

HR CASE STUDY SERIES



EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ | ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2025

32ND CASE STUDY

Διοικώντας πρώην συναδέλφους

Γνωμοδοτήσεις:

ΑΝΔΡΕΑΣ ΤΖΟΥΡΑΜΑΝΗΣ | ΧΡΗΣΤΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΘΕΡΙΟΥ | ΙΡΙΣ ΝΤΙΝΙΑΚΟΥ

HR CASE STUDY SERIES

32ND CASE STUDY

Διοικώντας πρώην συναδέλφους

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 6 Ανδρέας Τζουραμάνης
 - 9 Χρήστος Γεωργίου
 - 12 Γιώργος Θερίου
 - 15 Ίρις Ντινιακού
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία
Βακόλα**

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Η μετάβαση από τον ρόλο του συναδέλφου σε εκείνον του μάνατζερ αποτελεί μία από τις πιο κρίσιμες και απαιτητικές στιγμές στην επαγγελματική πορεία ενός εργαζομένου. Το πρόβλημά εδώ είναι πως θεωρείται αυτόνομο πως ένας άνθρωπος που πήρε προαγωγή επειδή η απόδοση του/ης ως εργαζόμενος/η ήταν καλή, θα είναι εξίσου καλός/η και ως μάνατζερ. Η πραγματικότητα διαψεύδει αυτή την απλοϊκή σκέψη. Οι δεξιότητες που χρειάζεται ο νέος ρόλος είναι πολύ διαφορετικές από αυτές του απλού εργαζομένου. Δεν πρόκειται μόνο για αλλαγή καθήκοντος ή τίτλου· είναι μια σημαντική αλλαγή που επηρεάζει σχέσεις, ισορροπίες και δυναμικές μέσα στην ομάδα.

Η σειρά HR Case Study Series αναδεικνύει τα διλήμματα, τις προκλήσεις αλλά και τις ευκαιρίες που φέρνει η διοίκηση των ανθρώπων. Η περίπτωση του Μάξιμου φωτίζει με γλαφυρό τρόπο τη σύγκρουση ανάμεσα στη συναδελφικότητα και την ηγεσία, τις δυσκολίες διαχείρισης πρώην συναδέλφων που γίνονται υφιστάμενοι, αλλά και την ανάγκη στήριξης των νέων μάνατζερ από την εταιρεία.

Ο στόχος εδώ είναι να δοθεί αφορμή για διάλογο και προβληματισμό:

- Πώς προετοιμάζουμε τους ανθρώπους για τη μετάβαση σε ηγετικούς ρόλους;
- Τι στήριξη χρειάζονται από την εταιρεία και τα τμήματα HR;
- Πώς μπορούν οι ίδιοι/ες να καλλιεργήσουν αυτοπεποίθηση, να ορίσουν όρια και να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη στην ομάδα τους;

Κάθε case study είναι μια πρόσκληση να μάθουμε, να συζητήσουμε και να αναζητήσουμε πρακτικές λύσεις.

Όλα τα σχόλια σας ευπρόσδεκτα στο mvakola@aueb.gr.

Με εκτίμηση

Καθηγήτρια Μαρία Βακόλα

Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

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

Ο Μάξιμος χάρηκε πάρα πολύ με την προαγωγή του σε μάντζερ, όταν του ανακοινώθηκε από την διευθύντρια του τμήματος μάρκετινγκ. Θα είχε στην ομάδα του έξι άτομα, μέσα στα οποία, ο Ηλίας και η Μαίρη, με τους οποίους προσλήφθηκε σχεδόν ταυτόχρονα πριν από τέσσερα χρόνια. Είδε και τους δύο να συννεφιάζουν όταν ανακοινώθηκε η προαγωγή του παρόλο που υπήρξε ένα γενικότερο κλίμα χαράς και σχόλια όπως ‘μπράβο Μάξιμε, το άξιζες’, από τα υπόλοιπα μέλη του τμήματος.

Μια μέρα έφτιαχνε τον καφέ του όταν μπήκε η Μαίρη και πριν καν να πει καλημέρα του είπε «Μήπως τώρα που έγινες μάντζερ πρέπει να σου φέρνουμε εμείς τον καφέ στο γραφείο σου;» Ο Μάξιμος απάντησε πως όλα αυτά δεν ισχύουν, είναι ο ίδιος άνθρωπος που ήταν και χθες, ο φίλος τους, που ξεκίνησαν μαζί και πως τίποτα δεν θα το άλλαζε αυτό.

Μετά από λίγο καιρό, η διευθύντρια του Μάξιμου του συνέστησε να παρακολουθήσει τη βασική εκπαίδευση για μάντζερ για πρώτη φορά γιατί σε λίγο θα πρέπει να αξιολογήσει την ομάδα του. Η διευθύντρια του του είπε επίσης πως τώρα τελευταία τον βλέπει πολύ κουρασμένο και τον ρώτησε αν συμβαίνει κάτι στο σπίτι του. Εκείνος έδωσε αρνητική απάντηση και την διαβεβαίωσε πως όλα βαίνουν ομαλώς. Τότε εκείνη εμπιστευτικά του είπε πως η εταιρεία έχει κερδίσει έναν νέο μεγάλο πελάτη που τον κυνηγούσαν καιρό και πως η δουλειά θα αυξηθεί πολύ. Έτσι του πρότεινε να είναι μαζί στις συνεντεύξεις για την πρόσληψη ακόμα ενός ατόμου που θα ήταν στη δική του ομάδα.

Ο Μάξιμος έφυγε από το γραφείο με πονοκέφαλο. Σκεφτόταν πως θα τα βγάλει πέρα με το νέο πρότζεκτ και τις καινούργιες υποχρεώσεις αφού έχει ήδη πολλά προβλήματα με τον Ηλία και τη Μαίρη. Ο Ηλίας αργούσε πάντα να παραδώσει αλλά μετά την προαγωγή τη δική του αργεί ακόμα περισσότερο. Η ποιότητα της δουλειάς του Ηλία δεν έχει βελτιωθεί με αποτέλεσμα να πρέπει να επενδύσει κάποιες από τις δικές του ώρες. Τις προάλλες, τον ρώτησε, αν συμβαίνει κάτι και του απάντησε με χιούμορ και λίγη ειρωνεία «Εσύ είσαι το αφεντικό τώρα, εσύ θα βρεις τη λύση». Του απάντησε πως θα σηκώσει τα μανίκια όπως έκανε πάντα και θα το λύσουν μαζί. Σκεφτόταν όμως πως κανένας άλλος μάνατζερ δεν έκανε πια αυτές τις εργασίες. Δεν ήθελε όμως να νομίζει ο Ηλίας πως ο ίδιος ξαφνικά ανέβηκε σε ένα καλάμι και δεν είναι πια ο δικός τους άνθρωπος.

Η ώρα των αξιολογήσεων ήρθε και η διευθύντρια του του πρότεινε ένα άλλο συνάδελφο για το καινούργιο μεγάλο project. Ο Μάξιμος δεν θα μπορούσε να συμφωνήσει περισσότερο, ένιωθε ανακούφιση γιατί η κατάσταση με τον Ηλία δεν πήγαινε άλλο και είχε συνεχώς προβλήματα. Ο Ηλίας ήταν πραγματικά πολύ θυμωμένος όταν μπήκε στο γραφείο του να του ζητήσει το λόγο «Δεν μπορώ να καταλάβω γιατί δεν προτάθηκε αυτός ο ρόλος σε μένα, είμαστε με τη Μαίρη, οι αρχαιότεροι στην ομάδα και οι πιο έμπειροι, δεν σε καταλαβαίνω». Ο Μάξιμος προσπάθησε με ηρεμία να του εξηγήσει αλλά δεν καταλάβαινε τίποτα. Μετά από λίγες μέρες, τυχαία, σε μια συζήτηση που κατά λάθος πήρε το αυτί του κατάλαβε πως ο Ηλίας τον κατηγορούσε τώρα πως ξαφνικά έγινε μάνατζερ και καβάλησε το καλάμι και πως η ποιότητα του ανθρώπου φαίνεται από όταν αποκτήσει εξουσία. Ο Μάξιμος δεν περίμενε τέτοια αντίδραση.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο
**Ανδρέας
Τζουραμάνης**

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ, ΙΔΡΥΤΗΣ & ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΒΙΟΡΥΘΜΟΣ»

Ο Μάξιμος προήχθη σε manager αξιοκρατικά διότι η διευθύντρια του διέκρινε τις ικανότητες και τις δεξιότητες του για τη συγκεκριμένη θέση. Δυστυχώς όμως, πριν την αναβάθμιση δεν προηγήθηκε η κατάλληλη εκπαίδευση, με αποτέλεσμα ο Μάξιμος να αναλάβει τα καθήκοντα του εντελώς απροετοίμαστος. Η έλλειψη λοιπόν κατάλληλης προετοιμασίας είναι η κύρια αιτία που ο Μάξιμος αντιμετωπίζει προβλήματα από τους συναδέλφους του, Ηλία και Μαίρη, κατά την άποψη μας. Με άλλα λόγια, ο Μάξιμος δεν έχει επί της ουσίας, εκπαιδευτεί να σηκώσει την ευθύνη που του αναλογεί και απορρέει από το νέο ρόλο του. Παλινδρομεί μεταξύ του παλαιού και του νέου ρόλου του και δίνει άθελα του λαβή να υπάρχει αντίσταση σε αυτή την αλλαγή (νέα πραγματικότητα) από τον Ηλία και τη Μαίρη.

*«...Ο Μάξιμος
οφείλει άμεσα
να ωριμάσει ως
μάντζερ και να
να αποβάλει το
«σύνδρομο του
καλού μάντζερ»*

Μπροστά σε αυτή τη συμπεριφορά των συναδέλφων του ο Μάξιμος, δυστυχώς, κρατά μια συγκρατημένη με χαμηλούς τόνους στάση. Δεν αντιδρά, δεν εξανίσταται και αφήνει να εξελιχθεί αυτή η τοξική κατάσταση με αποτέλεσμα η προαγωγή που έλαβε να αποτελεί για τον ίδιο ένα μεγάλο βάρος, το οποίο, αν δεν αλλάξει συμπεριφορά, θα τον καταβάλει ολοκληρωτικά προϊόντος του χρόνου.

Εδώ ακριβώς είναι το κρίσιμο σημείο για την επαγγελματική πορεία του Μάξιμου. Ή θα αλλάξει ή θα «βουλιάξει» μέσα στο πλήθος των υποχρεώσεων του!

Ο Μάξιμος λοιπόν οφείλει άμεσα:

1. να ωριμάσει ως μάνατζερ.
2. να αποβάλει το «σύνδρομο του καλού μάνατζερ» που δεν θέλει να στεναχωρήσει κανέναν συνάδελφο του.
3. να θέσει υπ' όψιν της ομάδας το όραμα του.
4. να αποσαφηνίσει το ρόλο για κάθε μέλος της ομάδας του.
5. να θέσει όρια για κάθε μέλος της ομάδας του.

Για να πετύχει τα ανωτέρω πρέπει να επιστρατεύσει την ευφυΐα, τη λογική, την ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη και το χιούμορ. Με αυτά τα εργαλεία θα μπορέσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας του και να την οδηγήσει στην επιτυχία.

Θεμέλιος λίθος για τη χρήση αυτών των εργαλείων είναι η αυτοπεποίθηση. Από αυτήν οφείλει ο Μάξιμος να εκκινήσει μπροστά, να συγκαλέσει συνάντηση των μελών της ομάδας του, να επικοινωνήσει με ειλικρίνεια το όραμα του, με ξεκάθαρο τρόπο να προτείνει το σχέδιο του, με ευφυΐα και χιούμορ να αντιπαρέλθει την αντίσταση και την ειρωνεία, με αξιοκρατία να αναθέσει το έργο καθενός και τέλος με δικαιοσύνη να αξιολογήσει τα πεπραγμένα καθενός συναδέλφου του.

«Πέραν όμως του Μάξιμου οφείλει και η εταιρεία να στηρίξει την επιλογή της»

Πέραν όμως του Μάξιμου οφείλει και η εταιρεία να στηρίξει την επιλογή της. Οφείλει να υπερασπιστεί την επένδυση της στο πρόσωπο του Μάξιμου. Γενικότερα μπορούμε να αναφέρουμε ότι η εταιρεία μέσω του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού οφείλει να παρέχει τα εξής:

1. κατάλληλη εκπαίδευση στον Μάξιμο ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στο νέο του ρόλο.
2. Σύνταξη κανονισμού λειτουργίας και κώδικα δεοντολογίας της εταιρείας ώστε όλοι να γνωρίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να δράσουν και να λειτουργήσουν.
3. Σύστημα αξιολόγησης για όλους ώστε ο καθένας να γνωρίζει την επιβράβευση αλλά και τις αρνητικές συνέπειες της προσπάθειας του.
4. Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας ώστε όλοι να εκφράζουν και να εκφράζονται μέσα από αυτή.

Τα ανωτέρω προφανώς δεν είναι μια εύκολη υπόθεση για κανένα στέλεχος και κανένα τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού εταιρείας που καλούνται να συνεργαστούν για να αντιμετωπίσουν παρόμοιες καταστάσεις. Απαιτείται διάκριση πότε θα χρησιμοποιηθεί το ένα ή το άλλο εργαλείο. Αν χαθεί η ισορροπία θα χαθούν όλα. Σίγουρα όμως αν κινηθούν με αυτόν τον τρόπο, το τελικό αποτέλεσμα θα τους δικαιώσει και θα κατορθώσουν μαζί να χτίσουν ένα μοντέλο συνεχούς επιτυχίας. Αυτό εξάλλου είναι το ζητούμενο για κάθε μάνατζερ και κάθε εταιρεία. Η προσωπική και εταιρική διαρκής εξέλιξη και πρόοδος.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο ΑΝΔΡΕΑΣ ΤΖΟΥΡΑΜΑΝΗΣ είναι επιχειρηματίας στον χώρο της υγείας και ιδρυτής της εταιρείας «ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΜΟΝ. Ε.Π.Ε» με διακριτικό τίτλο “ΒΙΟΡΥΘΜΟΣ”. Σπούδασε Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων και Βϊοιατρική Τεχνολογία. Είναι κάτοχος δύο μεταπτυχιακών τίτλων από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Η εταιρεία του δραστηριοποιείται σε όλη την Ελλάδα με εξειδίκευση στα ιατροτεχνολογικά προϊόντα σακχαρώδους διαβήτη, αναπνευστικής υποστήριξης και υπνικής άπνοιας. Με σημαντική πολιτική και κοινωνική δράση, έχει διατελέσει Δημοτικός Σύμβουλος και υποψήφιος Δήμαρχος Πατρέων. Η επαγγελματική του πορεία χαρακτηρίζεται από καινοτομία, στρατηγική διοίκηση και συνεχή προσήλωση στην ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει ο
**Χρήστος
Γεωργίου**

HR DIRECTOR, ΔΩΔΩΝΗ

«Είναι
σημαντικό να
διατηρήσει
ανοιχτές
γραμμές
επικοινωνίας»

Η συμπεριφορά του Μάξιμου είναι ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της μετάβασης από έναν ρόλο συνεργάτη σε αυτόν του μάνατζερ. Είναι θετικό ότι επιδιώκει να διατηρήσει τις σχέσεις του με την ομάδα του και να δείξει ειλικρίνεια και διαφάνεια. Ωστόσο, αντί να περιμένει από την ομάδα του να κατανοήσει την αλλαγή ρόλου του, πρέπει να αναγνωρίσει ότι η προαγωγή του μπορεί να προκαλέσει άγχη, ζήλιες ή ανασφάλειες στους παλαιότερους συνεργάτες του.

Συμβουλές για άτομα σε παρόμοιες καταστάσεις:

1. **Επικοινωνία:** Ο Μάξιμος θα πρέπει να ενισχύσει την επικοινωνία με την ομάδα του, εξηγώντας τις προθέσεις του και προσκαλώντας τους σε διάλογο.
2. **Ανάπτυξη σχέσεων:** Είναι σημαντικό να διατηρήσει ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας, να προγραμματίσει συναντήσεις 1-1 με τα μέλη της ομάδας του και να τους δώσει την ευκαιρία να εκφράσουν τις ανησυχίες ή τις προτάσεις τους.
3. **Υποστήριξη και ενθάρρυνση:** Ο Μάξιμος θα μπορούσε να προσφέρει υποστήριξη στους συνεργάτες του, ειδικά στον Ηλία, για να τους βοηθήσει να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση και να ενισχύσουν τη συνεργασία.

«...συναισθηματική
υποστήριξη των
εργαζομένων,
ειδικά
σε περιόδους
αλλαγής ρόλων»

Τι μπορεί να κάνει η εταιρεία και το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

1. **Εκπαίδευση και υποστήριξη:** Η εταιρεία μπορεί να προσφέρει εκπαιδευτικά σεμινάρια που θα βοηθήσουν τους νέους μάνατζερ να διαχειριστούν τις αλλαγές και τις προκλήσεις που συνδέονται με τον νέο τους ρόλο.
2. **Διαχείριση αλλαγών:** Η διεύθυνση μπορεί να δημιουργήσει προγράμματα που συνδυάζουν την εκπαίδευση με τη συναισθηματική υποστήριξη των εργαζομένων, ειδικά σε περιόδους αλλαγής ρόλων.
3. **Διάλογος και feedback:** Να υπάρχει τακτική συλλογή ανατροφοδότησης για να εντοπίζονται τυχόν προβλήματα επικοινωνίας ή αντιδράσεις εντός της ομάδας.
4. **Δημιουργία culture team:** Η ανάπτυξη μιας κουλτούρας ομαδικότητας όπου οι προαγωγές και οι αλλαγές στον ρόλο γιορτάζονται και όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμβάλλουν στην επιτυχία της ομάδας, μπορεί να μειώσει τις αντιδράσεις ζήλειας.

Η μετάβαση σε μάνατζερ απαιτεί ισορροπία μεταξύ ηγεσίας και συναδελφικότητας. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να συμβάλλει στην ομαλή μετάβαση του Μάξιμου σε μάνατζερ και στη θετική δυναμική της ομάδας του.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο ΧΡΗΣΤΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΥ διαθέτει περισσότερα από 13 χρόνια εμπειρίας ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού στη ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. Είναι κάτοχος πτυχίου Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, μεταπτυχιακού τίτλου MBA & HRM, ενώ έχει πιστοποιηθεί και ως DPO.

Οι βασικές του δεξιότητες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών HR που ευθυγραμμίζονται με το όραμα και τους στόχους της εταιρείας, καθώς και την προώθηση κουλτούρας ποικιλομορφίας, ενσωμάτωσης και ενεργού συμμετοχής. Μεταξύ των κύριων αρμοδιοτήτων του είναι η προσέλκυση και διατήρηση κορυφαίων ταλέντων, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και η διαχείριση συστημάτων και διαδικασιών HR.

Η αποστολή του Χρήστου Γεωργίου είναι να ενδυναμώνει τους εργαζομένους ώστε να συμβάλλουν ενεργά στην ανάπτυξη και την επιτυχία της ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο
**Γιώργος
Θερίου**

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ.

*«Οι εργαζόμενοι
που
αναβαθμίζονται
σε μάντζερ
συχνά βιώνουν
εσωτερικές
συγκρούσεις»*

Η προαγωγή από τον ρόλο του εργαζόμενου σε εκείνον του μάντζερ συνιστά μια καίρια στιγμή στην επαγγελματική εξέλιξη, η οποία μπορεί να επηρεάσει εργασιακές και προσωπικές σχέσεις. Η επιστημονική έρευνα έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι που αναβαθμίζονται σε μάντζερ συχνά βιώνουν εσωτερικές συγκρούσεις, λόγω των ταυτόχρονων ρόλων: εκείνου του ηγέτη και του φίλου. Η περίπτωση του Μάξιμου φωτίζει αυτές τις προκλήσεις καθώς καλείται να διαχειριστεί ανθρώπους με τους οποίους διατηρούσε φιλικές και ισότιμες σχέσεις. Η αλλαγή αυτή απαιτεί την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων διαχείρισης ανθρώπων και άσκησης επιρροής, ενώ παραμένει ζωντανή η «παλιά» ταυτότητα του συναδέλφου.

Πώς τα πήγε ο Μάξιμος στη διαχείριση της κατάστασης;

Αν και δείχνει καλές προθέσεις, ο Μάξιμος δυσκολεύεται να οριοθετήσει τον νέο του ρόλο και να επικοινωνήσει σαφώς τις προσδοκίες του. Προσπαθεί να παραμείνει «ο δικός τους άνθρωπος», αναλαμβάνει επιπλέον βάρος για να μη δυσαρεστήσει και αποφεύγει την άμεση διαχείριση δύσκολων ζητημάτων (συγκρούσεων). Αυτή η στάση τον εξουθενώνει (όπως παρατήρησε η διευθύντριά του) και δημιουργεί σύγχυση. Επιπλέον, όταν του δίνεται η ευκαιρία να μιλήσει στη διοίκηση για τις δυσκολίες του, διστάζει, χάνοντας πολύτιμη υποστήριξη.

Τι μπορούμε να κάνουμε σε παρόμοιες καταστάσεις; Ας εστιάσουμε σε τρεις πυλώνες:

Δυναμική επικοινωνία (assertive communication) και διαχείριση σχέσεων.

Η μετάβαση σε ηγετικό ρόλο απαιτεί ξεκάθαρη και άμεση επικοινωνία, με σεβασμό στους άλλους. Είναι σημαντικό να εκφράζουμε παρατηρήσεις με βάση δεδομένα και συμπεριφορές, χωρίς να κρίνουμε πρόσωπα. Για παράδειγμα, αν υπάρχουν συνεχείς καθυστερήσεις, μπορούμε να αναφέρουμε το γεγονός, να εξηγήσουμε τον αντίκτυπό του και να προσκαλέσουμε τον άλλον σε αναζήτηση λύσεων. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει την εμπιστοσύνη και μειώνει τις παρεξηγήσεις.

Είναι σημαντικό αυτό να γίνεται στον κατάλληλο χρόνο (όχι με αναβολές αλλά ούτε εν θερμώ) και με ειλικρινές ενδιαφέρον για τις απαντήσεις που λαμβάνουμε. Η ενεργητική ακρόαση βοηθά να καταλάβουμε καλύτερα τι κρύβεται πίσω από τη δυσaráσκεια.

Σε κάποιες περιπτώσεις, όπως η φράση της Μαίρης για τον καφέ, μπορεί να εκφράζεται παθητική επιθετικότητα ή απογοήτευση επειδή δεν επιλέχθηκε κάποιος για έναν ρόλο. Στη δυναμική επικοινωνία μπορούμε να επανέλθουμε σε κατάλληλο χρόνο και να πούμε κάτι στο τρίπτυχο άποψη, συναίσθημα, επιθυμία όπως: «Θέλω να συζητάμε ανοιχτά ό,τι σε απασχολεί, γιατί τα υπονοούμενα με φέρνουν σε αμηχανία και δυσκολεύουν τη συνεργασία μας. Νομίζω και οι δυο θα νιώσουμε καλύτερα έτσι». Έτσι, δίνουμε χώρο για ειλικρινή συζήτηση και εξηγούμε ότι ο νέος ρόλος έχει διαφορετικές απαιτήσεις.

Οριοθέτηση εργασιών και προσδοκιών.

Ο ξεκάθαρος καταμερισμός αρμοδιοτήτων και προθεσμιών και οι σαφείς προσδοκίες απόδοσης αποτρέπουν τη σύγχυση ρόλων και μειώνουν το αίσθημα της αδικίας στην ομάδα. Αυτό προστατεύει τον μάνατζερ από υπερφόρτωση και αποτρέπει την εντύπωση ότι κάποιοι είναι «αγαπημένοι» και άλλοι «παραμελημένοι».

Ανοιχτή επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση.

Όταν διαπιστώνεται ότι ένας νέος μάνατζερ πιέζεται, είναι σημαντικός ο ανοιχτός διάυλος επικοινωνίας με τη διοίκηση. Αντί να αποσιωπούμε τις δυσκολίες, μπορούμε να ζητήσουμε καθοδήγηση.

Διαφανείς
διαδικασίες για
την ανάθεση
ρόλων και ευθυνών

Τι μπορεί να κάνει η εταιρεία και το τμήμα HR; Ας εστιάσουμε στα σημαντικότερα:

Διαφανείς διαδικασίες για την ανάθεση ρόλων και ευθυνών.

Αν υπάρχουν ξεκάθαρα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής για προαγωγές, τότε οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας μειώνονται. Όταν π.χ. εξηγείται ξεκάθαρα γιατί επιλέχθηκε ο Α και όχι ο Β, οι προσωπικές πικρίες μετριαζονται. Αφού οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τον εαυτό τους με τον διπλανό τους (όπως αναφέρει η θεωρία της δικαιοσύνης), ας φροντίσουμε να έχουν μπροστά τους ένα ξεκάθαρο και δίκαιο πλαίσιο για να το κάνουν.

Προγράμματα εκπαίδευσης.

Σεμινάρια για την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων (ανάθεση αρμοδιοτήτων, επικοινωνία, ανατροφοδότηση), από πιο έμπειρους μάνατζερ και ουσιαστική κατεύθυνση στους νέους προϊστάμενους μπορούν να αποτρέψουν καταστάσεις όπως αυτή του Μάξιμου. Για μικρότερες επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους, μπορούν να αξιοποιηθούν και πιο ευέλικτες λύσεις, όπως προσομοιώσεις διαλόγων με τεχνητή νοημοσύνη, που επιτρέπουν στους νέους μάνατζερ να εξασκηθούν σε σενάρια διαχείρισης συγκρούσεων, στοχοθέτησης και ανατροφοδότησης χωρίς υψηλό κόστος.

Σύντομο
βιογραφικό
σημείωμα



Ο ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΘΕΡΙΟΥ είναι αναπληρωτής καθηγητής στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Διαχείριση Γνώσης, καθώς και επιστημονικός υπεύθυνος του ερευνητικού εργαστηρίου Καινοτομίας, Δημιουργικότητας και Ανταγωνιστικότητας Επιχειρήσεων και Οργανισμών (BICC) του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του ΔΠΘ. Παράλληλα, κατέχει την θέση του Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών για Στελέχη» του ίδιου τμήματος. Η έρευνά του έχει δημοσιευτεί σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά και έχει συγκεντρώσει σημαντικό αριθμό ετεροαναφορών. Έχει συμμετάσχει σε διάφορα ευρωπαϊκά ερευνητικά και αναπτυξιακά έργα, σε αντικείμενα όπως η διακράτηση ταλέντων, η εταιρική υπευθυνότητα και η επιχειρηματικότητα. Διαθέτει επίσης, πολυετή εμπειρία στον κλάδο των συμβούλων επιχειρήσεων και στην εκπαίδευση εργαζομένων, ιδιαίτερα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει η
**Έρις
Ντινιακού**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ ΜΠΣ ΔΑΔ (ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ),
TALENT ACQUISITION & LEARNING DEVELOPMENT.

*«Το προσωπικό
στοίχημα για τον
Μάξιμο είναι να
διατηρήσει αυτές
τις ισορροπίες
με τους πρώην
συναδέλφους του –
νυν υφισταμένους
...
ενώ παράλληλα
θα πρέπει
να διαχειριστεί
τις νέες ευθύνες
στον δικό του
ρόλο»*

Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης έχουμε μία εσωτερική μετακίνηση με προαγωγή ενδοτμηματικά. Από προσωπική εμπειρία, μπορώ με βεβαιότητα να αντιληφθώ ότι είναι εύλογο να διαταραχθούν οι ισορροπίες στο τμήμα, ειδικότερα μεταξύ των συναδέλφων που έχουν την ίδια προϋπηρεσία με τον νέο μάνατζερ στην εταιρεία. Το προσωπικό στοίχημα για τον Μάξιμο είναι να διατηρήσει αυτές τις ισορροπίες με τους πρώην συναδέλφους του – νυν υφισταμένους, να διαχειριστεί τις αρχικές αντιδράσεις τους και τη συναισθηματική τους κατάσταση, ενώ παράλληλα θα πρέπει να διαχειριστεί τις νέες ευθύνες στον δικό του ρόλο.

Παρατηρούμε ότι οι αρχικές αντιδράσεις της Μαίρης και του Ηλία είναι απόρροια του αισθήματος αδικίας που αισθάνονται και της έλλειψης εμπιστοσύνης απέναντι στην απόφαση για την προαγωγή του Μαξίμου. Ο Ηλίας φαίνεται να αισθάνεται εντονότερα το αίσθημα ότι του «χρωστούσαν» - το λεγόμενο psychological contract breach. Η παγίδα στην οποία οδηγείται ο Μάξιμος είναι το ενοχικό σύνδρομο και οι τύψεις απέναντι στους παλιούς του συναδέλφους. Στην προσπάθειά του λοιπόν να διατηρήσει τις φιλικές σχέσεις και να παραμείνει αρεστός στην ομάδα αναλαμβάνει περισσότερες ευθύνες εκτός του ρόλου του σε σύγκριση με τους υπόλοιπους μάνατζερ. Συγχρόνως, υιοθετεί ένα απολογητικό ύφος και δίνει την υπόσχεση ότι θα παραμείνει φίλος μαζί τους.

Αυτό οδηγεί στα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα και σε μειωμένη απόδοση. Προκειμένου να αλλάξει αυτή η δυναμική, ο Μάξιμος

«Μόνο όταν
σταθείτε στα πόδια
σας ως ηγέτες,
μπορείτε να
οδηγήσετε και την
ομάδα σας στο
επόμενο επίπεδο
επιτυχίας»

χρειάζεται να υιοθετήσει ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, καθώς είναι σημαντικό να κατανοήσει ότι δεν μειώθηκε ξαφνικά η ικανότητα της ομάδας, αλλά η προθυμία, η επιθυμία και το κίνητρο της. Αυτό σημαίνει ότι ο Ηλίας και η Μαίρη χρειάζονται συναισθηματική υποστήριξη από τον Μάξιμο, χωρίς όμως αυτό να συνεπάγεται ότι δεν πρέπει να επαναπροσδιοριστούν τα όρια μεταξύ μάνατζερ – οπαδών (role conflict). Ο Μάξιμος πρέπει πρώτα από όλα να πιστέψει ο ίδιος στις ικανότητές του, να καλλιεργήσει μία νέα σχέση με την ομάδα του και όχι να συνεχίσει απαραίτητα την προηγούμενη.

Εφόσον ο Ηλίας και η Μαίρη εργάζονται 4 χρόνια στην εταιρεία, σημαίνει ότι ο Μάξιμος μπορεί να αξιοποιήσει τις ικανότητες και τις γνώσεις τους στο νέο μεγάλο project και να ζητήσει τη συμμετοχή τους σε αυτό. Με αυτό το τρόπο, το κίνητρό τους θα ενισχυθεί και θα αισθανθούν περισσότερη αυτονομία. Ταυτόχρονα, ο Μάξιμος θα είναι σε θέση να κάνει καλύτερο delegation μέσα στην ομάδα για να αποφορτιστεί ο ίδιος και να εδραιωθεί ξανά η εμπιστοσύνη. Σε αντίστοιχες περιπτώσεις είναι απαραίτητο να υπάρχει διαφάνεια και να γίνονται ξεκάθαρα τα κριτήρια με τα οποία επιλέγεται ο νέος μάνατζερ.

Στο σημείο αυτό, θα μου επιτρέψετε να σας δώσω και κάποιες προσωπικές συμβουλές. Οι νέοι μάνατζερ θα πρέπει να αναγνωρίζετε ότι χρειάζεστε πρώτα εσείς την υποστήριξη και να μη διστάζετε να τη ζητάτε. Σαν πρώτα βήματα είναι σημαντικό να ξεκινάτε από One-on-One συναντήσεις με όλα τα μέλη της ομάδας σας, να ορίζετε τις δικές σας αποδεκτές συμπεριφορές και να προσδιορίζεται τα δικά σας όρια. Συμπληρωματικά, η έμφαση στον κοινό στόχο και η υπενθύμιση της σημασίας, η νοηματοδότηση δηλαδή, για το ρόλο κάθε μεμονωμένου μέλους στην ομάδα θα ενισχύσει το ηθικό και το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.

Το πρωταρχικό στοίχημα κάθε νέου μάνατζερ είναι να εντοπίσει τη χρυσή τομή που συνδυάζει τη διατήρηση των καλών σχέσεων με τη διαχείριση εκείνων των ανθρώπων που μέχρι τώρα ήταν συνάδελφοι.

Η διαχείριση ανθρώπων δεν είναι ένα εύκολο εγχείρημα, ειδικά όταν καλείστε να το αναλάβετε για πρώτη φορά. Πιστέψτε πρώτα εσείς στις δικές σας ικανότητες, επαναπροσδιορίστε την επαγγελματική σας ταυτότητα, χωρίς να χάσετε την αυθεντικότητά σας. Επικοινωνήστε το προσωπικό σας όραμα. Έτσι θα καταφέρετε να αποτελέσετε πηγή έμπνευσης, να κερδίσετε την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό όλων.

Μόνο όταν σταθείτε στα πόδια σας ως ηγέτες, μπορείτε να οδηγήσετε και την ομάδα σας στο επόμενο επίπεδο επιτυχίας.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η ΊΡΙΣ ΝΤΙΝΙΑΚΟΥ είναι πτυχιούχος του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας με κατεύθυνση στη Στρατηγική, την Επιχειρηματικότητα και τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Επιπλέον, σήμερα παρακολουθεί το μεταπτυχιακό πρόγραμμα HRM στο ίδιο πανεπιστήμιο. Τα τελευταία 4 έτη εργάζεται στη συμβουλευτική εταιρεία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού Work4u International. Σήμερα, στον νέο της ρόλο ως Talent Acquisition & Learning Development Leader αποτελεί ζωντανό παράδειγμα της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης, με προσωπικό της στοίχημα τη διαχείριση της δικής της ομάδας, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στη στρατηγική ανάπτυξη της εταιρείας.

HR CASE STUDY SERIES