



EARTHE

Δραστηριότητα 2

Ψηφιακή εργαλειοθήκη για την ανάπτυξη καινοτόμου προγράμματος σπουδών και μεθοδολογιών

Ενότητα 5 – Ηγεσία

Μέθοδος - Ανάλυση στυλ ηγεσίας

Μελέτη περίπτωσης

Ενότητα 5 – Ηγεσία

Μελέτη περίπτωσης 1 – Ανάλυση στυλ ηγεσίας

Συναφής μέθοδος – Ανάλυση στυλ ηγεσίας

Πλαίσιο και υπόβαθρο

Η EcoBridge είναι μια κοινωνική επιχείρηση στη Θεσσαλονίκη που αναπτύσσεται ραγδαία. Απασχολεί 24 ενήλικες, ηλικίας 23–59 ετών, οι οποίοι υλοποιούν προγράμματα εκπαίδευσης του κοινού σε θέματα περιβάλλοντος. Η ομάδα αποτελείται από εκπαιδευτές/τριες, μηχανικούς και στελέχη μάρκετινγκ, πολλοί εκ των οποίων προσλήφθηκαν μετά την ολοκλήρωση προγράμματος κατάρτισης της ΕΕ σε πράσινες δεξιότητες. Μέχρι πρόσφατα, το προσωπικό βασιζόταν σε αυθόρμητους τρόπους επικοινωνίας, οι οποίοι συχνά δεν ήταν αποτελεσματικοί, καθώς δεν διέθεταν προηγούμενη εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας. Για να στηρίξει τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη της επιχείρησης και τη διατήρηση ικανών συνεργατών, η EcoBridge συνεργάστηκε με μια τοπική ΜΚΟ εκπαίδευσης ενηλίκων, δοκιμάζοντας ένα πρόγραμμα ανάλυσης ηγετικών στυλ και δεξιοτήτων (μοντέλο Κόκκινο–Κίτρινο–Πράσινο–Μπλε).

Πρόβλημα / Πρόκληση

Οι συζητήσεις για τα έργα ήταν συχνά τεταμένες και οδηγούσαν σε περιορισμένα αποτελέσματα. Τα μέλη με πιο «κόκκινο» στυλ επιθυμούσαν γρήγορες αποφάσεις, ενώ εκείνα με πιο «μπλε» προφίλ ζητούσαν λεπτομερή ανάλυση των δεδομένων. Τα «πράσινα» άτομα προσπαθούσαν να διατηρήσουν την ομαλή συνεργασία, ενώ τα «κίτρινα» δημιουργικά μέλη ένιωθαν ότι η φωνή τους δεν ακουγόταν. Οι προθεσμίες δεν τηρούνταν, καθώς οι εργασίες μεταβιβάζονταν χωρίς σαφή ανάθεση και έλεγχο. Οι συνεντεύξεις εξόδου αποκάλυψαν ότι η δυσαρέσκεια προερχόταν κυρίως από τη «χημεία της επικοινωνίας» και όχι από τον φόρτο εργασίας. Αντί για αυστηρούς κανόνες, η διοίκηση εφάρμοσε μια παρέμβαση που θα βοηθούσε τα μέλη της ομάδας να κατανοούν καλύτερα ο ένας τον άλλον.

Ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν / Μέθοδος που εφαρμόστηκε

Η ΜΚΟ υλοποίησε ένα πρόγραμμα τριών συνεδριών:



EARTHE

- Προσομοίωση σύγκρουσης χρωμάτων – μικτές ομάδες εργάστηκαν πάνω σε ένα φανταστικό σενάριο χρηματοδοτικής κρίσης και στη συνέχεια συζήτησαν τις συμπεριφορικές τριβές και τις δυνατότητες συνεργασίας που προέκυψαν.
- «Καθρέφτης» στυλ – Εργαστήριο Ανατροφοδότησης – το προσωπικό συνέκρινε την προσωπική του αυτοαξιολόγηση με τις ανώνυμες απόψεις των συναδέλφων του, αναδεικνύοντας τυφλά σημεία και λανθασμένες υποθέσεις.
- Ηγεσία με χρώμα – οι εργαζόμενοι εξάσκησαν την ηγεσία σε σύντομες δοκιμασίες, υπερτονίζοντας το χρώμα που τους είχε ανατεθεί, και στη συνέχεια αναστοχάστηκαν για το πόσο κατάλληλη ήταν η προσέγγιση σε σχέση με την κατάσταση.

Καθ' όλη τη διάρκεια, η συντονίστρια τόνισε τη σημασία της ευελιξίας: κάθε άτομο διαθέτει μια ολόκληρη παλέτα συμπεριφορών και όχι μία μόνο απόχρωση.

Αποτελέσματα και αντίκτυπος

Τρεις μήνες μετά την εφαρμογή του προγράμματος, η EcoBridge παρατήρησε αξιοσημείωτες βελτιώσεις. Οι συναντήσεις για τα έργα έγιναν αισθητά πιο αποτελεσματικές, καθώς η μέση διάρκειά τους μειώθηκε από 140 σε 85 λεπτά. Τα μέλη της ομάδας άρχισαν να εκφράζουν ξεκάθαρα τις ανάγκες τους (π.χ. «Πρώτα οι μπλε λεπτομέρειες, μετά η κόκκινη απόφαση»), γεγονός που διευκόλυνε τη ροή και την ολοκλήρωση των εργασιών. Παράλληλα, η ανάληψη ευθύνης βελτιώθηκε σημαντικά: περισσότερες από οκτώ στις δέκα εργασίες ολοκληρώνονταν σωστά από την πρώτη προσπάθεια, σε σύγκριση με περίπου έξι στις δέκα πριν από το πρόγραμμα. Το ψυχολογικό κλίμα επίσης βελτιώθηκε ουσιαστικά. Το ποσοστό του προσωπικού που ένιωθε ότι οι ανάγκες του ακούγονται αυξήθηκε από 48% σε 81%. Επιπλέον, η καθημερινή επικοινωνία έγινε πιο σαφής και πρακτική, καθώς τα μέλη της ομάδας άρχισαν να συνοδεύουν τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με σύντομες χρωματικές ενδείξεις, όπως «Μπλε λεπτομέρειες» ή «Πράσινος έλεγχος ευεξίας», μειώνοντας τις παρερμηνείες. Δημιουργήθηκαν επίσης φυσικές συνεργασίες μεταξύ ατόμων με διαφορετικά χρώματα, για παράδειγμα ένα «κόκκινο» προσανατολισμένο στα αποτελέσματα με ένα «πράσινο» προσανατολισμένο στην αρμονία, ώστε να εξισορροπείται ο ρυθμός και η ενσυναίσθηση στα κοινοτικά έργα. Τέλος, το ποσοστό των εργαζομένων που σκέφτονταν να παραιτηθούν μειώθηκε σημαντικά, από περίπου ένα στα τέσσερα άτομα σε λιγότερο από ένα στα δέκα, υποδηλώνοντας μεγαλύτερη δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία.



Διδάγματα

Μια παιγνιώδης και ουδέτερη μεταφορά, όπως τα χρώματα, μειώνει την αμυντικότητα απέναντι στην ανατροφοδότηση για τη συμπεριφορά. Η πρακτική εξάσκηση σε πραγματικό χρόνο, σε συνδυασμό με αναστοχασμό (π.χ. προσομοιώσεις και σύντομες προκλήσεις ρόλων), ενισχύει την κατανόηση πολύ περισσότερο από μια απλή διάλεξη. Επιπλέον, η αντίληψη των συναδέλφων μπορεί να διαφέρει από την αυτοαντίληψη· η ανάδειξη αυτού του χάσματος λειτουργεί ως καταλύτης για την ανάπτυξη.

Βασικοί παράγοντες επιτυχίας

Συμμετοχή ολόκληρης της ομάδας, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών/τριών – σηματοδοτεί ψυχολογική ασφάλεια.

Δομημένες ερωτήσεις απολογισμού που συνδέουν τη συζήτηση για το στυλ με συγκεκριμένες ροές εργασίας.

Οπτικές υπενθυμίσεις (χρωματιστά σήματα στα γραφεία, κοινόχρηστος «πίνακας παλέτας») κρατούν ζωντανό το συγκεκριμένο λεξιλόγιο μετά την εκπαίδευση.

Προκλήσεις που προέκυψαν και πώς αντιμετωπίστηκαν

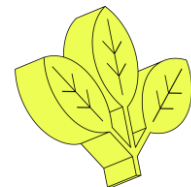
Ο αρχικός σκεπτικισμός («άλλο ένα τεστ προσωπικότητας») αντιμετωπίστηκε με την άμεση σύνδεση των χρωμάτων με τα πραγματικά προβλήματα του έργου και όχι με αφηρημένες θεωρίες.

Η τάση των πιο δραστήριων «κόκκινων» και «κίτρινων» χρωμάτων να κυριαρχούν στις δραστηριότητες μετριάστηκε από τον/τη συντονιστή/τρια, ο οποίος/α χρησιμοποίησε χρονικούς περιορισμούς και έδινε πρώτα τον λόγο στα «μπλε» και «πράσινα» μέλη κατά τις αναστοχαστικές συζητήσεις.

Ο φόβος για τις «ταμπέλες» μειώθηκε με τη συνεχή υπενθύμιση ότι οι άνθρωποι προσαρμόζουν το χρώμα τους ανάλογα με το πλαίσιο και ότι η συζήτηση αφορά τις συμπεριφορές, όχι την προσωπική ταυτότητα.

Υλοποίηση / Συστάσεις για εκπαιδευτές/τριες

Χρησιμοποιήστε το μοντέλο των χρωμάτων από νωρίς σε διεπιστημονικές ή πολυγενεακές ομάδες ενηλίκων, ώστε να δημιουργηθεί ένα κοινό λεξιλόγιο.



EARTHE

Συνδυάστε τουλάχιστον μία βιωματική δραστηριότητα (π.χ. «Σύγκρουση χρωμάτων») με έναν κύκλο ανατροφοδότησης (π.χ. «Καθρέφτης στυλ») για να εδραιωθεί η μάθηση.

Προσφέρετε στους/στις συμμετέχοντες/ουσες οπτικό υλικό για χρήση στον χώρο εργασίας — όπως μικρές «κάρτες παλέτας», που μπορούν να έχουν μπροστά τους κατά την καθημερινή συνεργασία.

Επανέλθετε στα χρώματα σε μεταγενέστερες ενότητες (π.χ. διαχείριση συγκρούσεων), ώστε να ενισχυθεί η μεταφορά και η πρακτική εφαρμογή.

Τονίστε ότι ο στόχος δεν είναι η κατηγοριοποίηση των ανθρώπων, αλλά η καλλιέργεια προσαρμοστικότητας και αποτελεσματικής συνεργασίας.