

Δημιουργώντας ομάδες υψηλής επίδοσης

ΜΙΑ ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ, ΠΟΥ Ο ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΟΦΕΙΛΕΙ, ΝΟΜΟΤΕΛΕΙΑΚΑ, ΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ, ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ ΠΟΤΕ.

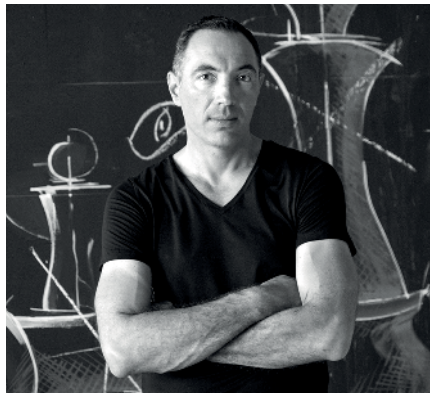
Γράφει ο Βασίλης Αντωνάς, Executive Coach, OD Consultant, Psychotherapist, Director Impact

Οι συνθήκες και οι προϋποθέσεις εργασίας και συνεργασίας έχουν μειώσει στο ελάχιστο τη φυσική επαφή. Στα πλεονεκτήματα της παρούσας κατάστασης συγκαταλέγονται η ψηφιακή εξέλιξη, η ευελιξία, η μείωση του χρόνου μετακίνησης και η αναγκαστική μείωση των ωρών συνάντησης των Διοικητικών Συμβουλίων, που αποτελούν εφιάλτη για μια μεγάλη μερίδα των υψηλόβαθμων στελεχών.

Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγονται η δυσκολία του να μπορέσει κάποιος να εργαστεί αποτελεσματικά από τον χώρο διαμονής του λόγω περιορισμών, η πιθανότητα να επιλέξουν κάποια στελέχη να απομονωθούν, η μειωμένη συγκέντρωση λόγω απώλειας πλαισίου, η εμφάνιση αντιπαραγωγικού εφνοουσιασμού και γενικότερα η πιθανότητα να μειωθούν η δέσμευση και η διαθεσιμότητα. Το αντίδοτο είναι μια υψηλή ποιότητα συσχέτισης (rapport) μεταξύ των στελεχών.

Η ποιότητα συσχέτισης δεν αποκτάται εύκολα. Εκτός του χρόνου που χρειάζεται για να επιτευχθεί -κυρίως μέσα από ένα θετικό πρόσημο εμπιστοσύνης- χρειάζεται διάθεση, γενναιότητα και αναπόφευκτα ρίσκα. Ο δείκτης ποιότητας της συσχέτισης είναι άμεσα συνδεδεμένος με τα ρίσκα που μία σχέση μπορεί να επιζήσει. Σκεφτείτε με ποιους ανθρώπους αισθανόμαστε ελεύθεροι να ρισκάρουμε, βεβαιότητα πως θα αντέξουν, πως η σχέση θα αντέξει και ως εκ τούτου εκφράζουμε, συχνά αφιλητράριστα και ανεπιφύλακτα, τις σκέψεις, τις δυσκολίες και τα συναισθήματά μας. Είναι συνήθως οι πιο κοντινοί μας άνθρωποι, με τους οποίους συντηρούμε σχέσεις ζωής και που εμπιστευόμαστε ότι θα παραμείνουν κοντά μας.

Ο εργασιακός χώρος βέβαια δεν είναι ούτε το σαλόνι του σπιτιού ούτε το εστι-



ατόριο που έχουμε επισκεφτεί με τους καλύτερους μας φίλους. Δε μπορούμε να λέμε απερίφραστα ότι σκεφτόμαστε και ότι αισθανόμαστε. Σίγουρα όχι με στόχο να εκτονωθούμε ή ακόμα και να «πατούσουμε». Μπορούμε όμως, με μέθοδο, φροντίδα και στόχο τη συλλογική και ατομική βελτίωση και εξέλιξη, τη δική μας και των συνεργατών μας, να πάρουμε στοχευμένα ρίσκα. Τα ρίσκα αυτά, βρίσκουν γόνιμο χώρο, μέσω της ανταλλαγής ανατροφοδότησης.

Η ανατροφοδότηση αποφεύγεται μεταξύ συνεργατών επειδή μπορεί να είναι μια τρομακτική εμπειρία ή διότι επικρατεί μία συνομοσία παθητικοεπιθετικής σιωπής ή και επειδή πολλά στελέχη δεν γνωρίζουν πώς να το κάνουν σωστά. Με το να εφοδιάσουμε τα στελέχη με την τεχνογνωσία της ανταλλαγής ανατροφοδότησης, δημιουργούμε αυτόματα συνθήκες επίλυσης και των υπόλοιπων εμποδίων. Ποια είναι, όμως, τα βήματα για τη σωστή ανταλλαγή ανατροφοδότησης;

Η φαινομενολογική παρατήρηση προσφέρει τη λύση, μέσω μίας γραμμικής και πρακτικά συνταγογραφημένης προσέγγισης:

- 1. Παρατηρήστε και καταγράψτε** συγκεκριμένα συμβάντα και περιστάσεις, που ο συνεργάτης σας επιδεικνύει συμπεριφορές που μπορούν να βελτιωθούν. Για παράδειγμα, «τον τελευταίο μήνα έχω παρατηρήσει πως όποτε σου μιλάω για το ετήσιο budget, αλλάζεις συζήτηση».
- 2. Ενημερώστε τον** για τον αντίκτυπο που αυτό έχει σε εσάς: «Κάθε φορά που συμβαίνει αυτό, νιώθω ανασφάλεια και άγχος».
- 3. Μοιραστείτε παρατηρήσεις** ή υποθέσεις για τον αντίκτυπο που αυτό μπορεί να έχει και στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας: «Αναρωτιέμαι ή υποθέτω ότι και οι υπόλοιποι ενδεχομένως να αισθάνονται όπως εγώ».
- 4. Προσφερθείτε να βοηθήσετε** ή ζητήστε συγκατάθεση για να παραθέσετε σκέψεις και προτάσεις. Για παράδειγμα, «Θα βοηθούσε αν την Πέμπτη το πρωί καθόμασταν εγώ, εσύ και ο Sales Director να δούμε τα νούμερα;». Αυτό το βήμα είναι ενδεχομένως το σημαντικότερο, αν και παραλείπεται συχνότερα. Οι σχέσεις πρέπει να χαρακτηρίζονται από ισορροπία υποστήριξης και αμφισβήτησης.

Τα παραπάνω αποτελούν μία εισαγωγή στην ανταλλαγή ανατροφοδότησης, με στόχο τη δημιουργία εγγύτητας, διαφάνειας και αποτελεσματικότητας για τις ομάδες διοίκησης. Προφανώς και υπάρχουν επιπρόσθετες πληροφορίες και πολυπλοκότητα. Ένας Executive Coach και Σύμβουλος Οργανωτικής Ανάπτυξης με αντίληψη των συστημικών παραμέτρων μπορεί να ενισχύσει τη λειτουργία της ομάδας σας αποφασιστικά. Ακόμα και αν αυτή δεν μπορεί, προς το παρόν, να βρεθεί σύσσωμη στον ίδιο, φυσικό χώρο. **HR**