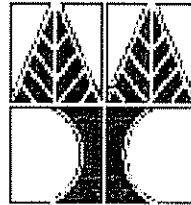


FRONTIERS

InterKNOWLEDGE

iii Team
MANAGEMENT CONSULTANTS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ



TEAM BUILDING

29 & 30 Μαΐου 2008

Εισηγητής: κος Μανούσος Μαροπάκης

InterKNOWLEDGE

Περιεχόμενα

Τι περιμένουμε από σας	4
1. Βιωματική εκπαίδευση	5
2. Ομαδική συνεργασία	10
3. Επικοινωνία	43

“Είναι εύκολο να βρεις
τους καλούς παίκτες.

Το δύσκολο είναι
να τους βάλεις να παίξουν μαζί”



Τι περιμένουμε από εσάς !!!

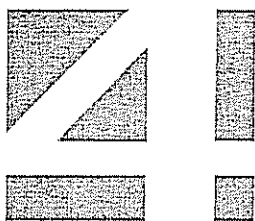
- * Την πλήρη συμμετοχή σας
- * Τη συμβολή σας με απόψεις και εμπειρίες
- * Να κάνετε ερωτήσεις
- * Να εργάζεστε ομαδικά
- * Να δείξετε διάθεση για αλλαγή
- * Ακρίβεια στο χρόνο
- * Διάθεση για διασκέδαση και χιούμορ
- * Επιβράβευση θετικών ενεργειών

1. Βιωματική εκπαίδευση

Η Διαδικασία Απόκτησης Νέων Ικανοτήτων



Τα 4 Επίπεδα Μάθησης



1ο επίπεδο

Εμπειρικό



Ενεργώ

2ο επίπεδο

Συναισθηματικό



Αισθάνομαι

3ο επίπεδο

Αναλυτικό



Επεξεργάζομαι

4ο επίπεδο

Αλλαγή Νοητικού
Προτύπου



Καταλήγω

Βιωματική Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

Η Βιωματική Εκπαίδευση – Ανάπτυξη είναι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο που βοηθάει τους ανθρώπους να αποκτήσουν **νέες γνώσεις, ικανότητες, συμπεριφορές και νοοτροπίες.**

Η βιωματική εκπαίδευση - ανάπτυξη είναι μια σύνθετη διαδικασία. Χρησιμοποιεί την βιωματική δραστηριότητα, όχι σαν σκοπό αλλά **σαν μέσο** για την εισαγωγή στον **ΒΙΩΜΑΤΙΚΟ ΜΑΘΗΣΙΑΚΟ ΚΥΚΛΟ (Β.Μ.Κ).**

Ο Β.Μ.Κ. έχει 4 στάδια:

- **Εμπειρία:** ενεργώ στην άσκηση.
- **Στοχασμός:** μοιράζομαι συναισθήματα, εξετάζω τις συμπεριφορές και τη δυναμική της ομάδας.
- **Γενίκευση:** καταλήγω σε συμπεράσματα και εφαρμόσιμες αρχές.
- **Μεταφορά:** προγραμματίζω τις μελλοντικές συμπεριφορές.

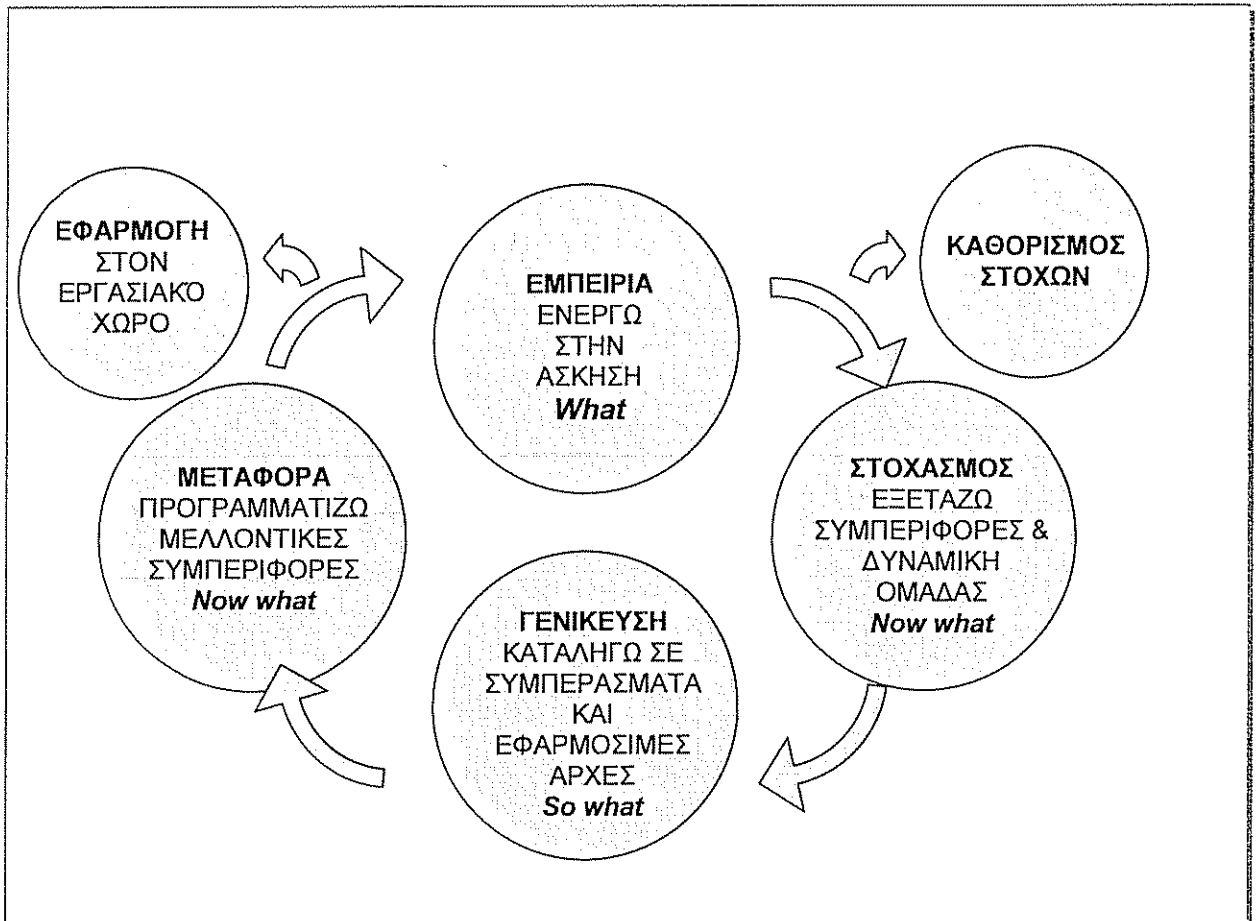
Κάθε φορά που εφαρμόζουμε τον Β.Μ.Κ., θέτουμε τρία βασικά ερωτήματα:

Τι (έκανα) **What**
Γιατί (το έκανα) **So what**
Τώρα τι (θα κάνω) **Now what**

Ο Βιωματικός Μαθησιακός Κύκλος είναι ουσιαστικά ο τρόπος που «μαθαίνουμε» σε όλη μας τη ζωή. Κάθε συμπεριφορά & πράξη που μας οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα, χαρακτηρίζεται σαν θετική και έχουμε κάθε λόγο να την επαναλαμβάνουμε. Αντίθετα, κάθε συμπεριφορά & πράξη που μας απομακρύνει από το επιθυμητό αποτέλεσμα, χαρακτηρίζεται σαν αρνητική, και έχουμε κάθε λόγο να την διαγράψουμε από το menu των συμπεριφορών μας.

Η εκπαιδευτική διαδικασία περιλαμβάνει:

- Εμπειρία (ασκήσεις και δραστηριότητες) και άμεσο debriefing με τη βοήθεια του facilitator.
- Συζήτηση στην αίθουσα, ανάλυση της εμπειρίας και εξαγωγή συμπερασμάτων.



2. Ομαδική Συνεργασία

Εισαγωγή – Βασικές Έννοιες

Η σημασία των ομάδων, και της ομαδικής συνεργασίας σήμερα, είναι πολύ μεγάλη. Ο καθένας μας ζει και κινείται μέσα σε ομάδες, ανήκει στο τμήμα της εταιρείας του, είναι μέλος της γειτονιάς, του αθλητικού σωματείου, του επιστημονικού συλλόγου, του δημοτικού συμβουλίου κ.λ.π. Το να μπορούμε να κατανοήσουμε τη φύση των ομάδων γενικά, και τα φαινόμενα που υπεισέρχονται και τις παραμέτρους που επιδρούν στην επιτυχημένη ή μη ομαδική συνεργασία ειδικότερα, αποτελούν απαραίτητες ικανότητες για να έχουμε απόδοση και αποτελεσματικότητα. Πόσοι όμως διαθέτουμε αυτές τις ικανότητες; πόσο γνωστό είναι στον καθένα μας το φαινόμενο που λέγεται δυναμική ομάδων, Γνωρίζουμε τι είδους διαδικασίες απαιτούνται για ομαδική συνεργασία;

Οι απαντήσεις σε αυτά τα στοιχειώδη ερωτηματικά είναι κατά κανόνα αρνητικές. Η ομαδική συνεργασία είναι κάτι που μας βρίσκει ανέτοιμους, παρόλο που είναι ιδιαίτερα σημαντικό θέμα.

Σήμερα που δίνεται ιδιαίτερο βάρος στη συμμετοχή εργαζομένων, στη Δημοκρατική διοίκηση, στην αποκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων, οι ομάδες απαιτούν ιδιαίτερο βάρος. Αλλά τι είναι μια ομάδα;

«Ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και επιδιώκουν ένα κοινό σκοπό».

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

Γιατί χρειάζονται οι ομάδες

Με τις ομάδες ικανοποιούμε συγκεκριμένες ανάγκες:

- **Ανάγκη για συνδιαλλαγές και κοινωνικές επαφές.** Μια από τις θεμελιώδεις ανθρώπινες ανάγκες είναι η κοινωνική ανάγκη. Ο άνθρωπος θέλει να ανήκει, να μοιράζεται κάτι με άλλους, επιζητεί τις σχέσεις, τη φιλία, τις επαφές, ικανοποιείται όταν βρίσκεται με άλλους ανθρώπους, και θέλει να τον αποδέχονται, να τον εκτιμούν και να τον αγαπούν. Αυτή η ανάγκη ικανοποιείται με τη συμμετοχή σε διάφορες ομάδες, σωματείο, οικογένεια, ποδοσφαιρική ομάδα, γειτονιά, παρέα, ο πολιτιστικός όμιλος.
- **Ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά.** Ο άνθρωπος ενοχλείται από την αβεβαιότητα και επιθυμεί να την ελαττώσει, όσο γίνεται. Στην προσπάθεια αυτή, το να ανήκει κανείς σε μια ομάδα μπορεί να συμβάλει θετικά, γιατί αυξάνει την υποστήριξη, ελαττώνει τις αδυναμίες και συνενώνει τις δυνάμεις, για αποτελεσματική αντιμετώπιση των «κινδύνων».
- **Ανάγκη για αναγνώριση.** Η ομάδα προσφέρει ευκαιρίες, όπου ένα μέλος μπορεί να βρει αναγνώριση, να ικανοποιήσει τον εγωισμό του, να αισθανθεί ότι αποκτά μια ταυτότητα, ότι είναι «κάποιος». Ιδιαίτερα ομάδες με δυσκολία εισόδου και περιορισμένο αριθμό μελών (club, λέσχες, επιστημονικά σωματεία και εταιρείες), αυξάνουν την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης.
- **Ανάγκη για επιτυχία και πραγματοποίηση στόχων.** Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι φυσικοί, να απαιτούν δηλαδή δύναμη και προσπάθεια, ή πνευματικοί. Και στις δύο περιπτώσεις οι ικανότητες των διαφόρων ατόμων είναι δυνατόν να προστεθούν και επαυξηθούν. «Ότι ο ένας δεν μπορεί, οι δύο μπορούν...» λέει ο λαός.

Ταυτόχρονα λαμβάνει χώρα κι ένα άλλο φαινόμενο. Το φαινόμενο της «κοινωνικής διευκόλυνσης». Αυτό είναι η τάση που έχουν καλά εκπαιδευμένα άτομα να αποδίδουν καλύτερα όταν κι άλλοι συνάδελφοι είναι παρόντες, παρά όταν είναι μόνοι.

Ορισμένα χαρακτηριστικά και παράγοντες διευκολύνουν το σχηματισμό ομάδων. Τέτοια είναι η φυσική απόσταση, η συνήθεια να εργαζόμαστε κοντά σε κάποιον, η ψυχολογική απόσταση (συγκρούσεις, αντίθετες απόψεις, κ.λ.π) τα κοινά ενδιαφέροντα και συμφέροντα και ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και του χαρακτήρα (κοινά ή συχνά αντίθετα).

Μύθοι και Πραγματικότητες

Ωριμα άτομα διαμορφώνουν ώριμες ομάδες

Όχι κατ' ανάγκη. Η ωριμότητα είναι απαραίτητη αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

Η ομάδα είναι άθροισμα δύο ή περισσότερων ατόμων

Η ομάδα είναι κάτι παραπάνω από αριθμητικό άθροισμα των μελών της. Η υπόστασή της εξαρτάται από την αλληλοεξάρτηση, τη σχέση μεταξύ των μελών, την ύπαρξη κοινών στόχων.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από την ποιότητα του ηγέτη της.

Αυτό αποτελεί αυτοεπαληθευόμενη προφητεία. Η ακριβής διατύπωση θα έπρεπε να είναι:

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας.

Η ομάδα χάνει την αποτελεσματικότητά της όταν συζητά θέματα άσχετα προς τους στόχους της.

Η ομάδα παρουσιάζει δύο διαφορετικές κατηγορίες ρόλων: στην μια κατηγορία ανήκουν οι δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με το έργο, στην άλλη εκείνες που αφορούν σε προβλήματα λειτουργίας, διατηρήσεως, εξομαλύνσεως των αντιθέσεων, κ.λ.π. Άρα το παραπάνω δεν ισχύει.

Οι αποτελεσματικές διαδικασίες έχουν γενική εφαρμογή, σε κάθε περίπτωση.

Λάθος. Η διαδικασία θα επιλεγεί σε σχέση με το έργο, το μέγεθος της ομάδας, το ποιόν των μελών της, το χρόνο, τις δυνατότητες και τα διαθέσιμα μέσα.

Το άτομο πρέπει να θυσιάσει την ελευθερία του για να ανήκει σε ομάδα.

Όχι απαραίτητα. Ο αμοιβαίος σεβασμός, η κατανόηση των διαφορών, ο καθορισμός των ορίων είναι στοιχεία απαραίτητα για τη σωστή λειτουργία μιας ομάδας.

Η Ομαδική Συνεργασία

- Παράγοντας Επιβίωσης των ειδών
- Διδάγματα από τη Μελέτη των πουλιών:
 - Το δεύτερο είδος, μετά τον άνθρωπο σε δυνατότητες προσαρμογής
 - Αποδοχή καινοτομιών
 - Ανοχή διαφορετικότητας
 - Δημιουργία ομάδων

«Επιχείρηση ζωντανός Οργανισμός»

Arie de Geus

Εκδόσεις Κριτική

Συνοχή

Είναι το χαρακτηριστικό που έχουν μερικές ομάδες και εμφανίζεται σαν ατμόσφαιρα προσεγγίσεως των μελών, που δείχνουν κοινές πεποιθήσεις, στάσεις, αξίες, κ.τ.λ.

Η συνοχή χαρακτηρίζει τις ομάδες εκείνες όπου οι διασπαστικές δυνάμεις είναι μικρότερες από τις δυνάμεις που κρατούν τα μέλη συνδεδεμένα.

Μερικοί παράγοντες που αυξάνουν τη συνοχή είναι:

- Η συμφωνία γύρω από τους στόχους.
- Συχνότητα συναντήσεων και συνδιαλλαγών των μελών.
- Προσωπική έλξη μεταξύ των μελών.
- Ανταγωνισμός με άλλες ομάδες.
- Αναγνώριση για καλή απόδοση.

Μερικοί παράγοντες που μειώνουν τη συνοχή:

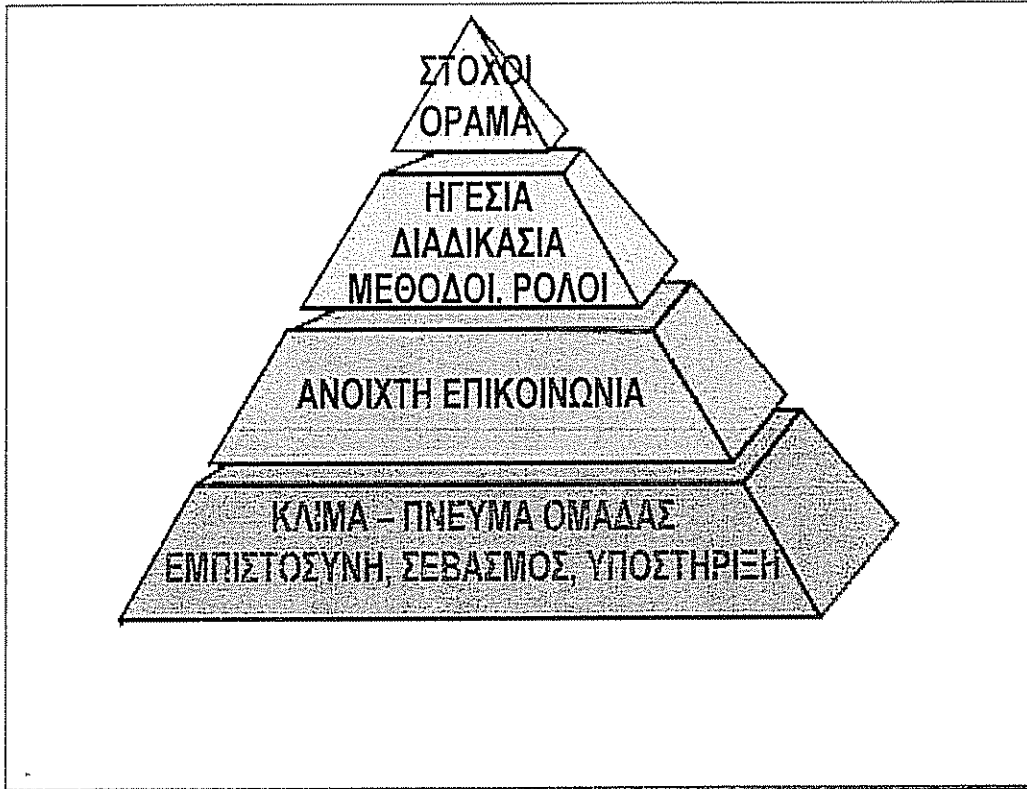
- Διαφωνίες μελών
- Μέγεθος ομάδας
- Δυσάρεστες προηγούμενες ατομικές εμπειρίες μέσα στην ομάδα
- Εσωτερικές έριδες και ανταγωνισμοί
- Δεσποτική συμπεριφορά μερικών μελών.

Η συνοχή παίζει έμμεσο ρόλο στην απόδοση της ομάδας μέσα από τους κανόνες που έχει αποδεχθεί η ομάδα, γύρω από το θέμα απόδοση.

Τα Υπέρ και τα Κατά Ομάδων μεγάλη συνοχή

ΥΠΕΡ	ΚΑΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Καλύτερη συνεργασία	<ul style="list-style-type: none">• Δύσκολη ζωή για νεοεισερχόμενους
<ul style="list-style-type: none">• Ευκολότερη/ καλύτερη επικοινωνία	<ul style="list-style-type: none">• Συντηρητισμός
<ul style="list-style-type: none">• Λιγότερες απογοητεύσεις	<ul style="list-style-type: none">• Αντίσταση στις αλλαγές
<ul style="list-style-type: none">• Λιγότερες απουσίες και αποχωρήσεις	<ul style="list-style-type: none">• Ανταγωνιστικό πνεύμα προς άλλες ομάδες
<ul style="list-style-type: none">• Μη ανοχή «αποκλινόντων» μελών	<ul style="list-style-type: none">• Δυσκολία δι-ομαδικής συνεργασίας

Η Αποτελεσματική Ομάδα



Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικών Ομάδων

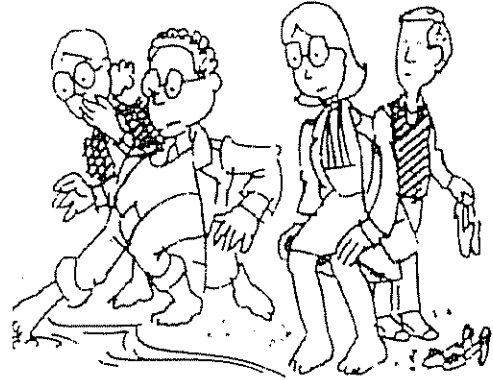
- ✦ Κοινοί στόχοι, αποστολή
- ✦ Ανοιχτή, ειλικρινής επικοινωνία
- ✦ Εμπιστοσύνη, σεβασμός & αμοιβαία υποστήριξη
- ✦ Συμμετοχή μελών
- ✦ Επίλυση προβλημάτων & συγκρούσεων.
- ✦ Γόνιμη αντιπαράθεση
- ✦ Ξεκάθαροι ρόλοι μελών
- ✦ Συνοχή και ενότητα
- ✦ Ηγεσία
- ✦ Αφοσίωση
- ✦ Διαδικασίες και οργάνωση
- ✦ Κριτική και αξιολόγηση απόδοσης
- ✦ Συναίνεση
- ✦ Ηθικό – ενέργεια
- ✦ Δίκαιη μεταχείριση μελών
- ✦ Σωστές σχέσεις με άλλες ομάδες

Τα στάδια ανάπτυξης της Ομάδας

1ο στάδιο

ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ – FORMING

Η ομάδα είναι υπο-ανάπτυκτη και αδόμητη



2ο στάδιο

ΘΥΕΛΛΑ – STORMING

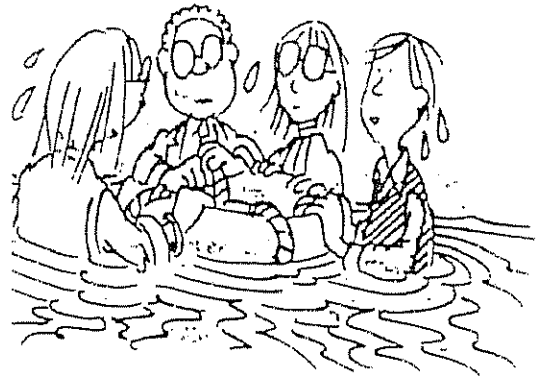
Η ομάδα πειραματίζεται, αναζητά δρόμους, συγκρούσεις, διαφωνίες



3ο στάδιο

ΚΑΤΑΣΤΑΛΑΓΜΑ – NORMING

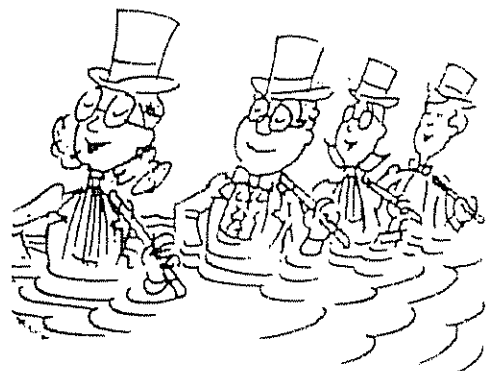
Η ομάδα εδραιώνεται, σταθεροποιείται



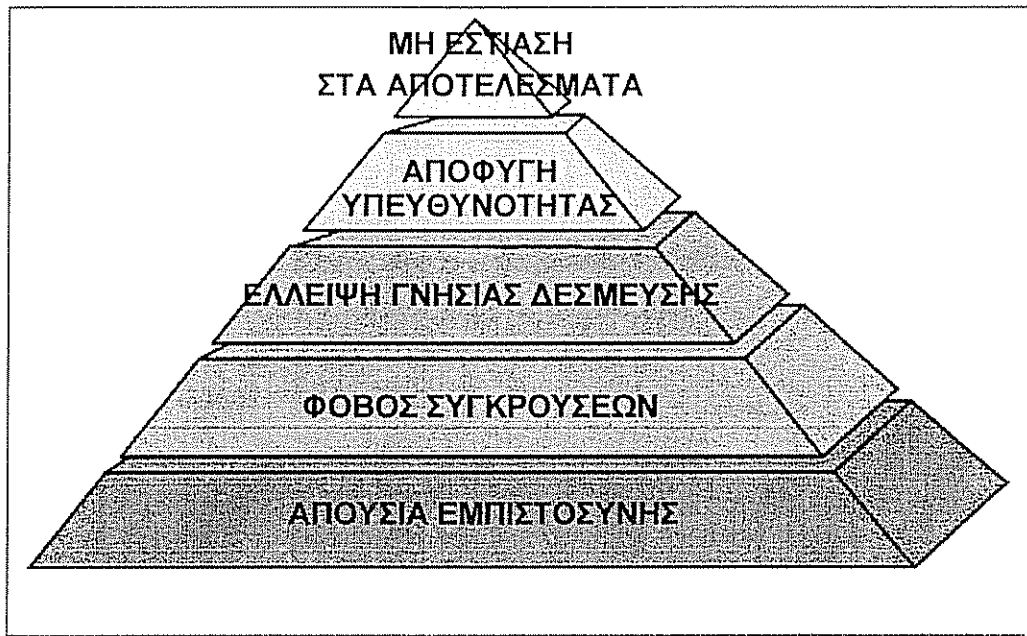
4ο στάδιο

ΑΠΟΔΟΣΗ – PERFORMING

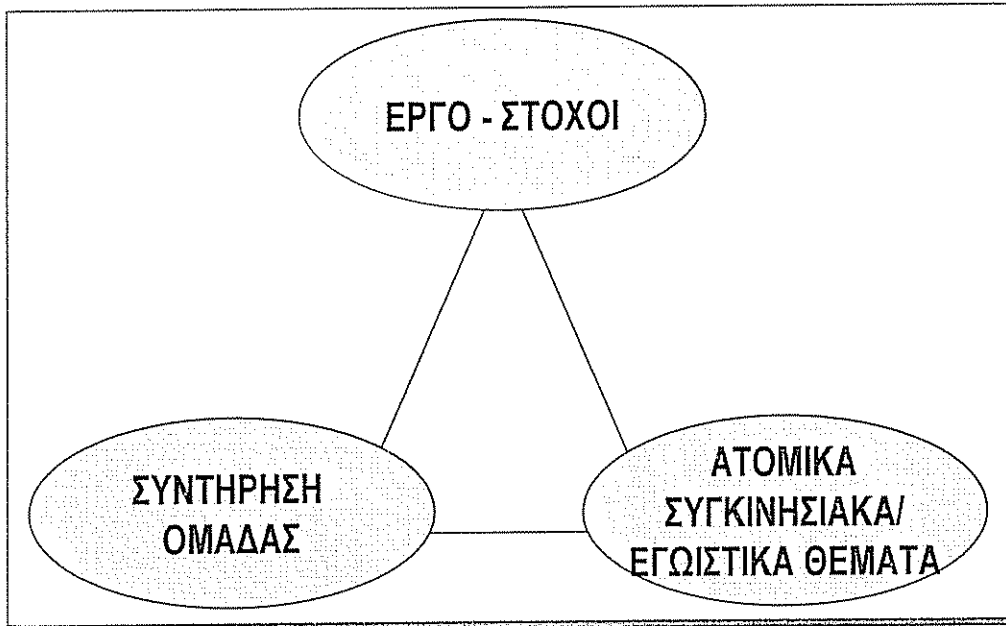
Η ώριμη ομάδα



Οι πέντε δυσλειτουργίες των ομάδων



Οι τρεις κατευθύνσεις της ομαδικής συμπεριφοράς



Το Ηθικό της Ομάδας

«.....Το ηθικό της ομάδας βρίσκεται μέσα στο μυαλό των ανθρώπων. Είναι κάτι το ασύλληπτο. Μια δύναμη η οποία κινητοποιεί την ομάδα, ώστε να δώσουν και την τελευταία τους ικμάδα δυνάμεων προκειμένου να επιτύχουν το στόχο. Χωρίς να υπολογίζουν το προσωπικό τους κόστος. Αισθάνονται ότι ανήκουν σε κάτι πιο μεγάλο από τον ίδιο τους τον εαυτό.....»

.....Για να αισθανθούν αυτό το συναίσθημα, για να διατηρηθεί το ηθικό ψηλά, χρειάζονται κάποιες βάσεις. Βάσεις πνευματικές, βάσεις λογικές, βάσεις υλικές – κατά σειρά σπουδαιότητας.

Πνευματικές πρώτα, γιατί στο πνεύμα των ανθρώπων θα δημιουργηθεί η απαραίτητη ώθηση.

Λογικές μετά, γιατί οι άνθρωποι χρειάζονται επιχειρήματα και αιτιολόγηση.

Υλικές τελευταία – είναι σημαντικό, αλλά τελευταίο -, γιατί συχνά, οι πιο θεαματικές περιπτώσεις υψηλού ηθικού έλαβαν χώρα σε καταστάσεις όπου οι υλικές συνθήκες ήταν πενιχρότατες!!.....

Field Marshal Lord Slim στο “Defeat into Victory” (1956)

Οι τρεις και ένας τρόποι επίτευξης συμφωνίας

✘ ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ

✘ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ/ ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ

✘ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ

✘ ΟΜΟΦΩΝΙΑ

Η συναίνεση

- Συναίνεση δεν σημαίνει συμφωνία 100% Κάτι τέτοιο είναι αν όχι αδύνατο, πολύ δύσκολο
- Συναίνεση σημαίνει 100% δέσμευση με την απόφαση
- Είναι ένα βήμα όπου ακούγονται όλες οι απόψεις
- «Ακόμα κι αν δεν συμφωνώ με την απόφαση, θα την υποστηρίξω.... Γιατί την πήραμε μ' ανοιχτό και δίκαιο τρόπο.... Κι ακούσαμε όλες τις απόψεις.....!»
- Είναι συμμετοχική μέθοδος και όχι δημοκρατική, όπου υπάρχει η μειοψηφία
- Στη δημοκρατική προσέγγιση υπάρχει ανταγωνισμός του τύπου ΚΕΡΔΙΖΩ – ΧΑΝΕΙΣ
- Στη συναίνεση υπάρχει συναγωνισμός με ιδέες και επιχειρήματα

Παράγοντες που επηρεάζουν την συναίνεση

1. Ηγεσία
2. Γνώση – Εμπειρία
3. Επικοινωνία
4. Χρόνος
5. Συμμετοχή
6. Μέγεθος ομάδας
7. Περιβάλλον
8. Διαδικασία
9. Συγκρούσεις
10. Οπτικά βοηθήματα, σημειώσεις

Πως επιτυγχάνεται η συναίνεση

- ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΜΕ ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ
- ΣΥΜΦΩΝΟΥΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ
- ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΜΕ ΣΤΗ ΛΥΣΗ
- ΑΚΟΥΜΕ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ
- «ΑΓΟΡΑΖΟΥΜΕ»
- «ΖΟΥΜΕ» ΜΕ ΤΗ ΛΥΣΗ

Οι τρεις άξονες της ατομικής συμπεριφοράς



Ρόλοι Μελών

A.

ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

B.

ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Γ.

ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ

Ο ρόλος χωρίς προσωπικότητα είναι κενός.

Αλλά η προσωπικότητα χωρίς ρόλο είναι μη αποτελεσματική.

Ρόλοι Μελών – Αυτο-προσδιορισμός

ΡΟΛΟΙ	ΕΓΩ			
	ΣΥΧΝΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΠΑΝΙΑ	ΠΟΤΕ
• ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ				
• ΠΡΕΣΒΕΥΤΗΣ				
• ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ				
• ΜΕΣΟΛΑΒΗΤΗΣ				
• ΕΙΔΙΚΟΣ				
• ΕΚΤΕΛΕΣΤΗΣ				
• ΔΙΑΝΟΟΥΜΕΝΟΣ				
• ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ				
• ΗΓΕΤΗΣ				
• ΚΡΙΤΙΚΟΣ				

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Καθήκοντα του Ηγέτη

Κατά τη διάρκεια της κάθε συνάντησης της ομάδας

- Τηρεί τους ρόλους και τα καθήκοντα των μελών
- Καθοδηγεί χωρίς να δεσπόζει
- Είναι μέλος ενεργό της ομάδας
- Συμβάλλει με ιδέες
- Δεν δέχεται ότι η δικιά του άποψη είναι και η καλύτερη
- Διεγείρει τη συμμετοχή όλων
- Επικοινωνεί τους ευρύτερους οργανωτικούς περιορισμούς
- Επικεντρώνει την ομάδα στο στόχο
- Μάχεται για τη δυνατότητα απρόσκοπτης συμμετοχής όλων
- Ενδιαφέρεται για συναίνεση
- Δέχεται κριτική

Εκτός χρόνου συναντήσεων της ομάδας

- Παρακολουθεί την υλοποίηση
- Είναι διαθέσιμος για δουλειά
- Συνδέει και εκπροσωπεί την ομάδα με άλλες ομάδες
- Αξιολογεί την εκπαίδευση
- Δείχνει γνήσιο ενδιαφέρον για την πορεία των έργων

Βασικές Ικανότητες του σωστού μέλους Ομάδας

1. Λαμβάνει σοβαρά υπ' όψη του τους στόχους της ομάδας
2. Αντιστέκεται σε πιέσεις για συμμόρφωση
3. Απαντάει σε ερωτήσεις
4. Συμβάλλει με πληροφορίες όπου μπορεί και ξέρει
5. Επαληθεύει τα στοιχεία ενδεχόμενα εσφαλμένης αντίληψης ή πλάνης.
Δεν δέχεται τυφλά
6. Προσθέτει στα εποικοδομητικά, στα επιχειρήματα των άλλων
7. Ακούει
8. Είναι σαφής στις απόψεις του
9. Είναι σύντομος
10. Δεν φροντίζει να προβάλλει μόνο τον εαυτό του
11. Δεν είναι ανταγωνιστικός
12. Δεν καταστρέφει ό,τι έχει κτισθεί ήδη

Διαδικασία Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων

1. Προσδιορισμός του προβλήματος
2. Προσδιορισμός στοιχείων και παραμέτρων του προβλήματος
3. Συγκέντρωση πληροφοριών
4. Εναλλακτικές λύσεις
5. Συζήτηση/ συγκέντρωση στο θέμα
6. Σύνοψη
7. Η ομάδα επιλέγει μια λύση
8. Έλεγχος των συνεπειών της πρώτης επιλογής
9. Ανατροφοδότηση (πρόβλημα)
10. Συμφωνία
11. Κατανομή εργασιών – ευθυνών
12. Παρακολούθηση

Δύο σημαντικά φαινόμενα λαμβάνουν χώρα όταν γίνεται ομαδική λήψη αποφάσεων:

A. ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ

Είναι μια ιδιότητα που όταν υπάρχει τότε η ομάδα παράγει ένα αποτέλεσμα, το οποίο κανένα από τα επιμέρους άτομα δεν θα μπορούσε να επιτύχει, μόνο του. Για να συμβεί αυτό πρέπει να υπάρχει συμμετοχή, αλληλεξάρτηση, συνδιαλλαγές και σύμπραξη των ατόμων. Έτσι, οι διαθέσιμες πληροφορίες αυξάνουν, αλλά και η ποιότητα των αποφάσεων και ο βαθμός αναλύσεως του προβλήματος και κατανόησης των συνιστωσών του βελτιώνονται.

Σε όλα αυτά πρέπει να προστεθεί και η έννοια της συναίνεσης. Μια ομάδα φτάνει σε συναίνεση όταν τα μέλη της λένε «εντάξει, μπορεί να μην είναι ακριβώς αυτό που θέλω, αλλά μπορώ να ...ζήσω με αυτήν την απόφαση...».

Η συνέργεια υποχρεώνει την ομάδα να μην δέχεται αβίαστα ή πλειοψηφικά μια ιδέα αλλά να εξετάζει όλες τις πτυχές της, να θεωρεί όλες τις απόψεις και να αναζητεί τις καλύτερες δυνατότητες.

B. ΟΜΑΔΙΚΗ – ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΒΟΛΗ (ΛΟΓΙΚΗ)

Πολλές φορές συμμετέχοντας σε μια ομάδα έχουμε την αίσθηση ότι κάτι δεν πάει καλά, αλλά δεν έχουμε τη δύναμη να διαμαρτυρηθούμε. Ίσως πιστεύουμε ότι είμαστε οι μόνοι που έχουμε αμφιβολίες. Η ακόμη, σε μια απόπειρά μας να διαφωνήσουμε μερικοί μας κριτικάρισαν, λέγοντας ότι καταστρέφουμε την ομάδα. Άλλες φορές πάλι η ομάδα θέλει αυτο-επιβεβαίωση, και αναζητά πληροφορίες που ενισχύουν μόνο την απόφαση, και όχι αντίθετες.

Όλα αυτά τα περιστατικά συνθέτουν το περίφημο GROUPTHINK, την ομαδική λογική. Η ομάδα πιέζει για συμμόρφωση με αποτέλεσμα τη χαμηλή πνευματική επίδοση των μελών, την ανεπαρκή εξέταση της πραγματικότητας, τη χλιαρή κριτική, την αυτοεπιβεβαιωτική κρίση.

Ο ψυχολόγος I. JANIS δίνει μερικά παραδείγματα αποφάσεων που προέκυψαν από τέτοια Ομαδική Υποβολή. Ένα παράδειγμα είναι η εισβολή στον κόλπο των Χοίρων από την κυβέρνηση J. F. KENNEDY το 1960.

Μερικά συμπτώματα τέτοιας υποβολής είναι:

- Η ψευδαίσθηση της τελειότητας της ομάδας
- Εκλογίκευση των πάντων
- Ψευδαίσθηση ηθικών ερεισμάτων
- Υποτίμηση εξωτερικών παραγόντων του περιβάλλοντος
- Πίεση για συμμόρφωση
- Ψευδαίσθηση ομοφωνίας
- Αυτό-λογοκρισία
- Εμπόδια στη σκέψη των άλλων

Συνεργατική Συμπεριφορά

1.	ΚΟΙΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ
2.	ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
3.	ΠΡΟΒΛΕΨΙΜΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
4.	ΟΧΙ ΑΠΕΙΛΕΣ ΚΑΙ ΜΠΛΟΦΕΣ
5.	ΕΠΙΣΤΡΑΤΕΥΣΗ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ
6.	ΥΠΟΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΟΧΙ ΤΩΝ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ
7.	ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΛΛΩΝ
8.	ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
9.	ΑΚΟΗ
10.	ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ

Ανταγωνιστική Συμπεριφορά

1.	ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΗΓΟΥΝΤΑΙ
2.	ΜΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΚΟΗΣ
3.	ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ/ ΚΑΧΥΠΟΨΙΑ
4.	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΕΡΔΙΖΩ-ΧΑΝΕΙΣ
5.	ΑΠΕΙΛΕΣ, ΜΠΛΟΦΕΣ, ΕΚΠΛΗΞΕΙΣ
6.	ΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΕΧΘΡΟΤΗΤΑ
7.	ΥΠΟΓΡΑΜΜΙΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΩΝ
8.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΧΩΡΙΣ ΛΟΓΙΚΗ, ΜΟΝΟ ΓΙΑ ΝΑ ΣΤΗΡΙΞΟΥΜΕ ΤΗΝ ΘΕΣΗ ΜΑΣ
9.	ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΕΡΕΟΤΥΠΑ
10.	ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΓΙΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑ

Η σωστή κριτική

1. Γίνεται με γνήσιο ενδιαφέρον και σεβασμό για τον άλλο
2. Γίνεται προσεκτικά και με τακτ
3. Είναι συγκεκριμένη. Βασίζεται σε στοιχεία
4. Αφορά στη συμπεριφορά κι όχι στην προσωπικότητα
5. Είναι ειλικρινής, ανοικτή και σαφής
6. Δεν περιέχει κρίσεις ή κατηγορίες. Είναι περισσότερο περιγραφική
7. Πρέπει να την θέλει ο δέκτης
8. Είναι εποικοδομητική. Περιέχει και θετικά και αρνητικά στοιχεία
9. Αφορά κάτι που μπορεί να αλλάξει ο δέκτης
10. Πάντα πρέπει να ελέγχουμε την κατανόηση του δέκτη.
Τον ακούμε προσεκτικά

Εμπιστοσύνη

Το χάσμα εμπιστοσύνης που υπάρχει οφείλεται στο γεγονός ότι περιμένουμε πρώτα οι άλλοι να δείξουν ότι είναι άξιοι της εμπιστοσύνης. Και ως τότε είμαστε επιφυλακτικοί, προσεκτικοί και υπολογίζουμε τα πάντα.

Το αποτέλεσμα: ΦΑΥΛΟΣ ΚΥΚΛΟΣ. Και οι άλλοι κάνουν το ίδιο και τίποτα δεν προχωράει.

Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΔΙΝΕΤΑΙ ΠΡΩΤΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΠΑΙΡΝΕΤΑΙ

ΙΔΕΕΣ:

1. Δείξτε εμπιστοσύνη πρώτος
2. Υπολόγισε το ρίσκο και έχετε εναλλακτικές λύσεις. Τι θα γίνει αν αποδειχθεί ότι κάνατε λάθος;
3. Επικοινωνήστε ανοιχτά με τους άλλους
4. Να είστε ρεαλιστές. Δεν ζούμε σε κόσμο αγέλων. Αλλά επίσης δεν είναι όλοι κυνικοί
5. Δώστε ευκαιρίες στους άλλους
6. Δώστε άμεση ξαναπληροφόρηση αν κάτι σας ενοχλεί στη συμπεριφορά τους
7. Συγχωρείστε πρόθυμα. Δώστε και μια δεύτερη ευκαιρία
8. Κοιτάξτε το μέλλον. Ξεχάστε το παρελθόν
9. Δείξτε ότι δεν είστε η εύκολη λεία. Αν χρειαστεί μπορεί να γίνεται σκληρός
10. Θυμηθείτε τα συστατικά της εμπιστοσύνης. ΑΝΟΙΧΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ, ΣΥΝΕΠΕΙΑ, ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ, ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΟΥ ΑΛΛΟΥ, και χτίστε τις σχέσεις σας πάνω τους
11. Προσπαθήστε να κατανοείτε τη θέση των άλλων. Δείξτε το. Σεβαστείτε τα δικαιώματά τους
12. Εφαρμόστε την αρχή της δικαιοσύνης: ΚΕΡΔΙΖΩ-ΚΕΡΔΙΖΕΙΣ

και μην ξεχνάτε:

Η εμπιστοσύνη μοιάζει με γυάλινο βάζο

Αν ραγίσει.....

Προσωπική Δέσμευση

Η προσωπική μου προσπάθεια για βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας:

Θα κάνω πιο πολύ:	Θα κάνω πιο λίγο:
Θα συνεχίσω:	Θα προσθέσω νέες συμπεριφορές:

Τι θα ήθελα από τους άλλους

Κώδικας Συμπεριφοράς

3. Ολικό Μυαλό

Το Ανθρώπινο Μυαλό

Μερικοί αριθμοί

Η παράγραφος αυτή από μόνη της είναι ικανή να σοκάρει και να εκπλήξει τον αναγνώστη που δεν έτυχε να εκτεθεί σε αντίστοιχες πληροφορίες.

Το μυαλό μας είναι ένα εκπληκτικό εργαλείο, ασύλληπτης πολυπλοκότητας και τρομακτικών δυνατοτήτων. Τόσο που μερικοί αναρωτιούνται, όχι χωρίς δέος αν: "το ανθρώπινο μυαλό δύναται να συλλάβει και να καταλάβει το ανθρώπινο μυαλό"!

Μερικοί ενδεικτικοί αριθμοί.

- Αποτελείται από 100 δις νευρικά κύτταρα, τους νευρώνες.
- Κάθε νευρώνας συνδέεται με άλλους, με τις λεγόμενες συνάψεις.
Κάθε ένας έχει τεράστιες δυνατότητες συνάψεων. Αυτές οι συνδέσεις δημιουργούν τη χωρητικότητα του μυαλού: τις δυνατότητες δηλ. επεξεργασίας και αποθήκευσης πληροφοριών.
- Ο συνολικός αριθμός των διασυνδέσεων είναι αστρονομικός: ο αριθμός 1 ακολουθούμενος από 10 εκατομ. χιλμ. μηδενικά γραφομηχανής!!! δηλ. κάπου 35 φορές η απόσταση Γης-Σελήνης. Αυτό εξηγεί κάπως την τεράστια ποικιλία των πιθανών αντιδράσεων του ανθρώπου. Η εκτίμηση έγινε από το Ρώσο καθηγητή Pyotr Anokhine.

Ο γιατρός Dr. Roger Sperry (Βραβείο Nobel 1981) ανακάλυψε ότι τα δύο ημισφαίρια του εγκεφάλου επιτελούν διαφορετικές λειτουργίες και λειτουργούν σαν δύο διαφορετικοί εαυτοί μέσα σ' έναν. Ο Dr. Robert Ornstein, επαλήθευσε και επέκτεινε αυτές τις διαπιστώσεις.

ΑΡΙΣΤΕΡΟ ΗΜΙΣΦΑΙΡΙΟ	ΔΕΞΙΟ ΗΜΙΣΦΑΙΡΙΟ
<ul style="list-style-type: none"> • Αναλυτικό • Γραμμικό • Μαθηματικό • Λογικό • Ποσοτικό • Προγραμματισμένο • Οργανωτικό 	<ul style="list-style-type: none"> • Ολιστικό • Χρησιμοποιεί φαντασία • Διαισθητικό • Συναισθηματικό • Συγκινησιακό • Διανθρώπινο • Εννοιολογικό

Ο Dr. Paul McLean διατύπωσε το τριαδικό μοντέλο του εγκεφάλου. Ο εγκέφαλος αποτελείται από τρεις εγκεφάλους, σ' ένα.

- Τον αρχαιοεγκέφαλο ή εγκέφαλο του ερπετού (Reptilian Brain). Είναι ο πιο παλιός, ηλικίας πάνω από 300 εκατ. χρόνια, και είναι, ο ίδιος με εκείνον της σαύρας και του αλιγάτορα. Ελέγχει τα ένστικτα και κάποιες σημαντικές αυτόματες λειτουργίες (αναπνοή, καρδιακή λειτουργία κ.λ.π.)
- Το Μεσαίο εγκέφαλο ή παλαιοθηλαστικό εγκέφαλο (Paleomammalian Brain) ή Limbic System. Αυτό το μέρος αναπτύχθηκε πριν 60-100 εκατ. χρόνια. Είναι το ίδιο με τον εγκέφαλο κατώτερων θηλαστικών όπως ο αρουραίος, οι λαγοί, τα άλογα. Συγκίνηση, μνήμη, ευχαρίστηση, μάθηση, έλεγχος του αυτόνομου νευρικού συστήματος είναι μερικές από τις λειτουργίες του.
- Το ανώτερο μέρος, ο σκούφος που καλύπτει τα άλλα δύο είναι ο νεοεγκέφαλος ή Neocortex. Είναι το πιο νέο κομμάτι, που αναπτύχθηκε ταχύτατα τα τελευταία 1.000.000 χρόνια και είναι αυτό που ξεχωρίζει τον Homo Sapiens. Ομιλία, σκέψη, φαντασία, πολιτισμένες πράξεις, επεξεργασία εννοιών, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά κέντρα αυτού του τμήματος. Δύο ημισφαίρια λοιπόν και τρία μέρη.

Οι συνέπειες του Νοητικού Προφίλ

Το ενδιαφέρον αυτής της ιστορίας είναι η υπόθεση εργασίας που διατύπωσε ο N. Hermann: “Πίσω από την ανθρώπινη συμπεριφορά υπάρχει το μυαλό και το νοητικό προφίλ του καθενός”. Ανάλογα με την προτίμηση που δείχνουμε για κάποια από τα 4 τεταρτημόρια, έχουμε και αντίστοιχη συμπεριφορά.

Ένας άνθρωπος με προτίμηση A και B είναι συγκρατημένος στη συμπεριφορά του, προτιμάει ένα τακτοποιημένο γραφείο, στήνεται συντηρητικά, έχει αίσθηση του χρόνου. Είναι ακριβής στην ώρα του, συνεπής, πειθαρχημένος. Σέβεται τις προθεσμίες. Υλοποιεί τα projects, έχει σαφή αντίληψη των οικονομικών παραμέτρων και των αριθμητικών στοιχείων.

Αντίθετα ένας άνθρωπος με προτίμηση C & D ντύνεται πιο άνετα, πιο μοντέρνα, είναι εκδηλωτικός, κινητικός, ομιλητικός. Εκφράζεται ωραία, είναι κοινωνικός, χειρίζεται τους ανθρώπους με άνεση. Το γραφείο του είναι ατακτοποιητό, ασχολείται με πολλά θέματα ταυτόχρονα και δεν προσέχει πολύ το χρόνο. Είναι λιγότερο συνεπής, του ξεφεύγουν λεπτομέρειες και αντιπαθεί τις διαδικασίες, την τάξη και την πειθαρχία.

Το πώς επικοινωνούμε, πώς ηγούμαστε άλλων, ποιο είναι το στιλ διοίκησης που προτιμάμε, πώς συμπεριφερόμαστε σε ομάδες, πώς παίρνουμε αποφάσεις, εξαρτώνται από το νοητικό προφίλ και την κυριαρχική προτίμηση του μυαλού μας (βλ. σχήματα 4,5,6).

Ο N. Hermann έχει αναπτύξει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μετράει τη νοητική μας προτίμηση (Hermann Brain Dominance Instrument, HBDI). Το εργαλείο αυτό είναι πολύ αξιόπιστο και έχει επαληθευτεί στατιστικά η εσωτερική του συνοχή και η ακρίβειά του.

Το αποτέλεσμα του εργαλείου είναι ένα νοογράφημα (Brain Dominance Profile) το οποίο μετράει την προτίμησή μας για κάθε τεταρτημόριο A,B,C,D.

Το παράδειγμα του σχήματος αφορά ένα άτομο με έντονη προτίμηση για το D μέρος, προτίμηση για το C, χρήση του B και στα όρια της αποφυγής για το A.

Ο N. Hermann έχει μία τεράστια βάση πληροφοριών, πάνω από 2 εκατ. ανθρώπους, που δείχνουν διάφορα ενδιαφέροντα πράγματα:

- Ο κόσμος κατά μέσο όρο, είναι ένα ολικό μυαλό
- Οι γυναίκες είναι πιο πολύ C & D, οι άνδρες πιο πολύ A και B
- Το ατομικό προφίλ είναι λίγο πολύ σταθερό
- Τα διάφορα επαγγέλματα έχουν ένα ξεχωριστό προφίλ

Σχέση Μυαλού και Management

Είναι μια λογική ερώτηση. Τι σχέση έχουν όλα αυτά με το μάντζμεντ; Πιστεύω ότι μετά απ' όσα εξηγήσαμε στην προηγούμενη παράγραφο η απάντηση αρχίζει και διαφαίνεται.

Το Μάντζμεντ είναι συμπεριφορά. Και σαν συμπεριφορά επηρεάζεται πρώτιστα από το μυαλό και τη νοητική προτίμηση του ατόμου.

Επιπλέον το Μάντζμεντ περιλαμβάνει ορισμένες παραμέτρους, που όλες επηρεάζονται πάρα πολύ από το μυαλό:

- I. Προγραμματισμός: Στρατηγικός ή λειτουργικός; πόσο A,B ή C, D χρειάζεται ή και τα τέσσερα; Από την απάντηση εξαρτώνται πολλά: επιλογή προσώπων, προσδοκίες, σκοπός.
- II. Σχεδίαση θέσεων εργασίας: Είναι δυνατόν να σχεδιαστούν οι θέσεις έτσι ώστε να έχουμε 20-40% αύξηση απόδοσης; Λαμβάνοντας υπόψη τα νοητικά προφίλ
- III. Ηγετικό στιλ: Αυταρχικό ή συμμετοχικό. Εγκεφαλικό (αναλυτικό) ή οραματικό; Η επιλογή εξαρτάται και από το μυαλό

Η Επιχειρησιακή Κουλτούρα

Με τον όρο κουλτούρα ή καλλιέργεια- ή μερικές φορές κλίμα- εννοούμε το σύνολο των τρόπων σκέψης και το σύνολο των συμπεριφορών των ανθρώπων της επιχείρησης. Ιδίως των Μάνατζερ. Η κουλτούρα επηρεάζεται από:

- Τις αξίες
- Το νοητικό προφίλ
- Τα πιστεύω
- Τις νόρμες, τους κανόνες
- Τα τελετουργικά
- Το ιστορικό
- Τους ήρωες της επιχείρησης

Έχει αποδειχθεί ότι η επίδραση της κουλτούρας στη συμπεριφορά είναι εξίσου ισχυρή, αν όχι ισχυρότερη με εκείνη της προσωπικότητας. Αυτό εξηγεί το γιατί μερικοί άνθρωποι συμπεριφέρονται πολύ διαφορετικά σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Σήμερα στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων το κλίμα που επικρατεί είναι περισσότερο όμοιο με τα στιλ Α και Β του μυαλού: ΑΝΑΛΥΣΗ, ΑΡΙΘΜΟΙ, BUDGETS, ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΕΛΕΓΧΟΣ, ΠΡΟΘΕΣΜΙΕΣ, ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ κ.λ.π.

Οι τρόποι C & D δεν επικροτούνται, αντίθετα απομονώνονται, κριτικάρονται και εξοστρακίζονται.

Όμως το δεξί μυαλό είναι αυτό που χειρίζεται αποτελεσματικά τις αλλαγές, που γεννάει καινοτομίες, που ξεσηκώνει τον κόσμο, που δημιουργεί οράματα.

Το μοιραίο είναι ότι, αν δεν υπάρχει ηγετική προσπάθεια προς την κατεύθυνση C & D τα στιλ Α & Β θα κυριαρχούν όλο και περισσότερο.

Προς ένα Management Ολικού Μυαλού

Όταν σχεδιάζουμε επιχειρηματικές απαντήσεις στα σημερινά προβλήματα, το ανθρώπινο μυαλό μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα όταν και οι τέσσερις τομείς εισέρχονται στη δράση.

Οι A και B προσδιορίζουν το πρόβλημα. Οι B και C προσφέρουν διαίσθηση, συγκίνηση και ενσπικτώδεις εισροές. Οι C και D αξιολογούν τις προτάσεις. Οι A και B σχεδιάζουν την υλοποίηση. Τέλος οι τομείς A, B μαζί με τους C,D παρακολουθούν την υλοποίηση, επαληθεύουν και ρυθμίζουν την πορεία.

Η ανάγκη για “ολικού μυαλού” προσέγγιση ισχύει για τα άτομα. Τις ομάδες, τα τμήματα, τις επιχειρήσεις, τα κράτη.

Απαιτείται όμως αντίστοιχη αλλαγή της κουλτούρας και του κλίματος.

Τα αποτελέσματα όμως θα είναι θετικά. Επειδή μιλάμε για Βιομηχανία και για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ας θυμηθούμε τον 1ο νόμο της Κυβερνητικής:

“Μέσα σ’ ένα σύστημα, η μονάδα που έχει τις πιο πολλές διαθέσιμες συμπεριφορικές απαντήσεις, θα ελέγξει το σύστημα”.

Μια επιχείρηση δηλαδή, ή μια Βιομηχανία γενικότερα που χρησιμοποιεί μόνο τα A και B δεν μπορεί να ανταγωνιστεί μια άλλη που χρησιμοποιεί τα A,B,C,D και μεγιστοποιεί τον αριθμό των πιθανών απαντήσεων.

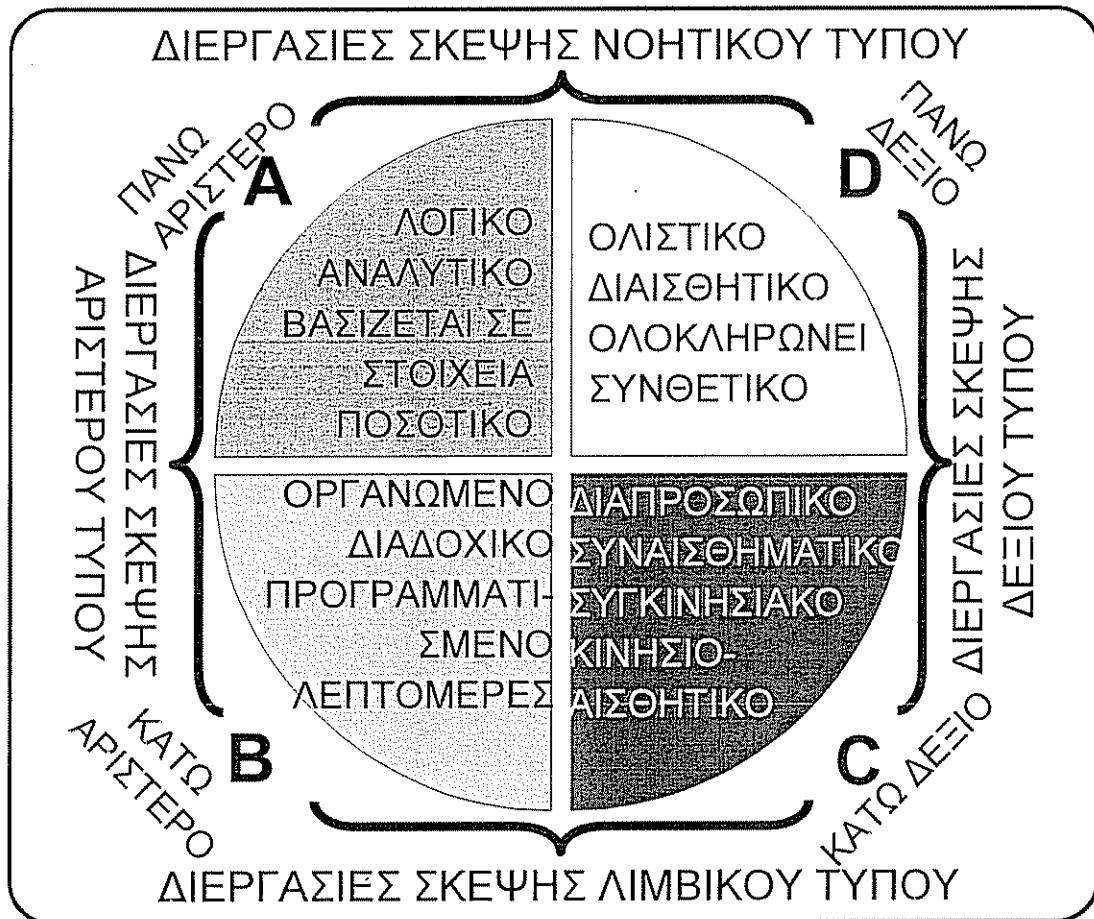
Για να γίνει αυτό χρειάζονται τρεις σημαντικές προϋποθέσεις:

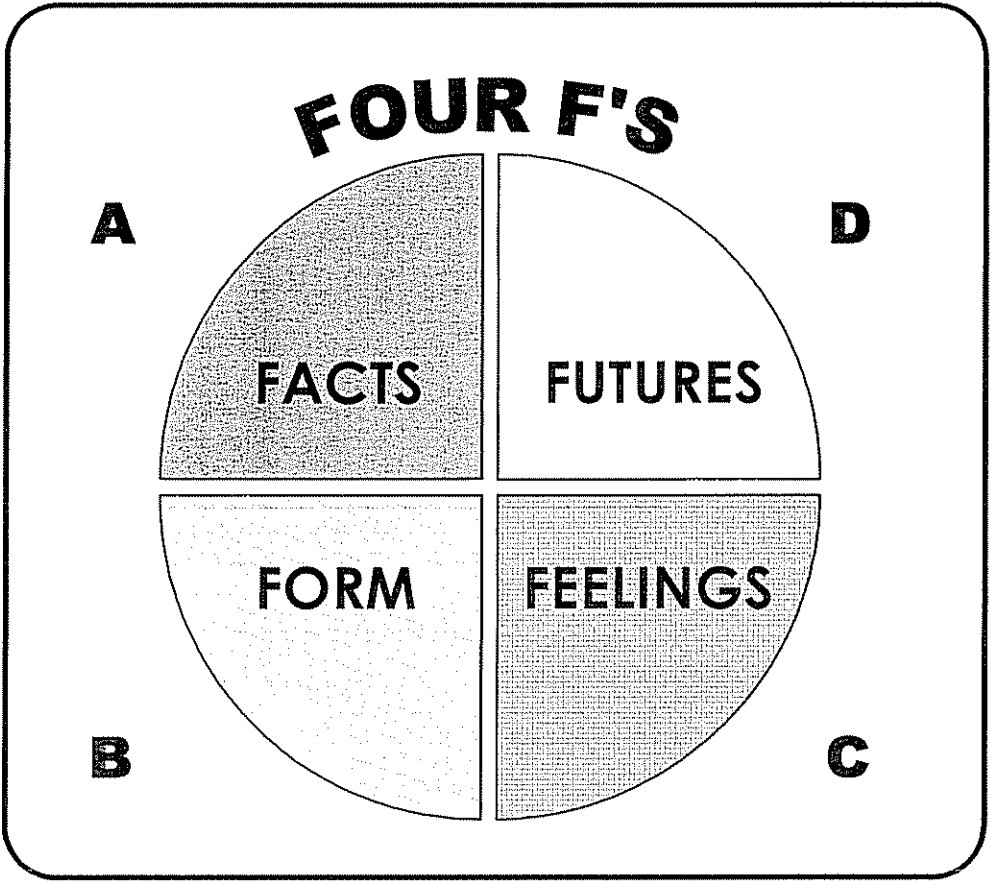
- Γνώση
- Διάθεση για ρίσκο και αλλαγή
- Κατανόηση των διαφορών και αποφυγή του φυλετισμού

Σκέψεις και Δραστηριότητες

- Αρχίστε να εκτιμάτε τη μοναδικότητα του μυαλού σας
- Αρχίστε να εκτιμάτε τη μοναδικότητα του μυαλού των άλλων γύρω σας
- Αξιολογείστε αυτές τις διαφορές σαν πραγματικές, σημαντικές και σαν κάτι που αν αξιοποιήσετε σωστά μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμο.
- Αναγνωρίστε ότι όσα λέτε και όσα ακούτε επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το νοογράφημα σας και την κυριαρχικότητα του μυαλού σας
- Το ίδιο ισχύει και με ότι κάνετε και πώς το κάνετε
- Κατανοείστε τη διαφορά ανάμεσα στην προτίμηση και την ικανότητα
- Η προτίμηση αναπτύσσεται με αργό ασυνείδητο τρόπο ενώ η ικανότητα αναπτύσσεται με εκπαίδευση και εμπειρίες
- Για την ανάπτυξη σας επιζητείστε δραστηριότητες εμπειρίες, εκπαιδευτικές ευκαιρίες σε τομείς που είστε αδύνατος

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΟΛΙΚΟΥ ΜΥΑΛΟΥ





Ε
Γ
Κ
Ε
Φ
Α
Λ
Ι
Κ
Η

Κ
Υ
Ρ
Ι
Α
Ρ
Χ
Ι
Α

ΟΔΗΓΕΙ
↓
ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΤΡΟΠΟΥ ΣΚΕΨΗΣ



↓
ΠΩΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΜΕ
↓
ΠΩΣ ΔΡΟΥΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ
↓
ΠΩΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟΝ
ΚΟΣΜΟ
↓
ΠΟΥ ΕΙΜΑΣΤΕ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΙ

Οι Διαφορετικοί Εαυτοί μας

<p>A Ο ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΑΥΤΟΣ</p> <p>ΤΙ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Βασίζεται σε στοιχεία ▪ Αναλύει ▪ Ποσοτικοποιεί ▪ Είναι λογικός ▪ Είναι κριτικός ▪ Ρεαλιστής ▪ Του αρέσουν οι αριθμοί ▪ Διαχειρίζεται τα χρήματα σωστά ▪ Γνωρίζει πως λειτουργούν διάφορα πράγματα 	<p>Ο ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΟΣ ΕΑΥΤΟΣ D</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Φαντάζεται ▪ Σκέφτεται το μέλλον ▪ Αναζητεί ιδέες ▪ Είναι ενθουσιώσης ▪ Παίρνει ρίσκο ▪ Είναι προωθητικός ▪ Παραβιάζει κανόνες ▪ Του αρέσουν οι εκπλήξεις ▪ Είναι περίεργος, παίζει ▪ Είναι ανοιχτό μυαλό <p>ΓΙΑΤΙ</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προλαβαίνει τα προβλήματα ▪ Καθορίζει τις διαδικασίες ▪ Κάνει πράγματα να συμβούν ▪ Είναι αξιόπιστος ▪ Οργανώνει ▪ Είναι τακτικός και επιμελής ▪ Είναι στην ώρα του ▪ Προγραμματίζει ▪ Είναι προσεκτικός ▪ Δεν παίρνει ρίσκα ▪ Αυτο-ελέγχεται <p>ΠΩΣ</p> <p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Είναι ευαίσθητος προς τους άλλους ▪ Του αρέσει η διδασκαλία ▪ Αγγίζει τους άλλους ▪ Υποστηρίζει ▪ Είναι εκφραστικός ▪ Είναι συγκινησιακός ▪ Μιλάει πολύ ▪ Αισθάνεται <p>ΠΟΙΟΣ</p> <p>C</p>

**Δεν είμαστε ένα μοναδικό άτομο.
Είμαστε συνύπαρξη περισσότερων.**

Οι Διαφορετικοί Εαυτοί μας

A

- Είναι σκληρός
- Είναι διανοούμενος
- Συγκεντρώνει στοιχεία
- Αναλύει τα θέματα
- Επεξεργάζεται τα προβλήματα λογικά
- Έχει στιβαρά επιχειρήματα
- Τεκμηριώνει
- Μετράει με ακρίβεια
- Κατανοεί τεχνικά θέματα
- Εκτιμάει χρηματοοικονομικά στοιχεία
- Τον ενδιαφέρει η απόδοση

D

- Έχει ανοικτό μυαλό
- Είναι χαλαρός
- Εξερευνεί το άγνωστο
- Βλέπει αδιάκοπα σημάδια επερχόμενων αλλαγών
- Βλέπει τη συνολική εικόνα
- Αναγνωρίζει νέες δυνατότητες
- Ανέχεται την αβεβαιότητα και την ασάφεια
- Δεν ενδιαφέρεται για ακρίβεια δουλειάς
- Κάνει σύνθεση ετερόκλητων στοιχείων
- Λύνει τα προβλήματα διαισθητικά
- Έχει όραμα για το μέλλον

ΠΩΣ ΤΟ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΜΥΑΛΟ ΕΠΕΞΕΡΓΑΖΕΤΑΙ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

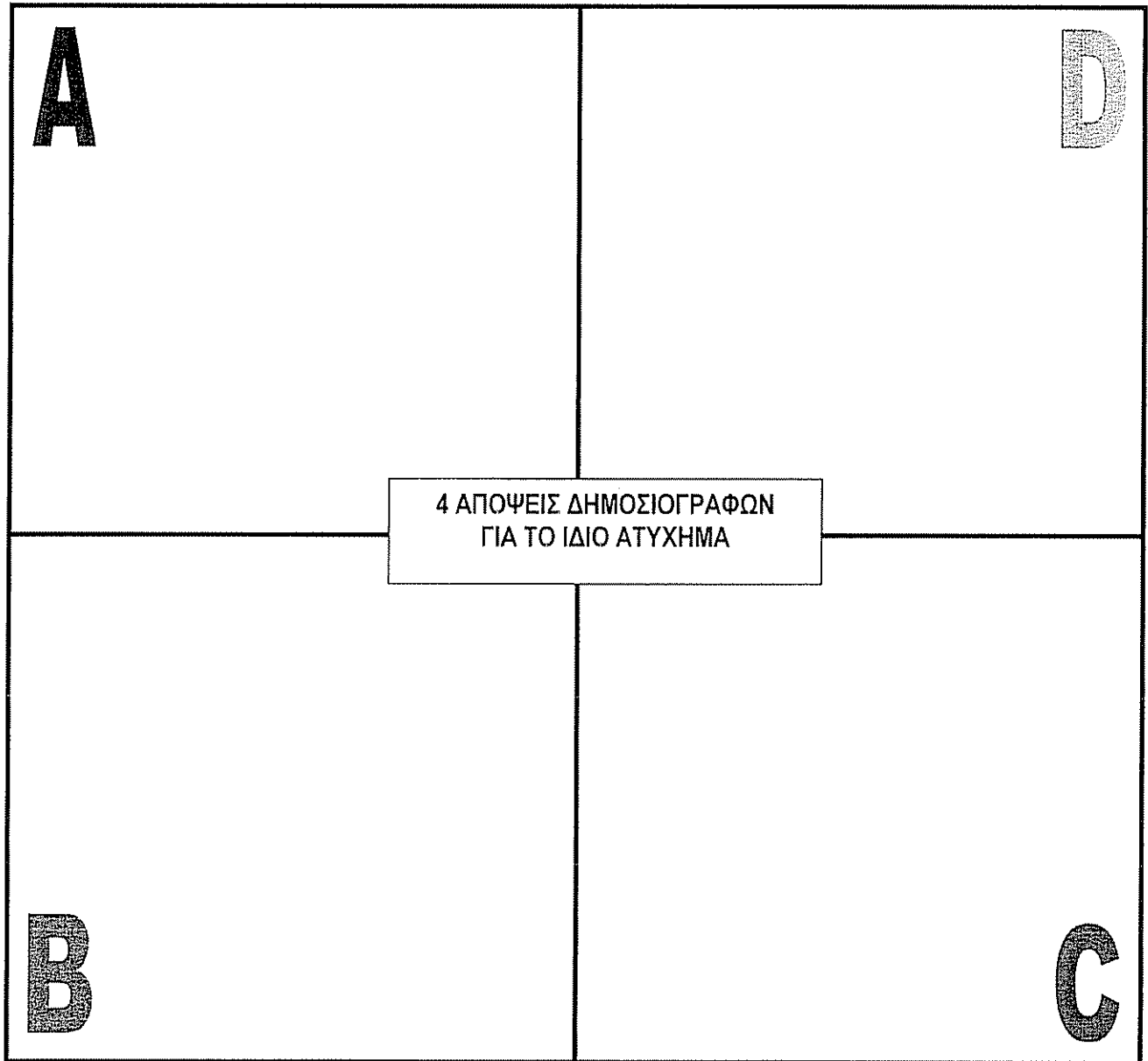
- Εντοπίζει πιθανά προβλήματα και κακοτοπιές
- Είναι πρακτικός
- Είναι σταθερός στις απόψεις του
- Είναι συνεπής
- Είναι σταθερός ηγέτης
- Εξετάζει τις λεπτομέρειες
- Οργανώνει τις δουλειές
- Παρακολουθεί με ακρίβεια την πορεία
- Προγραμματίζει με ακρίβεια και μεθοδικότητα
- Τηρεί πρακτικά ή λογιστικά στοιχεία σωστά
- Υλοποιεί προγράμματα
- Διαχειρίζεται σωστά το χρόνο
- Είναι συντηρητικός και παραδοσιακός

B

- Πείθει
- Διδάσκει
- Συμβιβάζει, είναι ευέλικτος
- Σέβεται τις αξίες των άλλων
- Καταλαβαίνει συγκινησιακά θέματα
- Επικοινωνεί εύκολα
- Είναι μαλακός και ήπιος
- Αναγνωρίζει διαπροσωπικές δυσκολίες
- Προβλέπει τα αισθήματα των άλλων
- πρόθυμος να βοηθήσει
- Διαισθάνεται τα προβλήματα των άλλων
- Είναι ευαίσθητος στη γλώσσα του σώματος
- Δείχνει διαπάθεια
- Δημιουργεί ενθουσιασμό

C

Άσκηση



ΧΑΡΤΗΣ

Ενδιαφερόντων στην Δουλειά

A

Ατομική εργασία
Εφαρμογή τύπων
Ανάλυση στοιχείων
Επίλυση προβλημάτων
Συνδυασμός πραγμάτων
Βάζω σε λειτουργία
Επεξεργασία αριθμών
Διάγνωση
Εξήγηση γεγονότων
Ξεκαθάρισμα θεμάτων
Λογική διεργασία

D

Σχεδιασμός
Λήψη ρίσκου
Δημιουργία λύσεων
Οραματισμός
Ποικιλία
Υλοποίηση αλλαγών
Ευκαιρίες για πείραμα
Πωλήσεις ιδεών
Ανάπτυξη καινοτομιών
Αυτονομία
Παιγνίδι
Ύπαρξη ξεκάθαραυ τέλους

B

Κατασκευές
Έλεγχος της κατάστασης
Τακτοποιημένο περιβάλλον
Διατήρηση κατεστημένου
Συμπλήρωμα χαρτιών
Προγραμματισμός
Σεβασμός προθεσμιών
Λεπτομέρειες
Δομημένη εργασία
Παροχή υποστήριξης
Διαχείριση

C

Εμφύχωση ομάδων
Έκφραση ιδεών
Σχέσεις
Διδασκαλία
Συζήτηση, ακρόαση
Πειθώ
Εργασία με άλλους
Συμμετοχή
Επικοινωνία
Βοήθεια άλλων
Δημιουργικό γράψιμο
Συμβουλές