

What Teams Don't See

High Performance Team Training

Βελτίωση του τρόπου που βλέπεις, αντιλαμβάνεσαι και συνεργάζεσαι.
Από την ατομική σου επίγνωση στη συλλογική δυναμική της ομάδας.



BAILOUT
HUMAN SYNTHESIS

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό το workbook δημιουργήθηκε για να συμπληρώνει τα προγράμματα εκπαίδευσης και αξιολόγησης Ομάδων Υψηλής Απόδοσης. Κάθε ενότητα εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο θέμα που καλύπτεται στην εκπαίδευση. Στόχος του workbook είναι να παρέχει ένα μέρος για να γράφετε σημειώσεις και σκέψεις που προκύπτουν κατά τη διάρκεια του μαθήματος. Δεν έχει σχεδιαστεί ως αυτόνομο έγγραφο σχετικά με την εκπαίδευση για την ανάπτυξη Ομάδων Υψηλής Απόδοσης.

ABOUT

Spyros Kollas & Bailout Human Synthesis

Σπύρος Κόλλας

Στους χώρους από όπου προέρχομαι (τον στρατό και τις ειδικές μορφές καταδύσεων) έχουμε κάτι που λέγεται Bailout. Όταν κάτι πάει στραβά με μία συσκευή κλειστού κυκλώματος (Rebreather) για παράδειγμα, κάνεις bailout. Είναι μια διαδικασία ασφαλείας για να επιστρέψεις στην επιφάνεια ζωντανός. Είναι η έσχατη λύση, αλλά είναι καλά δοκιμασμένη και αποτελεσματική διαδικασία. Όταν διακυβεύονται ζωές, πρέπει να είσαι έτοιμος για το απρόβλεπτο.

Εδώ, όμως, πρόκειται για κάτι πολύ πιο ουσιαστικό. Την ενδυνάμωση των ανθρώπων για να αντιμετωπίζουν κρίσιμες καταστάσεις όταν η πίεση είναι στο αποκορύφωμά της, χρησιμοποιώντας τις αρχές της συστημικής σκέψης (systems thinking) και του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού (human-centered design).

Bailout Human Synthesis

Bailout

Βασίζεται στην παραπάνω αρχή αλλά για τον κόσμο πέρα από τις καταδύσεις και τις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Εδώ, το bailout δεν αφορά σε rebreathers ή πρωτόκολλα έκτακτης ανάγκης. Έχει να κάνει με το πώς εμείς, ως άνθρωποι, προσαρμοζόμαστε και ευημερούμε σε πολύπλοκα και απρόβλεπτα περιβάλλοντα. Είτε πρόκειται για κρίσιμες επιχειρηματικές αποφάσεις, ασταθείς αγορές ή οποιαδήποτε κατάσταση όπου τα διακυβεύματα είναι υψηλά και οι απαντήσεις δεν είναι σαφείς, το ανθρώπινο στοιχείο είναι αυτό που συχνά, κάνει τη διαφορά.

Είναι η δημιουργία σαφήνειας και ικανότητας αντιμετώπισης της αβεβαιότητας. Είτε πρόκειται για τη βαθιά νερά των ωκεανών, τις στρατιωτικές επιχειρήσεις, είτε τις πολύπλοκες δυναμικές της επιχειρηματικότητας και της τεχνολογίας.

Human

Αντιπροσωπεύει τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα (Human Element) σε ό,τι κάνουμε. Τις αποφάσεις μας, τις αλληλεπιδράσεις μας και τον αντίκτυπό μας στα συστήματα που κινούμε. Αφορά την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο εμπλεκόμαστε με το περιβάλλον μας, με άλλους ανθρώπους, αλλά και με τις μηχανές και την τεχνολογία που διαμορφώνουν ολοένα και περισσότερο τον κόσμο μας.

Δεν έχει να κάνει με την αντίδραση σε κρίσεις, αλλά για την μηχανική της ανθεκτικότητας (Resilience Engineering), της προσαρμοστικότητας και των δεξιοτήτων, για να είμαστε πάντα ένα βήμα μπροστά. Ακόμα και σε VUCA (Ασταθείς, Αβέβαιες, Πολύπλοκες και Ασαφείς) καταστάσεις.

Synthesis

Είναι το σημείο όπου όλα συνδυάζονται. Αντλεί από τη συστημική σκέψη (Systems Thinking) και τον σχεδιασμό (Design Thinking). Πρόκειται για την ενσωμάτωση όλων των κινητών μερών. Διαφορετικών απόψεων, προκλήσεων και εργαλείων, για τη δημιουργία λύσεων που είναι περισσότερο από το άθροισμα των μερών τους. Στη σύνθεση, λαμβάνουμε υπόψη το σύνολο, γιατί σε πολύπλοκα περιβάλλοντα, κανένας παράγοντας δεν λειτουργεί μεμονωμένα. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνεται ένα δυναμικό, ζωντανό σύστημα όπου η ανθρώπινη κρίση είναι ο ακρογωνιαίος λίθος.

Είναι η διαδικασία ενοποίησης της συστημικής σκέψης, του σχεδιασμού και των πολλών διαστάσεων της ανθρώπινης συμπεριφοράς, ώστε να μην αντιδρούμε απλώς σε καταστάσεις, αλλά να τις προλαμβάνουμε, να μαθαίνουμε από αυτές και να κινούμε με ευφυή τρόπο. Στον αβέβαιο κόσμο του VUCAH, προετοιμάζουμε τους ανθρώπους να διαπρέψουν, βλέποντας τη συνολική εικόνα και σκεπτόμενοι πέρα από τα προφανή.

ΟΜΑΔΕΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ – NON TECHNICAL SKILLS

Γιατί αυτό το course;

Οι Μη Τεχνικές Δεξιότητες (Non-Technical Skills – NTS) είναι ικανότητες που αφορούν στη συμπεριφορά, τη συνεργασία και την αντίληψη. Όχι σε τεχνικές γνώσεις.

Έρευνες στην αεροπορία, τη ναυτιλία και τον υγειονομικό τομέα δείχνουν ότι οι Μη Τεχνικές Δεξιότητες επηρεάζουν το 60 - 80% της συνολικής απόδοσης.

Στις corporate ομάδες, η έλλειψη Μη Τεχνικών Δεξιοτήτων εκδηλώνεται με κακές αποφάσεις υπό πίεση, ασυνεννοησία μεταξύ τμημάτων, απώλεια προθεσμιών, ποιότητας deliverables και η λίστα συνεχίζεται.

Παράδειγμα: Σε μια διαφημιστική εταιρεία, η ομάδα μπορεί να έχει ταλαντούχους δημιουργικούς, αλλά αν δεν συντονίζονται σωστά, τα deliverables μπορεί να μην ταιριάζουν με την προσδοκώμενη στρατηγική του πελάτη.



Τι είναι οι Μη Τεχνικές Δεξιότητες;

Οι Μη Τεχνικές Δεξιότητες (Non-Technical Skills – NTS) αποτελούν ένα σύνολο δεξιοτήτων και συμπεριφορών που δεν σχετίζονται άμεσα με την τεχνική εκτέλεση μιας εργασίας (πχ πώς πετάς ένα εροπλάνο, πώς φτιάχνεις ένα software κλπ), αλλά είναι καθοριστικές για την αποτελεσματική λειτουργία ατόμων και ομάδων. Ενισχύουν την ανθρώπινη απόδοση, μειώνουν λάθη και κινδύνους και καλλιεργούν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας, ώστε να ανθίσουν οι ικανότητες των τεχνικών μας δεξιοτήτων.

Σε ένα εταιρικό περιβάλλον, από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη μέχρι τους middle managers, τους supervisors και τις επιχειρησιακές ομάδες, οι Μη Τεχνικές Δεξιότητες λειτουργούν ως συμπληρωματικός μηχανισμός που εξασφαλίζει κοινή κατανόηση στόχων, συντονισμό και ανθεκτικότητα σε πιέσεις.

Οι Μη Τεχνικές Δεξιότητες έχουν τις ρίζες τους σε κλάδους υψηλής επικινδυνότητας (Aviation, Healthcare, Maritime), αλλά εφαρμόζονται πλέον ευρέως και σε επιχειρήσεις, όπου η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπων και καταστάσεων είναι εξίσου κρίσιμη.

Κύριες Μη Τεχνικές Δεξιότητες

Επικοινωνία (Communication)

Η ικανότητα να ανταλλάσσουμε σαφείς πληροφορίες, να κατανοούμε τους άλλους και να διασφαλίζουμε ότι γινόμαστε κατανοητοί.

Παραδειγμα: Καθαρή τοποθέτηση σε meetings, ενεργή ακρόαση, επιβεβαίωση κατανόησης μέσω επαναδιατύπωσης.

Συνεργασία & Ομαδικότητα (Teamwork)

Η δυναμική της ομάδας, ο καταμερισμός ευθυνών, η αλληλοϋποστήριξη και η αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων.

Παράδειγμα: Συντονισμός έργων μεταξύ τμημάτων, έγκαιρη ανταλλαγή πόρων και πληροφόρησης.

Ηγεσία (Leadership & Followership)

Ηγεσία δεν σημαίνει μόνο καθοδήγηση, αλλά και η ικανότητα να ακολουθείς με συνέπεια όταν το απαιτεί η κατάσταση.

Παράδειγμα: Ανάληψη πρωτοβουλίας σε κρίσιμες στιγμές, αλλά και προσαρμογή όταν άλλος έχει τον κατάλληλο ρόλο καθοδήγησης.

Αντίληψη Κατάστασης (Situational Awareness – SA)

Η ικανότητα να παρακολουθείς το περιβάλλον, να εντοπίζεις αλλαγές, κινδύνους και να προβλέπεις επιπτώσεις πριν δημιουργηθούν προβλήματα.

Παράδειγμα: Έγκαιρη αναγνώριση καθυστερήσεων σε project, αντιληπτική παρακολούθηση προτεραιοτήτων σε πολυσύνθετα meetings.

Λήψη Αποφάσεων (Decision Making)

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, πίεσης ή περιορισμένων δεδομένων.

Παράδειγμα: Επιλογή στρατηγικής σε μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς, προτεραιοποίηση κρίσιμων tasks υπό χρονική πίεση.

Η Αλληλεξάρτηση των Μη Τεχνικών Δεξιοτήτων

Οι Μη Τεχνικές Δεξιότητες δεν λειτουργούν μεμονωμένα. Η επικοινωνία ενισχύει την επίγνωση της κατάστασης, η οποία υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων. Η ηγεσία και το Followership τροφοδοτούν την ομαδικότητα, ενώ όλα μαζί οδηγούν σε πιο ανθεκτικές και αποτελεσματικές ομάδες. Όταν ένα στοιχείο αποτύχει (π.χ. κακή επικοινωνία), μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές αρνητικές συνέπειες, ανεξάρτητα από το πόσο ισχυρές είναι οι τεχνικές ικανότητες των μελών μιας ομάδας.

Σύγχρονα ερευνητικά μοντέλα δείχνουν ότι τα αποτελέσματα μιας ομάδας διαμορφώνονται από τον συνδυασμό Τεχνικών Δεξιοτήτων × Πλαισίου × Τύχης/Αβεβαιότητας × Μη Τεχνικές Δεξιότητες. Η πολλαπλασιαστική φύση της σχέσης σημαίνει ότι αν κάποιο από τα στοιχεία μηδενιστεί (π.χ. αποτυχία στην Επίγνωση της Κατάστασης), τότε μπορεί να καταρρεύσει όλη η αλυσίδα της αποτελεσματικότητας.

Οφέλη από την Ανάπτυξη Μη Τεχνικών Δεξιοτήτων σε Οργανισμούς

- Βελτιωμένος συντονισμός και ομαδική απόδοση.
- Μείωση λαθών, αστοχιών, κρίσιμων κινδύνων και απειλών.
- Ενίσχυση της ευελιξίας και ανθεκτικότητας σε συνθήκες αβεβαιότητας και αλλαγών.
- Καλύτερη ομαδική απόδοση και συντονισμός, με κοινό «shared mental model» σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.
- Μείωση λαθών και επικίνδυνων καταστάσεων, ιδιαίτερα σε περίπλοκα projects με πολλούς εμπλεκόμενους.
- Ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης & Psychological Safety, όπου όλα τα μέλη αισθάνονται ότι μπορούν να μιλήσουν ανοιχτά και να συνεισφέρουν.
- Ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και έγκαιρη προσαρμογή στρατηγικής σε δυναμικά περιβάλλοντα.

Παράδειγμα Εφαρμογής

Μια ομάδα marketing με ανεπτυγμένη αντίληψη κατάστασης και αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να εντοπίσει έγκαιρα προβλήματα στο media plan, να προσαρμόσει στρατηγικές πριν δημιουργηθούν απώλειες και να ενισχύσει τη συνεργασία με τη διοίκηση και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

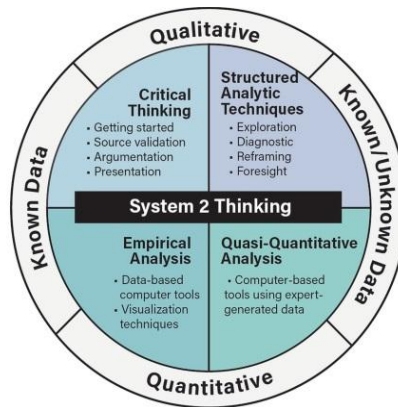
Συμπέρασμα

Οι Μη Τεχνικές Δεξιότητες είναι ο καταλύτης που επιτρέπει σε οργανισμούς να αξιοποιούν στο έπακρο τις τεχνικές τους δυνατότητες. Σε corporate περιβάλλοντα, η ενίσχυση αυτών των δεξιοτήτων σε όλα τα επίπεδα, από top management μέχρι επιχειρησιακές ομάδες, οδηγεί όχι μόνο σε καλύτερα αποτελέσματα, αλλά και στη δημιουργία ενός βιώσιμου και ανθεκτικού οργανισμού.



Psychological Safety & Just Culture

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ - DECISION MAKING



System Thinking 1

Αυτόματο και γρήγορο. Ελάχιστη ή καθόλου προσπάθεια. Καμία αίσθηση εκούσιου ελέγχου. Απαραίτητο για την κανονική ζωή, ειδικά σε δυναμικές καταστάσεις. Τις περισσότερες φορές σωστό, αλλά αν η SA είναι ελλιπής, οι λανθασμένες αποφάσεις είναι πολύ πιο πιθανές. Κάποιοι μπορεί να το χαρακτηρίσουν εφησυχασμό, αλλά μόνο όταν συμβαίνουν άσχημα πράγματα!

System Thinking 2

Απαιτεί προσπάθεια και επεξεργασία. Επίπονη νοητική δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένων πολύπλοκων υπολογισμών. Απαιτείται όταν διακόπτεται ή αποσπάται η προσοχή, όταν βγαίνουμε εκτός σειράς, όταν ανακύπτουν νέες, απρόβλεπτες εργασίες ή/και όταν παρεμβάλλονται πολλαπλές εργασίες.

Λήψη αποφάσεων βάση Skills, Rules & Knowledge

1. Αποφάσεις με βάση τις δεξιότητες Skills-based)

Είναι οι αποφάσεις που παίρνουμε "αυτόματα", μέσα από εξάσκηση και εμπειρία.

Παράδειγμα: Ένας πιλότος κατεβάζει τα flaps χωρίς να το σκέφτεται, γιατί το έχει κάνει εκατοντάδες φορές.

2. Αποφάσεις με βάση κανόνες (Rules-based)

Είναι αποφάσεις που ακολουθούν μια προκαθορισμένη "συνταγή" ή διαδικασία.

Παράδειγμα: Αν ανάψει αυτό το warning light, τότε ακολουθούμε το checklist X.

3. Αποφάσεις με βάση τη γνώση (Knowledge-based)

Είναι αποφάσεις που απαιτούν ερμηνεία και σκέψη, ειδικά σε νέες ή άγνωστες καταστάσεις.

Παράδειγμα: Βλέπω κάτι ασυνήθιστο στα όργανα, το συγκρίνω με όσα ξέρω και προσπαθώ να καταλάβω τι συμβαίνει για να βρω λύση.

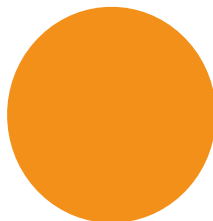
Τύπος Απόφασης	Τι σημαίνει	Παράδειγμα	Λέξη-κλειδί
Skills-based	Απόφαση “στον αυτόματο” λόγω εξάσκησης	Οδηγώ και αλλάζω ταχύτητα χωρίς να το σκέφτομαι	Αυτόματο
Rules-based	Ακολουθώ έναν προκαθορισμένο κανόνα ή διαδικασία	Αν ανάψει alarm τότε ακολουθώ το checklist	Κανόνας
Knowledge-based	Αναλύω τα δεδομένα, συγκρίνω με εμπειρία και στόχους	Βλέπω κάτι ασυνήθιστο και προσπαθώ να καταλάβω τι φταίει	Σκέψη

Ποσοστά σφάλματος ανά τύπο λήψης αποφάσεων



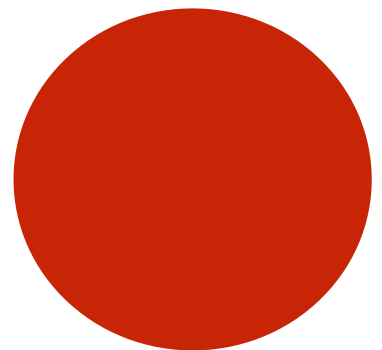
Skills

1 προς 10.000



Rules

1 προς 100

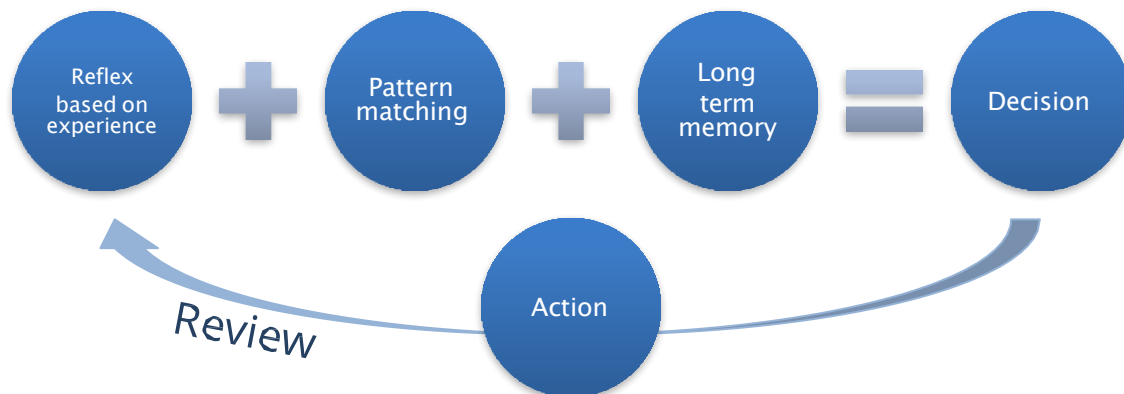


Knowledge

1 προς 2 με 1 προς 10

Τύπος Απόφασης	Συχνότητα Λάθους	Παράδειγμα	Εικονίδιο
Skills-based (Δεξιότητες)	~1 στα 10.000 → Σπάνιο λάθος	Αυτόματο πάτημα φρένου/μοχλού	✓
Rules-based (Κανόνες)	~1 στα 100 → Μέτρια συχνότητα	Ακολουθώ checklist αλλά μπερδεύομαι	⚠
Knowledge-based (Γνώση)	1 στα 2 έως 1 στα 10 → Πολύ συχνό λάθος	Αναλύω νέα, άγνωστη κατάσταση	✗

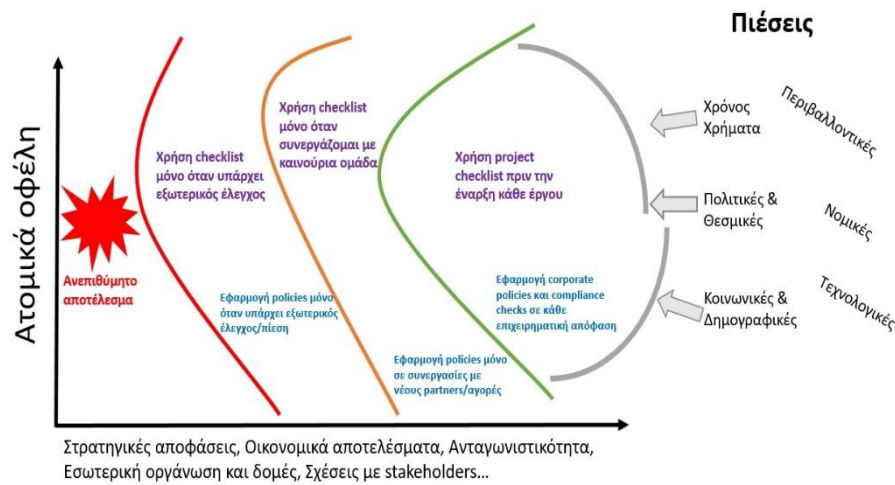
Naturalistic Decision Making (NDM)



Η λήψη αποφάσεων με βάση την αναγνώριση (Recognition-Primed Decision Making – RPDM) ξεκίνησε από επαγγέλματα όπως η πυροσβεστική, ο στρατός, η ιατρική, η ναυτιλία και η κατάδυση, όπου το λάθος μπορεί να κοστίσει ακριβά. Η ιδέα είναι ότι στον πραγματικό κόσμο οι καταστάσεις είναι πολύπλοκες και γεμάτες πίεση. Εκεί δεν μπορείς πάντα να ακολουθείς ψυχρά λογικούς υπολογισμούς ή να έχεις χρόνο να σταθμίσεις όλες τις επιλογές. Αντίθετα, οι άνθρωποι βασιζόμαστε στην εμπειρία μας, στην αναγνώριση προτύπων – patterns (μοιάζει με κάτι που έχουμε ξαναδεί), και σε νοητικά μοντέλα που έχουμε χτίσει με τα χρόνια. Όσο περισσότερη εμπειρία έχουμε, τόσο περισσότερα "νοητικά σενάρια" διαθέτουμε. Κι αυτά μας επιτρέπουν να παίρνουμε καλύτερες και πιο γρήγορες αποφάσεις σε δύσκολες στιγμές. Με λίγα λόγια, η εμπειρία και η εξάσκηση στον πραγματικό κόσμο φτιάχνουν τα νοητικά εργαλεία που χρειάζεσαι για να αντιδράμε σωστά υπό πίεση.

Σημειώσεις

Μετατόπιση Συστήματος και Κανονικοποίηση της Παρέκκλησης



Η κανονικοποίηση της παρέκκλισης σημαίνει ότι σιγά-σιγά συνηθίζουμε να ξεφεύγουμε από τους κανόνες. Όταν κάνουμε κάτι «λάθος» και δεν συμβεί τίποτα κακό, τότε το λάθος αυτό μας φαίνεται όλο και πιο φυσιολογικό. Έτσι, η απόκλιση γίνεται συνήθεια. Για να το αποφύγουμε, χρειάζεται να παραδεχόμαστε τα λάθη μας και να προσπαθούμε να μην τα επανλάβουμε. Σε σχέση με τους άλλους, θυμίζουμε ευγενικά τα όρια και τους κανόνες όταν τα ξεφεύγουν, αντί να το θεωρούμε «φυσιολογικό», ώστε όλοι να τηρούμε τα πρότυπα που έχουμε θέσει.

Σημειώσεις

[illegible]

ΕΠΙΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ - SITUATIONAL AWARENESS

Επίπεδα Επίγνωσης της Κατάστασης



Level 1: Δημιουργείται με τη βοήθεια των αισθήσεών μας, που μας επιτρέπουν να παρατηρούμε το περιβάλλον. Μπορεί να είναι ο θόρυβος, η πίεση, η θερμοκρασία ή οι εικόνες που βλέπουμε. Όμως αυτά από μόνα τους δεν μας δείχνουν τι πραγματικά σημαίνουν.

Level 2: Προκύπτει από το πώς καταλαβαίνουμε όσα παρατηρούμε και πώς τα συνδέουμε με το παρόν. Βασίζεται στο πώς ταιριάζουν οι αναμνήσεις που έχουμε από πριν, είτε πρόσφατες είτε πιο παλιές.

Level 3: Βασίζεται σε μια πρόβλεψη για το μέλλον με χρήση δεδομένων Επιπέδου 1 και Επιπέδου 2. Με αυτά τα δεδομένα, ο χειριστής μπορεί να φτιάξει διάφορα μοντέλα «τι θα γινόταν αν». Όσο περισσότερη εμπειρία έχει, τόσο καλύτερα μπορεί να ταιριάζει αυτά τα μοντέλα με τα τρέχοντα δεδομένα.

Σημειώσεις

.....

.....

.....

.....

.....

.....

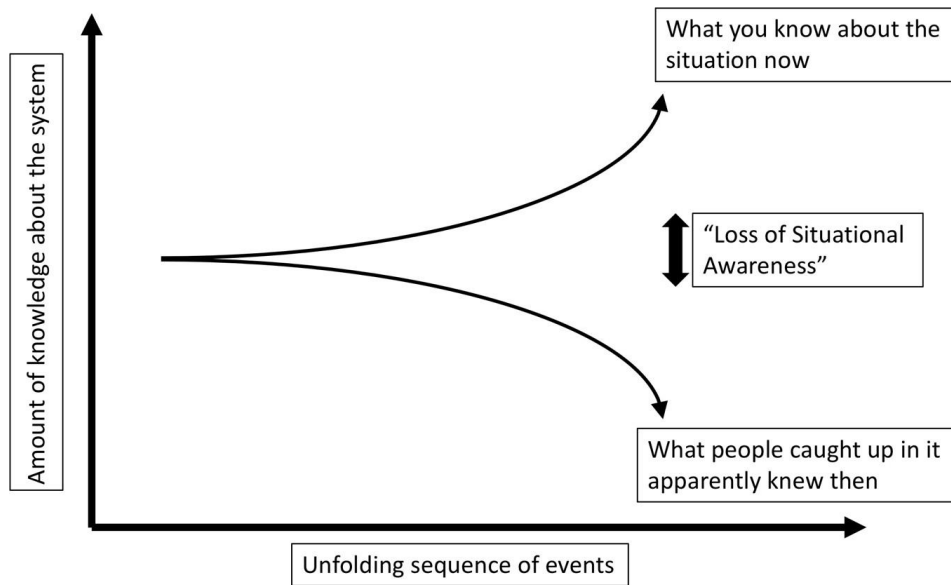
.....

.....

.....

.....

Απώλεια Επίγνωσης της Κατάστασης



Dekker, Field Guide to Understanding Human Error

Δεν είναι ότι οι άνθρωποι «χάνουν» την επίγνωση μιας κατάστασης, αλλά ότι νομίζουν πως ξέρουν τι συμβαίνει ενώ στην πραγματικότητα μπορεί να κάνουν λάθος. Όταν συνειδητοποιήσουν την πραγματική κατάσταση, τότε καταλαβαίνουν τη διαφορά.

Για να βελτιωθεί η επίγνωση, χρειάζεται να καταλάβουμε γιατί αποσπάται η προσοχή. Υπερβολική ενασχόληση με μία εργασία, πολλές ή επαναλαμβανόμενες ερωτήσεις, αντικρουόμενες πληροφορίες, κακή επικοινωνία, το «ένστικτο» ότι κάτι δεν πάει καλά.

Ο καλύτερος τρόπος να το αντιμετωπίσουμε; Μια σωστή και ξεκάθαρη ενημέρωση - briefing.

Σημειώσεις

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

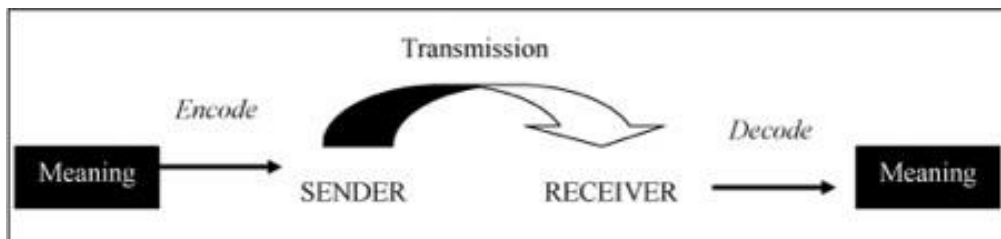
.....

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - COMMUNICATIONS

Βελτίωση Επικοινωνίας

Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η καλή επικοινωνία βοηθά την ομάδα να αποδίδει καλύτερα, μειώνει το άγχος και τα λάθη, ενώ βελτιώνει το κλίμα και τις σχέσεις μεταξύ των μελών. Για αυτό είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα εμπόδια και τους παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία, ώστε να είναι πιο αποτελεσματική. Σημειώνεται ότι και στα δύο μοντέλα που ακολουθούν, τα εμπόδια εμφανίζονται κυρίως στη φάση της μετάδοσης του μηνύματος.

Παράδειγμα ενός One-Way Communication Model



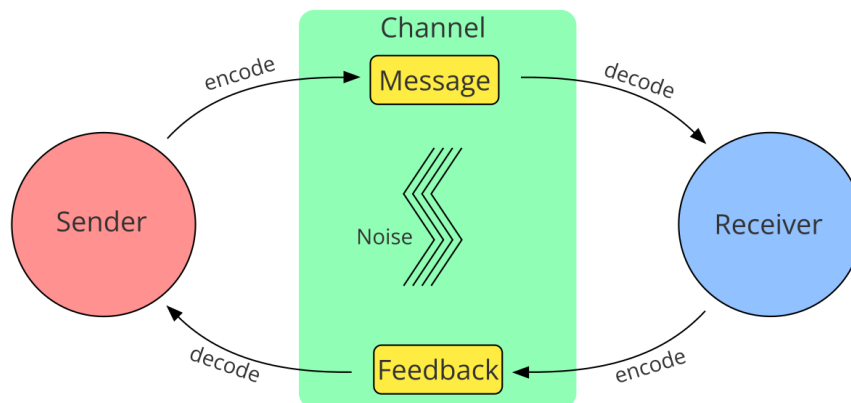
Πλεονεκτήματα

- Ταχύτητα
- Δείχνει και ακούγεται ωραίο
- Ο αποστολέας νιώθει ότι ελέγχει την κατάσταση

Μειονεκτήματα

- Χρειάζεται λίγος προγραμματισμός και προετοιμασία.
- Ο αποστολέας πρέπει να εξηγεί καθαρά.
- Δεν υπάρχει άμεση απάντηση ή σχόλιο.
- Ο παραλήπτης μπορεί να μην προσέξει αρκετά.

Παράδειγμα ενός Two-Way Communications Model



Πλεονεκτήματα

- Είναι πιο ακριβές, αξιόπιστο και αποτελεσματικό
- Δίνει τη δυνατότητα να ελέγχει και να διορθώνει λεπτομέρειες
- Χρειάζεται λιγότερη προετοιμασία
- Και ο αποστολέας και ο παραλήπτης έχουν ευθύνη να καταλάβουν σωστά
- Αποστολέας και παραλήπτης συνεργάζονται για να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση

Μειονεκτήματα

- Παίρνει περισσότερο χρόνο
- Και ο δέκτης πρέπει να απαντήσει / συμμετέχει στην επικοινωνία

Τεχνικές Ερωτήσεων

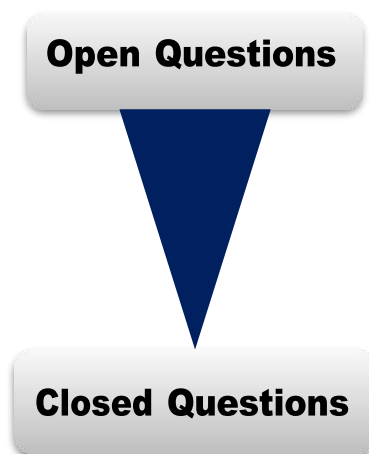
Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι να κάνουμε ερωτήσεις.

Ανοιχτές ερωτήσεις: Σκοπός είναι να καταλάβουμε τι ξέρει ο άλλος και να τον κάνουμε να σκεφτεί πιο ελεύθερα. Παράδειγμα: «Σε αυτή την εργασία έχουμε κάποιους στόχους· ποιοι είναι και πώς θα τους πετύχουμε, Τζον;»

Κλειστές ερωτήσεις: Ζητάμε μια συγκεκριμένη, σύντομη απάντηση (ναι/όχι ή έναν αριθμό). Παράδειγμα: «Πόσα Χ χρειάζομαστε για αυτή την εργασία;»

Ενδιάμεσες ερωτήσεις: Μπορεί να είναι καθοδηγητικές ή να βάζουν επιλογές. Παράδειγμα: «Ολοκληρώνουμε τη δουλειά στο σημείο Χ ή στο σημείο Υ;»

Μπορούμε επίσης να απαντάμε σε μια ερώτηση με άλλη ερώτηση, για να σιγουρευτούμε ότι ο άλλος έχει καταλάβει σωστά.



Οι ανοιχτές ερωτήσεις δείχνουν περιέργεια, ενώ οι κλειστές ερωτήσεις έχουν διαφορετικό σκοπό. Ποιον σκοπό θέλεις να πετύχεις;

Σημειώσεις

ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ - TEAMWORK

Ομάδα - ορισμός;

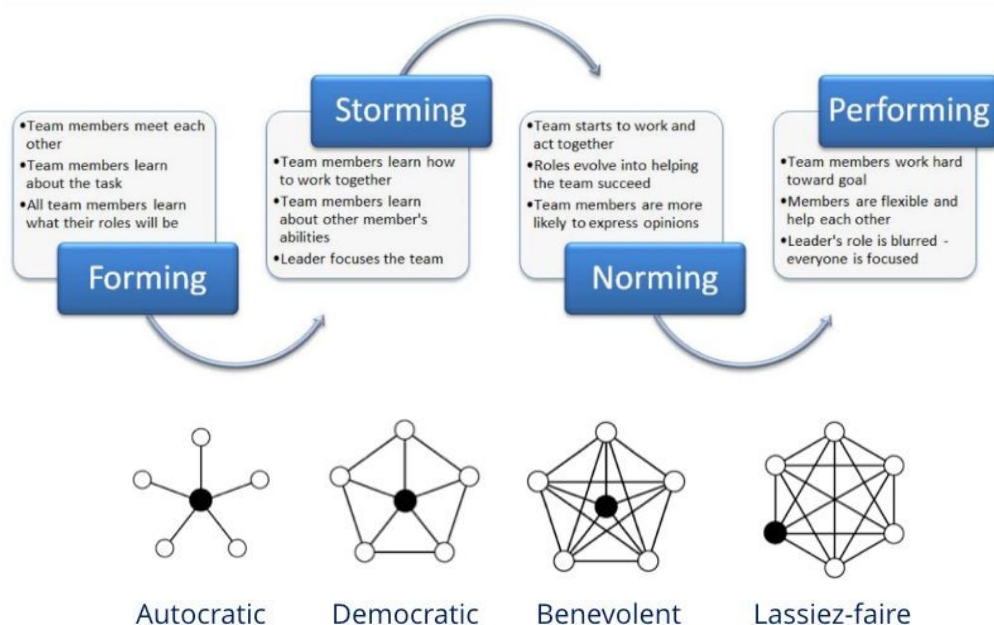
Ένας αριθμός ανθρώπων

- με διαφορετικές αλλά συμπληρωματικές δεξιότητες
- που ξέρουν καθαρά τον ρόλο τους
- που μοιράζονται έναν κοινό σκοπό
- που θέτουν στόχους με βάση την απόδοση
- και είναι όλοι αμοιβαία υπόλογοι

“Με λίγα λόγια, ομάδα είναι δύο ή περισσότεροι άνθρωποι που συνεργάζονται στενά, προσαρμόζονται στις συνθήκες και δουλεύουν μαζί για να πετύχουν έναν κοινό και σημαντικό στόχο” - Salas.



Ανάπτυξη Ομάδας και Situational Leadership



Όταν καταλαβαίνουμε καλύτερα πώς λειτουργεί και συμπεριφέρεται μια ομάδα, μπορούμε να λύσουμε πιο γρήγορα τις συγκρούσεις, να βρούμε το κατάλληλο στυλ ηγεσίας και να πετυχαίνουμε μεγαλύτερη απόδοση. Κάθε ομάδα περνάει από μια διαδικασία εξέλιξης. Αν αλλάξει η δουλειά, τα μέλη, ο αρχηγός ή το περιβάλλον, η ομάδα μπορεί να «γυρίσει πίσω» σε αυτή τη διαδικασία. Το πόσο γρήγορα θα ξαναπροχωρήσει εξαρτάται από τις ικανότητες του ηγέτη και τη δύναμη της ίδιας της ομάδας.

Briefing



- Εισαγωγή (γρήγορη εισαγωγή)
- Επισκόπηση (τι έχουμε μπροστά μας)
- Τι χρειαζόμαστε (εξαρτήσεις)
- Σχέδιο δράσης (βήματα)
- Ποιος κάνει τι (ρόλοι/αρμοδιότητες)
- Παύσεις και έλεγχοι (ενδιάμεσοι έλεγχοι προόδου)
- Έλεγχος κατανόησης (κατανοούν όλοι;)
- Ανασκόπηση (πότε/πού θα ξαναδούμε την πορεία)
- Σενάρια "What Ifs" (εναλλακτικές)

Τα briefs βοηθούν να παίρνουμε καλύτερες αποφάσεις και να έχουμε ξεκάθαρη εικόνα πριν ξεκινήσει η δουλειά. Διευκρινίζουν τι περιμένουμε, ποιος κάνει τι και πότε, και ποιο είναι το κριτήριο επιτυχίας. Γιατί αν δεν υπάρχει σχέδιο, πώς θα ξέρουμε ότι πετύχαμε;

Debriefing

Εκτός από το πλήρες μοντέλο **DEBRIEF**, υπάρχουν και μερικά πιο σύντομα εργαλεία ανασκόπησης που μπορούν να βοηθήσουν να εστιάσουμε είτε στην εργασία είτε στο άτομο. Το βασικό είναι ότι κάθε ανασκόπηση πρέπει να αναφέρεται σε συγκεκριμένα σημεία και όχι σε γενικότητες. Για παράδειγμα, η φράση «Πρέπει να βελτιώσουμε την επικοινωνία» είναι πολύ αόριστη και δεν βοηθά. Αντίθετα, το «Όταν ο Σπύρος έκανε μια ερώτηση στον Βασίλη, δεν υπήρξε απάντηση είναι καλύτερη από το «Πρέπει να βελτιώσουμε την επικοινωνία» γιατί έχει συγκεκριμένα οφέλη όπως:

- **Δίνει σαφή εικόνα του τι συνέβη:** Αναφέρει ποιος, τι έκανε και ποιο ήταν το αποτέλεσμα. Δεν μένει σε γενικές λέξεις.
- **Επιτρέπει στο άτομο να καταλάβει ακριβώς τι χρειάζεται να αλλάξει:** Βλέπει συγκεκριμένη συμπεριφορά που πρέπει να βελτιωθεί, όχι μια αφηρημένη οδηγία.
- **Διευκολύνει τη δράση:** Είναι πιο εύκολο να σχεδιαστεί μια λύση, π.χ. «Να κλείνουμε τον κύκλο μετά από κάθε ερώτηση», γιατί γνωρίζουμε ακριβώς το σημείο του προβλήματος.

Χρειάζεται να κλείνουμε τον κύκλο κάθε φορά που τίθεται μια ερώτηση ώστε να είμαστε σίγουροι ότι όλοι καταλαβαίνουμε σωστά» είναι πιο ξεκάθαρο και χρήσιμο ως ανατροφοδότηση.



Short, task-focused framework



Person-focused debrief framework

Συμπληρωματικές ερωτήσεις:

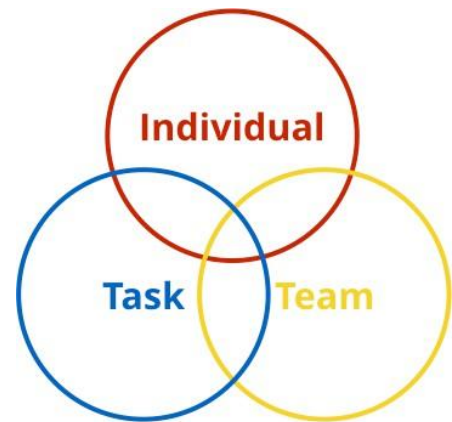
- Ποιο ήταν το μεγαλύτερο ρίσκο που αναλάβαμε σε αυτό το έργο;
- Αν είχαμε απεριόριστους πόρους, τι θα κάναμε διαφορετικά;

[illegible]

LEADERSHIP AND FOLLOWERSHIP

Task - Team - Individual

Τόσο σε επικίνδυνα όσο και σε απαιτητικά επαγγελματικά περιβάλλοντα, χρειάζεται καλή ηγεσία και στήριξη των συνεργατών για να δουλεύει η ομάδα σωστά και να μειώνονται οι κίνδυνοι. Αν όμως δεν φροντίζετε τους ανθρώπους σας, δεν θα έχετε ομάδα, και τότε η δουλειά σας θα είναι πιο δύσκολη και πιο επικίνδυνη.



Adair, 1973

Αποτελεσματικοί Ηγέτες

- Επικοινωνούν καθαρά τις εργασίες
- Ισορροπούν τις ευθύνες ανάλογα με την κατάσταση
- Έχουν συναισθηματική νοημοσύνη
- Αξιοποιούν όλους τους διαθέσιμους πόρους
- Καθορίζουν σαφώς την εξουσία
- Αναθέτουν σωστά τις εργασίες
- Δείχνουν κατάλληλη συμπεριφορά

Αποτελεσματικοί Ακόλουθοι

- Υποστηρίζουν ενεργά την ομάδα
- Κάνουν ερωτήσεις όταν χρειάζεται
- Προβλέπουν τις ανάγκες των άλλων
- Αναγνωρίζουν όταν είναι υπερφορτωμένοι
- Παραμένουν ήρεμοι υπό πίεση
- Αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες όταν χρειάζεται
- Μπορούν να δείξουν ηγετικές συμπεριφορές

“The standard you walk past, is the standard you accept. That goes for all of us, but especially those, who by their rank, have a leadership role.”

Αντιπρόεδρος David Lindsay Morrison AO

[illegible]

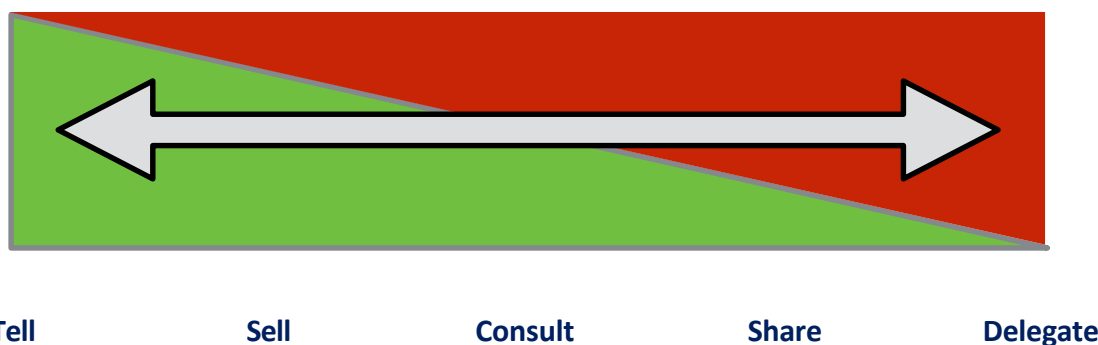


Καταστροφική Επιδίωξη Στόχου - Destructive Goal Pursuit

Αυτό το συλ ηγεσίας καταπνίγει κάθε αμφισβήτηση και κριτική, δημιουργώντας περιβάλλον φόβου και παθητικότητας. Είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο σε έργα με αυστηρά χρονοδιαγράμματα ή υψηλή ορατότητα από τη διοίκηση και γίνεται ακόμα πιο απειλητικό όταν έχουν επενδυθεί σημαντικά προσωπικά ή οικονομικά κεφάλαια.

Σημειώσεις

Στυλ Ηγεσίας - One size does not fit all



Η ιεραρχία της εξουσίας μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματική ηγεσία και τη συνεργασία στην ομάδα. Οι ηγέτες χρειάζεται να μειώνουν αυτή την απόσταση, αλλάζοντας τη στάση τους και ενθαρρύνοντας τα μέλη της ομάδας να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους. Χρειάζεται δηλαδή να προσαρμόζουν το στυλ τους ανάλογα με την κατάσταση, την ομάδα και το επίπεδο ωριμότητας των μελών:

- **Tell (Δίνω οδηγίες):** Χρήσιμο σε νεοσύστατες ομάδες ή κρίσιμες καταστάσεις όπου απαιτείται ταχύτητα.
- **Sell (“Πουλάω” την ιδέα μου):** Εξηγώ και πείθω για την αξία της απόφασης.
- **Consult (Συμβουλευόμαι την ομάδα):** Συλλέγω ιδέες πριν λάβω την τελική απόφαση.
- **Share / Delegate (Μοιράζω / Αναθέτω):** Δίνω αυτονομία και ευθύνη, ενισχύοντας την ανάπτυξη της ομάδας.

Παράδειγμα:

Σε startup περιβάλλον, ο CEO ξεκινά με tell/sell για να ξεκαθαρίσει όραμα και στρατηγική. Όταν η ομάδα αποκτήσει εμπειρία, μεταβαίνει σε consult/delegate για μεγαλύτερη δημιουργικότητα και αυτονομία.

Notes

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PSF)

Οι Παράγοντες Διαμόρφωσης Απόδοσης είναι στοιχεία που επηρεάζουν την ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας να εκτελεί σωστά τα καθήκοντά της. Κατανοώντας και διαχειριζόμενοι αυτούς τους παράγοντες, μπορούμε να μειώσουμε τα λάθη και να αυξήσουμε την αποτελεσματικότητα.

Η απόδοση επηρεάζεται από το στρες και την κόπωση, τα οποία είναι υποκειμενικά και εξαρτώνται από το πώς αντιλαμβανόμαστε τα γεγονότα. Υπάρχουν καταστάσεις που περιγράφονται με το ακρωνύμιο HALT (Hungry/Πεινασμένος, Angry/Θυμωμένος, Lonely/Μόνος, Tired/Κουρασμένος), οι οποίες αυξάνουν την πιθανότητα σφάλματος.

Stress

Οι παράγοντες άγχους μπορούν να είναι θετικοί ή αρνητικοί. Ο τρόπος που τους αντιλαμβανόμαστε και οι προσωπικές μας διαφορές καθορίζουν αν μια εμπειρία θα είναι θετική ή αρνητική.

Τι είναι το stress

- Φυσιολογική αντίδραση του σώματος και του μυαλού σε πίεση ή απαιτήσεις.
- Στόχος: κινητοποίηση και ετοιμότητα για δράση.

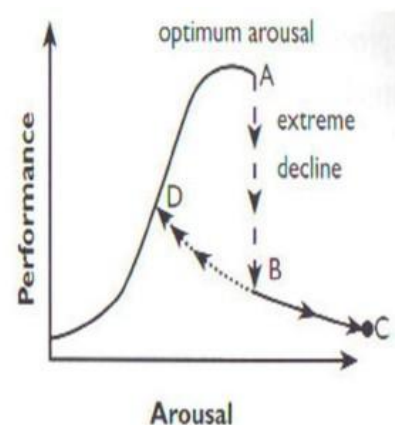
Πώς επηρεάζει την απόδοση

- Μέτριο επίπεδο άγχους μπορεί να αυξήσει την εστίαση και την απόδοση.
- Υψηλό επίπεδο άγχους οδηγεί σε λάθη, απόσπαση προσοχής, μείωση situational awareness.

Παράδειγμα

Σε περιόδους υψηλών deadlines, ένα project team μπορεί να κάνει βιαστικές αποφάσεις ή να παραβλέψει κρίσιμες λεπτομέρειες λόγω υπερβολικού stress.

Το παραδοσιακό μοντέλο Stress Level δείχνει μια καμπύλη σαν καμπάνα και αφορά στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις. Ωστόσο, για ομάδες υψηλής απόδοσης, είναι πιο χρήσιμο το μοντέλο Catastrophe.



Κόπωση - Fatigue

Είναι η σωματική και η νοητική εξάντληση που μειώνει τις ικανότητες συγκέντρωσης και λήψης αποφάσεων.

Πώς επηρεάζει την απόδοση

- Αργή επεξεργασία πληροφοριών
- Μείωση situational awareness
- Αύξηση πιθανότητας λαθών

Η κόπωση μειώνει την ταχύτητα αντίδρασης, την επαγρύπνηση και την εγρήγορση, κάτι που μπορεί να είναι κρίσιμο σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Έρευνες στον τζόγο δείχνουν ότι η έλλειψη ύπνου, ακόμα και για μία νύχτα, αυξάνει την τάση για επικίνδυνες συμπεριφορές. Επιπλέον, η κόπωση δυσκολεύει την κατανόηση και την απομνημόνευση νέων πληροφοριών, κάτι που μπορεί να είναι σημαντικό για το μέλλον.

Notes

JUST CULTURE ΚΑΙ PSYCHOLOGICAL SAFETY

Οι ομάδες υψηλής απόδοσης δεν είναι απλώς ομάδες με ταλέντο ή εξειδίκευση. Είναι ομάδες που μοιράζονται ένα κοινό διανοητικό μοντέλο. Μια κοινή κατανόηση για το πώς λειτουργούν, ποιες είναι οι προτεραιότητες, ποιοι είναι οι κίνδυνοι και πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις υπό πίεση. Αυτό το νοητικό πλαίσιο τους επιτρέπει να συντονίζονται γρήγορα, να προσαρμόζονται στην αβεβαιότητα και να αξιοποιούν τις δυνάμεις όλων των μελών. Υπάρχουν δύο θεμέλια που είναι απαραίτητα για να χτιστεί και να διατηρηθεί αυτό το κοινό μοντέλο

- Το **Just Culture**, που δημιουργεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και λογοδοσίας γύρω από τα λάθη.
- Το **Psychological Safety**, που επιτρέπει στα μέλη να μιλούν ανοιχτά χωρίς φόβο, ενισχύοντας τη μάθηση και την καινοτομία.

Χωρίς αυτά, το διανοητικό μοντέλο “σπάει”, οι άνθρωποι κρύβουν πληροφορίες, οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τον φόβο και η ομάδα χάνει την ικανότητά της να αποδίδει σε κρίσιμες στιγμές.

Just Culture

Σε κάθε οργανισμό, τα λάθη είναι αναπόφευκτα, αλλά ο τρόπος που τα αντιμετωπίζουμε καθορίζει αν θα μετατραπούν σε ευκαιρία μάθησης ή σε πηγή φόβου. Το Just Culture, όπως το όρισε ο James Reason, είναι ένα κλίμα εμπιστοσύνης στο οποίο οι άνθρωποι ενθαρρύνονται (ακόμη και ανταμείβονται) να παρέχουν κρίσιμες πληροφορίες σχετικές με την ασφάλεια, αλλά στο οποίο είναι επίσης ξεκάθαρο πού πρέπει να μπαίνει η γραμμή ανάμεσα σε αποδεκτή και μη αποδεκτή συμπεριφορά.

Σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι το Just Culture δεν είναι νοοτροπία no-blame. Σε κάθε σύστημα χρειάζεται λογοδοσία. Ειδικά όταν υπάρχει εσκεμμένη παραβίαση, βαριά αμέλεια ή σαμποτάζ. Όμως, η έρευνα στις βιομηχανίες υψηλού ρίσκου δείχνει ότι τέτοιες περιπτώσεις είναι σπάνιες. Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν με τους πόρους που έχουν, ισορροπώντας αντικρουόμενες προτεραιότητες: χρόνο, κόστος, φόρτο εργασίας.

Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και όταν κάποιος «παραβιάζει» κανόνες ή παίρνει ρίσκα, υπάρχει λόγος πίσω από αυτή την απόφαση. Η Just Culture μας βοηθά να κατανοήσουμε τη “λογική του τοπικού” (local rationality): γιατί ο άνθρωπος εκείνη τη στιγμή έκρινε ότι αυτή ήταν η καλύτερη επιλογή; Μόνο έτσι μπορούμε να μάθουμε και να βελτιώσουμε τα συστήματά μας.

Σε έναν corporate οργανισμό, το Just Culture επιτρέπει

Ανοικτή αναφορά συμβάντων χωρίς φόβο αντιποίνων.

Ανάλυση λαθών με στόχο να διακριθεί αν πρόκειται για ανθρώπινη αδυναμία ή συστημικό εμπόδιο.

Ευκαιρίες μάθησης που οδηγούν σε προσαρμογή διαδικασιών, τεχνολογιών ή ρόλων.

Καθαρή λογοδοσία, όπου οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι σπάνια θα τιμωρηθούν για έντιμα λάθη, αλλά θα λογοδοτήσουν αν υπήρξε πρόθεση ή βαριά αμέλεια.

Χωρίς Just Culture, η «αλήθεια» θάβεται και η οργανωσιακή μάθηση γίνεται αδύνατη. Με αυτήν, η πληροφορία ρέει, οι ομάδες εξελίσσονται και η εταιρεία χτίζει πραγματική ανθεκτικότητα.

Psychological Safety

Η Ψυχολογική Ασφάλεια είναι η κοινή πεποίθηση μιας ομάδας ότι είναι ασφαλές να πάρεις διαπροσωπικά ρίσκα, να μιλήσεις, να αμφισβητήσεις, να παραδεχθείς ένα λάθος ή να προτείνεις μια ιδέα χωρίς φόβο γελοιοποίησης ή τιμωρίας. Η Amy Edmondson, καθηγήτρια στο Harvard και κορυφαία ερευνήτρια στο θέμα, τονίζει ότι συνήθως αυτό το κλίμα θεωρείται δεδομένο και δεν συζητιέται ανοιχτά. Όμως, χωρίς αυτό, η καινοτομία και η μάθηση παγώνουν.

Σε ένα corporate περιβάλλον, η ψυχολογική ασφάλεια είναι ο καταλύτης που επιτρέπει σε ομάδες R&D να καινοτομούν, σε ομάδες operations να μιλούν για near misses, και σε ηγετικά στελέχη να λαμβάνουν έγκαιρα feedback από την πρώτη γραμμή.

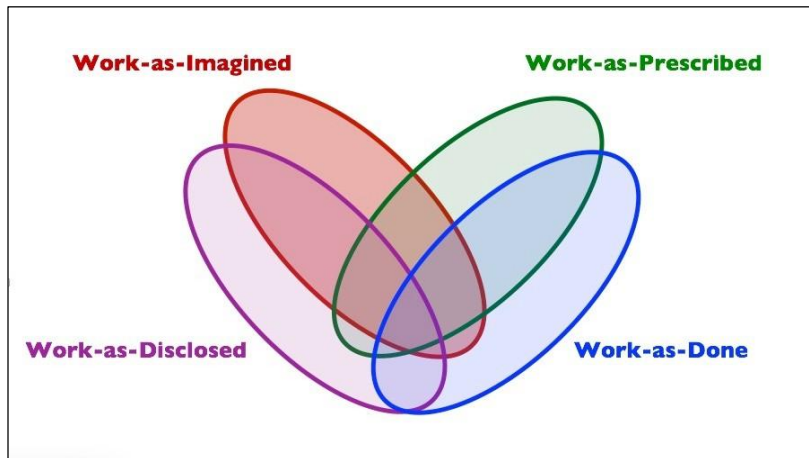
Πρακτικοί τρόποι για να καλλιεργηθεί η Ψυχολογική Ασφάλεια.

- **Practice being human:** Οι άνθρωποι χρειάζονται αναγνώριση, αυτονομία και σεβασμό. Μια κουλτούρα επίρριψης ευθυνών παράγει μόνο επιφανειακά αποτελέσματα.
- **Anticipate responses:** Προετοιμάσου για δύσκολες συζητήσεις συλλέγοντας δεδομένα και κατανοώντας την οπτική του άλλου. Μην ξεκινάς θεωρώντας δεδομένο ότι έχεις δίκιο.
- **Swap blame for curiosity:** Αν οι άλλοι αισθανθούν ότι τους κατηγορείς, θα κλείσουν. Αν δείξεις γνήσια περιέργεια και διάθεση για μάθηση, θα ανοίξουν.
- **Ask for feedback:** Ρώτα τακτικά την ομάδα πώς αντιλήφθηκε ένα μήνυμα, πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί, ή πόσο σίγουροι αισθάνονται ότι δεν θα δεχθούν τιμωρία αν παραδεχθούν λάθος. Αυτό γίνεται μέτρο για το επίπεδο ψυχολογικής ασφάλειας στον οργανισμό.

Healthy Place to Work Certification: Η υιοθέτηση διεθνών προτύπων όπως το Healthy Place to Work δημιουργεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης και μέτρησης της ψυχολογικής ασφάλειας (Psychological Safety), της ευημερίας και του Just Culture στον χώρο εργασίας. Δεν είναι απλά και μόνο ένα σήμα, αλλά μια δέσμευση σε πρακτικές που ενισχύουν την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και τη βιώσιμη απόδοση.

Όταν η ψυχολογική ασφάλεια είναι παρούσα, οι ομάδες παίρνουν ρίσκα χωρίς φόβο, μοιράζονται γνώση χωρίς φίλτρα και χτίζουν εμπιστοσύνη που αντέχει στις πιέσεις της αγοράς. Σε συνδυασμό με τη Just Culture, δημιουργείται ένα περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι και τα συστήματα εξελίσσονται παράλληλα. Όχι με τιμωρία, αλλά με συνεχή μάθηση και υπευθυνότητα.

WORK AS IMAGINED - WORK AS DONE



Varieties of Human Work - Steven Shorrock

<https://humanisticsystems.com/2016/12/05/the-varieties-of-human-work/>

Ένα σύστημα αποτελείται από διακριτά στοιχεία που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με το περιβάλλον. Ο σχεδιαστής του συστήματος έχει στο μυαλό του μια ιδέα για το πώς θα λειτουργεί. Πώς θα οργανωθεί ο εξοπλισμός, πώς θα αναπτυχθεί η εκπαίδευση ή πώς θα ολοκληρωθεί μια εργασία ή ομάδα. Σε αυτή την ιδεατή φάση, η σκέψη είναι ελεύθερη από τους περιορισμούς του πραγματικού κόσμου. Οι δραστηριότητες μπορούν να εκτελούνται παράλληλα και οι πόροι φαίνονται άφθονοι.

Ωστόσο, όταν η ιδέα μετατρέπεται σε επίσημες διαδικασίες και οδηγίες (εργασία όπως προβλέπεται), περιορίζεται από τη γλώσσα, τη γραμμική καταγραφή, τους διαθέσιμους πόρους και άλλους περιορισμούς. Αυτό δημιουργεί ήδη ένα χάσμα μεταξύ της εργασίας όπως έχει σχεδιαστεί και της εργασίας όπως έχει προδιαγραφεί.

Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις διαδικασίες και τους κανόνες και τα συνδυάζουν με τις γνώσεις, την εμπειρία και τους τρέχοντες στόχους τους για να εκτελέσουν την εργασία στην πράξη (εργασία όπως εκτελείται). Στην πραγματικότητα, η εργασία όπως εκτελείται διαφέρει πάντα από την εργασία όπως προδιαγράφεται. Οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται συνεχώς για να ολοκληρώσουν την εργασία με τον χρόνο, τους πόρους και τις δεξιότητες που διαθέτουν.

Όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον υψηλής ψυχολογικής ασφάλειας και δίκαιης κουλτούρας, είναι πιο πιθανό να περιγράψουν με ακρίβεια πώς εκτελείται πραγματικά η εργασία (εργασία όπως αποκαλύπτεται). Αυτό δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να εντοπίσει κενά και να βελτιώσει την απόδοση και την ασφάλεια.

Αντίθετα, σε περιβάλλοντα βασισμένα σε τιμωρία ή αυστηρό έλεγχο, οι περιγραφές τείνουν να αντικατοπτρίζουν μόνο την εργασία όπως προβλέπεται, κρύβοντας τους πραγματικούς κινδύνους και τις προσαρμογές που κάνουν οι εργαζόμενοι. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν τον κίνδυνο όταν κάτι δεν πάει καλά, καθώς δεν ακολουθούν πάντα τις απαιτούμενες διαδικασίες.

Notes

[illegible]

SUMMARY

Δεν μπορούμε να εξαλείψουμε εντελώς το ανθρώπινο λάθος. Συχνά, οι ίδιες δεξιότητες και χαρακτηριστικά που κάνουν τους ανθρώπους αποτελεσματικούς και δημιουργικούς είναι αυτά που μπορούν να οδηγήσουν σε λάθη ή σχεδόν ατυχήματα. Ο άνθρωπος μπορεί να είναι ταυτόχρονα πηγή κινδύνου και καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας. Την τελική αξιολόγηση ενός σφάλματος συχνά την καθορίζει μόνο το αποτέλεσμα ή η εκ των υστέρων οπτική μας.

Όπως σημειώνει ο Todd Conklin:

«Η ασφάλεια δεν είναι η απουσία ατυχημάτων, αλλά η παρουσία προστατευτικών μηχανισμών και η ικανότητα του συστήματος να αποτύχει με ασφάλεια.»

Σήμερα ωστόσο, η ασφάλεια δεν περιορίζεται μόνο στην αποφυγή ατυχημάτων ή τεχνικών αστοχιών. Εκτείνεται πλέον σε πέντε επίπεδα.

- **Σωματική ασφάλεια:** προστασία από φυσικούς κινδύνους.
- **Ψυχολογική ασφάλεια:** αίσθηση ασφάλειας στην έκφραση ιδεών και λήψη πρωτοβουλιών.
- **Συναισθηματική ασφάλεια:** διαχείριση συναισθημάτων χωρίς φόβο αρνητικών επιπτώσεων.
- **Κοινωνική ασφάλεια:** θετική συνεργασία και σεβασμός μέσα στην ομάδα.
- **Πνευματική ασφάλεια:** δυνατότητα δημιουργικής σκέψης και καινοτομίας χωρίς περιορισμούς.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή Μη Τεχνικών Δεξιοτήτων, λειτουργεί ως προστατευτικό δίχτυ ασφαλείας. Επιτρέπει την πρόβλεψη, την πρόληψη και τον μετριασμό λαθών, ενώ ταυτόχρονα δημιουργεί ένα πλαίσιο για ασφαλή αποτυχία. Με αυτόν τον τρόπο, οι αποφάσεις γίνονται με μεγαλύτερη επίγνωση των συνεπειών και μοιράζονται κοινά νοητικά μοντέλα μέσα στην ομάδα ή τον οργανισμό.

Decision Making

Η πλειονότητα των αποφάσεών μας βασίζεται σε μοτίβα από προηγούμενες εμπειρίες, κάτι που ονομάζεται σκέψη του Συστήματος 1. Το Σύστημα 1 μας βοηθά να λειτουργούμε γρήγορα στην καθημερινότητα. Ωστόσο, μπορεί να μας ξεγελάει εύκολα, γι' αυτό μερικές φορές χρειάζεται να επιβραδύνουμε και να σκεφτούμε πιο προσεκτικά, χρησιμοποιώντας το Σύστημα 2.

Teamwork

Η ομαδική εργασία διευκολύνει την ολοκλήρωση σύνθετων έργων. Κανείς δεν μπορεί να είναι ειδικός σε όλα, γι' αυτό είναι σημαντικό να αξιοποιούμε τα δυνατά σημεία κάθε μέλους. Οι ομάδες χρειάζονται χρόνο για να οργανωθούν, και είναι φυσιολογικό να υπάρχουν τριβές ή σύγχυση στην αρχή. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να μειώσει όσο γίνεται αυτόν τον χρόνο.

Situational Awareness

Η Επίγνωση της Κατάστασης είναι η ικανότητα να καταλαβαίνουμε τι συμβαίνει γύρω μας χρησιμοποιώντας όλες τις αισθήσεις μας, να το συγκρίνουμε με όσα θυμόμαστε και να προβλέπουμε τι μπορεί να συμβεί στη συνέχεια, ώστε να παίρνουμε σωστές αποφάσεις. Χωρίς πλήρη Επίγνωση της Κατάστασης, οι ικανότητές μας να αναγνωρίζουμε μοτίβα μπορεί να είναι λανθασμένες.

Leadership & Followership

Οι περισσότερες ομάδες έχουν κάποιον ηγέτη, επίσημο ή ανεπίσημο. Οι ηγέτες επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας, είτε θετικά είτε αρνητικά, και οι καλοί συνεργάτες τους στηρίζουν. Όμως, όταν οι στόχοι είναι επικίνδυνοι και η ηγεσία κακή, αυξάνεται ο κίνδυνος ατυχημάτων ή περιστατικών, ειδικά για τους αρχάριους που δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες.

Communication Skills

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων και για την καλή κατανόηση της κατάστασης. Μερικές φορές οι επικοινωνίες μπορεί να είναι υπονοούμενες, αλλά σε δυναμικά περιβάλλοντα ή όταν δεν έχουμε πλήρη εικόνα, πρέπει να είναι σαφείς. Όταν υπάρχει ιεραρχία, είτε επίσημη είτε ανεπίσημη, χρειάζεται αυτοπεποίθηση για να αμφισβητήσουμε πιθανές επιλογές δράσης.

Performance Shaping Factors

Το άγχος δεν είναι πάντα κακό. Σε μικρές δόσεις μας βοηθά να λειτουργούμε καλύτερα. Όμως, όταν γίνεται πολύ, το σώμα μας κουράζεται, παίρνουμε κακές αποφάσεις και η επικοινωνία μας δυσκολεύει. Αναγνωρίστε τι σας αγχώνει και παρατηρήστε τότε το άγχος σας ξεπερνά τα όρια.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης αφορά στην προσωπική και ομαδική ανάπτυξη, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης στο εργασιακό περιβάλλον. Για να αξιοποιήσετε καλύτερα τη γνώση και τις δεξιότητες που αποκτήσατε, έχει αποδειχθεί ότι ο καθορισμός προσωπικών στόχων αυξάνει τις πιθανότητες να τις εφαρμόσετε στην πράξη.

Ως αποτέλεσμα αυτού του προγράμματος εκπαίδευσης Ομάδων Υψηλής Απόδοσης, **I WILL**

START.....

.....

STOP.....

.....

CONTINUE.....

.....

Σημειώσεις

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

[illegible]



Spyros Kollas – BHS
www.spyroskollas.com

Tel: +302102162229
Mob: +306949592864
Mail: training@spyroskollas.com