

Μελέτη Περίπτωσης

Δώστε στον συνάδελφό σας τη βαθμολογία που του αξίζει - ή αυτή που θέλει;

Από τους Anthony J. Mayo, Joshua D. Margolis, and Amy Gallo
Harvard Business Review, January-February 2020, pp. 140-145.

Η ΕΚΚΙΝΗΣΗ

«Είσαι πάντα αξιόπιστος», είπε η Nisha Nayad στον συνάδελφό της Mark Cruz καθώς έμπαινε στην αίθουσα συσκέψεων. «Έφτασα εδώ πριν από ένα λεπτό», απάντησε ο Mark, χαμογελώντας καθώς άνοιγε το γεύμα του. Κοίταξαν και οι δύο το ρολόι στον τοίχο και γέλασαν. «Νομίζω ότι είμαστε οι μόνοι δύο άνθρωποι στη Ness που έρχονται νωρίς στη δουλειά», είπε η Nisha. «Χαίρομαι που είσαι σε αυτή την ομάδα».

Η ακρίβεια δεν ήταν μεγάλο μέρος της κουλτούρας στην εταιρεία παιχνιδιών Ness Entertainment¹, επομένως δεν ενοχλούσε τη Nisha που ο συνάδελφός της Ben Lassner δεν είχε φτάσει ακόμα λίγα λεπτά μετά το μεσημέρι. Οι τρεις τους συνήθως δεν δούλευαν μαζί, αλλά ήταν έτοιμοι να το κάνουν. Ως μέλη του Συμβουλίου Καινοτομίας της Ness, μια ομάδα που επιλέχτηκε από όλη την εταιρεία για να συνεργαστεί απευθείας με την εκτελεστική επιτροπή για την ανάπτυξη προτάσεων για επεκτάσεις γραμμών και νέους τίτλους, τους είχε δοθεί μια νέα, εξαιρετικά σημαντική ανάθεση – για την οποία η Nisha, αναπληρώτρια διευθύντρια επιχειρηματικής ανάπτυξης, ήταν ενθουσιασμένη.

Η Nisha, ο Mark και ο Ben οργανώθηκαν γρήγορα μια εβδομάδα νωρίτερα για να καταρτίσουν ένα πλάνο εργασίας για την ανάλυση των δεδομένων των πελατών και την ανταγωνιστική αγορά για ένα από τα πιο καυτά παιχνίδια της Ness, το Sokontia, ώστε να μπορούν να επιλέξουν την κατάλληλη συνέχεια και το χρονοδιάγραμμα για μία επόμενη έκδοση (sequel) του Sokontia.

Η Nisha ήταν ευχαριστημένη και με τα δύο άλλα μέλη της ομάδας της.² Ο Mark, αναπληρωτής διευθυντής μάρκετινγκ, είχε εξαιρετική φήμη. Και ο Ben, ένας μηχανικός ποιοτικού ελέγχου, ήταν φίλος από τότε που είχαν γνωριστεί κατά τη διάρκεια του προσανατολισμού νέου υπαλλήλου. Εξακολουθούσαν να συναντιούνται για μεσημεριανό γεύμα κάθε τόσο και επειδή βρίσκονταν στην ίδια βαθμίδα σε διαφορετικές λειτουργίες, συχνά αντάλλαζαν σημειώσεις και συμβουλές για τη δουλειά τους στη Ness.

Στις 12:10 ο Ben μπήκε στο δωμάτιο ζητώντας συγγνώμη. «Έχει περάσει ήδη μια μέρα. Μια εβδομάδα, αλήθεια. Κάναμε έλεγχο ποιότητας στις Ημέρες των Ιπποτών (Knight Days)», είπε, αναφερόμενος σε ένα από τα παλαιότερα προϊόντα της Ness, που θα κυκλοφορούσε σύντομα σε νέα έκδοση. «Και ξέχασα ότι είχαμε συνάντηση για μεσημεριανό. Θα φέρω το φαγητό μου. Μη διστάσετε να ξεκινήσετε χωρίς εμένα.»

Όταν επέστρεψε, η Nisha άρχισε να μοιράζεται αυτά που είχε βρει στην αρχική της ανασκόπηση των δεδομένων για τους πελατών του Sokontia. «Γεμίζει ξεκάθαρα ένα

κενό», είπε. "Το σενάριο είναι πολύ πετυχημένο και παρόλο που τα γραφικά λαμβάνουν μερικές ανάμεικτες κριτικές, νομίζω ότι υπάρχει δυνατότητα για πρώιμη επέκταση." «Συμφωνώ», είπε ο Mark. Επειδή ασχολούνταν με το μάρκετινγκ, είχε αναλάβει το αρχικό καθήκον να διαβάσει τις κριτικές χρήσης από τους influencers. «Μερικοί αναθεωρητές μιλούν ήδη για το πώς μπορεί να μοιάζει ένα 2.0. Είδατε το αρχείο που έστειλα με τα κύρια σημεία;» Γύρισε το laptop του προς το μέρος τους για να δείξει το αρχείο. Η Nisha το είχε διαβάσει προσεκτικά το προηγούμενο βράδυ. «Πότε το έστειλες αυτό;» ρώτησε ο Ben κοιτάζοντας την οθόνη. «Την Τετάρτη», απάντησε ο Mark. «Ω, σωστά», είπε ο Ben, παίρνοντας μια μπουκιά από το σάντουιτς του. «Απλώς πρέπει να δούμε πώς όλα αυτά επικαλύπτονται με τα στατιστικά στοιχεία χρήσης.» «Ακριβώς», είπε ο Mark. Έγνεψε με προσμονή, αλλά ο Ben συνέχισε να τρώει.

Η Nisha ήταν μπερδεμένη. Είχαν συμφωνήσει ότι ο Ben θα έκανε την αρχική ανάλυση αυτών των στατιστικών. «Δεν κοιτάξεις τη χρήση;» ρώτησε ο Mark, με ένδειξη εκνευρισμού στη φωνή του. «Διάβασες τίποτε από αυτά που στείλαμε;» «Όχι ακόμα», παραδέχτηκε ο Ben. «Υποθέτω, ας σε ενημερώσουμε τότε», είπε ο Mark λακωνικά. Η Nisha ήταν επίσης ενοχλημένη και αναρωτήθηκε αν έπρεπε να πει κάτι. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της Ness διψούσε για σχόλια από ομοιόβαθμους.

Μετά από παρότρυνση της διευθύνουσας συμβούλου, Martine Skoll, η εταιρεία είχε αναπτύξει δύο πρωτοβουλίες με στόχο να κάνει τους ανθρώπους να είναι πιο ειλικρινείς και άμεσοι μεταξύ τους: η πρώτη αφορούσε σε εκπαίδευση για δύσκολες συζητήσεις και η δεύτερη μια εφαρμογή που έδινε τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να υποβάλουν αξιολογήσεις και σύντομα σχόλια ανατροφοδότησης απευθείας στα άλλα μέλη της ομάδας για την απόδοσή τους.

Προς το τέλος της συνάντησης η Nisha πήρε κουράγιο και ρώτησε τον Ben, όσο πιο ήρεμα μπορούσε, **«Γιατί δεν έκανες αυτό που είπες ότι θα κάνεις;»** Ο Ben δίστασε λίγο, αλλά είχε περάσει και αυτός την ίδια εκπαίδευση, οπότε μάλλον ήξερε ότι έπρεπε να δείξει ότι νοιάζεται χωρίς να θυμώσει. «Δεν ασχολήθηκα. Λάθος μου. Μία μέρα αφότου έμαθα για αυτό το έργο, με έβαλαν υπεύθυνο για τον έλεγχο ποιότητας του Knight Days. Με ξεζούμισε κι εμένα και την ομάδα μου. Είμαστε υποστελεχωμένοι από τον Μάιο. Δεν θα εμφανιστώ ξανά τόσο απροετοίμαστος. Το υπόσχομαι.»

Ο Ben έφυγε και η Nisha περπάτησε με τον Mark προς το ασανσέρ. «Έχω πάρει μέρος σε πάρα πολλά έργα με ανθρώπους που περιμένουν από μένα να κάνω τη δουλειά τους», είπε ο Mark. «Δεν επιτρέπουμε να συμβαίνει εδώ κάτι τέτοιο».³ Η Nisha συμφώνησε με τον Mark, αλλά γνώριζε επίσης ότι ο Ben ήταν πιθανότατα σε δύσκολη θέση. Η προϊστάμενή του είχε τη φήμη ότι κρατούσε την ομάδα της σε εξαιρετικά υψηλό επίπεδο. Άλλωστε, δεν έχει ο καθένας μας χάσει προθεσμίες κατά καιρούς; Ο Ben δεν υπήρξε ποτέ αναξιόπιστος όταν δούλευαν μαζί σε μικρά έργα στο παρελθόν. Οπότε δεν ανησύχησε — όχι πραγματικά. «Τον εμπιστεύομαι», καθησύχασε τον Mark. «Θα κρατήσει τον λόγο του». «Το καλό που του θέλω», προειδοποίησε ο Mark.

ΟΧΙ ΕΚΠΛΗΞΕΙΣ

Τρεις εβδομάδες αργότερα η Nisha ήταν στο τρένο με το laptop ανοιχτό. Κατά τη διάρκεια της 45λεπτης επιστροφής της στο σπίτι, πάντα δούλευε πάνω σε κάτι. Σήμερα είχε να ασχοληθεί με την παρουσίαση για την εκτελεστική επιτροπή. Εκείνη, ο Mark και ο Ben είχαν συναντηθεί άλλες τρεις φορές και είχαν συνθέσει αυτό που ένιωθε η Nisha ότι ήταν μια στιβαρή ανάλυση και μια δυναμική πρόταση.

Όταν το Συμβούλιο Καινοτομίας θα συναντιόταν με την εκτελεστική επιτροπή την επόμενη Δευτέρα, η ομάδα επρόκειτο να προτείνει την έναρξη επέκτασης του Sokontia το συντομότερο δυνατό, σε ταχύτερο χρονοδιάγραμμα από ό,τι είχε διαχειριστεί η εταιρεία στο παρελθόν. Είχε συμφωνήσει να ενοποιήσει την παρουσίαση για την ομάδα μέχρι την επόμενη μέρα. Απλώς περίμενε τον Ben να στείλει τις δύο τελευταίες διαφάνειές του.

Ανανέωσε το email της στις 5:40 μ.μ. και μη βλέποντας τίποτα από αυτόν, έστειλε μήνυμα: «Κάποια ενημέρωση;» Είχε υποσχεθεί να στείλει τις διαφάνειές του μέχρι το τέλος της ημέρας. Μου απάντησε αμέσως με μήνυμα: «Συγγνώμη. Εάν σου στείλω τα δεδομένα, μπορείς να ετοιμάσεις εσύ τις διαφάνειες;»

Η Nisha πήρε μια βαθιά ανάσα. Πραγματικά πίστευε ότι θα τη «βγάλει καθαρή». Έγραψε, «Όχι, δεν μπορώ. Μπορείς να σταματήσεις να είσαι ηλίθιος;» Στη συνέχεια, όμως, το διέγραψε. Δεν ήθελε να κάνει τίποτα που θα έθετε σε κίνδυνο τις πιθανότητές της να εντυπωσιάσει την εκτελεστική επιτροπή. Παρόλο που ο Ben άξιζε να τιμωρηθεί για το πόσο είχε «λουφάρει» σε αυτό το έργο, εκείνη δεν μπορούσε να τσακωθεί μαζί του τώρα. Άλλωστε, οι διαφάνειές της θα ήταν σίγουρα καλύτερες.

Έστειλε μήνυμα: «Σίγουρα. Στείλε το.» ⁴ «Σου χρωστάω χάρη», απάντησε ο Ben. Σίγουρα, σκέφτηκε. Οι σκέψεις της Nisha στράφηκαν γρήγορα στη νέα εφαρμογή (App) σχολίων από ομοιόβαθμους (peers). Στη συνεδρίαση του Συμβουλίου Καινοτομίας του προηγούμενου μήνα, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είχε ανακοινώσει ότι θα έπρεπε όλοι οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιήσουν την εφαρμογή μετά τον επόμενο γύρο έργων. Έτσι, η Nisha θα έπρεπε σύντομα να βαθμολογήσει την απόδοση τόσο του Ben όσο και του Mark — σε μια κλίμακα από το 0 έως το 5 — και να βαθμολογηθεί από αυτούς. ⁵ Δεν είχε συζητηθεί στις συναντήσεις τους, αλλά ήταν στο μυαλό της — και πιθανότατα στο δικό τους μυαλό, επίσης.

Στο τρένο τώρα, σκεφτόταν να επιλέξει το μηδέν (0) δίπλα στο όνομα του Ben, αλλά μετά ένιωσε τύψεις. Ήταν φίλος της. Και το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είχε πει ότι δεν πρέπει να υπάρχουν εκπλήξεις στις βαθμολογίες, πράγμα που σημαίνει ότι τα άλλα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μοιράζονται σχόλια στην πορεία, ώστε οι άνθρωποι είτε να βελτιωθούν είτε να γνωρίζουν τι βαθμό να περιμένουν. ⁶

Έστειλε ξανά μήνυμα στον Ben: «Μπορούμε να μιλήσουμε για ένα λεπτό; Θα σε πάρω τηλέφωνο όταν φτάσω στη στάση μου». Όταν απάντησε στο τηλέφωνο, ζήτησε συγγνώμη. Τον διέκοψε: «Είναι εντάξει. Εννοώ, δεν είναι εντάξει, αλλά ήθελα να ξέρεις ότι είμαι απογοητευμένη και νιώθω ότι σε κάλυψα.» «Απλώς το άλλο μου έργο

είναι...» «Το έχεις πει πολλές φορές». Η Nisha ήταν επίτηδες σύντομη. Δεν ήθελε να κρύψει τα συναισθήματά της για αυτό.

Ο Ben έμεινε ήσυχος για ένα λεπτό. Στη συνέχεια είπε, «Είμαι πραγματικά ευγνώμων για τα πάντα. Και ελπίζω να ξέρεις ότι θα έκανα το ίδιο για σένα». *Αμφιβάλλω γι' αυτό*, σκέφτηκε η Nisha. *Και ακόμα κι αν το έκανες, δεν θα σου το ζητούσα ποτέ*. Εκείνο το βράδυ έστειλε ένα σύντομο σημείωμα στον μέντορά της από την τελευταία της δουλειά, τον Dennis Hodges: «Μπορούμε να βρεθούμε αύριο; Χρειάζομαι τη συμβουλή σου.»

ΓΙΑ ΝΑ ΕΙΜΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΗΣ

Το επόμενο πρωί η Nisha συναντήθηκε με τον Dennis σε ένα καφέ-εστιατόριο κοντά στο γραφείο του και εξήγησε τι είχε συμβεί κατά τη διάρκεια του έργου.

«Δεν είναι ότι έκανα όλη τη δουλειά του», είπε, «αλλά όταν είχε πρόβλημα με τις προθεσμίες, σίγουρα τελείωσα μερικά από αυτά που είχε ξεκινήσει. Το άλλο μέλος της ομάδας, ο Mark, έχει επίσης ενοχληθεί, αλλά δεν ήταν εξίσου επιεικής με τον Ben.⁷ Σε αντίθεση με μένα, που ενώ δεν όφειλα να κάνω τίποτα από αυτά, κάλυψα τον Ben, επειδή ήθελα αυτή η αποστολή να πάει καλά. Και θα γίνει. Είμαι βέβαιη ότι θα θριαμβεύσουμε τη Δευτέρα. Κάναμε την ανάλυση, έχουμε τα δεδομένα και η πρότασή μας είναι δυνατή».

Ο Dennis χαμογέλασε. «Δεν έχω καμία αμφιβολία. Τι σκέφτεσαι λοιπόν;»

«Είμαι πολύ αγχωμένη για αυτό το σύστημα αξιολόγησης από ομοιόβαθμους. Αν ήμουν ειλικρινής, μάλλον θα του έβαζα δύο (2)».⁸

«Τι σε εμποδίζει;» ρώτησε ο Dennis.

Η Nisha έπρεπε να το σκεφτεί για λίγο. «Δεν φαίνεται ότι είναι αποκλειστικά δικό του λάθος. Είχε πολλές άλλες υποχρεώσεις και δεχόταν μεγάλη πίεση από την προϊστάμενή του. Και γνωρίζομαστε από τότε που ξεκίνησα στη Ness. Ανησυχώ λοιπόν μήπως η χαμηλή βαθμολογία που θα του βάλω καταχωρηθεί στον φάκελό του - ειδικά από τη στιγμή που ο Mark μου είπε ότι θα του βάλει τρία (3). Ο Ben αντέχει και πιθανότατα θα το ξεπεράσει. Αλλά μπορεί, επίσης, να μου κρατήσει κακία».

«Έχεις μιλήσει απευθείας με τον Ben για αυτό;»

«Ναι, αρκετές φορές». «Τότε, λοιπόν», είπε ο Dennis, «θα του έδινα τη βαθμολογία που του αξίζει».

ΜΟΝΟ ΜΙΑ ΦΟΡΑ

Το πρωί της παρουσίασης, ο Ben ζήτησε από τη Nisha να τον συναντήσει στο καφέ κάτω από το δρόμο. Υπέθεσε ότι ήθελε να δουν μαζί τις διαφάνειές του, αφού τις ήξερε καλύτερα από εκείνον.

«Ήθελα απλώς να σε ευχαριστήσω και πάλι για όλα», είπε. «Θα παραδεχτώ ότι σχεδόν νιώθω άσχημα που το όνομά μου βρίσκεται στην παρουσίαση».

Η Nisha ήξερε ότι η ευγενική αντίδραση θα ήταν να διαμαρτυρηθεί, αλλά δαγκώθηκε. Ακολούθησε μία αμήχανη στιγμή.

«Ήταν πραγματικά δύσκολες οι τελευταίες εβδομάδες», είπε ο Ben, προσπαθώντας να αμβλύνει την ένταση. Η Nisha έγνεψε καταφατικά.

«Θα καταλάβαινα αν με βαθμολογούσες χαμηλά στην αξιολόγηση, αλλά ελπίζω να μην το κάνεις», συνέχισε. Η Nisha συνειδητοποίησε ξαφνικά γιατί είχε ζητήσει αυτή τη συνάντηση - και πλήρωσε τον καφέ της.

«Αν ήσουν στη θέση μου, θα σε κάλυπτα και θα σου έδινα ένα 5 ή τουλάχιστον ένα 4», είπε ο Ben.

«Δεν έχω αποφασίσει τι θα κάνω», απάντησε ειλικρινά.

«Όλοι έχουν τις κακές τους μέρες».

«Δουλεύουμε πάνω σε αυτό εδώ και εβδομάδες», είπε, συνειδητοποιώντας ότι ο τόνος της ήταν οξύς. Η φωνή του Ben ακούστηκε πιο ανυπόμονη. «Ξέρεις τι εννοώ. Η προϊστάμενή μου θα φρικάρει αν πάρω κακή βαθμολογία. Και ξέρω ότι ο Mark μου έβαλε τρία (3). Αν μου βάλεις πέντε (5), θα εξισορροπηθεί. Ξέρω ότι δεν το αξίζω, αλλά ελπίζω ότι μπορείς να το κάνεις αυτό για μένα, σα φίλη. Θα είναι μόνο για μία φορά.»

Ποια βαθμολογία θα έπρεπε η Nisha να δώσει στον Ben και τι θα έπρεπε να του πει;

Η ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΕΙΔΙΚΩΝ

Στον κλάδο των βιντεοπαιχνιδιών, συνήθως, σχηματίζονται διατμηματικές και βραχείας διάρκειας ομάδες για ένα συγκεκριμένο σκοπό.

Σε αυτό το περιβάλλον πρέπει να συνεργαστείτε με νέους συναδέλφους γρήγορα και εύκολα. Αυτή δεν θα είναι η τελευταία φορά που η Nisha αντιμετώπιζει μια τέτοια δυναμική ομάδα, επομένως πρέπει να ξεκαθαρίσει πώς πρέπει να διαχειρίζεται παρόμοιες καταστάσεις. Έχει διάφορα εργαλεία στη διάθεσή της. Η εφαρμογή σχολίων από ομοιόβαθμους, δεν είναι το πρώτο εργαλείο που πρέπει να χρησιμοποιήσει. Πρέπει να ξεκινήσει μιλώντας στον Ben - πολύ πιο ειλικρινά από πριν.

Είμαι βετεράνος του στρατού. Στο στρατό τέτοιου είδους εργαλεία τα αποκαλούμε "βέλη", επειδή συχνά πικραίνουν τους συναδέλφους, χωρίς απαραίτητα να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Η Nisha μπορεί να χρειαστεί να το χρησιμοποιήσει τελικά - για παράδειγμα, εάν ο Ben δεν ακούσει την άποψή της και δεν δεσμευτεί να αποτρέψει παρόμοια προβλήματα στο μέλλον. Αλλά ειδικά επειδή αυτή είναι η πρώτη φορά που την απογοητεύει, θα πρέπει να έχει μια σε βάθος συζήτηση μαζί του πριν του δώσει χαμηλή βαθμολογία.

Κατά τη διάρκεια αυτού του διαλόγου, η Nisha πρέπει να αναλάβει το ρόλο της συνομήλικης μέντορα. Μια τακτική που μου αρέσει να χρησιμοποιώ με τους συναδέλφους είναι τα **Πέντε Γιατί**, μια επαναληπτική τεχνική που βοηθά να φτάσουμε στη ρίζα ενός προβλήματος. Για παράδειγμα, η Nisha μπορεί να ρωτήσει τον Ben: «Γιατί δεν μπόρεσες να εκπληρώσεις τις δεσμεύσεις σου;» («Επειδή είμαι πολύ απασχολημένος με τη δουλειά μου.»)

«Γιατί είσαι πολύ απασχολημένος με τη δουλειά σου;» («Επειδή η ομάδα μου είναι υποστελεχωμένη.»)

«Γιατί έχεις υποστελεχωμένη ομάδα;» («Επειδή ο προϊστάμενός μου δεν έχει δώσει προτεραιότητα στις προσλήψεις.»)

«Γιατί ο προϊστάμενός σου δεν έχει δώσει προτεραιότητα στις προσλήψεις;»

Και ούτω καθεξής.

Τελικά θα έφτανε σε ένα σχέδιο δράσης για τον Ben - όπως να μιλήσει στην προϊστάμενή του για να διασφαλίσει περισσότερους πόρους - που δεν περιλαμβάνει άμεσα την Nisha, την ομάδα και το έργο τους ή τη βαθμολογία, αλλά ενισχύει την απόδοση, και για τους δύο και για την εταιρεία.

Μια άλλη επιλογή είναι να λάβει μέρος και ο Mark στη συνομιλία με τον Ben. Αν και αυτό μπορεί να φαίνεται πιο συγκρουσιακό, θα ακουστεί διαφορετικά από δύο, τον Mark και τη Nisha να τονίζουν ότι ένα περιβάλλον υψηλής απόδοσης όπως η Ness (ή όπως η Activision Blizzard, όπου εργάζομαι) δεν έχει χώρο για άτομα που δεν αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους. Υποστηρίζοντας ο ένας τον άλλον, μπορεί να αποτρέψουν τον Ben από το να αποποιηθεί των ευθυνών του σε αυτό το πρόβλημα.

Σε μια προηγούμενη εταιρεία, διοικούσα δύο ανθρώπους όπως ο Ben και η Nisha. Ξεκίνησα μια νέα επιχειρηματική μονάδα και είχα μια λιτή ομάδα με πολύ πιεστικές προθεσμίες. Παρατήρησα ότι ένας από τους αναλυτές μου δούλευε εξαιρετικά σκληρά και ήταν εξαντλημένος. Όταν μίλησα μαζί του για αυτό, έμαθα ότι σήκωνε δυσανάλογα το φορτίο ενός συναδέλφου. Τελικά, μετά από αρκετές ειλικρινείς συμβουλευτικές συνεδρίες, άφησα τον «οκνηρό» να φύγει, γιατί ήταν ξεκάθαρο ότι περίμενε μια λιγότερο απαιτητική δουλειά.

Δεν συνιστώ να πάει η Nisha στον μάνατζέρ της τώρα. Νομίζω ότι τα προβλήματα πρέπει πάντα να λύνονται στο χαμηλότερο δυνατό ιεραρχικό επίπεδο σε έναν οργανισμό. Μπορεί να το διατηρήσει ως επιλογή για αργότερα, αλλά προς το παρόν θα πρέπει να ακολουθήσει την πιο ευθεία διαδρομή. Το σύστημα αξιολόγησης έχει σκοπό να ενθαρρύνει την ειλικρίνεια και δεν μπορείτε να έχετε υψηλή απόδοση χωρίς αυτό. Συμφωνώ με τον μέντορα της Nisha. Η Nisha δεν πρέπει να δώσει στον Ben μια βαθμολογία που δεν του αξίζει. Ήξερε από την αρχή ότι θα ήταν πιεσμένος χρονικά, ωστόσο παρέμεινε στην ομάδα χωρίς να επωμιστεί το βάρος του έργου που του αναλογούσε. Τώρα προσπαθεί να χειραγωγήσει τη Nisha, ώστε να του δώσει μια βαθμολογία που δεν κέρδισε. Η Nisha πρέπει να παραμείνει ανεπηρέαστη.

Μερικές φορές δείχνουμε στους ανθρώπους επιείκεια: για έναν θάνατο στην οικογένεια, ένα πρόβλημα με ένα παιδί ή ένα διαζύγιο σε εξέλιξη. Αλλά αυτό δεν φαίνεται να συμβαίνει με τον Ben. Δεν είναι ο μόνος με μεγάλο φόρτο εργασίας και θα έπρεπε να είχε παραιτηθεί, αν πίστευε ότι δεν μπορούσε να τηρήσει τις δεσμεύσεις του. Το γεγονός ότι εκείνος και η Nisha είναι φίλοι δεν σημαίνει ότι δικαιούται διακριτική μεταχείριση.

Βέβαια, δεν θα ήταν δίκαιο να πάρει χαμηλή βαθμολογία χωρίς να τεθεί προηγούμενα συγκεκριμένο πλαίσιο. Ως προπονητής, δεν μου αρέσει να χρησιμοποιώ αξιολογήσεις 360 μοιρών που ζητούν μόνο αριθμούς. Προτιμώ να κάνω συνεντεύξεις με ενδιαφερόμενα μέρη, στις οποίες ζητώ από όλους όσους συνεργάζονται στενά με έναν ηγέτη παραδείγματα, ιστορίες και λεπτομέρειες πίσω από την ανατροφοδότηση. Η Nisha πρέπει να είναι ευθεία με τον Ben: «Σου βάζω 3, γιατί...» και μετά να απαριθμήσει τα πράγματα που δεν κατάφερε να κάνει.

Μπορεί να σκέφτεται να του βάλει μηδέν (0), που ίσως και να του αξίζει, αλλά θα συμβούλευα να αποφύγει οτιδήποτε λιγότερο από τρία (3), επειδή η Nisha έπαιξε ρόλο στην ενεργοποίηση της συμπεριφοράς του. Θα έπρεπε να είχε θέσει πιο ξεκάθαρα όρια και προσδοκίες εκ των προτέρων και να τονίσει τον αντίκτυπο που θα είχε η συνεισφορά του (ή η έλλειψή της) στη βαθμολογία του. Για παράδειγμα, κατά τη διάρκεια εκείνης της πρώτης συνάντησης θα μπορούσε να είχε πει: «Αυτό θα πάρει πολύ χρόνο και θα αξιολογήσουμε ο ένας τον άλλον για την απόδοσή μας. Είστε σίγουροι ότι έχετε την ικανότητα να το κάνετε αυτό;» Αυτό θα ξεκαθάρισε τη σκέψη της σχετικά με το σύστημα ανάδρασης από ομοιόβαθμους και θα μπορούσε να προλάβει να ζητήσει αργότερα την «εύνοια» μιας ήπιας βαθμολογίας.

Δεν ήταν η μόνη φορά που η Nisha απέτυχε να μιλήσει. Σε αρκετές περιπτώσεις σκέφτηκε να πει στον Ben τι σκεφτόταν, αλλά δεν το έκανε. Την επόμενη φορά θα πρέπει να εμπιστευτεί το ένστικτό της. Δεν χρειάζεται να είναι σκληρή, αλλά θα πρέπει να έχει την αυτοπεποίθηση να είναι πιο άμεση, ειδικά με έναν συνάδελφο που είναι φίλος. Τώρα η Nisha πρέπει να επισημάνει ότι αυτό που ζήτησε ο Ben δεν είναι σωστό. Θα μπορούσε να πει, "Πιστεύεις ότι αυτό είναι δίκαιο για μένα;" Θα πρέπει να συνειδητοποιήσει σε τι άβολη θέση τη βάζει.

Ως κάποιος που ειδικεύεται στη διαφορετικότητα και την ένταξη, σημειώνω ότι ο Mark δεν φαίνεται να ανησυχεί για τη χαμηλή βαθμολογία του για τον Ben. Η έρευνα δείχνει ότι η αναμενόμενη συμπεριφορά των γυναικών είναι πιο επιεικής – «μητρική», κάτι που κάνει πολλές από εμάς να διστάζουμε να προκαλέσουμε θυμό σε άλλους ή να θίξουμε σχέσεις. Η Nisha θα πρέπει να αντισταθεί σε αυτή τη νοοτροπία. Θα δεικνύει το στερεότυπο και πιθανώς θα φέρει δυσαρέσκεια, τίποτα από τα οποία δεν θα τη βοηθήσει.

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και της καριέρας μου, έχω συναντήσει πολλούς ανθρώπους που απλώς δεν συνεισφέρουν όπως άλλοι σε έργα. Δεν είναι πάντα εύκολο να πεις κάτι γι' αυτό, αλλά συνήθως είμαι αρκετά πρόθυμος. Και παρόλο που έχω δεχτεί κριτική για τη στάση μου αυτή κατά καιρούς, ξέρω ότι τα πράγματα θα ήταν χειρότερα αν δεν μιλούσα.

Η Nisha θέλει να υποστηρίξει τον Ben επειδή είναι φίλος. Αλλά αν ένιωθε άνετα να ζητήσει από τον συνάδελφό του να τον καλύψει και να ολοκληρώσει τη δουλειά του, του λείπει η κρίση και η αυτογνωσία. Έτσι, ως φίλη του, η Nisha θα έπρεπε να το επισημάνει αυτό αντί να επιτρέψει τις αδυναμίες του. Εάν δεν μπορεί να τη σεβαστεί κρατώντας το έδαφος, θα πρέπει επίσης να αναρωτηθεί αν αυτή η φιλία έχει κάποια αξία.

Σημειώσεις

1. Η παγκόσμια βιομηχανία βιντεοπαιχνιδιών είχε έσοδα άνω των 130 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2018, με τα παιχνίδια για κινητά να είναι το ταχύτερα αναπτυσσόμενο και μεγαλύτερο τμήμα.
2. Ποια είναι τα οφέλη — ή τα μειονεκτήματα— του να είσαι σε μια ad hoc (επί τούτου) ομάδα, στην οποία τα μέλη συνήθως δεν έχουν εκ προοιμίου συμφωνήσει για το πώς θα συνεργαστούν;
3. Η «κοινωνική οκνηρία», όταν ένα μέλος της ομάδας αποδεσμεύεται από τη διαδικασία της ομάδας και αποτυγχάνει να συνεισφέρει στο έργο της, είναι ένα σύνηθες φαινόμενο.
4. Τι θα μπορούσε να είχε στείλει η Nisha στον Ben σε αυτό το σημείο, αντί να αποκρύψει την ανησυχία της;
5. Πολλά συστήματα ανατροφοδότησης από ομοιόβαθμους, όπως το πρόγραμμα JetBlue's Lift και το πρόγραμμα Hershey's Smiles, ευνοούν τη θετική αναγνώριση έναντι της εποικοδομητικής κριτικής.
6. Οι ειδικοί συνιστούν να συμπεριλάβετε τρία πράγματα όταν αξιολογείτε: μια συγκεκριμένη περιγραφή της συμπεριφοράς, τον αντίκτυπό της και ποιος επηρεάστηκε.
7. Γιατί οι άνδρες και οι γυναίκες μπορεί να ανταποκρίνονται διαφορετικά σε συναδέλφους που δεν κάνουν το ποσοστό της δουλειάς που τους έχει ανατεθεί;
8. Γνωρίζει η Nisha ποια είναι η σκοπιμότητα της αξιολόγησης; Οι ειδικοί λένε ότι το να έχεις ξεκάθαρες προθέσεις βελτιώνει την ποιότητα της ανατροφοδότησης, την αποδοχή από τον αξιολογούμενο, τη βιωσιμότητα της σχέσης και την αξία της επακόλουθης συζήτησης και μάθησης.