

**ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΑΥΤΟΗΓΕΣΙΑΣ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ 2108974671, 6976435232, org\_usa@icloud.com**

**Set goals so big that you  
feel uncomfortable telling  
small-minded people.**

@MurrayNewlands

ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΑΥΤΟΗΓΕΣΙΑΣ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ 2108974671, 6976435232, org\_usa@icloud.com

=====

Στο βιβλίο του σταθμός “What Got You Here Won’t Get You There” ο Marshall Goldsmith θέτει με δραματικό τρόπο το πρόβλημα των χαρακτηριστικών ελλείψεων που εμποδίζουν την επιτυχία υποψηφίων ηγετών, που ως τώρα είχαν διακριθεί σε ρόλους που δεν έθεσαν σε δοκιμασία τα όρια των ηγετικών δυνατοτήτων τους. Το θέμα αυτό αποτελεί το κεντρικό αντικείμενο του προγράμματος μας για την Αυτό-Ηγεσία.

-----

Η μόνη σταθερή παράμετρος στον κόσμο των επιχειρήσεων, είναι σήμερα η ΑΛΛΑΓΗ.

Ο John P. Kotter, προσφέρει μια θλιβερή δήλωση: «Είμαι εντελώς πεπεισμένος ότι οι περισσότερες οργανώσεις στερούνται σήμερα την ηγεσία που χρειάζονται. Και το έλλειμμα είναι συχνά μεγάλο. Δεν μιλώ για ένα έλλειμμα 10% αλλά 200%, 400% ή περισσότερο στις θέσεις πάνω-κάτω στην ιεραρχία».

Μπορεί το εκατό τοις εκατό να μας φαίνεται ότι είναι πολύ. Όμως ακόμα κανένας κριτικός δεν κατηγορήσε τον Kotter για υπερβολή. Καμία

αυθεντία δεν έχει κερδίσει ακόμα την θέση του αντίπαλου δέους υποστηρίζοντας το αντίθετο. Το έλλειμμα ηγεσίας γίνεται αποδεκτό ευρέως σαν πραγματικό, χωρίς να θεωρείται υπερβολή, και εύλογα.

---

Έτσι τι ξέρουμε εμείς; Ξέρουμε τι σκεφτόμαστε ότι οι ηγέτες πρέπει να κάνουν, ξέρουμε ότι έχουμε την εμπειρία ενός ελλείμματος ηγεσίας, και ξέρουμε ότι ένα σταθερό ρεύμα των συνταγών ηγεσίας ρέει από μια σειρά από πηγές.

---

Η προσέγγισή μας δεν μας λέει πολύ περισσότερα από ότι όλοι γνωρίζουμε γύρω από το τι κάνουν οι ηγέτες. Ούτε διδάσκουμε κάτι μοναδικό για αυτό που οι ηγέτες επιτυγχάνουν. Αλλά έχουμε πολλά να πούμε για το ποιοι είναι οι ηγέτες, πώς οι ηγέτες ζουν, και πώς γίνονται ηγέτες κατά πρώτο λόγο. Απορρίπτουμε τις (quick fix) προσεγγίσεις που εξισώνουν την ηγεσία μόνο με τεχνικές και τακτικές. Πάλι έτσι λανθασμένα φαίνεται, ως εάν να είμαστε αρκετά βέβαιοι, ότι ξέρουμε με τι μοιάζει η ηγεσία, και ότι μπορούμε εύκολα να συντάξουμε έναν πίνακα ελέγχου «των μυστικών, «των αδιάφυστων νόμων, και των ανάμεικτων δεικτών» που υπόσχονται να μετατρέψουν οποιοδήποτε από μας σε αποτελεσματικούς ηγέτες. Οι ιδέες μας για την ηγεσία και για το πώς βοηθάμε τους ηγέτες να αναπτυχθούν πρέπει να αναθεωρηθούν.

Κατ αρχάς κανένας δεν μπορεί να κάνει ένα άλλο πρόσωπο να αποκτήσει αυτεπίγνωση. Μέσα από διαδικασίες προσωπικής χύτευσης (Warren Bennis- Geeks & Geezers How Era Values, and Defining Moments Shape Leaders) οι ηγέτες μπορούν να σχηματοποιηθούν.

Μόνο ο καθένας χωριστά μπορεί να συγκεντρώσει τη θέληση, το θάρρος, και την τιμιότητα για να βρει τον εαυτό του.

Οι άλλοι, προπονητές, διευθυντές, φίλοι, γονείς, σύμβουλοι, - μπορούν να βοηθήσουν φυσικά, αλλά πρώτιστα διαδραματίζουν ένα ρόλο παρόμοιο με αυτόν του διευθυντή.

Η εργασία του διευθυντή είναι να δείξει με το δάχτυλο, τη φλέβα στο ορυχείο και να αφήσει καθένα να σκάψει για τον εαυτό του.

Όλη η ηγεσία αρχίζει με την αυτοηγεσία και η αυτοηγεσία αρχίζει με την αυτογνωσία. Πρώτα έρχονται οι στόχοι θεμέλια και οι αξίες, μια κατανόηση των προσωπικών δυνάμεων

και των εμποδίων, μια προοπτική στον κόσμο (an outlook on the world). Το ύφος μας, της σχηματοποίησης ηγεσίας δεν έχει να κάνει μόνο με τις τεχνικές

δεξιότητες (technical skills) ή την επαγγελματική κατάρτιση (vocational training).

Ο Peter Drucker πρωτοπόρος στις μελέτες διοίκησης και ηγεσίας για περισσότερο από πέντε δεκαετίες, έχει γράψει πειστικά στις διακλαδώσεις της μεταβαλλόμενης οικονομίας μας, ιδιαίτερα τις τεχνολογικά οδηγούμενες προσεγγίζοντας πρώτος την μετατόπιση προς μια «οικονομία της γνώσης».

---

Δεν ήταν τόσα πολλά έτη πριν που η εργασία για τους περισσότερους ανθρώπους συνεπαγόταν απλή εκτέλεση διαταγών και εκτέλεση των μηχανικών εργασιών.

Οι προϊστάμενοι διαμοίραζαν τους στόχους, και εκείνες τις ρουτίνες που άρμοζαν σε μια τακτική και αρκετά προβλέψιμη εταιρική ρουτίνα.

Οι ρόλοι εργασίας σήμερα έχουν γίνει κατά ένα μεγάλο μέρος απρόβλεπτοι, και η μεγάλη εικόνα είναι ασαφής, μεταβλητή και μη προβλέψιμη.

Υπάρχουν πολλοί λιγότεροι επόπτες για να δώσουν την κατεύθυνση.

Οι επιχειρήσεις έχουν συχνά -και μερικές φορές άσπλαχνα- αποφασίσει την εξάλειψη των μεσαίων στελεχών στην αναζήτηση της αποδοτικότητας.

Τα επιζώντα μεσαία στελέχη είναι αρμόδια για τα όλο και περισσότερο ευρέα μέρη του ελέγχου:

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι γραφείου από μόνοι τους τις περισσότερες φορές αυτοοργανώνονται, ανεξάρτητα, δίνουν προτεραιότητες και προάγονται μέσω των συχνά αυτοεπιβαλλόμενων πρωτοβουλιών και ευθυνών.

Επιπλέον, σε μια ανταγωνιστικότερη και μεταβαλλόμενη με γρήγορους ρυθμούς αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκριθούν με συνεχώς αυξανόμενη ταχύτητα.

Αυτή η επείγουσα ανάγκη έχει αποκεντρώσει αρμοδιότητες .

Ο Drucker έχει εστιάσει στις ανθρώπινες επιπτώσεις αυτής της μετατόπισης, όπως επίσης και ο William Bridges (Transitions).

Οι δεξιότητες που ήταν κρίσιμες μόνο για την κορυφαία διοίκηση έχουν γίνει ουσιαστικές για τον καθένα μας.

Κανείς δεν μπορεί πλέον να πετύχει με το να ακολουθεί παθητικά τις διαταγές. Κάθε υπάλληλος είναι όλο και περισσότερο ένας αυτοδιευθυντής, που λαμβάνει τις αποφάσεις από μέρους του/της. Επιπλέον με τον επιταχυνόμενο ρυθμό της αλλαγής, οι ρόλοι και οι στόχοι εξελίσσονται συνεχώς και απαιτούν τη συνεχή κρίση και τη δυνατότητα να μαθαίνει κανείς ..(to learn on the fly).

ποιος αναπτύσσεται σε τέτοια περιβάλλοντα; Εκείνοι που μπορούν να μάθουν, να καινοτομούν, να ασκήσουν την καλή κρίση, να πάρουν την ευθύνη για τις ενέργειές τους, και να διατρέξουν κινδύνους.

Αυτά τα γνωρίσματα δεν είναι όπως οι τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται από έναν καλό δικηγόρο, ένα λογιστή, ή έναν πωλητή. Προέρχονται από την αυτοκατανόηση και όχι την απλή επαγγελματική κατάρτιση. Όπως υποστήριξε ο Drucker σε αυτό το περιβάλλον οι επιτυχείς σταδιοδρομίες δεν προγραμματίζονται. Αναπτύσσονται όταν προετοιμάζονται οι άνθρωποι για τις ευκαιρίες επειδή ξέρουν τις δυνάμεις τους, τη μέθοδο εργασίας τους, και τις αξίες τους. Φυσικά η επιτυχία σε οποιαδήποτε εργασία είναι αδύνατη χωρίς τις απαραίτητες τεχνικές ή επαγγελματικές δεξιότητες.

Αλλά ενώ κάποτε αυτές οι δεξιότητες από μόνες τους αποτελούσαν τη δύναμη η τον τύπο της επιτυχίας, οι υπάλληλοι πρέπει σήμερα επίσης να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις δυνάμεις τους, τις αδυναμίες τους, το ύφος εργασίας τους που τους εξοπλίζει για ένα με γρήγορο ρυθμό συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον εργασίας.

Με άλλα λόγια πρέπει να γίνουν αυτοελεγχόμενοι και αυτοβελτιούμενοι. Όσο ο ρυθμός της κοινωνικής και εταιρικής αλλαγής επιταχύνεται, είτε στις προσωπικές, είτε στις επαγγελματικές ζωές, τα άτομα αναγκάζονται να λάβουν περισσότερες αποφάσεις και να τις κάνουν γρήγορα πράξη -με τη λιγότερη δυνατή καθοδήγηση, ελλιπείς πληροφορίες, και συχνά αντιμετωπίζουν νέα χωρίς ιστορικό προηγούμενο δεδομένα.

Η επιτυχής πλοήγηση τέτοιων αλλαγών και μεταβαλλόμενων τοπίων ελέγχει την αυτοπεποίθηση, την καλή κρίση, τη δυνατότητα του να μάθουμε, και την άνεση κάποιου στη λήψη των αποφάσεων.

Η εκτενής έρευνα του Daniel Goleman στον ευρύ τομέα της διευθυντικής αυτοσυνειδητοποίησης έχει οδηγήσει σε δύο (best sellers) εργασίες, “Emotional Intelligence” και “Working with Emotional Intelligence” που συνεχίστηκαν με πλειάδα νέων με τεράστια απήχηση (πληροφορίες [eiconsortium.org](http://eiconsortium.org)).

Ο Goleman έχει εστιάσει γενικά στο γιατί και στον τρόπο με τον οποίο μερικά ανώτερα στελέχη πετυχαίνουν, ενώ άλλα αποτυγχάνουν.

-----  
Εέρουμε τι θέλουμε από τους ηγέτες για να κάνουν:

να καθιερώσουν την κατεύθυνση και το όραμα, να παρακινήσουν τις ομάδες για να επιτύχουν τους στόχους, να συνθλίψουν τα εμπόδια, και να δημιουργήσουν αλλαγή προς το καλύτερο.

Οι περισσότερες εταιρίες έχουν μια διαδικασία για να αναγνωρίσουν τους έξυπνους, ταλαντούχους και φιλόδοξους υπαλλήλους με τη δυνατότητα να τους ανατεθούν οι ρόλοι ηγεσίας.

Παρ όλα αυτά παρατηρούμε συχνά την συντριβή πολλά υποσχόμενων ηγετών από την έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης.

Κανένας δεν καταλαβαίνει πραγματικά γιατί μερικά ταλαντούχα άτομα γίνονται επιτυχείς ηγέτες, ενώ άλλοι συντρίβονται και καίγονται, γιατί ο πρώτος στην κατηγορία είναι σπάνια ο πρώτος στη ζωή, ή γιατί ο κατώτερος ανώτερος υπάλληλος γίνεται σπάνια ο επιτυχημένος Γενικός. Ο Goleman έχει στρέψει την έρευνά του σε αυτόν τον γρίφο, και οι ιδέες του έχουν τις επιπτώσεις τους περισσότερο στον κόσμο των ανώτερων και ανώτατων στελεχών.

Όσο περισσότερο κρίσιμος ο ρόλος κάποιου μέσα σε μια οργάνωση, τόσο λιγότερο κρίσιμη στην επιτυχία είναι απλά η διάνοια και οι τεχνικές δεξιότητες έναντι των δεξιοτήτων της συναισθηματικής νοημοσύνης.

« όταν σύγκρινα star performers με μέσους στις ανώτερες θέσεις ηγεσίας σχεδόν 90% της διαφοράς στα σχεδιαγράμματά τους αποδίδεται στις συναισθηματικές δυνατότητες αντί τις γνωστικές ικανότητες (cognitive abilities)». Daniel Goleman

Ακριβώς τι είναι συναισθηματική νοημοσύνη;

Με την ορολογία του Goleman, περιλαμβάνει πέντε ικανότητες πυρήνων:

1. Αυτοσυνειδητοποίηση: η δυνατότητα να αναγνωριστούν και να γίνουν κατανοητές οι διαθέσεις, οι συγκινήσεις, και τα κίνητρα σας.
2. Αυτορύθμιση : η δυνατότητα να ελεγχθούν ή να επαναπροσανατολιστούν οι αποδιοργανωτικές ωθήσεις και οι διαθέσεις ή ροπή προς αναστολή –η κρίση του να σκεπτόμαστε πριν ενεργήσουμε.
3. Κίνητρο: ένα πάθος στην εργασία για λόγους που υπερβαίνουν τα χρήματα ή τη κοινωνική θέση.
4. Ενσυναίσθημα (Empathy): η δυνατότητα να γίνει κατανοητό το συναισθηματικό makeup άλλων ανθρώπων.
5. Κοινωνική ικανότητα: ικανότητα στη διαχείριση των σχέσεων και την οικοδόμηση των δικτύων μια δυνατότητα να βρεθεί το κοινό έδαφος και να χτιστεί οικειότητα (rapport).

---

Η προσέγγισή μας πηγαίνει ένα βήμα περαιτέρω, προσδιορίζουμε -όχι μόνο το τι αλλά και το πώς-στο πρόγραμμα μας για την ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων.

Κάθε σπουδαστής μας πρέπει πρώτα να αναπτυχθεί, μέσω των ορθών πρακτικών : Η δυνατότητα να απεικονίσει συστηματικά τις προσωπικές αδυναμίες, ειδικά εκείνες που φανερώνονται ως συνήθεις τάσεις.

Ενσωματώσει ένα όραμα(worldview) και ένα σύστημα αξίας. Αποκτήσει βαθύ σεβασμό των άλλων ανθρώπων και όλης της δημιουργίας.

Αυτοεκτίμηση και αίσθηση σημαντικότητας. Η ουσία είναι η απόκτηση της σημαντικότερης ικανότητας: η δυνατότητα της μακροχρόνιας εκμάθησης

ζωής on the fly, συνεχώς να επεξεργαζόμαστε τις νέες γνώσεις και να αλλάζουμε.

## EMOTIONAL INTELLIGENCE EXERCISES. A LIFE LONG LEARNING TOOL.

Ο Σωκράτης είχε πει ότι την ανεξέταστη ζωή δεν αξίζει να την ζει κανείς. Αν και λίγοι φιλόσοφοι σήμερα θα αντηχούσαν μια τόσο σαφή καταδίκη μιας επιπόλαιης προσέγγισης στη ζωή, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η αξία της αυτογνωσίας έχει ανακαλυφθεί πάλι όπως σχεδόν ποτέ πριν.

Η αυτογνωσία που λατρεύεται πάντα από τους φιλοσόφους, ποιητές, ψυχολόγους, συγγραφείς, και άλλους εμφανίζεται, όλο και περισσότερο ως αναπόφευκτο εργαλείο επιτυχίας ακόμη και στο σκληρό χώρο της εταιρικής αίθουσας συνεδριάσεων.

Οι ανώτεροι υπάλληλοι υιοθετούν μια ευρεία ακολουθία εργαλείων στην αναζήτηση για τη μεγαλύτερη συνειδητοποίηση των δυνάμεών τους, αδυναμιών, αξιών, χαρακτηριστικά προσωπικότητας, 360 βαθμού ανατροφοδοτήσεις, δείκτες τύπων Myers-Briggs...

---

## ΠΩΣ Η ΕΠΙΝΟΗΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΚΑΛΕΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΦΑΙΡΙΚΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ.

Η επινοητικότητα είναι μέρος του τρόπου που κάνουμε τα πράγματα. (our way of doing things)

Είναι η ετοιμότητα να διασχιστεί ο κόσμος σε μια ειδοποίηση στιγμής στην πλήρη αναζήτηση μιας καλής ευκαιρίας.

Είναι η προθυμία να εργαστεί κανείς με συνθήκες κρίσης αξιοποιώντας νέες προσεγγίσεις για την επίλυση προβλημάτων

Είναι ο δημιουργικός εναγκαλισμός των νέων ιδεών και ξένων πολιτισμών.

Οι γκουρού σε θέματα ηγεσίας περιγράφουν τις αρετές που και εμείς υπερασπιζόμαστε: φαντασία, προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα, ευελιξία, και η δυνατότητα να αποκριθεί κανείς γρήγορα.

Όχι μόνο προτρέπουμε τους σπουδαστές να είναι προσαρμοστικοί και δημιουργικοί: εξασφαλίζουμε μέσω των ασκήσεων μας ότι οι σπουδαστές θα υιοθετήσουν την συμπεριφορά, τις τοποθετήσεις, και worldview που καθιστούν την προσαρμοστικότητα και τη δημιουργικότητα πιθανές.

Υπάρχουν δύο ζωτικής σημασίας συστατικά για την επινοητικότητα.

Η «αδιαφορία, απόσπαση» (Indifference) μας ελευθερώνει από τις προκαταλήψεις, τις συνδέσεις, τους φόβους και το στενό πνεύμα που μπορούν να εμποδίσουν την ενθουσιώδη αναζήτηση των νέων ιδεών και των ευκαιριών.

Η φαντασία, η δημιουργικότητα, η προσαρμοστικότητα, και η γρήγορη απάντηση γίνονται τα κλειδιά για την εύρεση και το ξεκλείδωμα εκείνων των ευκαιριών.

Μερικοί άνθρωποι συρρικνώνονται με την αλλαγή και παραλύονται από το σαφή παλαιό φόβο οποιοσδήποτε είναι διαφορετικός.

Άλλοι παρασύρονται άσκοπα από ένα σύνολο αξιών και στρατηγικών.

Και οι δύο αντιδράσεις και η παράλυση και η ασυνάρτητη ταλάντευση δείχνουν το ίδιο

ελλοχεύον πρόβλημα: lack of core values and principles.

Η προβληματική στιγμή είναι όταν κάποιος έρχεται αντιμέτωπος με τις περίπλοκες επιλογές, όταν είναι κάτω από την πίεση, ή όταν καταπιάνεται κάποιος με ένα επείγουσα πρόβλημα ή μια ευκαιρία.

Εκείνοι που έρχονται στο τραπέζι με μια ισχυρή κατανόηση των nonnegotiables τους μπορούν να επιτεθούν ξαφνικά ενστικτωδώς στις ευκαιρίες που ταιριάζουν τους ευρύτερους στόχους τους.

Ολόκληρος ο κόσμος γίνεται το σπίτι μας.

Οι ηγέτες με μια παγκόσμια τοποθέτηση αναμένουν με ενδιαφέρον ανυπόμονα αυτό που βρίσκεται γύρω από την επόμενη κάμψη της ζωής.

Η ευστροφία στηρίζεται στην πεποίθηση ότι τα περισσότερα προβλήματα έχουν τις λύσεις,

Δεν αρνούμαστε κανένα ταλέντο, ούτε οποιονδήποτε με στοιχεία προσωπικής ποιότητας όπως οι καλά οργανωμένοι φορείς αναγνωρίζουμε, τιμούμε, και φέρνουμε κοντά μας τα ταλέντα που άλλοι αποφεύγουν ή αγνοούν.

και ότι η φαντασία, η εμμονή, και η ειλικρίνεια στις νέες ιδέες θα τις αποκαλύψουν. Εν ολίγοις η ηγεσία» είναι:

Το όραμα για να δει το ταλέντο, τη δυνατότητα, και την αξιοπρέπεια κάθε προσώπου. Το θάρρος, το πάθος, και η υποχρέωση να ξεκλειδωθεί εκείνη η δυνατότητα.

Η προκύπτουσα πίστη και η αμοιβαία υποστήριξη που ενεργοποιούν και ενώνουν τις ομάδες.

Πιστεύουμε ότι οι ιδιότητες ενός προσώπου είναι σημαντικότερες από την καταγωγή του. Είμαστε δεσμευμένοι στη στρατολόγηση πάντα του καλύτερου οποιασδήποτε και αν είναι η προέλευσή τους.

---

We develop others to achieve their full potential (not using others to achieve a self interested agenda).

ΤΟ ΠΝΕΥΜΑ ΜΑΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΙ ΤΟΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΗ ΝΑ ΤΟΛΜΗΣΕΙ  
(ΔΙΑΚΥΒΕΥΣΗ).

Λίγες επιχειρήσεις ή οργανισμοί έχουν ένα «τολμηρό» πνεύμα, η οι πρωτοπόροι στην αγορά γίνονται αμυντικοί κοιτάζοντας συντηρητικά παρά ξανακοιτάζοντας προς τα εμπρός για τις νέες ευκαιρίες ή τις απειλές στον ορίζοντα.

Η προσανατολισμένη προς την τελειότητα ηγεσία, η συνεχής εστίαση σε αυτό που βρίσκεται μπροστά και σε πιο φιλόδοξους στόχους μπορεί να επιτευχθεί και παραμένει ο μόνος αξιόπιστος τρόπος να εξασφαλιστεί ότι τα σημαντικά μέρη του οράματος και της αποστολής παραμένουν ζωτικής σημασίας και δεν είναι αγνοημένα ή απορριμμένοι συνολικά.

Δεν εγκαταλείπουμε τις αρχές ηγεσίας μας:

- Είμαστε πάντα έτοιμοι για αλλαγή
- Σκεπτόμαστε διεθνώς
- Επιδιώκουμε την τελειότητα

■ Πιστεύουμε ότι ο μέγιστος κίνδυνος είναι να μην διατρέξουν οι κίνδυνοι καθόλου.

Η αναζήτησή μας της τελειότητας είναι όχι μόνο μια απάντηση σε μια κρίση αλλά μια συνειδητά επιλεγμένη προσέγγιση στη ζωή και η ζωή πιστεύουμε ότι κρίνεται όχι από την κλίμακα της ευκαιρίας αλλά από την ποιότητα της απάντησης στην δεδομένη ευκαιρία .

Τίποτα δεν επεξηγεί καλύτερα τη δύναμη των αρχών σε σχέση με την πραγματικότητα της έντονης, σταθερής αλλαγής όσο δύο ακαδημαϊκές ερευνητικές προσπάθειες που έχουν δώσει έμφαση όχι μόνο στη σύνδεση αλλά και την μακροπρόθεσμη ανταμοιβή για τις οργανώσεις που πράττουν το σωστό.

Το επιχειρησιακό σχολείο του Χάρβαρντ καθηγητές John Kotter και James Heskett τοποθέτησαν ένα τετραετές ερευνητικό πρόγραμμα για να ελεγχθεί η συνήθως επικρατούσα υπόθεση ότι οι ισχυροί εταιρικοί πολιτισμοί αναπαράγουν την επιτυχία απόδοσης.

Εάν ο εταιρικός πολιτισμός ορίζεται ως ένα ευπροσδιόριστο σύνολο κοινών αξιών και πρακτικών, η δημιουργία ισχυρών πολιτισμών μερικές φορές βλάπτει την απόδοση της επιχείρησης με το να αναγκάσει τους υπαλλήλους να απορρίπτουν τις νέες ιδέες και τις προσεγγίσεις.

Αλλά ένας ισχυρός εταιρικός πολιτισμός μπορεί επίσης να κεντρίσει τα σημαντικά αποτελέσματα, όταν τακτοποιούνται τρία βασικά χαρακτηριστικά:



Ο πολιτισμός είναι ισχυρός όχι μόνο on paper αλλά με έναν απτό τρόπο που καθοδηγεί τη συμπεριφορά του καθημερινού υπαλλήλου.

Ο πολιτισμός είναι στρατηγικά κατάλληλος. Ένας λεπτομερής προσανατολισμένος πολιτισμός που υπογραμμίζει τους λειτουργικούς ελέγχους ταιριάζει καλύτερα σε έναν κατασκευαστή χαμηλότερου κόστους από μια διαφημιστική αντιπροσωπεία.

Ο πολιτισμός προωθεί την προσαρμοστικότητα. Ο πολιτισμός δεν εμποδίζει την αλλαγή αλλά την προάγει.

Οι ηγέτες εμμένουν. Οι ηγέτες εμμένουν όχι μόνο από την υπερηφάνεια, την ακεραιότητα, και τη δέσμευση για τις αξίες τους

Η προσέγγιση μας απορρίπτει το μοντέλο “command and control” που στηρίζεται στο ένα και μοναδικό άτομο για να ηγηθεί των υπολοίπων.

Βρίσκει τις ευκαιρίες ηγεσίας όχι μόνο στην εργασία αλλά και στις συνηθισμένες δραστηριότητες της καθημερινής ζωής.

Η προσέγγισή μας εξετάζει την ηγεσία μέσω ενός πολύ διαφορετικού πρίσματος, και διαθλασμένη μέσω αυτού του πρίσματος, η ηγεσία αναδύεται σε ένα πολύ διαφορετικό φως.

Στο περιβάλλον αυτό που γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό, αβέβαιο, απαιτητικό και χαοτικό, η ηγεσία ως λειτουργία των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων, αλλά και των επιχειρηματιών, αποτελεί το κλειδί της διαρκούς επιτυχίας.

Στο πρόγραμμα αυτό αξιοποιούνται όλα τα θεμελιώδη δεδομένα της Διοικητικής Επιστήμης, οι πιο σύγχρονες επιστημονικές προσεγγίσεις, οι υποδειγματικές πρακτικές ελληνικών και ξένων επιχειρήσεων.

Οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα θα μπορέσουν να διαμορφώσουν ένα πρακτικό οδηγό, για το πώς τα στελέχη μπορούν να εξασφαλίζουν τις στρατηγικές παραμέτρους της διαρκούς ανταγωνιστικότητας, όπως άνθρωποι, κουλτούρα, στρατηγικές, δομές, συστήματα, συνεχής αλλαγή και προσαρμογή.

Σημαντική εκπαιδευτική ενότητα στο πρόγραμμα αποτελεί η «Συναισθηματική Νοημοσύνη».

Μέσω των μαθημάτων αυτών, ελπίζουμε επίσης να συμβάλουμε και να προωθήσουμε:

Ειδικότερα, ο επιθυμητός και αναμενόμενος αντίκτυπος στους εκπαιδευόμενους είναι να:

■ Αποκτήσουν συνολική εικόνα για σύγχρονα θέματα όπως η ηγεσία, η δημιουργία του ηγέτη, το υποστηρικτικό περιβάλλον, η βιωματική πλευρά, τα κρίσιμα μεταμορφωτικά συμβάντα, οι κίνδυνοι των τοξικών ηγετών.

- Βοηθηθούν σε θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού σε ειδικότητες που συνδέονται με το ανώτατο διοικητικό περιβάλλον
- Αυξηθεί η απασχολησιμότητα των εκπαιδευόμενων μέσα από την βελτίωση των ηγετικών τους χαρακτηριστικών.
- Να ανακαλύψουν την προσωπική τους αποστολή στην ζωή τους.
- Η ανάδειξη της ηγεσίας από τις τάξεις μας των σπουδαστών μας (ομάδες δια βίου μάθησης), η οποία θα τους καταστήσει ικανούς να προβάλλουν ως νικητές σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό κόσμο. Οι νικητές θα είναι αυτοί των οποίων τα μέλη θα μάθουν να αναλαμβάνουν ρίσκα, θα καινοτομήσουν, που θα εργαστούν με ομαδικό πνεύμα, υποκινώντας τους συναδέλφους ή συμμαθητές και που δεν θα αντιμετωπίσουν απλά την αλλαγή αλλά θα την προκαλέσουν και θα την διασπείρουν

---

#### ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ: ΑΥΤΟΗΓΕΣΙΑ

Εκτός από την θεωρητική προσέγγιση του σημαντικού θέματος της ΑΥΤΟΗΓΕΣΙΑΣ, οι συμμετέχοντες θα διδαχθούν σημαντικά μαθήματα για την πρακτική και λογικά σκεπτόμενη ηγεσία, γιατί η άσκηση της ηγεσίας είναι πολύ πιο περίπλοκη και σύνθετη από ότι η θεωρητική της προσέγγιση. Θα αναλάβουμε οποιεσδήποτε πρωτοβουλίες χρειαστεί για να εφελκύσουμε το σκεπτικό, την νοοτροπία και την συμπεριφορά την οποία χρειαζόμαστε, σφυρηλατώντας ομάδες με συμπληρωματικά χαρακτηριστικά, υποκινώντας την εμπνευσμένη απόδοση στο έργο που κάθε φορά είναι προς υλοποίηση, παραμένοντας “change ready” και “strategically adaptable”

Διδάσκουμε τους σπουδαστές μας την ικανότητα του να καινοτομούν, να παραμένουν ευέλικτοι και να προσαρμόζονται διαρκώς, να θέτουν φιλόδοξους στόχους, να σκέπτονται με όρους παγκοσμιοποίησης, να κινούνται γρήγορα και να παίρνουν ρίσκα.

Θα μάθουν να εξερευνούν ανυπόμονα τις νέες ιδέες, προσεγγίσεις, και πολιτισμούς αντί να συρρικνώνονται αμυντικά από αυτό που κρύβεται γύρω από την επόμενη γωνία της ζωής.

Αγκυροβολημένοι από τις μη διαπραγματεύσιμες αρχές και τις αξίες, καλλιεργούν την «απόσπαση» που τους επιτρέπει να προσαρμόζονται με βεβαιότητα χωρίς όμως να παραβιάζουν τις αρχές τους . Παρέχουμε εργαλεία και τεχνικές για την οργανωσιακή μάθηση. Αυτές οι αρχές δεν

προέρχονται από ένα βιβλίο κανόνων ή ένα εγχειρίδιο οδηγιών για θέματα αυτοηγεσίας, αλλά κυριαρχούν στα προσεκτικά σχεδιασθέντα επιμορφωτικά προγράμμάτα μας, καθοδηγούν τον κάθε ένα από μας, και διαμορφώνουν το «εταιρικό» πολιτισμό μας.

Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τους άλλους με εμπιστοσύνη και με μία υγιή αίσθηση του εαυτού τους καθώς είναι προικισμένοι με ταλέντο, με εντιμότητα και το δυναμικό του να ηγούνται.

Ανακαλύπτουν τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά στον εαυτό τους και με πάθος δεσμεύονται στο να βρίσκουν ακριβώς αυτές τις ίδιες ιδιότητες και στους άλλους.

Δημιουργούν περιβάλλοντα που δεσμεύονται και που ενεργοποιούνται από την πίστη, την αγάπη, και την αμοιβαία υποστήριξη. Καθένας ξέρει ότι οι οργανώσεις κάνουν το καλύτερο όταν σέβονται τα μέλη των ομάδων τους, εκτιμούν και εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο και θυσιάζουν την επιτυχία του στενού συμφέροντος στην υποστήριξη των στόχων των ομάδων και των συναδέλφων τους. Τα άτομα εκτελούν το καλύτερο όταν γίνονται σεβαστά, εκτιμούνται, και εμπιστεύονται από κάποιον που φροντίζει πραγματικά για το καλό τους με τη γνώση.

Με την καινοτομία για να αγκαλιάσουν έναν μεταβαλλόμενο κόσμο. Από την αγάπη για τον εαυτό τους (self respect) και τους άλλους. Με το να στοχεύσουν ψηλά (aiming high).

Πώς οι σπουδαστές μας γίνονται ηγέτες σήμερα;

Αυτοσυνείδηση, επινοητικότητα, «αγάπη», και μεγάλες επιθυμίες . Τα πρότυπα ρόλου μας (role models) :

Επιτυχία με τη σχηματοποίηση των συμμετεχόντων στους ηγέτες που: Αντλαμβάνονται τα ισχυρά και ασθενή σημεία τους και έχουν επίγνωση των αξιών και της κοσμοθεωρίας τους. Έχουν δηλαδή αυτοσυνείδηση. Καινοτομούν και προσαρμόζονται με επινοητικότητα σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο.

Εμπλέκουν τους άλλους με ένα πνεύμα ειλικρινούς και εγκάρδιου ενδιαφέροντος

Ενεργοποιούν τους εαυτούς τους και τους άλλους μέσω προσωπικής υπευθυνότητας και ευγενών φιλοδοξιών.

πάντα διδάσκουν και πάντα μαθαίνουν

εμμένουν, ενεργοποιούνται από την καθαρή φιλοδοξία των «ηρωικών» στόχων τους καινοτομούν με την προσέγγιση των προκλήσεών τους με τρόπους που οι προκάτοχοί

τους δεν φαντάζονται, αφιερώνονται στην τελειότητα,

παραμένουν ανοικτοί στις νέες ιδέες, ακόμη και στα γηρατειά

τιμούν την αλήθεια πάνω από τα εγώ τους

επηρεάζουν τους άλλους με το παράδειγμά τους, τις ιδέες τους και την προγύμνασή τους. Κανένας δεν γίνεται μεγάλος δάσκαλος, γονέας, βιολιστής, ή εταιρικός ανώτερος υπάλληλος τυχαία. Μόνο εκείνοι που ξέρουν τις αδυναμίες τους μπορούν να τις εξετάσουν ή ακόμα και περισσότερο να ελπίσουν να τις αντιμετωπίσουν. Οι ανώτεροι υπάλληλοι με τις σταδιοδρομίες που αναλίσκονται από τη μικρή αυτοπεποίθηση μπορούν να επαναλάβουν μια ανοδική τροχιά μόνο με τον προσδιορισμό και την αντιμετώπιση των αδυναμιών τους.

Εκείνοι που έχουν προσδιορίσει το τι τους αυτο-υποκινεί προς μία ειλικρινή δέσμευση έχουν μικρό πρόβλημα να παραμείνουν παρακινούμενοι. Δεν υπάρχει καμία είδηση σε αυτές τις δηλώσεις. Αλλά όσο προφανείς και γνωστές είναι αυτές οι δηλώσεις, τόσο λιγότεροι άνθρωποι κάνουν την προσωπική επένδυση για να ωφεληθούν. Πολλοί άνθρωποι επενδύουν σημαντικό χρόνο και χρήματα για να αποκτήσουν τα επαγγελματικά πιστοποιητικά και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να πετύχουν. Οι ηγέτες επενδύουν εξίσου στις ανθρώπινες δεξιότητές τους, στην ικανότητά τους να ηγηθούν. Ένα ενδοσκοπικό ταξίδι - είτε γίνει εντελώς ξαφνικά, είτε κατά τη διάρκεια μιας εκτεταμένης περιόδου – δημιουργεί τα θεμέλια της επιτυχίας.

Αυτό το ταξίδι περιλαμβάνει:

Το να αποτιμήσει κανείς τα ταλέντα του

Το να προσδιορίσει κανείς τα προσωπικά, (εκτροχιαστικά του) εμπόδια που αποτρέπουν την πραγματοποίηση της πλήρους δυνατότητας του, ειδικά αδυναμίες που φανερώνονται ως συνήθειες και μόνιμες αρνητικές τάσεις.

Να αρθρώσει τους προσωπικά παρακινημένους στόχους και ευγενείς φιλοδοξίες του.

Να καθορίσει τον λόγο ύπαρξης (what one stands for) και το είδος του αντίκτυπου που θέλει να έχει.

Να αναπτύξει μια κοσμοθεωρία (world view), η οποία θα καθοδηγεί την αλληλεπίδραση με τους άλλους.

Να αποκτήσει τη συνήθεια να ανανεώνεται τακτικά, καθημερινά, σε όλα τα ανωτέρω.

Εκείνοι που αποκτούν αυτό το «χαρτοφυλάκιο» των προσωπικών δεξιοτήτων γίνονται απέραντα ικανότεροι για δεσμευμένη, ενεργητική, δράση.

Δεδομένου ότι ο κόσμος γίνεται όλο και πιο σύνθετος και αλλάζει ακόμα γρηγορότερα, γίνεται όλο και περισσότερο σαφές ότι μόνο εκείνοι με μια βαθιά ριζωμένη ικανότητα για τη συνεχή εκμάθηση και τη αυτό-αντίδραση (self reflection) έχουν την δυνατότητα να πλοηγήσουν τα κύματα της αλλαγής επιτυχάνουν