

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

13TH CASE STUDY

Feedback

Γνωμοδοτήσεις:

ΕΛΙΝΑ ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ | ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ
ΚΡΥΣΤΑ ΤΖΕΛΕΠΗ | ΠΕΠΗ ΚΑΡΑΤΖΗ



HR CASE STUDY SERIES

13TH CASE STUDY

Feedback

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 5 Ελίνα Παπαθανασίου
 - 8 Αλέξανδρος Παπαλεξανδρής
 - 11 Κρύστα Τζελέπη
 - 14 Πέπη Καρατζή
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Μιλάει συνέχεια και χωρίς τελεία. Μερικές φορές δεν παίρνει αναπνοή. Πόσες φορές δεν έχουμε βρεθεί σε τέτοια περιβάλλοντα κοινωνικά ή επαγγελματικά που κάποιος εμπλέκεται σε μια τόσο ενοχλητική συμπεριφορά. Και ήρθε η ώρα της επανατροφοδότησης. Δύσκολη έννοια δυσκολότερο το να δίνεις και να λαμβάνεις επανατροφοδότηση. Δυστυχώς δεν είμαστε συνηθισμένοι σε αυτή τη διαδικασία, στα σχολικά/πανεπιστημιακά μας χρόνια ένα νούμερο ήταν αρκετό για την αξιολόγηση της απόδοσής μας και στη συνέχεια πολλά από όσα θα θέλαμε να πούμε στους συνεργάτες μας τα λέμε συνήθως χωρίς να είναι εκείνοι παρόντες. Ένας τρόπος βελτίωσης είναι να ασκηθούμε σε αυτή τη δεξιότητα για να μας είναι πολύ πιο εύκολο να περιγράψουμε μια συμπεριφορά, να αναλύσουμε τις συνέπειές της και ίσως και να προτείνουμε κάποιες λύσεις. Η δεξιότητα αυτή βγάζει νόημα όχι μόνο σε επαγγελματικό πλαίσιο αλλά και σε κοινωνικό. Φανταστείτε όσους μπορούν να επανατροφοδοτήσουν χωρίς να χρειάζεται να τσακωθούν ή να ανεβάσουν τον τόνο της φωνής ή να εκνευριστούν. Οι γνωμοδότες μας δίνουν μια σειρά από προτάσεις βοηθώντας τον πρωταγωνιστή της ιστορίας να μην αποφεύγει το πρόβλημα αλλά να το επιλύει.

Όπως πάντα όλα τα σχόλια καλοδεχούμενα στο mvakola@aueb.gr.

Καλή ανάγνωση!
Μαρία Βακόλα
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

Είναι πράγματι ανυπόφορος. Μιλάει συνέχεια χωρίς να βάζει τέλεια. Χθες ήμασταν σε συνάντηση και η Αμαλία, μια εξαιρετική εργαζόμενη στην ομάδα μου, με κοιτούσε με απόγνωση. Κάθε φορά που ξεκινούσε μια πρόταση, εκείνος μιλούσε 'πάνω' στη φωνή της. Η Αμαλία πραγματικά εκνευρίστηκε αλλά ευτυχώς δεν είπε τίποτα. Εγώ ως προϊστάμενος του έχω πει πολλές φορές να σταματήσει. Σε αυτή τη συνάντηση μάλιστα τον διέκοψα δύο φορές και του είπα «σταμάτα βρε Σωτήρη να μιλήσει και κανένας άλλος». Εκείνος σταμάτησε για λίγο αλλά συνέχισε απτόητος.

Το πραγματικό πρόβλημα εμφανίζεται όταν πάμε σε πελάτες και είναι σημαντικό να ακούσεις για να καταλάβεις τι ακριβώς χρειάζονται. Εκείνος ακούει λίγο και μετά δεν σταματά να μιλάει. Τις προάλλες που ήμασταν μαζί στο αυτοκίνητο στο δρόμο για έναν πελάτη δεν έπαιρνε αναπνοή από την λογοδιάρροια. Ξέρει πάντως πως αυτό μας ενοχλεί όλους. Μια ή δύο φορές στη διάρκεια της συνεργασίας μας του μίλησα πολύ άσχημα χάνοντας και εγώ την ψυχραιμία μου. Σχεδόν τον έβρισα και του είπα πράγματα που στη συνέχεια μετάνιωσα αλλά όταν κάποιος δεν ακούει είναι τρομερά εκνευριστικό. Υπάρχουν πολλοί που μου έχουν πει να του μιλήσω αλλά εγώ πιστεύω πως, εάν δεν το καταλαβαίνει ο ίδιος, σε τι θα βοηθήσει; Διστάζω κιόλας γιατί αυτά τα θέματα είναι και κάπως ευαίσθητα. Πως να του το πει κανείς; Με στεναχωρεί πάντως που παρατηρώ πως απασχολεί πολύ και τους συναδέλφους του με τους οποίους μοιράζεται το ίδιο γραφείο. Χθες που πήγα στο γραφείο, είδα μια συνάδελφο του με ακουστικά μπροστά την οθόνη της και όταν της ρώτησα τι ακούει, με κοίταξε με βλέμμα απόγνωσης γνέφοντας προς την μεριά του.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει η
Ελίνα
Παπαθανασίου

*PEOPLE AND ORGANIZATION DIRECTOR,
MARS EAST MED*

Ας είμαστε ειλικρινείς... **δεν είναι εύκολο να δίνουμε εποικοδομητικό feedback!** Είναι όμως απαραίτητο αν θέλουμε να βελτιώσουμε συμπεριφορές. Τρεις είναι οι παράγοντες που μπορούν να διευκολύνουν τη διαδικασία αυτή: Προετοιμασία, Προετοιμασία, Προετοιμασία. Με την **κατάλληλη προετοιμασία**, εξασφαλίζουμε ότι το feedback είναι συγκεκριμένο (και όχι αόριστο), επικεντρωνόμαστε στις πράξεις (και όχι στο άτομο), δίδεται με σεβασμό και προάγει την αλλαγή της συμπεριφοράς.

«Μια επιτυχημένη προσέγγιση όσον αφορά τη δόμηση του feedback είναι η SBI (Situation – Behavior – Impact): περιγραφή της κατάστασης, της συμπεριφοράς και της επίδρασης της.»

Μια επιτυχημένη προσέγγιση όσον αφορά τη δόμηση του feedback είναι η SBI (Situation – Behavior – Impact): **περιγραφή της κατάστασης, της συμπεριφοράς και της επίδρασης.** Το «Σταμάτα, βρε Σωτήρη, να μιλήσει και κάποιος άλλος» δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικό feedback, καθώς δεν περιγράφει ποια είναι η επιδεικνυόμενη συμπεριφορά και η επίδραση που αυτή έχει.

Πιο συγκεκριμένα, στη μελέτη περίπτωσης που εξετάζουμε, ο προϊστάμενος θα πρέπει καταρχήν να καταλάβει ότι δεν υπάρχουν ευαίσθητα θέματα, παρά μόνο θέματα που απαιτούν την κατάλληλη προετοιμασία πριν συζητηθούν. Από έναν προϊστάμενο, αναμένουμε να επιλέξει το **κατάλληλο χρόνο και τόπο** για να δώσει feedback, να προετοιμαστεί κατάλληλα και να έχει την **ψυχραιμία για να χειριστεί με επαγγελματισμό και σεβασμό** τόσο τον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και τους γύρω του (που εκφράζονται με έκδηλα ή υπονοούμενα σχόλια).

Συνεπώς, ο προϊστάμενος θα μπορούσε να καλέσει σε μια κατ' ιδίαν συνάντηση τον Σωτήρη και χρησιμοποιώντας την παραπάνω προσέγγιση να εξηγήσει ποια είναι η συμπεριφορά («διακόπτει τους άλλους») και ποιο είναι το αποτέλεσμα αυτής («μη επίδειξη σεβασμού στους άλλους,

«Το feedback μπορεί να είναι αποτελεσματικό μόνο αν δίδεται στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και απαραίτητα με την κατάλληλη προετοιμασία.»

χαμένες ευκαιρίες για ακουστούν και άλλες απόψεις και να γίνει δημιουργικός διάλογος, αποξένωση της ομάδας»). Στη συνάντηση αυτή, ο προϊστάμενος οφείλει να αναγνωρίσει τη δική του ευθύνη στη συμπεριφορά του Σωτήρη και τη λειτουργία της ομάδας (Extreme ownership, κατά τους Jocko Willink και Leif Babin). Παράλληλα, ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι **ξεκάθαρος σχετικά με τις προσδοκίες** του ιδίου από τον Σωτήρη, ενημερώνοντας τον ότι αναμένει να δει την αλλαγή στην συμπεριφορά του. Θα πρέπει να βοηθήσει τον Σωτήρη να καταρτίσει ένα **πλάνο αλλαγής** για το οποίο ο ίδιος ο Σωτήρης θα πρέπει να είναι υπεύθυνος. Τέλος, θα μπορούσαν να συμφωνήσουν ποια θα είναι τα επόμενα βήματα αν ο Σωτήρης δεν μπορεί ή δεν θέλει να αλλάξει τη συμπεριφορά του.

Τέλος, αναγνωρίζοντας ότι όλοι είναι υπεύθυνοι για να δίνουν feedback, θα περίμενε κανείς ότι και η Αμαλία θα δώσει feedback στον Σωτήρη (δομώντας το με βάση την προσέγγιση (SBI)).

Εν κατακλείδι, το feedback μπορεί να είναι αποτελεσματικό μόνο αν δίδεται στον κατάλληλο χρόνο και τόπο και απαραίτητα με την κατάλληλη προετοιμασία (ακόμα και μπροστά στον καθρέπτη, για τους αρχάριους). Το καλό είναι ότι το feedback είναι σαν το ποδήλατο... όταν μάθεις να δίνεις feedback, είναι μια ικανότητα που δεν ξεχνάς ποτέ.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ελίνα Παπαθανασίου είναι απόφοιτος του τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος MBA από το ίδιο πανεπιστήμιο. Από τα ακαδημαϊκά χρόνια της, έδειξε ενδιαφέρον για θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακής συμπεριφοράς και πιο συγκεκριμένα πώς η ανάπτυξη ικανοτήτων και συμπεριφορών συνδέονται με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Τελειώνοντας τις σπουδές της, ξεκίνησε να εργάζεται στην PwC ως HR Consultant και σύντομα μετακινήθηκε στην Colgate Palmolive, όπου είχε την ευκαιρία να αναπτυχθεί συνεργαζόμενη με εξαιρετικά talenta. Εργάστηκε σε διάφορες θέσεις ευθύνης στο HR, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, με πιο πρόσφατη αυτή της HR Manager για το ελληνικό εργοστάσιο.

Σήμερα είναι People & Organization Director στην Mars East Med, όπου ως μέλος μιας δυναμικής ομάδας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ταλέντων και στην ενδυνάμωση της κουλτούρας με τελικό σκοπό την επίτευξη διατηρήσιμων επιχειρησιακών αποτελεσμάτων στην Ελλάδα και στο Ισραήλ.

Είναι παντρεμένη και έχει δύο παιδιά: τον Αλέξανδρο (8 ετών) και την Κατερίνα (4 ετών) που απολαμβάνουν να την επισκέπτονται στο pet-friendly γραφείο της Mars και να υποδύονται τους Mars Associates.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει ο
**Αλέξανδρος
Παπαλεξανδρής**

*ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

«η συμπεριφορά του Σωτήρη -η ακατάσχετη πολυλογία του- επηρεάζει τόσο τη συνεργασία του με τους συναδέλφους του, όσο και την αποτελεσματικότητά του στην εργασία»

Ζητήματα που σχετίζονται με την ανατροφοδότηση (feedback) είναι από τα πιο κρίσιμα που καλείται να διαχειριστεί ένας προϊστάμενος στο πλαίσιο της αξιολόγησης/διοίκησης της απόδοσης ενός υφισταμένου. Στην περίπτωση αυτή, η συμπεριφορά του Σωτήρη -η ακατάσχετη πολυλογία του- επηρεάζει τόσο τη συνεργασία του με τους συναδέλφους του, όσο και την αποτελεσματικότητά του στην εργασία. Παρόλα αυτά, είναι δικαιολογημένη η διστακτικότητα του προϊσταμένου να εκθέσει το πρόβλημα στην πραγματική του διάσταση στον Σωτήρη, καθώς είναι δύσκολο να ασκήσεις κριτική σε κάποιον. Για το λόγο αυτό, ορισμένοι προϊστάμενοι αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά μία τέτοια κατάσταση και το πρόβλημα διαιωνίζεται και συχνά επιδεινώνεται. Όμως, ο προϊστάμενος έχει καθήκον απέναντι στην εταιρία και στους άλλους εργαζόμενους, αλλά και απέναντι στον Σωτήρη, να δράσει άμεσα και αποτελεσματικά. Όπως είχε πει ο Jack Welsh, πρώην πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της GE, «οι μεγαλύτεροι δειλοί είναι διευθυντές οι οποίοι δεν ενημερώνουν τους υφισταμένους τους σχετικά με το που βρίσκονται (where they stand)». Ειδικά σήμερα που ασκείται κριτική στον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης αναφορικά με το κατά πόσο προσφέρει τα οφέλη για τα οποία σχεδιάστηκε, η συνεχής και κατάλληλη ανατροφοδότηση επιτελεί ακόμα σημαντικότερο ρόλο.

Το πρώτο βήμα στην επίλυση αυτής της ιδιαίτερης κατάστασης είναι η αναγνώριση από τον Σωτήρη του προβλήματος και κυρίως της επίδρασης που έχει στην εργασία του, αλλά και που πιθανόν να έχει στην μελλοντική αξιολόγηση της απόδοσής του, εάν το πρόβλημα δεν επιλυθεί.

*«ο προϊστάμενος
πρέπει να
αναφερθεί
αποκλειστικά
σε θέματα
συμπεριφοράς
του Σωτήρη
κατά την εργασία
και όχι σε θέματα
προσωπικότητας»*

Δεδομένου ότι ο προϊστάμενος φαίνεται να έχει γνωστοποιήσει -όχι με τον κατάλληλο τρόπο- το πρόβλημα στον Σωτήρη, αλλά χωρίς αποτέλεσμα, η ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο θα ήταν σκόπιμο να πραγματοποιηθεί με έναν επίσημο (formal) τρόπο ο οποίος θα καταδεικνύει τη σπουδαιότητα του ζητήματος αυτού. Για το λόγο αυτό θα μπορούσε ο προϊστάμενος να ορίσει μία κατ' ιδίαν συνάντηση με το Σωτήρη για να συζητήσουν την απόδοσή του στην εργασία. Η συνάντηση αυτή θα ήταν καλό να σχετιστεί αποκλειστικά με το θέμα αυτό και να πραγματοποιηθεί στο κατάλληλο τόπο (π.χ. γραφείο συσκέψεων ή γραφείο του προϊσταμένου) και χρόνο (π.χ. στο τέλος της ημέρας ή της εβδομάδας), ώστε ο Σωτήρης να αντιληφθεί τη σημασία του προβλήματος και να έχει τον απαραίτητο χρόνο να αφομοιώσει την ανατροφοδότηση που θα λάβει. Κατά τη συνάντηση αυτή, ο προϊστάμενος πρέπει να αναφερθεί αποκλειστικά σε θέματα συμπεριφοράς (behavior) του Σωτήρη κατά την εργασία και όχι σε θέματα προσωπικότητας (personality). Συνεπώς, θα πρέπει ο προϊστάμενος να καταστήσει σαφές στον Σωτήρη πως η συμπεριφορά του έχει επίπτωση στην απόδοσή του τόσο σε επίπεδο πελατών όσο και σε επίπεδο συνεργασίας με άλλους εργαζόμενους. Κάποιες χρήσιμες συμβουλές για τον προϊστάμενο σε αυτή τη συνάντηση με τον Σωτήρη είναι οι ακόλουθες:

- Να εστιάζει στη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης και όχι στην «τιμωρία» για την απόδοση του παρελθόντος
- Να ακούει περισσότερο απ' ό τι μιλάει, να κάνει παύσεις και διερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται με την κατανόηση της ανατροφοδότησης
- Να αποφύγει την τεχνική του σάντουιτς (θετικά-αρνητικά-θετικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζόμενου)

Το δεύτερο βήμα για την επίλυση του προβλήματος είναι ο καθορισμός των κατάλληλων ενεργειών για την αντιμετώπιση του προβλήματος και η συμφωνία επί ενός ρεαλιστικού πλάνου δράσης. Μία τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο προϊστάμενος κατά τη συνάντηση αυτή είναι η τεχνική της επίλυσης προβλημάτων (problem solving method), στόχος της οποίας είναι να κατανοήσει ο ίδιος ο Σωτήρης το πρόβλημα και να προσπαθήσει να βρει λύση σε αυτό. Επομένως, ο Σωτήρης πρέπει να ενθαρρυνθεί να προτείνει ο ίδιος συγκεκριμένες ενέργειες προς βελτίωση που θα συμφωνηθούν με τον προϊστάμενο.

Κάποιες επιπλέον χρήσιμες συμβουλές που μπορεί να ακολουθήσει ο προϊστάμενος είναι οι ακόλουθες:

- Να τεθούν και να συμφωνηθούν συγκεκριμένοι στόχοι για το επόμενο διάστημα
- Να συνοψίσει τα κύρια σημεία της συνάντησης και να καταγράψει τις αποφάσεις και τους στόχους/δράσεις
- Να ορίσει μία μεταγενέστερη συνάντηση σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα (π.χ. 1-3 μήνες) για την διερεύνηση του κατά πόσο το πρόβλημα έχει διορθωθεί ή απαιτούνται συμπληρωματικές ενέργειες.

Τέλος, είναι σημαντικό στο διάστημα που θα μεσολαβήσει μέχρι την επόμενη συνάντηση ο προϊστάμενος να παρακολουθεί την πορεία του Σωτήρη και να του παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Αλέξανδρος Παπαλεξανδρής είναι Επίκουρος Καθηγητής του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών με ειδίκευση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Είναι πτυχιούχος μηχανικός από το Imperial College of Science Technology and Medicine της Αγγλίας. Κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών στη διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA International) και διδακτορικό τίτλο σπουδών από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έχει εργαστεί για τρία χρόνια στη Deloitte and Touche Consulting ως Senior Consultant και έχει πραγματοποιήσει και επιβλέψει πολλά συμβουλευτικά έργα και μελέτες, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, για μεγάλους ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς. Το επιστημονικό του έργο περιλαμβάνει δημοσιεύσεις σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά (όπως το Journal of Management, το Journal of Management Studies, το Long Range Planning, το Journal of Vocational Behavior κ.α.) και συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια με κριτές. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζουν στο χώρο της στρατηγικής και της αξιολόγησης/διοίκησης της απόδοσης.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο
Κρύστα
Τζελέπη

*ΙΔΡΥΤΡΙΑ ΚΑΙ MANAGING PARTNER
ΤΗΣ TREASURE LAB LTD.*

«Την προσπάθεια βελτίωσης και διαχείρισης θα την επιχειρούσαμε... εάν ο Σωτήρης είναι μία κατάλληλη πρόσληψη... και έχει εκπαιδευθεί για να κάνει αυτά που πρέπει στο ρόλο που του έχουν αναθέσει.»

Γνωρίζουμε αρκετούς «Σωτήρηδες» σε επαγγελματικό αλλά και σε φιλικό περιβάλλον, ανθρώπους που δεν μπορούν να ελέγξουν τον εαυτό τους όταν μιλάνε, δεν ακούνε και δεν λαμβάνουν τα μη λεκτικά σήματα από τους άλλους π.χ. ότι θέλουν να ακουστούν και αυτοί, ότι το θέμα δεν τους ενδιαφέρει κλπ. Πέρα από τον εκνευρισμό που δημιουργείται στον περίγυρο, η συμπεριφορά αυτή αδικεί και τους ίδιους που κατά τα άλλα μπορεί να είναι εξαιρετικοί ως άνθρωποι, ικανοί και αποτελεσματικοί στη δουλειά τους. Έχουμε συναντήσει και πελάτες του executive coaching με τέτοια θέματα. Εκεί, συνήθως ένα 360 feedback survey τους επισημαίνει το πρόβλημα και γίνεται το σημείο εκκίνησης για να αναζητήσουν βοήθεια μέσω executive coaching.

Το τι τους συμβαίνει και ποια είναι η αιτία έχει πολλές απαντήσεις. Σε κάποιους αρέσει να ακούνε τον εαυτό τους να... αγορεύει, άλλοι διαθέτουν χαμηλή κοινωνική νοημοσύνη και δεν λαμβάνουν τα σήματα από τον περίγυρο, άλλοι δεν ενδιαφέρονται για τη γνώμη των άλλων, άλλοι είναι παρορμητικοί και δεν μπορούν να ελέγξουν τον εαυτό τους.

Επιστρέφοντας στην περίπτωση του Σωτήρη, αυτό που μας ενδιαφέρει είναι να αλλάξει συμπεριφορές και να μάθει νέους τρόπους να φέρεται που θα του είναι πιο χρήσιμοι και θα τον κάνουν ευκολότερο στη συνεργασία, πιο αποτελεσματικό και ...πιο συμπαθή. Την προσπάθεια βελτίωσης και διαχείρισης θα την επιχειρούσαμε, με την προϋπόθεση ότι ο Σωτήρης είναι μία κατάλληλη πρόσληψη για τη θέση στην οποία βρίσκεται και έχει εκπαιδευθεί για να κάνει αυτά που πρέπει στο ρόλο που του έχουν αναθέσει.

Τι βήματα θα ακολουθούσαμε αν είμαστε ο προϊστάμενος του Σωτήρη;

A) ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ - να τον βοηθήσουμε να δει το πρόβλημα και να το αποδεχτεί ο ίδιος. Να κατανοήσει τον αντίκτυπο που έχει στους άλλους.

B) ΛΥΣΕΙΣ - να τον υποστηρίξουμε να βρει λύσεις.

Γ) ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΛΥΣΕΩΝ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ - να τον υποστηρίξουμε στην εφαρμογή των λύσεων μέσα από συζητήσεις coaching & ανατροφοδότησης.

Αναλυτικότερα:

A) ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ

«Για να μπορέσει να δει ο ίδιος τι κάνει και πόσο βλαβερό είναι, μπορούμε να καταγράψουμε κάποια σχετικά συμβάντα»

Για να μπορέσει να δει ο ίδιος τι κάνει και πόσο βλαβερό είναι, μπορούμε να καταγράψουμε κάποια σχετικά συμβάντα και να του τα αναφέρουμε με συγκεκριμένα παραδείγματα, προσθέτοντας και ερωτήσεις που θα τον κάνουν να προβληματιστεί και να σκεφτεί π.χ. πώς θα αισθανόσουν εσύ αν κάποιος έκανε κάτι τέτοιο; Τι εντύπωση δίνει αυτή η συμπεριφορά σε έναν τρίτο; Πόσο σε βοηθάει αυτό που κάνεις, επαγγελματικά; Μια τέτοια συζήτηση θα γινόταν σε μία φάση που και οι δύο πλευρές είναι σε καλή διάθεση και υπάρχει ο χρόνος, σε περιβάλλον χωρίς διακοπές. Στη συνέχεια θα δίναμε λίγο χρόνο για να τα σκεφτεί και μόνος του και να προτείνει ο ίδιος κάποιες ιδέες, λύσεις.

B) ΛΥΣΕΙΣ

Σε μία δεύτερη ή τρίτη συζήτηση θα προσπαθούσαμε να εκμαιεύσουμε τις λύσεις που προτιμά ο ίδιος. Θα τον βοηθούσαμε να σκεφτεί κάποιες «φωτεινές εξαιρέσεις» όπου έκανε κάτι καλύτερα απ' ότι συνήθως, στο θέμα. Χρήσιμες ερωτήσεις θα ήταν π.χ. πές μου μία περίπτωση που τα κατάφερες καλύτερα απ' ότι συνήθως, στο θέμα μας; Τι έκανες; Πώς το κατάφερες; Έτσι θα έπαιρνε «τροφή για σκέψη» ώστε να προχωρήσει σταδιακά σε ιδέες και λύσεις. Επίσης θα εστιάζαμε, σε αυτό που ονομάζουμε στο solution focused coaching, «ιδανικό μέλλον», με ερωτήσεις όπως: αν τα κατάφερες και έλυνες το θέμα, τι θα ήταν καλύτερο για τη δουλειά σου; Πώς θα σε έβλεπαν οι άλλοι; Τι θα κέρδιζες; κλπ. Κάπως έτσι, θα άρχιζε να σκέφτεται συγκεκριμένες ιδέες και λύσεις για να τις δοκιμάσει.

Γ) ΕΦΑΡΜΟΓΗ & ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Σε αυτή τη φάση βρίσκεται και το ... στοίχημά μας, αν θα πετύχει η αλλαγή ή όχι. Είναι σαν τις μακροχρόνιες δίαιτες, ή το κόψιμο του καπνίσματος, που απαιτούν πολλή προσπάθεια και πολλή επιμονή. Οι λύσεις έχουν βρεθεί και ο Σωτήρης βρίσκεται στην υλοποίηση, στο να εφαρμόζει τις λύσεις του, μέχρι να γίνουν συνήθεια. Τι θα κάναμε τότε;

Συχνές συζητήσεις feedback, αναφέροντας τι παρατηρούμε, επιβραβεύοντας και αναγνωρίζοντας την πρόοδο. Σταδιακά, θα έβλεπε και ο ίδιος τα θετικά αποτελέσματα της προσπάθειάς του, κάτι που θα ενδυνάμωνε τις νέες πιο χρήσιμες και αποτελεσματικές συμπεριφορές.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Κρύστα Τζελέπη Μ.Α., PCC, CPCC ιδρύτρια και Managing Partner της Treasure Lab Ltd., σχεδιάζει και υλοποιεί με τους συνεργάτες της καινοτόμα και πρακτικά προγράμματα coaching & management development, που εστιάζουν σε strengths & χρησιμοποιούν τη solution focused coaching προσέγγιση, για μεγάλες ελληνικές και πολυεθνικές εταιρίες. Με μεταπτυχιακές σπουδές στο Tufts και προηγούμενους ρόλους ως HR Manager Marks & Spencer & Training Mgr Citibank, η Κρύστα έχει περισσότερα από 28 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και περισσότερες από 48.300 ώρες εκπαίδευσης σε στελέχη.

Όντας από τους πρωτοπόρους που έφεραν το coaching στην Ελλάδα το 2004, το έχει εφαρμόσει με τους συνεργάτες της, σε εκατοντάδες στελέχη μεγάλων εταιρειών, με εξαιρετικά αποτελέσματα, ενώ η ίδια κατέχει το διεθνές accreditation- PCC απο το 2010, με εμπειρία coaching πάνω από 2.000 ώρες. Από το 2014 είναι International Faculty Member της Solution Surfers International, μέλος μίας διεθνούς ομάδας που προσφέρει διαπιστευμένα προγράμματα solution focused coaching, σε όλο τον κόσμο, ενώ εκπαιδεύει internal coaches από το 2011, στα πλαίσια του Solution Focused Coaching School - ACSTH.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει ο
**Πέπη
Καρατζή**

*TALENT ACQUISITION AND DEVELOPMENT SPECIALIST, ΔΕΣΦΑ,
ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΗ ΜΠΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΟΠΑ*

Όσοι διοικούν ομάδα υφισταμένων γνωρίζουν ότι το feedback είναι μέρος των καθηκόντων τους είτε στο πλαίσιο της ετήσιας διαδικασίας αξιολόγησης είτε στο πλαίσιο ανεπίσημων διαδικασιών καθοδήγησης της ομάδας. Η ανατροφοδότηση ως εργαλείο εξυπηρετεί την αυτογνωσία του εργαζομένου για τα δυνατά του σημεία και τις περιοχές προς βελτίωση, την αύξηση της απόδοσής του και της ομάδας που εντάσσεται και εν τέλει την υποστήριξή του για να πετύχει τους επαγγελματικούς του στόχους. Στη μελέτη περίπτωσης, βλέπουμε ότι ο προϊστάμενος επιθυμεί να διαχειριστεί το ζήτημα της ομιλητικότητας του Σωτήρη, προφανώς επειδή πιέζεται και από τη δυσαρεστημένη ομάδα του, αλλά με τη δικαιολογία ότι αυτό είναι ένα ζήτημα ευαίσθητο αποφεύγει να το κάνει. Η βάση της διστακτικότητάς του φαίνεται να είναι η απορία « Πως να του το πει κανείς;».

*«Ένας
προϊστάμενος
που έχει χάσει
την ψυχραιμία του
και φωνάζει
στον υφιστάμενο
του λέγοντας
πράγματα
εν θερμώ
που μετανιώνει
αργότερα
δεν μπορεί
να θεωρεί
ότι έδωσε
ανατροφοδότηση»*

Το ερώτημα είναι βάσιμο καθώς κάποιοι λόγω ιδιοσυγκρασίας δεν νιώθουν άνετα να αναδείξουν ένα αρνητικό σημείο του συνομιλητή τους ή απλώς μπορεί να μην ξέρουν πως να το κάνουν. Όντως, **το να παρέχει ένας προϊστάμενος δίκαιη, επικοινωνιακή και ισορροπημένη ανατροφοδότηση η οποία εξυπηρετεί τους σκοπούς που έχουν αναφερθεί ανωτέρω δεν είναι και τόσο εύκολο.**

Αρχικά, ας ξεκινήσουμε από τα βασικά. Ένας προϊστάμενος που έχει χάσει την ψυχραιμία του και φωνάζει στον υφιστάμενο του λέγοντας πράγματα εν θερμώ που μετανιώνει αργότερα δεν μπορεί να θεωρεί ότι έδωσε ανατροφοδότηση, καθώς μέσα στον θυμό του δύσκολα θα καταφέρει να μην αδικήσει τον εργαζόμενο αλλά αντιθέτως θα τον προσβάλει και θα τον φέρει σε θέση άμυνας και πιθανόν άρνησης.

«τα σχόλια της ανατροφοδότησης θα πρέπει να έχουν αναπτυξιακό και όχι επικριτικό χαρακτήρα»

Η συμβουλή από εδώ και στο εξής θα ήταν να δημιουργήσει τις συνθήκες ώστε να δίνει τακτικό feedback σε αυτόν τον εργαζόμενο αλλά και στην υπόλοιπη ομάδα του σε χώρο και σε χρόνο που θα μπορούν να ακουστούν και οι δυο απόψεις (προϊστάμενος - υφιστάμενος). Επίσης να προετοιμάσει τη συζήτηση συγκεντρώνοντας τα απαραίτητα δεδομένα για να τεκμηριώσει την άποψή του για την εργασιακή απόδοση του εργαζομένου. Αυτό μπορεί να το κάνει τηρώντας ένα «ημερολόγιο» στο οποίο να καταγράφει θετικές εργασιακές συμπεριφορές και σημεία που απαιτείται να βελτιώσει γιατί επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή του απόδοση. Έτσι, χρησιμοποιώντας πρακτικά παραδείγματα από την καθημερινότητα της εργασίας του εργαζομένου αιτιολογεί την ανατροφοδότησή με αποτέλεσμα να είναι πιο δίκαιη. Η σημαντική λέξη εδώ είναι η εργασιακή απόδοση, δηλαδή δεν θα πρέπει ο προϊστάμενος να εστιάζει στα προσωπικά χαρακτηριστικά (πχ. Σωτήρη είσαι φλύαρος) αλλά στην απόδοση (πχ. Επειδή δεν ακούσαμε με προσοχή τον πελάτη αλλά εξέθετες τις δικές σου σκέψεις χρειάστηκε να επανέλθουμε με αποτέλεσμα να αντιμετωπίσουμε καθυστερήσεις στο χρονοδιάγραμμα). Με αυτόν τρόπο ο εργαζόμενος δεν νιώθει ότι βάλλεται προσωπικά αλλά ότι η συζήτηση γίνεται για να ενισχυθεί η εργασιακή του απόδοση.

Επιπλέον, τα σχόλια της ανατροφοδότησης θα πρέπει να έχουν αναπτυξιακό και όχι επικριτικό χαρακτήρα. Έτσι, μια συμβουλή θα ήταν να μην συζητήσουν μόνο τα αρνητικά σημεία αλλά και τα θετικά πάνω στα οποία ο εργαζόμενος πρέπει να επενδύσει και να βελτιστοποιήσει καθώς βοηθούν την εργασιακή του απόδοση.

Ακολούθως, ο προϊστάμενος δεν θα πρέπει να επιτρέψει το παρελθόν και κάποιοι παλαιοί άστοχοι χειρισμοί να μονοπωλήσουν την κουβέντα αλλά να επικεντρώσει την κουβέντα στα μελλοντικά κοινά βήματα, τα οποία θα συμφωνήσουν και θα αποφασίσουν μαζί με τον υφιστάμενο. Με μια φράση: δέσμευση και από τις δυο πλευρές για ατομικό πλάνο δράσης. Τι θα μπορούσε να είχε ένα τέτοιο πλάνο; Αρχικά, ανάθεση συγκεκριμένου ρόλου κατά τις συναντήσεις με τους πελάτες πχ. Να υποβάλλει τις ανοιχτές ερωτήσεις προκειμένου να συγκεντρώνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και να τηρεί τα πρακτικά αυτών των συναντήσεων. Επιπλέον, να ενισχύσει τη δεξιότητά της ενεργητικής ακρόασης με διάφορα διαθέσιμα εκπαιδευτικά εργαλεία ώστε να αντιληφθεί την αξία της σε συνδυασμό με την έκθεση της προσωπικής του άποψης. Τέλος, εφόσον στον υπό μελέτη Οργανισμό εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης να συνδεθεί όλη αυτή η προσπάθεια με την ετήσια αξιολόγησή του εργαζομένου προκειμένου να λάβει και τη σχετική αναγνώριση της προσπάθειάς τους.

Εάν ακολουθούν αυτά τα βήματα ο προϊστάμενος της υπό μελέτη περίπτωσης θα έχει δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα στην ομάδα του που σίγουρα θα οδηγήσει και σε ενίσχυση της απόδοσής τους αλλά και μια σχέση εμπιστοσύνης με το Σωτήρη ο οποίος θα βελτιώσει μια εργασιακή συμπεριφορά πριν εξελιχθεί σε τροχοπέδη για τη μελλοντική καριέρα του.

**Σύντομο
βιογραφικό
σημείωμα**



Η Πέπη Καρατζή εργάζεται στο Διαχειριστή Εθνικού Συστήματος Φυσικού Αερίου (ΔΕΣΦΑ Α.Ε.) ως Talent Acquisition and Development Specialist, στο HR της εταιρείας.

Είναι πτυχιούχος του Τμήματος Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Σπουδών, κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου στη Διεθνή Πολιτική Οικονομία από το ίδιο πανεπιστήμιο και τελειόφοιτος του τμήματος Μερικής φοίτησης του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» του ΟΠΑ.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

