

Αξίες που ενισχύουν την απόδοση

Ενα από τα σημαντικότερα σημεία της αλλαγής, ήταν η έμφαση του Carolan στις παραμέτρους που παρέχουν κίνητρα. Γι' αυτό το λόγο έδωσε προσοχή στις αξίες. Κατ' αρχάς, χρειάστηκε να ανακαλύψει το πώς έβλεπαν οι άνθρωποι της StockPot τις αξίες της επιχείρησης. Έτσι, ο Carolan ξεκίνησε τις συζητήσεις με όλα σχεδόν τα 350 άτομα που εργαζόνταν στην επιχείρηση, από τις οποίες έμαθε ότι για το ανθρώπινο δυναμικό, η εργασία στην StockPot ήταν ρουτίνα, ότι δεν ένιωθαν ότι υπήρχε ξεκάθαρη στρατηγική, ενώ, επίσης, ελάχιστοι είχαν στοιχεία για την εταιρική απόδοση. Ως αποτέλεσμα, το ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού ήταν πεσμένο, οι συνεργασίες ήταν ελάχιστες, και η ομαδική εργασία ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Ο Carolan και η ομάδα του έκαναν μια σύνθεση των αποτελεσμάτων, ετοίμασαν μια λίστα με τις προτεινόμενες αξίες, τη μοίρασαν σε όλους τους εργαζόμενους, και τους ζήτησαν να ψηφίσουν αυτές που θεωρούσαν σημαντικότερες. Έπειτα, ανέλυσαν τα αποτελέσματα και ετοίμασαν μια πιο σύντομη λίστα αξιών. Στη συνέχεια ξαναέκαναν συναντήσεις με τα 350 άτομα της επιχείρησης προκειμένου να επιβεβαιώσουν ότι οι αξίες που επέλεξαν, ήταν αυτές που είχαν πραγματική σημασία για όλους. Αυτή η ευρεία και συμμετοχική διαδικασία απέδειξε στους εργαζόμενους της StockPot ότι οι απόψεις και συναισθήματά τους έχουν σημασία. Ανέπτυξαν εντονότερα συναισθήματα υπερηφάνειας, και παρέιχαν μια ξεκάθαρη εικόνα για την στρατηγική που έπρεπε να ακολουθήσει ο Carolan, ιδίως όσον αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης και τους εταιρικούς στόχους.

Άμεση επίγνωση

Ενας κανόνας που ακολούθησε ο Ed Carolan, όσον αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης, ήταν ότι η επικοινωνία τους θα ήταν ξεκάθαρα εμφανής για όλους. Τα πιο σημαντικά αναρτώνταν σε οθόνες που είχαν τοποθετηθεί σε όλους τους χώρους της επιχείρησης, με διαγράμματα με διαφορετικά χρώματα: πράσινο για τα κριτήρια που επαληθεύθηκαν, κίτρινο για αυτά που κινδύνευαν να μην πιάσουν τον στόχο τους, και κόκκινο για αυτά που είναι κάτω από τον στόχο. «Εάν έχεις τα σωστά κριτήρια, και ξαφνικά ένα από αυτά είναι στο κόκκινο, ο κόσμος αυτόματα καταλαβαίνει τι σημαίνει και τι μπορούν να κάνουν για το λύσουν», είχε πει για αυτό ο Carolan, υπερασπίζοντας το γεγονός ότι η προσωπική επικοινωνία στο χώρο εργασίας, δημιουργεί υψηλά επίπεδα απόδοσης.

«ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΟ ΓΙΑ ΚΑΘΕ MANAGER ΝΑ ΚΑΤΑΝΟΗΣΕΙ ΑΚΡΙΒΩΣ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΗΓΗΘΕΙ, ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ»

Συνεργασία παραδόσεων

Η επιτυχία του Ed Carolan στην StockPot ήταν αποτέλεσμα της επιμονής του στην απόδοση -τόσο προσωπική, όσο και ομαδική- και της ικανότητάς του να ορίζει κριτήρια απόδοσης, με τρόπους που έχουν σημασία για το ανθρώπινο δυναμικό. Αξιοποίησε τα καλύτερα στοιχεία από τις συμβατικές και τις αντισυμβατικές οργανωτικές δομές, και τις συνένωσε για να κινητοποιήσει τον κόσμο, για να προσπαθούν για έναν κοινό στόχο. Ανάμεσα στα σημεία που έδωσε έμφαση, είναι τα ακόλουθα:

- Ευθυγράμμισε τις αποφάσεις και τις πράξεις του με τους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους, και έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό κατανόησε το πώς οι εταιρικές αξίες μεταφράζονται στην καθημερινή τους εργασία.
- Δημιούργησε δυναμικές διαδικασίες τις οποίες συνεχώς βελτίωνε μέσα από τις προτάσεις των υπαλλήλων, των διευθυντών και των ηγετών της εταιρείας.
- Ενίσχυσε την παραγωγή μιας συνεχούς ροής νέων ιδεών από όλους, βελτιώνοντας συνεχώς τις μεθόδους παραγωγής.
- Καλλιέργησε ένα συναισθήμα «εταιρικής κατανόησης» με πελάτες και συνεργάτες που ενίσχυε τον συντονισμό, τη συνεργασία και την πειθαρχία.
- Επί τούτου ενθάρρυνε την υπερηφάνεια ανάμεσα στο προσωπικό - υπερηφάνεια για την εταιρεία, ο ένας για τον άλλο, και στις καθημερινές επιτυχίες.



THE COACH'S VIEW

Τα πάντα ρει!

Της Δήμητρας Καρατώλου
HR Passport - Career & Business Services



Όπως σοφά πρέσβευε ο Ηράκλειτος, η μόνη σταθερά στις ζωές μας είναι η αλλαγή. Όσο πιο γρήγορα αποδεχτούμε το γεγονός ότι η αλλαγή είναι τόσο συχνή και φυσική διαδικασία όσο η ανάσα που παίρνουμε, τόσο πιο αποτελεσματικά μπορούμε να τη διαχειριστούμε ή να την ξεκινήσουμε με θετική διάθεση και τόλμη.

Σε αυτό το τεύχος θα ασχοληθούμε με τις αλλαγές που μας συμβαίνουν, χωρίς να τις έχουμε επιλέξει, κάτι που η σημερινή κατάσταση της αγοράς ευνοεί. Εξετάζοντας τις προκλήσεις των ρόλων μας, είναι σημαντικό να διαχωρίσουμε τι μπορούμε να ελέγξουμε πλήρως, τι μερικώς και τι καθόλου. Περίεργο το συναισθήμα της απώλειας ελέγχου σε μια εποχή που όλοι οι μηχανισμοί που αναπτύσσονται έχουν ακριβώς αυτόν τον στόχο. Όμως όσο έξυπνοι και δυναμικοί κι αν είμαστε, κάποιες παράμετροι είναι εκτός του πεδίου επιρροής μας. Για αυτό και είναι σημαντικό να στρέφουμε τις δυνάμεις μας προς τις κατευθύνσεις που μπορούμε να επηρεάσουμε, παρατηρώντας νηφάλια και στρατηγικά τις υπόλοιπες. Όταν μας επιβάλλεται μία αλλαγή, αυτόματα η νέα αρχή σημαίνει το τέλος του οικείου, του μέχρι τότε βολικού, του επιθυμητού. Είναι ένας συμβολικός θάνατος. Οι ψυχικές διεργασίες, από τις οποίες περνάμε σε αυτές τις περιπτώσεις, περιγράφονται παραστατικά από την ψυχιάτρο Elisabeth Kübler-Ross. Το πρώτο στάδιο είναι η άρνηση, ως μηχανισμός άμυνας, να δεχτούμε το γεγονός. Στη συνέχεια, όταν η πραγματικότητα επιμένει, αρχίζουμε να νιώθουμε θυμό προς τον εαυτό μας, προς τους άλλους, και μπαίνουμε σε μια διαδικασία παζαρέματος. Αναζητάμε μια προσωρινή λύση που θα μας προσφέρει ανακούφιση. Το επόμενο στάδιο της κατάθλιψης, που φέρνει η βαθιά συνειδητοποίηση, οδηγεί και στη λύση του «δράματος», στην αποδοχή. Άλλοι από εμάς διανύουν γρήγορα τα στάδια, άλλοι «κολλάνε» σε κάποιο στάδιο, άλλα παλινδρομούν μέχρι να φτάσουν στην αποδοχή.

Στα γερμανικά η λέξη απογοήτευση (Enttäuschung) σημαίνει αυτολεξεί έξοδος από την πλάνη. Μπορεί να υπάρξει αρχή χωρίς τέλος;

Απόψεις, σχόλια, ερωτήματα
στο dimitra@hrpassport.gr