



People Management Skills

Δεκέμβριος 2023

Γιάννης Ξηρογιαννόπουλος

Περιεχόμενα

Θέμα

Σελίδα

• Μαθησιακοί στόχοι	➤ 3
• Η Ηγεσία	➤ 4
• Η τέχνη του Management	➤ 16
• Ο προγραμματισμός	➤ 27
• Η οργάνωση (ομάδες & χρόνος)	➤ 37
• Διοίκηση & Συντονισμός	➤ 106
• Συμπεράσματα	➤ 141

Σημείωση: Τα πνευματικά δικαιώματα και οι σημειώσεις της παρούσας παρουσίασης (σύνολο 143 διαφάνειες) είναι περιουσιακά στοιχεία και ανήκουν στην YX Consult IKE. Η χρήση του παρόντος υλικού επιτρέπεται αποκλειστικά στα πλαίσια του σεμιναρίου “People Management Skills” της «ARKAS HELLAS S.A.»

Μαθησιακοί στόχοι



- Η αντίληψη της ηγεσίας
- Η αντίληψη του management
- Ο προγραμματισμός
- Η οργάνωση και η διαχείριση
 - Των ομάδων
 - Του χρόνου
- Η διοίκηση & ο συντονισμός



Ηγεσία / Leadership

Management vs. Ηγεσία (Leadership)

- Η ηγεσία δημιουργεί περιβάλλοντα που επηρεάζουν τους άλλους για την επίτευξη των στόχων της ομάδας
 - Οι άνθρωποι υποστηρίζουν αυτά που δημιουργούν
 - Έμφαση στη διαπροσωπική συμπεριφορά
- Management είναι η δημιουργία, υλοποίηση και παρακολούθηση διαδικασιών
 - Οι άνθρωποι υποστηρίζουν μια διαδικασία που τους βοηθά να πετύχουν
 - Διεκπεραίωση εργασιών μέσω άλλων ατόμων για την επίτευξη δηλωμένων οργανωτικών στόχων.
- Manage the system, lead the people.

Management vs. Ηγεσία (Leadership)

- Ηγεσία = Άνθρωποι
 - Επικοινωνία
 - Αναγνώριση των ανθρώπινων δυνατοτήτων
 - Καθοδήγηση ομάδων
 - Λήψη αποφάσεων
 - Διαχείριση λαθών
- Management = Διαδικασίες
 - Επίτευξη αποτελεσμάτων
 - Διαδικασία καινοτομίας
 - Διαδικασία προγραμματισμού
 - Διαδικασία εκχώρησης (delegation)
 - Διαδικασία μέτρησης απόδοσης
 - Διαδικασίες καθοδήγησης και αξιολόγησης

Αφεντικό vs. Ηγέτης

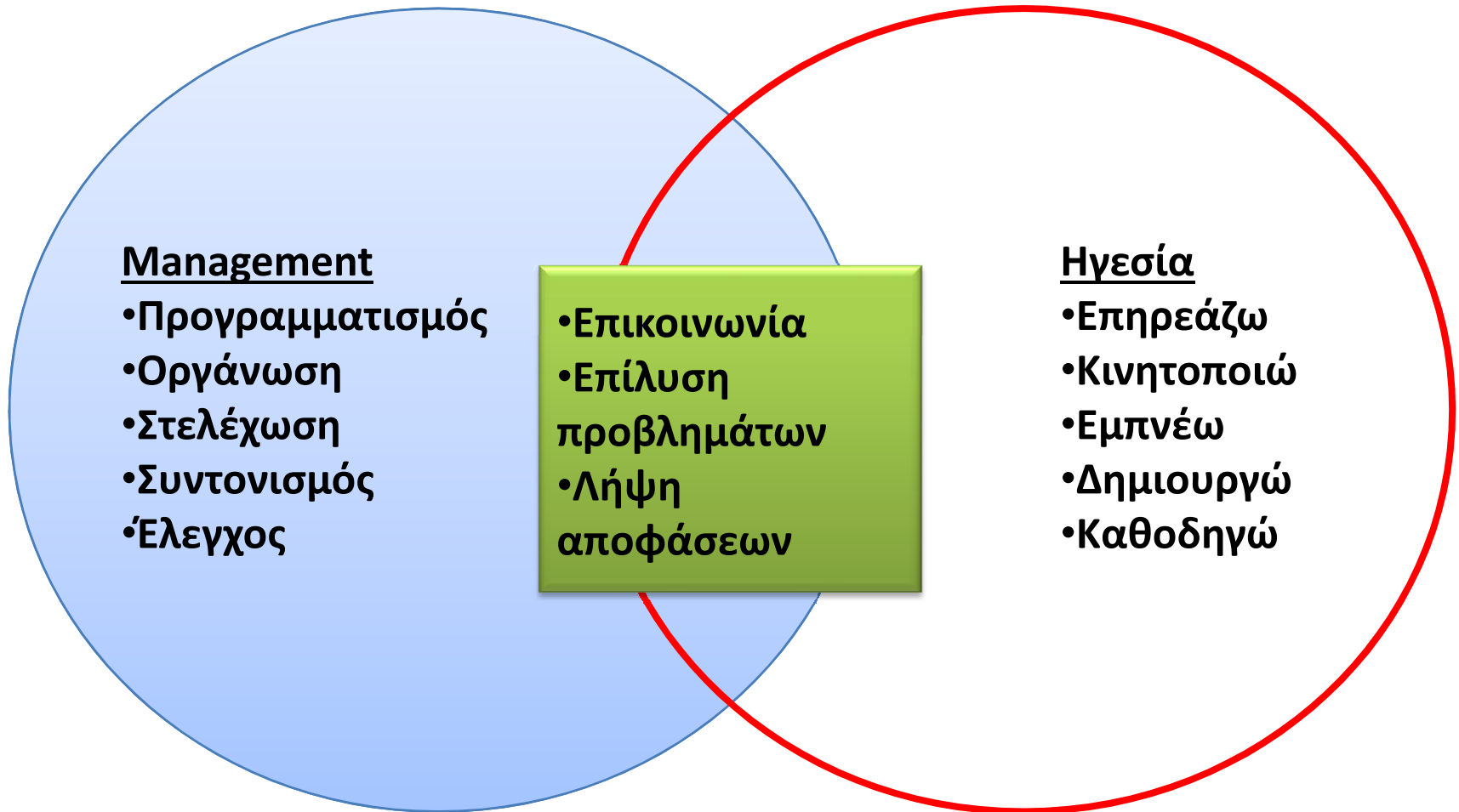
Αφεντικό

- Οδηγεί τους εργαζόμενους
- Εξαρτάται από την εξουσία
- Εμπνέει φόβο
- Λέει εγώ
- Κατηγορεί για την αποτυχία
- Γνωρίζει πως γίνονται όλα...
- Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους
- Παίρνει τα εύσημα
- Δίνει εντολές
- Λέει κάνε

Ηγέτης

- ...Τους κοιτάζει
- ...Από την καλή θέληση
- ...Προκαλεί ενθουσιασμό
- ...Λέει εμείς
- ...Επιδιορθώνει στην αποτυχία
- ...Δείχνει πως γίνονται
- ...Εξελίσσει τους ανθρώπους
- ...Δίνει εύσημα
- ...Ρωτάει
- ...Λέει πάμε

Η σύγκλιση



Η σημασία της ηγεσίας

- Η καλή ηγεσία περιλαμβάνει την ανάθεση και την ενδυνάμωση.
- Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία.
- Η σχέση ηγέτη – ακόλουθου είναι αμφίδρομη.
- Φαίνεται να υπάρχει μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της ηγεσίας και του κινήτρου και της ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Η ηγεσία συνδέεται συχνά με την πρόθυμη και ενθουσιώδη συμπεριφορά των ακολούθων και δεν λαμβάνει χώρα απαραίτητα στα πλαίσια της ιεραρχικής δομής του οργανισμού.

Στυλ ηγεσίας

- Το στυλ ηγεσίας είναι ο τρόπος με τον οποίο ο διευθυντής συνήθως συμπεριφέρεται στα μέλη της ομάδας
- 4 στυλ ηγεσίας:
 - Αυταρχικό
 - Υποστηρικτικό
 - Συμμετοχικό
 - Προσαρμοσμένο στο αποτέλεσμα
- Και τα τέσσερα στυλ ηγεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το ίδιο άτομο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και σε διαφορετικές καταστάσεις

5 ηγετικά χαρακτηριστικά

- Θάρρος
 - Να κάνουμε το σωστό και να ξεπερνάμε τα εμπόδια
- Αυτοπεποίθηση
 - Η πίστη στην ικανότητα να κάνουμε τα πράγματα να συμβαίνουν
- Επικέντρωση
 - Επιμονή και εστίαση
- Πάθος
 - Για ό,τι κάνουμε
- Αξίες
 - Ισχυρή αίσθηση προτύπων συμπεριφοράς

Χαρισματικοί ηγέτες

- Οι χαρισματικοί ηγέτες μεταμορφώνουν τους οπαδούς τους μεταλλάσσοντας τους στόχους, τις αξίες, τις ανάγκες, τις πεποιθήσεις και τις φιλοδοξίες τους.
- Το πετυχαίνουν επεμβαίνοντας στις αντιλήψεις των οπαδών τους - δηλαδή τις αξίες και την προσωπική τους ταυτότητα
- Ηγούνται πάντοτε με το παράδειγμα

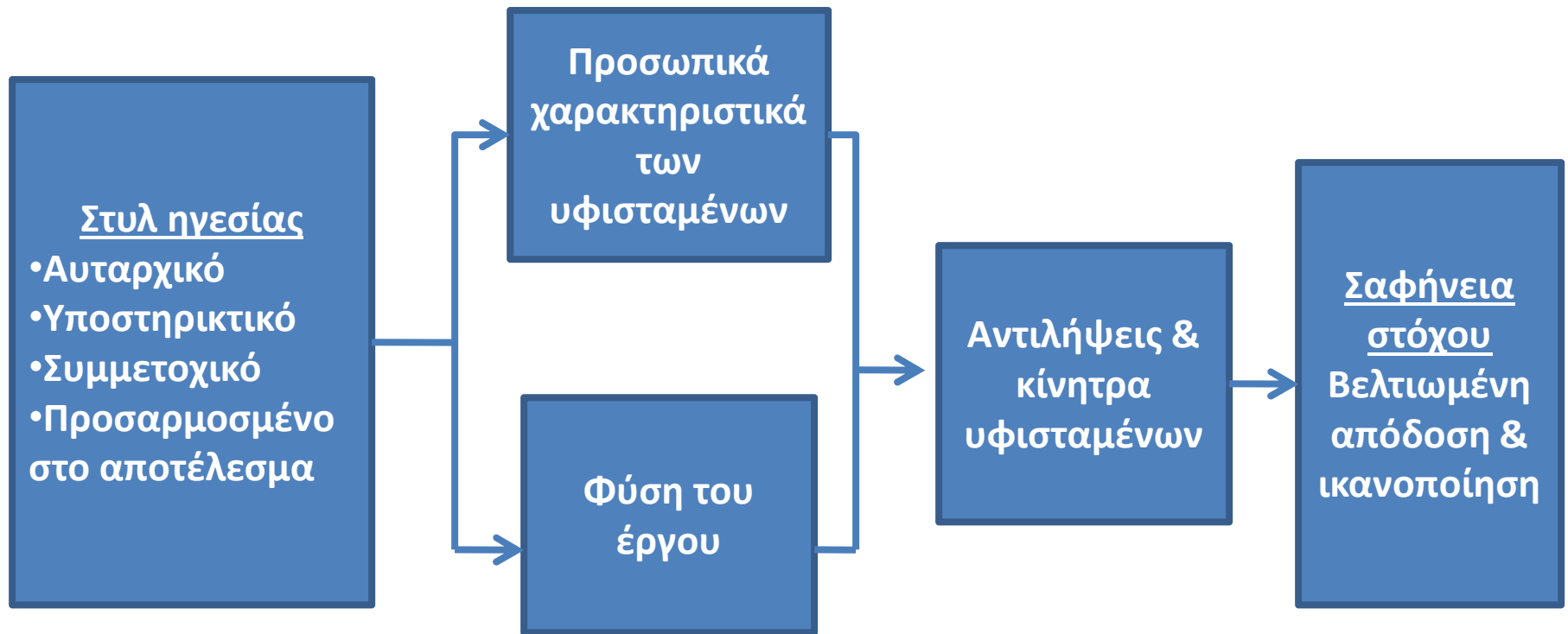
Οι ηγέτες του μέλλοντος

- Οραματίζονται συλλογικά
- Ισορροπούν το βραχυπρόθεσμο με το πιο μακροπρόθεσμο
- Δημιουργούν έναν οργανισμό που εκτιμά τους ανθρώπους
- Κατανοούν την πραγματική κατάσταση του οργανισμού

Νέες ικανότητες & δεξιότητες

- Ο νέος ηγέτης κατανοεί και εφαρμόζει τη δύναμη της εκτίμησης
- Ο νέος ηγέτης υπενθυμίζει συνεχώς στους ανθρώπους τι είναι σημαντικό
- Ο νέος ηγέτης εμπνέει και διατηρεί εμπιστοσύνη
- Ο νέος ηγέτης και οι ακόλουθοί του είναι στενοί σύμμαχοι

Σύνδεση της ηγεσίας με τον στόχο





Η τέχνη του Management

Τι είναι το management;

- **Management**
 - Η διαδικασία διεκπεραίωσης των εργασιών, αποτελεσματικά και αποδοτικά, με και μέσω άλλων ανθρώπων
- Στις ημέρες μας μεταφράζεται ως:
 - Απομάκρυνση από την επίτευξη αποτελεσμάτων με στενό έλεγχο των εργαζομένων
 - Όλο και περισσότερο αναπτύσσοντας ένα περιβάλλον καθοδήγησης, υποστήριξης και ενδυνάμωσης.



Αποδοτικότητα vs Αποτελεσματικότητα

- **Αποδοτικότητα**
 - Η σωστή εκτέλεση του έργου και η διασφάλιση της μέγιστης δυνατής παραγωγής με την ελάχιστη εισροή πόρων
- **Αποτελεσματικότητα**
 - Η σωστή διεκπεραίωση των εργασιών ή η ολοκλήρωση δραστηριοτήτων, ώστε να κατακτώνται οι στόχοι του οργανισμού

Αποδοτικότητα vs Αποτελεσματικότητα



Αρχές αποτελεσματικού management

- Μοιραστείτε τις πληροφορίες
- Η αλλαγή είναι συνεχής και πρέπει να είναι διαχειρίσιμη
- Οι σχέσεις έχουν σημασία
- Η επένδυση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι σημαντική
- Η ευθυγράμμιση της κατεύθυνσης είναι σημαντική
- Η πρωτοβουλία είναι σημαντική
- Συγκρίνετε μόνο με τους καλύτερους

Η πολύπλευρη πλευρά του Management



Η φύση της δουλειάς

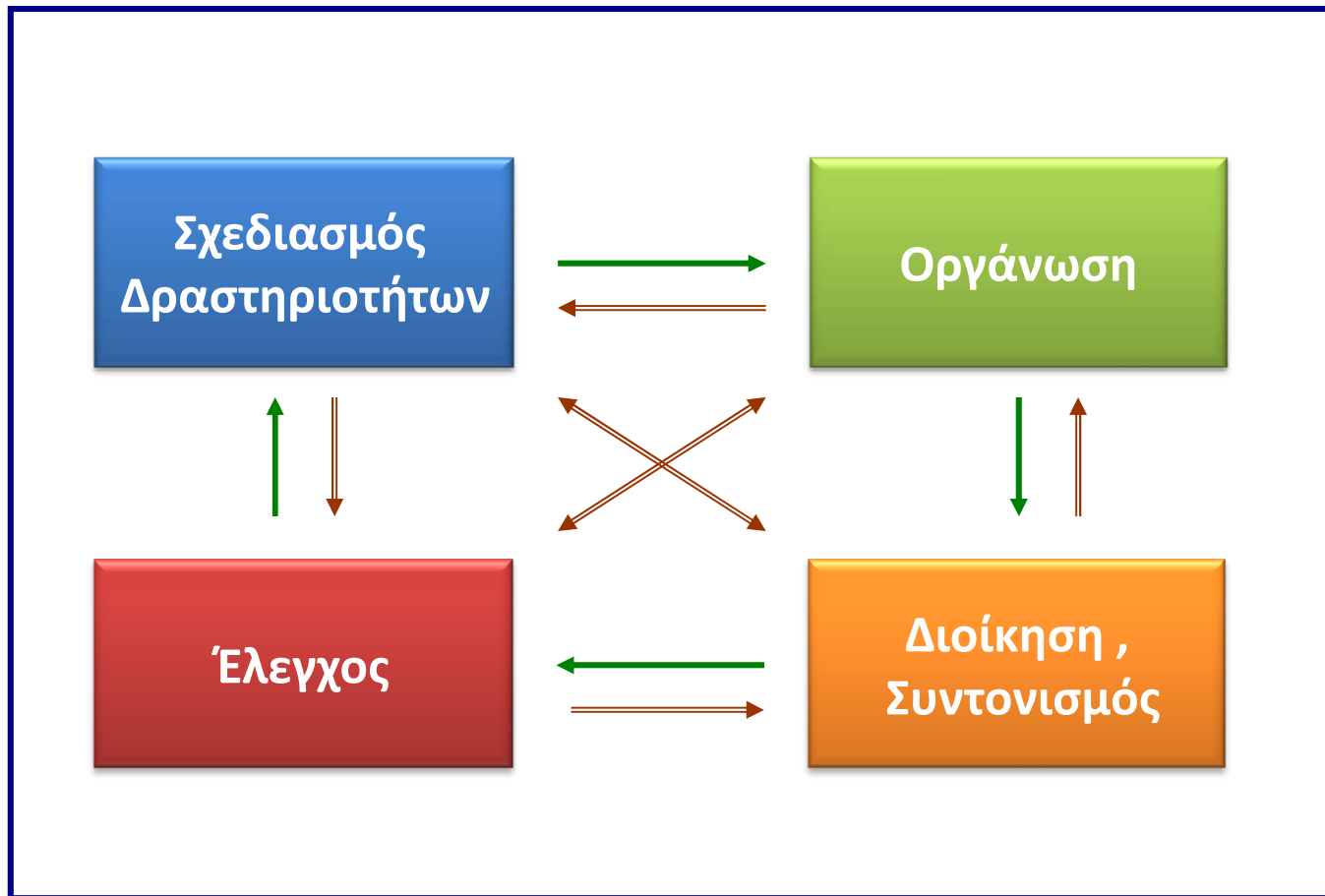
B.O.D. Στόχοι και πολιτικές

Management Εφαρμογή & Εκτέλεση

Αποσαφήνιση στόχων
Προγραμματισμός εργασιών
Οργάνωση δραστηριοτήτων
Καθοδήγηση
Έλεγχος απόδοσης

Επίτευξη στόχων στα πλαίσια της πολιτικής

Από την θεωρία στην πράξη



Θεωρία



Στην Πράξη

Σε τι διαφέρουν οι managers;

- **Εργαζόμενοι σε μη διοικητικές θέσεις**
 - Άνθρωποι που αναλαμβάνουν απευθείας την εκπόνηση μιας εργασίας ή καθήκοντος και δεν φέρουν ευθύνη για την επιστασία της δουλειάς άλλων
- **Managers**
 - Άτομα σε έναν οργανισμό που κατευθύνουν και επιβλέπουν τις δραστηριότητες άλλων ατόμων στον ίδιο οργανισμό

Οι 4 κρίσιμες δεξιότητες των managers

- **Νοητικές**
 - Για την ανάλυση και διάγνωση περίπλοκων καταστάσεων
- **Διαπροσωπικές**
 - Για να επικοινωνούν, να παρακινούν, να συμβουλεύουν και να αναθέτουν εργασίες
- **Τεχνικές**
 - Όταν απαιτούνται εξειδικευμένες επαγγελματικές γνώσεις
- **Πολιτικές**
 - Για την οικοδόμηση μιας βάσης ισχύος και την εδραίωση των κατάλληλων διασυνδέσεων

Στρατηγικές για Managers

1. Ανάπτυξη ηγεσίας
2. Διαχείριση των αλλαγών
3. Διαμόρφωση κουλτούρας
4. Δίκαια διαχείριση
5. Εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της οργάνωσης
6. Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
7. Επίτευξη συνεχούς ανανέωσης
8. Διαχείριση των κινήτρων
9. Λειτουργία ομαδικής εργασίας
10. Επίτευξη συνολικής ποιότητας στη διαχείριση



Planning

Προγραμματισμός

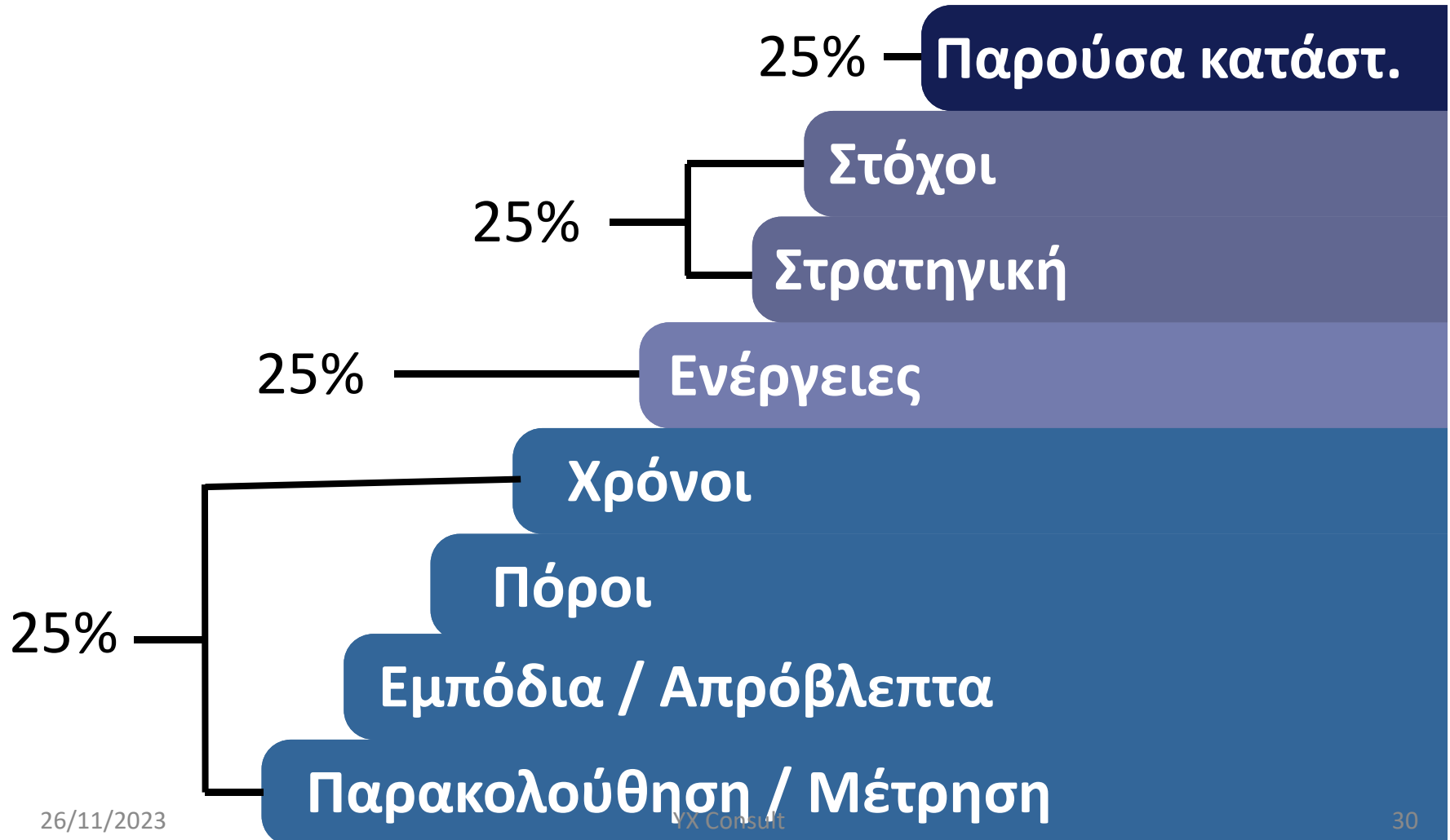
Κύκλος Στρατηγικού Προγραμματισμού



Η διαδικασία του προγραμματισμού



Απαίτηση προσπάθειας



S.W.O.T. Analysis

Strengths

Advantages
Capabilities
Resources, Assets, People
Marketing - reach, distribution, awareness



Weaknesses

Lack of competitive strength
Financials
Our vulnerabilities
Timescales, deadlines and pressures
Continuity, supply chain robustness



Opportunities

Market developments
Business and product development



Threats

Environmental effects
Market demand
Obstacles



V.M.V. & O.S.T.



V. M. V.

Όραμα Vision

Εμπνέει τους
εργαζόμενους –
Αόρατο χέρι

Δείχνει το δρόμο -
Καθοδηγεί

Οδηγεί στην Αποστολή

Αποστολή Mission

Δηλώνει
Ποιοι Είμαστε?

Γιατί βρισκόμαστε
εδώ?
Τι εξυπηρετούμε?

Η βάση για το χτίσιμο
της στρατηγικής

Αξίες Values

Τα θεμέλια μας
Η κουλτούρα της
εταιρίας

Διαμορφώνουν τις
επιθυμητές
συμπεριφορές προς
τους συνεργάτες,
τους εργαζόμενους, το
περιβάλλον, την
κοινωνία

Οι στόχοι ... (S.M.A.R.T.)

- **S**pecific (Ακριβής)
- **M**easurable (Μετρήσιμος)
- **A**ttainable (Επιτεύξιμος)
- **R**elevant (Σχετικός)
- **T**ime framed (Χρονικά προσδιορισμένος)



Οι στόχοι ...από SMART σε... SMARTER

Manager

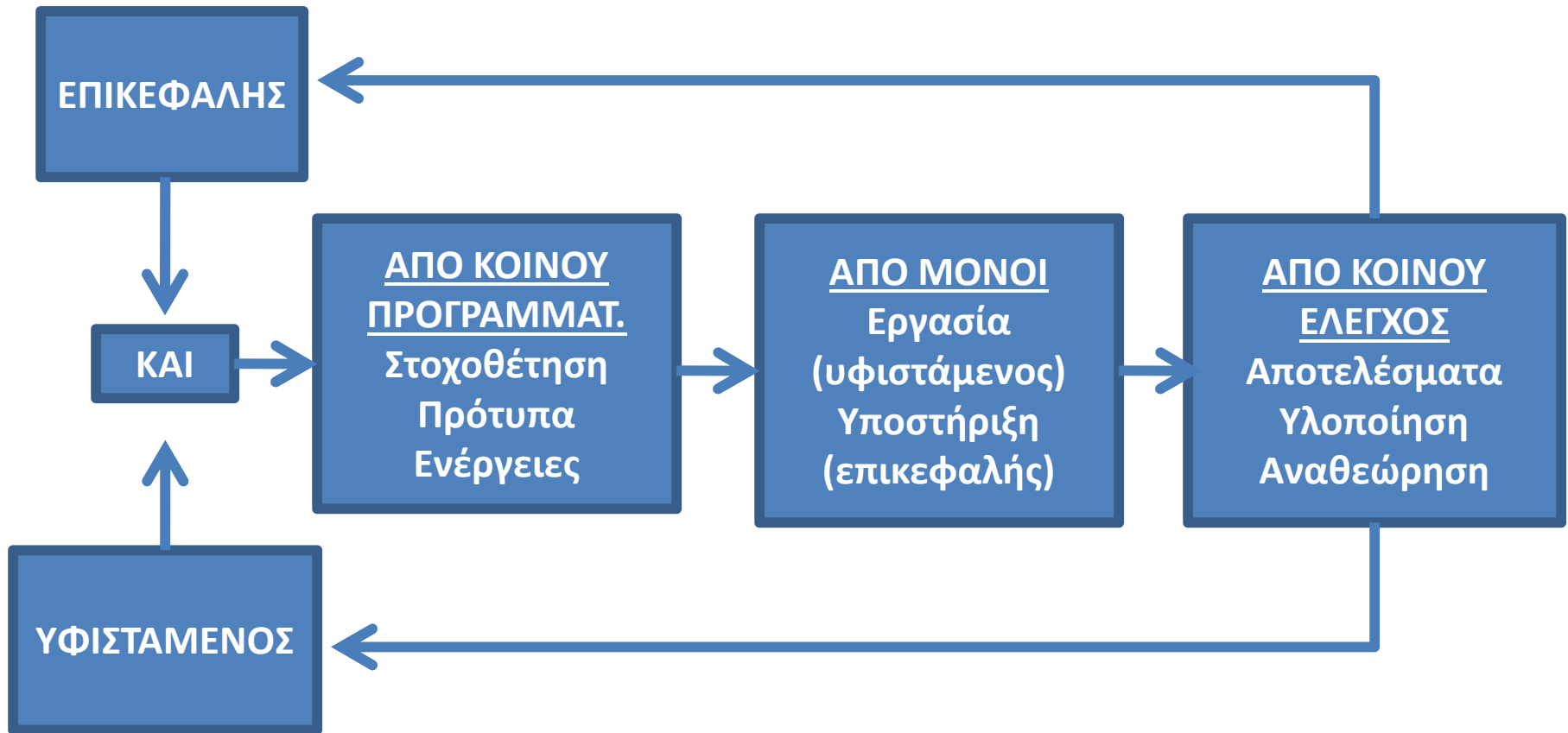
- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**ttainable
- **R**elevant
- **T**ime framed
- **E**valuated
- **R**eviewed

Ηγέτης

- **S**trategic
- **M**eaningful
- **A**ttainable
- **R**eviewed
- **T**eam building
- **E**mpowering
- **R**ewarding



Management by Objectives (Drucker)





Organising
Οργάνωση

Οργάνωση για την...

- Επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων
- Διαχείριση των πόρων
 - Υλικοί
 - Άυλοι
 - Ανθρώπινοι
- Αξιολόγηση της απόδοσης
 - Αποδοτικότητα
 - Αποτελεσματικότητα

Το ανθρώπινο δυναμικό

- Ο Σύγχρονος Αποτελεσματικός manager πρέπει να είναι όσο περισσότερο μπορεί **συμμετοχικός** & συγκεντρωτικός ενδεχόμενα μόνο στα δύσκολα
- Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και της ομάδας πρέπει πάντα να έχει για αυτόν κεντρική σημασία



Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού

- Η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της και να το μετατρέψει σε **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** εάν υιοθετήσει μερικά στοιχεία-κλειδιά:
 - Ευθυγράμμιση στους στόχους
 - Πρωτοβουλία
 - Εκπαίδευση
 - Εσωτερική Επικοινωνία

Σκεφτείτε έξυπνα

- Ανακαλύψτε τι είναι μοναδικό για κάθε άτομο της οργάνωσής σας και επωφεληθείτε από αυτό
- Γνωρίστε και εκτιμήστε τις μοναδικές ικανότητες, ακόμη και τις εκκεντρικότητες του προσωπικού σας, και μάθετε πώς να τις ενσωματώνετε καλύτερα στη συντονισμένη δράση
- **Παίξτε σκάκι και ... όχι ντάμα**



26/11/2023

YX Consult



41

Οι μέτριοι... managers

- Υποθέτουν όλο ότι το προσωπικό παρακινείται από τα ίδια πράγματα και από τους ίδιους στόχους
- Πιστεύουν ότι όλοι επιθυμούν τις ίδιες σχέσεις
- Σκέφτονται ότι όλοι μαθαίνουν με τον ίδιο τρόπο
- Προσδιορίζουν τις αναμενόμενες συμπεριφορές και υποχρεώνουν τους εργαζόμενους να μην ακολουθούν φυσικές συμπεριφορές
- Πιστεύουν ότι η δουλειά του manager είναι να καλουπώσει, ή να μετασχηματίσει, κάθε εργαζόμενο στην τέλεια έκδοση του ρόλου του



Χτίζοντας Επιτυχημένες Ομάδες



Ομάδα – Ο ορισμός

- **Ομάδα** είναι ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία συνεργάζονται για τη πραγματοποίηση κοινών στόχων
- **Ομάδα είναι μια κατάσταση** στην οποία τα μέλη έχουν συμπληρωματικές ικανότητες, γνώσεις, ταλέντα και είναι δεσμευμένα για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, για τον οποίο είναι συλλογικά υπεύθυνα.
- **Ομαδικότητα** είναι η ικανότητα του ατόμου να συνεργάζεται και να λειτουργεί αρμονικά μέσα σε μία ομάδα

F 1 Ο ορισμός της ομάδας



Το ηθικό δίδαγμα

Θα μπορούσαν να τα καταφέρουν εάν :

- Δεν είχαν ένα κοινό όραμα και μια κοινή στόχευση;
- Δεν δούλευαν όλοι μαζί αρμονικά;
- Δεν είχαν την κατάλληλη προετοιμασία επενδύοντας αμέτρητες ώρες στην εκπαίδευση;
- Δεν ήξεραν κάθε ένας από αυτούς ό, τι τους ζητήθηκε να παραδώσει;
- Δεν εμπιστεύονταν ο ένας τον άλλο;

Όλοι ανήκουμε σε ομάδες

- **Τυπικές** : Ομάδες που διορίζονται επίσημα, έχουν καθορισμένες εξουσίες, και δημιουργούνται για την εκτέλεση μιας **συγκεκριμένης εργασίας** ή για να εκπληρώσουν μια **συγκεκριμένη αποστολή**.
- **Άτυπες** : Δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση σαν αποτέλεσμα της αμεσότητας, της **προσωπικότητας και των αναγκών των μελών** της δεδομένου ότι οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης μπορεί να συνδέονται μεταξύ τους με πολλούς τρόπους

Λόγοι δημιουργίας ομάδων

- Καλύτερη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων
- Για να επωφεληθεί η οργάνωση από τη συνέργεια της ομάδας
- Για να διασφαλισθεί η ύπαρξη συνεχούς βελτίωσης.



Παράγοντες επηρεασμού απόδοσης

- Το μέγεθος της ομάδας
- Οι διαδικασίες
- Η συνοχή
- Η αλληλοϋποστήριξη
- Η κατανομή ρόλων
- Η επικοινωνία
- Η ηγεσία
- Οι στόχοι

3 βασικές προϋποθέσεις καθορίζουν το αποτέλεσμα

- Ο τρόπος που τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν
- Ο τρόπος που συνεργάζονται
- Ο τρόπος που παίρνονται οι αποφάσεις



Τα περισσότερα προβλήματα προέρχονται...

- Ατομισμός
- Εγωισμός
- Ανασφάλεια
- Συναισθηματισμός
- Έλλειψη αυτοπειθαρχίας
- Έλλειψη οργάνωσης
- Έλλειψη προγραμματισμού
- Έλλειψη επαρκών γνώσεων
- Το υποσυνείδητό μας
- Ανώτερη βία

Η ομαδική συμπεριφορά

- Έχει παρατηρηθεί ότι μια ομάδα έχει μια ιδιαίτερη ταυτότητα επιπλέον από τις προσωπικότητες και τα χαρακτηριστικά των μελών της.
- Όταν λειτουργεί μια ομάδα εμφανίζει μια δική της προσωπικότητα που επιδρά πάνω στα άτομα της και επηρεάζει την συμπεριφορά τους.
- Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, ένα άτομο όταν ανήκει σε μια ομάδα να επηρεάζεται από αυτή και να εμφανίζει χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που δεν τα εμφανίζει σε άλλες καταστάσεις.

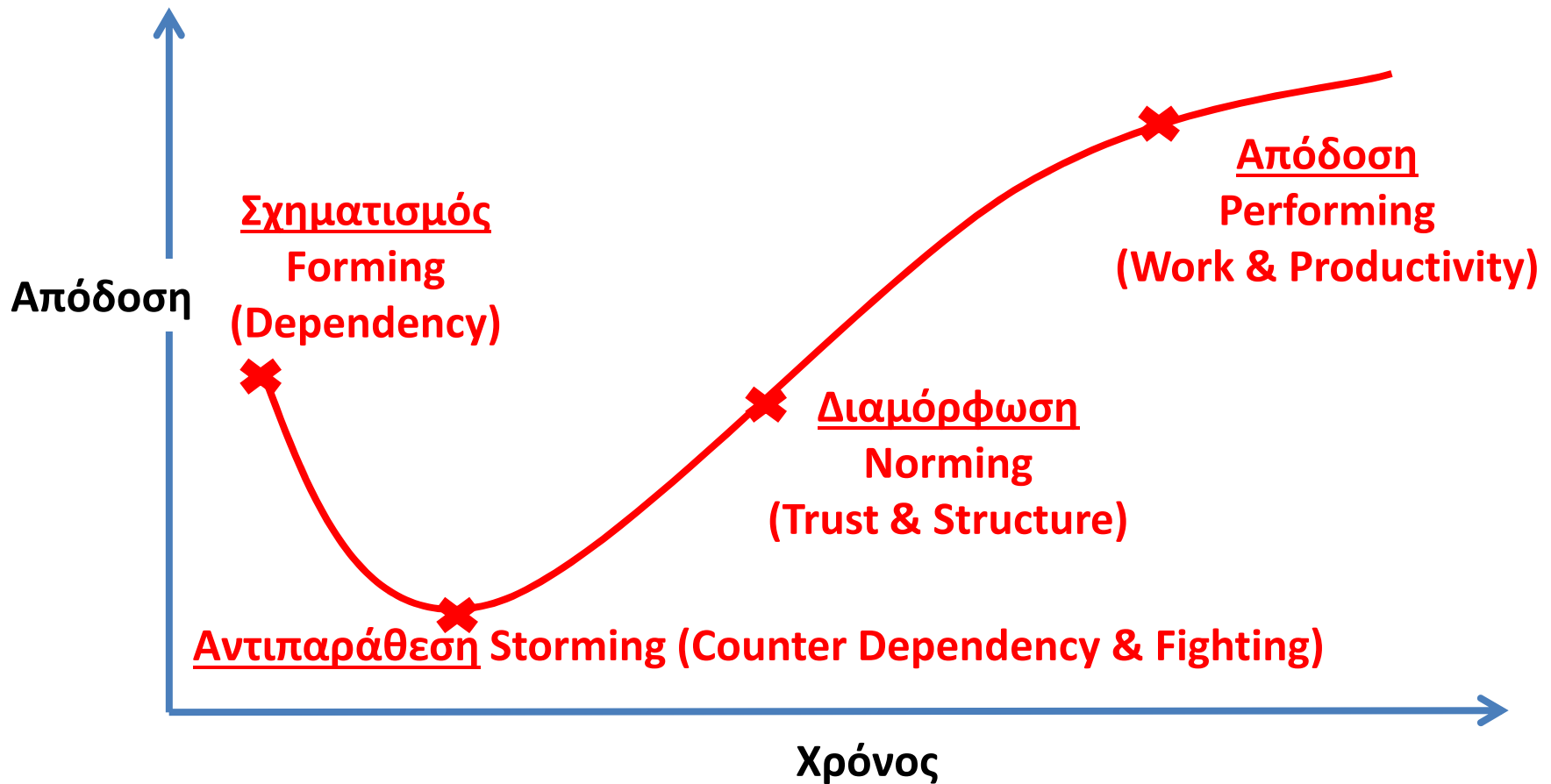
Ο κίνδυνος της ομαδικής σκέψης (Groupthink)

Μορφή ομαδικής υποβολής που προκαλεί μία σειρά από ψευδαισθήσεις όπως :

- Τελειότητας της ομάδας
- Υπεροχής
- Εκλογίκευσης των πάντων
- Ηθικών ερεισμάτων
- Υποτίμησης εξωτερικών παραγόντων
- Ομοφωνίας
- Πίεσης για συμμόρφωση
- Αυτό - λογοκρισίας

Ανάπτυξη ομάδας : Τα 4 στάδια

Bruce Tuckman



Σχηματισμός : Τι συμβαίνει? (Εξάρτηση)

- Ενθουσιασμός
- Γνωριμία με το έργο
- Γνωριμία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας
- Διερεύνηση (πώς μπορώ να ταιριάξω με τους άλλους;)
- Άγχος (θα τα καταφέρω;)
- Ευγένεια, αποφυγή συγκρούσεων
- Περιορισμένη εξωστρέφεια
- Αποφυγή ασχολίας με τον «πυρήνα»
- Αποφυγή ευθυνών
- Το αποτέλεσμα της ομάδας είναι μικρό



Σχηματισμός : Χειρισμός (Εξάρτηση)

- Ορίστε τους κανόνες και τους στόχους
- Ρυθμίστε το «Καταστατικό Χάρτη»
- Συνδέστε τα μέλη της ομάδας μεταξύ τους
- Ορίστε και κατανείμετε τις αρμοδιότητες και υπευθυνότητες στα μέλη
- Ορίστε τα διαθέσιμα μέσα και πόρους για την επίτευξη των στόχων της ομάδας
- **Νομιμοποιήστε το δικαίωμα του καθενός να εκφράζει τον εαυτό του**
- **Ετοιμαστείτε για την επόμενη φάση «Η Αντιπαράθεση (Storming)»**

Ο καταστατικός χάρτης

Προσδιορίστε με σαφήνεια

- Το περιεχόμενο και την εμβέλεια
- Την αποστολή και τους στόχους
- Τα μέλη και τις υπευθυνότητες
- Τις εξουσιοδοτήσεις και τα όρια
- Τα μέσα και την υποστήριξη
- Τους κανόνες λειτουργίας



Αντιπαράθεση : Τι συμβαίνει? (Πόλεμος)

- Αφομοιώστε τους ρόλους
- Αμφισβητήστε τους κανόνες, την ηγεσία, τη διαδικασία ...
- Παιχνίδια εξουσίας (μάχη επιρροής)
- Αντιδράσεις πανικού, «απόσυρση»
- Προσωπικές συγκρούσεις
- Εγκλωβισμός σε «μικρές» λεπτομέρειες
- Άβολο, αλλά απαραίτητο στάδιο
- Μια πραγματική ευκαιρία να καθαρίσει η κατάσταση
- Μην εγκλωβιστείτε



Αντιπαράθεση : Χειρισμός (Πόλεμος)

- Να είστε ειλικρινείς και ανοιχτόμυαλοι
- Ποτέ μην χάσετε το στόχο
- Μην παγιδευτείτε σε βιαστικές κρίσεις, λεπτομέρειες και προσωπικά σχόλια
- Ενισχύστε την έκφραση των προσωπικών απόψεων, της ενεργητικής ακρόασης και της ανάδρασης
- **«Στρογγυλέψτε τις γωνίες» και φτιάξτε ένα «ασφαλές» περιβάλλον για πραγματική επικοινωνία και συνεργασία**

Διαμόρφωση: Τι συμβαίνει ? (Εμπιστοσύνη & Δομή)

- Γίνεται σαφές «Τι», «Ποιος», «Πώς», «Πότε» και μπαίνουν κανόνες
- Οι ρόλοι οριστικοποιούνται
- Οι αναγκαίοι "συμβιβασμοί" χωνεύονται
- Οι διαφορές εξομαλύνονται
- Τα μέλη αλληλοσυνδέονται
- Η εμπιστοσύνη «χτίζεται»
- Ο κοινός στόχος είναι προφανής
- Η ομάδα ξεκινά να αποδίδει



Διαμόρφωση: Χειρισμός (Εμπιστοσύνη & Δομή)

- Αναπτύξτε τη διαδικασία ανατροφοδότησης
- Αναπτύξτε τη διαδικασία για τη μεταφορά της γνώσης
- Οικοδομήστε τη σχέση της ομάδας με το εξωτερικό περιβάλλον (επιχειρήσεις, αγορά, κοινωνία κ.λπ.)
- Εξασφαλίστε ένα «κοινό τόπο» γενικής αποδοχής για τα θέματα που υπάρχει διαφωνία
- **Εξασφαλίστε ισότιμη συμμετοχή για κάθε μέλος της ομάδας**
- **Δώστε ελευθερία δράσης και ενθαρρύνετε τη πρωτοβουλία**
- **Διαχωρίστε τους ρόλους από τα πρόσωπα**

Απόδοση : Τι συμβαίνει?

(Δουλειά & Παραγωγικότητα)

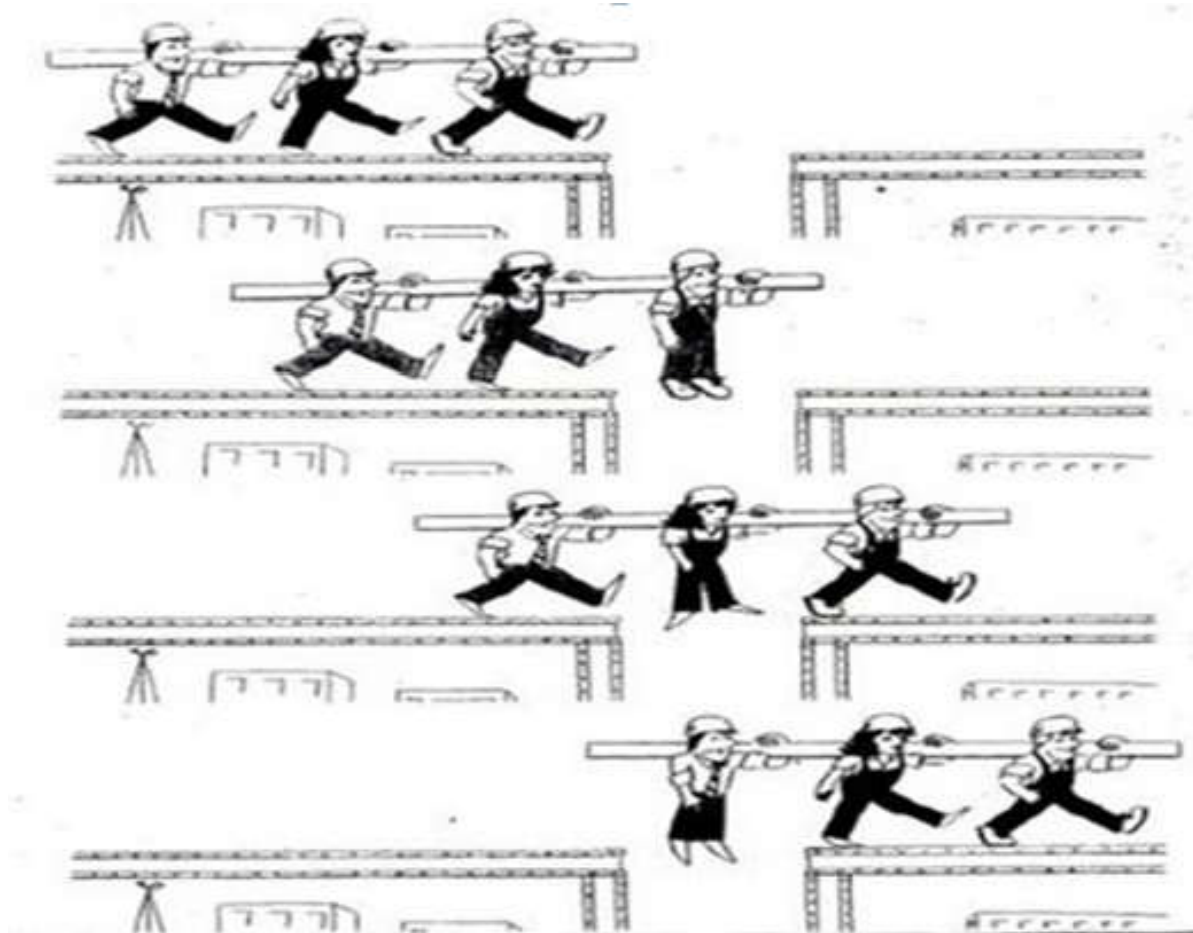
- Ιδανικό στάδιο. Η ομάδα αποδίδει πάνω από την ικανότητα των μελών της
- Η ομάδα προσθέτει αξία
- Ομαλή ροή εργασίας
- Λήψη αποφάσεων
- Υγιείς σχέσεις αλληλεξάρτησης μελών
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν και διδάσκονται από τη διαφορετικότητά τους
- Η κατάσταση μπορεί να γίνει ασταθής σε περίπτωση αλλαγής του ηγέτη , μελών, αποκλίσεων από τους στόχους



Απόδοση : Χειρισμός (Δουλειά & Παραγωγικότητα)

- Συνεχής παρακολούθηση, ανασκόπηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων
- Σάρωση & εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος για προσαρμογή των στόχων
- Αφήστε τα μέλη της ομάδας ελεύθερα να αποδώσουν
- **Αναγνωρίστε την επιτυχία τόσο στην ομάδα όσο και σε ατομικό επίπεδο**
- **Εστιάστε στην επίτευξη του σκοπού**
- **Περισσότερο “coach” παρά ηγέτης**
- **Αναπτύξτε τα μέλη της ομάδας**
- **Μόλις στόχος επιτευχθεί βοηθήστε την ομάδα να μάθει από τα λάθη και γιορτάστε την επιτυχία**

Στην ομάδα όλοι θέλουν υποστήριξη



Οι ρόλοι στην ομάδα

- Ο ρόλος που κάποιος αναλαμβάνει σε μια ομάδα γίνεται αντιληπτός ως «η τάση να συνδεθεί με τα υπόλοιπα μέλη για ένα συγκεκριμένο σκοπό»
- Σύμφωνα με τη Δρ Meredith Belbin υπάρχουν 9 ρόλοι
- Σε μια αποτελεσματική ομάδα οι ρόλοι αυτοί είναι όλοι παρόντες και μοιρασμένοι
- Σε μια αποτελεσματική ομάδα χρειαζόμαστε και μια σαφή ισορροπία ρόλων
- Είναι καλό να γνωρίζουμε τους προσωπικούς μας «προτιμώμενους» ρόλους (δυνατά και αδύνατα σημεία)
- Είναι χρήσιμο να μπορούμε να κατανοήσουμε τους ρόλους των άλλων μελών της ομάδας για να προσαρμόζουμε τη συμπεριφορά και τις πράξεις μας ανάλογα

Οι 3 ομάδες των ρόλων (Belbin)

Εστίαση στη δράση	SH : Shaper (Διαμορφωτής)
	IMP : Implementer (Εκτελεστής)
	CF : Completer-Finisher (Ολοκληρωτής)
Εστίαση στους ανθρώπους	CO : Coordinator (Συντονιστής)
	TW : Team Worker (Ομαδικός)
	RI : Resource Investigator (Ερευνητής πόρων)
Εστίαση στη σκέψη	PL : Plant (Φυτό)
	ME : Monitor Evaluator (Επιμελητής)
	SP : Specialist (Ειδικός)

Οι 5 δυσλειτουργίες της ομάδας

- Έλλειψη εμπιστοσύνης
- Ο φόβος των συγκρούσεων
- Έλλειψη δέσμευσης
- Αποφυγή ανάληψης ευθύνης (accountability)
- Απροσεξία στην επίτευξη των στόχων της ομάδας

Έλλειψη εμπιστοσύνης σημαίνει

- Η παραγωγική εργασία και η ανάπτυξη είναι σχεδόν αδύνατη.
- Τα μέλη της ομάδας περνούν το χρόνο τους και ξοδεύουν ενέργεια για να προστατεύουν τον εαυτό τους ή να υπονομεύουν ο ένας τον άλλο, αντί να ασχοληθούν με το έργο και τους στόχους της ομάδας.
- Απροθυμία, κακεντρέχεια, δυσφορία
- Δεν υπάρχει βοήθεια και ανατροφοδότηση
- Απόκρυψη λαθών και αδυναμιών.
- Βρίσκουν τρόπους για να μην περνάνε χρόνο μαζί

Έλλειψη εμπιστοσύνης : Χειρισμός

- Χρειάζεται χρόνος για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης
- Κρατήστε το λόγο σας, να είστε ειλικρινής και «πρότυπο»
- Αναλάβετε το κίνδυνο να ανοιχτείτε πρώτος
- Αποθαρρύνετε τα κουτσομπολιά
- Δώστε ανατροφοδότηση
- Επιβραβεύστε τη καλή συμπεριφορά στην ομάδα
- Χρησιμοποιήστε μικρές ασκήσεις “team building”

Φόβος συγκρούσεων σημαίνει

- Περνάω το χρόνο μου καλά με τους άλλους και κρατώ πίσω μου τα σημαντικά θέματα
- Ο καθένας συμφωνεί με όλους τους άλλους
- Αποφεύγονται τα πραγματικά ζητήματα κατά τη διάρκεια των συναντήσεων
- Τα μέλη της ομάδας μιλούν για τους άλλους πίσω από την πλάτη τους
- Η ομάδα χάνει την ευκαιρία να αντιμετωπίσει «δύσκολες αλήθειες»

Φόβος συγκρούσεων : Χειρισμός

- Εξηγήστε ότι η σύγκρουση είναι ευπρόσδεκτη και μπορεί να είναι παραγωγική όταν δεν είναι προσωπική
- Ενθαρρύνετε την ομάδα να αμφισβητήσει ο ένας τις ιδέες του άλλου, όταν διαφωνούν
- Ενθαρρύνετε την ομάδα να συμμετάσχει σε υγιείς, συζητήσεις.
- Διαφωνείτε με ιδέες και προτάσεις αλλά όχι με τα πρόσωπα
- Ποτέ δεν βλάπτουμε τη προσωπικότητα των άλλων

Έλλειψη δέσμευσης σημαίνει

- Καθυστέρηση στη λήψη σημαντικών αποφάσεων και απώλεια ευκαιριών
- Χρειάζονται περισσότερα δεδομένα για να ληφθεί μια απόφαση
- Ξοδεύεται πάρα πολύς χρόνος για ανάλυση δεδομένων και εναλλακτικών.
- Συζητήσεις ξανά και ξανά, χωρίς απόφαση
- Περιμένω να πάω με τους «νικητές»
- Άμεση σχέση με το φόβο της σύγκρουσης
- Δεν υποστηρίζονται οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην ομάδα ή στην οργάνωση.

Έλλειψη δέσμευσης : Χειρισμός

- Εμπλέξτε τους ανθρώπους στη λήψη αποφάσεων
- Βεβαιωθείτε ότι ο καθένας εκφράζει τη γνώμη του
- Όταν μια απόφαση οδηγεί στην αλλαγή, βρείτε υποστηρικτές
- Επισημάνετε τις συνέπειες του να μην παίρνετε αποφάσεις έγκαιρα
- Ορίστε σαφείς προθεσμίες
- Ενθαρρύνετε τη πρωτοβουλία
- Αποφύγετε μικροδιαχείριση
- Να είστε ανοικτοί και διαθέσιμοι

Αποφυγή ευθύνης σημαίνει

- Δεν αμφισβητείτε ο ένας τον άλλο σχετικά με δράσεις ή λάθη που θα μπορούσαν να βλάψουν την ομάδα.
- Δεν καλύπτετε τις αποτυχίες των μελών
- Δυσανασχετείτε για διαφορετικά πρότυπα απόδοσης.
- **Βασίζεστε στον επικεφαλής για βρει τα λάθη και να δώσει λύση**
- Αποφεύγετε τις απευθείας συνομιλίες σχετικά με την απόδοση και τη συμπεριφορά των συναδέλφων, επιλέγοντας να αναδείξει τα ζητήματα αυτά ο επικεφαλής της ομάδας.
- Αφήνετε την ομάδα να αποτυγχάνει

Αποφυγή ευθύνης : Χειρισμός

- Χρησιμοποιήστε το καταστατικό χάρτη της ομάδας για να επισημάνετε τους ρόλους των ανθρώπων και τις ευθύνες στο πλαίσιο της ομάδας, καθώς και τους στόχους της ομάδας
- Βεβαιωθείτε ότι ο καθένας αναλαμβάνει την ευθύνη για τις δικές του δράσεις
- Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας να δίνουν μεταξύ τους τακτική, αμοιβαία ανατροφοδότηση
- Δημιουργήστε ένα σύστημα ανταμοιβών ομάδας

Απροσεξία στους στόχους σημαίνει

- Οι άνθρωποι εργάζονται σε κατεύθυνση που δε θα βοηθήσει την ομάδα να πετύχει τους στόχους της.
- **Οι άνθρωποι εστιάζουν στους δικούς τους στόχους αντί εκείνων της ομάδας.**
- Οι άνθρωποι δεν ενώνουν τις προσπάθειές τους για να πετύχουν.
- Χάνετε ταλαντούχα άτομα προσανατολισμένα στους στόχους
- Απογοήτευση και αδιαφορία

Απροσεξία στους στόχους : Χειρισμός

- Δεσμευτείτε στο «καταστατικό χάρτη» που καθορίζει την αποστολή και τους στόχους
- Διοικήστε βάσει στόχων και χρησιμοποιείτε δείκτες μέτρησης για την ευθυγράμμιση
- Να δώσετε οι ίδιοι το παράδειγμα. Επικεντρωθείτε στους στόχους της ομάδας, και εργαστείτε ακούραστα για να τους πετύχετε

Χαρακτηριστικά επιτυχημένων ομάδων

- Συνείδηση ομάδας
- Ομαδικός σκοπός
- Συναδελφικότητα
- Ομαδική επικοινωνία
- Ομαδική υπευθυνότητα
- Θετική ομαδική αναγνώριση
- Αξιοποίηση υπάρχουσας υποδομής
- Υψηλό ηθικό ομάδας

Η ομάδα S.C.O.R.E.

- **S**trategy - Στρατηγική
- **C**lear role & responsibility - Ξεκάθαροι ρόλοι & υπευθυνότητες
- **O**pen communication – Ανοιχτή επικοινωνία
- **R**apid response – Γρήγορα αντανακλαστικά
- **E**ffective leadership – Αποτελεσματική ηγεσία



Διαχείριση Χρόνου

Ο ορισμός του χρόνου

- Ο χρόνος είναι ο πιο περιορισμένος πόρος για τους “managers”. Αν δεν μπορούμε να τον διαχειριστούμε, δεν μπορούμε να διαχειριστούμε τίποτε άλλο (Peter Drucker)



Ο προσδιορισμός του χρόνου

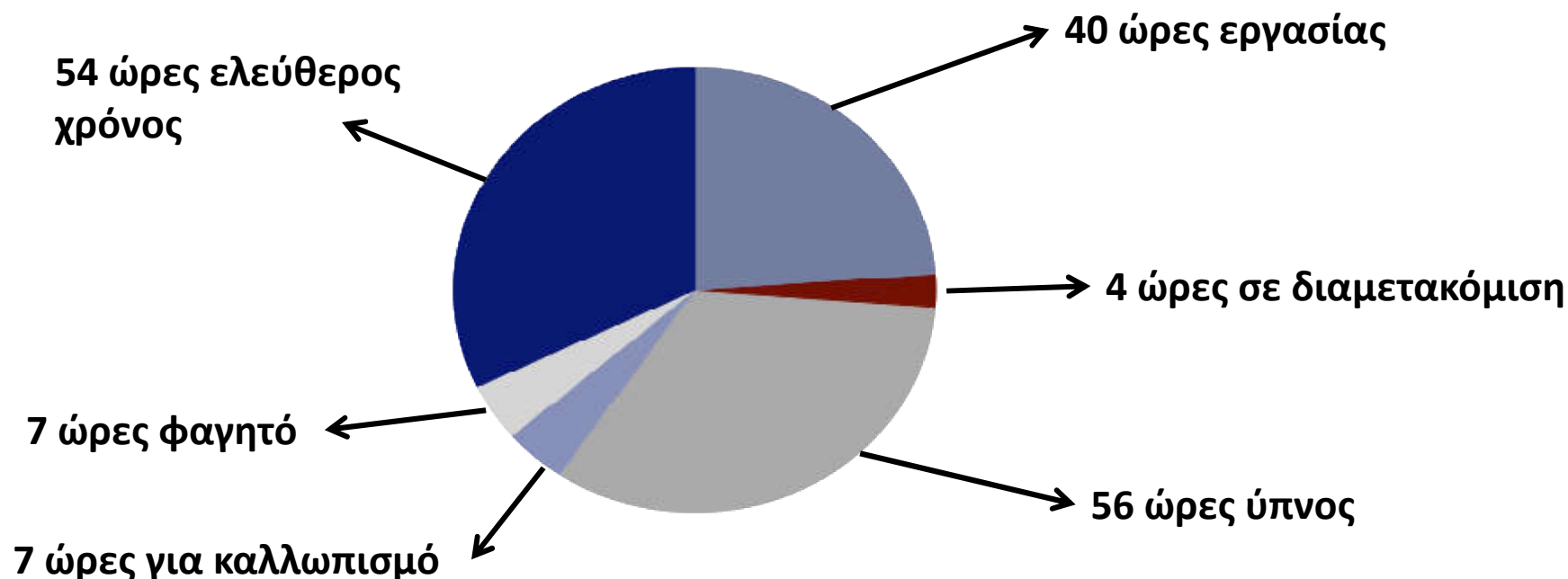
Νίκολας Χάγιεκ “Swatch”

- Οι Αμερικάνοι τον πουλάνε
- Οι Ιταλοί τον ζουν
- Οι Έλληνες τον αφήνουν να περνά
- Οι Γερμανοί τον οργανώνουν
- Οι Ελβετοί το κατασκευάζουν



Χρήση χρόνου κατά μέσο όρο

Μόνο 168 ώρες την εβδομάδα...



Η εργασία μας το 25% της ζωής μας τουλάχιστον...

Κατανομή εργασιακού χρόνου...

πηγή : European Statistics Council

- 37% Συναντήσεις
- 32% Παραγωγικές εργασίες
- 14% Τηλέφωνα
- 10% Μη παραγωγικές εργασίες
- 7% Μετακινήσεις



Η εργασιακή επικοινωνία τον 21^ο αιώνα

1. Επικοινωνία 10% έντυπη και 90 % ηλεκτρονική
2. Το 72% συνεργάζεται με συναδέλφους που δεν εργάζονται στο ίδιο γραφείο
3. Το 54% δυσκολεύεται να απαντήσει στα μηνύματα που λαμβάνει
4. Το 43% αντιμετωπίζει προβλήματα με διπλά μηνύματα
5. Το 34% των ενοχλήσεων καθυστερεί την κανονική εργασία
5. Κατά μέσο όρο αντιμετωπίζουμε έξι ενοχλήσεις την ώρα
6. Κατά μέσο όρο καθημερινά επικοινωνούμε με 24 άτομα

Χρόνος υπάρχει με...

- Δέσμευση
- Προγραμματισμό & ευχάριστων δραστηριοτήτων
- Επιλογή – Κατανομή (ένα πράγμα τη φορά)
- Ρουτίνα (επιθυμητή)
- Ευελιξία

Φτιάξτε ένα πλάνο δράσης

1. Κάνετε τα σωστά πράγματα
2. Προσδιορίστε τους στόχους
3. Δομήστε & ελέγξτε
4. Οργανωθείτε
5. Σεβαστείτε το χρόνο των άλλων
6. Προσοχή στους «χρονοκλέφτες»
7. Μην είστε αναβλητικοί

Η τυραννία του επείγοντος



Το δόγμα “FIRST”

- **F**or : Ποιός ζητάει τη δουλειά
- **I**mportant : Σημασία (κλίμακα 1-10)
- **R**esearch : Χρόνος προετοιμασίας
- **S**ize : Σπάστε σε μικρότερα μέρη
- **T**imescale : Ζητήστε τον απαραίτητο χρόνο

Προσδιορίζω το στόχο

- Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα
- Το σημείο εκκίνησης για τη χρήση του χρόνου και της ενεργητικότητας
- Την κατάσταση που θέλω να βρίσκομαι σε συγκεκριμένο χρόνο με συγκεκριμένες ενέργειες

400 μέτρα μικτής κολύμβησης

- Φεβρουάριος 2016 : 4:50:71 (λεπτά)
- Στόχος 2017 : 4:40:00 (λεπτά)
- Φεβρουάριος 2017 : 4:38:29 (λεπτά)
- Χρόνος : 312 ημέρες* 3 ώρες/ημέρα
- 1/128 δευτ./ώρα προπόνησης !



Δομή & Έλεγχος

- Η έκρηξη τα πληροφορίας
Στα τελευταία 50 χρόνια έχουμε παράξει
περισσότερες πληροφορίες από ότι στα
προηγούμενα 5000 χρόνια!
- Απλοποιήστε τα πράγματα. Μόνο ένα κάθε
φορά



Η αρχή του Pareto



Οι κρυμμένες παγίδες

- Τελειομανία
- Επιθυμία να είμαι πάντα πρώτος
- Έλλειψη ομαδικού πνεύματος
- Δυσκολία να πω «όχι»
- Δυσκολία να ακούσω τις ανάγκες μου
- Αναβλητικότητα
- Αταξία, έλλειψη οργάνωσης

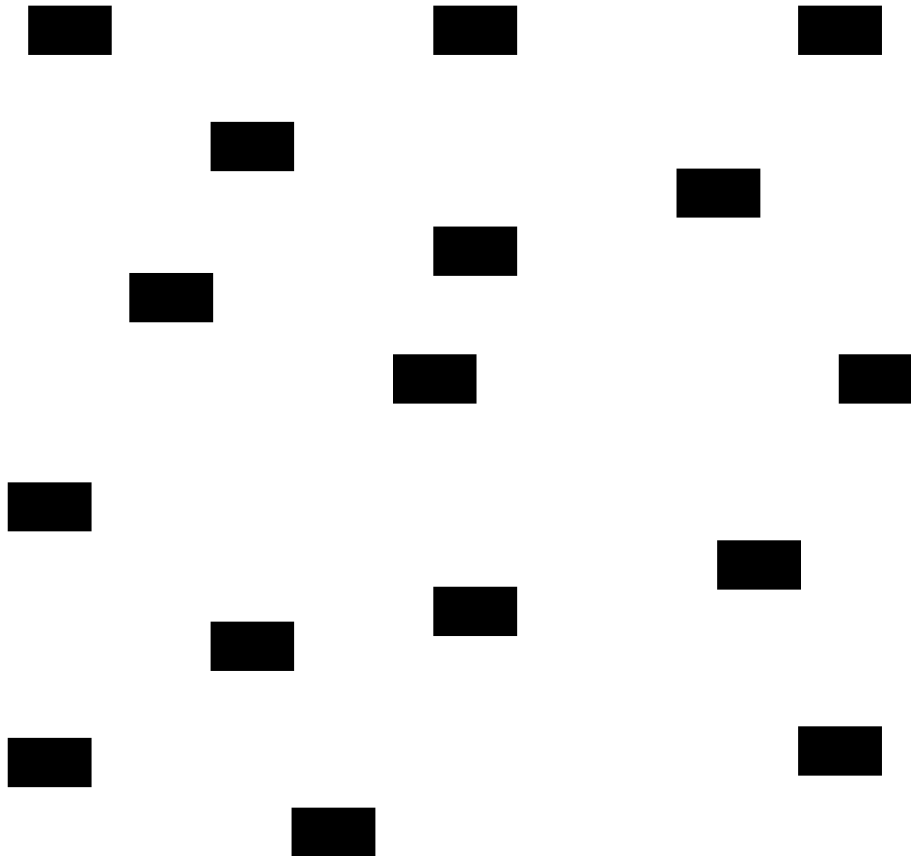
Σφαιρική άποψη

- Λιγότερο άγχος, εκνευρισμός και κούραση
- Καλύτερες αποφάσεις
- Μεγαλύτερη απόδοση
- Προτεραιοποίηση
- Έλεγχος
- Περισσότερη ενέργεια
- Περισσότερη δημιουργικότητα

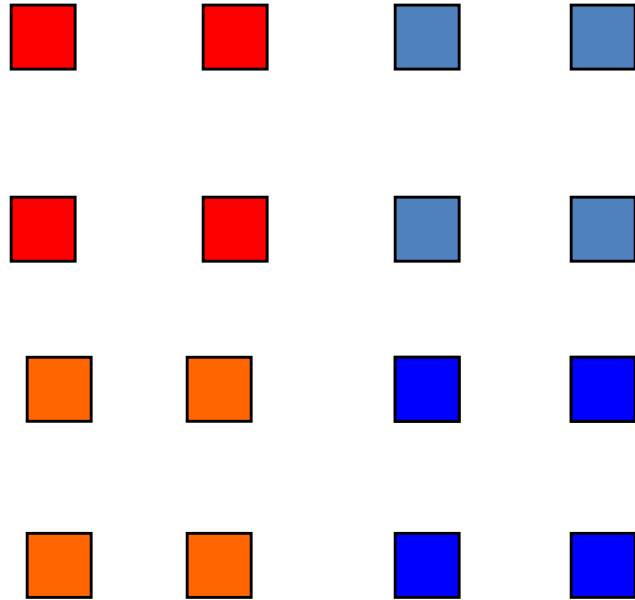




ΤΕΣΤ 3'': Πόσες τελείες βλέπετε?



ΤΕΣΤ 3'': Πόσες τελείες βλέπετε?



Οι... «χρονοκλέφτες»

- Ασαφείς αρμοδιότητες
- Έλλειψη προτεραιοτήτων
- Κακή εκχώρηση αρμοδιοτήτων
- Ελλιπής επικοινωνία
- Ανικανότητα ολοκλήρωσης όσων έχουμε να κάνουμε
- Πολλές δραστηριότητες ρουτίνας
- Μεγάλη ποσότητα υλικού για ανάγνωση
- Έλλειψη αυτοπειθαρχίας
- Προσωπική έλλειψη οργάνωσης
- E-mail
- Γραφειοκρατία
- Τηλεφωνήματα
- Ξαφνικοί επισκέπτες
- Διαχείριση κρίσεων
- Κακή οργάνωση Meetings
- Μετακινήσεις
- Ανικανότητα να πούμε «Όχι»
- Ενασχόληση με πάρα πολλά
- Αναποφασιστικότητα και καθυστέρηση
- Θόρυβος
- κλπ

Αναπόφευκτο μέρος της καθημερινής ζωής !!!

Τα χρώματα του χρόνου

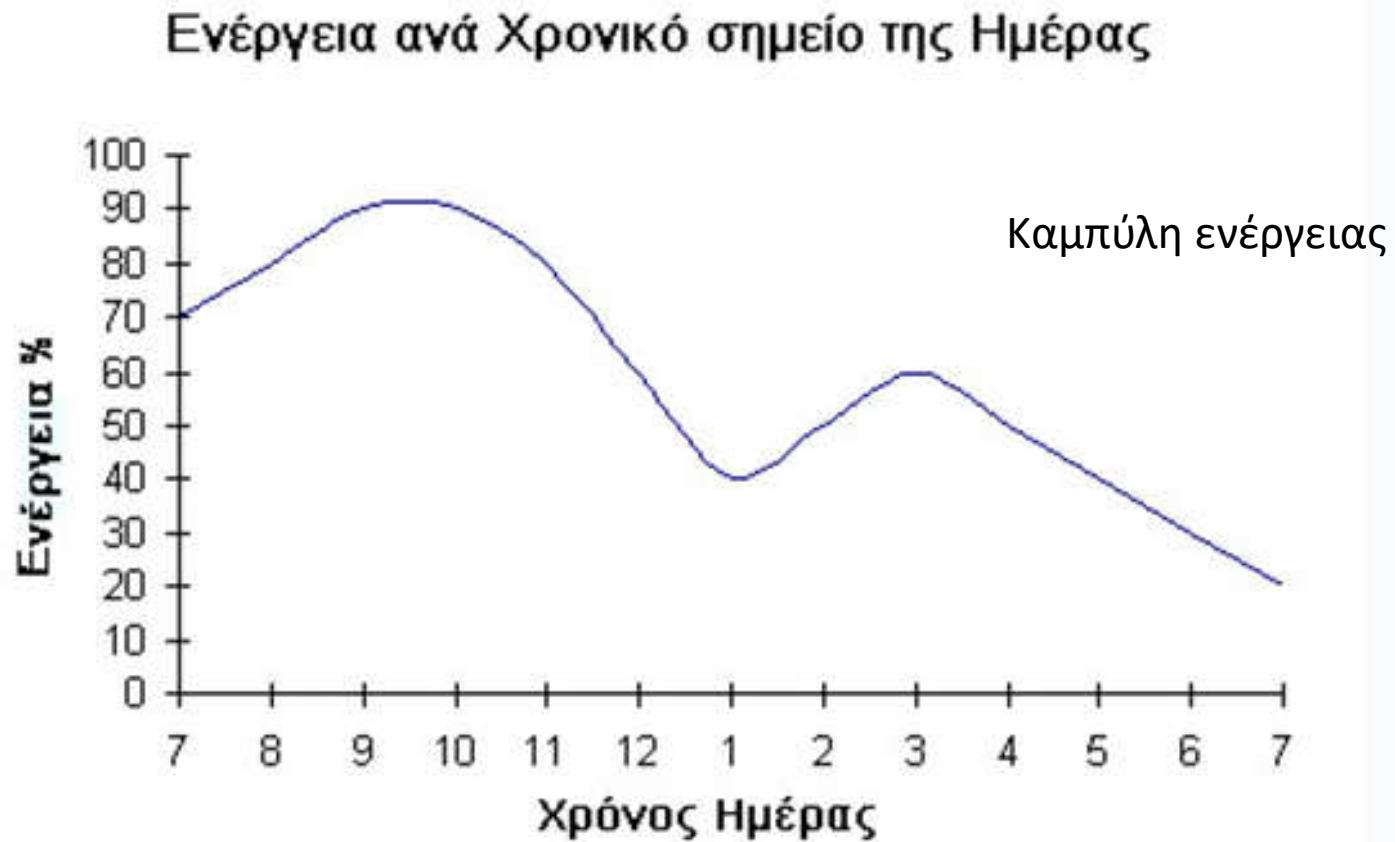
**Κόκκινος
Χρόνος**

- Θέλω να μη με διακόψουν

**Πράσινος
Χρόνος**

- Επιτρέπω τις σύντομες διακοπές

Η ενέργειά μας στο χρόνο



Τελικά πως λειτουργεί το σύστημα?

Ποιότητα Προτεραιότητα	Δεν πληρούν τις ποιοτικές προδιαγραφές	Πληρούν τις ποιοτικές προδιαγραφές/απαιτήσεις
Λάθος Πράγματα	“Χαμένος” Κάνοντας τα λάθος πράγματα με λάθος τρόπο	Ψευτό-παραγωγικός Κάνοντας τα λάθος πράγματα με σωστό τρόπο
Σωστά Πράγματα	«Ο Άσος της Αποτυχίας» Κάνοντας τα σωστά πράγματα με λάθος τρόπο	Αποτελεσματικός Κάνοντας τα σωστά πράγματα με το σωστό τρόπο

Προσωπική εφαρμογή

- Καθορίστε τους στόχους σας
- Κάνετε ένα πλάνο
- Εκτιμήστε το χρόνο και την ενέργεια
- Εκμεταλλευτείτε την εμπειρία των άλλων
- Βάλτε προτεραιότητες
- Βάλτε σημεία ελέγχου
- Δεσμευτείτε
- Πείτε όχι
- Εστιάστε και εκτελέστε
- Μη χάσετε τη ταχύτητά σας

Εταιρική Εφαρμογή

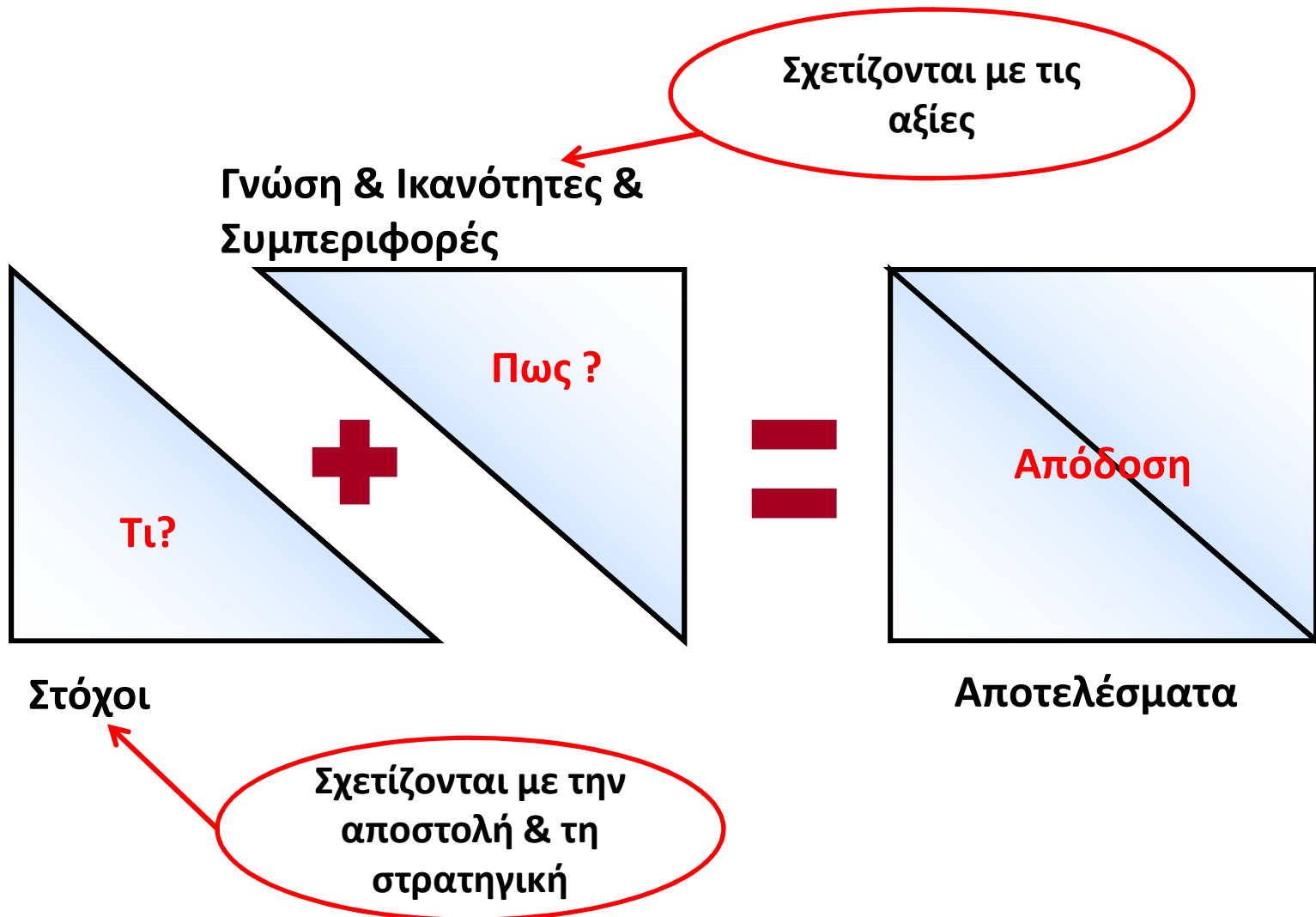
- Ξεκαθαρίστε το στόχο
- Καθορίστε υπευθυνότητες (κυριότητες των στόχων)
- Προγραμματίστε το χρόνο με εστίαση στο αποτέλεσμα
- Να είστε συνεπείς (λογικοί πεισματάρηδες)
- Απομακρύνετε τα εμπόδια (μοιραστείτε το όραμα, αποδεχτείτε πρωτοβουλίες, ελέγξτε τακτικά, νοοτροπία ολοκλήρωσης)



Manage & Coordinate

Διοίκηση & Συντονισμός

Η βέλτιστη εξίσωση



Εμπόδια στην Απόδοση

Εγώ Δεν ...

...ξέρω τι να κάνω

Επιμόρφωση

...ξέρω πως να το

Εκπαίδευση

...πιστεύω ότι μπορώ

Coaching

...ξέρω γιατί να το

Όραμα

...θέλω να το κάνω

Παρακίνηση

Η Λύση...



Και ... σχετικά με το coaching?

"It's not what you are that holds you back,
it's what you think you are not."

Η μέθοδος του Coaching

- Το Coaching ασχολείται με τον εντοπισμό των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ατόμου, με στόχο να του επιτρέψει να τις χρησιμοποιήσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, αυξάνοντας έτσι την ανεξαρτησία του και μειώνοντας την εξάρτηση
- Το Coaching δεν μας λέει πώς να κάνουμε τη δουλειά μας, αλλά να μας παρέχει τα σωστά εργαλεία ώστε να μπορούμε να βρούμε τις απαντήσεις.

Χρειάζεστε λίγη βοήθεια?

- Στην δουλειά όλοι έχουμε ανάγκη από λίγη βοήθεια μερικές φορές
- Διότι, όταν ασχολούμαστε με κάτι είναι δύσκολο να δούμε αυτό που δεν μπορούμε να δούμε
- Ίσως να έχουμε χάσει το αρχικό μας πάθος και να χρειαζόμαστε κάποιον να μας δώσει μια νέα προοπτική
- Το να ζητάμε βοήθεια δεν σημαίνει ότι είμαστε ανίκανοι να βοηθήσουμε τον εαυτό μας
- Στην πραγματικότητα, δείχνει ότι έχουμε τον έλεγχο της κατάστασης και είμαστε προνοητικοί στην αντιμετώπισή της

Η αναλογία σπορ & εργασία

- Οι καλύτερες αθλητές χρησιμοποιούν επαγγελματίες προπονητές.
- Ο προπονητής δεν αγωνίζεται για λογαριασμό τους, οι αθλητές κερδίζουν και παίρνουν και τη δόξα
- Ο προπονητής εξετάζει την απόδοσή τους και παρέχει πληροφορίες και συμβουλές για να την βελτιώσουν
- Για να αξιοποιήσουμε πλήρως τις δυνατότητες στη δουλειά μας χρειαζόμαστε τον σωστό συνδυασμό δεξιοτήτων, γνώσεων και νοοτροπίας
- Γνωρίζουμε πού θέλουμε να το πάμε, αλλά μερικές φορές μπορεί να είναι δύσκολο να το φτάσουμε εκεί.

Πότε χρειαζόμαστε έναν Coach?

- Όταν δουλεύουμε όλο και περισσότερες ώρες με λιγότερη ικανοποίηση
- Όταν έχουμε ένα ή περισσότερα ζητήματα που φαίνεται να εμφανίζονται ξανά και ξανά αλλά δεν λύνονται
- Όταν ξυπνάμε στη μέση της νύχτας με ένα μυαλό γεμάτο ιδέες, αλλά δεν υλοποιούνται ποτέ
- Όταν ξοδεύουμε όλο και περισσότερο χρόνο με την δουλειά μας παρά με την οικογένεια και τους φίλους μας

Οι βασικές ικανότητες του coach

- Εμπειρία - Η ικανότητα να κάνει τις σωστές ερωτήσεις
- Ενεργητική ακρόαση
- Διορατικότητα - Η αντίληψη της διαφορετικότητας κάθε μέλους της ομάδας
- Η ικανότητα να επικοινωνεί συναισθηματικά με την ομάδα του
- Να μην μπαίνει στον πειρασμό να μας πει από την αρχή τι θα έκανε - δεν είναι ο εαυτός μας!



Motivation - Παρακίνηση

You cannot motivate anyone.
You can only create the appropriate
environment for self motivation

Η πυραμίδα των αναγκών - Maslow



Συμβουλές για παρακίνηση (1)

- Θέστε ξεκάθαρους “smart” στόχους
- Δείξτε στους γύρω σας ότι τους εμπιστεύεστε και βασίζεστε σε αυτούς
- Ζητήστε από τους γύρω σας να σας υποστηρίξουν και υποστηρίξτε τους επίσης
- Επικοινωνείτε ανοιχτά και με συνέχεια
- Μην αντιγράφετε τους άλλους, αναπτύξτε τις ικανότητές σας
- Μην συμμετέχετε σε ανταγωνιστικές καταστάσεις και μην τις προάγετε

Συμβουλές για παρακίνηση (2)

- Βελτιώστε την απόδοσή σας
- Γίνετε πρότυπο αποτελεσματικότητας
- Αντιδράστε ήρεμα υπό συνθήκες πίεσης
- Να είστε επαγγελματίες και όχι πολιτικάντες
- Απλοποιήστε τα σύνθετα
- Δράστε με ομαδικό πνεύμα
- Βοηθήστε τους υφισταμένους σας να επιτύχουν

Αρνητικοί παράγοντες

- Θέματα ζωής (οικογένεια, οικονομικά, υγεία)
- Έλλειψη αυτοπεποίθησης
- Ψυχολογική εξάρτηση από τους άλλους
- Αίσθημα απόρριψης από τους άλλους
- Αίσθημα έλλειψης κύρους
- Απομόνωση από τους άλλους
- Δυσαρέσκεια από τον εργασιακό ρόλο
- Ανασφάλεια
- Έλλειψη ευκαιριών ανάπτυξης



Delegation - Ανάθεση

The single greatest cause for failure in managers is their inability to delegate.

Η διαδικασία της ανάθεσης



Αρχές αποτελεσματικής ανάθεσης



Εμπόδια στην ανάθεση

- Ο manager δεν εμπιστεύεται τις δυνατότητες του υφισταμένου του
- Οι managers αισθάνονται ανασφαλείς με πολύ ικανούς υφισταμένους
- Οι managers δεν ξέρουν πώς να αναθέσουν
- Οι managers δεν είναι πρόθυμοι να αναθέσουν
- Ακαμψία στον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας

Ανάθεση υπό απόσυρση

- “Πρέπει να το σκεφτώ”
- “Θα σου πω τι θα κάνεις”
- “Θα σου πω πως θα το κάνεις”
- “Θα το επιβεβαιώσω”
- “Θα το ελέγξω”
-

Παγωμένη ανάθεση

- “Άσε μου μια σημείωση”
- “Έλεγξε το με τον / την ...”
- “Στείλε μου μια πρόταση”
- “Ας τα πούμε αργότερα”
- “Πες μου εάν μπορώ να σε βοηθήσω”
- “Πρέπει να κάνουμε κάτι για αυτό”
-

Ζωντανή ανάθεση

- “ Ξέρω ότι μπορείς να το κάνεις”
- “Βασίζομαι σ εσένα”
- “Γι αυτό σου το έδωσα”
- “Συνεπώς, τι προγραμματίζεις να κάνεις στη συνέχεια; ”
-



Και... Follow - Up

Follow – Up ο Ορισμός

- Το Follow Up αναφέρεται στην επικοινωνία ή τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν μετά από μια αρχική αλληλεπίδραση, όπως μια κλήση πωλήσεων, ένα e mail, μια συνάντηση ή μια εκδήλωση.
- Αυτές οι ενέργειες στοχεύουν στη διατήρηση ή τη βελτίωση των σχέσεων, την αντιμετώπιση ερωτημάτων ή την προώθηση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας.

Γιατί είναι σημαντικό

- Το follow – up είναι κρίσιμο για τις δραστηριότητες εξυπηρέτησης πελατών, πωλήσεων και μάρκετινγκ.
- Διασφαλίζει ότι οι πελάτες και οι δυνητικοί πελάτες αισθάνονται ότι έχουν αξία και δεν ξεχνιούνται, γεγονός που ενισχύει την ικανοποίηση και την αφοσίωση.
- Οι επακόλουθες ενέργειες μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες αντιμετώπισης ανησυχιών ή ερωτημάτων, πρόσθετη αξία μέσω χρήσιμου περιεχομένου και να ενισχύσουν τη μοναδική πρόταση πώλησης της επιχείρησής σας.

Πως οφελεί την επιχείρηση

- Κρατά την επιχείρησή σας στην κορυφή του μυαλού των πελατών σας, καθιστώντας τους πιο πιθανό να σας σκέφτονται όταν χρειάζονται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που παρέχετε.
- Σας επιτρέπει να συλλέγετε σχόλια και να αποκτάτε γνώσεις για τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους
- Αυξάνει τις ευκαιρίες για πρόσθετες πωλήσεις. Για παράδειγμα, ένα follow up μετά από μια αγορά μπορεί να εισάγει τον πελάτη σε συμπληρωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες, αυξάνοντας τα έσοδα.

Μερικοί βασικοί κανόνες

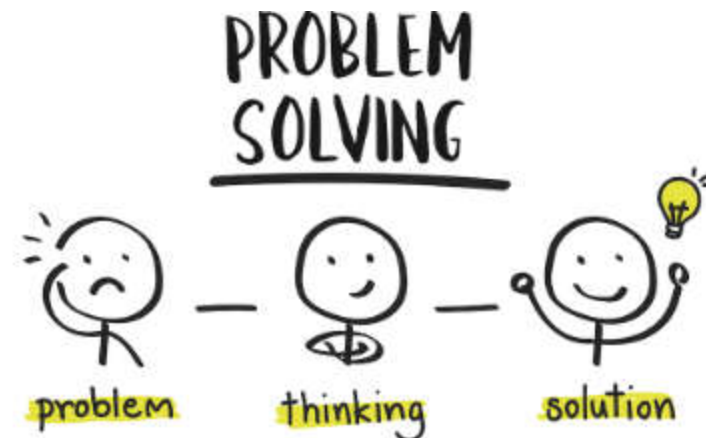
- Να έχετε ένα συγκεκριμένο θέμα
- Να είστε ευγενικοί και ταπεινοί
- Μην το παίρνεται προσωπικά, προσέξτε τον τόνο σας
- Να είστε σύντομοι και χρησιμοποιήστε απλή γλώσσα
- Κάντε ξεκάθαρες ερωτήσεις
- Αντιληφθείτε εάν πρέπει να μειώσετε την επικοινωνία
- Ξεχωρίστε με καλό τρόπο
- Να είστε συνετά επίμονοι
- Επίμονος δεν σημαίνει κάθε μέρα



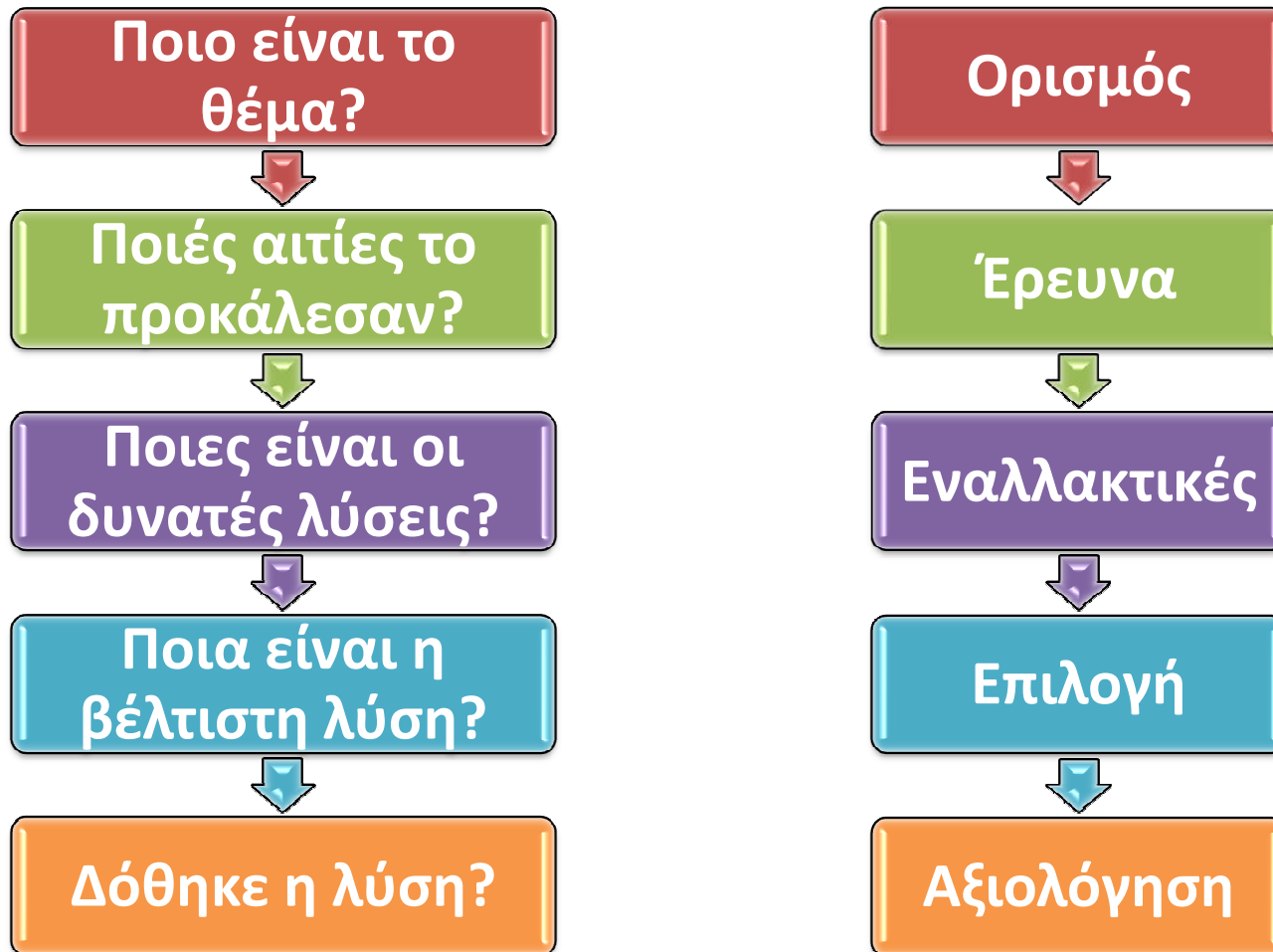
Problem Solving & Λήψη Αποφάσεων

Problem Solving

- Η επίλυση προβλημάτων ασχολείται με:
 - Τον ορισμό του προβλήματος
 - Τον προσδιορισμό της αιτίας του προβλήματος
 - Τον εντοπισμό, ιεράρχηση και επιλογή των εναλλακτικών λύσεων
 - Την εφαρμογή της προτιμητέας λύσης



Οι βασικές ερωτήσεις / 5 βήματα



Χρήσιμες συμβουλές

- Καθορίστε με σαφήνεια το πρόβλημα
- Μην βιάζεστε να βγάλετε συμπεράσματα
- Δοκιμάστε διαφορετικές προσεγγίσεις
- Μην το παίρνετε προσωπικά
- Πάρτε τα κατάλληλα άτομα μαζί σας
- Τεκμηριώστε τα πάντα
- Χρησιμοποιείτε έναν συντονιστή
- Αναπτύξτε τις δεξιότητές σας στην επίλυση προβλημάτων.

Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων

- Κριτική σκέψη
- Λήψη αποφάσεων
- Δημιουργικότητα
- Έρευνα
- Επεξεργασία πληροφοριών
- Συστηματική προσέγγιση που επιτρέπει να αναλύονται τα δύσκολα προβλήματα σε μικρότερα, πιο διαχειρίσιμα μέρη.

Λήψη Αποφάσεων

- Οι αποτελεσματικοί managers πρέπει να ξέρουν να παίρνουν γρήγορες και ισορροπημένες αποφάσεις
- Με ένα συστημικό τρόπο σκέψης
 - Τα προβλήματα είναι σύνθετα
 - Οι αιτίες είναι πολλές
 - Υπάρχουν περισσότερες από μια λύσεις
- Όχι γραμμικό τρόπο σκέψης
 - Όλα τα προβλήματα έχουν μόνο μια αξιόλογη λύση



Αποφάσεις και τύποι managers

- **Αποφεύγω τα προβλήματα**
 - Προσπαθώ να διατηρήσω το “status quo”
 - Όταν εμφανίζονται δυσκολίες, αγνοούνται
- **Λύνω τα προβλήματα**
 - Ασχολούμαι με το πρόβλημα όταν εμφανιστεί και το λύνω
 - Δεν είμαι αρνητικός στις αλλαγές
- **Βλέπω μπροστά**
 - Εντοπίζω το πρόβλημα και το λύνω πριν εμφανιστεί
 - Σχεδιάζω μελλοντικές ενέργειες και αναπτύσσω σχέδια για όλα τα ενδεχόμενα.
 - Προβλέπω τις αλλαγές και τις αντιμετωπίζω

Managerial Αποφάσεις & Πληροφορίες



Αποφάσεις ... **Safe**

- **Suitable** : Κατάλληλες
- **Acceptable** : Αποδεκτές
- **Feasible** : Εφικτές
- **Enduring** : Διαρκείς



Συμπεράσματα



ΣΥΝΕΠΩΣ...

- Management είναι η διαδικασία διεκπεραίωσης των εργασιών, αποτελεσματικά και αποδοτικά, με και μέσω άλλων ανθρώπων
- Το σωστό management αφορά την απελευθέρωση δυνάμεων και όχι τη μετάλλαξη των εργαζομένων
- Απαιτεί συνεχή διαχείριση έτσι ώστε η μοναδική συνεισφορά και το μοναδικό στυλ κάθε εργαζομένου να έχει τη μέγιστη συμμετοχή στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων του οργανισμού
- Η επιτυχία του μάνατζερ εξαρτάται άμεσα από την ικανότητά του να πετύχει τα παραπάνω



Σας ευχαριστώ