλλά έναν πρακτικό οδηγό. Οι τεχνικές που παρουσιάζονται στην παρούσα εργαλειοθήκη έχουν ήδη δοκιμαστεί στην πράξη από εκπροσώπους των δημόσιων αρχών.

Μετά την εκπαίδευση, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι τα εργαλεία τους βοηθούσαν τώρα να εργαστούν αποτελεσματικότερα, για παράδειγμα, να είναι πιο σαφείς, να κατανοούν σωστά τι λέει το άλλο άτομο, να μεταφέρτε πληροφορίες με ακρίβεια και να καθορίζουν στόχους ανάλογα με τις θέσεις και τις ευθύνες τους.

Εμείς, η ομάδα των συγγραφέων, ευελπιστούμε ότι όλοι θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν αυτόν τον οδηγό, να δοκιμάσουν τα προτεινόμενα εργαλεία καθοδήγησης, να λάβουν συμβουλές για την επίλυση διάφορων προκλήσεων, να εμπνευστούν και να δοκιμάσουν νέες τακτικές στην καθημερινή τους ζωή.

Το εγχειρίδιο αφορά κύρια τον τρόπο που ένας μάνατζερ στη δημόσια διοίκηση που ηγείται μιας μικρής ομάδας πρέπει να παίρνει πολλές και σύνθετες αποφάσεις, να επιλύει και να αντιμετωπίζει καθημερινά τις προκλήσεις που παρουσιάζονται.

ΧΡΥΣΕΣ ΣΥΜΒΟΥΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΣΑΣ



ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΘΕΙΤΕ ΣΕ ΕΝΑΝ ΟΜΙΛΗΤΗ - ΒΑΛΕΤΕ ΤΟΝ/
ΤΗΝ ΟΜΙΛΗΤΗ/ΤΡΙΑ ΣΕ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΡΟΛΟ
ΜΗΝ ΕΪΣΤΕ ΕΠΙΚΡΙΤΙΚΟΪ
ΜΙΛΗΣΤΕ ΜΕ ΕΥΘΥΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΥΔΕΤΕΡΟΤΗΤΑ
ΧΤΙΣΤΕ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΤΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΣΑΣ

Ενεργή και προσεκτική ακρόαση #6-11



Ακούστε περισσότερο απ' ό,τι μιλάτε
Παρατηρήστε τα γεγονότα, προσπαθήστε να ακούσετε τα
συναισθήματα - ολιστική ακρόαση
Ελέγξτε με τον ομιλητή αν τα έχετε καταλάβει όλα καλά
Εξασκηθείτε στην προσεκτική ακρόαση: γνέψτε, κάντε
ερωτήσεις, κοιτάξτε μέσα
στα μάτια

Ανοιχτές ερωτήσεις και ερωτήσεις ενδυνάμωσης #12-18



ΤΙ θα θέλατε να πείτε;
ΓΙΑΤΙ επιλέγετε αυτή τη λύση;
ΠΩΣ καταλαβαίνετε τις εργασίες;
Πείτε μου περισσότερα για το τι πιστεύετε;

Σωστή ανατροφοδότηση #18



Κάντε μικρο-ερωτήσεις Επικεντρωθείτε στα
επιτεύγματα Επικεντρωθείτε σε πιθανές βελτιώσεις
Εστιάστε στα επόμενα βήματα και την υποστήριξη που
χρειάζεστε

DESK #19



ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΤΕ την κατάσταση - χρησιμοποιήστε
γεγονότα, ενέργειες, παρατηρήσεις
ΕΞΗΓΗΣΤΕ την αξιολόγησή σας ΔΕΙΞΤΕ τι περιμένετε
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΤΕ και εξηγήστε τις συνέπειες ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ
και μοιραστείτε τις συνέπειες

FECE #20



ΣΤΟΙΧΕΙΑ - αναφερθείτε και περιγράψτε τα γεγονότα
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ - εξηγήστε τα συναισθήματά σας
ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ - εξηγήστε τις συνέπειες
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ - δηλώστε τις προσδοκίες σας

Αυτιά Von Thun #8



ΣΤΟΙΧΕΙΑ-δεδομένα, αδιάσειστα γεγονότα,
επαληθεύσιμες πληροφορίες
ΑΥΤΟ-ΑΠΟΚΑΛΥΨΗ - τα κίνητρα, οι αξίες, τα
συναισθήματά σας
ΣΧΕΣΗ - τι πιστεύετε για τη σχέση με το άλλο άτομο
ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ - κάλεσμα για δράση

SMART



Ο καθορισμός SMART στόχων ή σκοπών και ο
σχεδιασμός της σωστής στρατηγικής για την
επίτευξη τους είναι θεμελιώδους σημασίας για την
επιτυχία ενός ατόμου και μιας ομάδας

ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΣ - θέστε συγκεκριμένο στόχο
ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΣ - κριτήρια
ΕΠΙΤΕΥΞΙΜΟΣ - είστε έτοιμοι; είναι πραγματικός για
εσάς;
ΣΧΕΤΙΚΟΣ - το θέλετε αυτό;
ΧΡΟΝΟΣ - ορίστε χρονοδιάγραμμα και προθεσμία

GROW



Το GROW είναι για υψηλότερη παραγωγικότητα,
βελτιωμένη επικοινωνία, καλύτερες
διαπροσωπικές σχέσεις και ποιοτικότερο
εργασιακό περιβάλλον

ΣΤΟΧΟΣ - καθορισμός στόχου
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - εξέταση της τρέχουσας πραγματικότητας
ΕΠΙΛΟΓΕΣ - διερεύνηση επιλογών
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ - δηλώνετε τι θα συμβεί στη συνέχεια

RACI



Το μοντέλο RACI φέρνει δομή και σαφήνεια στην
περιγραφή των ρόλων που διαδραματίζουν οι
ενδιαφερόμενοι φορείς στο πλαίσιο ενός έργου

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ - άτομο που εκτελεί και ολοκληρώνει το
έργο ΥΠΟΛΟΓΟΣ - αναθέτει τις εργασίες και επανεξετάζει τα
καθήκοντα
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ - μοιράζεται πληροφορίες και διατυπώνει σχόλια
ΕΝΗΜΕΡΟΣ - πρέπει να ενημερώνεται για την πρόοδο του έργου

ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΑ



Μια ομαδική διαδικασία είναι ένα πλαίσιο που
μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ομάδες με στόχο να
βελτιώσουν τη μακροπρόθεσμη συνεργασία τους
και την εργασία τους προκειμένου να επιτύχουν τις
εργασίες και τους στόχους τους πιο αποτελεσματικά

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ - τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους και
θέτουν κανόνες
ΚΑΤΑΙΓΙΔΑ - φάση αναζήτησης ταυτότητας, συγκρούσεων, σύγχυσης
ΚΑΝΟΝΙΚΟΠΟΙΗΣΗ - δημιουργείται η συνοχή της ομάδας
ΕΚΤΕΛΕΣΗ - η εργασία εκτελείται
ΣΥΝΟΨΗ - ώρα να δοθεί ένα τέλος στις εργασίες και να συνοψιστούν

Η ιστορία της Εύας

γνωρίσουμε την Εύα



CV

Εργασιακή εμπειρία στο δημόσιο τομέα: 7 χρόνια
Εμπειρία διευθυντή: 1 έτος
Ομάδα: 6 άτομα

Εκπαίδευση: Μεταπτυχιακό στα Οικονομικά
Πρόσθετα μαθήματα: διαχείριση χρόνου, τρόπος αποτελεσματικής εργασίας, επικοινωνία, καθοδήγηση ως εργαλείο για ηγέτες

Χόμπι: ανάγνωση και ταξίδια

Η Εύα είναι επιμελής και κάνει τη δουλειά της με την καλύτερη διάθεση. Είναι περήφανη για την ομάδα της και τη δουλειά που κάνουν, παρόλο που σε καθημερινή βάση αντιμετωπίζουν προκλήσεις, όπως ο καθορισμός προτεραιοτήτων για την αντιμετώπιση του τεράστιου φόρτου εργασίας, η αποτελεσματικότητα της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, οι δυσκολίες επικοινωνίας με ορισμένα μέλη της ομάδας κ.λπ. Η Εύα αποφάσισε ότι θα μπορούσε να βοηθήσει τον εαυτό της και την ομάδα της να αναπτυχθούν και να γίνει η ομάδα περισσότερο αποτελεσματική, χρησιμοποιώντας τεχνικές καθοδήγησης (εργαλεία και μεθόδους). Η Εύα και η ομάδα της είναι ήδη σε αυτή τη διαδικασία και η εργαλειοθήκη αποτελεί έναν εξαιρετικό οδηγό για αυτούς.

Μπορείτε να λάβετε καθοδήγηση από αυτήν την εργαλειοθήκη εάν είστε μάνατζερ και αντιμετωπίζετε μία από τις παρακάτω προκλήσεις:

- Μερικές φορές πιστεύετε ότι οι άνθρωποι-συνεργάτες δεν σας καταλαβαίνουν, Έχετε δυσκολίες στην παροχή σχολίων/ανατροφοδότησης,
- Έχετε μεγάλο αριθμό υποχρεώσεων/καθηκόντων και είναι δύσκολο να θέσετε προτεραιότητες,
- Νομίζετε ότι υπάρχουν πολλές συγκρούσεις στην ομάδα σας, Είναι δύσκολο να διαχειριστείτε την ομάδα σας,
- Μερικές φορές είναι δύσκολο να θέσετε ή και να συμφωνήσετε με τους στόχους της ομάδας σας.

Εάν πιάσατε τον εαυτό σας να σκέφτεται "ναι, έχει να κάνει με μένα ή την ομάδα μου" για οποιοδήποτε από τα παραπάνω σημεία, ανοίξτε το σχετικό θέμα στην εργαλειοθήκη και μάθετε:

- Σε ποιες περιπτώσεις χρησιμοποιώ αυτή την τεχνική ή μέθοδο; Περιγραφή της τεχνικής και των βημάτων υλοποίησης, Παραδείγματα για το πώς θα τη χρησιμοποιήσετε,
- Συμβουλές και κόλπα.
- Ευχόμεστε σε εσάς και την ομάδα σας ένα ενδιαφέρον ταξίδι προς μια αποτελεσματικότερη εσωτερική συνεργασία, όπου σημαντικό ρόλο θα παίξουν η σαφήνεια στους στόχους και τις διαδικασίες, η ευελιξία, ευημερία στο χώρο εργασίας και στην ομάδα σας.

Ενεργή ακρόαση

Ενεργή ακρόαση σημαίνει πλήρης επικέντρωση και συμμετοχή σε αυτά που λέγονται και όχι απλώς παθητική "ακρόαση" του μηνύματος του ομιλητή. Ερμηνεύεται «ακούς με όλες τις αισθήσεις».

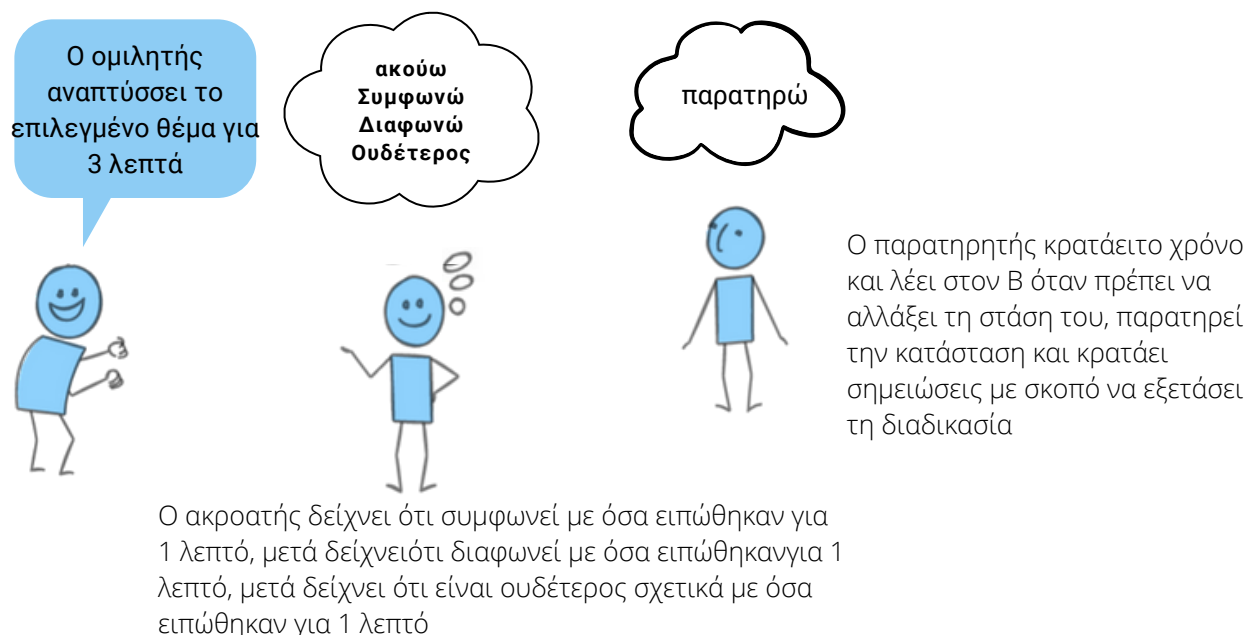
Ενεργές ενδείξεις ακρόασης:

- Βεβαιωθείτε ότι ακούτε καθαρά τον ομιλητή. Δείξτε ότι ακούτε.
- Παρατηρείστε το στυλ ομιλίας του ομιλητή.
- Προσπαθήστε να ακούσετε το 75% του χρόνου και να μιλήσετε μόνο το 25% αυτού.
- Μην σκέφτεσθε τι θα πείτε ενώ ακούτε, επικεντρωθείτε πλήρως στον ομιλητή και σε αυτό που λέει.
- Ακούστε τις βασικές ιδέες και όχι μόνο στα γεγονότα.
- Αφήστε τον ομιλητή να ολοκληρώσει το κεντρικό μήνυμά και μιλήστε μετά.
- Σκεφτείτε τι ειπώθηκε και ελέγξτε εάν κατανοήσατε σωστά υποβάλλοντας ερωτήσεις.
- Κάντε υποστηρικτικές/καθοδηγητικές ερωτήσεις.

Περιγραφή εργαλείων και μεθόδων & βήματα υλοποίησης

Οι παρακάτω δραστηριότητες θα σας βοηθήσουν να εξασκηθείτε στην ενεργό ακρόαση, να δοκιμάσετε και να συγκρίνετε διάφορα στοιχεία και τεχνικές ακρόασης. Οι δραστηριότητες θα εφαρμοστούν σε γκρουπ τριών ατόμων, όπου το ένα άτομο είναι ο ομιλητής, ο άλλος ο ακροατής και ο τρίτος θα είναι ο παρατηρητής. Απαραίτητοι πόροι και περιβάλλον: ένα μικρό ήσυχο δωμάτιο χωρίς περισπασμούς, δύο καρέκλες αντικριστά ή δίπλα-δίπλα για ομιλητή και ακροατή, μια καρέκλα λίγο στο πλάι για τον παρατηρητή (αυτές οι δραστηριότητες μπορούν επίσης να γίνουν διαδικτυακά).

Δραστηριότητα 1.



Όταν ο χρόνος τελειώσει οι συμμετέχοντες συζητούν για τη δραστηριότητα: Ομιλητής: πώς ένιωθε, πότε ήταν πιο εύκολο να μιλήσει.

Ακροατής: τι συνέβη κατά την ακρόασή τα 3 λεπτά. Παρατηρητής: κοινές παρατηρήσεις.

Οι ρόλοι μπορεί να αλλάξουν και το ίδιο μοντέλο να επαναληφθεί δύο και τρεις φορές, ώστε το κάθε άτομο να εξασκηθεί στο ρόλο του ομιλητή, ακροατή και παρατηρητή.

Δραστηριότητα 2.



Όταν ο χρόνος τελειώσει οι συμμετέχοντες συζητούντα παρακάτω:

Ομιλητής: πώς αυτή/οι αισθανόταν όταν μιλούσε και εάν παρατηρήθηκαν αλλαγές στη συμπεριφορά του ακροατή.

Ακροατής: ποια στοιχεία ακρόασης αυτή/ός χρησιμοποίησε, πώς εξελίχθηκε και εάν άλλαξε η ακρόαση με οποιοδήποτε τρόπο.

Παρατηρητής: κοινές παρατηρήσεις ομιλητή και ακροατή.

Οι ρόλοι μπορεί να αλλάξουν και το ίδιο μοντέλο να επαναληφθεί ώστε το κάθε άτομο να εξασκηθεί στο ρόλο του ομιλητή, ακροατή και παρατηρητή.



Το παράδειγμα της Εύας:

Ἡ Εύα ἔχει παρατηρήσει ὅτι υπάρχουν ορισμένα προβλήματα επικοινωνίας στην ομάδα της. Οι συνάδελφοι δεν δίνουν την απαραίτητη προσοχή στις απόψεις των άλλων και πολλές φορές είναι απασχολημένοι για να τους ακούσουν. Υπάρχουν επίσης μερικά άλλα εξωτερικά εμπόδια και παρεμβάσεις, όπως πχ θόρυβος ο οποίος επιδρά στη συγκέντρωση και κάνει την ακρόαση πολύ δύσκολη. Ἐτσι η Εύα μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις δραστηριότητες για να βελτιώσει τις δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης.

Η Εύα ζητά από τους συναδέλφους της να περιγράψει ένα πρόβλημα, ακούει συμφωνεί, διαφωνεί και προσπαθεί να είναι ουδέτερη. Αυτό τη βοήθησε να έρθει σε επαφή με νέες ιδέες και αντιλήψεις. Όταν ακούει έναν συνάδελφο, θέλει την παρουσία ενός παρατηρητή ο οποίος βλέπει πιο καθαρά επειδή δεν εμπλέκεται συναισθηματικά. Μοιράζεται αυτούς τους τρεις ρόλους ακρόασης με τους συναδέλφους της και προτείνει θέματα προς συζήτηση. Τους βοηθά έτσι να ακούν και να κατανοούν ο ένας τον άλλον.

Συμβουλές και κόλπα (προτάσεις για χρήστες)

Οι ακροατές πρέπει να παραμείνουν ουδέτεροι και μη επικριτικοί. Οι ακροατές προσπαθούν να μην παίρνουν θέση, να μην διαμορφώνουν απόψεις στην αρχή της συζήτησης. Η ενεργή ακρόαση έχει να κάνει με την υπομονή. Παύσεις και μικρές περιόδους σιωπής είναι αποδεκτές επειδή δίνεται χρόνος στους συνομιλητές να διερευνήσουν τις σκέψεις και τα συναισθήματα τους.

Von Thun Ears

ή Μοντέλο Επικοινωνίας Τεσσάρων Πλευρών

Ο σκοπός της χρήσης του Μοντέλου Von Thun Ears είναι διττός:

1. Από τη μια πλευρά, είναι να ανακαλύψετε το κυρίαρχο αυτί σας, δηλαδή τον κυρίαρχο τρόπο αντίληψης με τον οποίο επικοινωνούν οι άλλοι,
2. Από την άλλη, βοηθάει να συνειδητοποιήσει κανείς ότι μπορεί και πρέπει να προσπαθήσει να χρησιμοποιήσει όλα τα αυτιά του για να προσαρμόσει την αντίδρασή του/της ώστε να επικοινωνήσει καλύτερα αυτό που ακούει.

Η παρακάτω άσκηση έχει ως στόχο να σας δώσει μια γεύση από το μοντέλο Von Thun Ear και να σας προκαλέσει να σκεφτείτε ποιο θα ήταν το κυρίαρχο αυτί του συνεργάτη σας ώστε να προσαρμόσετε την επικοινωνία σας στο άτομο αυτό.

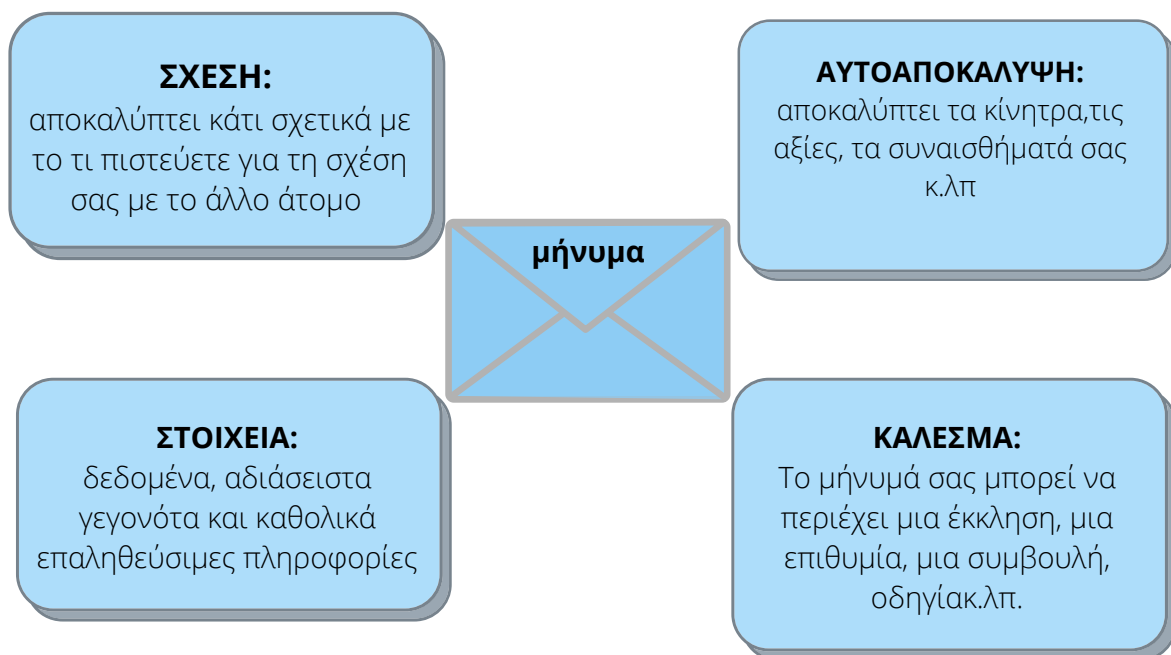
Περιγραφή εργαλείων και μεθόδων & στάδια υλοποίησης

Η μεταφορά του Von Thun Ears

Βασίζεται στο Μοντέλο Τεσσάρων Πλευρών, γνωστό ως τετράγωνο επικοινωνίας (four-ears model), το οποίο περιγράφεται από τον Γερμανό ψυχολόγο Friedemann Schulz von Thun.

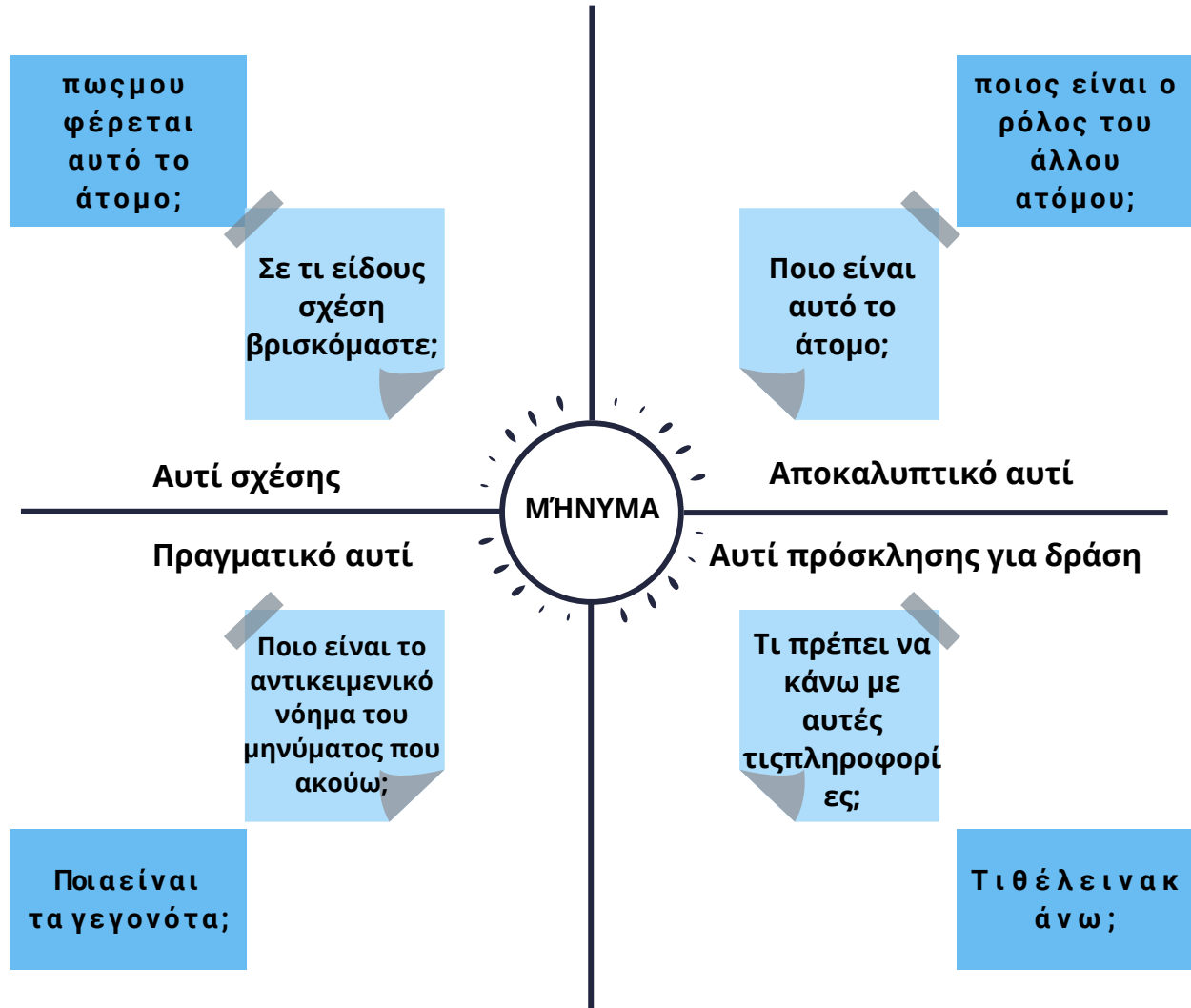
Το μοντέλο επικοινωνίας Von Thun δείχνει την πολυπλοκότητα των δηλώσεών μας όσον αφορά το τι σκοπεύουμε να πούμε, πώς θα το πούμε και τι ακούει ή κατανοεί ο αποδέκτης της επικοινωνίας μας. Έτσι, όχι μόνο το μήνυμά μας έχει περιεχόμενο με σχετικές πτυχές (που συνδέονται με συναισθήματα, αισθήσεις κλπ.), αλλά επίσης είναι: τι θέλουμε να πούμε εμείς (ομιλητές), τι κατανοούν οι αποδέκτες από το μήνυμά μας (τι φίλτρα χρησιμοποιούν για να αποκωδικοποιήσουν το μήνυμα) και τέλος, εάν υπάρχουν ποιες αντιδράσεις προκαλούνται.

Επομένως, υπάρχουν τέσσερα επίπεδα επικοινωνίας:



Δείτε πώς μεταφράζονται τα τετράγωνα επικοινωνίας στο μοντέλο Von Thun's ears/ Τι ακούτε αντιστοίχως με το μοντέλο Von Thun ears?

Μοντέλο τεσσάρων πλευρών της επικοινωνίας



Βήμα 1ο.

Χρησιμοποιήστε την ενεργή ακρόαση όταν λαμβάνεται επικοινωνία σε οποιαδήποτε κατάσταση στην επαγγελματική σας ζωή. Χρησιμοποιήστε το μοντέλο «4 ears» ένα προς ένα αναφερόμενοι στην περιγραφή κάθε πεδίου και τις ερωτήσεις του παραπάνω γραφήματος.

Βήμα 2ο.

Απαντήστε και συζητήστε για τις ερωτήσεις που ακολουθούν:

- Ποια θα ήταν η πιο φυσική σας αντίδραση στην κατάσταση στην οποία βρίσκεστε;
- Ποιο από τα παραπάνω στο μοντέλο Von Thun Ear είναι το κυρίαρχο;
- Ποιο από αυτά σου αρέσει περισσότερο ή αισθάνεσαι περισσότερο άνετα;
- Ποιο δεν σου αρέσει/δεν συμφωνείς με αυτό/δεν το αναγνωρίζεις καθόλου;
- Θα άλλαζε η αντίδρασή σας, αν αυτή η κατάσταση περιγράφονταν από κάποιον άλλο; και γιατί;
- Τι από το μοντέλο του Von Thun Ears θα σου άρεσε να χρησιμοποιείς περισσότερο και γιατί;

Βασίζομενη/ος στις παραπάνω απαντήσεις, δεσμευτείτε ότι θα προσπαθήσετε να χρησιμοποιήσετε όλο το μοντέλο Von Thun Ears σε καταστάσεις όπου λαμβάνετε μια επικοινωνία.

Προσπαθήστε να καταλάβετε ποιες είναι οι καλύτερες απαντήσεις σε μια επικοινωνία αναφερόμενοι σε όλα τα επίπεδα επικοινωνίας. Έχουν αλλάξει οι αντιδράσεις σας;



Το παράδειγμα της Εύας

Η Εύα έχει παρατηρήσει ότι χρησιμοποιεί εκτενώς το "πραγματικό" και το "κάλεσμα για δράση" αυτή. Περιμένει να λάβει σαφή και σύντομα μηνύματα από τους συναδέλφους της. Ωστόσο αναγνωρίζει ότι θέλει να χρησιμοποιήσει τα δύο άλλα επίπεδα επικοινωνίας για να καταλάβει καλύτερα τους συνεργάτες της. Έχει πρόβλημα με τον συνάδελφο της τον Τζον ο οποίος αργοπορεί να έρθει στη δουλειά και δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στις ημερομηνίες λήξης (deadlines). Ζητά μια συνάντηση για να συζητηθεί το θέμα. Ακούει ότι ο Τζον αναφέρεται στη δύσκολη οικογενειακή του κατάσταση και ζητά περισσότερη κατανόηση. Η Εύα ενοχλείται. Έχει ακούσει αυτές τις ιστορίες πολλές φορές, καθώς σχεδόν όλοι έχουν μια περίπλοκη οικογενειακή κατάσταση (άρρωστοι γονείς, παιδιά και οι σχολικές τους προκλήσεις, προβλήματα υγείας, πρόβλημα με τον σκύλο/αυτοκίνητο κ.λπ.). Λέει στον Τζον ότι δεν θα ανεχτεί πλέον να αργεί και περιμένει να προσέρχεται στην εργασία του δουλειά 5 λεπτά πριν από την έναρξη του εργασιακού ωραρίου.

Τι νομίζεις ότι άκουσε Εύα;



Η κατάσταση με τον Τζον να αργεί στη δουλειά έχει αλλάξει. Σταμάτησε να αργεί.

Τις προάλλες, η Εύα βλέπει τον Τζον να κλείνει τον υπολογιστή του 10 λεπτά πριν τη λήξη του ωραρίου. Πλησιάζει τον Τζον και λέει:

- Βλέπω ότι φεύγεις.

Ο Τζον απαντά:

- Ναι, μόλις έκλεισα το laptop μου. Τελείωσα για σήμερα.

Προσπαθήστε να βρείτε ένα άλλο άτομο που θα απαντούσε στις παραπάνω ερωτήσεις. Κατόπιν σύγκρινε τις απαντήσεις. Μπορεί να συμβεί να έχετε αντιστοιχίσει διαφορετικά σχόλια στην ίδια κατάσταση. Συζητήστε τις διαφορές.

Επίπεδα ακρόασης:

Εσωτερικά, Εστιασμένα και Ολιστικά.

Αυτό το εργαλείο σας επιτρέπει να εμβαθύνετε στη γνώση και να εξασκήσετε τις δεξιότητες της ενεργούς ακρόασης. Με την άσκηση μπορεί να γίνετε πιο αποτελεσματικός ακροατής.



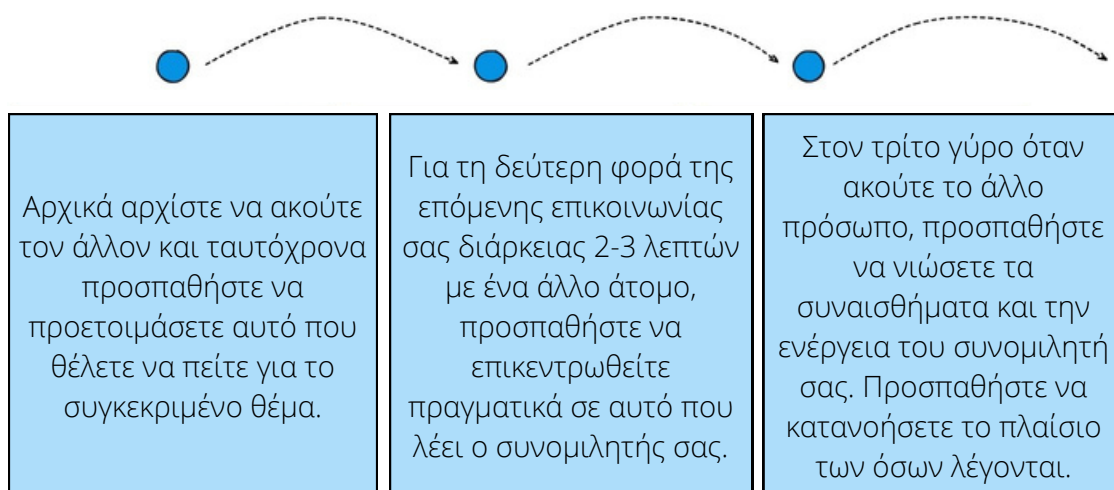
Εσωτερική ακρόαση:
ακούτε κυρίως τον
εαυτό σας, την
εσωτερική σας φωνή ή
τις σκέψεις σας. Σε
αυτό το στάδιο
συνήθως δεν ακούτε
το άλλο άτομο.

Εστιασμένη ακρόαση:
δίνετε ενεργά
προσοχή σε αυτό που
λέει το άλλο άτομο.
Δεν σκέφτεστε τις
σκέψεις σας ή τι
θέλετε να πείτε.

Ολιστική ακρόαση:
είστε πλήρως
στραμμένοι προς το άλλο
άτομο. Σε αυτό το επίπεδο
δεν επικεντρώνεστε μόνο σε
αυτά που λέει το άλλο άτομο,
αλλά και στο τι εννοεί, ποια
είναι τα συναισθήματα πίσω
από τις λέξεις.

Ποιότητα των εισερχόμενων
πληροφοριών για το άλλο άτομο
ή την κατάσταση

Ο καλύτερος τρόπος για να κατανοήσετε και να αναβαθμίσετε το επίπεδο των δεξιοτήτων ακρόασης είναι η πρακτική εξάσκηση. Μπορείτε να πειραματιστείτε και να εξασκηθείτε σε τρία επίπεδα ακρόασης συναντώντας κάποιον άλλο. Σε μια τέτοια άσκηση, παρακαλούμε να γνωρίζετε αυτά τα τρία επίπεδα προσπαθώντας να εστιάσετε σε κάθε επίπεδο χωριστά:



Αφού ακούσετε το άλλο άτομο, αφιερώστε λίγο χρόνο για σκέψη.

Στη συνέχεια προσπαθήστε να ξανασκεφτείτε και να απαντήσετε σε μερικές ερωτήσεις όπως:

- Σε ποιο επίπεδο ακρόασης έχετε το μεγαλύτερο κίνητρο για να εξασκηθείτε;
- Πώς αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει στην επικοινωνία στο χώρο εργασίας και στις σχέσεις σας;



Το παράδειγμα της Εύας:

Η Εύα γνωρίζει ότι ένας από τους συναδέλφους της -ο Τζον- έχει προσωπικά προβλήματα και δείχνει χαμηλή απόδοση στην εργασία. Η Εύα προσκαλεί τον Τζον να συζητήσουν το θέμα. Ξεκινά με την ερώτηση, πώς εκείνη μπορεί να βοηθήσει και μετά ακούει την απάντηση του Τζον. Στην αρχή η Εύα σχολιάζει και δίνει την άποψή της για το θέμα (Επίπεδο 1), στην οποία, αντίθετα, χρησιμοποιεί τις ολιστικές της ικανότητες και φροντίζει να αποφεύγει τη διακοπή κατά την ακρόαση. Κατά τη διάρκεια της συνομιλίας τους ο Τζον αποκαλύπτει το πρόβλημα: πολλή πίεση στη δουλειά και φροντίδα των γονέων που ασθενούν ταυτόχρονα. Η Εύα προσπαθεί να επικεντρωθεί στη συζήτηση με τον Τζον (Επίπεδο 2). Τέλος, ακούει αυτά που λέει ο Τζον καθώς και αυτά που δεν λέει. Προσέχει επίσης τη γλώσσα του σώματος. Κατανοεί καλύτερα την πηγή του προβλήματος και παρέχει υποστήριξη στον Τζον χωρίς κριτική (Επίπεδο 3).

Συμβουλές και κόλπα (προτάσεις για χρήστες)

Στη διαδικασία αναβάθμισης του πιο ολιστικού και ενσυναίσθητου ακροατή σας, προσπαθήστε να αποτρέψετε τον ομιλητή να αισθάνεται άβολα ή να αμυνθεί. Για να το κάνετε αυτό αποφύγετε α) τις άμεσες ερωτήσεις, β) να διαφωνήσετε με αυτά τα οποία λέγονται ή γ) να αμφισβητήσετε γεγονότα.

Ανοιχτές ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου είναι ερωτήσεις ελεύθερης μορφής που επιτρέπουν σε ένα άτομο να απαντήσει σε μορφή ανοιχτού κειμένου με βάση την πλήρη γνώση, το συναίσθημα και όπως αυτός το κατανοεί. Αυτό σημαίνει ότι η απάντηση σε αυτές τις ερωτήσεις δεν περιορίζεται σε ένα σύνολο επιλογών. Πότε χρησιμοποιούμε αυτή την τεχνική;

- όταν ο συνομιλητής δεν απαντά στις ερωτήσεις σας
- όταν θέλετε η ομάδα σας να συμμετέχει περισσότερο στις εργασίες/δραστηριότητες όταν δεν παίρνει πίσω αυτό που ζητάς.
- Όταν θέλετε να επιβεβαιώσετε ότι πράγματι έχετε γίνει κατανοητή

Περιγραφή του εργαλείου/μεθόδου και των βημάτων παράδοσης

Η Ανοιχτού τύπου ερώτηση ξεκινάμε:



Στους ερωτηθέντες αρέσουν οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, καθώς έχουν 100% έλεγχο σε αυτό που θέλουν να απαντήσουν και δεν αισθάνονται περιορισμένοι από έναν συγκεκριμένο αριθμό επιλογών. Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου απαιτούν απαντήσεις με τη μορφή λιστών, προτάσεων ή κάτι μεγαλύτερο όπως ομιλία/παράγραφος.

Κάθε ερώτηση που διατυπώνεται με τρόπο που να μπορεί να απαντηθεί με μια απλή, άμεση απάντηση μιας λέξης ή λίγων λέξεων είναι κλειστού τύπου.

Δεν είναι απαραίτητα απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις κλειστού τύπου με ένα "ναι" ή "όχι".

Τόσο οι ερωτήσεις κλειστού όσο και οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου εξυπηρετούν σημαντικούς σκοπούς στην επικοινωνία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διάφορα σενάρια. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου πρέπει να χρησιμοποιούνται για να αποσπάσουν μια σύντομη, γρήγορη απάντηση, ενώ οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου μπορούν να αποτελέσουν πύλες για μια συζήτηση.

Πότε να χρησιμοποιείτε ερωτήσεις κλειστού τύπου

Όταν χρειάζεστε μια πολύ σαφή και συνοπτική απάντηση

Για να ελέγξετε αν ο άλλος έχει ακούσει, λάβει το μήνυμά σας

Για συγκεκριμένα γεγονότα, παρατηρήσεις
Κάνοντας μια ερώτηση που οδηγεί σε μια απάντηση "ναι" ή "όχι"

Θέλετε να σταματήσετε μια συζήτηση

Πότε να χρησιμοποιήσετε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου

Για, δημιουργικές και νέες προσφορές από το άλλο άτομο,

Για καταστάσεις στις οποίες οι άνθρωποι αναμένεται να δώσουν ανατροφοδότηση ή να περιγράψουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν με τα προϊόντα

Όταν θέλετε να κατανοήσετε καλύτερα την ομάδα σας

Όταν προσφέρετε την ελευθερία να εκφράσει κάποιος τη γνώμη του που θα μπορούσε να είναι διορατική για τον οργανισμό σας

Για να κατανοήσετε καλύτερα την ομάδα σας



Το παράδειγμα της Εύας

Η Εύα διευθύνει τη συνάντηση της ομάδας όπου παρουσιάζει εργασίες και μελλοντικές δραστηριότητες που πρέπει να εκτελούνται από κάθε μέλος της ομάδας (αρμοδιότητες-καθήκοντα). Έχει φροντίσει ώστε ο γενικός στόχος των εργασιών να είναι καλά κατανοητός, έχει δείξει επίσης το πλαίσιο της δουλειάς τους. Ξαφνικά συνειδητοποιεί ότι κάποιοι από τους συνεργάτες της δεν την ακούνε και άλλοι φαίνεται να μην καταλαβαίνουν τι πρέπει να κάνουν μετά. Μετά θυμάται ότι δεν είναι η πρώτη φορά που εξηγεί τα καθήκοντα, όλοι επιβεβαίωσαν ότι έχουν κατανοήσει ωστόσο μετά την έχουν ενεργήσει με τελείως διαφορετικό τρόπο από τον αναμενόμενο.

Τι θα πρέπει η Εύα να κάνει; Αντί να ζητά επιβεβαίωση ρωτώντας: ξέρετε όλοι τι πρέπει να κάνετε στη συνέχεια; συνεχίζει με μερικές ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

Κλειστού τύπου ερωτήσεις

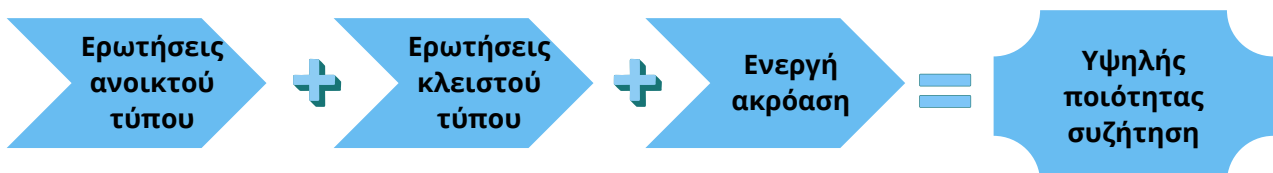
Το κάνατε;
Καταλάβατε;
Πήρατε τις πληροφορίες; Στείλατε το email;
Πού ήσασταν;
Ποιες αποφάσεις ελήφθησαν στη συνάντηση;
Υπάρχουν δύο επιλογές - ποια να επιλέξουμε;
Ποια επιλογή είναι καλύτερη: Α ή Β;
Συμφωνούν όλοι;
Ποιος διαφωνεί;
Ποιος σκέφτεται διαφορετικά;

Ανοιχτού τύπου ερωτήσεις

Πώς καταλάβατε την εργασία; Τι σας συνέβη;
Τι θα θέλατε να πείτε για την προηγούμενη εμπειρία σας;
Τι ήταν σημαντικό στη συνάντηση;
Πείτε μου, πώς καταλαβαίνετε τι πρέπει να κάνετε σε αυτή την περίπτωση;
Ποια θα ήταν η πιο αποτελεσματική λύση στο πρόβλημα;
Συνάδελφοι, ποιες είναι οι σκέψεις σας σχετικά με την πρόοδο του έργου;

Συμβουλές και κόλπα (προτάσεις για χρήστες)

Να περιμένετε το απροσδόκητο: να είστε έτοιμοι να ακούσετε οποιαδήποτε απάντηση συνοδεύει τις ανοιχτές ερωτήσεις.



Ερωτήσεις ενδυνάμωσης

Οι ερωτήσεις ενδυνάμωσης είναι περισσότερο εκλεπτυσμένες και σύνθετες από τις ανοιχτές ερωτήσεις. Αυτό εξαρτάται από το πλαίσιο χρήσης και την πρόθεση του ομιλητή. Οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις μπορεί επίσης να λειτουργούν ενδυναμωτικά.

Κάνοντας ερωτήσεις ενδυνάμωσης στους υπαλλήλους ή τους συνεργάτες σας βοηθά να οικοδομήσετε υγιείς σχέσεις ελευθερώνοντας τον εαυτό σας και από μια καθοδηγητική διοίκηση οδηγείτε σε μια εμπνευσμένη διαχείριση. Όταν κάνετε μία ερώτηση που απαιτεί σκέψη δίνετε την ευκαιρία στον συνομιλητή σας να αναζητήσει απαντήσεις αντί να αναζητά οδηγίες ενώ ταυτόχρονα αναζητάνε ευκαιρίες αντί να ακολουθεί την ίδια διαδρομή συνεχώς. Η ενδυνάμωση που απορρέει από τις ερωτήσεις θα μπορούσε να είναι ένα αποφασιστικό κλειδί για να έχετε μία ομάδα περισσότερο συνεκτική, ενεργοποιημένη (με κίνητρα), με ισχυρότερη αίσθηση εκπλήρωσης του σκοπού και των καθηκόντων και καλύτερο έλεγχο των ευθυνών τους.



Περιγραφή του εργαλείου/μεθόδου και των βημάτων παράδοσης

Οι ερωτήσεις ενδυνάμωσης έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν την εστίασή σας σε μια στιγμή, μετατρέποντας την κατάσταση του μυαλού σας από περιοριστική σε ενδυναμωτική. Αυτές οι ερωτήσεις αναγκάζουν τον εγκέφαλό σας να αναζητήσει διαφορετικές πληροφορίες και ως εκ τούτου σας βάλει σε διαφορετική και ανώτερη κατάσταση επινόησης.

Οι ερωτήσεις ενδυνάμωσης δεν νοηματοδοτούν από μόνες τους, δεν είναι εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιαδήποτε κατάσταση. Όταν κάνετε μια ερώτηση στον συνάδελφό σας (ομότιμο ή υπάλληλο) θα πρέπει να είστε βέβαιοι ότι έχετε λάβει υπόψη τι είναι σημαντικό για αυτό το άτομο, ποιες αξίες είναι πιο σημαντικές για αυτόν, τι τύπος επικοινωνίας ταιριάζει στην προσωπικότητά του, ποια επιχειρήματα θα ήταν έτοιμος να δεχτεί και ποια μηνύματα δεν θα λειτουργήσουν.

Τι χαρακτηρίζει μια ερώτηση ενδυνάμωσης?

Ερωτήσεις ανοικτού τύπου: σύντομες, ξεκινώντας με το "τι, πότε και πώς".	Παρούσα και προσηλωμένη - κατάλληλη για μια κατάσταση	Μη αμυντική
Όχι καθοδηγητικές ερωτήσεις - δεν προτείνουν απάντηση	Μη χειραγωγική	Μη επικριτική



Το παράδειγμα της Εύας:

Η ομάδα της Εύας συμμετέχει στην προετοιμασία μιας από τις σημαντικότερες αναλύσεις για ένα επερχόμενο Συμβούλιο Υπουργών και έχει πολύ λίγο καιρό να προετοιμαστεί. Παρόλα αυτά αισθάνεται ασφαλής με τις ημερομηνίες διότι ηγείται μιας εξαιρετικής ομάδας από ειδικούς, οι περισσότεροι εκ των οποίων είναι ενεργοί και με υψηλή αυτοεκτίμηση. Ωστόσο στην ομάδα υπάρχει ο Hugo που είναι αρκετά ντροπαλός και αποφεύγει τις αγχωτικές καταστάσεις. Είναι εξειδικευμένος, αλλά συμβαίνει να κάνει λάθη και να αργεί στη δουλειά. Επίσης αυτό το χρονικό διάστημα ο Hugo άργησε να παραδώσει την εργασία του. Έρχεται στην Εύα με μια ολοκαίνουργια δικαιολογία και της ζητά να αναθέσει τα καθήκοντα του σε κάποιον άλλον. Η Εύα γνωρίζει ότι δεν μπορεί να το κάνει αυτό καθώς οι συνάδελφοι έχουν υπερβολικό φόρτο εργασίας και έχουν ήδη αντιληφθεί ότι αναλαμβάνουν όλο και περισσότερα από τα καθήκοντα του Hugo. Αποφασίζει να ενδυναμώσει τον Hugo και αναλαμβάνει την ευθύνη. Χρησιμοποιεί μερικές από τις ερωτήσεις ενδυνάμωσης, αλλά πριν το κάνει περιγράφει την κατάσταση και την πρόθεσή της να υποβάλλει μερικές ερωτήσεις.

Χρησιμοποιεί τα ακόλουθα επιχειρήματα:

-ΟΚ, Hugo, μπορώ να σε ακούσω, αλλά το θέμα είναι ότι όλη η ομάδα είναι απασχολημένη. Ωστόσο, δεν είναι η πρώτη φορά που έρχεσαι και ζητάς να αναθέσω την εργασία σου σε κάποιον άλλο. Υπάρχει κάτι που σε εμποδίζει να εκτελέσεις τα καθήκοντά σου εγκαίρως; Τι είδους υποστήριξη χρειάζεσαι πραγματικά; Δεν μπορώ να συνεχίσω και να αναθέτω τα καθήκοντά σου σε άλλους.

Εδώ είναι μερικά παραδείγματα ερωτήσεων ενδυνάμωσης που η Εύα μπορεί να χρησιμοποιήσει: Δοκιμάστε να χρησιμοποιήσετε αυτές τις ερωτήσεις για να συζητήσετε με τον Hugo:

- Ποιο δρόμο θα ακολουθήσεις για να λύσεις αυτό το θέμα; Τι θέλεις να πετύχεις αναλαμβάνοντας δράση;
- Που βρίσκεται η καριέρα σου και που θα ήθελες να βρίσκεσαι; Τι θέλεις να πετύχεις προτείνοντας κάτι τέτοιο;
- Τι προτείνεται να κάνετε αντί γι' αυτό;
- Αν αυτή η κατάσταση ξανασυμβεί, τι θα προτεινάτε τότε;

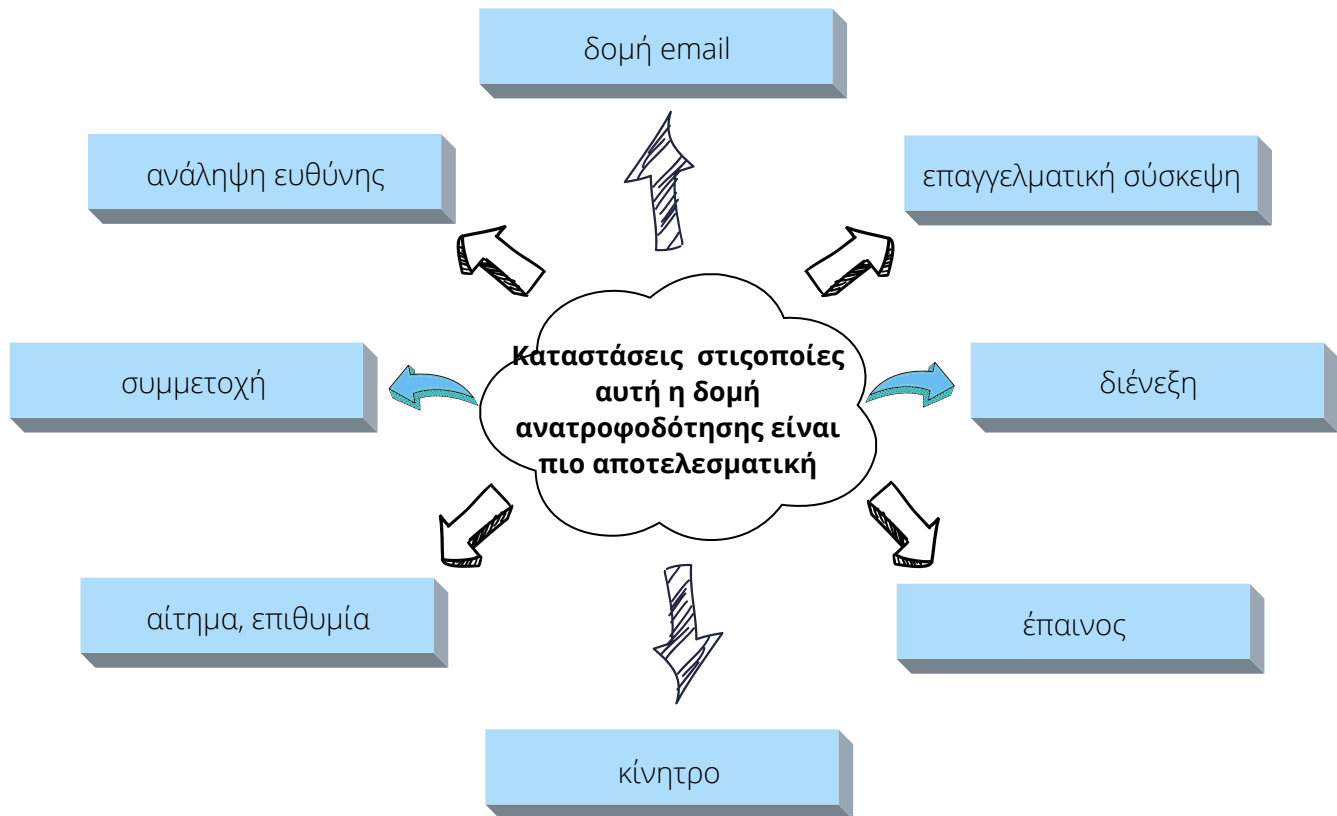
- Γιατί νομίζεις ότι είναι μια καλή λύση;
- Τι είδους υποστήριξη χρειάζεσαι για να εκπληρώσεις αυτό το καθήκον μόνος και εγκαίρως; Αν ήσουν (ονομάστε ένα διάσημο ή ενδιαφέρον πρόσωπο που ο συνάδελφος Hugo γνωρίζει), τι θα έκανες;
- Σε τι βασίζεται αυτή η ιδέα; Τι σε κάνει να πιστεύεις ότι είναι καλή ιδέα;
- Πέρα από αυτή την ιδέα, υπάρχει κάτι άλλο που θα ήθελες να μου πεις για να σε βοηθήσω; Τι θα έκανες εάν μία τέτοια κατάσταση θα επαναλαμβανόταν;

Συμβουλές και κόλπα (προτάσεις για τους χρήστες)

Το να βρείτε τρόπο να ενδυναμώσετε τους άλλους αποτελεί όχι μόνο μεγάλη ικανότητα, αλλά και προνόμιο. Δεν είναι σε καμία περίπτωση μια κατάσταση ενός πλοιάρχου που θέτει μια ερώτηση για να δώσει μια άμεση απάντηση. Το να ενδυναμώνετε κάποιον κάνοντας τις σωστές ερωτήσεις θα πρέπει να υποστηρίζεται από μια εδραιωμένη σχέση με αυτό το άτομο. Μια σχέση που βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό, την κατανόηση και την ασφάλεια. Το να κάνεις ερωτήσεις ενδυνάμωσης είναι μια δεξιότητα που πρέπει να κατακτήσεις βήμα, βήμα στη ζωή σου και όχι κάτι που μπορείς να το μάθεις μια για πάντα.

Ανατροφοδότηση

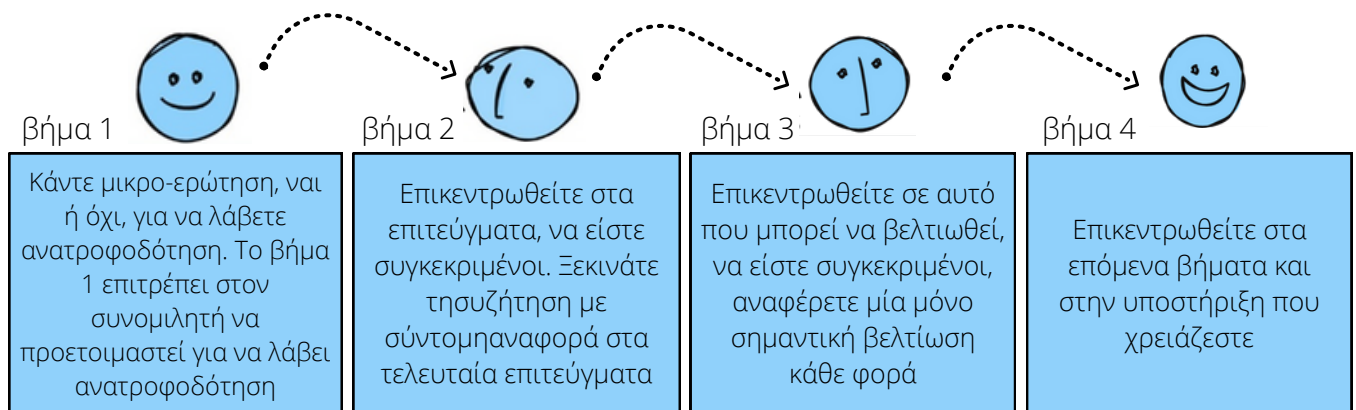
Ο κύριος σκοπός της ανατροφοδότησης είναι η χωρίς επίκριση πληροφόρηση σχετικά με τις ενέργειες, τη συμπεριφορά και/ή τη διαγωγή του αποδέκτη, προκειμένου να προληφθούν ή να διορθωθούν παρόμοιες καταστάσεις στο μέλλον, συμβάλλοντας στην επίτευξη των απαιτούμενων αποτελεσμάτων.



Αναμενόμενα αποτελέσματα: Μια ανατροφοδότηση σχεδιασμένη με αυτόν τον τρόπο διευκολύνει το άτομο στο οποίο απευθύνεται να κατανοήσει πλήρως τις συνέπειες και τον αντίκτυπο της αλλαγής της συμπεριφοράς, καθώς επίσης και να λάβει άμεση πληροφόρηση σχετικά με ενέργειες ή συμπεριφορές που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και να έχουν θετική επίδραση στο συζητούμενο θέμα. Αυτό επιτρέπει σε κάποιον να μιλήσει για την ίδια την κατάσταση και τα συναισθήματα που προκύπτουν από τις συνέπειες χωρίς να αξιολογείται ο χαρακτήρας του άλλου ατόμου. Είναι μια ευκαιρία για συζήτηση σχετικά με ένα καλύτερο μέλλον, που είναι ο κύριος σκοπός της παροχής ανατροφοδότησης, και τη δημιουργία στενότερων σχέσεων στην εργασία.

Σωστή πληροφόρηση ανατροφοδότησης

Η μέθοδος επιτρέπει στους διευθυντές να παρέχουν συγκεκριμένη, εφαρμόσιμη, εποικοδομητική και θετική ανατροφοδότηση.



Η χρήση της μεθόδου σάντουιτς ανατροφοδότησης έρχεται σε αντίθεση με τις συστάσεις σχετικά με τον τρόπο παροχής αποτελεσματικής, ουσιαστικής ανατροφοδότησης των εργαζομένων που δεν είναι θετική.

Σε ένα σάντουιτς ανατροφοδότησης, ο μάνατζερ τοποθετεί την εποικοδομητική ανατροφοδότηση μεταξύ δύο περιπτώσεων ανατροφοδότησης θετικής απόδοσης. Η φόρμουλα έχει ως εξής: ξεκινήστε τη συνάντηση με θετική ανατροφοδότηση, στη συνέχεια δώστε εποικοδομητική ή αρνητική ανατροφοδότηση, και τελειώστε τη συνάντηση με περισσότερη θετική ανατροφοδότηση.

Το πρόβλημα είναι ότι πολλοί άνθρωποι τείνουν να το παρακάνουν και η πιο θετική ανατροφοδότηση υποβαθμίζει τη σημασία της ανατροφοδότησης σχετικά με τους τομείς που πρέπει να βελτιωθούν. Ο εργαζόμενος μπορεί να μπερδευτεί σχετικά με τη σημασία της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης. Δεδομένου ότι η διαρκής βελτίωση αποτελεί τη βάση για συστάσεις σχετικά με αυξήσεις και άλλα οργανωτικά προνόμια, αυτό θέτει τον εργαζόμενο σε μειονεκτική θέση.



Η ιστορία της Ενα:

«Hugo, έχεις λίγο χρόνο να μου μιλήσεις;(περιμένει την απάντηση). Έχω κάποιες ιδέες για το πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την επικοινωνία μας με τους βασικούς εμπλεκόμενους φορείς. Μπορώ να τις μοιραστώμαζί σου;» Ο Hugo έδωσε θετική απάντηση.

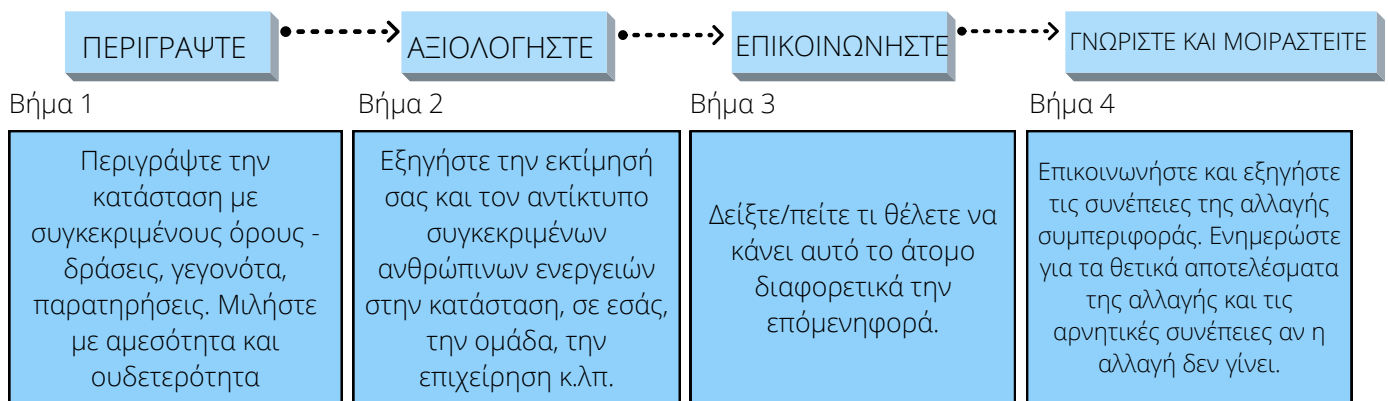
Η Ενα συνέχισε: «Εκτιμώ πραγματικά τη φθοσίσή σου σε αυτό το έργο. Βλέπωόλη τη δουλειά σου, αλλά, ξέρεις, θα ήθελα να δώσεις μεγαλύτερη προσοχή στην ποιότητα. Θα ήθελα να δω μεγαλύτερη ακρίβεια στις εκθέσεις.Είμαι έτοιμη να σε υποστηρίξω αν το χρειαστείτε. Έχεις άλλες ιδέες για το τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά;»

Το αποτέλεσμα της συνάντησης θα πρέπει να είναι ένα σχέδιο δράσης με προγραμματισμένες συνεδρίες ανατροφοδότησης σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ο εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να βελτιωθεί εάν υπάρχουν σαφείς προσδοκίες, προθεσμίες και η τακτική υποστήριξη που προσφέρατε.

Προσπαθήστε να μετατρέψετε την ανατροφοδότηση σε αμφίδρομη συζήτηση χρησιμοποιώντας ερωτήσεις που ελέγχουν την αντίληψη και καθορίζουν τη δέσμευση και την κατανόηση. Η συζήτηση μπορεί να ολοκληρωθεί με κάποιες ερωτήσεις, όπως «Ποια είναι η αντίδρασή σου σε αυτό;» ή «Είναι αυτή μια ακριβής απόδοση αυτού που συνέβη;». Ανάλογα με την κατάσταση, η συζήτηση μπορεί να ξεκινήσει με μικρο-ερώτηση «ναι» (βήμα 0) και στη συνέχεια να επικεντρωθεί σε τομείς που πρέπει να βελτιωθούν (βήμα 2).

Δομή ανατροφοδότησης DESK

Καθώς η δομή της ανατροφοδότησης DESK βασίζεται μόνο σε γεγονότα, σας επιτρέπει να μιλήσετε για την ίδια την κατάσταση χωρίς να αναφέρεστε στον χαρακτήρα του παραλήπτη και να μειώσετε την πιθανότητα τα όσα θα ειπωθούν να εκληφθούν ως προσωπικά ή προσβλητικά.



Πώς να το χρησιμοποιήσετε:

- Προσπαθήστε να κρατάτε την ανατροφοδότηση σύντομη, δηλαδή 1-2 προτάσεις ανά βήμα. Ουκ εν τω πολλώ το ευ!
- Εάν είναι απαραίτητο ή εάν τα συναισθήματα είναι πολύ έντονα, προετοιμαστείτε εκ των προτέρων (γεγονότα, αξιολόγηση, συνέπειες και αναμενόμενες αλλαγές).
- Δώστε πάντα διορθωτική ανατροφοδότηση πρόσωπο με πρόσωπο. Προσπαθήστε να το κάνετε προφορικά και όχι γραπτώς.
- Βεβαιωθείτε ότι το άλλο άτομο μπορεί να σας ακούσει και να επικεντρωθεί στο θέμα εκείνη τη στιγμή.
- Ακολουθήστε αυστηρά τα βήματα και τη δομή. Μιλήστε με συντομία και σαφήνεια.



Το παράδειγμα της Ενα:

Η Ενα παρατήρησε ότι ένα από τα μέλη της ομάδας έκανε επαναλαμβανόμενα λάθη στην τελευταία έκθεση. Η Ενα χρησιμοποίησε το DESK με τον ακόλουθο τρόπο:

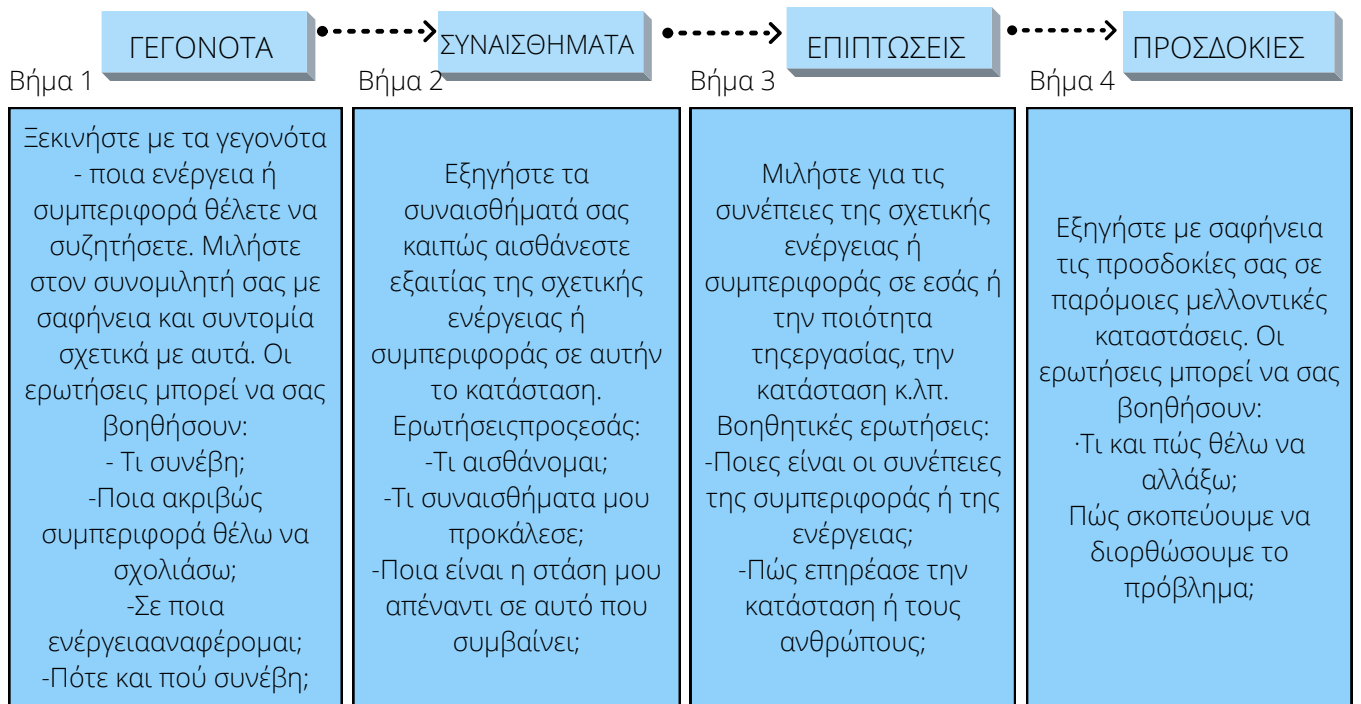
Ενα: «Έχετε κάνει λάθη στις εκθέσεις σας ήδη 3 φορές (ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ) και αυτό οδήγησε σε περαιτέρω λάθη στην εργασία των συναδέλφων σας ή απαιτούσε επιπλέον χρόνο για διορθώσεις, με αποτέλεσμα να μην είμαι ικανοποιημένη με τα αποτελέσματα και την ποιότητα της εργασίας μας (ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ). Θα ήθελα να σας ζητήσω να προγραμματίσετε την παράδοση των επόμενων εκθέσεων 1-2 ημέρες πριν από την καταληκτική ημερομηνία, ώστε να έχετε την ευκαιρία να ελέγξετε τα πάντα δύο φορές (ΔΕΙΞΤΕ). Είμαι βέβαιη ότι οι εκθέσεις που θα υποβληθούν νωρίτερα και σε καλύτερη ποιότητα θα ενθουσιάσουν τους συναδέλφους και θα σας είναι εξαιρετικά ευγνώμονες για τον χρόνο και τον κόπο που θα εξοικονομήσουν. Η ολοκληρωμένη εργασία σας αποτελεί τη βάση για κάθε περαιτέρω εργασία, γι' αυτό και η αφοσίωσή σας στη διασφάλιση ότι δεν υπάρχουν λάθη είναι πολύ σημαντική, ειδικά αν θέλουμε να παρέχουμε στους πελάτες μας πραγματικά υψηλής ποιότητας εργασία (ΓΝΩΡΙΖΩ ΚΑΙ ΜΟΙΡΑΖΟΜΑΙ).

Συμβουλές και κόλπα (προτάσεις για τους χρήστες):

- Το μήνυμα τείνει να είναι αρκετά μακροσκελές και μπορεί να απαιτεί προετοιμασία εκ των προτέρων, πράγμα που δεν είναι πάντα εύκολο.
- Αυτή η δομή ανατροφοδότησης λειτουργεί καλά για την παροχή ανατροφοδότησης στην ομαδική εργασία. Χρησιμοποιήστε την με τον ίδιο τρόπο - βήμα προς βήμα - συζητώντας με την ομάδα σας τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τις θετικές επιπτώσεις κ.λπ.

Δομή ανατροφοδότησης FECE

Η μέθοδος FECE διαφέρει από άλλες μεθόδους ως προς την επαφή με τα συναισθήματα, κάτι που είναι σημαντικό σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθώς έως και το 90% των αποφάσεών μας λαμβάνονται με βάση τα συναισθήματά μας.



Πώς να το χρησιμοποιήσετε:

- Εάν είναι απαραίτητο ή εάν τα συναισθήματα είναι πολύ έντονα, προετοιμάστε το κείμενό σας (γεγονότα, συναισθήματα, συνέπειες, προσδοκίες) εκ των προτέρων.
- Να δίνετε πάντα διορθωτικά σχόλια μόνο πρόσωπο με πρόσωπο. Προσπαθήστε να το κάνετε προφορικά και όχι γραπτώς.
- Βεβαιωθείτε ότι το άλλο άτομο μπορεί να σας ακούσει και να επικεντρωθεί στο θέμα εκείνη τη στιγμή.
- Ακολουθήστε αυστηρά βήματα και τη δομή. Μιλήστε με συντομία και με σαφήνεια.

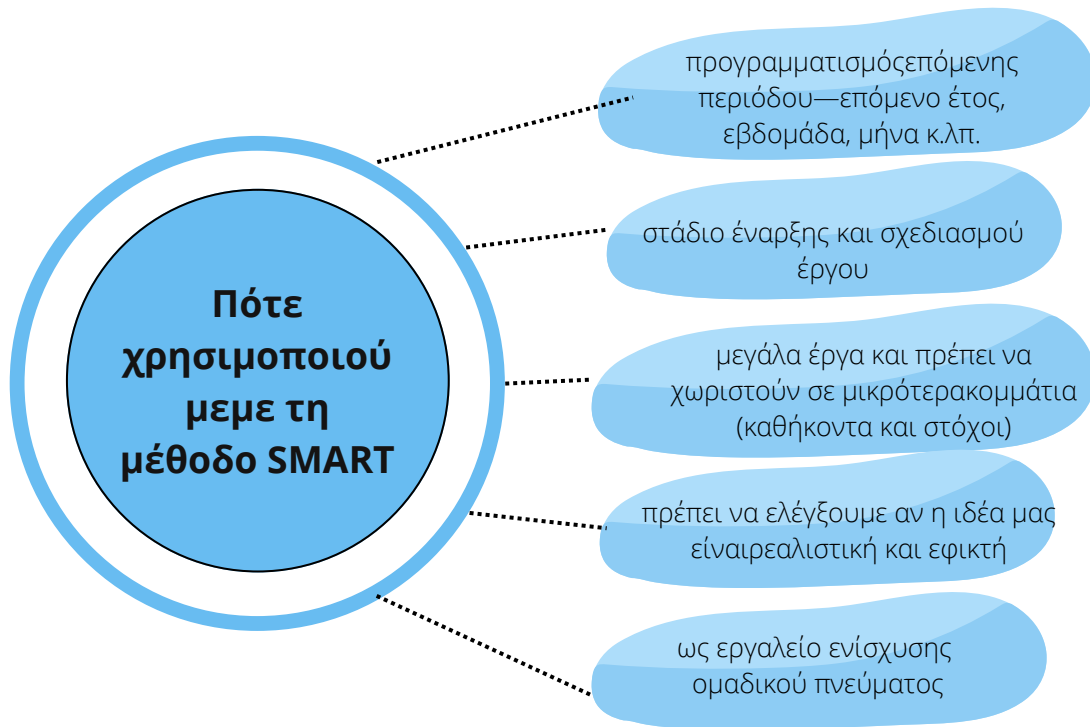


Το παράδειγμα της Ενα:

"Δεν ήρθατε στη χθεσινή σύσκεψη. Δεν είχα λάβει κανένα μήνυμα από εσάς πριν από τη σύσκεψη ότι δε θα μπορούσατε να παρευρεθείτε (ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ), οπότε ένιωσα άσχημα και αναστατώθηκα γι' αυτό (ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΜΟΥ). Ως αποτέλεσμα, θα πρέπει να καλύψω τα έξοδα ταξιδιού δύο φορές (ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ). Στο μέλλον, παρακαλείστε να με ενημερώνετε εκ των προτέρων για τέτοιες αλλαγές ή αν δεν είστε σίγουροι, ώστε να βρούμε κάποια άλλη λύση, όπως, για παράδειγμα, την τηλεδιάσκεψη (ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ)."

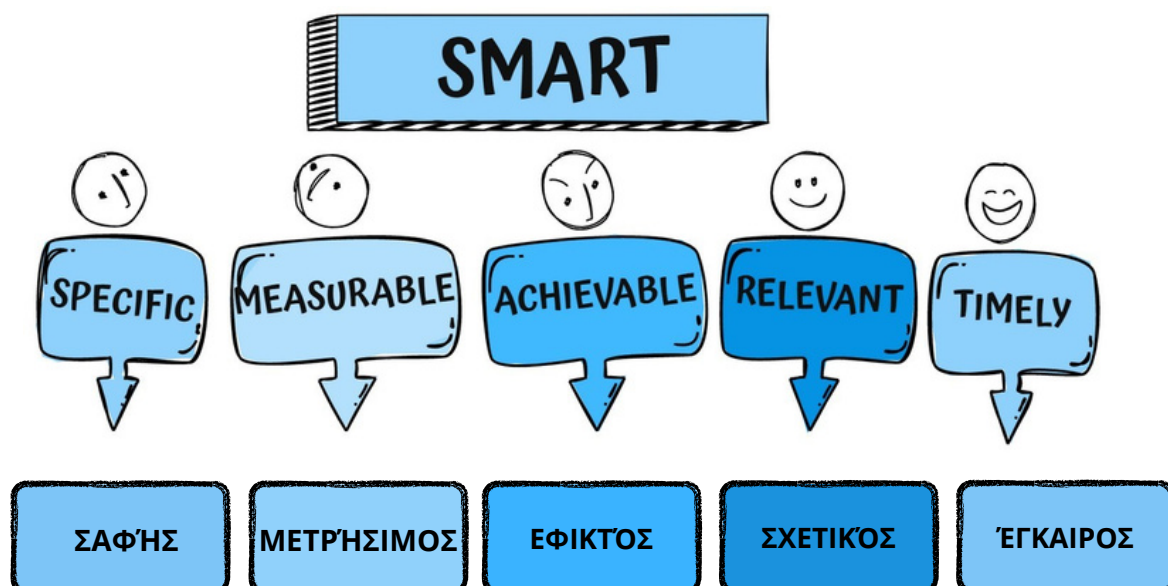
Μέθοδος SMART για τον Καθορισμό Στόχων

Ο καθορισμός στόχων και ο σχεδιασμός της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξή τους είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία ενός ατόμου και μιας ομάδας.



Ποια οφέλη παρέχει η μέθοδος SMART;

- Μαθαίνετε να ορίζετε τις σωστές στρατηγικές και δράσεις που θα φέρουν την ομάδα πιο κοντά στην εκπλήρωση του στόχου.
- Δίνετε προτεραιότητα στις ενέργειες που θα έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επίτευξη του στόχου.
- Η ομάδα θα είναι σε θέση να καθορίσει μεγαλύτερη ακρίβεια και αποτελεσματικότητα τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν σε κάθε μελλοντική εργασία.
- Βελτιώνετε σημαντικά την ικανότητα διαχείρισης χρόνου και σχεδιασμού εργασίας με επίκεντρο τον στόχο.



1. Θέστε σαφείς στόχους

Ο στόχος προς επίτευξη πρέπει να είναι συγκεκριμένος. Ένας ασαφής στόχος σπάνια μπορεί να επιτευχθεί πλήρως, καθώς δεν υπάρχει σαφής τρόπος να ορισθεί πότε και πώς θα επιτευχθεί.

Ερωτήσεις για τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων

Τι θέλουμε να επιτύχουμε;
Γιατί θέλουμε να επιτύχουμε αυτόν τον συγκεκριμένο στόχο;
Πού θέλουμε να το επιτύχουμε; Πώς θα το επιτύχουμε;
Με ποιον;
Ποιος είναι υπεύθυνος για το κάθε έργο;
(RACI)
Ποιοι είναι οι περιορισμοί/προκλήσεις;

Το παράδειγμα της Ενα

Την υλοποίηση του έργου Erasmus+ «Τεχνικές καθοδήγησης (coaching)»
Γιατί το κάνουμε αυτό; - για να βελτιώσουμε τις δημόσιες υπηρεσίες των μεσαίου επιπέδου διοικητικών στελεχών σε όλη την Ευρώπη παρέχοντας μια εργαλειοθήκη Coaching
Σε συνεργασία με εταίρους από τη Λετονία, την Πολωνία και την Ελλάδα. Ομάδα εκπαιδευτών και εμπειρογνομώνων.
Να ακολουθηθεί το χρονοδιάγραμμα, να προωθηθούν οι τεχνικές coaching με σκοπό την προσέλκυση του δημόσιου τομέα

2. Θέστε μετρήσιμους στόχους

Η ομάδα θα πρέπει να επεξεργαστεί τις μετρήσιμες πτυχές του στόχου, οι οποίες θα της επιτρέψουν να γνωρίζει πότε και αν θα τον έχει επιτύχει ή όχι. Η ομάδα θα πρέπει να έχει επίγνωση αυτών των ορόσημων/σημείων ελέγχου και να τα λαμβάνει υπόψη καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας εργασίας.

Ερωτήσεις για τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων

Πώς θα ξέρουμε πότε έχουμε επιτύχει τον στόχο;
Ποιος είναι ο στόχος μας όσον αφορά τους αριθμούς/τα οικονομικά/τις παρεχόμενες υπηρεσίες;

Το παράδειγμα της Ενα:

να δημοσιεύσει την εργαλειοθήκη σε όλους τους δικτυακούς τόπους των εταίρων
να το προωθήσει κατά τη διάρκεια των συνεδρίων στις χώρες και τα podcasts των εταίρων
να εκπαιδεύσει τα μεσαίας τάξης διοικητικά στελέχη πώς να χρησιμοποιούν τεχνικές coaching να προσαρμοστεί στο δεδομένο πλαίσιο προϋπολογισμού

3. Θέστε εφικτούς στόχους

Η ομάδα θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι ο στόχος είναι εφικτός και ότι αξίζει τον χρόνο και την προσπάθεια που θα επενδυθεί.

Ερωτήσεις για τον καθορισμό εφικτών στόχων

Μπορεί αυτό να επιτευχθεί;
Πόσο ρεαλιστικός είναι αυτός ο στόχος; από την άποψη της ετοιμότητας της ομάδας - δεξιότητες/ χρόνος/ αφοσίωση/ κίνητρα;
Είναι η ομάδα στρατηγικά οργανωμένη ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της εργασίας; (προαιρετικά)

Το παράδειγμα της Ενα:

Ναι ή Όχι (στο παράδειγμα της Ενα - είναι ΝΑΙ) Αποφύγετε το ΜΠΟΡΕΙ!!!
Ελέγξτε την ετοιμότητα της ομάδας σας

4. Θέστε σχετικούς στόχους

Οι στόχοι πρέπει να είναι σχετικοί με το άτομο/την ομάδα και τον τελικό στόχο. Όσο πιο σχετικοί είναι οι στόχοι, τόσο υψηλότερο είναι το κίνητρο της ομάδας να προσπαθήσει και να ιεραρχήσει τι είναι σημαντικότερα για την επίτευξη του στόχου.

Ερωτήσεις για τον καθορισμό σχετικών στόχων

Αξίζει πραγματικά να το πετύχετε αυτό; Είναι η κατάλληλη στιγμή;
Έχει η ομάδα κίνητρο να το κάνει αυτό; Μπορείτε να μετρήσετε τα κίνητρα και την αφοσίωση κάθε μέλους της ομάδας.
Είναι η προσπάθεια ανάλογη με τις ανταμοιβές;
Σχετίζεται με τις πιο σημαντικές αξίες;

Το παράδειγμα της Ενα:

Η ομάδα της έχει κίνητρο και ενδιαφέρον για την επίτευξη του στόχου - τη δημιουργία μιας «εργαλειοθήκης Coaching» και τη δημοσίευσή της.

5. Θέστε έγκαιρους στόχους

Οι στόχοι πρέπει να έχουν ένα χρονικό όριο ή μια χρονική διάσταση.

Ερωτήσεις για τον καθορισμό έγκαιρων στόχων

Ποια είναι η προθεσμία για την ολοκλήρωση του στόχου;

Ποια είναι η προθεσμία για την ολοκλήρωση των εργασιών που θα οδηγήσουν στον στόχο;

Τι πρέπει να γίνει μέχρι το τέλος της εβδομάδας/του μήνα/του έτους; Ακολουθεί η πρόοδος της ολοκλήρωσης αυτού του επιτεύγματος το αρχικό σχέδιο;

Το παράδειγμα της Ενα:

βραχυπρόθεσμες εργασίες και στόχοι - ημέρες, εβδομάδες, ένας μήνας
μακροπρόθεσμες εργασίες και στόχοι - εβδομάδες, μήνες, χρόνια
προγραμματισμός δράσεων και βημάτων



Το μεγάλο παράδειγμα της Ενα:

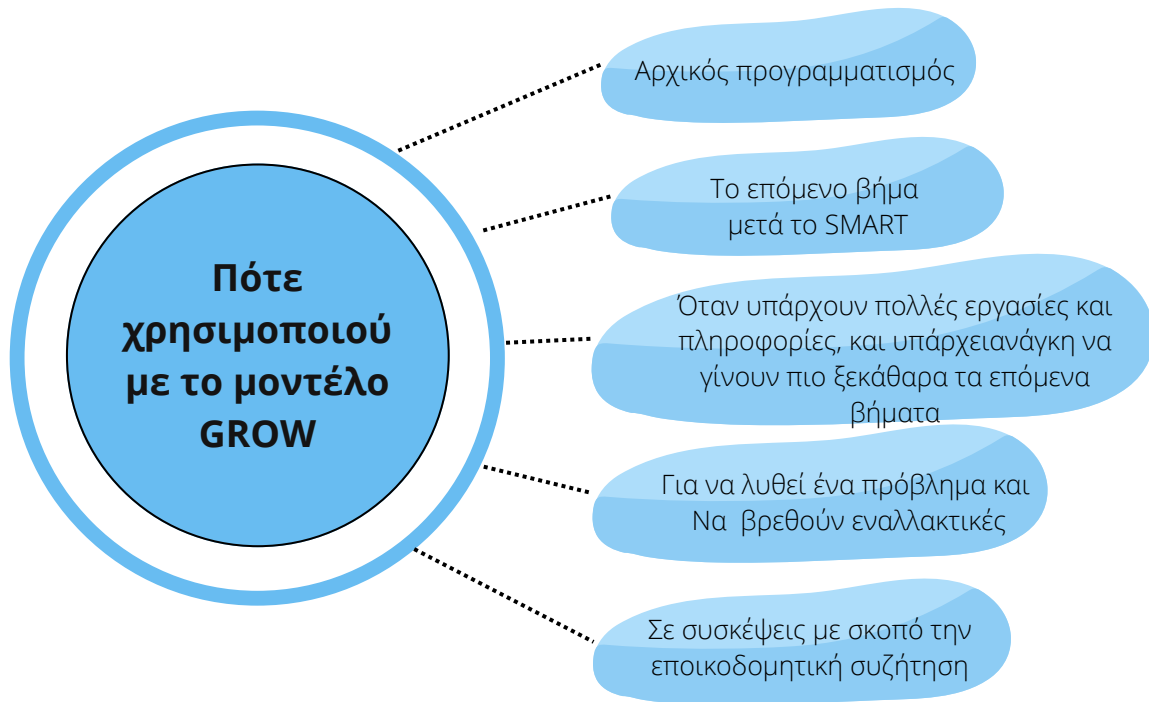
1. Ολοκληρώστε την εργασία (πολύ γενική, δε λέει τίποτα)
 2. Ολοκληρώστε την εργασία "x" - "να συντάξετε μια έκθεση για το περασμένο έτος" (συγκεκριμένα)
 3. Ολοκληρώστε την εργασία "x", που σημαίνει: συγκέντρωση όλων των δεδομένων και σύνταξη τελικής έκθεσης σύμφωνα με τις οδηγίες του διευθυντή (μετρήσιμο).
- Ολοκληρώστε την εργασία "x" - αυτό σημαίνει: συλλέξτε όλα τα δεδομένα και συντάξτε μια τελική έκθεση σύμφωνα με τις οδηγίες του διευθυντή, και υποβάλετε μια έκθεση εντός 2 ημερών από αυτή την ημερομηνία - ελέγξετε το πρόγραμμά σας: είναι αυτό ρεαλιστικό; (SMART)

Συμβουλές και κόλπα (προτάσεις για τους χρήστες)

Σύμφωνα με τον νόμο του Parkinson, «μια εργασία θα διαρκέσει όσο χρόνο διατίθεται για την επίτευξή της», αλλά παρατηρείται γενικά ότι οι άνθρωποι είναι υπεραισιόδοξοι όσον αφορά το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας εργασίας και τη δυνατότητα τήρησης των προθεσμιών (πλάνη προγραμματισμού). Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά το μοντέλο SMART για σύνθετες και απαιτητικές σε χρόνο εργασίες, το άτομο/ομάδα θα πρέπει να ισορροπήσει μεταξύ του νόμου του Parkinson και της πλάνης προγραμματισμού, ώστε να δώσει τον απαιτούμενο επείγοντα χαρακτήρα, προτεραιότητα και χρόνο σε κάθε εργασία.

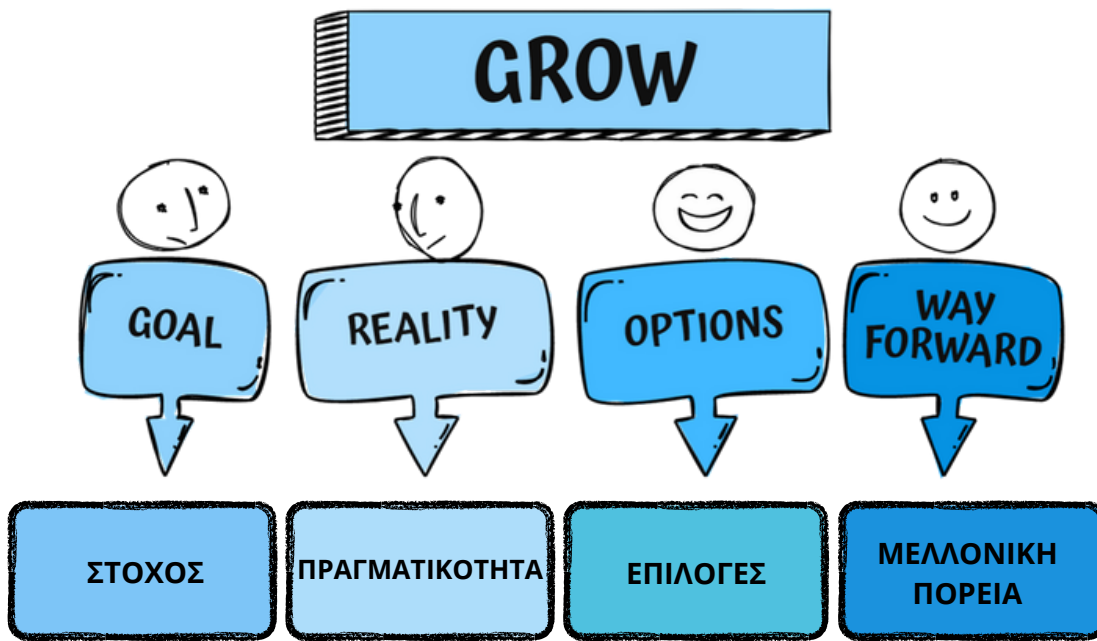
Μοντέλο GROW

Έχει διαπιστωθεί ότι το μοντέλο GROW αποφέρει υψηλότερη παραγωγικότητα, βελτιωμένη επικοινωνία, καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις και ένα ποιοτικότερο εργασιακό περιβάλλον.



Ποια είναι τα οφέλη του μοντέλου GROW;

- Σχεδιασμός σωστών στρατηγικών και δράσεων που θα φέρουν την ομάδα πιο κοντά στην επίτευξη του μεγάλου στόχου.
- Διερεύνηση και βελτίωση της τρέχουσας κατάστασης με ορθολογικό τρόπο.
- Σημαντική βελτίωση ικανότητας διαχείρισης χρόνου και σχεδιασμού εργασίας με επίκεντρο τον στόχο.
- Ανάπτυξη της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της ομάδας.



Προχωρήστε βήμα – βήμα, μην προχωρήσετε στο επόμενο μέρος ενώ το προηγούμενο δεν έχει γίνει σαφές ή δεν έχει συζητηθεί αρκετά ώστε να το κατανοήσουν όλοι εξίσου καλά (αν πρόκειται για ομάδα).

Βήμα 1. **Καθορισμός του στόχου.**

Αρχικά, εσείς και το μέλος της ομάδας σας πρέπει να εξετάσετε τη συμπεριφορά που θέλετε να αλλάξετε και, στη συνέχεια, να θέσετε αυτήν την αλλαγή ως στόχο που θέλετε να επιτύχετε. Αφιερώστε αρκετό χρόνο στον καθορισμό του στόχου, ώστε να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, εφικτός, σχετικός και χρονικά πλαισιωμένος! (Δείτε την ενότητα σχετικά με τον καθορισμό στόχων SMART)

Βήμα 2. **Εξετάστε την τρέχουσα πραγματικότητα.** Η ανάλυση της πραγματικότητας όσον αφορά τον στόχο.

Αυτός ο τομέας του GROW επιτρέπει την πρόσκληση για αυτοαξιολόγηση. Δείτε μια κατάσταση από όσο το δυνατόν περισσότερες οπτικές γωνίες.

- Τι διαθέτω ήδη (πληροφορίες, πόρους (οικονομικοί, χρόνος), δεξιότητες, πεποιθήσεις); Τι λείπει από εμένα ή την ομάδα μου;
- Ποια είναι τα κυριότερα εμπόδια (δικά μου ή της ομάδας κ.λπ.) για την επίτευξη του στόχου;
- Ποιες είναι οι δεξιότητες και τα δικά μου ταλέντα ή της ομάδας; Ποια είναι τα γεγονότα σχετικά με την πραγματικότητα;
- Ποια είναι τα συναισθήματα σχετικά με την πραγματικότητα;

Σημείωση. Όταν λέμε ότι κάτι αποτελεί έλεγχο της πραγματικότητας για κάποιον, εννοούμε ότι τον κάνουμε να αναγνωρίσει την αλήθεια σχετικά με μια κατάσταση, ιδίως σχετικά με τις δυσκολίες που συνεπάγεται κάτι που θέλουμε να επιτύχει.

Βήμα 3. **Εξερευνήστε τις επιλογές.**

Η αναζήτηση ευκαιριών και ιδεών - όσο το δυνατόν περισσότερων (ακόμη και απίθανων) - διευρύνει τη σκέψη και προσφέρει νέες προσεγγίσεις.

Σε αυτό το σημείο, εσείς και η ομάδα σας μπορείτε να σκεφτείτε τις πιο τρελές ιδέες (brainstorm). Ενθαρρύνετε τον εαυτό σας και την ομάδα σας να σκεφτείτε όσες περισσότερες ιδέες μπορείτε και υπενθυμίστε στον εαυτό σας ότι αυτό δε σημαίνει ότι θα πρέπει να τις υλοποιήσετε, αυτές είναι απλώς ιδέες...

- Ποιες είναι οι επιλογές (πληροφορίες, πόροι (οικονομικοί, χρόνος), δεξιότητες, πεποιθήσεις κ.λπ.)?
- Τι είναι εντελώς αδύνατο, αλλά εξακολουθεί να είναι μια επιλογή; Τι πόρους χρειάζομαι και πού μπορώ να τους βρω;
- Πώς και με ποιον τρόπο μπορώ εγώ ή το μέλος της ομάδας μου να αναπληρώσουμε τις ελλείπουσες δεξιότητες;
- Τι στοιχίζει πρέπει να μάθω για να επιτύχω τον στόχο;
- Τι υποστήριξη χρειάζομαι εγώ/η ομάδα μου/τομέλος της ομάδας;

Βήμα 4. **Καθορισμός της μελλοντικής πορείας/ Τι θα ακολουθήσει/ Θέλησης**

Ποιο είναι το υπεύθυνο άτομο (όνομα), έχει το άτομο αυτό επαρκή κίνητρα και έχει αναλάβει πλήρως την ευθύνη; Ποιο είναι το σχέδιο για την επίτευξη του στόχου, τα ορόσημα και το πρώτο βήμα;

Βασικό μέρος του W - Way Forward είναι να διασφαλίσετε ότι εσείς ή η ομάδα σας θα δεσμευτείτε πλήρως για τις δράσεις που θα επιλέξετε. Αυτό το μέρος του πλαισίου βοηθά στην ανάπτυξη της δέσμευσης για την επίτευξη των στόχων. Εδώ αναπτύσσεται η αποσαφήνιση των βημάτων δράσης και η προετοιμασία ενός συγκεκριμένου σχεδίου για την κίνηση προς τα εμπρός.

- Από πού να ξεκινήσω; - Το πρώτο βήμα για μένα ή το πρώτο βήμα για την ομάδα μου.
- Ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν;
- Πόσο χρόνο χρειάζομαι ή χρειάζεται η ομάδα μου; Χρονοδιάγραμμα, πρόγραμμα κ.λπ.
- Πόσα κίνητρα έχω εγώ ή η ομάδα μου;
- RACI: πίνακας ανάθεσης αρμοδιοτήτων - Υπεύθυνος, Υπόλογος, Σύμβουλοι και Ενήμερος. Βλέπε την ενότητα σχετικά με το RACI.



Το παράδειγμα της Ενα για μεμονωμένες συζητήσεις:

Η Ενα σκέφτηκε να μιλήσει με την ανώτερη ειδικό Dora. Το θέμα με το έργο που είχε κολλήσει έπρεπε να επιλυθεί. Η Ενα αποφάσισε να χρησιμοποιήσει το GROW.

Το πρώτο ερώτημα που έθεσε στον εαυτό της ήταν: τι θέλω από τη συζήτηση με τη Dora; Απάντηση: Η Ενα θέλει να καταλάβει τι συμβαίνει με το έργο αυτή τη στιγμή και πώς να προχωρήσει. Το επόμενο σημείο είναι τι γνωρίζει η ίδια η Ενα αυτή τη στιγμή για το έργο: γεγονότα, σκέψεις, διαισθήσεις, ημερομηνίες, ποιοι είναι υπεύθυνοι. Στη συνέχεια η Ενα σκέφτηκε τι πρέπει να γίνει με το έργο. Ετοίμασε τουλάχιστον τρεις επιλογές. Στο τέλος, η Ενα κατάλαβε ακριβώς θα μπορούσε να κάνει στον τομέα της εξειδίκευσής της και τι να προσφέρει στη Dora να κάνει.

Η Ενα ένιωσε προετοιμασμένη για μια δύσκολη συζήτηση και πήγε να συναντήσει τη Dora.

Παράδειγμα ομαδικής συζήτησης



Ποιος είναι ο στόχος της συνάντησης; Εάν υπάρχουν πολλά σημεία που πρέπει να συζητηθούν στη συνάντηση, ποιο είναι το πιο κρίσιμο θέμα;

Έλεγχος της πραγματικότητας για κάθε θέμα. Μόνο όσοι συνδέονται πραγματικά με το θέμα εκφράζουν τις απόψεις τους (αυτοί που ενεργούν και φέρουν την ευθύνη)

Επιλογές - όλες οι ιδέες για το τι πρέπει να γίνει στη συνέχεια; Ο καθένας μπορεί να πει και να μοιραστεί. Η Ενα συγκεντρώνει όλες τις ιδέες σε ένα flipchart, για παράδειγμα

Δημιουργία ένα σχέδιο, κατανομή καθηκόντων και ευθυνών, ρόλων, ορισμός χρονοδιαγράμματος

Συμβουλές και κόλπα (προτάσεις για τους χρήστες)

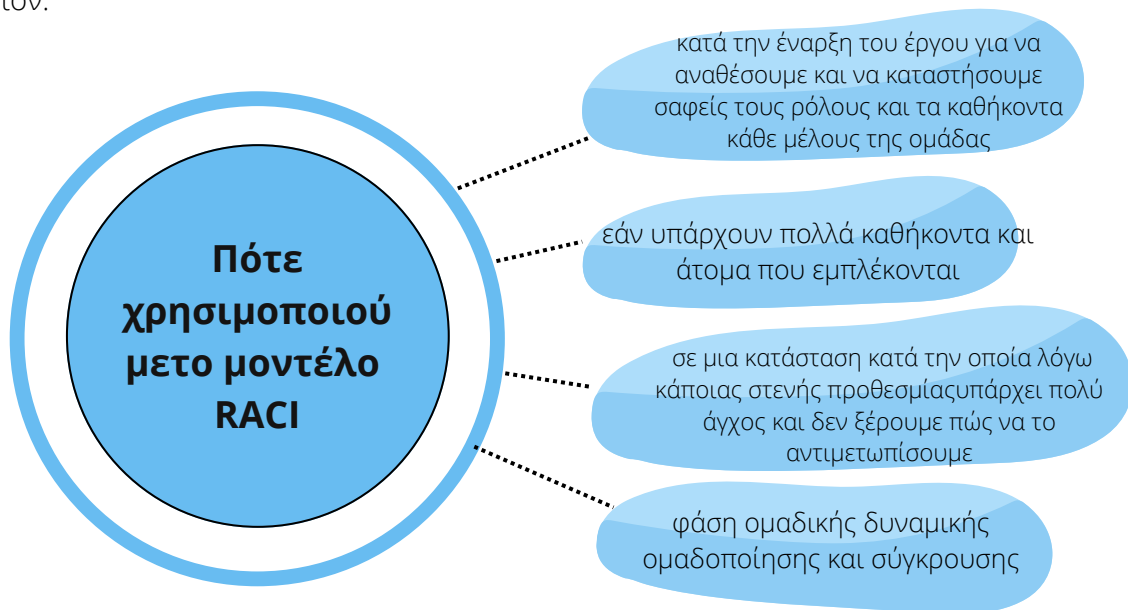
Ένας πολύ καλός τρόπος για να εξασκηθείτε στη χρήση του μοντέλου GROW είναι να αντιμετωπίσετε τις δικές σας προκλήσεις και ζητήματα. Εξασκώντας τον εαυτό σας και «ξεκολλώντας», θα μάθετε πώς να κάνετε τις πιο χρήσιμες ερωτήσεις. Στη συνέχεια, σημειώστε μερικές ερωτήσεις ως προτροπές για μελλοντικές συνεδρίες coaching.

Σκεφτείτε και μετά αντιδράστε. Σκεφτείτε πώς αντιδράτε συναισθηματικά σε μια κατάσταση. Προσδιορίστε τα εμπόδια. Σκεφτείτε πόση συγκίνηση ή συναίσθημα απαιτεί πραγματικά η κάθε κατάσταση. Παρατηρήστε θέματα και μοτίβα στη ζωή σας και εργαστείτε προς την κατεύθυνση της προσαρμογής του τρόπου με τον οποίο αντιδράτε.

Πίνακας Ρόλων και Αρμοδιοτήτων

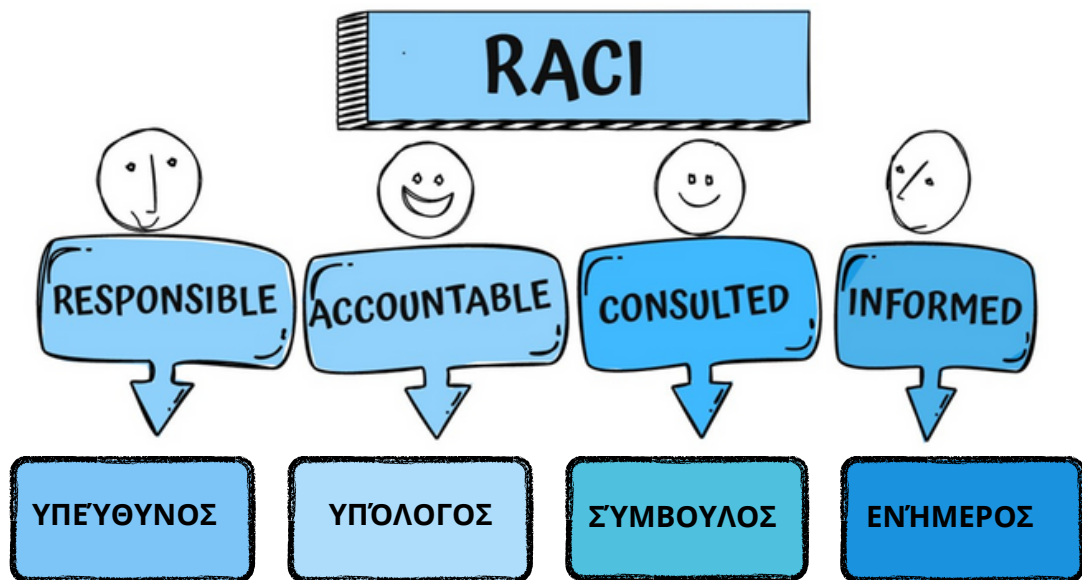
RACI

Το μοντέλο RACI προσφέρει δομή και σαφήνεια στην περιγραφή των ρόλων που διαδραματίζουν οι ενδιαφερόμενοι φορείς στο πλαίσιο ενός έργου. Ο πίνακας RACI αποσαφηνίζει τις ευθύνες και διασφαλίζει ότι όλα όσα πρέπει να γίνουν έχουν ανατεθεί σε κάποιον.



Ποια είναι τα οφέλη του μοντέλου RACI;

1. Επιτρέπει σε όλα τα μέλη της ομάδας να γνωρίζουν σε ποιον ανήκειτο έργο και κάθε δραστηριότητα.
2. Δίνει στην ομάδα άμεση επιβεβαίωση σχετικά με το ποιος κάνει.
3. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι πιο αφοσιωμένοι.
4. Μειώνει την απογοήτευση από τη διοίκηση.
5. Βοηθά στην εξοικονόμηση χρόνου στις συνεδριάσεις και στη λήψη αποφάσεων.
6. Κάνει τη διαχείριση των εργασιών της ομάδας πιο αποτελεσματική.
7. Αποφεύγεται η επίρριψη ευθυνών, καθώς ο καθένας είναι ξεκάθαρος ως προς το επίπεδο ευθύνης του για κάθε ένα από τα καθήκοντα.
8. Εξαλείφει την αλληλοεπικάλυψη των προσπαθειών.



Υπεύθυνος (Doer): Αυτό το μέλος της ομάδας κάνει τη δουλειά για την ολοκλήρωση της εργασίας.

- Κάθε εργασία χρειάζεται τουλάχιστον έναν Υπεύθυνο, αλλά δεν πειράζει να ορίσετε περισσότερους.
- Το να αναθέσετε σε πολλούς ανθρώπους την ίδια εργασία είναι ένας εξαιρετικός τρόπος να χάσετε χρόνο.
- Εάν έχετε μια γρήγορη και απλή εργασία, ο υπεύθυνος μπορεί να είναι και ο υπόλογος.

Υπόλογος (Αντιπρόσωπος): Ο προσδιορισμός «Υπόλογος» είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα, και αφορά ένα μόνο άτομο που υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με το έργο, είτε σε μορφή ενημέρωσης προόδου είτε κατά την παράδοση.

- Απλά βεβαιωθείτε ότι έχετε μόνο ένα Υπόλογο άτομο.
- Το άτομο αυτό αναθέτει εργασίες και είναι ο τελευταίος που ελέγχει την εργασία ή το παραδοτέο πριν θεωρηθεί ότι έχει ολοκληρωθεί.
- Το να είστε Υπόλογος σημαίνει ότι πρέπει να λογοδοτήσετε ή/και να υπογράψετε για το παραδοτέο και να αντιμετωπίσετε τις συνέπειες εάν αυτό δεν επιτύχει τους στόχους του.

Σύμβουλοι: Ο ισύμβουλοι είναι συνήθως τα άτομα που παρέχουν συμβουλές με βάση είτε τον αντίκτυπο που θα έχει στο μελλοντικό έργο τους, είτε τον τομέα της εμπειρογνωμοσύνης τους για το ίδιο το παραδοτέο.

- Μην έχετε πάρα πολλά συμβαλλόμενα μέρη: αυτό θα μπορούσε να επιβραδύνει την ολοκλήρωση της εργασίας. Αν πρέπει να συμβουλευτείτε πολλά άτομα πριν ολοκληρώσετε την εργασία σας, θα αποβεί χρονοβόρο ή θα καταλήξετε να έχετε αντικρουόμενες συμβουλές σχετικά με τον τρόπο ολοκλήρωσης της εργασίας.
- Κάθε παραδοτέο ενισχύεται από την επανεξέταση και τη διαβούλευση περισσότερων του ενός μελών της ομάδας.

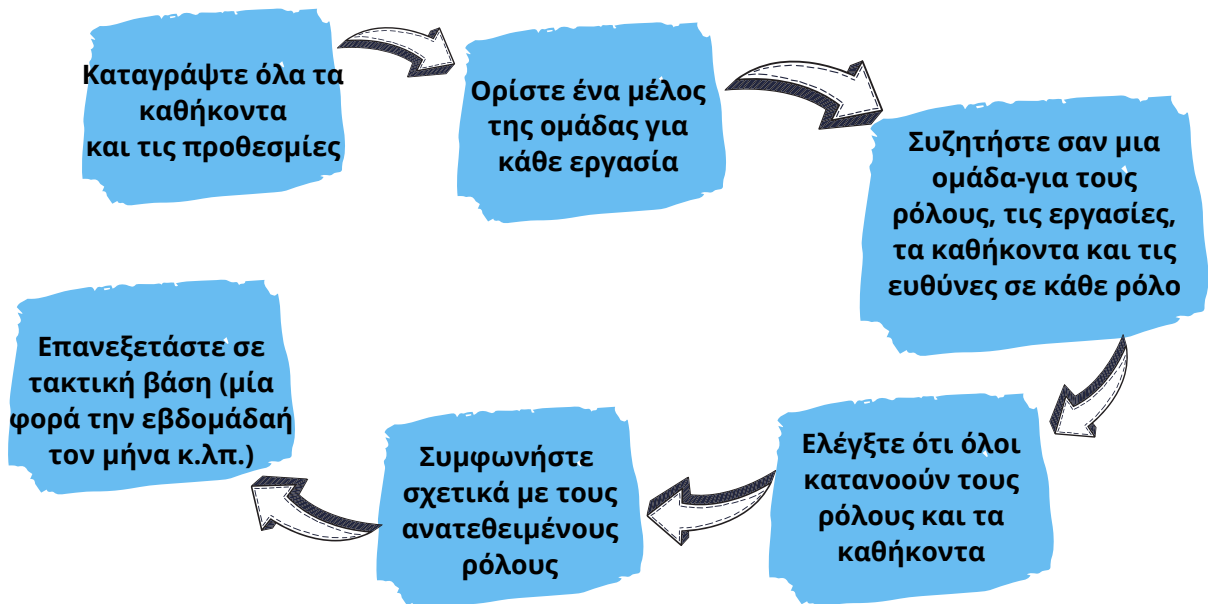
Ενήμερος: Αυτά τα μέλη της ομάδας πρέπει απλώς να γνωρίζουν την πρόοδο του έργου.

-Θα μπορούσε να είναι τόσο απλό όσο το να εξασφαλίσετε ότι όλοι έχουν πρόσβαση στο σχέδιο του έργου σας, ώστε να μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδο της διαδικασίας σε τακτική βάση (μήνα/εβδομάδα).

-Εάν κατά τη διάρκεια ενός έργου ή μιας διαδικασίας γίνονται αλλαγές που είναι κρίσιμες και όχι καθημερινής ρουτίνας.

- Τα άτομα αυτά δεν παρέχουν απαραίτητα ανατροφοδότηση, αλλά πρέπει να ενημερώνονται για τις εξελίξεις καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

Βήματα του πίνακα RACI:



Το παράδειγμα της Eva:

Εργασία	Υπεύθυνος (Doer)	Υπόλογος (Αντιπρόσωπος)	Σύμβουλοι (Υποστήριξη)	Ενήμεροι
Ανάπτυξη στρατηγικής για το δημόσιου τομέα	Eva	Μάνατζερς ανώτερου επιπέδου	Džons	Dora
Υπολογισμός κόστους για την εκπαίδευση της ομάδας και αναζήτηση της καλύτερης εταιρεία εκπαίδευσης	Dora	Eva	Hugo	Džons
Οργάνωση εκδήλωσης (συνάντηση)	Hugo	Μάνατζερς ανώτερου επιπέδου	Eva	Džons
Σύνταξη ετήσιας έκθεσης	Džons	Eva	Hugo	Dora
Επίλυση συγκρούσεων μεταξύ μελών της ομάδας	Eva	Eva	Dora	Άλλα μέλη της ομάδας

Συμβουλές και κόλπα (προτάσεις για τους χρήστες):

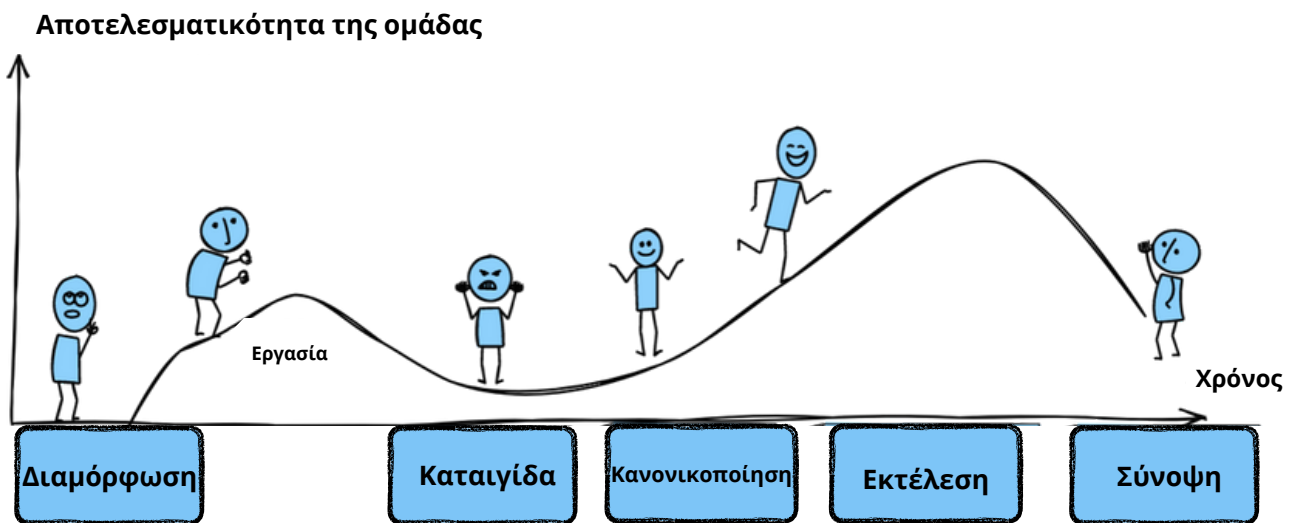
Βεβαιωθείτε ότι κανένα μέλος της ομάδας δεν είναι υπερφορτωμένο με πάρα πολλές ευθύνες και καθήκοντα.

Δε θα διορθώσει μια δυσλειτουργική ομάδα. Ο πίνακας RACI δε θα διορθώσει μια ομάδα με κακή ηθική. Για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικό το RACI, πρέπει να έχετε μια ομάδα που δεν έχει προβλήματα. Το RACI δεν είναι ένα εργαλείο που διορθώνει μια δυσλειτουργική ομάδα. Το RACI βελτιώνει τη ροή της επικοινωνίας σε μια συνεκτική ομάδα.

ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΪΕΣ

(Στάδια ανάπτυξης ομάδων Tuckman)

Οι ομαδικές διαδικασίες, ή αλλιώς γνωστά ως στάδια ανάπτυξης της ομάδας κατά Tuckman, είναι ένα πλαίσιο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ομάδες που στοχεύουν στη βελτίωση της μακροπρόθεσμης συνεργασίας και εργασίας τους, προκειμένου να επιτύχουν αποτελεσματικότερα τις εργασίες και τους στόχους που έχουν τεθεί.



Πότε να χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο:

- αρχική φάση του έργου
- συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας
- όταν υπάρχει η αίσθηση ότι ο μάνατζερ χάνει τον έλεγχο ή γίνεται υπερβολικά ελεγκτικός η ομάδα δεν είναι αποτελεσματική και παραγωγική
- υπάρχει ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο αυτής της κατάστασης

Ποια είναι τα οφέλη;

1. προετοιμάζει τον διευθυντή για τις προκλήσεις που προκύπτουν στην ομαδική εργασία
2. αυξάνει την κατανόηση της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας
3. μεγιστοποιεί την παραγωγικότητα και τη δημιουργικότητα των επιθυμητών αποτελεσμάτων
4. ενισχύει το αίσθημα της "ομάδας" σε κάθε ένα από τα μέλη

Περιγραφή του εργαλείου/μεθόδου & βήματα παράδοσης

Διαμόρφωση

Σε αυτή την αρχική φάση η ομάδα συγκροτείται ή υπάρχουν αλλαγές (αναμορφώσεις, διαρθρωτικές αλλαγές, αλλαγές στόχων ή δημιουργία νέων στόχων και έργων). Αρχικό μέρος της εργασίας, έναρξη της συνεργασίας.

Πώς να αναγνωρίσετε αυτό το στάδιο;	Ο διαχειριστής σε αυτό το στάδιο θα πρέπει:
· Όλοι δείχνουν την καλύτερη δυνατή συμπεριφορά τους. Συνήθως, η ατμόσφαιρα είναι θετική, προσεκτική και ευγενική. · Τα μέλη της ομάδας συστήνονται μεταξύ τους, παρακολουθούν και αξιολογούν ο ένας τον άλλον (ποιος είσαι; είσαι φίλος μου;). · Η ομάδα παρατηρεί τους υπάρχοντες ηγέτες της. Οι ηγέτες μπορούν να αμφισβητηθούν, να δοκιμαστούν. · Το άτομο εστιάζει στον εαυτό του (άγνοια για τους άλλους). · Το άτομο επιθυμεί να γίνει αποδεκτό και υπάρχει φόβος αποκλεισμού. · Διαδικασία καθορισμού στόχων και έναρξη έργου.	· Να επιλέξει σκόπιμα και προσεκτικά τα μέλη της ομάδας. · Να χρησιμοποιήσει δραστηριότητες που σπάνε τον πάγο για να φέρει τα μέλη πιο κοντά και να τα κάνει να νιώσουν πιο άνετα. · Να ενισχύσει τις ανοιχτές συζητήσεις σχετικά με τις προσδοκίες, τους στόχους, τους φόβους με κάθε άτομο και την ομάδα συνολικά. · Να βεβαιωθεί ότι τα μέλη κατανοούν σωστά τους ρόλους και τις ευθύνες τους. · Να διαμορφώσει τους κανόνες επικοινωνίας και σύγκρουσης της ομάδας.

Καταιγίδα

Όταν η πρόοδος είναι ανεπαρκής, τα συναισθήματα απογοήτευσης και οι συγκρούσεις αυξάνονται. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο, μετά το οποίο πολλές ομάδες μπορεί να αποτύχουν να αναπτυχθούν.

Πώς να αναγνωρίσετε αυτό το στάδιο;	Ο διαχειριστής σε αυτό το στάδιο θα πρέπει:
· Οι άνθρωποι αρχίζουν να εκφράζουν ανοιχτά τις σκέψεις και τις απόψεις τους και συχνά είναι επικριτικοί. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε δυσaréσκεια για τις συνθήκες εργασίας, την οργάνωση, τις μεθόδους κ.λπ. · Οι άνθρωποι μπορεί να κατηγορούν ο ένας τον άλλον πολύ, ατομικός ανταγωνισμός. · Προκύπτει σύγκρουση μεταξύ της ομάδας και του διευθυντή, ή των μελών της ομάδας. · Τα ασυνείδητα συναισθήματα του άγχους εκδηλώνονται, είναι ένα είδος επιθυμίας να απαλλαγούμε από την ένταση και να αποφορτιστούμε. · Οι υφιστάμενοι κανόνες παραβιάζονται και μεταρρυθμίζονται.	· Να ακούει ενεργά και να προσπαθεί να κατανοήσει τα ζητήματα και τις ανησυχίες που προκύπτουν και να ενεργεί προς την κατεύθυνση της επίλυσής τους. · Να συνεργάζεται μαζί με την ομάδα για να επανεξετάζει και να ανακατανέμει τους ρόλους, όταν αυτό χρειάζεται, για να υποστηρίξει την ομαδική εργασία. · Να ενισχύσει την κουλτούρα του χώρου εργασίας και να εκπαιδεύσει τα μέλη της ομάδας προς την κατεύθυνση της ανοιχτής έκφρασης των συγκρούσεων και των απογοητεύσεών τους. · Να χρησιμοποιήσει μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων (παύση, χιούμορ, διαμεσολαβητής, προϊστάμενος.)

Κανονικοποίηση

Στο στάδιο αυτό αναπτύσσεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη μπορούν να συζητούν και να επιλύουν αποτελεσματικά τις διαφορές τους, να προσφέρουν προτάσεις και εποικοδομητική ανατροφοδότηση στους συναδέλφους τους για βελτίωση. Έχει επιτευχθεί μια ισορροπία και η προσοχή και η ενέργεια είναι στραμμένη στην επίτευξη των ορόσημων της εργασίας.

Πώς να αναγνωρίσετε αυτό το στάδιο;	Ο διαχειριστής σε αυτό το στάδιο θα πρέπει:
· Οι άνθρωποι αποκτούν μεγαλύτερη επίγνωση των θέσεων και των ρόλων τους στην ομάδα. Η ομάδα προσεγγίζει σταδιακά το επίπεδο του αυτοελέγχου. · Ο ρόλος του ηγέτη στην ομάδα αλλάζει επίσης. Από αφεντικό, ο μάνατζερ γίνεται συντονιστής και συνάδελφος. · Ο μάνατζερ γίνεται πιο δημοκρατικός, χρησιμοποιεί συλλογικές μεθόδους εργασίας. · Η ομάδα αποδέχεται τους εσωτερικούς κανόνες σχετικά με τη συμπεριφορά, τις αξίες και τη στάση.	· Να συζητήσει τους ρόλους των μελών της ομάδας και τους καταναίμει ξανά όπως στη φάση διαμόρφωσης (Ποιος είναι ποιος; Γιατί είμαστε εδώ; Τι θέλουμε από την ομάδα;) · Να κάνει brainstorm σχετικά με τα μέχρι στιγμής επιτευχθέντα αποτελέσματα και να ζητήσει τη συμβολή όλων των μελών. · Να προσφέρει νέες ιδέες και προτάσεις και να αξιοποιήσει περισσότερους πόρους. · Όταν οι συγκρούσεις επιμένουν, να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία. · Να καθοδηγήσει την ομάδα να χρησιμοποιεί μεθόδους επίλυσης προβλημάτων με σύνεση. Να κανονικοποιήσει τη λήψη και την παροχή ανατροφοδότησης.

Εκτέλεση

Τα αποτελέσματα της σκληρής δουλειάς αρχίζουν να φαίνονται και τα συναισθήματα ενθουσιασμού και διασκέδασης είναι πιο εμφανή. Η ομάδα είναι πλήρως λειτουργική και με αυτοπεποίθηση και μπορεί να αναδιοργανώνεται με ευελιξία. Τα μέλη μπορούν πλέον να λειτουργούν άψογα σε ομάδες, υποομάδες ή ανεξάρτητα, και τα προβλήματα προλαμβάνονται ή επιλύονται καθώς εμφανίζονται.

Πώς να αναγνωρίσετε αυτό το στάδιο;	Ο διαχειριστής σε αυτό το στάδιο θα πρέπει:
· Η ομάδα μαθαίνει δεξιότητες και τις χρησιμοποιεί για να συζητά θέματα και να λαμβάνει αποφάσεις γρήγορα και αποτελεσματικά. · Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν τα δυνατά σημεία και τα ταλέντα του καθενός. · Αυτό επιτρέπει στην ομάδα να επιτυγχάνει γρήγορα αποτελέσματα και με επιτυχία με βάση τους εσωτερικούς κανόνες της ομάδας. · Η επιρροή του ηγέτη είναι εξίσου μεγάλη με την ικανότητα της ομάδας να οργανώνεται και να επιλύει μόνη της τα προβλήματά της. · Η ομαδική κουλτούρα, η ηθική, η αλληλεπίδραση υλοποιούνται.	· Να παρατηρεί, να ερευνά και να σχολιάζει τι πηγαίνει καλά ή τι πρέπει να βελτιωθεί. · Να θυμάται και να έχει επίγνωση ότι είναι ηγέτης και να δραστηριοποιείται λιγότερο ως ελεγκτής (αφεντικό). · Να οργανώνει τελετές, τελετουργίες ή δραστηριότητες για τον εορτασμό των επιτευγμάτων. · Να χρησιμοποιεί ή να προτείνει δραστηριότητες ένταξης που δίνουν στα νέα μέλη την αίσθηση της αποδοχής και της εκτίμησης της σκληρής εργασίας και της αφοσίωσής τους.

Σύνοψη

Οι εργασίες ολοκληρώνονται. Είναι σημαντικό να γιορτάσετε τα επιτεύγματα της ομάδας ή/και να αναλύσετε την αποτυχία της.

Πώς να αναγνωρίσετε αυτό το στάδιο;	Ο διαχειριστής σε αυτό το στάδιο θα πρέπει:
• Η αποδέσμευση από αυτή τη δομή της ομάδας μετά την εντατική ομαδική εργασία μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα και συναισθήματα θλίψης στα μέλη της ομάδας. • Ο καθένας παραμένει στη θέση του, ενώ ο πυρήνας της ομάδας παραμένει και συμπληρώνεται από νέα μέλη της ομάδας που έχουν τις δικές τους δεξιότητες, εμπειρία και γνώσεις.	• Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει τις προσπάθειες της ομάδας και των μελών ξεχωριστά. • Να συζητήσει αυτήν την ολοκλήρωση με τα μέλη και να ενθαρρύνει τη συζήτηση σχετικά με τα συναισθήματά τους και τα μελλοντικά βήματα της καριέρας τους. • Να ακούει και να προσφέρει συμβουλές με βάση τις δεξιότητες και τις ικανότητες. • Να κλείσει με μια γιορτή που θα τιμά την ομάδα και τα μέλη της.

Συμβουλές και κόλπα (προτάσεις για τους χρήστες)

Αυτή η μέθοδος συνδέεται με όλες τις άλλες μεθόδους αυτής της εργαλειοθήκης.

Μετά τον αρχικό κύκλο, η ομάδα περνάει ξανά από όλα τα στάδια, αλλά πολύ πιο γρήγορα, επειδή η ομάδα έχει ήδη εμπειρία, γνώση και εσωτερική κουλτούρα.

Ο μάνατζερ θα πρέπει να εξετάσει πόσο φιλόδοξο είναι το έργο και πόσο μεγάλος είναι ο στόχος του έργου.

Ο μάνατζερ πρέπει να δίνει προσοχή στο πολιτισμικό υπόβαθρο- ποικιλομορφία της ομάδας.

Κλείσιμο

Η Ενα χρησιμοποιούσε ένα από τα εργαλεία του εγχειριδίου κάθε μέρα.

Η Ενα είχε μια ομαδική συνάντηση τη Δευτέρα, κατά την οποία άκουσε με «διαφορετικά αυτιά», γεγονός που της επέτρεψε να κατανοήσει καλύτερα την ομάδα, έκανε ουσιαστικές και αποτελεσματικές ερωτήσεις για να προχωρήσουν οι διαδικασίες και τα καθήκοντα, και χρησιμοποίησε τα διάφορα εργαλεία ανατροφοδότησης. Αυτό επέτρεψε στην Ενα τόσο να λαμβάνει όσο και να παραδίδει ποιοτικά μηνύματα.

Την Τρίτη υπήρχαν συσκέψεις ηγεσίας για τις οποίες η Ενα προετοιμαζόταν χρησιμοποιώντας το μοντέλο GROW: συγκεντρώνοντας όλα τα δεδομένα για την πραγματικότητα, προγραμματίζοντας τι πρέπει να κάνει και τις τρεις πρώτες εργασίες που πρέπει να ζητήσει ή/και να αρχίσει να κάνει.

Υπήρχε πολλή δουλειά την Τετάρτη, οπότε η Ενα ξαναδιάβασε για τους στόχους SMART και συνέταξε ένα καθημερινό σχέδιο με βάση τη στρατηγική των έξυπνων στόχων. Αυτό της επέτρεψε να μην μπερδευτεί και να μην καταπονηθεί στον καθημερινό αγώνα.

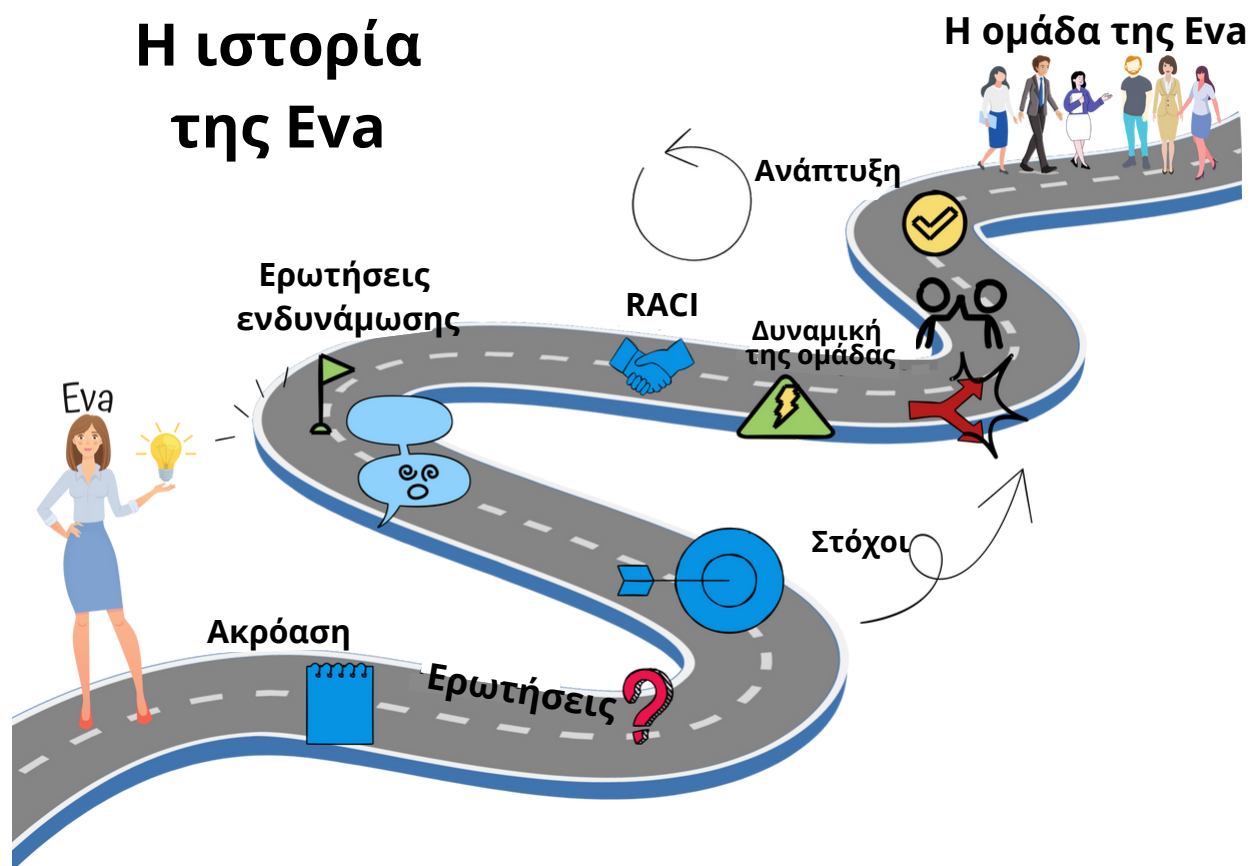
Η ομάδα έπρεπε να αρχίσει να σκέφτεται την επόμενη εβδομάδα και τον φόρτο εργασίας την Πέμπτη. Το μοντέλο RACI τους βοήθησε να κατανοήσουν το ρόλο κάθε μέλους της ομάδας, τον όγκο εργασίας και να τον καταναείμουν ισότιμα μεταξύ των μελών της ομάδας.

Έκαναν τις καθημερινές εργασίες την Παρασκευή πριν από το Σαββατοκύριακο, όταν τα μοντέλα GROW και SMART ήρθαν σε βοήθεια για να αξιολογήσουν και να κάνουν τις απαραίτητες βελτιώσεις.

Όταν μερικές φορές η Ενα ένιωθε ότι δεν αντιμετώπιζε αποτελεσματικά την ομάδα ή ότι τίποτα δεν λειτουργούσε, τότε καθόταν και διάβαζε τα πάντα για τη δυναμική της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο, δεν έχανε την εξέλιξη της ομάδας και τη φάση της σύγκρουσης όπου μπορεί κανείς να κολλήσει.

Αλλά πάνω απ' όλα, η Ενα χρησιμοποίησε ενεργή ακρόαση και ερωτήσεις που εξασφάλισαν ότι δεν υπήρχε απλώς μια ανούσια συζήτηση. Οι συζητήσεις ήταν επικοινωνιακές, σχετικές και ουσιαστικές.

Η ιστορία της Ενα



Βιβλιογραφικές αναφορές (συγγραφέας) & προτεινόμενη βιβλιογραφία

1. 21 efektīvas atgriezeniskās saites sastāvdaļa. (n.d.). Iegūts no TalkDesk: <https://www.talkdesk.com/resources/infographics/21-components-of-effective-feedback/>
2. 3 klausīšanās līmeņi. Kad domāt, kad koncentrēties un kad atkāpties. (n.d.). Iegūts no The People Piece: <https://www.peoplepiece.com/our-insights/levels-of-listening>
3. 4 pušu komunikācijas modelis. (2020). Iegūts no Project Management: <https://projectmanagement.guide/4-sides-model-of-communication/>
4. Aktīva klausīšanās. (2022). Iegūts no Skills You Need: <https://www.skillsyouneed.com/ips/active-listening.html>
5. Aktīva klausīšanās. Uzklusiet, ko cilvēki patiešām saka. (2001). Iegūts no MindTools: <https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm>
6. Clutterbuck, D. (2020). Komandas koučings darbā 2: Plašākā rokasgrāmata par komandas koučingu. Nicholas Brealey; 4. izdevums
7. Līdzautors, A. (2016. gada 26. oktobris). Labāki jautājumi nodrošina labākus rezultātus. Iegūts no Forbes: <https://www.forbes.com/sites/aileron/2016/10/26/better-questions-get-better-results/?sh=963439b53b94>
8. Dana Miranda, Rob Watts. (2022. gada 25. marts) Kas ir AGKI shēma? Kā šis projektu vadības rīks var palielināt jūsu produktivitāti. Iegūts no Forbes Advisor: <https://www.forbes.com/advisor/business/raci-chart/>
9. Daniel J. Levi, David A. Askay . (2020). Grupu dinamika komandām. SAGE Publications, Inc; 6. izdevums.
10. David Clutterbuck, David Megginson . (2009). Tālāki koučinga un mentoringa paņēmieni. Taylor & Francis; 1. izdevums.
11. David Clutterbuck, Tammy Turner, Colm Murphy. (2021). E-grāmata: Komandas koučinga rokasgrāmata Open University Press.
12. English, S. S. (2021). Četru pušu modeļa skaidrojums - Šulca fon Tūna komunikācijas kvadrāts. Iegūts no YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=nqZNuV83fCg>
13. Erin Hueffner, Staff Writer. (2021, Dec 15). Atsauksmes veidlapu piemēri, veidnes un kā uzrakstīt savu veidlapu. Iegūts no Zendesk Blog: <https://www.zendesk.com/blog/customer-feedback-forms/>
14. Četru pušu modelis. (2014, Jun 9). Iegūts no Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Four-sides_model
15. Göke, N. (2020). 4 ausu komunikācijas modelis. Iegūts no <https://www.theladders.com/career-advice/the-4-ears-model-of-communication>
16. Goldsmith, M. (2015, Aug 7). Sešu daļu struktūra skaidras un īstenojamas atgriezeniskās saites sniegšanai. Iegūts no Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/08/a-6-part-structure-for-giving-clear-and-actionable-feedback>
17. Helfand, H. (2020). Dinamiskā komandas maiņa: Komandu maiņas māksla un gudrība. O'Reilly Media; 2. izdevums.
18. Hirsch, J. (2020. gada 1. jūnijs). Laba atgriezeniskā saite ir divvirzienu saruna. Iegūts no Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/06/good-feedback-is-a-two-way-conversation>

19. Jackson, K. (2017). Nozīmīgi jautājumi komandas IZAUGSMEI Koučinga sarunu rīku komplekts vadītājiem un līderiem. Careerbalance Ltd.
20. Jackson, T. (2018. gada 11. aprīlis). Kā [un kāpēc] īstenot AGKI matricu. Iegūts no ClearPoint Strategy: <https://www.clearpointstrategy.com/raci-matrix/>
21. Kahansky, N. (2021. gada 7. oktobris). Konstruktīvas atgriezeniskās saites piemēri: 4 soļu ceļvedis. Iegūts no Hypercontext: <https://hypercontext.com/blog/communication/constructive-feedback-renninger>
22. Lister, M. (2021, Nov 10). Trīs klausīšanās līmeņi. Iegūts no Co-Active Training Institute: <https://coactive.com/blog/levels-of-listening/>
23. Littlefield, C. (2017). Uzdodiet pārlicinošus jautājumus: Veidojiet sarunas, kas ir svarīgas. CreateSpace Independent Publishing Platform.
24. Mull, J. (2018). Vairs nekādu drāmu: Izbeigt tenkas, kliķes un citas ķibeles, kas kaitē komandām darbavietā. CreateSpace Independent Publishing Platform.
25. Barjeru pārvarēšana aktīvai uzklausišanai. (2022). Iegūts no Change Factory: <https://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/overcoming-barriers-to-active-listening/>
26. Q, S. (2004). IZMANTOJIET DESK SAREŽĢĪTĀM SARUNĀM. Iegūts no Studer Education: <https://www.studereducation.com/use-d-e-s-k-for-difficult-conversations/>
27. Robinson, E. (2021, Dec 10). Kāpēc darbiniekiem ir svarīga atgriezeniskā saite + kā to sniegt un saņemt. Iegūts no Hotjar: <https://www.hotjar.com/blog/employee-feedback/>
28. Russell, M. (2017, Nov 27). Stratēģiskā vadība: 3 klausīšanās līmeņi. Iegūts no The Startup: <https://medium.com/swlh/strategic-leadership-the-3-levels-of-listening-e3f0c27f8d01>
29. Sandy Ogg, Tero J. Kauppinen. (2019). Izaugsme: Izpilddirektora galvenā rokasgrāmata par to, kā trenēt vērtības radīšanu. ForbesBooks.
30. SANTOS, J. M. (2021. gada 15. aprīlis). Izpratne par atbildības piešķiršanas matricu (AGKI matrica). Iegūts no The Ultimate References for Project Managers: <https://project-management.com/understanding-responsibility-assignment-matrix-raci-matrix/>
31. Schiffer, V. (2017. gada 1. maijs). Nesaprašanās māksla un 4 pušu komunikācijas modelis. Iegūts no SEEK blog: <https://medium.com/seek-blog/the-art-of-misunderstanding-and-the-4-sides-model-of-communication-7188408457ba>
32. Stanier, M. B. (2016). Koučinga paradums: Mazāk sakiet, vairāk jautājiet un uz visiem laikiem mainiet veidu, kā vadāt. Ottawa: Two Books.
33. Stephanie, N. (2020). Iekšējie jautājumi: Seši spēcinoši jautājumi, uz kuriem tikai jūs varat atbildēt. Both/ And Books.
34. Thun, F. S. (n.d.). Šulca fon Tūna komunikācijas modelis. Iegūts no Academy for Conflict Transformation: <https://laofutze.files.wordpress.com/2010/04/schulzvonhun.pdf>
35. Tony Stoltzfus. (2008). Koučinga jautājumi: Kouča rokasgrāmata par spēcinošām jautāšanas prasmēm. Coach22 Bookstore LLC.
36. Vilster, O. (2020, Jan 7). Iedrošinošas organizācijas: 20 jautājumi iedrošināšanas novērtēšanai. Iegūts no LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/empowering-organisations-20-questions-evaluating-ole-vilster/>
37. Whitmore, J. (2009). Koučings veikspējas uzlabošanai. London: Nicholas Brealey Publishing