



**EARTHE**

# **Δραστηριότητα 2**

## **Ψηφιακή εργαλειοθήκη για την ανάπτυξη καινοτόμου προγράμματος σπουδών και μεθοδολογιών**

**Ενότητα 5 – Ηγεσία**

**Μέθοδος – Ανατροφοδότηση 360° για ηγέτες**

**Μελέτη περίπτωσης**

## Ενότητα 5 – Ηγεσία

# Μελέτη Περίπτωσης – Από τα Δεδομένα στη Δράση: Πώς ένας μαραθώνιος 60 λεπτών μετέτρεψε την ανατροφοδότηση σε βελτίωση

## **Συναφής Μέθοδος – Ανατροφοδότηση 360° για ηγέτες Πλαίσιο και υπόβαθρο**

Η «BridgeForward Co-op» είναι μια κοινωνική επιχείρηση στη Δανία, που απασχολεί ενήλικες στη μέση της επαγγελματικής τους πορείας (32–58 ετών), οι οποίοι λαμβάνουν επανακατάρτιση για μετάβαση από τον τομέα της μεταποίησης σε υπηρεσίες κυκλικής οικονομίας. Μετά την πιλοτική εφαρμογή μιας έρευνας ανατροφοδότησης 360°, η ομάδα μάθησης του συνεταιρισμού διαπίστωσε ότι οι συμμετέχοντες/ουσες χρειάζονταν πιο δομημένη υποστήριξη, ώστε να μετατρέπουν τις ακατέργαστες αναφορές σε απτά σχέδια αλλαγής συμπεριφοράς. Για τον λόγο αυτό, ενσωμάτωσαν τον Μαραθώνιο Καθορισμού Στόχων στο εξάμηνο πρόγραμμα ηγεσίας τους.

## **Πρόβλημα / Πρόκληση**

Η αρχική ανατροφοδότηση παρήγαγε χρήσιμες γνώσεις, αλλά δεν οδήγησε σε ουσιαστική συνέχεια. Οι ηγέτες ολοκλήρωναν τις συνεδρίες με γενικές προθέσεις, όπως «να ακούω περισσότερο» ή «να είμαι πιο αποφασιστικός/ή», όμως τρεις μήνες αργότερα η παρατήρηση από ομοτίμους έδειξε ελάχιστη αλλαγή. Η πρόκληση ήταν η **μετατροπή της γνώσης από την ανατροφοδότηση σε συγκεκριμένες, υπεύθυνες δεσμεύσεις – με γρήγορο και βιώσιμο τρόπο.**

## **Ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν / Μέθοδος που εφαρμόστηκε**

Οι συντονιστές/τριες πραγματοποίησαν έναν **Μαραθώνιο Καθορισμού Στόχων** αμέσως μετά τις ατομικές 360° συζητήσεις απολογισμού:

1. Τρεις σταθμοί – Διευκρίνιση, Έλεγχος Αντοχής, Λογοδοσία – στελεχωμένοι από βοηθούς συντονιστές/τριες.



**EARTHE**

2. Πρότυπα με χρωματική κωδικοποίηση για συντομία (μία πρόταση) και μετρήσιμους δείκτες (π.χ. «δύο ερωτήσεις ελέγχου ανά συνάντηση με πελάτη»).
3. Συνεργάτες λογοδοσίας σημείωναν σε δελτίο παρακολούθησης 60 ημερών και καταχωρούσαν υπενθυμίσεις στο ημερολόγιο επιτόπου.

### **Αποτελέσματα και αντίκτυπος**

- Το **100% των συμμετεχόντων/ουσών** αποχώρησε με έναν υπογεγραμμένο και χρονικά προσδιορισμένο στόχο SMART.
- Μετά από 60 ημέρες, το 78% ανέφερε μερική ή πλήρη επίτευξη του στόχου, ενώ οι συνάδελφοι επιβεβαίωσαν ορατές αλλαγές στη συμπεριφορά (όπως αποστολή ημερήσιας διάταξης και πιο δομημένες αναθέσεις).
- Οι δείκτες αποτελεσματικότητας των συναντήσεων βελτιώθηκαν: η μέση διάρκειά τους μειώθηκε κατά 17% και η τήρηση της ημερήσιας διάταξης αυξήθηκε στο 89%.
- Οι ποιοτικές συνεντεύξεις ανέδειξαν υψηλότερο επίπεδο ψυχολογικής ασφάλειας: οι ηγέτες ήταν «λιγότερο αμυντικοί» και «πιο πρόθυμοι να δοκιμάσουν νέες συμπεριφορές».

### **Διδάγματα**

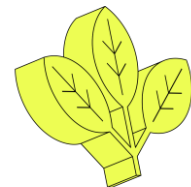
Η ταχύτητα και η δομημένη διαδικασία υπερισχύουν του παρατεταμένου προσωπικού αναστοχασμού — η δυναμική έχει σημασία.

Η εμπλοκή των συναδέλφων στη διατύπωση των στόχων ενισχύει τη σαφήνεια και την προσωπική ευθύνη.

Οι μικρές, παρατηρήσιμες συμπεριφορές (π.χ. «κάνε πρώτα ανοιχτές ερωτήσεις») είναι πιο εύκολο να αποτυπωθούν στη μνήμη από τα αφηρημένα χαρακτηριστικά («ενδυνάμωση»).

### **Βασικοί παράγοντες επιτυχίας**

Σαφώς καθορισμένη εναλλαγή τριών σταθμών που διατηρεί την ενέργεια και την εστίαση. Απλά οπτικά πρότυπα που αποτρέπουν τη «φλυαρία» στη διατύπωση των στόχων. Άμεσος προγραμματισμός επακόλουθων ελέγχων για τη διασφάλιση της δέσμευσης.



**EARTHE**

### ***Προκλήσεις που προέκυψαν και πώς αντιμετωπίστηκαν***

Υπερβολικά φιλόδοξοι στόχοι: Ορισμένοι ηγέτες έθεσαν στόχους υπερβολικά υψηλούς. Οι εκπαιδευόμενοι/ες στον σταθμό «Έλεγχος Αντοχής» παρενέβησαν, προσαρμόζοντάς τους σε ρεαλιστικό επίπεδο για διάστημα 60 ημερών.

Δυσκολία στην ανάληψη ευθύνης: Οι συμμετέχοντες/ουσες δίσταζαν να «ελέγξουν» τους συναδέλφους τους. Οι συντονιστές/τριες επαναπροσδιόρισαν τον ρόλο των συνεργατών ως υποστηρικτικό και όχι ως ελεγκτικό.

Υπερβάσεις χρόνου: Στα πρώτα πιλοτικά προγράμματα, οι καθυστερήσεις αντιμετωπίστηκαν με την προβολή ενός ορατού ρολογιού αντίστροφης μέτρησης και με έναν διακριτικό ήχο κατά την εναλλαγή των σταθμών.

### ***Υλοποίηση / Συστάσεις για εκπαιδευτές/τριες***

- Ενσωματώστε τον μαραθώνιο αμέσως μετά την ανατροφοδότηση 360° - αξιοποιήστε τη στιγμή όσο οι πληροφορίες είναι ακόμη φρέσκες.
- Περιορίστε τους στόχους σε μία συμπεριφορά με ουσιαστική επίδραση ανά ηγέτη, δίνοντας προτεραιότητα στο βάθος και όχι στο εύρος.
- Χρησιμοποιήστε έγχρωμα ή εικονογραφημένα πρότυπα για ομάδες με χαμηλό επίπεδο γραμματισμού, εστιάζοντας στο «Τι, πότε, πώς μετράμε;».
- Προγραμματίστε μια ομαδική συνάντηση αναπροσαρμογής μετά από 60 ημέρες, ώστε να ενισχυθούν οι κύκλοι μάθησης.