

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

Διοίκηση
Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

EDITOR **ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ** | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4TH CASE STUDY

Τοξικοί διευθυντές

Γνωμοδοτήσεις:

Α. ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ | Δ. ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ

Α. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ | Ι. ΦΛΩΡΟΥ



CASE
STUDY
SERIES

HR CASE STUDY SERIES

4TH CASE STUDY

Τοξικοί
διευθυντές

Γνωμοδοτήσεις:

Α. ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ | Δ. ΙΟΡΔΑΝΟΓΛΟΥ

Α. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ | Ι. ΦΛΩΡΟΥ

Περιεχόμενα:

3 Editorial

4 Η Ιστορία

Γνωμοδοτήσεις

6 Α. Ελευθερίου

10 Δ. Ιορδανόγλου

14 Α. Αθανασόπουλος

17 Ι. Φλώρου

Editorial

Γράφει
η **Μαρία
Βακόλα**

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Με την τέταρτη έκδοση της σειράς HR case study series ολοκληρώνεται η έκδοσή για το 2016. Η έκδοση αυτή εστιάζει στην τοξικότητα πολλών μάνατζερ και διευθυντών που δεν διαθέτουν τις ικανότητες να διαχειριστούν τον ίδιο τον εαυτό τους. Η έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης οδηγεί τόσο τους υφισταμένους τους, όσο και τους συναδέλφους τους σε καθημερινές τριβές και εντάσεις. Το κλίμα αυτό έχει σοβαρές επιπτώσεις τόσο για αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία όπως για παράδειγμα η εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση όσο και για αποτελέσματα που σχετίζονται με την ψυχολογία των ανθρώπων όπως το άγχος. Οι τοξικοί διευθυντές παραμένουν στις θέσεις τους κάποιες φορές γιατί οι επιχειρήσεις αδυνατούν να συνειδητοποιήσουν τη μακροχρόνια ζημιά που επιφέρουν στην επιχείρηση και που φαίνεται από δείκτες όπως η αποχώρηση ταλέντων.

Οι γνωμοδοτήσεις που συνοδεύουν αυτή τη μελέτη περίπτωσης αναφέρονται τόσο στο τι πρέπει να κάνει ένας υφιστάμενος, συνάδελφος αλλά και στις ενέργειες που πρέπει να αναλάβει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει τέτοιες συμπεριφορές. Συστήματα διοίκησης της απόδοσης, επανατροφοδότηση, εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι κάποιες από τις ενέργειες που φέρνουν αποτέλεσμα.

Με αυτή την έκδοση, αποχαιρετούμε το 2016. Εύχομαι σε όλες και όλους καλή χρονιά με καλύτερες συνθήκες εργασίας και περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης και δημιουργίας.

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

Καλή ανάγνωση

Μαρία Βακόλα

A woman with dark hair, seen from the side, looking out a window with a view of a blue sky and clouds. The image is partially obscured by a dark grey horizontal bar at the bottom.

Η Ιστορία

Γράφει **η Μαρία Βακόλα** *ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

Οι φωνές του ακουγόταν μέχρι το τέλος του διαδρόμου. Η γνώριμη αυτή φωνή «καμπάνα» δεν είναι η πρώτη φορά που ακούγεται σε αυτή την ένταση και σίγουρα όχι η τελευταία. Όλοι στην εταιρεία αυτή γνωρίζουν πως ο Διευθυντής μάρκετινγκ είναι ένας άνθρωπος που σίγουρα δεν θέλεις να εμπλακείς σε διαφωνία. Οι πιο νέοι εργαζόμενοι τον αποφεύγουν και ακολουθούν τις οδηγίες του χωρίς αντιρρήσεις, ενώ οι παλαιότεροι προσπαθούν να δημιουργήσουν τις συνθήκες έτσι ώστε να μην έχουν και πολλές κόντρες μαζί του. Αντιθέτως οι ιδιοκτήτες της ιδιωτικής εταιρείας των 200 εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο τον θεωρούν αναντικατάστατο αφού ξεκίνησαν σχεδόν μαζί και έχουν ένα ισχυρό συναισθηματικό δέσιμο. Ο κυριότερος λόγος όμως είναι πως ο συγκεκριμένος διευθυντής γνωρίζει την αγορά πάρα πολύ καλά, έχει προσωπική σχέση, μετά από τόσα χρόνια, με τους περισσότερους ταξιδιωτικούς πράκτορες και άλλους βασικούς πελάτες, συντηρεί ένα πολύ καλό δίκτυο συνεργατών και θεωρείται από τα πιο έμπειρα και ικανά στελέχη στην αγορά.

Όλοι όμως γνωρίζουν τον άσχημο χαρακτήρα του και τους προσβλητικούς του τρόπους. Στις συναντήσεις, εάν σε κάτι δεν συμφωνεί, βάζει τις φωνές και έχει συμβεί πολλές φορές να βρῖσει συναδέλφους του. Μετά από λίγο θα τον ακούσεις να λέει «έτσι είμαι εγώ, τι να κάνουμε; μετά όμως από λίγο μου περνάει».



Η γραμματέας του επιστρέφει συχνά κλαίγοντας στο γραφείο της. Τα μέλη της ομάδας που διοικεί δεν «στεριώνουν» και οι αποχωρήσεις είναι πολύ συχνές ειδικά των εργαζομένων που είναι ελκυστικοί στο χώρο εργασίας λόγω προσόντων. Όσοι παραμένουν είναι άνθρωποι χαμηλών τόνων που έχουν μάθει με τα χρόνια να τον χειρίζονται. Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναφέρει πως το τμήμα του έχει υψηλό μέσο όρο απουσιών και αναρρωτικών αδειών καθώς και έλλειψη παρακίνησης και ομαδικότητας. Παρόλα αυτά, ο ίδιος απολαμβάνει μια ιδιότυπη «ασυλία» εξαιτίας της σχέσης του με τους ιδιοκτήτες και αυτό έχει χειροτερεύσει την κατάστασή του.

Πιστεύει πως τα γνωρίζει όλα και εμπλέκεται και στα καθήκοντα άλλων διευθυντών με αποτέλεσμα να έχει δημιουργήσει πολλούς «εχθρούς». Τα γνωρίζει όλα, υποτιμά τους άλλους και θεωρεί πως θα έπρεπε να διοικεί την εταιρεία. Εάν συμβεί μια επιτυχία, αξίζει όλα τα εύσημα, ενώ στην αποτυχία, κατηγορεί την ομάδα. Πολλοί τον περιγράφουν ως δυνάστη ή φωτεινό παντογνώστη. Κάθε φορά που ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού ανοίγει το θέμα στους ιδιοκτήτες της εταιρείας, εκείνοι είναι απρόθυμοι να λάβουν οποιαδήποτε απόφαση αφού τον περιγράφουν ως «καλό άνθρωπο» που ξέρει να βάζει τάξη, αν και παραδέχονται πως το παρακάνει.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει
η **Αλεξάνδρα**
Ελευθερίου

*CHIEF PEOPLE OFFICER,
PRINTEC GROUP*

1.
*Πως θα
χειριζόσασταν την
κατάσταση εάν
ήσασταν μέλος
της ομάδας του
συγκεκριμένου
διευθυντή;*

Η συμπεριφορά του διευθυντή γίνεται ανεκτή, συνεπώς οποιοσδήποτε χειρισμός από πλευράς ενός μέλους της ομάδας έχει νόημα μόνο εφ' όσον η εταιρεία δείχνει έμπρακτα τη διάθεση να διαταράξει το «σύστημα» και να βελτιώσει το εργασιακό περιβάλλον, να σεβαστεί την αξιοπρέπεια των εργαζομένων και να αναπτύξει τις δεξιότητες των προϊσταμένων της.

Αν διέκρινα αυτή τη διάθεση, θα μιλούσα με τον διευθυντή μάρκετινγκ, διαλέγοντας στιγμή που είμαστε και οι δύο ήρεμοι και θετικοί, ίσως εκτός γραφείου. Θα τον ρωτούσα για την συνεργασία μας και την απόδοσή μου, ώστε να καταλάβω τις προθέσεις, τις ανησυχίες και προβληματισμούς του. Στη συνέχεια θα του εξηγούσα, ευγενικά και με σεβασμό, τι αντίκτυπο έχει σε εμένα η συμπεριφορά του και πως επιδρά στη συνεργασία και αποδοτικότητα της ομάδας. Μάλλον θα τον εξέπληττα, καθώς συχνά είμαστε διστακτικοί να δώσουμε feedback σε προϊσταμένους μας, αλλά ίσως τελικά να συμφωνούσαμε σε κάποια όρια στη συνεργασία μας. Βέβαια είναι εξίσου πιθανό να απέρριπτε τα λεγόμενά μου ως υπερβολές, να με ειρωνευόταν ή να γινόταν η συμπεριφορά του απέναντί μου επιθετική.

Τότε, θα φρόντιζα να βρω τρόπους να χειριστώ το στρες που αναμφίβολα θα μου δημιουργούσε η σύγκρουση μαζί του και θα ενημέρωνα το τμήμα ΔΑΔ σχετικά. Εάν η εταιρεία είχε Employee Assistance Program (EAP), όπως έχουμε στην Printec, θα επικοινωνούσα με έναν σύμβουλο, για να με υποστηρίξει ψυχολογικά να αντιμετωπίσω τον διευθυντή μου με αυτοπεποίθηση. Παράλληλα, φυσικά, θα άρχιζα άμεσα την αναζήτηση άλλης εργασίας.

2.
Πως θα
χειριζόσασταν
την κατάσταση
εάν ήσασταν
συνάδελφός του
(για παράδειγμα,
ο οικονομικός
διευθυντής);

Ως συνάδελφος του διευθυντή μάρκετινγκ, αρχικά θα αναλογιζόμουν τη δική μου συμπεριφορά καθώς και της υπόλοιπης διοικητικής ομάδας. Πόσο επαγγελματικά φερόμαστε εγώ και οι υπόλοιποι συνάδελφοί μου; Κατά πόσο ανεχόμαστε κακές συμπεριφορές μέσα στις ομάδες μας; Ποιες είναι οι πραγματικές αξίες της εταιρείας, όπως τις εκφράζουμε καθημερινά στην πράξη; Σίγουρα κάποιες βελτιώσεις θα μπορούσαν να επιτευχθούν από όλη τη διοικητική ομάδα, ξεκινώντας από τη μεταξύ μας συνεργασία.

Στη συνέχεια θα μιλούσα στον ίδιο για το θέμα. Αν δεν ανταποκρινόταν θετικά, θα μιλούσα με τους συναδέλφους μας για να καταλάβω την ετοιμότητα τους να πάρουν θέση. Σε περιπτώσεις όπου όλοι γνωρίζουν αλλά λίγοι θέλουν να τοποθετηθούν, οποιοσδήποτε χειρισμός είναι καταδικασμένος σε αποτυχία.

Η ανάρμοστη συμπεριφορά χρειάζεται εύφορο έδαφος για να ευδοκιμήσει και είναι πολύ δύσκολο για κάποιον να συνεχίζει όταν οι υπόλοιποι ούτε ακολουθούν αλλά ούτε την επιτρέπουν. Ως μέλη της διοικητικής ομάδας μπορούμε να αρχίσουμε να δημιουργούμε ένα υγιέστερο κλίμα, θέτοντας οι ίδιοι τα όρια μεταξύ μας. Θα απευθυνόμουν λοιπόν στο τμήμα ΔΑΔ, ώστε να το συμβουλευθώ σχετικά με πιθανές παρεμβάσεις για τη βελτίωση του κλίματος στην εταιρεία και στη διοικητική ομάδα. Και ως οικονομικός διευθυντής θα ενέκρινα άμεσα τον σχετικό προϋπολογισμό!

3.
**Πως θα
χειριζόσασταν την
κατάσταση εάν
ήσασταν το τμήμα
της διοίκησης
ανθρώπινου
δυναμικού;**

Ο ρόλος του τμήματος ΔΑΔ εδώ είναι διττός. Από τη μια οφείλει να διασφαλίσει καλές συνθήκες εργασίας και υγιές εργασιακό περιβάλλον, ενώ από τη άλλη την οργανωσιακή απόδοση.

Για το πρώτο σκέλος, θα εισήγαγα στην εταιρεία εργαλεία «άμυνας» και προστασίας των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα τον εταιρικό Κώδικα Δεοντολογίας και τη συμμετοχή στο UN Global Compact. Στην Printec ο «Κώδικας Επαγγελματική Συμπεριφοράς & Δεοντολογίας» υπογράφεται από όλους τους εργαζόμενους, αναλύει τις πρόσθετες ευθύνες των διευθυντών, καθορίζει μεταξύ άλλων τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και των αρχών εργασίας, ενώ καταδικάζει τις διακρίσεις, την παρενόχληση και τον εκφοβισμό. Η αυστηρή εφαρμογή του Κώδικα σε περιπτώσεις καταγγελίας ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων καθώς η εταιρεία δεν ανέχεται παραβιάσεις του Κώδικα.

Για το δεύτερο, με υπομονή και επιμονή, θα αναδείκνυα emphaticά στους ιδιοκτήτες την έκταση του προβλήματος, την οποία ενδεχομένως δεν γνωρίζουν σε όλο της το μέγεθος, καθώς και το τεράστιο ρίσκο - ηθικό, νομικό και οικονομικό - που ενέχει η ανοχή της συμπεριφοράς του διευθυντή. Έρευνες δέσμευσης των εργαζομένων, στοιχεία από exit interviews και αξιολογήσεις 360° παρέχουν πολύτιμα στοιχεία για τη συμπεριφορά των προϊσταμένων, ενώ έρευνες οργανωσιακού κλίματος που συσχετίζουν το στυλ ηγεσίας με τα εταιρικά αποτελέσματα αποτελούν μοχλούς θεμιτής πίεσης για ριζικές αλλαγές.

Τέλος, παρεμβάσεις όπως coaching και προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων μπορούν να ενδυναμώσουν τους διευθυντές που θέλουν να αναπτυχθούν, ώστε να εκπληρώνουν αποτελεσματικά το ρόλο τους ως ηγέτες ομάδων.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Αλεξάνδρα Ελευθερίου ανέλαβε Chief People Officer της Printec Group το 2013 όπου είναι υπεύθυνη για την στρατηγική, τα προγράμματα και τις πολιτικές ΔΑΔ στις 17 χώρες του Ομίλου. Προέδρος του ΕΙΜΑΔ και μέλος του Δ.Σ. της ΕΕΔΕ, είναι επίσης διαπιστευμένη coach – PCC από το ICF, και ιδρυτικό μέλος του Hellenic Coaching Association, του οποίου διατέλεσε Πρόεδρος από την ίδρυση του ως το 2014.

Εργάστηκε για πάνω από 10 χρόνια ως Σύμβουλος σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωσιακής Ανάπτυξης στην Μεγάλη Βρετανία και την Νοτιοανατολική Ευρώπη, διατελώντας Διευθύντρια Talent & Organization Consulting στην Aon Hewitt και Team Leader στην Hay Group. Απόφοιτος του University of Strathclyde και κάτοχος MSc από το University of Manchester- UMIST στην Οργανωσιακή Ψυχολογία, είναι συχνά ομιλήτρια σε συνέδρια στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ενώ έχει δημοσιεύσει σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει
η **Δήμητρα**
Ιορδάνογλου

ΛΕΚΤΟΡΑΣ,
ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

1.
*Πως θα
χειριζόσασταν την
κατάσταση εάν
ήσασταν μέλος
της ομάδας του
συγκεκριμένου
διευθυντή;*

Ο συγκεκριμένος τύπος ηγέτη είναι δυστυχώς ένα συχνό φαινόμενο τόσο σε ιδιωτικούς όσο και σε δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Ανήκει στους «τοξικούς» ηγέτες που ενδιαφέρονται περισσότερο για τη δική τους επιβίωση και ευημερία και ελάχιστα για την ικανοποίηση και ευημερία των συνεργατών και της ομάδας τους. Η συναισθηματική νοημοσύνη του είναι πολύ χαμηλή ως προς την αυτοεπίγνωση και την αυτοδιαχείριση, καθώς έχει συχνές εκρήξεις θυμού και δεν μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά τα συναισθήματά του. Επίσης έχει πολύ χαμηλή ενσυναίσθηση, την ικανότητα δηλαδή να μπαίνει στη θέση των άλλων και να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα και τον τρόπο σκέψης τους. Για τους λόγους αυτούς, δυσκολεύεται να χειριστεί αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους συνεργάτες του, να τους εμπνεύσει και να τους καθοδηγήσει.

Ως μέλος της ομάδας του συγκεκριμένου διευθυντή θα προσπαθούσα από τη μία μεριά να τον αντιμετωπίσω με ενσυναίσθηση, κατανοώντας τα συναισθήματα και τους λόγους που τον οδηγούν σε τοξική συμπεριφορά και από την άλλη να συμπεριφερθώ με θετική/διεκδικητική κι όχι λόγω φόβου παθητική συμπεριφορά, καθώς σε τέτοια άτομα είναι σημαντικό να μη δείχνεις ως πρόσφορο θύμα. Επίσης θα συζητούσα με στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τις τοξικές συμπεριφορές του διευθυντή και θα τους ζητούσα να βρουν τρόπους να τις αντιμετωπίσουν. Αν όμως, παρά τις προσπάθειες, δεν έβλεπα αλλαγές η εσωτερική μετακίνηση και η παραίτηση θα ήταν πάντα μια επιλογή στο μυαλό μου.

2.
*Πως θα
χειριζόσασταν
την κατάσταση
εάν ήσασταν
συνάδελφος του
(για παράδειγμα,
ο οικονομικός
διευθυντής);*

3.
*Πως θα
χειριζόσασταν την
κατάσταση εάν
ήσασταν το τμήμα
της διοίκησης
ανθρώπινου
δυναμικού;*

Ως συνάδελφος του συγκεκριμένου διευθυντή θα ακολουθούσα παρόμοια τακτική και επιπλέον, σε συνεργασία με τους υπόλοιπους διευθυντές που είχαν την ίδια άποψη με εμένα, θα απευθυνόμασταν στους ιδιοκτήτες της εταιρίας ζητώντας τους να κάνουν κάτι για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αυτή που «μολύνει» την κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού.

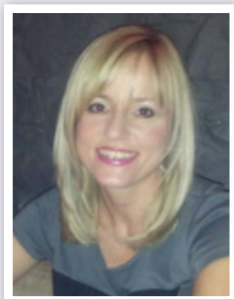
Καθώς η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σίγουρα ο αποδέκτης των παραπόνων των εργαζομένων και το τμήμα που ενδιαφέρεται για τη διασφάλιση ενός καλού οργανωσιακού κλίματος, θα πρέπει να προβεί σε μεθοδικές και στοχευμένες ενέργειες προκειμένου να διαχειριστεί ένα τόσο δύσκολο και απαιτητικό ζήτημα. Μερικές προτεινόμενες ενέργειες είναι:

- Να επιδιώξει μία σειρά συζητήσεων με τους ιδιοκτήτες κατά τις οποίες να προσπαθήσει να τους αποδείξει, μέσω στοιχείων όπως δείκτες αποχώρησης, αποτελέσματα ερευνών κλίματος και ικανοποίησης των εργαζομένων του οργανισμού κ.ά., το κόστος που έχει η συμπεριφορά του συγκεκριμένου διευθυντή στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε μία πιο ξεκάθαρη εικόνα μεταξύ οφέλους και κόστους που έχει η παραμονή του συγκεκριμένου διευθυντή στον οργανισμό και θα βοηθούσε τη διοίκηση να αντιληφθεί το μέγεθος του προβλήματος και να κάνει κάτι για να το αντιμετωπίσει.

- Να συμπεριλάβει διαδικασίες ανατροφοδότησης 360° για την αξιολόγηση των διευθυντών, μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα συμπεριφορές κατάχρησης εξουσίας, ή εργασιακής τρομοκρατίας που υφίστανται.
- Να διοργανώσει σειρά εκπαιδευτικών προγραμμάτων ανάπτυξης συναισθηματικής νοημοσύνης για όλους τους διευθυντές τμημάτων, κατάλληλα σχεδιασμένων ώστε να βοηθήσουν τον συγκεκριμένο διευθυντή να αποκτήσει μία πιο ξεκάθαρη εικόνα της συμπεριφοράς του και των επιπτώσεων που αυτή έχει στην ομάδα του και σε ολόκληρη την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, να τον βοηθήσει να κατανοήσει τα οφέλη που θα έχει για τον ίδιο η αλλαγή συμπεριφοράς του και να προτείνει τρόπους για να το επιτύχει, όπως για παράδειγμα την ατομική καθοδήγηση (coaching) από έναν έμπειρο επαγγελματία coach.

Συμπερασματικά, η διαχείριση τοξικών διευθυντών είναι μία απαιτητική αλλά ταυτόχρονα κρίσιμη διαδικασία, καθώς η ποιότητα της ηγεσίας είναι καθοριστική για την εύρυθμη λειτουργία μίας επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να επιδεικνύεται μηδενική ανοχή σε συμπεριφορές που δεν συνάδουν με την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα. Άλλωστε σε μία εποχή που απαιτείται «περισσότερη ηγεσία από περισσότερους ανθρώπους κι όχι μόνο από τους διευθυντές» οι επιχειρήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια να χάνουν τους ταλαντούχους εργαζόμενους που είναι αυτοί που θα τους οδηγήσουν σε ένα καλύτερο μέλλον.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Δήμητρα Ιορδάνογλου είναι Λέκτορας στο Τμήμα Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου. Διδάσκει στα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών Πολιτιστική Διαχείριση και Νέα Μέσα και Δημοσιογραφία του Παντείου Πανεπιστημίου, στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και ως επισκέπτρια Λέκτορας στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Είναι συντονίστρια του Ευρωπαϊκού προγράμματος Young Leaders και διευθύντρια της επιστημονικής σειράς «Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη» στις εκδόσεις Πεδίο. Έχει γράψει δύο βιβλία: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές (2008, Εκδόσεις Κριτική) και Ηγέτες του Μέλλοντος (2016, Εκδόσεις Πεδίο). Είναι εξουσιοδοτημένη σύμβουλος Συναισθηματικής Νοημοσύνης από την Hay/McBer-USA και υπότροφος του ιδρύματος Fulbright. Έχει πολυετή πείρα ως Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Στα ερευνητικά της ενδιαφέροντα περιλαμβάνονται θέματα νευροηγεσίας, συναισθηματικής νοημοσύνης, ψηφιακής κουλτούρας και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει
ο **Ανδρέας**
Αθανασόπουλος

*ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΤΗΣ DIXONS SOUTH-EAST EUROPE*

1.
*Πως θα
χειριζόσασταν την
κατάσταση εάν
ήσασταν μέλος
της ομάδας του
συγκεκριμένου
διευθυντή;*

Τι είναι αυτό που κάνει τα μεσαία ή ανώτερα αφεντικά ταύρους μέσα στις εταιρείες; Προφανώς η έλλειψη γνώσης σε συνδυασμό με τρομακτικά εσωτερικά κόμπλεξ. Υπάρχει γιατρικό για αυτές τις περιπτώσεις; Η άποψή μου είναι ότι μόνο με πολύ σκληρό και συνεχές supervision αυτοί οι χαρακτήρες μπορούν να απομονώνονται. Όμως τίθεται ένα σοβαρό ερωτηματικό, αξίζει τον κόπο; Εκτιμώ μετά από 20 χρόνια στα επαγγελματικά θρανία ότι δεν αξίζει τον κόπο, διότι αφενός καταναλώνει μεγάλη ενέργεια του περιβάλλοντος, ενώ αφετέρου διαμορφώνει παραστάσεις στον οργανισμό ότι αυτό είναι ένα καλό εργασιακό παράδειγμα. Μόνο ως αντιπαράδειγμα θα έπρεπε κάποιος οργανισμός να διατηρεί τέτοιους χαρακτήρες.

2.
*Πως θα
χειριζόσασταν
την κατάσταση
εάν ήσασταν
συνάδελφος του
(για παράδειγμα,
ο οικονομικός
διευθυντής);*

Τώρα σε ένα πιο οργανισμικό επίπεδο, τέτοιοι χαρακτήρες ξεπηδούν μέσα σε επιχειρήσεις κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες του οργανισμού και της αγοράς. Ταυτίζονται με μία συγκεκριμένη περίοδο, συνήθως χρυσή, και μετά κάθονται σαν τον κόκορα πάνω στις δάφνες. Ο επαγγελματικός κορεσμός και απαξίωση έρχεται με την παύση αυτής της περιόδου, όταν όλοι πλέον αντιλαμβάνονται ότι δεν είναι χρήσιμοι για το περιβάλλον και αναζητούν νέα πρότυπα.

Δεν θα πρέπει να μπερδεύουμε τους χαρακτήρες που είναι τοξικοί και μη-λειτουργικοί με τους χαρακτήρες που βγάζουν θετική ενέργεια και πάθος μέσα στον εργασιακό στίβο. Δεν θα πρέπει να θεωρούμε ότι η εταιρεία είναι ένα περιβάλλον διακοπών χωρίς εντάσεις, σκληρές κόντρες ή και συγκρούσεις. Αυτό είναι θεμιτό, αλλά και αναγκαίο για να πάει μπροστά μία επιχείρηση. Υπάρχουν όμως κόκκινες γραμμές που δεν θα πρέπει να ξεπερ-

3.
*Πως θα
χειριζόσασταν την
κατάσταση εάν
ήσασταν το τμήμα
της διοίκησης
ανθρώπινου
δυναμικού;*

νιούνται, αλλά υπάρχουν και στάσεις ζωής, εκφράσεις, χτυπήματα κάτω από τη ζώνη που δεν θα πρέπει να γίνονται αποδεκτά. Ο τόνος της φωνής, τα χτυπήματα στα τραπέζια, οι βρισιές, οι μειωτικοί χαρακτηρισμοί (κοπέλα μου τι λές;), οι απειλές για απολύσεις, είναι που κάνουν ένα περιβάλλον τοξικό και εντελώς μη-παραγωγικό. Γνωρίζω έναν μεγάλο ιδιωτικό οργανισμό που ο επικεφαλής μίας μεγάλης μονάδας ήταν ταυτισμένος με αυτά τα χαρακτηριστικά και εκτιμούσε ότι η απομάκρυνσή του θα οδηγούσε και σε διάλυση τη μονάδα. Για πολλά χρόνια η ανώτατη διοίκηση το πίστευε και έκανε τα στραβά μάτια σε ότι και αν έκανε ο αγαπημένος τους. Μία αλλαγή ανώτατης διοίκησης οδήγησε και σε απομάκρυνσή του και το θαύμα έγινε, η μονάδα που ο ίδιος είχε δημιουργήσει αποδίδει σήμερα πολύ καλύτερα χωρίς το τοξικό αφεντικό της. Το ενδιαφέρον είναι ότι αυτό το στέλεχος έφυγε από τον έναν οργανισμό πήγε σε έναν άλλο μεγάλο οργανισμό και συμπεριφέρεται ακριβώς με τον ίδιο τρόπο που συμπεριφερόταν στον προηγούμενο: δεν υπάρχει ελπίδα για αυτούς τους ανθρώπους. Το πρόβλημα είναι ότι άλλοι συνάδελφοι στο ίδιο επίπεδο πολλές φορές δεν καταλαβαίνουν τι συμβαίνει στην άλλη μονάδα ή δεν θέλουν το καταλάβουν. Έτσι τους είναι πολύ δύσκολο είτε να επέμβουν, είτε να πατήσουν κόκκινο κουμπί μέσα στον ίδιο τον οργανισμό.

Σύνοψη: αυτές οι καταστάσεις έχουν μία θεραπεία, την άμεση χωρίς δεύτερη σκέψη απομάκρυνση χωρίς όμως να μπερδεύουμε το φαινόμενο της ζυηρής θετικής ενέργειας με το συστηματικό bullying! Και αν δεν απομακρύνεται αυτός που προκαλεί το

πρόβλημα, θα πρέπει να απομακρυνθούν όσοι το υπομένουν, διότι δημιουργεί τεράστια προβλήματα στην ψυχική και σωματική υγεία.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Ανδρέας Αθανασόπουλος ανέλαβε καθήκοντα Αντιπροέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου για τη *Dixons South-East Europe* τον Ιούλιο του 2013, προερχόμενος από τον Τραπεζικό τομέα.

Ο κ. Αθανασόπουλος κατείχε από το 2008 έως και το 2013 τη θέση του Γενικού Διευθυντή Λιανικής Τραπεζικής στην Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, ενώ από το 2011 έως το 2013 κατείχε ταυτόχρονα και τη θέση του Προέδρου της «Εθνική Asset Management ΑΕΔΑΚ».

Έχει εργαστεί ως ανώτερο διευθυντικό στέλεχος στο χώρο της λιανικής τραπεζικής και του Μάρκετινγκ για 15 χρόνια, διευθύνοντας πολύ μεγάλες ομάδες και έργα σε διάφορες αγορές της Ευρώπης. Επίσης έχει θητεύσει ως Ανώτερος Λέκτορας στο *Warwick Business School* της Αγγλίας για 5 χρόνια και είναι επισκέπτης καθηγητής και μέλος του *Advisor Board* στο *Nottingham Business School*. Ο κ. Αθανασόπουλος έχει σπουδάσει Μαθηματικά στο Πανεπιστήμιο Πατρών, ενώ έχει *MSc in Statistics and Operational Research* από το Πανεπιστήμιο του *Essex* και *PhD in Operational Research* από το *Warwick Business School*.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει
η **Ιωάννα**
Φλώρου

ΤΕΛΕΙΟΦΟΙΤΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ ΤΟΥ ΜΠΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η κατάσταση που περιγράφεται στη μελέτη περίπτωσης αποτελεί ένα σύνθετο πρόβλημα για την εταιρεία το οποίο τροφοδοτείται από την αδυναμία αναγνώρισης του από την Διοίκηση. Οι γνώσεις του Διευθυντή Marketing αφενός αλλά και η στενή σχέση του με την Διοίκηση αφετέρου δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο την αντιμετώπιση της επιθετικής συμπεριφοράς του πρωταγωνιστή της ιστορίας. Ωστόσο, η δράση από τις διαφορετικές ομάδες είναι αναγκαία για να ομαλοποιηθεί η κατάσταση και να περιοριστούν τυχόν συνέπειες.

1.
*Πως θα
χειριζόσασταν την
κατάσταση εάν
ήσασταν μέλος
της ομάδας του
συγκεκριμένου
διευθυντή;*

Ως μέλος της ομάδας του συγκεκριμένου διευθυντή θα προσπαθούσα αρχικά να περιορίσω όσο γίνεται την επιρροή αυτής της συμπεριφοράς στην δική μου απόδοση προσπαθώντας να μην χάσω το προσωπικό μου κίνητρο για συνέπεια και επαγγελματισμό. Σε αυτό το πλαίσιο θα αντιμετώπιζα τις συγκρούσεις με ηρεμία, επιχειρήματα και αποφασιστικότητα περιορίζοντας έτσι όσο γίνεται περιθώρια αμφισβήτησης και εκνευρισμού. Αν ωστόσο δεν παρουσιαζόταν κάποια αλλαγή στη συμπεριφορά του, θα κατέγραφα επίσημα τα παράπονα μου και θα τα κατέθετα στο HR αποφεύγοντας τυχόν άτυπα σχόλια και μικροπρεπείς συζητήσεις στους διαδρόμους. Για την προστασία τόσο της ψυχικής μου υγείας όσο και της επαγγελματικής και προσωπικής μου ανάπτυξης, μακροπρόθεσμα, αν δεν παρουσιαζόταν κάποια αλλαγή, ως εργαζόμενη θα αναζητούσα αλλού εργασία.

2.
*Πως θα
χειριζόσασταν
την κατάσταση
εάν ήσασταν
συνάδελφός του
(για παράδειγμα,
ο οικονομικός
διευθυντής);*

Οι συνάδελφοι θα πρέπει επίσης να προστατευτούν από την κατάσταση που παρουσιάζεται εξασφαλίζοντας ότι δεν θα μπουν σε ένα φαύλο κύκλο έντασης και διαπληκτισμών. Με ψυχραιμία και ειλικρίνεια θα έθετα τα δικά μου όρια έτσι ώστε να μην επιτρέψω στον συνάδελφο τις παρεμβάσεις του, ειδικά όταν γίνονται με επιθετικό τρόπο. Για παράδειγμα, πιθανότατα να διέκοπτα τις συζητήσεις που προκαλούν ένταση τονίζοντας ότι δεν επιθυμώ να συζητώ στο τόνο που χρησιμοποιεί ο διευθυντής Marketing αναφέροντας την σημασία του επαγγελματισμού στις συζητήσεις. Επίσης, θα ανέφερα το πρόβλημα στη Διοίκηση και θα αντιμετώπιζα τον συγκεκριμένο συνάδελφο ως ένα καλό παράδειγμα προς αποφυγή. Τέλος, πιθανώς να προτιμούσα την ηλεκτρονική επικοινωνία και όχι την άμεση τουλάχιστον για τις περιπτώσεις που κάτι τέτοιο είναι εφικτό.

3.
*Πως θα
χειριζόσασταν την
κατάσταση εάν
ήσασταν το τμήμα
της διοίκησης
ανθρώπινου
δυναμικού;*

Ο ρόλος του HR είναι καθοριστικής σημασίας για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Καταρχάς, το τμήμα πρέπει να στηρίξει ολόκληρη την ομάδα Marketing με κατ' ιδίαν συναντήσεις τόσο με τον ίδιο τον προϊστάμενο όσο και με τα υπόλοιπα μέλη προκειμένου να έχει μία ολοκληρωμένη εικόνα του προβλήματος και στη συνέχεια να την μεταφέρει στη Διοίκηση. Αυτό ωστόσο που θα χρειαστεί προκειμένου να αντιληφθεί η διοίκηση το πραγματικό μέγεθος του προβλήματος (εφόσον εμπλέκονται διαπροσωπικές σχέσεις) είναι η εστίαση στις οικονομικές συνέπειες του προβλήματος. Με την χρήση HR Metrics το τμήμα μπορεί να παρουσιάσει τις μακροχρόνιες συνέπειες που μπορεί να έχει η συμπεριφορά του Διευθυντή (αδυναμία προσέλκυσης ταλέντων, αδυναμία δημιουργίας successors στο τμήμα) και τα αντίστοιχα κόστη που ήδη παρουσιάζονται από τις αποχωρήσεις των εργαζομένων, τον υψηλό μέσο όρο απουσιών, αναρρωτικών αδειών και την έλλειψη παρακίνησης και ομαδικότητας. Επίσης, αυτό που χρειάζεται να αντιληφθεί η διοίκηση και να διορθώσει το HR, είναι το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος διευθυντής δεν κάνει καλά την δουλειά του. Τα καθήκοντα μίας θέσης διοίκησης αφορούν τόσο την τέλεση του έργου, που ο πρωταγωνιστής φαίνε-

ται να πληροί, όσο και την διοίκηση των ανθρώπων, και σε αυτό φαίνεται να υπάρχει σοβαρό πρόβλημα. Για το συγκεκριμένο πρόβλημα το HR οφείλει να εντάξει αυτήν τη παράμετρο στις περιγραφές ρόλων (αν δεν υπάρχει ήδη) καθώς επίσης και στην αξιολόγηση προσωπικού προκειμένου να καταστήσει σαφές ότι θέσεις διοίκησης απαιτούν συγκεκριμένες δεξιότητες ενώ παράλληλα πρέπει να στηρίξει τους εργαζόμενους σε διοικητικές θέσεις με αντίστοιχες εκπαιδεύσεις. Για να ολοκληρωθεί βεβαία αυτή η προσπάθεια πρέπει να συνοδευτεί από μία αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα η οποία για να επιτευχθεί πρέπει να έχει την στήριξη της διοίκησης. Για αυτούς τους λόγους, θα ήταν επίσης ορθό να γίνει μία προσπάθεια εύρεσης μίας θέσης εργασίας μέσα στην εταιρεία για τον διευθυντή όπου θα μπορεί να εργάζεται και να συναναστρέφεται με ταξιδιωτικούς πράκτορες και πελάτες, ωστόσο θα εργάζεται μόνος χωρίς να εποπτεύει κάποια ομάδα.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ιωάννα Φλώρου είναι τελειόφοιτη του μεταπτυχιακού προγράμματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και απόφοιτη του τμήματος Ψυχολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου. Κατά την διάρκεια των σπουδών της έχει παρακολουθήσει πολλά σεμινάρια μεταξύ των οποίων και ένα θερινό πρόγραμμα οργανωσιακής συμπεριφοράς στο London School of Economics & Political Sciences. Έχει ασχοληθεί με τον εθελοντισμό και πρόσφατα ολοκλήρωσε την θητεία της ως μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Ευρωπαϊκού Συλλόγου Φοιτητών Ψυχολογίας (European Federation of Psychology Student Associations, EFPSA). Έχει εργαστεί στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εργοστασίου παραγωγής τροφίμων ενώ πρόσφατα ολοκλήρωσε την πρακτική της άσκηση στο HR της Johnson & Johnson Hellas S.A.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

