



ADVANCED COACHING



**CASE
STUDY**

ΣΤΡΙΜΩΓΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ Α ΓΩΝΙΑ

Διαχείριση Κρίσης | Απολύσεις | Engagement



του Γιάννη Κουτσουμάρη - Managing Partner, inwards

Εισαγωγή:

Κάθε σύστημα (οργανισμός, χώρα, οικογένεια ή εταιρεία) χαρακτηρίζεται από το συναίσθημα που επικρατεί, και συνειδητά ή μη, είναι εκείνο που καθορίζει:

- τη ζωή των ανθρώπων (εργαζομένων, μελών, πολιτών) και τον τρόπο που σχετίζονται – εγγενής διάσταση,
- τη δυνατότητα οικονομικής ή κοινωνικής επιτυχίας του στο παρόν – εξωτερική διάσταση
- την οργάνωση στο παρόν και την προοπτική για το μέλλον – συστημική διάσταση

Σε περιόδους δύσκολων αποφάσεων και αλλαγών για το σύστημα, η **διαχείριση της κρίσης σε μεγάλο βαθμό έχει στόχο τη διαχείριση των συναισθημάτων**. Και οι επιχειρήσεις δεν αποτελούν εξαίρεση. Σ' αυτό το πλαίσιο, η **εξουδετέρωση της αγωνίας είναι μια απαραίτητη νίκη**.



Η περίπτωση:

Πρόσφατα δούλευα με έναν διευθύνοντα σύμβουλο και επιχειρηματία, ο οποίος είχε αποφασίσει να προχωρήσει σε ένα αριθμό απολύσεων και με είχε προσλάβει για θέματα επικοινωνίας και engagement.

Παρότι ο επιχειρηματίας εξέταζε το ενδεχόμενο, να καθυστερήσει κάποιους μήνες η υλοποίηση της απόφασης, για τεχνικούς λόγους (και όχι μόνο – θα προσέθετα εγώ), εντούτοις διαπιστώνοντας τα σημάδια εντροπίας, καταλήξαμε ότι το βασικό μέλημα ήταν η συναισθηματική μετακίνηση των εργαζομένων και του οργανισμού ένα βήμα μπροστά.

Το πέρασμα από την αγωνία και το θυμό στο φόβο επιλέχτηκε ως το πιο λειτουργικό και ρεαλιστικό.

Πριν προλάβουμε να ολοκληρώσουμε το στάδιο του επικοινωνιακού σχεδιασμού, μια άτυπη ομάδα στελεχών μέσου επιπέδου, με σύνδεσμο στο Δ.Σ, διέρρευσε την απόφαση των απολύσεων.

Επικράτησε αγωνία και θυμός. Όλοι βρέθηκαν σε σύγχυση.

Στις, ολονύκτιες, συνεδρίες μας αποφασίστηκε ότι ο σχεδιασμός έπρεπε να αλλάξει ριζικά ως εξής:

1. **Ο επιχειρηματίας** ανακοινώνει τις απολύσεις άμεσα, ώστε να «γυρίσει» το συναίσθημα:

a. **από την αγωνία στην αβεβαιότητα, για τους πολλούς**, που δεν θα επηρεάζονταν

b. **από την αγωνία στο φόβο, για τους λίγους**, που θα έχαναν τη δουλειά τους.

Έτσι δημιουργούσαμε τις συνθήκες ώστε οι άνθρωποι να μετακινηθούν σε συναισθήματα χαμηλότερης έντασης, και μεγαλύτερης διάρκειας, για να πάρουμε χρόνο και να δώσουμε μια ανάσα.

2. **Με το συντονισμό του HR**, η διοικητική ομάδα δημιουργεί γενικό πλάνο δράσης και επικοινωνίας: α) ομαδικό για όλους τους εργαζόμενους, β) ομαδικό για όλους όσους θα επηρεάζονταν και γ) ατομικό για όσους θα επηρεάζονταν, ώστε η διοίκηση να καταλάβει τις ιδιαιτερότητες της ζωής κάθε ανθρώπου και να τις συμπεριλάβει στο ατομικό σκέλος του πλάνου υποστήριξης.

Έτσι αυξάναμε το επίπεδο της ασφάλειας των ανθρώπων, μειώναμε την αβεβαιότητα και εδραιώναμε ένα μαχητό επίπεδο φόβου αποφεύγοντας μεγάλο μέρος του πόνου.

3. **Τα μέλη του Δ.Σ «δουλεύουν»:**

↳ **το δικό τους συναίσθημα σε ατομικές συνεδρίες με ειδικό σύμβουλο** - οι διευθυντές που διαχειρίζονται την επικοινωνία τέτοιων αποφάσεων δεν βγαίνουν αλώβητοι από τη διαδικασία, όπως πιστεύεται και

- **το συλλογικό όραμα της επόμενης μέρας**, για κείνους που παραμένουν, και μάλιστα, με αυξημένο φορτίο. Αυτό το στάδιο είναι κρίσιμο ώστε να αποτραπεί το αρνητικό σπιράλ που δημιουργείται όταν αυτοί που μένουν, δεν αλλάζουν συναίσθημα και στην ουσία «μένουν με τον καημό αυτών που έφυγαν».

Τα αποτελέσματα ξεπέρασαν τις προσδοκίες μας.
Το feedback από τους ανθρώπους ήταν πως το ίδιο συνέβη και με τις δικές τους!

Όσοι δεν επηρεάστηκαν, έπαψαν να χάνουν τον ύπνο τους καθημερινά και άρχισαν να προετοιμάζονται για τα νέα τους αυξημένα καθήκοντα.

Εκείνοι που βρέθηκαν στη δύσκολη θέση, μπόρεσαν να εστιάσουν στην ανασφάλεια και το φόβο για το μέλλον, μέσα από μια πολύ πιο ρεαλιστική και δημιουργική διεργασία, πρακτικά και νοητικά. Απαλλαγμένοι -κατά το δυνατό- από την αρχική αγωνία και το θυμό, και με την ενεργό, εξατομικευμένη, στήριξη της εταιρείας, άρχισαν να εστιάζουν την προσοχή τους στο σχέδιο για το μέλλον. Κάποιοι, το βρήκαν έως και χρήσιμο για τη ζωή τους...

Τα συμπεράσματα και τα μαθήματα ήταν πολλά - ευτυχώς λιγότερα από τα παθήματα. Και παρότι χρειάστηκε ν' αντιμετωπιστεί μια κρίση μέσα στην κρίση, η εταιρεία κατάφερε να κρατήσει καθαρά τα τζάμια στο παράθυρο που «βλέπει» στην κοινωνία.

Αυτή ήταν μια περίπτωση θετικής διαχείρισης της αγωνίας.



Τα συναισθήματα κρύβουν ενέργεια, και, όπως με όλες τις μορφές ενέργειας, ο σκοπός και ο τρόπος χρήσης τους είναι που ευθύνονται για τα αποτελέσματα

Υπάρχουν φορές που η ηγεσία μπορεί να χρησιμοποιήσει τη δύναμη των τυπικών ή άτυπων μορφών επικοινωνίας για να επηρεάσει το κοινό αίσθημα ή να «επιβάλλει» ένα συναίσθημα (φόβο, ενθουσιασμό, κ.λ.π) με στόχο στη συνέχεια να χειριστεί (εκμεταλλευτεί) τον αντίκτυπό του.

Τέτοιου είδους πρακτικές, πέραν της ηθικής εναντίωσης που μπορεί να εγείρουν, παρουσιάζουν και τεχνικούς κινδύνους γιατί:

- **δεν υπάρχουν κανόνες «συναισθηματικού προγραμματισμού»,**
- **μπορεί να εμφανίσουν παρενέργειες** που δεν μπορούν να προβλεφθούν παρά μόνο μερικώς και, πάντως, δύσκολα από εξωτερικούς συμβούλους,
- **σε τέτοιου είδους περιπτώσεις οι ηγέτες ελέγχονται** για την αυθεντικότητα, την ακεραιότητα και την ικανότητα συσπείρωσης των εργαζομένων, κάτι που αποτελεί σημαντικό ζητούμενο στις μέρες μας, όχι μόνο για τους εργαζόμενους και την κοινωνία, αλλά και για τους μετόχους κι εκείνους που κρίνουν το έργο του ηγέτη.

Επίλογος:

Η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη, ως μέρος της ικανότητας για επιτυχία, φαίνεται να μην είναι κατανοητή σε πολλούς ανθρώπους που βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στην πολιτική, τα επαγγέλματα και τους φορείς.

Αναγνωρίζω πόσο δύσκολο είναι να εξηγηθεί και να συνδεθεί **ένα άυλο και δυναμικό ψυχολογικό επίπεδο**, με το **απτό και στατικό bottom line** μιας **επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν συνδυάζεται με την απουσία βιώματος.**

Έτσι παραμένει τυφλό σημείο, για πολλούς, η επαφή με αυτό το μέρος των δυνατοτήτων τους. Αποτέλεσμα, είναι να χάνονται γρήγορες νίκες, ή να δημιουργείται μια ροπή προς στην ίδια κατηγορία λαθών, όπως στην κρίσιμη περιοχή της σύνδεσης των ανθρώπων με τον οργανισμό –engagement - σε περίοδο κρίσης.

Για την ανάδειξη του θέματος, έχω δημοσιεύσει στο προσωπικό μου profile στο LinkedIn, άρθρα με παραδείγματα από την πολιτική και την κοινωνική ζωή, που συνδέουν τη συναισθηματική νοημοσύνη με την ηγεσία και τις αποφάσεις της, σε μορφή case study.

Πρόκειται για περιπτώσεις που όλοι μας έχουμε παρακολουθήσει (άρα εμπλακεί συναισθηματικά), και έχουμε μια κοινή βάση κατανόησης.

Έτσι, μπορούμε να συνδέσουμε και να συνθέσουμε μια **θεωρία γεμάτη οξυγόνο** με μια **πράξη που βρίσκεται, για χρόνια, σε αποσυμπίεση.**