

ΒΗΜΑ 1ο

Αναπτύσσοντας τη σωστή συμπεριφορά

Με την ολοκλήρωση αυτού του βήματος θα μπορείτε:

- ▶ να έχετε ένα σημείο αναφοράς για την επιτυχή ηγεσία σε κάθε περίπτωση
- ▶ να έχετε έναν τρόπο να αποφασίζετε άμεσα για τη σωστή πορεία δράσης σε κάθε περίπτωση ηγεσίας.

Μελέτη περίπτωσης

Μέρος 1ο: Ενδεικτική περίπτωση

Βρίσκεστε αντιμέτωπος με ένα πρόβλημα ηγεσίας (ας επιλέξουμε ένα σύνθημα πρόβλημα, όπως, για παράδειγμα, μία ακόμα αναδιοργάνωση του τμήματός σας). Εκτός από αυτό το πρόβλημα, όμως, έχετε χιλιάδες άλλα ζητήματα να σκεφτείτε, διάφορες προθεσμίες που πρέπει να τηρήσετε και άλλα επείγοντα ζητήματα. Πώς μπορείτε να απαντήσετε γρήγορα στο ερώτημα «πώς θα διαχειριστείτε το πρόβλημα ηγεσίας» χωρίς να πρέπει να ανατρέξετε σε όλες σας τις σημειώσεις από τα διάφορα μαθήματα ηγεσίας;

Πολλές χιλιάδες βιβλία έχουν γραφεί για τη διοίκηση, την ηγεσία και το είδος του διευθυντή ή ηγέτη που μπορεί να είναι κάποιος. Οι διευθυντές και οι ηγέτες μπορεί να είναι δεσποτικοί, δημοκρατικοί, αυταρχικοί, συγκαταβατικοί, υποστηρικτικοί, εποπτικοί, προσηλωμένοι στους στόχους, προσηλωμένοι στην ομάδα, παρόντες, απόντες, μικροδιαχειριστές, προσηλωμένοι στο μέλλον, διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού, διαχειριστές στρατηγικών κ.λπ.

Σε αυτό το βήμα θα εξετάσουμε δύο τύπους διευθυντή/ηγέτη: τον καλό και τον κακό.

1. Οι καλοί διευθυντές/ηγέτες είναι επιτυχημένοι. Είναι άνθρωποι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Επικοινωνούν ξεκάθαρα, ολοκληρώνουν στόχους, αξιοποιούν άριστα τους ανθρώπους στην ομάδα τους και δεν κυριεύονται από άγχος.
2. Οι κακοί διευθυντές/ηγέτες είναι λιγότερο επιτυχημένοι. Είναι άνθρωποι που δεν είναι ούτε τόσο αποδοτικοί, ούτε τόσο αποτελεσματικοί. Συχνά δεν καταφέρνουν να επικοινωνήσουν ξεκάθαρα, δυσκολεύονται να επιτύχουν τους στόχους τους, αποτυγχάνουν να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους ανθρώπους της ομάδας τους και διαρκώς διακατέχονται από υπερβολικό άγχος.

Δυστυχώς, η ανησυχία για τον τρόπο διαχείρισης κάθε διαφορετικής περίπτωσης ηγεσίας μπορεί να απομυζήσει τη δύναμη

και την ενέργειά σας. Επίσης μπορεί να οδηγήσει σε κάτι που ονομάζεται «παράλυση μέσω ανάλυσης»: δαπανάτε τόσο χρόνο ανησυχώντας για το τι πρέπει να κάνετε, καθυστερείτε να το κάνετε και τελικά αυτό επιδεινώνει την κατάσταση!

Ενδοσκόπηση

- ▶ Σε τι βαθμό έχετε εκπαιδευτεί ως προς τη διοίκηση ή την ηγεσία μέχρι στιγμής;
- ▶ Πόσες ώρες ανά εβδομάδα δαπανάτε ανησυχώντας αν είστε καλός διευθυντής ή ηγέτης ή για το τι πρέπει να κάνετε για να αντιμετωπίσετε συγκεκριμένα διοικητικά και ηγετικά προβλήματα;

Ίσως σας χρειάζεται λίγος χρόνος για να σημειώσετε τις περιστάσεις που σας έρχονται στο μυαλό.

Εργαλείο ή μοντέλο

Το πρώτο εργαλείο που πρέπει να λάβετε υπόψη σας σε αυτό το βιβλίο των 10 βημάτων είναι ίσως και το πιο σημαντικό. Δεν θυμάμαι την τελευταία φορά που διδάξα ένα μάθημα διοίκησης ή ηγεσίας χωρίς να ξεκινήσω με αυτό το εργαλείο· έτσι έχει αναδειχθεί σε ένα από τα αγαπημένα μου.

Αυτό που θα ανακαλύψετε είναι ότι ήδη γνωρίζετε πώς να διαχειριστείτε σχεδόν κάθε πρόβλημα που ανακύπτει.



Άσκηση

Σκεφτείτε τους καλύτερους και τους χειρότερους διευθυντές ή ηγέτες που είχατε ή συναντήσατε ποτέ.

- ▶ Σημειώστε τα χαρακτηριστικά τους
- ▶ Σημειώστε πώς σας επηρέασαν ως μέλος του προσωπικού/ομάδας. (Αν δεν ήσασταν μέλος της ομάδας τους, πώς πιστεύετε ότι επηρέασε ο τρόπος διοίκησής τους την ομάδα τους;)

Καλύτερος διευθυντής/ ηγέτης	Χειρότερος διευθυντής/ηγέτης
Σημειώστε 20 λέξεις για να περιγράψετε τις πράξεις ή τα χαρακτηριστικά τους	Σημειώστε 20 λέξεις για να περιγράψετε τις πράξεις ή τα χαρακτηριστικά τους
Σημειώστε 20 λέξεις για να περιγράψετε πώς αυτά επηρέασαν τα συναισθήματα και τις δράσεις της ομάδας τους	Σημειώστε 20 λέξεις για να περιγράψετε πώς αυτά επηρέασαν τα συναισθήματα και τις δράσεις της ομάδας τους

Τώρα σκεφτείτε τις επόμενες ερωτήσεις.

- ▶ Για ποιον διευθυντή ή ηγέτη ήσασταν πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί; Ή ποιος διευθυντής ή ηγέτης είχε την πιο παραγωγική και αποτελεσματική ομάδα; (Μην συγχέετε το ωράριο εργασίας με την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα. Συχνά συναντούμε ανθρώπους που εργάζονται περισσότερες ώρες εξαιτίας του φόβου που νιώθουν για τον χειρότερο διευθυντή. Ωστόσο, εξαιτίας των πιο ξεκάθαρων οδηγιών, θεωρούν ότι εκτιμώνται κι έτσι είναι πολύ πιο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί για έναν καλό διευθυντή.)
- ▶ Δεδομένης της παραγωγικότητας των ομάδων τους, ποια κατηγορία διευθυντή/ηγέτη πιστεύετε ότι έχει ευκολότερο εργασιακό βίο;
- ▶ Ποια κατηγορία διευθυντή/ηγέτη φαίνεται να είναι πιο ευτυχισμένη;
- ▶ Ποια κατηγορία διευθυντή/ηγέτη απολαμβάνει μεγαλύτερο σεβασμό μέσα στην επιχείρηση;

Μια έρευνα που διενεργήθηκε σε περισσότερους από 2.000 δημοσίους υπαλλήλους αποκάλυψε ότι, αν το προσωπικό περιέγραφε τον διευθυντή του ως καλό και υποστηρικτικό, αυτός ο διευθυντής ήταν πιθανότερο να ζήσει, κατά μέσο όρο, δύο χρόνια περισσότερο μετά τη συνταξιοδότησή του σε σχέση με έναν διευθυντή που περιγραφόταν ως κακός και αδιάφορος!

Μελέτη περίπτωσης

Μέρος 2ο: Η επίλυση της ενδεικτικής περίπτωσης

Όπως καταλαβαίνετε, υπάρχει ένας εύκολος τρόπος να αποφασίσουμε πώς θα διευθύνουμε ή θα ηγηθούμε σε σχεδόν κάθε περίπτωση. Όποιος έρχεται αντιμέτωπος με μια νέα κατάσταση πρέπει απλώς να αναρωτηθεί: «Πώς θα διαχειριζόταν αυτή την κατάσταση ο καλός διευθυντής ή ηγέτης; Πώς θα διαχειριζόταν αυτή την κατάσταση ο κακός διευθυντής ή ηγέτης;»

Στο παράδειγμα που περιγράψαμε στην αρχή αυτού του βήματος (η αναδιοργάνωση του τμήματος σε μια περίοδο με πολλή δουλειά), ο καλός διευθυντής θα αναθεωρούσε τον κατάλογο εργασιών. Σχεδόν στην κορυφή του καταλόγου θα έθετε τη συνάντηση με τα μέλη του τμήματος, στην οποία θα εξηγούσε τους λόγους της αναδιοργάνωσης, θα συζητούσε πώς αυτή θα μπορούσε να επηρεάσει ολόκληρο το τμήμα και θα κατήρτιζε ένα δεύτερο σχέδιο, από κοινού με το τμήμα του, για να ελαχιστοποιήσει την αναστάτωση.

Κατάλογος εργασιών

Σημασία/ Προτεραιότητα	Εργασία
1n	Αναβολή των προθεσμιών που δεν επείγουν ώστε να βρεθεί χρόνος για τη συνάντηση με τα μέλη του τμήματος.
2n	Συνάντηση με τα μέλη του τμήματος για την αναδιοργάνωση. Εξασφάλιση ότι όλοι γνωρίζουν τις αιτίες της αναδιοργάνωσης και συλλογή ιδεών από την ομάδα για το πώς μπορεί να γίνει η αναδιοργάνωση με τη λιγότερη δυνατή αναστάτωση.
3n	Επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους για τη διαχείριση των προσδοκιών κατά την περίοδο της αλλαγής.

Ο καλός ηγέτης θέτει σε πρώτο πλάνο την ομάδα του γιατί αυτός είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος των μελών της να διατηρή-

σει ακμαίο το ηθικό της και υψηλό το βαθμό ενασχόλησης, ώστε αυτή να αποδώσει τη μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα.

Ο κακός διευθυντής θα αποφύγει να αντιμετωπίσει την κατάσταση, ή απλώς θα διατάξει όλο το προσωπικό να σταματήσει να γκρινιάζει για την αναδιοργάνωση και να ασχοληθεί με τις δουλειές του. Αυτό θα ρίξει το ηθικό και τελικά θα αποβεί επιζήμιο για την παραγωγικότητα.

Ακολουθώντας την πορεία δράσης του καλού διευθυντή και εξασφαλίζοντας ότι δεν ακολουθούμε την πορεία δράσης του κακού, μπορούμε σε γενικές γραμμές να διαχειριστούμε κάθε περίπτωση που ανακύπτει χωρίς να πρέπει να ανατρέξουμε στη βιβλιοθήκη μας.

Αυτό το μάθημα ήταν ανεκτίμητης αξίας στη σταδιοδρομία μου στη διοίκηση/ηγεσία.

Πολλές φορές ένιωσα ότι ήθελα να απολύσω κάποιον, να φωνάξω στο προσωπικό (περισσότερο στα πρώιμα στάδια της σταδιοδρομίας μου, παρά στα τελευταία 15 χρόνια) ή να αποφύγω να αντιμετωπίσω μια κατάσταση γιατί πίστευα ότι αυτό θα μου «γύριζε μπούμερανγκ».

Ωστόσο, πριν ενδώσω στα συναισθήματά μου και στο άγχος που μου δημιουργούσε η κατάσταση, αναρωτιόμουν: «Πώς θα αντιμετώπιζε την κατάσταση ο καλύτερος διευθυντής που ξέρω;» και «Πώς θα αντιμετώπιζε την κατάσταση ο χειρότερος διευθυντής που ξέρω;». Οι απαντήσεις ήταν άμεσες και προφανείς. Ακόμα κι αν η απάντηση δεν ήταν αυτή που ήλπιζα ότι θα είναι (για παράδειγμα, μην αποφεύγεις το ζήτημα, αντιμετώπισέ το), ήξερα βαθιά μέσα μου ότι αυτή ήταν η σωστή απάντηση.

Πρέπει να βάλω τις φωνές στο μέλος της ομάδας μου που έχει κακές επιδόσεις; Η απάντηση είναι όχι. Αυτό που πρέπει να κάνω είναι να ανακαλύψω τις αιτίες των κακών επιδόσεων, ώστε να τις αντιμετωπίσουμε από κοινού.

Πρέπει να αποφύγω την εκτίμηση των επιδόσεων της τεμπέλας της ομάδας, η οποία χρησιμοποίησε ένα αναπηρικό αμαξίδιο και κατηγόρησε όλους όσους προσπάθησαν να κρίνουν τις επιδόσεις της ότι προβαίνουν σε διακρίσεις; Η απάντηση είναι

και πάλι όχι. Αυτό που πρέπει να κάνω είναι να αντιμετωπίσω την κατάσταση άμεσα και με σεβασμό. Αναρωτιέστε γιατί να το κάνω αυτό; Αυτή θα ήταν η πορεία δράσης του καλού διευθυντή, και ως εκ τούτου είναι το καλύτερο που μπορώ να κάνω μακροπρόθεσμα και για την ομάδα μου και για την εταιρεία μου και για το άτομο που ευθύνεται για τη δύσκολη κατάσταση.



Άσκηση

Πώς να χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο στη δική σας περίπτωση

Σε ποια στήλη θα θέλατε να ανήκετε ως διευθυντής/ηγέτης;
Οι καλύτεροι διευθυντές/ηγέτες:

- ▶ υποστηρίζουν το προσωπικό τους
- ▶ δίνουν ξεκάθαρες οδηγίες
- ▶ αναγνωρίζουν την αξία κάποιου
- ▶ προκαλούν και εξελίσσουν το προσωπικό τους χωρίς να το υπερφορτώνουν ή να του σπάνε το ηθικό
- ▶ ακούν
- ▶ κάνουν τους ανθρώπους να νιώθουν ότι τους εκτιμούν
- ▶ αξιοποιούν καλύτερα το προσωπικό τους
- ▶ εμπνέουν το προσωπικό τους ώστε να επιδείξουν αυξημένη παραγωγικότητα και πρωτοβουλία
- ▶ έχουν εξαιρετικά επιτυχημένες ομάδες

Για να επιβεβαιώσετε αν ανήκετε στους καλούς διευθυντές/ηγέτες, ποιες λέξεις θα θέλατε να χρησιμοποιήσει το προσωπικό σας για να σας περιγράψει ως διευθυντή και ηγέτη;

Λέξεις που θα ήθελα να χρησιμοποιήσει το προσωπικό μου για να με περιγράψει ως διευθυντή και ηγέτη:

Κρατήστε ένα αντίγραφο του παραπάνω πίνακα και εξασφαλίστε ότι θα είναι ορατός για το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας. Βγάλτε το φωτογραφία και τυπώστε το ή ηλεκτρολογηστε το σε μορφή PDF ή Word και στη συνέχεια εκτυπώστε το. Εναλλακτικά, μεταφέρετε τα αποτελέσματα σε έναν πίνακα, ένα tablet, ένα laptop, έναν Η/Υ ή ένα παράθυρο όπου ο παραπάνω πίνακας θα είναι ορατός.



Σε αυτό το σημείο έρχονται τα πραγματικά καλά νέα.

Άσχετα με τις δύσκολες καταστάσεις που θα ανακλύσουν στην πορεία του εργασιακού σας βίου, ήδη γνωρίζετε πώς να τις αντιμετωπίσετε. Εξασφαλίστε ότι έχετε πάντα στο μυαλό σας αυτόν τον πίνακα, καθώς είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία διοίκησης και ηγεσίας που θα συναντήσετε ποτέ. Την επόμενη φορά που θα βρεθείτε σε μια δύσκολη κατάσταση και δεν θα είστε σίγουροι πώς να την αντιμετωπίσετε, απλώς αναρωτηθείτε: «Τι θα έκανε ο καλός διευθυντής/ηγέτης; Τι θα έκανε ο κακός διευθυντής/ηγέτης;», και θα έχετε την απάντηση που αναζητάτε.

Καθώς μελετάτε το υπόλοιπο βιβλίο, θα δείτε ότι τα εργαλεία που προτείνει χρησιμοποιούνται από τους καλούς διευθυντές/ηγέτες και όχι από τους κακούς.

Θα τελειώσω αυτό το βήμα με ορισμένα σημεία που θα υποστηρίξουν την εμπέδωσή του.



Άσκηση

Σκεφτείτε για λίγο γιατί ο κακός διευθυντής προέβη στις συγκεκριμένες ενέργειες. Γεννήθηκε κακός ή μήπως συμβαίνει κάτι άλλο; Θα μπορούσαν να υπάρχουν λόγοι που δικαιολογούν τη συμπεριφορά του;

Αν μοιάζετε με την πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών με τους οποίους έχω εργαστεί τα τελευταία 15 χρόνια, τότε οι απαντήσεις σας είναι οι ακόλουθες:

- ▶ Ο κακός διευθυντής «πνιγόταν» –μεταφορικά μιλώντας– δεν μπορούσε να κάνει τη δουλειά του και ήταν ανίκανος.
- ▶ Ο κακός διευθυντής είχε ο ίδιος έναν κακό διευθυντή (μίμηση συμπεριφοράς).
- ▶ Ο κακός διευθυντής δεν κατανοούσε τις συνέπειες που θα είχαν οι πράξεις του στην ομάδα του και, κατ' επέκταση, στον ίδιο.
- ▶ Ο κακός διευθυντής δεν είχε εκπαιδευτεί σωστά.

Έτσι, την επόμενη φορά που θα συναντήσετε έναν κακό διευθυντή ή ηγέτη, μη θυμώσετε μαζί του, αλλά λυπηθείτε τον. Το πιθανότερο είναι ότι είναι κυριευμένος από το άγχος γιατί δεν μπορεί να αρθεί στο ύψος των περιστάσεων. Θα είναι θυμωμένος με όλον τον κόσμο, θα διοικεί μια ομάδα που δουλεύει σκληρά αλλά δεν είναι παραγωγική, και, στατιστικά, είναι πιθανότερο να πεθάνει δύο χρόνια νωρίτερα σε σύγκριση με τους καλούς διευθυντές.

Ήδη γνωρίζετε πώς να είστε ένας καλός διευθυντής/ηγέτης. Επίσης γνωρίζετε ότι η πίεση στον εργασιακό χώρο μπορεί να σας ωθήσει να γίνετε κακός διευθυντής/ηγέτης. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσετε αυτή την τάση τη στιγμή που συμβαίνει. Αν επικεντρωθείτε ενεργά σε αυτά τα προσόντα, μπορείτε να αυξήσετε τις δικές σας ικανότητες διαχείρισης και ηγεσίας αν απλώς αναρωτηθείτε: «Τι θα έκανε ή τι θα έλεγε ο καλύτερος διευθυντής ή ηγέτης γι' αυτή την περίπτωση;»

Ποτέ μη φοβηθείτε να ανακαλέσετε αυτή την ερώτηση, καθώς θα σας προστατεύσει και θα σας βοηθήσει να παραμείνετε στο σωστό δρόμο της καλής ηγεσίας και να έχετε μια μακρά και χαρούμενη ζωή!



Τώρα που μάθατε ότι ήδη γνωρίζατε το μυστικό ενός καλού ηγέτη, πόσο λιγότερο χρόνο θα δαπανή-

σετε ανησυχώντας για το τι πρέπει να κάνετε, αντί απλώς να το κάνετε;

Ώρα για δράση

Απαντήστε ειλικρινά στις ακόλουθες ερωτήσεις. Αν είστε μέλος μιας ομάδας μελέτης, μοιραστείτε τις απαντήσεις.

- ▶ Με βάση τα όσα έχετε μάθει σε αυτό το βήμα, τι χρειάζεστε για να είστε ένας επιτυχημένος διευθυντής/ηγέτης;
- ▶ Ποια μπορεί να είναι τα πιθανά εμπόδια;
- ▶ Πώς μπορείτε να τα υπερπηδήσετε;
- ▶ Τι μπορεί να συμβεί αν δε χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο ή μοντέλο (δηλαδή αν δεν κάνετε τίποτα);
- ▶ Ποιο θα είναι το όφελος ή η ανταμοιβή αν μπορέσετε να χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο;
- ▶ Πόσο χρόνο θα εξοικονομήσετε κατά τη διάρκεια του επόμενου έτους αν δεν ανησυχείτε υπερβολικά για το πώς πρέπει να διαχειριστείτε δύσκολες καταστάσεις;

Σε μια πρόταση

Τι θα έκανε ο καλός διευθυντής, τι θα έκανε ο κακός διευθυντής και, ως εκ τούτου, τι πρέπει να κάνω εγώ;



Μπορείτε να παρακολουθήσετε ένα βίντεο που συνοψίζει τα βασικά σημεία αυτού του βήματος στην ιστοσελίδα www.igesia.rosili.gr.