

Το μήνυμα του συμβούλου: Ισορροπώντας ανάμεσα στη διοίκηση και την ηγεσία

Σίγουρα έχεις πάρει μέρος σε πολλές συναντήσεις ομάδων· κάθε φορά έσφιγγες τα δόντια και σκεφτόσουν: «Ας προχωρήσουμε επιτέλους παρακάτω» ή «Μα δεν μπορεί, τέλος πάντων, να πάρει κάποια απόφαση;». Τώρα έφτασε επιτέλους η σειρά σου να γίνεις εσύ ο ηγέτης της ομάδας, η ευκαιρία να αποκτήσεις σημαντική επιρροή στην επιχείρηση. Πώς θα μεταμορφώσεις αυτό το σύνολο ανθρώπων σε μια ομάδα με υψηλή απόδοση, όπως ανέκαθεν ονειρευόσουν; Τι πρέπει να κάνεις; Ξαφνικά, η ηγεσία της ομάδας αρχίζει να σου φαίνεται μια όχι και τόσο εύκολη υπόθεση.

Όταν στα σεμινάρια ζητώ από τους συμμετέχοντες να καταγράψουν τις λέξεις που τους έρχονται στο νου από την εμπειρία τους με τις ομάδες, οι πιο συνηθισμένες είναι: «απογοήτευση», «σύγκρουση» και «προσωπικές επιδιώξεις». Τις περισσότερες φορές όμως ακολουθούν οι λέξεις «επιτυχία», «συλλογική νίκη», «διασκέδαση», ακόμη και «ανάταση». Η ομάδα μπορεί να αποτελέσει όαση συγκινήσεων, εστιασμένης προσπάθειας και κορυφαίων επιδόσεων ή μπορεί να δίνει την αίσθηση απέραντης ερήμου. Τι είναι αυτό που κάνει τη διαφορά;

Ε, δεν πρόκειται και για πρόβλημα πυρηνικής φυσικής. Σχεδόν ο καθένας μπορεί να καθοδηγήσει αποτελεσματικά μια ομάδα στην επιτυχία. Θα χρειαστεί να κατανοήσεις τον τρόπο λειτουργίας των ομάδων (και σε τι διαφέρουν από τα μεμονωμένα άτομα)· επίσης απαιτείται προσήλωση στο συντονισμό των λεπτομερειών· ταύτιση, υπομονή και επιμονή· τέλος, μερικές τεχνικές για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων.

Ο οδηγός αυτός θα σου προσφέρει το πρώτο και το τελευταίο από τα παραπάνω, και ίσως σε βοηθήσει να καταλάβεις πώς και πού να χρησιμοποιήσεις τη συναισθηματική σου νοημοσύνη στο πλαίσιο της ομάδας. Προτού ξεκινήσεις, θέλω να τονίσω μερικά από τα κομβικά σημεία που πρέπει να κατανοήσεις σχετικά με την ηγεσία των ομάδων.

Κατ' αρχάς, ως ηγέτης της ομάδας πρέπει να αναλάβεις ταυτόχρονα δύο πολύ διαφορετικές αρμοδιότητες: πρέπει να διοικείς και να ηγείσαι. Ως *διοίκηση* εννοώ το συντονισμό, την αξιολόγηση και την καθοδήγηση των προσπαθειών της ομάδας – να μη χάνουν την μπάλα από τα μάτια τους όταν χρειάζεται, ούτε το ρολόι και τον πίνακα του σκορ όταν αυτό είναι το σημαντικό. Σε κανέναν δεν αρέσει να χάνει άσκοπα το χρόνο του, συνεπώς πρέπει να διευκολύνεις τα μέλη της ομάδας να πετύχουν τις καλύτερες επιδόσεις τους. Η καλή διοίκηση της ομάδας ηρεμεί τα μέλη και τους παρέχει κίνητρα – τους αποδεικνύει ότι αξίζει τον κόπο να επικεντρωθούν στην κοινή προσπάθεια.

Ωστόσο, η διοίκηση διαφέρει από την ηγεσία. *Ηγεσία* σημαίνει να καθοδηγείς τους ανθρώπους, να ακούς, να παρατηρείς και να επηρεάζεις τα μεμονωμένα άτομα και τη δυναμική της ομάδας. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να κάνεις τα μέλη της ομάδας να νιώθουν ότι αξιολογούνται σωστά, να συστηματοποιείς τη συμμετοχή τους και να διαμορφώνεις την αντίληψη της ομάδας σχετικά με τους συλλογικούς στόχους. Ηγεσία σημαίνει να παρακινείς την ομάδα να ξεπερνάει τις συγκρούσεις και τη σύγχυση προκειμένου να εκπληρώσει τον βασικό στόχο

της. Σημαίνει να κάνεις τις απαραίτητες παρεμβάσεις για να επαναφέρεις την ομάδα στη σωστή κατεύθυνση.

Πέρα από τη διοίκηση και την ηγεσία, πολλοί ηγέτες ομάδων πρέπει να αναλάβουν ταυτόχρονα μια τρίτη σημαντική αρμοδιότητα: αυτήν του ειδικού. Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες των ομάδων είναι να βρουν τον τρόπο να συνεισφέρουν τη γνώση τους χωρίς να επιβάλουν στην ομάδα τις δικές τους απόψεις και τις προσωπικές τους επιδιώξεις. Αν ποτέ συμβεί κάτι τέτοιο, θα διαπιστώσεις ότι τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας σταδιακά μειώνουν τις προσπάθειές τους. Συνεπώς, πρέπει να είσαι προσεκτικός με αυτή την ενδεχομένως επικίνδυνη αρμοδιότητα.

Μια συνηθισμένη παρανόηση είναι ότι πολλοί αποδίδουν τις αρνητικές συμπεριφορές που παρατηρούν (είτε πρόκειται για πράξεις είτε για παραλείψεις) στο χαρακτήρα κάποιου μέλους της ομάδας. Μερικές φορές αυτό ισχύει, αλλά ως επί το πλείστον η συμπεριφορά των μελών της ομάδας καθορίζεται από τους οργανωτικούς ρόλους και τις αρμοδιότητες που το καθένα αναλαμβάνει. Κατά συνέπεια, κομβικό σημείο για τον ηγέτη της ομάδας είναι να κατανοήσει αυτούς τους ρόλους και να βρῖσκει τρόπους προκειμένου να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να αντιληφθούν ότι οι αρμοδιότητές τους (καθώς και το προσωπικό τους συμφέρον) μπορούν να συμπίπτουν με την αποδοτική συνεισφορά τους στην ομάδα.

Επίσης, πρέπει να έχεις πάντα στο μυαλό σου ότι οι ομάδες συγκροτούνται για να δημιουργήσουν συλλογικά ένα τελικό προϊόν. Δεν πρέπει να αφήσεις την ομάδα σου να πιστέψει ότι η απλή «κατανομή των αρμοδιοτήτων», χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό ή επαρκή χρόνο για το συντονισμό της εργασίας, θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ως ηγέτης, πάντα να επικεντρώνεσαι στον τρόπο με τον οποίο θα συντονίσεις τις προσπάθειες και τις γνώσεις των μελών για να πετύχεις τους στόχους της ομάδας.

Τέλος, ως ηγέτης της ομάδας, μην ξεχνάς να απολαμβάνεις τη συλλογική ικανοποίηση και χαρά που προσφέρει η επίτευξη των κοινών στόχων!

Anne Donnellon, σύμβουλος (mentor)

Η Anne Donnellon είναι επίκουρος καθηγήτρια στο Babson College του Wellesley στη Μασαχουσέτη, όπου διδάσκει λειτουργική ομαδική εργασία, τεχνική των διαπραγματεύσεων και οργανωτικό σχεδιασμό στο πρόγραμμα Μ.Β.Α. Συμμετέχει ακόμη σε επιμορφωτικά προγράμματα για στελέχη επιχειρήσεων. Συγγραφέας του βιβλίου *Team Talk: The Power of Language in Team Dynamics* (Harvard Business School Press, 1996) και άλλων εκπαιδευτικών συγγραμμάτων, συνεισφέρει τη σημαντική πείρα της και τις έγκυρες συμβουλές της στον συγκεκριμένο τομέα.

Η διοίκηση της ομάδας:
βασικές έννοιες
και αρχές

Τι είναι
ομάδα;

«Οι άνθρωποι που δρουν μαζί ως ομάδα μπορούν να κάνουν πράγματα που κανένα άτομο δεν θα μπορούσε να επιτύχει δρώντας μεμονωμένα»

— Φράνκλιν Ντελάνο Ρούσβελτ

Μια ομάδα μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο ανθρώπων που συνέρχεται προκειμένου να εργαστεί από κοινού ή ως ένα σύνολο το οποίο κάνει παραπλήσια εργασία ή αναφέρεται στο ίδιο πρόσωπο. Ωστόσο, η ομάδα που πρόκειται να καθοδηγήσεις ενδέχεται να είναι πιο περίπλοκη από όσο υποδηλώνουν οι σύντομοι αυτοί ορισμοί.

Οι τύποι των «ομάδων»

Δεν είναι όλες οι ομάδες ίδιες σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό τους ή τις απαιτήσεις που έχουν από τα μέλη τους. Τα πράγματα περιπλέκονται από το γεγονός ότι κάθε σύνολο ανθρώπων δεν συνιστά πραγματική ομάδα· από την άλλη, μερικές φορές κάποια σύνολα που δεν αποκαλούνται «ομάδες» κάνουν υποδειγματική ομαδική εργασία. Ο πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει ορισμένους από τους πολλούς τύπους ομάδων που συναντάμε στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με την κατάταξη, μια λειτουργική ομάδα μπορεί να απαρτίζεται από συγκεκριμένα μέλη που συνέρχονται σε τακτά διαστήματα αλλά δεν έχουν συγκροτηθεί σε δομημένο σύνολο. Από την άλλη πλευρά, μια ομάδα “τίγρεων” ή μια ειδική ομάδα εργασίας ανταποκρίνεται στον ορισμό της ομάδας υψηλών επιδόσεων με συλλογικές δραστηριότητες και κοινό στόχο.

Λειτουργική ομάδα	Οργανωτικό σύνολο που αναφέρεται σε έναν προϊστάμενο και μπορεί να εργάζεται είτε από κοινού είτε ξεχωριστά για την επίτευξη των συλλογικών στόχων.
Δια-λειτουργική ομάδα	Σύνολο του οποίου τα μέλη προέρχονται από διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης και αφιερώνουν το χρόνο τους εν μέρει στην ομαδική προσπάθεια και εν μέρει σε άλλες λειτουργικές αρμοδιότητες.
Ομάδα “τίγρεων”	Σύνολο του οποίου τα μέλη προέρχονται από διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης και αφιερώνουν το χρόνο τους αποκλειστικά στη δουλειά της ομάδας.
Ad hoc ομάδα ή ειδική ομάδα εργασίας (task force)	Σύνολο που συγκροτείται προσωρινά για να επιλύσει ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή να διερευνήσει μία συγκεκριμένη ευκαιρία.
Επιτροπή	Μόνιμο σύνολο που αναπτύσσει και παρακολουθεί την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης φιλοσοφίας, πολιτικής ή συνόλου πρακτικών.

ΟΜΑΔΑ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ουσ. 1: σύνολο ανθρώπων με συμπληρωματικές δεξιότητες οι οποίοι συνεργάζονται για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο **2:** σύνολο ανθρώπων οι οποίοι αφοσιώνονται σε έναν κοινό σκοπό, στοχεύουν σε κοινές επιδόσεις και ακολουθούν μία στρατηγική για την οποία αναλαμβάνουν συλλογικά την ευθύνη.

Τα πλεονεκτήματα των ομάδων

Ο Ρούσβελτ είχε διαπιστώσει με οξυδέρκεια ότι οι ομάδες είναι συνήθως πιο αποδοτικές από τα μεμονωμένα άτομα. Όταν λειτουργούν απρόσκοπτα, τα αποτελέσματα είναι εξαιρετικά. Συνδυάζοντας τις επιμέρους δεξιότητες, τις εμπειρίες και τα κίνητρα των μελών τους, οι ομάδες έχουν τη δυνατότητα να αντιδρούν ταχύτερα στις τεχνολογικές και οικονομικές αλλαγές που σημειώνονται στην αγορά στον όλο και πιο περίπλοκο κόσμο μας. Μια αποδοτική ομάδα μπορεί να παίρνει σωστότερες αποφάσεις, να κινείται πιο εύελικτα και να λύνει τα προβλήματα αποτελεσματικότερα από οποιοδήποτε σύνολο ταλαντούχων ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται μεμονωμένα. Και φυσικά, πολλοί άνθρωποι αντλούν ευχαρίστηση και κίνητρα από τη συμμετοχή τους στις ομάδες – με αποτέλεσμα η απόδοσή τους να είναι εξαιρετική.

Συνεπώς, τα πλεονεκτήματα του σχηματισμού μιας ομάδας είναι πολλά και περιλαμβάνουν:

- Καλύτερη απόδοση μέσω των διευρυμένων γνώσεων και εμπειριών
- Δημιουργικότερη προσέγγιση, ευρύτερη προοπτική και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων
- Θετική ανταπόκριση στις αλλαγές και στην ανάληψη ρίσκου
- Συλλογική ευθύνη για τις ανειλημμένες υποχρεώσεις και κοινή προσήλωση στους στόχους
- Αποδοτικότερη κατανομή αμοδιοτήτων
- Περιβάλλον που κεντρίζει το ενδιαφέρον και παρακινεί τα μέλη της ομάδας

Τα προβλήματα της ομάδας

Για ορισμένα προβλήματα ή ζητήματα η δημιουργία μιας ομάδας μπορεί να μην είναι η ιδανικότερη λύση. Γιατί; Επειδή οι ομάδες δεν λειτουργούν πάντοτε ομαλά. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι καλύτερο να εργάζεσαι μόνος σου. Ως υπεύθυνος, πρέπει να συνειδητοποιείς τους κινδύνους που ενδεχομένως κρύβει η καθοδήγηση της ομάδας. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα είναι: (1) οι στόχοι της ομάδας είναι ασαφείς ή αντιφατικοί, (2) τα μέλη δεν συνεργάζονται αρμονικά και (3) η καθοδήγηση της ομάδας απαιτεί χρόνο.

Όταν σχεδιάζεις τη συγκρότηση μιας ομάδας, πέρα από τα πλεονεκτήματά της λάβε υπόψη και κάποιες πιθανές δυσκολίες:

- Συγκρούσεις μεταξύ των μελών, οι οποίες προκαλούνται από ποικίλα ανθρώπινα συναισθήματα και διαφορετικές αντιδράσεις.
- Παρεμβάσεις στην εξειδικευμένη γνώση ενός ατόμου. Η ομαδική διαδικασία μπορεί τελικά να περιορίσει την παραγωγική δυνατότητα κάποιου μέλους της ομάδας.
- Ο χρόνος και η ενέργεια που απαιτούνται για την καλλιέργεια συλλογικού πνεύματος.
- Ενδεχόμενη επιβράδυνση στη λήψη των αποφάσεων.
- Η κυριαρχία μιας φατρίας ή μιας «κλίμας» μέσα στην ομάδα σε βάρος των υπόλοιπων μελών, γεγονός που υποβαθμίζει τη συνεισφορά ολόκληρης της ομάδας.

«Υπάρχουν ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των δυσλειτουργικών ομάδων, τα οποία έχω παρατηρήσει εδώ και πολλά χρόνια. Βλέπεις μεμονωμένα άτομα να έχουν προσωπικές επιδιώξεις οι οποίες έρχονται σε αντίθεση με τις επιδιώξεις της ομάδας, ασαφείς στόχους ή στόχους που δεν στηρίζονται από την ανώτατη διοίκηση, ανθρώπους χωρίς δεξιότητες και ακατάλλη-

λους για ομαδική δουλειά, ανεπαρκή ηγεσία ή/και έλλειψη οργάνωσης. Όλα αυτά είναι πράγματα που συναντάς και στον *Dilbert*¹».

– Steve Sullivan

Αντιπρόεδρος επικοινωνίας

Ως ηγέτης της ομάδας πρέπει να προβλέψεις τα παραπάνω αρνητικά ενδεχόμενα, ώστε να εξασφαλίσεις την αποτελεσματικότητα της ομαδικής προσπάθειας.

1. Dilbert: Ήρωας σε στριπ γελοιογραφιών του Scott Adams, που δημοσιεύονται στην εφημερίδα *Washington Post* και σατιρίζουν το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. [Σ.τ.Μ.]

Πώς να σχεδιάσεις
μια παραγωγική ομάδα

«Η σημαντικότερη συνεισφορά της γλώσσας στην εξέλιξη του ανθρώπου δεν ήταν η δυνατότητα ανταλλαγής ιδεών αλλά η ενισχυμένη δυνατότητα συνεργασίας».

– Fritjof Capra

Πριν αρχίσεις να δημιουργείς τη δική σου ομάδα, ή να διαμορφώνεις κάποια ομάδα που παρέλαβες, σχεδίασε τη διαδικασία, αφού πρώτα κατανοήσεις τα κοινά χαρακτηριστικά των ομάδων τα οποία καθορίζουν την επιτυχία ή την αποτυχία τους.

Κατανόησε τη λειτουργία των ομάδων

Μολονότι η συγκεκριμένη αποστολή και οι στόχοι της ομάδας θα καθοδηγούν τις δραστηριότητές της, ο τρόπος λειτουργίας κάθε ομάδας τείνει να ακολουθεί ένα σταθερό πρότυπο.

Σύμφωνα με αυτό, η ομάδα:

- θα διευκρινίσει και θα δεσμευτεί να υλοποιήσει τους στόχους
- θα συμφωνήσει σε συγκεκριμένη προσέγγιση του έργου
- θα αναπτύξει διαδικασία για την ολοκλήρωση των εργασιών
- θα εκπαιδεύσει εσωτερικά τα μέλη της
- θα εφαρμόσει τη διαδικασία εκτέλεσης εργασιών
- θα αξιολογήσει και θα διορθώσει τη διαδικασία, ανάλογα με τα αποτελέσματα των μετρήσεων και την ανάλυσή τους
- θα επικοινωνήσει με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Προσδιόρισε το λόγο δημιουργίας της ομάδας. Μια ομάδα συγκροτείται για συγκεκριμένο λόγο. Κάθε μέλος πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί τις επιδιώξεις και τους στόχους της ομάδας.

Για παράδειγμα, η ομάδα σου θα προτείνει κάποια πολιτική ή θα εφαρμόσει κάποιο στρατηγικό σχέδιο; Θα επιλύσει κάποιο ποιοτικό πρόβλημα ή θα εργαστεί σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα; Θα αναπτύξει ένα καινούργιο προϊόν ή θα διαχειριστεί τις ανάγκες που προέκυψαν από αιφνιδιαστική κρίση;

Όποια κι αν είναι η αποστολή, εσύ ως ηγέτης της ομάδας θα πρέπει να επαναπροσδιορίζεις συνεχώς την πορεία της ως προς τους στόχους της.

Προσδιόρισε το φάσμα των δραστηριοτήτων της ομάδας. Οι ομάδες έχουν συχνά την αποκλειστική ευθύνη των αποφάσεων που σχετίζονται με τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους, αλλά η ανώτερη διοίκηση πρέπει να εγκρίνει και να στηρίζει τις δραστηριότητές τους. Για παράδειγμα, η ομάδα μπορεί να πάρει αποφάσεις σχετικά με τις προμήθειες, αλλά στο πλαίσιο του προϋπολογισμού που έχει καθοριστεί από την ανώτερη διοίκηση.

Εσύ, ο ηγέτης της ομάδας, και οι προϊστάμενοί σου πρέπει να έχετε κοινή αντίληψη των επιδιώξεων της ομάδας, και να συμφωνείτε στα ακόλουθα πεδία:

- αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά στις δια-λειτουργικές ομάδες
- έξοδα που υπερβαίνουν τα προϋπολογισμένα όρια
- συμβάσεις με εξωτερικούς συμβούλους ή εμπειρογνώμονες, ή προμήθεια πρόσθετων πόρων
- αλλαγές στα παραδοτέα και στο χρονοδιάγραμμα.

Βεβαιώσου ότι όλα τα μέλη της ομάδας σου και η ανώτερη διοίκηση καταλαβαίνουν και συμφωνούν με το φάσμα των δραστηριοτήτων της ομάδας, και ειδικά τα εξής σημεία:

- ποιες αποφάσεις μπορεί να παίρνει η ομάδα
- ποιες αποφάσεις θα λαμβάνονται έξω από την ομάδα
- πώς και πότε θα κοινοποιούνται αυτές οι αποφάσεις σε όλους τους εμπλεκόμενους.

Προσδιόρισε τα χαρακτηριστικά των παραγωγικών ομάδων

Όταν σχεδιάζεις, λάβε υπόψη τα προβλέψιμα χαρακτηριστικά των παραγωγικών ομάδων. Σε τελική ανάλυση, εσύ θα έχεις την ευθύνη να εξασφαλίσεις ότι η ομάδα σου θα αξιοποιήσει αυτές τις ιδιότητες.

Στις πιο παραγωγικές ομάδες,

- τα μέλη συμφωνούν με τους στόχους και δεσμεύονται σε αυτούς. Αν είναι εφικτό, τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη θέσπιση ρεαλιστικών και συγκεκριμένων στόχων.
- οι στόχοι της ομάδας είναι σημαντικότεροι από τους ατομικούς στόχους.
- τα μέλη κατανοούν ξεκάθαρα τους ρόλους τους και αναλαμβάνουν τις αρμοδιότητές τους ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.
- τα μέλη συνεισφέρουν σε έναν πολυπόικιλο, αλλά ισορροπημένο, συγκεκριασμό δεξιοτήτων και εμπειριών.
- τα μέλη επιδεικνύουν ανεκτικότητα στα λάθη, τα δικά τους και των άλλων.
- τα μέλη είναι ανοικτά σε νέες ιδέες, σε διαφορετικές θεωρήσεις και στην ανάληψη κινδύνων.
- οι αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα την ουσία και όχι το στίλ ή το κύρος του ατόμου που προτείνει την ιδέα.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	
<i>Έντυπο Σχηματισμού Ομάδας</i>	
Σκοπός της ομάδας	Να επανασχεδιάσει τον δικτυακό τόπο της Τράπεζας και να τον θέσει σε online λειτουργία.
Αναμενόμενες δραστηριότητες	Να δημιουργήσει νέα εμφάνιση στα γραφικά κάθε οθόνης, να ενημερώσει τη βάση δεδομένων και τις φόρμες, να ενημερώσει το περιεχόμενο για όλες τις τραπεζικές δραστηριότητες.
Προσδοκώμενα αποτελέσματα	Περισσότερο λειτουργικός και φιλικός στο χρήστη δικτυακός τόπος για τους online τραπεζικούς πελάτες, που να συμμορφώνεται με τις κατευθυντήριες οδηγίες ασφάλειας και νομιμότητας.
Διαθέσιμοι πόροι	Ο προϊπολογισμός έχει εγκριθεί· ο προμηθευτής έχει επιλεγεί και το συμβόλαιο έχει υπογραφεί· το τεχνικό τμήμα θα παρέχει διαρκή υποστήριξη.
Περιορισμοί	Πρέπει να συμπέσει χρονικά με τη νέα καμπάνια του μάρκετινγκ που θα ξεκινήσει τον Ιούνιο· το τμήμα των επενδύσεων είναι σε φάση αναδιοργάνωσης – ίσως αποδειχθεί δύσκολο να λαμβάνονται εγκαίρως απαντήσεις.
Απαραίτητες δεξιότητες και ειδικότητες	Υπεύθυνος δικτυακού τόπου, εγκεκριμένα στοιχεία από κάθε τμήμα της τράπεζας.
Υποψήφια μέλη ομάδας	
Εύρος δυνατότητας λήψης αποφάσεων (για παράδειγμα, προτείνει ή υλοποιεί)	Υλοποιεί τον δικτυακό τόπο.
Διάρκεια	7 μήνες

Η ανάπτυξη μιας παραγωγικής ομάδας σίγουρα απαιτεί πολλές διαπροσωπικές δεξιότητες: επικοινωνία, κατανόηση, διαπραγμάτευση και υπομονή!

Ακολουθεί ένα εργαλείο για να σχεδιάσεις την ομάδα σου ώστε να ταιριάζει με τους στόχους του έργου που έχεις αναλάβει.

Σχεδίασε τη δική σου παραγωγική ομάδα

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Η συνταγή του Steve Sullivan για τη δημιουργία μιας καλής ομάδας.

1. Κοινή λογική και καλοί τρόποι 50%
2. Κοινή επιθυμία για θετικό αποτέλεσμα 20%
3. Ξεκάθαρη διαδικασία 20%
4. Γνώση του αντικειμένου 10%

Ανακάτεψε καλά και ζύμωσε για να φτιάξεις μια πετυχημένη ομάδα. Σημείωσε ότι η γνώση του αντικειμένου είναι μέρος της συνταγής, όχι το βασικό συστατικό.

Για να δημιουργήσεις μια εξαιρετικά παραγωγική ομάδα πρέπει να προσπαθήσεις πολύ. Είναι μια σύνθετη διαδικασία που χρειάζεται αδιάκοπη φροντίδα. Αλλά σίγουρα αξίζει τον κόπο!

Προετοίμασε την ομάδα σου για την επιτυχία. Ως ηγέτης της ομάδας αποτελείς το σύνδεσμο ανάμεσα στα μέλη της και στην ανώτερη διοίκηση ή στους πελάτες. Προτού ξεκινήσεις, “στήσε” την ομάδα σου με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίσεις την επιτυχία της. Εξέτασε προσεκτικά τι περιμένουν η ανώτερη διοίκηση ή οι πελάτες.

Για παράδειγμα,

- Είναι ο λόγος ύπαρξης της ομάδας ξεκάθαρος;