



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΗΓΕΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ «ΚΛΗΡΟΝΟΜΕΙΣ» ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΝΕΑΣ  
ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ**

ΧΡΗΣΤΟΣ Ε.ΤΖΙΤΖΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων  
Πόρων)

Ιανουάριος 2019

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους, όσοι βοήθησαν στην εκπόνηση και ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Ειδικότερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτρη Μιχαήλ για την άρτια συνεργασία μας, την καθοδήγησή, τις συμβουλές και την υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Τον ευχαριστώ ιδιαίτερα για τις πολύτιμες συμβουλές του, που μου υπέδειξαν τον τρόπο, με τον οποίο μπόρεσα να βελτιώσω τις γνώσεις μου και να ολοκληρώσω την προσπάθειά μου. Τέλος, ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και τον φίλο μου, που με υποστήριξαν και στάθηκαν στο πλευρό μου σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιάσει πώς ασκείται η ηγεσία σήμερα, τις μορφές της και τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ της διοίκησης ομάδας που «κληρονομείται» και αυτής που δημιουργείται από την αρχή. Πηγή των πληροφοριών είναι στοχευμένα άρθρα από το Harvard Business Review σχετικά με τον σκοπό της εργασίας.

Οι καλύτεροι ηγέτες ηγούνται πρώτα του εαυτού τους ,συνενώνουν ανθρώπους γύρω από ένα κοινό όραμα, οικοδομούν μία στρατηγική για την εφαρμογή του, προσελκύουν τους καλύτερους, επικεντρώνονται στα αποτελέσματα και είναι καινοτόμοι. Όσο περισσότερα στυλ ηγεσίας χρησιμοποιεί ένας ηγέτης εναλλάσσοντας τα ανάλογα με τις καταστάσεις τόσο καλύτερο κλίμα δημιουργεί στην ομάδα και στην επιχείρηση και βελτιστοποιεί τα αποτελέσματα τους.

Όταν κληρονομείται μία ομάδα , «κληρονομούνται» τα χαρακτηριστικά και τα προβλήματά της επομένως οι ηγέτες δεν μπορούν να παρέμβουν άμεσα. Προτεραιότητές τους είναι η εξεύρεση ισορροπίας για το πώς θα εργαστούν αποτελεσματικά ,να αποφύγουν τα λάθη και το κλίμα εμπιστοσύνης . Οι βασικές παρεμβάσεις τους είναι :να αξιολογήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο και την δυναμικότητά του ,να αναδιαμορφώσουν την ομάδα και να την ευθυγραμμίσουν στο σκοπό και την κατεύθυνση που έχουν ορίσει.

Αντίθετα χτίζοντας μία ομάδα από το μηδέν οι ηγέτες επιλέγουν προσεκτικά τα μέλη και καθορίζουν σαφή κατεύθυνση από την αρχή. Τα μέλη αυτής της ομάδας πρέπει να γνωρίσουν το ένα το άλλο ώστε να χτίσουν σχέσεις και να καθιερώσουν κοινές αξίες, αμοιβαίες ευθύνες ή ομαδικούς κανόνες και κλίμα εμπιστοσύνης .

Σε κάθε περίπτωση μία αποτελεσματική ομάδα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην εργασία και στις σχέσεις, στην κατανόηση του ρόλου και της αποστολής της, με τα κατάλληλα συστήματα ανταμοιβής και πληροφόρησης.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

1.1. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΝ 20ο ΑΙΩΝΑ.....	1
1.2. ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ.....	4
1.3. ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΝ 21ο ΑΙΩΝΑ.....	5

### 2. ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.....	7
2.2. ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	8
2.3. ΝΕΟΙ ΗΓΕΤΕΣ.....	10
2.4. ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ.....	13
2.5. ΗΓΕΤΗΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ.....	13

### 3. ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΟΜΑΔΑ ΠΟΥ «ΚΛΗΡΟΝΟΜΩ»

3.1. ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΟΜΑΔΑ ΠΟΥ «ΚΛΗΡΟΝΟΜΕΙΤΑΙ».....	15
3.2. ΛΑΘΗ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ «ΚΛΗΡΟΝΟΜΩ» .....	24

### 4. ΗΓΕΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ

4.1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	28
4.2. ΣΧΕΔΙΑΖΩ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	32
4.3. ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΝΕΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	34
4.4. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	36

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	39
-----------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	40
-------------------	----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης τις συνιστώσες της ηγεσίας πως αυτή ορίζεται ,τις μορφές της σε πραγματικές επιχειρησιακές καταστάσεις και τη διαχείριση ομάδων ανθρώπων σε ομάδες που «κληρονομούνται» καθώς και σε άλλες που δημιουργούνται από την αρχή . Η ηγεσία αποτελεί στις μέρες μας μία σημαντική ικανότητα αλλά και προϋπόθεση για επιτυχία. Οι εταιρείες αναζητούν συνεχώς αξιοσημείωτους ηγέτες, για να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση και να έχουν θετικά αποτελέσματα. Οι ειδικοί του ανθρώπινου δυναμικού αναζητούν τρόπους να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους, ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες.

Η ανάδειξη και η εκπαίδευση των καταλληλότερων ανθρώπων προκειμένου να ηγηθούν μιας ομάδας είναι ένα στοίχημα για κάθε οργανισμό μικρό ή μεγάλο .Η δημιουργία των πιο αποδοτικών ομάδων με την καλύτερη λειτουργία κι επομένως και αποτέλεσμα αποτελεί θέμα για κάθε εταιρεία. Στόχος είναι η ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων ,η δημιουργία ομαδικού πνεύματος και η διαμόρφωση συλλογικού οράματος και υγιούς εργασιακής κουλτούρας. Η ηγεσία μιας ομάδας δεν είναι απλά μια γραφειοκρατική διεκπεραίωση συμβατικών υποχρεώσεων και κανόνων ενός οργανισμού αλλά έχει άμεση σχέση με τον ηγέτη της ομάδας την προσωπικότητά του, την εμπειρία και τους χειρισμούς του και τον αποτελεσματικό συντονισμό των μελών της με τελικό σκοπό τα μέγιστα οφέλη που μπορεί να δώσει η κάθε ηγεσία.

Το πρώτο κεφάλαιο αφορά την ηγεσία και συγκεκριμένα την έννοια της ηγεσίας, το ρόλο του ηγέτη, τη σημασία του αποτελεσματικού ηγέτη και τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στα διάφορα μοντέλα της ηγεσίας . Υποκίνηση και ειδικότερα στην έννοια της υποκίνησης και τι πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος ώστε να υποκινεί το προσωπικό του. Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τη διαχείριση ομάδων ανθρώπων σε ομάδες που «κληρονομούνται», ενώ το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην διαχείριση ομάδων που δημιουργούνται από την αρχή.

# 1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

## 1.1 Ηγεσία τον 20<sup>ο</sup> αιώνα

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον η ηγεσία αποτελεί βασικό όρο και σπουδαία προϋπόθεση για κάθε ομάδα. Οι εταιρείες αναζητούν συνεχώς ικανότατους ηγέτες για να ενισχύσουν την ανταγωνιστική τους θέση και να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν. Οι ειδικοί του ανθρώπινου δυναμικού αναζητούν τρόπους να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί ηγέτες. Η ηγεσία είναι ένα ανθρώπινο φαινόμενο που διεισδύει σε όλους τους τύπους των κοινωνικών σχέσεων και αποτελεί ένα ουσιώδες συστατικό της στην επιτυχία ή αποτυχία κάθε οργανισμού. Ως όρος έχει πολλές ερμηνείες καθώς και ένα πλήθος ορισμών ή ονομάτων ( διευθυντικό στέλεχος , management, Leadership style). (Silva, 2009)

Τι εννοούμε με την όρο "management", διαχείριση στα ελληνικά; Η διαχείριση περιλαμβάνει την επίβλεψη και τη διατήρηση λειτουργιών, διαδικασιών και συστημάτων, οργάνωση του προσωπικού σε ομάδες που σχετίζονται με την εργασία και τον έλεγχο της συμπεριφοράς . Διαχείριση σημαίνει φέρνω την τάξη και την συνέπεια στο σημείο εκείνο που θα έχω την καλύτερη απόδοση όπως το προϊόν, την ποιότητα και την αποδοτικότητα ,για την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας. Πώς ορίζεται το Leadership δηλαδή η ηγεσία; Οι περισσότεροι από εμάς θα συμφωνούσαμε ότι η ηγεσία σχετίζεται με την δημιουργία και την διατύπωση ενός κοινού οράματος, καθορίζοντας την κατεύθυνση, και στη συνέχεια ευθυγραμμίζονται όλοι με βάση αυτήν, δίνονται κίνητρα και εξουσιοδοτούνται οι άνθρωποι να τα εφαρμόσουν στην πράξη. Η ηγεσία έχει επίσης ερμηνευθεί με όρους ενεργειών, συμπεριφορών, δυνατών σχέσεων, διαδικασιών μετασχηματισμού κ .α και είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση κάθε αλλαγής μέσα στον οργανισμό και όσο πιο πολύπλοκη και μεγαλύτερη εμβέλεια είναι οι οργανισμοί, τόσο περισσότερες πιέσεις αντιμετωπίζουν όταν το περιβάλλον είναι μεταβαλλόμενο τόσο πιο αναγκαία γίνεται η κατάλληλη ηγεσία (Pitt, 2009). Πολλοί πιστεύουν ότι κάποιοι άνθρωποι γεννιούνται για να είναι ηγέτες ενώ άλλοι όχι. Υποθέτουν ότι οι φυσικοί ηγέτες γεννιούνται έχοντας ορισμένα χαρακτηριστικά ηγεσίας. Η προσέγγιση της ηγεσίας με βάση την ανθρώπινη συμπεριφορά δείχνει ότι τα επιλεγμένα άτομα έχουν βασικά χαρακτηριστικά- φύση ,προσωπικότητα, ικανότητες- που τους διαφοροποιούν από τους μη ηγέτες. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς στην ηγεσία ήταν μια από τις πρώτες προσπάθειες μελέτης της ηγεσίας.

Οι ερευνητές προσπάθησαν να εντοπίσουν μεγάλους ηγέτες και να καθορίσουν ποια ήταν τα κοινά γνωρίσματα συμπεριφοράς μεταξύ αυτών των ηγετών. Μελέτες διεξήχθησαν σε ολόκληρο τον εικοστό αιώνα με δύο από τις πιο σημαντικές μελέτες ,αυτές από τον P. M. Stogdill το 1948 και το 1974. Μεταξύ των δύο μελετών, ο Stogdill εξέτασε συνολικά 287 μελέτες χαρακτηριστικών που διεξήχθησαν μεταξύ του 1904 και του 1970. Η πρώτη του μελέτη αναφερόταν στην νοημοσύνη, εγρήγορση, διορατικότητα, ευθύνη, πρωτοβουλία, επιμονή, την εμπιστοσύνη και την κοινωνικότητα ως τα κορυφαία χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Η δεύτερη μελέτη του προσδιόρισε δέκα επιπλέον χαρακτηριστικά, που συμπεριέλαβαν την υπευθυνότητα και την ολοκλήρωση των εργασιών, τη δυναμική και την επιμονή στην επιδίωξη των στόχων, την επιχειρηματικότητα και την πρωτοτυπία στην επίλυση προβλημάτων, την ανάληψη πρωτοβουλίας σε κοινωνικές καταστάσεις, αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, την προθυμία να δεχτεί τις συνέπειες της απόφασης και της δράσης, την ετοιμότητα να απορροφήσει το άγχος στις διαπροσωπικές σχέσεις, την προθυμία να ανεχθεί την απογοήτευση και την καθυστέρηση, την ικανότητα να επηρεάσει τη συμπεριφορά άλλων ανθρώπων και την ικανότητα να διαρθρώνουν και να χειρίζονται τα συστήματα κοινωνικής αλληλεπίδρασης με το σκοπό. Άλλη μελέτη χαρακτηριστικών διεξήχθη από τους Lord, DeVader και Alliger το 1986.Αυτή χρησιμοποίησε μετανάλυση για να καθορίσει ποια χαρακτηριστικά σχετίζονται περισσότερο με την ηγεσία. Αυτή η μελέτη αναγνώρισε την νοημοσύνη, τον ανδρισμό και την κυριαρχία ως τα κορυφαία χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Αργότερα η μελέτη των Kirkpatrick και Locke το 1991 υποστήριξε ότι οι ηγέτες διακρίνονται από έξι χαρακτηριστικά-ηγεσίας- την επιθυμία να ηγηθούν, την ειλικρίνεια, την ακεραιότητα, την αυτοπεποίθηση, την αντιληπτική ικανότητα(νοημοσύνη) και την γνώση του «επιχειρείν».

Τέλος, οι Kouzes και Posner, συγγραφείς του The Leadership Challenge, έχουν δώσει τα "Χαρακτηριστικά των θαυμαστών ηγετών" από μία έρευνα που ξεκίνησε να διεξάγεται, σε πάνω από εβδομήντα πέντε χιλιάδες ανθρώπους σε όλο τον κόσμο ,από το 1987 και ενημερώνεται συνεχώς με νέα ευρήματα (Silva, 2009)

Η έρευνά τους διαπίστωσε ότι η εντιμότητα, η διορατικότητα, η δυνατότητα κάποιου να εμπνέει και η υπευθυνότητα είναι τα πιο επιθυμητά ηγετικά χαρακτηριστικά πέρα από χώρα, πολιτισμό, εθνικότητα, οργανωτική λειτουργία, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης και ηλικιακή ομάδα. Συνόψισαν αυτά τα χαρακτηριστικά σε μια λέξη-Αξιοπιστία. Σύμφωνα με αυτά οι συγγραφείς ισχυρίζονται ότι "η αξιοπιστία είναι το

θεμέλιο της ηγεσίας" και τα ακόλουθα "πίστη, δέσμευση, ενέργεια και παραγωγικότητα εξαρτώνται από αυτήν ».

.Συνολικά, κάθε μία από τις διάφορες μελέτες που έγιναν τον περασμένο αιώνα προτείνει ένα μοναδικό σύνολο από οριστικά χαρακτηριστικά ηγεσίας που χρησιμεύουν ως σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση ατόμων ως προς την ηγετική τους ικανότητα. Ο εμπειρογνώμονας ηγεσίας Peter Northouse (2007) έχει διερευνήσει τα χαρακτηριστικά αυτά σε μελέτες για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών που έχουν συστηματικά καταγραφεί ως καθοριστικοί παράγοντες ηγετικών ικανοτήτων και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ένας πραγματικά αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά:

- Νοημοσύνη - Έχοντας ισχυρή λεκτική ικανότητα, αντιληπτική ικανότητα και λογική
- Συναίσθημα - κλίση την αναζήτηση ευχάριστων κοινωνικών σχέσεων
- Ακεραιότητα - Ειλικρίνεια και αξιοπιστία
- Προσδιορισμός - Πρωτοβουλία, επιμονή, κυριαρχία και καθοδήγηση
- Αυτοπεποίθηση - Ικανότητα να είναι σίγουροι για τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους (Silva, 2009)

Ένα ηγετικό στέλεχος πρέπει να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες και τις γνώσεις του, όπως ο ηγέτης της ορχήστρας-ο ενορχηστρωτής - για να ικανοποιήσει όλα τα μέλη της ομάδας του ως προς την κοινό σκοπό και να εκπληρώσει το ρόλο του. Καμία συλλογή από χαριτωμένα κόλπα για εντυπωσιασμό ή επίδειξη δεν μπορεί να τον αντικαταστήσει. Η ηγεσία, παρά αυτό που μερικές φορές σκεφτόμαστε, είναι άλλο το να κατανοείς τους ανθρώπους ή το να είσαι ευχάριστος και άλλο το να τους προωθείς ή να τους εξελίσσεις. Ωστόσο, η επιχειρηματική ηγεσία μπορεί να είναι δημοκρατική, με την έννοια να παρέχει τη μέγιστη ευκαιρία για ανάπτυξη σε κάθε εργαζόμενο χωρίς να δημιουργεί αναρχία. Στην πραγματικότητα η μεθοδική ρύθμιση των λειτουργιών και η ακριβής αντίληψη του ρόλου του ηγέτη σε αυτή τη ρύθμιση πρέπει πάντα να προηγείται της μέγιστης ανάπτυξης των δυνατοτήτων του. Η δουλειά ενός ηγέτη είναι να παράσχει αυτήν την αναγνώριση ρόλων και λειτουργιών εντός της ομάδας, ώστε να επιτρέψει σε κάθε μέλος της να ικανοποιήσει και να εκπληρώσει κάποιο σημαντικό κίνητρο ή ενδιαφέρον (Prentice, 2004)

Απαραίτητη προϋπόθεση για την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι κατανόηση των μελών της ομάδας. Πολλές θεωρίες ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας κατάστασης και μετασχηματιστικής ηγεσίας, υπογραμμίζουν τη σημασία του καθορισμού πρώτα των αναγκών των μελών της ομάδας. Με λίγα λόγια, αν αγκαλιάσει τις ομοιότητες, μεταξύ διαφόρων κοινωνικών ομάδων και δώσει σημασία στα



χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας των μελών τους, αυτό θα επιτρέψει στους ηγέτες να ταιριάζουν καλύτερα το στυλ ηγεσίας τους με τις προτιμήσεις αυτών που καθοδηγούν. Εν ολίγοις, είναι σημαντικό οι ηγέτες να εξετάζουν το κοινωνικό υπόβαθρο αυτών που ηγούνται και να συνειδητοποιούν ότι οι αξίες και οι προσδοκίες θα διαφέρουν ανάλογα με το κοινωνικό στάτους (Silva, 2009)

## 1.2 ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ

Ηγέτες δεν είναι όλοι που καταφέρνουν να αντλούν δύναμη και σοφία από τις εμπειρίες τους. Τι είναι αυτό που επιτρέπει σε έναν ηγέτη να εμπνέει την εμπιστοσύνη, την πίστη και τη σκληρή δουλειά, ενώ άλλοι -με ισότιμο όραμα και νοημοσύνη- σκοντάφτουν; Μία ένδειξη είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζουν τις αντιξοότητες. Οι αξιοσημείωτοι ηγέτες βρίσκουν το νόημα να μάθουν μέσα από τα πιο αρνητικά γεγονότα. Βγαίνουν από τις αντιξοότητες ισχυρότεροι, πιο σίγουροι για τον εαυτό τους και το σκοπό τους, και περισσότερο αφοσιωμένοι στο έργο τους. Αυτά τα γεγονότα καλούνται δοκιμασίες και είναι σοβαρές δοκιμές, έντονες, συχνά τραυματικές αλλά πάντα ασχεδίαστες.

Πιστεύουμε ότι οι μεγάλοι ηγέτες διακατέχονται από τέσσερις βασικές δεξιότητες οι οποίες είναι οι ίδιες που επιτρέπουν σε ένα άτομο να βρει νόημα και να μάθει μέσα μια πολύ δύσκολη κατάσταση.

1. Ενεργοποίηση των άλλων σε ένα κοινό όραμα.
2. Μια ξεχωριστή, συναρπαστική άποψη (Bennis & Robert, 2002)
3. Ακεραιότητα.(η οποία συμπεριλαμβάνει ένα ισχυρό σύνολο αξιών)
4. Προσαρμοστική ικανότητα. Είναι η πιο κρίσιμη ικανότητα, η οποία αποτελείται από δύο βασικές ιδιότητες α)την ικανότητα κατανόησης του περιβάλλοντος και β)την αντοχή. Είναι μια σχεδόν μαγική ικανότητα να υπερβεί τις αντιξοότητες, με όλα τα συνοδά άγχη και να βγει πιο δυνατός από πριν και συνεπάγεται την ικανότητα να ζυγίζει μια πληθώρα παραγόντων (π.χ., πώς διαφορετικοί άνθρωποι θα ερμηνεύσουν μια χειρονομία) και να είναι σε θέση να θέσει μια προοπτική-ελπίδα μέσα από μία δύσκολη-καταστροφική κατάσταση. Χωρίς αυτό το ποιοτικό κριτήριο, ένας ηγέτης δεν μπορεί να συνδεθεί με τα συστατικά στοιχεία. Η αντοχή από την άλλη παρέχει την επιμονή και την ανθεκτικότητα στον ηγέτη να παραμείνει ελπιδοφόρος παρά το γεγονός ότι έρχεται η καταστροφή. Είναι ο συνδυασμός σκληρότητας και ικανότητας που μας βοηθάει να κατανοήσουμε το πλαίσιο στο οποίο, ένα άτομο μπορεί όχι μόνο να

επιβιώσει από μια δοκιμασία, αλλά να μάθει από αυτήν και να βγει πιο δυνατός, πιο αφοσιωμένος και περισσότερο δεσμευμένος από ποτέ.

Αυτά τα χαρακτηριστικά επιτρέπουν στους ηγέτες να μεγαλουργούν μέσα από τις δοκιμασίες τους αντί να καταστρέφονται - να βρίσκουν ευκαιρίες εκεί όπου οι άλλοι μπορεί να βρίσκουν μόνο απελπισία (Bennis & Robert , 2002)

### **1.3 ΗΓΕΣΙΑ ΤΟΝ 21° ΑΙΩΝΑ**

Η νεότερη σκέψη σχετικά με την ανάπτυξη ηγετών πρέπει να περιέχει κάτι ουσιαστικό. Κάθε χρόνο γράφονται εκατοντάδες βιβλία για την ηγεσία. Υπάρχουν επίσης νέα εργαλεία αξιολόγησης που βασίζονται στην εξέλιξη της επιστήμης του εγκεφάλου, της συναισθηματικής νοημοσύνης και του μοντέλου σχέσεων , νέοι αλγόριθμοι οι οποίοι με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών βοηθούν στη λήψη αποφάσεων, προσομοιώσεις εικονικής πραγματικότητας και ένα πλήθος νέων βιοματικών προγραμμάτων, e-learning μαθημάτων και πανεπιστημιακών πιστοποιήσεων.

Με τις εξελίξεις στις επιχειρήσεις σήμερα, πρέπει να υπάρξουν ορισμένοι χρήσιμοι νέοι τρόποι σκέψης για την ηγεσία. Η πραγματικότητα, ωστόσο, είναι κάπως διαφορετική. Ναι, η βιομηχανία ανάπτυξης ηγετών είναι ευημερούσα, και ναι, υπάρχουν πολλές νέες και ενδιαφέρουσες ιδέες, μερικές από τις οποίες μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες. Αλλά παρά τις πολλές αλλαγές στο πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων - πιο δημοκρατικές και network ,οι βασικές αρχές της ηγεσίας δεν έχουν αλλάξει όλα αυτά τα χρόνια. Εξακολουθεί να είναι πρωταρχικής σημασίας η κινητοποίηση ατόμων σε έναν οργανισμό γύρω από κοινούς στόχους, ώστε να επιτευχθεί το μεγαλύτερο ποσοστό τους.

Αυτή η δοκιμασμένη και αληθινή προοπτική της ηγεσίας ενισχύθηκε για τους Ron Ashkenas and Brook Manville το τελευταίο έτος καθώς διερεύνησαν και έγραψαν το HBR Leader's Handbook Εγχειρίδιο Leader του HBR. Πήραν συνεντεύξεις από σαράντα επιτυχημένους ηγέτες σε διαφορετικές εταιρίες (εμπορικές, μη κερδοσκοπικές, start up), σε διάφορες βιομηχανίες. Επανεξέτασαν την αξία άρθρων αρκετών δεκαετιών από το Harvard Business Review, για να κατανοήσουν το επαναλαμβανόμενα μηνύματα από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες. Το συμπέρασμα από αυτή την έρευνα και από τα δικά τους χρόνια εμπειρίας ως ηγέτες και οργανωτικοί σύμβουλοι, ήταν ότι οι καλύτεροι ηγέτες με την πιο

απρόσκοπτη επίδραση σχεδόν πάντα αναπτύσσουν αυτές τις έξι κλασικές, βασικές πρακτικές:

1. "οδηγούν τον εαυτό τους": γνωρίζουν και αναπτύσσουν τον εαυτό τους, έτσι ώστε να μπορούν να οδηγήσουν πιο αποτελεσματικά τους άλλους και να εφαρμόσουν τις πρακτικές αυτές.
2. Προσελκύουν και αναπτύσσουν το καλύτερο δυνατό ταλέντο για την εφαρμογή της στρατηγικής
3. Συνενώνουν τους ανθρώπους γύρω από ένα συναρπαστικό, αναμενόμενο όραμα.
4. Οικοδομούν μια στρατηγική για την επίτευξη του οράματος κάνοντας επιλογές σχετικά με το τι πρέπει να γίνει ή να μην γίνει.
5. Επικεντρώνονται αδιαλείπτως στα αποτελέσματα στο πλαίσιο της στρατηγικής (που έχει χαραχθεί)
6. Δημιουργούν μια συνεχιζόμενη καινοτομία που θα βοηθήσει στην επανεξέταση του οράματος και της στρατηγικής

Σίγουρα, μερικές φορές το σημείο εκκίνησης διαφέρει, ή μία από τις έξι περιοχές έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από μια άλλη, ή η σειρά των δραστηριοτήτων ποικίλλει. Οι ηγέτες ακολουθούν αυτές τις πρακτικές με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με τις προσωπικότητες και τις καταστάσεις τους. Αλλά αυτές οι έξι πρακτικές είναι πάντα παρούσες (Ashkenas & Manville, 2018)

## 2.ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

### 2.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Οι ηγέτες συχνά αποτυγχάνουν να εκτιμήσουν πόσο βαθιά το οργανωτικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει τα οικονομικά αποτελέσματα, γιατί μπορεί να φθάσει να αντιπροσωπεύει σχεδόν το ένα τρίτο της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας. Το οργανωτικό κλίμα, με τη σειρά του, επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας - από τον τρόπο που οι ηγέτες παρακινούν τις άμεσες αναφορές, συλλέγουν και χρησιμοποιούν πληροφορίες, παίρνουν αποφάσεις, διαχειρίζονται πρωτοβουλίες αλλαγής και χειρίζονται κρίσεις. Υπάρχουν έξι βασικές μορφές ηγεσίας, που η κάθε μία προέρχεται από διαφορετικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, λειτουργεί καλύτερα σε συγκεκριμένες καταστάσεις και επηρεάζει το οργανωτικό κλίμα με διάφορους τρόπους.

**α) Ο ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΣ.** Οι επιπτώσεις αυτού του στυλ για το κλίμα του οργανισμού δεν είναι τόσο υψηλές όσο θα μπορούσε κάποιος να φανταστεί. Δίνοντας στους εργαζόμενους μια φωνή μέσα από αποφάσεις, δημοκρατικοί ηγέτες οικοδομούν μια οργανωτική ευελιξία και υπευθυνότητα και βοηθούν στη δημιουργία νέων ιδεών. Αλλά μερικές φορές το κόστος είναι ατελείωτες συναντήσεις και σύγχυση των εργαζομένων οι οποίοι αισθάνονται χωρίς ηγέτη.

**β) Ο ΚΑΤΑΝΑΓΚΑΣΤΙΚΟΣ.** Αυτή η προσέγγιση "Κάνε ό, τι λέω" μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική σε μια κατάσταση ανάκαμψης, φυσικής καταστροφής ή όταν εργάζονται με προβληματικούς υπαλλήλους. Αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις η καταναγκαστική ηγεσία εμποδίζει την ευελιξία του οργανισμού και επιβραδύνει την κινητοποίηση των εργαζομένων.

**γ) Ο ΒΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣ.** (Αυτός που δίνει τον ρυθμό). Ένας ηγέτης που θέτει πρότυπα υψηλής απόδοσης και αποτελεί παράδειγμα ο ίδιος, έχει πολύ θετικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους που αυτοπαρακινούνται και είναι εξαιρετικά ικανός. Αλλά άλλοι εργαζόμενοι τείνουν να αισθάνονται καταπιεσμένοι από τα αιτήματα ενός ηγέτη για την αριστεία - και να αντιδρούν στην τάση του να αναλάβει μια κατάσταση.

**δ) Ο ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΗΣ.** Αυτό το στυλ εστιάζει περισσότερο στην προσωπική ανάπτυξη παρά στην άμεση εργασία που σχετίζεται με το έργο. Λειτουργεί καλά όταν οι εργαζόμενοι έχουν ήδη επίγνωση των αδυναμιών τους και θέλουν να βελτιωθούν,

αλλά όχι όταν είναι ανθεκτικοί στην αλλαγή του τρόπου τους εργασίας ή της καθημερινότητας

**ε) Ο ΦΙΛΙΚΟΣ** . Το σήμα κατατεθέν της προσφιούς ηγεσίας είναι μια στάση "Οι άνθρωποι έρχονται πρώτοι". Αυτό το στυλ είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την οικοδόμηση αρμονία της ομάδας ή αύξηση του ηθικού. Αλλά η αποκλειστική εστίαση στον έπαινο μπορεί να επιτρέψει την κακή απόδοση να μην διορθωθεί. Επίσης, οι προσφιλείς ηγέτες σπάνια προσφέρουν συμβουλές και αυτό τους αφήνει μια αίσθηση απογοήτευσης.

**στ) Ο ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΣ**. Ένας αξιόλογος ηγέτης παίρνει μια προσέγγιση "Ελάτε μαζί μου": αυτή δηλώνει τον γενικό στόχο αλλά δίνει στους ανθρώπους την ελευθερία να επιλέξουν τα δικά τους μέσα για την επίτευξη αυτού του στόχου. Αυτό το στυλ λειτουργεί ιδιαίτερα καλά όταν μια επιχείρηση είναι σε άσχημη κατάσταση και είναι λιγότερο αποτελεσματικό όταν ο ηγέτης συνεργάζεται με μια ομάδα εμπειρογνομόνων οι οποίοι είναι πιο έμπειροι από αυτόν .

Σε όσο περισσότερα στυλ ένας ηγέτης έχει κυριαρχήσει, τόσο το καλύτερα. Συγκεκριμένα, η δυνατότητα αλλαγής μεταξύ των αξιόλογων, προσφιλών, δημοκρατικών, και το στυλ προγύμνασης, όπως υπαγορεύουν οι συνθήκες δημιουργεί το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα και βελτιστοποιεί τις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Goleman, 2000)

## 2.2 ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μία διαφορετική προσέγγιση στην αξιολόγηση της ηγεσίας βασίζεται κυρίως σε μελέτες παρατήρησης πραγματικών ηγετών που κατέχουν ηγετικές θέσεις στους οργανισμούς τους. Στόχος της ήταν είναι να βοηθήσει τους ηγέτες να δουν και να καταλάβουν ,ότι οι στάσεις και οι αλληλεπιδράσεις με τους ανθρώπους είναι το αποτέλεσμα μιας σύνθετης διαδικασίας που σχετίζεται με στοιχεία που ξεκινούν από την αρχή της ζωής των ανθρώπων , τις σημαντικότερες εμπειρίες ζωής, παραδείγματα από άλλα στελέχη και τυπική εκπαίδευση στην ηγεσία.

Καθώς οι επιρροές αυτές διαδραματίζονται σε βάθος χρόνου, βλέπουμε να υπάρχει ένας αριθμός επαναλαμβανόμενων προτύπων συμπεριφοράς που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός ατόμου μέσα σε έναν οργανισμό. Σκέφτομαι αυτά τα σχέδια ως ηγετικά "αρχέτυπα", τα οποία αντανακλούν τους διάφορους ρόλους, που τα στελέχη μπορούν να παίζουν στους οργανισμούς . Η κύρια αιτία για την ομαδική και εταιρική δυσλειτουργία και την αποτυχία της εκτελεστικής εξουσίας είναι η έλλειψη

προσαρμογής μεταξύ του αρχέτυπου ενός ηγέτη και του πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται. Τα οκτώ πιο σημαντικά αρχέτυπα είναι :

- **Ο καταλύτης της αλλαγής:** η ηγεσία ως δραστηριότητα ανάκαμψης. Αυτά τα στελέχη αγαπούν βρώμικες καταστάσεις. Γνωρίζουν καλά την αναδιοργάνωση και τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών σχεδίων.
- **Ο στρατηγός:** η ηγεσία ως ένα παιχνίδι σκάκι. Είναι άνθρωποι καλοί στην αντιμετώπιση των εξελίξεων στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Παρέχουν όραμα, στρατηγική κατεύθυνση και σκέπτονται έξω από το συνηθισμένα για να δημιουργήσουν νέες οργανωτικές μορφές και να παράγουν μελλοντική ανάπτυξη.
- **Ο επικοινωνιακός:** η ηγεσία ως στάδιο διαχείρισης. Αυτά τα στελέχη ασκούν μεγάλη επιρροή και σημαντικό αντίκτυπο στο περιβάλλον τους.
- **Ο κατασκευαστής:** Η ηγεσία ως επιχειρηματική δραστηριότητα. Αυτά τα στελέχη ονειρεύονται να δημιουργούν κάτι και να έχουν το ταλέντο και την αποφασιστικότητα να κάνουν το όνειρό τους πραγματικότητα. (Στελέχη που ξέρουν να κάνουν τα όνειρά τους πραγματικότητα)
- **Ο καινοτόμος:** η ηγεσία ως δημιουργική ιδέα. Οι ηγέτες αυτοί επικεντρώνονται στο νέο και διαθέτουν μεγάλη ικανότητα επίλυσης εξαιρετικά δύσκολων προβλημάτων.
- **Ο επεξεργαστής:** η ηγεσία ως άσκηση αποτελεσματικότητας. Στελέχη που μοιάζουν με καλοκουρδισμένους μηχανισμούς, πολύ αποτελεσματικά στη δημιουργία των δομών και των συστημάτων που απαιτούνται για την υποστήριξη των επιχειρηματικών στόχων ενός οργανισμού.
- **Ο καθοδηγητής:** η ηγεσία ως μορφή ανάπτυξης ανθρώπων. Στελέχη που γνωρίζουν πώς να πάρουν το καλύτερο από τους ανθρώπους, δημιουργώντας υψηλής απόδοσης κουλτούρα.
- **Ο διεκπεραιωτής:** η ηγεσία ως διαπραγμάτευση. Στελέχη που είναι ικανοί διαπραγματευτές, ειδικευμένα να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν νέες ευκαιρίες και να επιτυγχάνουν στις διαπραγματεύσεις.

Ανάλογα με το αρχέτυπο ηγεσίας που φέρει ένας ηγέτης στην ομάδα του μπορεί να την οδηγήσει να κάνει θαύματα ως προς την αποτελεσματικότητά της. Τον βοηθά να αναγνωρίσει τον τρόπο με τον οποίο ο ίδιος και η ομάδα του μπορούν να συνεισφέρουν μεμονωμένα ό, τι καλύτερο. Αυτό με τη σειρά του θα δημιουργήσει μια κουλτούρα αμοιβαίας υποστήριξης και εμπιστοσύνης, θα μειώσει το άγχος και τις συγκρούσεις της ομάδας και θα ωθήσει σε πιο δημιουργική επίλυση των προβλημάτων. Τέλος προσφέρει ενημέρωση για ποιες νέες προσθήκες χρειάζεται η ομάδα: ποια είδη προσωπικότητας και δεξιοτήτων της λείπουν Manfred F. R. Kets de Vries, (2013);

### 2.3 ΝΕΟΙ ΗΓΕΤΕΣ

Οι νέοι ηγέτες μιας ομάδας δεν έχουν ως μόνη αρμοδιότητα να επιτύχουν τους στόχους. Από εδώ και πέρα θα βρεθούν να ζυγίζουν αντικρουόμενες απαιτήσεις, να παρέχουν δύσκολα μηνύματα και να αντιμετωπίζουν προβλήματα απόδοσης. Ως άπειροι επαγγελματίες( αντίθετα από τους έμπειρους ) ακούν, αναζητούν καθοδήγηση ,πειραματίζονται , λαμβάνουν με ενθουσιασμό Feedback (Wiseman, 2015). Σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει δεν πρέπει να βασίζονται σε αυτά που τους έφεραν εκεί ούτε να ενεργούν όπως πιστεύουν ότι θα πρέπει να ενεργούν οι ηγέτες. Δυστυχώς οι περισσότεροι είναι αναποτελεσματικοί αν όχι καταστροφικοί στους πρώτους έξι μήνες του ρόλου τους. Τείνουν να κάνουν δύο μεγάλα λάθη: 1)Συνεχίζουν να κάνουν ότι τους οδήγησε στην εξέλιξη γιατί δεν έχουν αντιληφθεί ότι ο καινούριος ρόλος τους είναι να εμπλέξουν άλλους να κάνουν την δουλειά και όχι οι ίδιοι. 2)Προσπαθούν πολύ σκληρά να είναι ηγέτες και αισθάνονται πίεση προκειμένου να δικαιολογήσουν το νέο τους ξεκίνημα,γιαυτό λαμβάνουν αποφάσεις πολύ γρήγορα και εμφαιτικά και προσπαθούν να φαίνονται ήρωες (Wiseman, 2015).

Αν και δεν υπάρχει κανένας οδηγός απλών απαντήσεων στις νέες τους προκλήσεις, δύο στρατηγικές προτείνονται για το ξεκίνημά τους. Μια σαφής φιλοσοφία μπορεί να προσφέρει μια σταθερή βάση από την οποία θα λειτουργήσουν-και η οποία είναι να αποδεχτούν ακόμη και να διαφημίσουν ότι είναι νέοι. Η φιλοσοφία είναι απλά ένας συνεκτικός τρόπος σκέψης για το ρόλο τους. Πολύ λίγοι άνθρωποι έχουν το χρόνο να δημιουργήσουν έναν. Τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη ενεργούν με τρόπο αντιδραστικό , ανταποκρινόμενα σε θέματα βασισμένα στα συναισθήματα ,σε εμπειρίες του παρελθόντος και παραδείγματα που έχουν οριστεί από άλλους. Η επιτυχία ή η αποτυχία αυτής της προσέγγισης καθορίζεται συχνά από την ιδιοσυγκρασία τους (μερικοί άνθρωποι είναι φυσικά πιο ταλαντούχοι ηγέτες από ότι άλλοι) και από την ικανότητά τους να είναι πρότυπο για το ρόλο αυτό -δύο παράγοντες που είναι σε μεγάλο βαθμό εκτός ελέγχου ( Walker, 2015).

Η ιδέα της "ηγεσίας του υπηρέτη" είναι μία εξαιρετική προσέγγιση για να ξεκινήσουν οι νέοι ηγέτες. Ο όρος "υπηρέτης" δεν ακούγεται σχεδόν τόσο ισχυρός όσο το "αφεντικό", αλλά έχει τη δυνατότητα να δώσει πολύ περισσότερα από ότι είναι ικανοί να κάνουν οι περισσότεροι: ασκούν δηλαδή επιρροή. Ο λόγος είναι απλός. Όταν ένας

ηγέτης φέρει αυτή τη νοοτροπία "του υπηρέτη" , δεν αφορά τον ίδιο αλλά την ομάδα. Η κατάργηση του προσωπικού συμφέροντος και της δόξας από το κίνητρό τους στη δουλειά είναι ίσως το πιο σημαντικό πράγμα που μπορούν να κάνουν για να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη. Ως ηγέτες θα πρέπει να κάνουν περισσότερες ερωτήσεις, να ακούσουν πιο προσεκτικά και αξιολογήσουν ενεργά τις ανάγκες και τη συνεισφορά των συνεργατών τους. Το αποτέλεσμα είναι πιο προσεγμένες, ισορροπημένες αποφάσεις. Άνθρωποι που γίνονται γνωστοί για τις περιεκτικές και έξυπνες αποφάσεις τείνουν να ασκούν επιρροή πολύ πιο σταθερά από εκείνους που πιστεύουν ότι έχουν όλες τις απαντήσεις. Το πρώτο βήμα προσεγγίζοντας αυτήν τη νοοτροπία είναι να σταματήσουν να σκέφτονται ότι οι υπάλληλοί τους εργάζονται για αυτούς, αλλά να θεωρούν ότι εργάζονται για την εταιρεία και για τον εαυτό τους. Ο ρόλος τους είναι να διευκολύνουν τη σχέση μεταξύ του κάθε υπαλλήλου και του οργανισμού. Ερωτήσεις που χρειάζεται να απευθυνθούν είναι: "Τι θα κερδίσει ο εργαζόμενος από μία επιτυχημένη σχέση; " " Τι μέσα χρειάζεται να παρέχει ο οργανισμός για να κρατήσει αυτή τη σχέση ως το τέλος; " Όταν αυτές οι ερωτήσεις οδηγούν τη σκέψη τους, τότε προχωρούν προς το συμφέρον και των δύο μερών (Walker, 2015).

Ένα εύλογο ερώτημα που προκύπτει είναι αν η ηγεσία του "υπηρέτη" απαγορεύει να λένε στους ανθρώπους τους τι να κάνουν ή να διορθώνουν τη συμπεριφορά τους; Αντίθετα, σημαίνει ότι πρέπει να κάνουν αυτά τα πράγματα για να διευκολύνουν την επιτυχία ενός ατόμου μέσα στον οργανισμό. Κλειδί στην εφαρμογή της ηγεσίας του "υπηρέτη" είναι ότι το μυαλό τους οφείλει να βρίσκεται σε "κατάσταση υπηρέτη" όταν εκτελούν τις καθημερινές εργασίες ως ηγέτες. Η ανάπτυξη μιας φήμης ότι "υπηρετούν" τους ανθρώπους απαιτεί χρόνο. Ωστόσο, όταν κάποιος συμφωνεί με την φιλοσοφία της εξυπηρέτησης, οι άνθρωποι ξέρουν τι να περιμένουν από αυτούς και η εμπιστοσύνη τους ακολουθεί. Εμπιστοσύνη, σε συνδυασμό με έξυπνη και συνεκτική διαδικασία λήψης αποφάσεων που συζητήθηκε νωρίτερα είναι ένας ασφαλής τρόπος απόκτησης επιρροής. Εκείνοι που ηγούνται μιας ομάδας για πρώτη φορά θα αντιμετωπίσουν πολλές προκλήσεις. Απλώς δεν υπάρχει κανένας τρόπος να προβλεφθούν όλες . Η ηγεσία του "υπηρέτη" μπορεί να μην απευθύνεται σε όσους έλκονται από μια πιο παραδοσιακή ιδέα της εξουσίας αλλά μια φιλοσοφία ηγεσίας του "υπηρέτη" είναι χρήσιμος οδηγός για τους νέους ηγέτες ώστε να τους βοηθήσει να διαχειριστούν τις πραγματικές προκλήσεις. Όποια και αν είναι η ιδιοσυγκρασία τους, υιοθετώντας την νοοτροπία αυτή, θα παραμείνουν εκτός των αντιδραστικών και αυτοπροστατευτικών μοτίβων που μπορούν να εμποδίσουν την επιτυχία τους (Walker, 2015).



Μία συμπληρωματική τακτική είναι να κερδίσουν την εμπιστοσύνη μέσα στην εταιρία, θα πρέπει να υιοθετήσουν γρήγορα συμπεριφορές ηγεσίας: λεκτική επικοινωνία σταθερή και άμεση ,μη λεκτική επικοινωνία που εμπνέει προσοχή και το σεβασμό. Είναι μια τρομακτική σειρά αλλαγών. Πολλοί που γίνονται ηγέτες για πρώτη φορά νιώθουν καταπιεσμένοι σχετικά με τις δεξιότητες που θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα και να εφαρμόσουν από την αρχή (Brendel, 2015)

Ο καλύτερος τρόπος να αποτρέψουν τα αρχικά τους λάθη οι νέοι ηγέτες είναι να αποδεχτούν ακόμη και να διαφημίσουν ότι είναι νέοι. Αντί να προσποιούνται ότι γνωρίζουν θα πρέπει να αναλάβουν το ρόλο του εκπαιδευόμενου

Οι 4 τρόποι για να το επιτύχουν είναι οι εξής :

1)Να κάνουν μία λίστα με αυτά που δεν γνωρίζουν (Καταγράψτε οτιδήποτε νομίζετε ότι χρειάζεστε για να καταλάβετε καλύτερα και να επιτύχετε στον νέο σας ρόλο)

2)Να ομολογήσουν τους περιορισμούς τους( Αφήστε τους ανθρώπου σας να μάθουν ότι είσατε νέος στο ρόλο σας και μαθαίνετε)

3)Να κάνουν ανοικτές ερωτήσεις(Εάν έχεις όλες τις απαντήσεις ως ηγέτης της ομάδας εμπειριέχει αξία αλλά η νέα αξία θα έρθει με το να κάνεις τις σωστές ερωτήσεις και να αφήνεις την ομάδα να βρει τις κατάλληλες απαντήσεις. Αυτή η στρατηγική είναι απλή, ειλικρινής και εύκολη ,ενώ ταυτόχρονα είναι και ποσοτικά μετρήσιμη. Ο ηγέτης μπορεί να μετρήσει πόσες φορές έκανε ανοικτές ερωτήσεις και έδωσε οδηγίες κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης με άμεσες εκθέσεις (Wiseman, 2015). Η αποτυχία είναι σπάνια όταν οι διευθυντές χρησιμοποιούν προσεκτικά ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Αντί να φέρουν τη δική τους ατζέντα τα νέα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να θέτουν καλές ερωτήσεις, να ακούν προσεκτικά τις απαντήσεις και να διευκολύνουν το διάλογο. Το ερώτημα γεννά καλή θέληση. Οι απαντήσεις αποκαλύπτουν βασικά στοιχεία για την επιχείρηση και οι άμεσες αναφορές δίνουν τη δυνατότητα στους συνεργάτες να αποκτήσουν πραγματική ευθύνη για τις προκλήσεις που οι ίδιοι έχουν θέσει στην ημερήσια ατζέντα ως δική τους ελεύθερη επιλογή. Είναι μια τακτική win-win που χτίζει την εμπιστοσύνη και ενισχύει τη δέσμευση (Brendel, 2015)

4)Να κάνουν λιγότερα και να προκαλούν τους άλλους περισσότερο(Μιλήστε λιγότερο και προκαλέστε την ομάδα σας με μεγάλες ευκαιρίες, οι οποίες απαιτούν να αναπτύξουν μεγάλες ιδέες )

Ως νέος ηγέτης δεν θα πάτε μακριά με αυτά που ήδη γνωρίζετε –ειδικά σε έναν κόσμο που συνεχώς αλλάζει Μην βασίζεστε σε αυτά που σας έφεραν εκεί .Μην ενεργείτε όπως θα πιστεύατε ότι θα πρέπει να ενεργούν οι ηγέτες. Προσεγγίστε την κατάσταση

ως πρωτάρηδες και θα κρατήσετε ολόκληρη την ομάδα σας σε υψηλό επίπεδο (Wiseman, 2015).

## **2.4 ΗΓΕΣΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ**

Μία έρευνα για τους ηγέτες του MIT που μόλις ολοκληρώθηκε υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρξει κάτι σημαντικό και καινοτόμο που συμβαίνει σε αυτό το τμήμα ( Ancona & Gregersen, 2018). Η "Ηγεσία προκλήσεων" είναι η ηγεσία που βρήκαμε στην έρευνά μας για τους ηγέτες του MIT η οποία μπορεί να μην είναι κατάλληλη για κάθε είδους επιχείρηση, αλλά υποθέτουμε ότι θα εξαπλωθεί πολύ περισσότερο τα επόμενα χρόνια. Οι άνθρωποι εδώ δεν ακολουθούν τους ηγέτες, ακολουθούν τα προβλήματα. Τότε, αυτό που θα ονομάζαμε "ηγέτη" σε μια κατάσταση είναι να εστιάσουμε σε κάποιο ενδιαφέρον, εμπνευσμένο, δύσκολο να επιλυθεί πρόβλημα και να το πλαισιώσουμε με τρόπο που να προσελκύει άλλους έξυπνους και εξειδικευμένους ανθρώπους σε αυτό. Σε αυτή την "καθοδηγούμενη από προκλήσεις" έκδοση της ηγεσίας, ο υπεύθυνος συχνά αλλάζει με τις φάσεις της προσπάθειας. Μέσω μιας ρευστής διαδικασίας "ενίσχυσης και εξόδου", τα μέλη της ομάδας αναλαμβάνουν μεγαλύτερη ευθύνη όταν η ανάγκη για τις ιδιαίτερες γνώσεις ή τις δεξιότητές τους είναι μεγαλύτερη ( Ancona & Gregersen, 2018) and Hal Gregersen, (2018);

Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας αναπτύσσονται σε διαφορετικές εταιρείες το αν μπορούν να πετύχουν αλλού είναι πάντα μια ερώτηση. Οι μορφές ηγεσίας έχουν την εποχή τους καθώς και τους τόπους εφαρμογής τους. Ίσως η ηγεσία που οδηγείται από τις προκλήσεις είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για την τρέχουσα στιγμή , με υψηλά επίπεδα αμφιβολίας και ευκαιριών παράλληλα. Φαίνεται, σαν ένα στυλ ηγεσίας που καθίσταται πιο λειτουργικό όπου υπάρχουν υψηλοί βαθμοί συνδεσιμότητας που καθιστούν ευκολότερη τη συγκέντρωση ομάδων και την παραγωγικότητά τους για ένα σκοπό . Με άλλα λόγια, μοιάζει το είδος της ηγεσίας του εικοστού πρώτου αιώνα ,που η ψηφιακή εποχή ενεργοποίησε και θα έχει όλο και πιο αυξημένη ζήτηση ( Ancona & Gregersen, 2018).

## **2.5 Ο ΗΓΕΤΗΣ ΤΟΥ ΜΕΛΛΟΝΤΟΣ**

Οι περισσότεροι οργανισμοί και ηγέτες των οποίων τα καλύτερα χρόνια είναι μπροστά τους, θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε μία από τις τέσσερις κατηγορίες:

**Ο πρόθυμος πειραματιστής.** Το μυστικό για το μέλλον που πολλοί από εμάς δεν θέλουμε να αντιμετωπίσουμε είναι ότι οι πιο συναρπαστικές ανακαλύψεις βασίστηκαν σε αποτυχίες, σε προϊόντα και πρωτοβουλίες που απέτυχαν. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι ηγέτες που είναι κατάλληλοι για το μέλλον υποστηρίζουν πολλές ιδέες, γνωρίζοντας ότι οι περισσότερες από αυτές δεν θα επιτευχθούν όπως είχαν προγραμματιστεί, για να ανακαλύψουν τις λίγες που θα παραδώσουν το μέγιστο αποτέλεσμα που ο καθένας από εμάς δεν φανταζόταν.

**Ο αυστηρά αισιόδοξος** Η ηγεσία είναι συναισθηματική και πνευματική. Πώς παρουσιάζουμε τον εαυτό μας, τη στάση και τις προοπτικές διαβλέπουμε, δίνει μία κατεύθυνση για το τι είναι απαραίτητο να αλλαχθεί σε δύσκολες περιόδους. Το μέλλον, δεν διαμορφώνεται από ανθρώπους που δεν πιστεύουν πραγματικά στο μέλλον αλλά δημιουργήθηκε από ανθρώπους με υψηλό κίνητρο, από ενθουσιώδες άνδρες και γυναίκες που θέλουν ή πιστεύουν σε κάτι πολύ δυνατά (Taylor, 2017).

Το **ανήσυχο πνεύμα** Όσο περισσότερα χρόνια κάποιος εργάζεται σε μια εταιρία, σίγουρα θα έχει κάποιες επιτυχίες, αλλά τόσο δυσκολότερο είναι να διακρίνει νέα πρότυπα και δυνατότητες, νέες διαδρομές για το μέλλον. Πολύ συχνά, οι ανώτεροι ηγέτες επιτρέπουν αυτό που ξέρουν να τους περιορίζει να φανταστούν, να εφεύρουν το μέλλον. Οι ηγέτες που είναι έτοιμοι για το μέλλον κατανοούν τότε πρέπει να ενεργοποιήσουν τους εαυτούς τους.

**Ο φανατικός της μάθησης.** Μία από τις μεγάλες ικανοποιήσεις του να είσαι ηγέτης είναι ότι λόγω της σταδιοδρομίας και της σοφίας που έχουν αποκτήσει κατά τη διάρκεια της αισθάνονται ως δάσκαλοι που θέλουν να μοιράζονται με νέους συναδέλφους συμβουλές που έχουν δοκιμαστεί στο χρόνο. Οι δημιουργικοί ηγέτες αναρωτιούνται πάντα, «μαθαίνω τόσο γρήγορα όσο ο κόσμος αλλάζει; Οι ηγέτες οι οποίοι είναι κατάλληλοι για το μέλλον, είναι αποφασισμένοι να συνεχίσουν να μαθαίνουν όσο πιο γρήγορα αλλάζει ο κόσμος.

Φυσικά, όπως συμβαίνει σε όλα τα πλαίσια, πρόκειται για μια απλούστευση. Αλλά αν καθένας από εμάς καταλάβει ποια από αυτές τις συνήθειες του μυαλού, ταιριάζει καλύτερα στην προσωπικότητα του, τότε μπορεί να γίνει καταλληλότερος για το μέλλον. Σε οποιοδήποτε πεδίο, οι ηγέτες που μετακινούν τις ομάδες τους προς τα εμπρός είναι αυτοί που μπορούν να ξανασκεφτούν αυτά που έχουν κάνει, να ανανεώσουν και να επανεξετάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, και που μπορούν να πειραματιστούν με το μέλλον (Taylor, 2017)

### **3.ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΟΜΑΔΑ ΠΟΥ «ΚΛΗΡΟΝΟΜΩ»**

#### **3.1ΗΓΕΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ «ΚΛΗΡΟΝΟΜΕΙΤΑΙ»**

Οι περισσότεροι νέοι ηγέτες έχουν περιορισμένη εξοικείωση με τις ομάδες τους στην αρχή και δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τα μέλη της αμέσως με νέους ανθρώπους ώστε να βοηθήσουν στην ανάπτυξη και στην μεταμόρφωση της επιχείρησης. Μερικές φορές δεν έχουν την αναγκαία πολιτική δύναμη ή τους πόρους για τη γρήγορη προσπάθεια αντικατάστασης του προσωπικού ή δεν τους το επιτρέπει η κουλτούρα της εταιρείας. Συχνά, τα υπάρχοντα μέλη της ομάδας είναι απαραίτητα για την εκτέλεση βραχυπρόθεσμων εργασιών, αλλά δεν είναι τα κατάλληλα άτομα να μας οδηγήσουν στο μέλλον. Όλα αυτά υπογραμμίζουν τη σημασία της εξεύρεσης ισορροπίας για το πώς μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά με μια ομάδα που έχουν μόλις αναλάβει. Είναι μία διαδικασία με συμβιβασμούς. Σαν να ανακατασκευάζουν ένα αεροπλάνο στη μέση της πτήσης. Δεν μπορούν απλά να κλείσουν τις μηχανές του αεροπλάνου ενώ τις ανακατασκευάζουν -τουλάχιστον όχι χωρίς να προκαλέσουν συντριβή. Πρέπει να το κάνουν και να διατηρούν σταθερότητα καθώς προχωρούν. Υπάρχουν δύο αρχές που πρέπει να έχει κατά νου ο ηγέτης μιας ομάδας. Η πρώτη αρχή είναι ότι η πρωταρχική ευθύνη του είναι η οργάνωση και η επίτευξη των στόχων απόδοσης της ομάδας του. Η δεύτερη αρχή είναι ότι η επιτυχία του εξαρτάται από την επιτυχία των μελών της ομάδας του. Πρέπει να τους βοηθήσει να επιτύχουν τους ατομικούς και συλλογικούς στόχους και να αισθάνονται καλά για την εταιρεία - αλλά δεν μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους για αυτούς (Ashkenas, 2017).

Υπάρχουν πολλά πλαίσια που βοηθούν τους ηγέτες να δημιουργήσουν νέες ομάδες. Ένα από τα πιο γνωστά είναι το "διαμορφώνω, προκαλώ καταιγίδα, δημιουργώ πρότυπο και εκτελώ", που δημιουργήθηκε από τον Bruce Tuckman το 1965. Σύμφωνα με το μοντέλο του Tuckman και πιο πρόσφατες έρευνες, οι ομάδες περνούν προβλέψιμες φάσεις ανάπτυξης, οι οποίες με τις σωστές παρεμβάσεις, μπορεί να επιταχύνουν. Το πρόβλημα είναι ότι αυτά τα μοντέλα υποθέτουν ότι οι ηγέτες τους χτίζουν ομάδες από το μηδέν επιλέγοντας προσεκτικά τα μέλη και καθορίζοντας την κατεύθυνση τους από την αρχή. Οι περισσότεροι άνθρωποι-ηγέτες, χρειάζονται ένα πλαίσιο, όταν αναλαμβάνουν και δημιουργούν μια ομάδα. Πρώτον, οι ηγέτες πρέπει να αξιολογήσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο και την δυναμικότητα της ομάδας που έχουν κληρονομήσει, για να καταλάβουν την εικόνα της τρέχουσας κατάστασης και στη

συνέχεια, πρέπει να αναμορφώσουν την ομάδα σύμφωνα με τις ανάγκες της στιγμής. Πρέπει να διαθέτουν μία φρέσκια μάτια στην ιδιότητα του μέλους, αίσθηση του σκοπού, της κατεύθυνσης, του μοντέλου λειτουργίας και των προτύπων συμπεριφοράς. Τέλος, μπορούν να επιταχύνουν την ανάπτυξη της ομάδας και να βελτιώσουν την απόδοση της με τον εντοπισμό ευκαιριών για γρήγορες νίκες και να δημιουργήσουν τα σχέδια για να τις εξασφαλίσουν (Watkins, 2016).

### **Αξιολόγηση της ομάδας**

Ο νέος ηγέτης θα πρέπει γρήγορα να καθορίσουν αν έχουν τους κατάλληλους ανθρώπους ώστε να κάνουν τις καλύτερες κινήσεις με τους ορθότερους τρόπους, για να προωθήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Από την πρώτη μέρα έχουν να κάνουν πολλά που απαιτούν το χρόνο και την προσοχή τους, τα οποία θα αυξάνονται γι' αυτό η αποτελεσματική αξιολόγηση της ομάδας είναι καθοριστική. Αν και οι περισσότεροι ηγέτες κληρονομούν και διευρύνουν πολλές ομάδες κατά τη σταδιοδρομία τους, λίγοι σκέπτονται και ενεργούν συστηματικά για το τι ψάχνουν στους ανθρώπους. Λόγω της εμπειρίας τους έχουν διαισθητικά κριτήρια και μεθόδους αξιολόγησης - τα οποία είναι κατάλληλα για γνώριμες καταστάσεις αλλά προβληματικά για άλλες, γιατί τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας ποικίλλουν δραματικά ανάλογα με τις περιστάσεις. Οι εκτιμήσεις τους πρέπει να είναι πιο γρήγορες και πιο ακριβείς, εάν δηλώνουν ρητά τα κριτήρια τους. Τι ικανότητες θα πρέπει να έχουν οι άνθρωποι για να αντιμετωπίσουν τις συγκεκριμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ομάδα τους; Οι απαιτήσεις τους θα εξαρτηθούν εν μέρει από την κατάσταση της επιχείρησης. Σε μια ανάκαμψη θα αναζητήσουν ανθρώπους που είναι έτοιμοι - δεν θα έχουν το χρόνο για να επικεντρωθούν στην οικοδόμηση δεξιοτήτων μέχρι τα πράγματα να είναι πιο σταθερά. Michael D. Watkins, (2016); Εάν προσπαθήσουν να διατηρήσουν την επιτυχία μιας ομάδας, αξίζει να αναπτυχθούν οι υψηλές δυνατότητες των μελών της αλλά θα χρειαστούν περισσότερο χρόνο για να το κάνουν. Οι προσδοκίες τους για τα μέλη της ομάδας διαμορφώνονται από το πόσο σημαντικοί είναι οι ρόλοι τους, ώστε να ανταποκρίνονται στους στόχους τους. Οι άνθρωποι σε κρίσιμες θέσεις αξιολογούνται με μεγαλύτερη αίσθηση του επειγόντος και με υψηλότερα πρότυπα. (Watkins, 2016).

### **Αναδιαμορφώνοντας την ομάδα**

Μετά την αξιολόγηση, το επόμενο καθήκον είναι η αναδιαμόρφωση της ομάδας λαμβάνοντας υπόψη την κουλτούρα της εταιρείας, τις εντολές της ηγεσίας και το διαθέσιμο ταλέντο. Τελικά οι νέοι ηγέτες θέλουν να εκθέσουν τους ανθρώπους τους σε

συμπεριφορές υψηλής απόδοσης, όπως η ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών, η γρήγορη αναγνώριση και η αντιμετώπιση συγκρούσεων, η δημιουργική επίλυση προβλημάτων, η υποστήριξη μεταξύ των μελών, και η παρουσίαση μιας ενιαίας εικόνας προς τα έξω μετά τη λήψη αποφάσεων. Οι ηγέτες μπορούν να προωθούν αυτές τις συμπεριφορές εστιάζοντας σε τέσσερις παράγοντες: 1) τη σύνθεση της ομάδας, 2) την ευθυγράμμιση της με ένα κοινό όραμα, 3) το λειτουργικό μοντέλο και 4) την ενσωμάτωσή της σε νέους κανόνες και προσδοκίες.

### **1) Σύνθεση.**

Ο πιο εύκολος τρόπος για να αναδιαμορφώσουν μια ομάδα είναι να αντικαταστήσουν τα μέλη με χαμηλή απόδοση και εκείνα των οποίων οι δυνατότητες δεν είναι οι κατάλληλες για την κατάσταση. Αλλά αυτό εμπεριέχει δυσκολίες από την πλευρά της κουλτούρας της εταιρείας και της πολιτικής της, επομένως σε πολλές περιπτώσεις, οι ηγέτες απλώς πρέπει να συνεργαστούν με τους ανθρώπους που κληρονομούν. Ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να αποχωρήσουν και να έρθουν νεοφερμένοι, η διαδικασία απαιτεί χρόνο και καταναλώνει ενέργεια. Αλλά πρέπει να το κάνουν για τις έσχατες επιχειρηματικές καταστάσεις, στους πρώτους μήνες και αποκλειστικά για εργαζόμενους σε κρίσιμους ρόλους που σαφώς δεν μπορούν να ανταποκριθούν στη δουλειά τους, ή ακόμη και για εκείνους που είναι πραγματικά τοξικές προσωπικότητες και υπονομεύουν την επιχείρηση (Watkins, 2016).

Μπορούν ακόμη να αλλάξουν τη σύνθεση της ομάδας με άλλους τρόπους. Να περιμένουν για ομαλή αλλαγή, όταν δημιουργηθεί χώρος για τις κατάλληλες προσωπικότητες ανθρώπων που θέλουν. Αυτό συνήθως απαιτεί χρόνο, αλλά μπορεί να είναι σε θέση να επιταχύνουν τη διαδικασία αλλαγής με υψηλότερης απόδοσης συνεργάτες - ενθαρρύνοντας έτσι τους οριακούς σε απόδοση να αναζητήσουν άλλους ρόλους. Μπορούν επίσης να παρακολουθούν για θέσεις σε άλλες περιοχές του τμήματος ή της εταιρείας που μπορεί οι άνθρωποί της ομάδας τους να είναι πολύτιμοι αλλά δεν είναι απόλυτα ταιριαστοί με την ομάδα τους.

Μια άλλη επιλογή είναι να φροντίζουν για τους υψηλής απόδοσης να αναλάβουν νέες ευθύνες, εφόσον έχουν αρκετό χρόνο και πόρους προς διάθεση. Αλλιώς, μπορούν να επιλέξουν να αλλάξουν τους ρόλους των ατόμων με άλλους, που να ταιριάζουν καλύτερα με τις ικανότητες τους. Αυτός ο ισχυρός, συχνά υποτιμημένος τρόπος αναδιαμόρφωσης των ομάδων μπορεί να περιλαμβάνει την προσαρμογή του - στο πεδίο των υφιστάμενων ρόλων, με την ανταλλαγή θέσεων εργασίας των ατόμων ή τη δημιουργία νέων θέσεων, διανέμοντας την δουλειά διαφορετικά. Οποιαδήποτε από

αυτές τις τακτικές μπορεί να αναζωογονήσει τους ανθρώπους που είναι παγιδευμένοι στις θέσεις τους, αλλά λίγοι μόνο ηγέτες σκέφτονται να δοκιμάσουν εναλλακτικούς τρόπους κατανομής της εργασίας (Watkins, 2016). Πώς θα χειριστούν τους συνεργάτες με χαμηλή απόδοση; Αν κάποιο μέλος της ομάδας δεν μπορεί να ανταποκριθεί σωστά στα καθήκοντά του, πρέπει να βρεθεί κάποιος άλλος που μπορεί, αλλιώς οι ηγέτες βάζουν τη δική τους επιτυχία σε κίνδυνο. Πρέπει επομένως να γίνει κατανόηση του ιδιαίτερου στυλ, της προσωπικότητας και των δυνατοτήτων κάθε ατόμου - και του τι χρειάζεται για να είναι επιτυχής. Στην συνέχεια οφείλουν να συζητήσουν με τους συνεργάτες χαμηλής απόδοσης ότι τόσο οι ίδιοι όσο και η ομάδα διατρέχουν κίνδυνο να χάσουν τους στόχους τους. Αυτό θα στείλει ένα μήνυμα και προς τα άλλα μέλη της ομάδας ότι δηλαδή η μη επίτευξη των στόχων είναι σοβαρό ζήτημα. Αν δεν το κάνουν αυτό οι ηγέτες, θα αισθανθούν κι οι υπόλοιποι ότι μπορούν να ξεφύγουν με χαμηλή απόδοση. Επομένως, η μη άμεση αντιμετώπιση του ζητήματος των συνεργατών με χαμηλή απόδοση θα επηρεάσει αρνητικά το ηθικό και τη συνολική απόδοση της ομάδας. Ταυτόχρονα, ο νέος ηγέτης δεν θα πρέπει να κρίνει τους συνεργάτες χαμηλής απόδοσης πολύ γρήγορα υποθέτοντας ότι δεν είναι ικανοί ή αρκετά κινητοποιημένοι ή θεωρώντας ότι δεν μπορούν να βελτιωθούν ή απλά ότι δεν είναι κατάλληλοι για τη δουλειά.

Αντίθετα, θα πρέπει να διερευνήσει την χαμηλή απόδοσή τους, γιατί ο προηγούμενος προϊστάμενος μπορεί να μην είχε επιμείνει στην υψηλή απόδοση ή στην σωστή εκπαίδευση, ή να μην τους έδωσε τα εργαλεία που χρειάζονταν. Ο νέος ηγέτης κατά πρώτον, θα πρέπει να καλλιεργήσει και να επιδιώξει ξεκάθαρα μία κουλτούρα ομάδας υψηλής απόδοσης. Έπειτα θα πρέπει να δημιουργήσει ένα "συμβόλαιο" επίδοσης με την ομάδα που θα καθορίζει τους γενικούς στόχους και τι πρέπει να συνεισφέρει κάθε άτομο για να την προσεγγίσει. Τέλος να περιλαμβάνει τις αναμενόμενες συμπεριφορές από κάθε άτομο (Ashkenas, 2017).

Με βάση αυτές τις απαιτήσεις, πρέπει στη συνέχεια να συναντηθεί με έναν-προς-έναν με τους "προβληματικούς" σε απόδοση συνεργάτες για να μάθουν τι συμβαίνει. Τι χρειάζονται για να φτάσουν σε υψηλότερο επίπεδο; Πώς μπορεί να τους βοηθήσει; Είναι πρόθυμοι να κάνουν ό, τι χρειάζεται για να ενισχυθούν; Για παράδειγμα, μερικοί άνθρωποι, αντιμετωπίζουν ειλικρινά και εποικοδομητικά τις απαιτήσεις υψηλών επιδόσεων, λέγοντας ότι ενδέχεται να υπάρχουν άλλες θέσεις εργασίας που να ταιριάζουν καλύτερα στις δεξιότητές τους. Άλλοι θα μπορούσαν να θέσουν το ερώτημα εάν έχουν την ικανότητα να εργάζονται σε αυτό το επίπεδο, ενώ άλλοι, θα είναι

ενθουσιασμένοι με την πρόκληση και θα θέλουν να μιλήσουν για το τι πρέπει να κάνουν για να βελτιωθούν. Για τα μέλη της ομάδας που είναι έτοιμα να προχωρήσουν προς τα εμπρός, ο ηγέτης πρέπει να καταρτίσει ένα σχέδιο δράσης και ένα χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των επιθυμητών επιδόσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την επίσημη εκπαίδευση, την καθοδήγηση συναδέλφων, την παρατήρηση, τις μελλοντικές συνεδρίες feedback ή οποιοδήποτε αριθμό άλλων υποστηρικτικών βημάτων. Ο ηγέτης πρέπει να προχωρήσει με την αντικατάστασή εκείνων που δεν είναι πρόθυμοι να συμβάλουν στο έργο ή την αναδιανομή του έργου τους σε άλλους συναδέλφους. Το σημαντικό είναι ότι ένας ηγέτης οφείλει να το κάνει αυτό με διαφάνεια και άμεσα - σε λίγες μέρες ή εβδομάδες το πολύ, δημιουργώντας την προσδοκία για υψηλή απόδοση και κάνοντας αυτό που είναι απαραίτητο για να βοηθήσει την ομάδα του να είναι επιτυχής. Είναι μια κρίσιμη ικανότητα για όποιον διαχειρίζεται άλλους ανθρώπους. Έτσι, αν κάποιος μάθει πώς να το κάνει στην αρχή της καριέρας του θα τον εξυπηρετήσει όχι μόνο σε αυτή την πρώτη δουλειά αλλά και σε άλλες που θα έρθουν (Ashkenas, 2017).

## **2) Ευθυγράμμιση.**

Θα πρέπει επίσης οι ηγέτες να διασφαλίσουν ότι το κάθε μέλος έχει σαφή αίσθηση του σκοπού και της κατεύθυνσης. Μερικές φορές πρέπει η αναφερόμενη κατεύθυνση μιας ομάδας να αλλάξει, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, είναι περισσότερο ή λιγότερο σωστό, να αλλάξουν οι άνθρωποι γιατί απλά δεν προχώρησαν μαζί. Για να ευθυγραμμιστούν όλοι, η ομάδα πρέπει να συμφωνήσει στις απαντήσεις σε τέσσερα βασικά ερωτήματα (Watkins, 2016).

**Τι θα πετύχουμε;** Πρέπει να διευκρινίσουν την αποστολή στους, τους στόχους και τις βασικές μετρήσεις.

**Γιατί πρέπει να το κάνουμε;** Να δηλώσουν το όραμα και τα κίνητρα τους .

**Πώς θα το κάνουμε;** Πρέπει να καθορίσουν τη στρατηγική της ομάδας σε σχέση με την επιχείρηση, καθώς και την ταξινόμηση των σχεδίων και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση.

**Ποιος θα κάνει τι;** Οι ρόλοι και οι ευθύνες των ατόμων πρέπει να υποστηρίζουν όλα τα παραπάνω.

Οι ηγέτες είναι πιο εξοικειωμένοι με την ευθυγράμμιση από ό, τι με άλλες πτυχές της αναδιαμόρφωσης, επειδή έχουν καλά καθιερωμένα εργαλεία και διαδικασίες για την αντιμετώπισή τους. Πρέπει να δοθεί ιδιαίτερο βάρος στο "γιατί".



Εάν η ομάδα στερείται ενός σαφούς και συναρπαστικού οράματος που την εμπνέει και εάν τα μέλη δεν διαθέτουν τα κατάλληλα κίνητρα, πιθανότατα δεν θα κινηθούν ενεργά προς τη σωστή κατεύθυνση. Οι ανταμοιβές και τα οφέλη δεν επαρκούν από μόνα τους. Πρέπει να προσφέρουν ένα πλήρες σύνολο ανταμοιβών, συμπεριλαμβανομένης της ενδιαφέρουσας εργασίας, της κατάστασης και των δυνατοτήτων προώθησης. Είναι συχνά δύσκολο να διακρίνουμε πότε τα κρυφά κίνητρα (όπως ανταγωνιστικές δεσμεύσεις έναντι άλλων ομάδων) είναι υλοποιήσιμα. Μπορεί να έχουν περιορισμένη επιρροή σε ορισμένες ανταμοιβές, όπως συμβαίνει συχνά με την αποζημίωση.

### 3) Λειτουργικό μοντέλο.

Η αναμόρφωση μιας ομάδας, προσπαθεί να επανεξετάσει πώς και πότε οι άνθρωποι εργάζονται ως σύνολο με σκοπό να παραχθεί έργο. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την αύξηση ή τη μείωση του αριθμού των βασικών μελών "πυρήνα" της ομάδας, δημιουργώντας υποομάδες, ρυθμίζοντας τον τύπο και τη συχνότητα των συναντήσεων, διεξάγοντας τις συναντήσεις διαφορετικά και σχεδιάζοντας νέα πρωτόκολλα παρακολούθησης.

Τέτοιες αλλαγές μπορούν να είναι ισχυροί μοχλοί για τη βελτίωση των επιδόσεων της ομάδας. Δυστυχώς, πολλοί νέοι ηγέτες είτε συνεχίζουν να λειτουργούν με τον τρόπο που ενεργούσαν οι προκάτοχοί τους είτε κάνουν μόνο μικρές προσαρμογές (Watkins, 2016). Οι ηγέτες πρέπει να σκέφτονται πιο δημιουργικά για το λειτουργικό μοντέλο της ομάδας τους και να το εντάξουν μέσα στους περιορισμούς της εταιρίας για την εκτέλεση της εργασίας - όπως η καθιερωμένη διαδικασία σχεδιασμού της επιχείρησης και προϋπολογισμού όλης της επιχείρησης -και μετά να αναρωτηθούν πώς θα μπορούσε η ομάδα να λειτουργεί εντός αυτών πιο αποτελεσματικά και παραγωγικά. . Επιπλέον, οφείλουν να εξετάσουν αν είναι λογικό να δημιουργήσουν υποομάδες (επίσημες ή ανεπίσημες) για βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ ανεξάρτητων μελών. Επίσης να σκεφτούν εάν ορισμένες δραστηριότητες απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή από άλλες. Αυτό θα τους βοηθήσει να δημιουργήσουν ένα ρυθμό συνεδριάσεων που να λειτουργεί, τόσο για την ομάδα ως σύνολο όσο και για οποιαδήποτε υποομάδα. Όταν επανεξετάζουν τη συχνότητα των συνεδριάσεων και την θεματολογία των συναντήσεων, αυτό βοηθά στην κατανόηση των τριών τύπων συναντήσεων που συνήθως έχουν οι ομάδες ηγεσίας - α) στρατηγικές β) λειτουργικές και γ)μάθησης-έτσι ώστε να μπορούν να διαθέσουν τον απαραίτητο χρόνο για κάθε μία από αυτές. Οι **Στρατηγικές** συναντήσεις-αφορούν τις μεγαλύτερες αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για τα επιχειρηματικά μοντέλα, το όραμα, τη στρατηγική ,τις οργανωτικές

διαμορφώσεις και ούτω καθεξής. Αν και τείνουν να είναι σχετικά σπάνιες, χρειάζονται χρόνο για συζήτηση σε βάθος. Οι **Επιχειρησιακές** συναντήσεις για αναθεώρηση των προβλέψεων και των μέτρων βραχυπρόθεσμης κατάρτισης και την προσαρμογή των δραστηριοτήτων και των σχεδίων υπό το φως των αποτελεσμάτων αυτών. Αυτές είναι συνήθως πιο σύντομες και περισσότερο συχνές από τις στρατηγικές συναντήσεις. Οι **Εκπαιδευτικές** συναντήσεις προγραμματίζονται με βάση τις ανάγκες, συχνά μετά από ή ως απάντηση σε αναδυόμενα θέματα. Μπορούν επίσης επικεντρωθούν στην οικοδόμηση της ομάδας.

Όταν οι ομάδες προσπαθούν να μπλοκάρουν όλες αυτές τις δραστηριότητες σε μια επαναλαμβανόμενη συνάντηση, οι επιχειρησιακές επείγουσες ανάγκες τείνουν να ξεπεράσουν τις στρατηγικές και τις μαθησιακές συζητήσεις. Με τη σκέψη του σωστού συνδυασμού τύπων συνάντησης και προγραμματίζοντας κάθε είδος στον δικό του κανονικό κύκλο, μπορούν να αποτρέψουν αυτό το πρόβλημα. Συνήθως είναι καλύτερο πρώτα να επεξεργαστούν το ρυθμό των επιχειρησιακών συναντήσεων τους εξετάζοντας πόσο συχνά πρέπει να γίνονται και ποιος θα πρέπει να συμμετέχει. Στη συνέχεια, μπορούν να δικαιολογήσουν τις λιγότερο συχνές στρατηγικές συναντήσεις, επιτρέποντας αρκετό χρόνο για συζήτηση. Τέλος, θα πρέπει να καθορίσουν τι είδους εκδηλώσεις θα ενεργοποιήσει τις ad hoc συναντήσεις μάθησης. Μπορεί, για παράδειγμα, να αποφασίσουν να τις κρατήσουν μετά από οποιοδήποτε σημαντικό γεγονός της αγοράς, όπως η εισαγωγή ενός ανταγωνιστικού προϊόντος ή μετά από μια σημαντική εσωτερική αποτυχία, όπως η ανάκληση προϊόντος.

#### 4) **Ενσωμάτωση.**

Το τελικό στοιχείο της αναδιαμόρφωσης είναι η ενσωμάτωση. Αυτό συνεπάγεται τη θέσπιση βασικών κανόνων και διαδικασιών για την τροφοδοσία και τη διατήρηση των επιθυμητών συμπεριφορών και χρησιμεύει ως πρότυπο για τα μέλη της ομάδας τους. Φυσικά, η σύνθεση της ομάδας, η ευθυγράμμιση και το λειτουργικό μοντέλο επηρεάζουν επίσης τη συμπεριφορά των μελών. Ωστόσο, η εστίαση σε αυτά τα στοιχεία δεν αρκεί, ιδιαίτερα όταν οι ηγέτες κληρονομήσουν τις ομάδες με αρνητική ομαδική δυναμική. Οι καταστάσεις αυτές απαιτούν αποκατάσταση εργασίας δηλαδή αλλαγή των καταστροφικών προτύπων συμπεριφοράς και ενίσχυση της αίσθησης του κοινού σκοπού (Watkins, 2016).

Αλλά πως θα αλλάξουν τα πρότυπα, τι πρέπει να κάνουν όταν η ανάγκη για αλλαγή είναι βαθιά και επείγουσα; Πώς μπορούν να ελαχιστοποιήσουν την αντίσταση στην αλλαγή, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να ανταποκρίνονται στο καθήκον; Υπάρχει μια

διαφορά μεταξύ της αντιμετώπισης της κακής συμπεριφοράς και της αλλαγής των κακών κανόνων. Το πρώτο απαιτεί να έρθουν αντιμετώποι με ανάρμοστες συμπεριφορές ενός ή δύο ατόμων. Το δεύτερο σχετίζεται με την επαναφορά των κανόνων για μια ολόκληρη ομάδα. Οι νέοι ηγέτες που βλέπουν την ανάγκη για γρήγορη και θεμελιώδη αλλαγή, πρέπει:

-Πρώτον, να λάβουν πληροφορίες από αξιόπιστες πηγές- να συμβουλευτούν το Ανθρώπινο Δυναμικό για να διασφαλίσουν ότι τα νέα πρότυπα δεν θα έρθουν σε αντίθεση με την πολιτική της εταιρείας- για να διασφαλίσουν ότι οι ανησυχίες τους είναι θέμα αρχής, όχι αίσθησης. Μπορεί επίσης να βασιστούν σε συναδέλφους που πληρούν τρία κριτήρια: (1) έχουν άποψη για τη ομάδα του ηγέτη · (2) έχουν αίσθηση των ευρύτερων εταιρικών κανόνων, και (3) λένε την αλήθεια στον ηγέτη-ακόμα κι αν δεν του αρέσει. Εάν τα προβλήματα είναι ανοικτές και κλειστές παραβιάσεις της πολιτικής, πρέπει να ενημερώσουν το HR ή άλλο αρμόδιο τμήμα. Αλλά εάν τα ζητήματα είναι περισσότερο στη γκρίζα ζώνη, τότε πρέπει να προχωρήσουν στο επόμενο βήμα.

**Να δημιουργήσουν περιθώρια** . Το μεγάλο πρόβλημα με τα κακά πρότυπα είναι ότι δεν ξέρουν πόσο ψηλή και ευρεία είναι η αποδοχή τους. Εάν, για παράδειγμα, συνάδελφοί τους προϊστάμενοι, δίνουν σιωπηρή έγκριση για προσωπικές δουλειές κατά τις ώρες εργασίας, είναι πολύ πιο δύσκολο να θεσπιστούν νέοι κανόνες. Είναι ακόμη πιο δύσκολο αν τα παραπάνω έχουν ενεργοποιηθεί από ανώτερους τις δικής τους θέσης. Εάν συμβαίνει αυτό, τότε θα χρειαστεί να έχουν μία συνομιλία με τους συναδέλφους του ίδιου επιπέδου και τους προϊστάμενους τους πριν απευθυνθούν στην ομάδα εργασίας τους. Εάν αποδειχθεί ότι πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους ανώτερους και τους συναδέλφους τους, πρέπει να συγκεντρώσουν τα γεγονότα πριν προχωρήσουν στο θέμα, να συλλέξουν δεδομένα σχετικά με τη συχνότητα των προβλημάτων και να κάνουν μερικούς υπολογισμούς επίδρασης για το κόστος, την εξυπηρέτηση πελατών ή άλλα σημαντικά επιχειρηματικά θέματα. Όταν πλησιάζουν τους συναδέλφους τους και τον ανώτερο τους με το επιχειρησιακό σχέδιο αλλαγών, να βεβαιωθούν ότι δεν θα συναντήσουν αγανάκτηση ή αυτοδικαίωση- τελικά, μπορεί κι αυτοί να είναι μέρος του προβλήματος. Εάν το κάνουν ως μια ηθική σταυροφορία, ίσως να τον απορρίψουν ως φανατικό και όχι ως αποτελεσματικό ηγέτη που εμπνέει σεβασμό . Ο στόχος τους σε αυτές τις συνομιλίες είναι να δημιουργήσουν έναν κοινό σκοπό - ή τουλάχιστον να λάβουν την ενεργή συγκατάθεση τους. Δεν πρέπει να πιέζουν ταχύτερα από ότι είναι πρόθυμοι να πάνε. Να αφήσουν τα δεδομένα να μιλήσουν, οπότε

θα προκύψουν συμπεράσματα μαζί με τις δικές τους διαπιστώσεις για το τι πρέπει να γίνει (Grenny, 2017). Όταν επιβεβαιώσουν την υποστήριξή τους, αφού την λάβουν και εγγράφως ,πρέπει να την δημοσιεύσουν.

**Να δημοσιεύσουν.** Στη συνέχεια, να ξεκινήσουν δημόσιο διάλογο στην ομάδα τους σχετικά με τις ανησυχίες . Οι κακοί κανόνες διατηρούνται από τη σιωπή γιατί κανείς δεν συζητά την κακή συμπεριφορά όταν όλοι είναι ένοχοι. Ανοικτά και δημόσια να αναγνωρίζουν τη συχνότητα των ανησυχιών. Να αναγνωρίσουν τις δικές τους αδυναμίες σε αρνητικούς κανόνες αποφεύγοντας να τονίσουν την ηθική τους υπεροχή . Αλλά δεν πρέπει να οπισθοχωρήσουν από τη υιοθέτηση μιας στάσης αρχών. Να ξοδέψουν λιγότερο χρόνο στις παραβάσεις και περισσότερο για τα απτά αποτελέσματα – που αφορούν στους πελάτες, τους συναδέλφους, την εταιρία. Στη συνέχεια να αφήσουν για λίγο χρονικό διάστημα να υπάρξει feedback, όχι για πολύ καιρό, γιατί τότε θα αφήσουν χρόνο για να οργανωθεί η αντιπολίτευση. Για παράδειγμα, αν μοιραστούν τις ανησυχίες σε μια συνάντηση όλων των υπαλλήλων, να αφήσουν την ομάδα να γνωρίζει ότι είναι ανοικτοί στα σχόλια και ότι θα προγραμματίσουν μια συνάντηση παρακολούθησης στο τέλος της εβδομάδας, για να ακούσουν περισσότερες πληροφορίες. Να τους βεβαιώσουν ότι αν υπάρχουν πιθανές ακούσιες συνέπειες των αλλαγών που προτείνουν, θέλουν ειλικρινά να τις ακούσουν, αλλά και να τους πουν ότι τις έχουν σκεφτεί προσεκτικά και ότι θα πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι οι κίνδυνοι που τίθενται αξίζουν την εφαρμογή τους. Θα αναφέρουν την ευθυγράμμισή τους με τους πιο πάνω και τους συνεργάτες της ίδιας θέσης με αυτούς , χωρίς να το παρακάνουν ούτε να φαίνονται αδύναμοι. Δεν πρέπει να φαίνονται υποτακτικοί και ευάλωτοι, αλλά να απελευθερώσουν τη σωστή ισορροπία, πρώτα να μοιραστούν τα δικά τους επιχειρήματα και στη συνέχεια, να αναφέρουν τους άλλους ως υποστήριξη, όχι ως δικαίωμα.

**Να εστιάσουν στο μέλλον.** Εφόσον τα ζητήματα δεν διασχίζουν νομικές γραμμές ή γραμμές της διεύθυνσης προσωπικού, να αφήσουν την ομάδα να γνωρίζει ότι ανήκουν στο παρελθόν. Το μέλλον είναι αυτό που έχει σημασία. Όμως η αλλαγή πρέπει να είναι άμεση.

Οι ηγέτες πρέπει να παρακολουθούν για παραβιάσεις και ήρεμα αλλά αποφασιστικά να τις διώκουν. Το πρώτο που οφείλουν να προσέξουν είναι η συμμόρφωση. Αν την δουν να την επαινέσουν . Αλλά να περιμένουν ότι θα δοκιμαστεί το θάρρος τους. Οι άνθρωποι δεν παραβιάζουν από πρόθεση αλλά από αδράνεια, αλλά το κίνητρο δεν έχει σημασία. Την πρώτη φορά που κάποιος από την ομάδα περνάει τα όρια δεν πρέπει να

τον δουν ως άτομο αλλά ως κομμάτι της ομάδας. Οι άνθρωποι είναι κοινωνικοί μαθητές διακρίνουν τους κοινωνικούς κανόνες βλέποντας τι συμβαίνει με τους άλλους, όταν συμμορφώνονται ή τους παραβιάζουν. Εάν δεν είναι διατεθειμένοι να εφαρμόσουν συνειδητά και με συνέπεια τους νέους κανόνες, θα σπείρουν σύγχυση σχετικά με αυτούς. Όταν φωνάζουν ή επιβάλλουν κυρώσεις για το λάθος, να είναι ήρεμοι αλλά αποφασιστικοί. Να μη το παίρνουν προσωπικά δεν πρέπει να αψηφούν την εξουσία τους. Δεν πρόκειται για τους ίδιους αλλά για το πρότυπο που εκπέμπουν. Ήρεμα και σκόπιμα αντιμετωπίζουν τη συμπεριφορά και επιβάλλουν τις κατάλληλες συνέπειες.

Να αντιμετωπίσουν όσους είχαν επίγνωση της παραβίασης και ήταν συνένοχοι, αλλά δεν είπαν τίποτα. Πρέπει να επικοινωνήσουν όχι μόνο με την επιθυμία τους για νέα συμπεριφορά αλλά και με την προσδοκία ότι οι άλλοι θα ενωθούν μαζί τους ενθαρρύνοντας την εφαρμογή των συμφωνημένων αξιών. Η αλλαγή συμβαίνει με την ταχύτητα με την οποία οι συνάδελφοι αρχίζουν να ωθούν τους ομότιμους συναδέλφους τους προς το νέο πρότυπο (Grenny, 2017). Ακολουθώντας αυτά τα βήματα, θα βρουν μια σαφή διαδρομή για να επιτύχουν τις αλλαγές χωρίς να αποξενωθεί η νέα τους ομάδα. Πρέπει πάση θυσία να επιμείνουν σε αυτές τις αρχές παρότι οι άνθρωποι δεν είναι συνηθισμένοι να αποδεχτούν την αλλαγή. Γι' αυτό άλλωστε επιλέχθηκαν, για να οδηγήσουν την ομάδα στην κορυφή (Grenny, 2017).

**Επιτάχυνση της ανάπτυξης της ομάδας** .Με βάση την αξιολόγηση και την αναμόρφωση της εργασίας τους, οι ηγέτες πρέπει να ενεργοποιούν τα μέλη της ομάδας με κάποιες γρήγορες νίκες. Αυτό αυξάνει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων στις δυνατότητές τους και ενισχύει την αξία των νέων τους κανόνων και διαδικασιών (Watkins, 2016).

### **3.2 ΛΑΘΗ ΚΑΙ ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Η ανάληψη από τον ηγέτη μιας υπάρχουσας ομάδας δημιουργεί τις εξής σκέψεις: η ομάδα σας ήταν κάποτε η ομάδα κάποιου άλλου και έχουν αναπτυχθεί συνήθειες ως απάντηση στις προτιμήσεις του προηγούμενου ηγέτη. Η προσαρμογή αυτών των συνηθειών θα είναι πρόκληση (Davey, 2015).

Έχει να διαχειριστεί επομένως κάποιους πολύχρονους κανόνες που θεωρεί ότι είναι μη παραγωγικοί και πιθανόν ανήθικοι. Για παράδειγμα, τα μέλη του προσωπικού συνήθως ξοδεύουν ώρες εργασίας για προσωπικά έργα και παραμελούν τους πελάτες για να κάνουν εκτεταμένα μεσημεριανά διαλείμματα. Επιπλέον, ο προκάτοχός του

αξιολογούσε τακτικά το προσωπικό με μια κλίμακα "5"βαθμών, αλλά αγωνιζόταν να βρει ένα καθαρό "5" σε ολόκληρη την ομάδα. Έχει πλέον μια σαφή ατομική και ομαδική εικόνα απόδοσης του προσωπικού. Οι περισσότεροι νέοι ηγέτες βλέπουν γρήγορα τα πράγματα που θα ήθελαν να αλλάξουν. Η συμβουλή στους νέους ηγέτες είναι να πάρουν χρόνο για να ακούσουν και να εκτιμήσουν την κατάσταση, αντί να αφήσουν το δικό τους στίγμα με κίνδυνο να εμφανιστούν ως εγωκεντρικοί ή αυταρχικοί. Υπάρχουν όμως πράγματα που μπορούν να γίνουν ώστε η μετάβαση να είναι ευκολότερη για όλους σας (Davey, 2015).

Αποφυγή των τριών συχνότερων λαθών:

**1°) Προσπαθεί να γίνει φίλος και όχι ηγέτης.** Ο νέος ηγέτης πρέπει να ισορροπήσει μεταξύ της άσκησης εξουσίας και της συμπάθειας του από την ομάδα για να μην μετατραπεί σε αδύναμη ηγεσία. Η επένδυση πάρα πολλών ενεργειών στη φιλική προσέγγιση της ομάδας συγχέει τις σχέσεις εξουσίας και τελικά αυξάνει την πιθανότητα μιας αντίδρασης όταν αρχίσει να ασκεί τον έλεγχο του. Οι περισσότερες ομάδες αναζητούν σαφή, σίγουρη ηγεσία. Να είστε φιλικόι και προσεγγίσιμοι κατανοητοί, αλλά μην περιμένετε πολύ για να μοιραστείτε το όραμά σας και να ρυθμίσετε τα πρότυπά σας.

**2°) Εκφράζει την απογοήτευση με την ποιότητα της ομάδας.** Η ομάδα που κληρονομήσατε είναι το προϊόν της προηγούμενης ηγεσίας: εάν κάποια μέλη της ομάδας σας δίνουν προσοχή και κάποια άλλα όχι σκεφτείτε ότι αυτό είναι μια αντανάκλαση του τι ανέμενε ο προηγούμενος ηγέτης από αυτούς. Αν οι προσδοκίες σας είναι διαφορετικές, πρέπει να βοηθήσετε την ομάδα σας να το αλλάξει. Το να είναι ο ηγέτης θυμωμένος ή απογοητευμένος ή να είναι συγκαταβατικός, θα δημιουργήσει μόνο αντίσταση και θα μειώσει το κίνητρο τους για αλλαγή. Και αν κάνει τις δικές του προσλήψεις στην ομάδα και κάνει το λάθος να τους ευνοήσει, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζει τα παλαιότερα μέλη της ομάδας ως αποτυχημένους, τότε η αποθάρρυνση θα γίνει απλά απελπισία.

**3°) Προσπαθεί να εγκαταστήσει την εμπιστοσύνη και την ειλικρίνεια πολύ γρήγορα.** Πολλοί νέοι ηγέτες ομάδων θέλουν να δημιουργήσουν μια ειλικρινή και διαφανή κουλτούρα από την αρχή. Ενώ αυτό είναι ένας ευγενής στόχος, προκαλεί αμφισβητούμενα αποτελέσματα πολύ γρήγορα και μπορεί να οδηγήσει σε αποσταθεροποίηση. Μέχρις ότου τα μέλη της ομάδας έχουν το χρόνο να χτίσουν την εμπιστοσύνη τους και να δουν πώς χειρίζονται οι ηγέτες τα άβολα θέματα, πάρα πολύ ειλικρίνεια θα κάνει περισσότερο κακό παρά καλό. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ηγέτης

αφελώς και ακούσια εκθέτει τους ανθρώπους του μαζί με τα ζητήματα. Μερικοί από αυτούς τους ανθρώπους θα βρεθούν στην αυτοάμυνα και άλλοι θα κάνουν τα παράπονά τους υπόγεια. Για να αποφύγει αυτή την κακή συμπεριφορά, θα πρέπει πρώτα να δημιουργηθεί η εμπιστοσύνη συζητώντας όλο και πιο ευαίσθητα θέματα και δείχνοντας ότι θα τα αντιμετωπίσει ήρεμα και εποικοδομητικά.

Το δύσκολο έργο της ανάληψης μιας υπάρχουσας ομάδας, απαιτεί ισορροπία, ενσυναίσθηση, υπομονή καθώς ο δρόμος είναι μακρύς και οφείλει να δημιουργήσει μια ισχυρή σύνδεση και να δώσει στην ομάδα του ένα καλό ξεκίνημα. Οι συνεδρίες με την ομάδα και με συγκεκριμένη θεματολογία θα βοηθήσουν στη δημιουργία ενός καλού κλίματος και στην προσπάθεια σύνδεσης με τα μέλη της ομάδας. Η θεματολογία πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

**Μοιράζομαι την ιστορία μου και το εγχειρίδιο του κατόχου μου:** Ένα από τα πράγματα που πρέπει πάντα να κάνει ο ηγέτης όταν αρχίζει να δουλεύει με ένα νέο μέλος της ομάδας είναι να μοιραστεί αυτό που αποκαλείται "το εγχειρίδιο του ιδιοκτήτη μου". Υπάρχουν τρόποι εργασίας που επιτρέπουν τα μέλη της ομάδας να πάρουν τα καλύτερα από τους ηγέτες, και άλλοι τρόποι που θα προκαλέσουν μια σημαντική δυσλειτουργία. Για παράδειγμα, θέλετε άτυπους καθημερινούς ελέγχους σχετικά με την πρόοδο ενός έργου ή προτιμάτε κάτι τέτοιο με προγραμματισμένη εβδομαδιαία ενημέρωση; Θέλετε η ομάδα σας να έρθει σε σας με το πρώτο σημάδι ενός προβλήματος ή προτιμάτε να κάνουν την έρευνα και να έρθουν με μια προτεινόμενη λύση; Τα μέλη της ομάδας σας θα εκτιμήσουν να μοιράζεστε το ιστορικό σας και να τους βοηθάτε να κατανοήσουν την εξέλιξη του με βάση τις προτιμήσεις και ιδιοσυγκρασίες σας. Αυτός είναι επίσης ένας καλός τρόπος για να δημιουργήσετε μια προσωπική σύνδεση. Μόλις το κάνετε μοιραστείτε την ιστορία σας, ζητήστε κατά την διάρκεια ενός δείπνου από τα μέλη της ομάδας να μοιραστούν τη δική τους.

**Καθορίζω το σκοπό της ομάδας.** Είναι προφανές και σαφές ότι η συλλογική επιτυχία είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά πράγματα που μπορεί να κάνει κάποιος με μια νέα ομάδα. Ξεκινήστε συζητώντας για το εξωτερικό περιβάλλον και τις τάσεις που επηρεάζουν τον οργανισμό σας. Καταγράψτε τις μεγαλύτερες ευκαιρίες και απειλές και στη συνέχεια προσδιορίστε τη μοναδική αξία της ομάδας σας σε αυτά. Από αυτό το σημείο εκκίνησης, καθορίστε τα τμήματα της εντολής που μπορείτε να ολοκληρώσετε μαζί (Davey, 2015).

Στη συνέχεια, ορίστε τις συναντήσεις σας με σκοπό να προσαρμόσετε τις διάφορες απόψεις της εντολής σας. Χρησιμοποιήστε γρήγορες εβδομαδιαίες ή καθημερινές

συσκέψεις για τακτικά ή επείγοντα ζητήματα, ώστε να μην εμπλέκονται στις άλλες συναντήσεις σας. Χρησιμοποιήστε διμηνιαίες ή μηνιαίες συσκέψεις ώστε όλη η ομάδα να δίνει βάρος σε σημαντικά επιχειρησιακά θέματα. Διατηρήστε συναντήσεις κάθε τρίμηνο για να προβλέψετε και να αντιμετωπίσετε στρατηγικά ζητήματα. Με αυτόν τον τρόπο, η δομή των συσκέψεών σας θα σας κρατήσει επικεντρωμένους στην αξία που χρειάζεται να προσθέσετε για την εταιρία σας. Αρθρώνω τις τάσεις που πρέπει να υπάρχουν και πώς τις διαχειρίζομαι. Μόλις δημιουργήσετε μία σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων στην ομάδα σας και τους συσπειρώσετε με σαφή σκοπό και εντολή τότε το τελευταίο βήμα που πρέπει να κάνετε για να αποκτήσετε τη νέα σας ομάδα, είναι να δημιουργήσετε τους βασικούς κανόνες λειτουργίας. Το πιο σημαντικό είναι να κατανοείτε τις εντάσεις που θα υπάρχουν στην ομάδα και να ορίσετε τα πρότυπα για το πώς θα τις αντιμετωπίσετε. Για να το κάνετε αυτό, ανατρέξτε στην εντολή σας και ζητήστε από τους ανθρώπους να ενσωματώσουν τον ρόλο τους στην επίτευξη της εντολής.

Επισημάνετε το σημείο στο οποίο οι ρόλοι αυτοί θα είναι σε ένταση μεταξύ τους (π.χ. ο ηγέτης των επιχειρήσεων θα πιέζει για σταθερότητα και συνέπεια, ενώ ο ηγέτης του προϊόντος θα ψάχνει για νέες λύσεις για να πάρει στην αγορά). Αυτό θα δώσει στη ομάδα μια αφορμή για να περιγράψει τις συγκρούσεις που θα προκύψουν. Στη συνέχεια, θα καταλήξετε στους κανόνες σας για το πώς θα χειριστείτε αυτές τις στιγμές για να διασφαλίσετε ότι η σύγκρουση είναι εποικοδομητική. Είναι μια λεπτή επιχείρηση που αναλαμβάνει μια ομάδα με υπάρχουσες σχέσεις και καθιερωμένες διαδικασίες. Βαδίστε προσεκτικά και βεβαιωθείτε ότι εξισορροπείτε την συμπάθειά σας για τα μέλη της ομάδας με την προσπάθειά σας να αυξήσετε την αποτελεσματικότητα. Μη βιαστείτε. Αντί 'αυτού, χρησιμοποιήστε μια σειρά εκτεταμένων συνομιλιών με τα μέλη της ομάδας, την εντολή της ομάδας και τους κανόνες που ορίσατε για να αρχίσετε να χτίζετε και να ενισχύετε την εμπιστοσύνη. Και όταν κάνετε ένα λάθος, να είστε έτοιμοι να το υιοθετήσετε. Γιατί αυτός είναι ο καλύτερος τρόπος να γίνει ηγέτης της ομάδας και να συσπειρωθούν γύρω από αυτόν (Davey,(2015).



## 4. ΗΓΕΣΙΑ ΟΜΑΔΑΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΗ

### 4.1 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Υπάρχουν πολλά πράγματα που πρέπει να εξετάσουν οι ηγέτες καθώς προχωρούν με την οικοδόμηση μιας ομάδας από την αρχή, αλλά αξίζει να αφιερώσουν χρόνο για να αναπτύξουν ένα σχέδιο που θα τους οδηγήσει μπροστά. Η δημιουργία μιας ομάδας από το μηδέν έχει κοινωνικές και δυναμικές προκλήσεις. Υπάρχει η ανάγκη τα μέλη της ομάδας να γνωρίσουν το ένα το άλλο και να καθιερώσουν κοινές αξίες, αμοιβαίες ευθύνες ή ομαδικούς κανόνες καθώς μια ομάδα ανθρώπων βρίσκεται μαζί για πρώτη φορά. Αντίθετα μία έμπειρη ομάδα έχει το πλεονέκτημα των μακροχρόνιων σχέσεων και της εμπιστοσύνης και μπορεί να έχει πολύ πιο γρήγορα αποτελέσματα (Groysberg & Abrahams, 2006).

Μία παρόμοια περίπτωση δημιουργίας νέας ομάδας ανθρώπων που συναντιούνται για πρώτη φορά είναι αυτή που προκύπτει μετά από συγχωνεύσεις και εταιρικές στρατηγικές, είναι μοναδικές ομάδες που έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: πρέπει να αρχίσουν να παράγουν αποτελέσματα αμέσως. Η διαχείριση μιας ομάδας που έχει δημιουργηθεί κάτω από τέτοιες συνθήκες παρουσιάζει μια ξεχωριστή και ολοένα και πιο διαδεδομένη πρόκληση ηγεσίας. Είναι αρκετά δύσκολο να καθοδηγηθεί το διαφορετικό μίγμα ταλέντων, που απαντώνται σε μακρόχρονες ομάδες, όταν απαιτείται να εστιάσουμε στις προσπάθειες ανθρώπων, που ίσως δεν γνωρίζουμε και οι οποίοι ίσως να μην γνωρίζουν ο ένας τον άλλον – ειδικά όταν πρέπει να το κάνουν άμεσα και αποτελεσματικά – οι προκλήσεις πολλαπλασιάζονται. Η προσέγγιση της ταχείας ανάπτυξης ομάδας, περιλαμβάνει έξι εργαλεία που θα βοηθήσουν τους ηγέτες να μετασχηματίσουν μια ομάδα υπαλλήλων σε μια ενοποιημένη ομάδα η οποία θα διεκπεραιώσει με επιτυχία το έργο της.

**1. Μοιράζομαι προσωπικές γενικές πληροφορίες.** Ζητούν από τα μέλη της ομάδας να μοιράζονται προσωπικές ιστορίες, να συζητήσουν συνοπτικά για το εργασιακό ιστορικό και την εμπειρία τους, με στόχο δύο σημαντικά πράγματα: α) να μεταδοθούν πληροφορίες για τις ικανότητες του κάθε ατόμου και β) να δημιουργηθεί σεβασμός για αυτές τις ικανότητες εντός της ομάδας. Ενθαρρύνουν επίσης τη συνεργασία δίνοντας στα μέλη της ομάδας την αίσθηση της κοινής ιστορίας, που χρησιμεύει ως υποκατάστατο της πραγματικής κοινής ιστορίας που βιώνουν τα μέλη των μακράς διάρκειας ομάδων. Οι ηγέτες ζητούν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και εστιασμένες στην εργασία, που επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να αναφερθούν στις δικές τους ιστορίες,

όπως: «Θα μας πείτε για τους τύπους των ομάδων έργων στις οποίες συμμετείχατε;» ή «Ενημερώστε μας σχετικά με μερικές από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίσατε σε άλλες ομάδες και τον τρόπο με τον οποίο τις διαχειριστήκατε.» Αν ο ηγέτης γνωρίζει ήδη ένα συγκεκριμένο μέλος της ομάδας, μπορεί να μιλήσει για το άτομο αυτό αναγνωρίζοντας την προηγούμενη γνωριμία και επαγγελματική φήμη.

**2. Ρωτώ τα μέλη της ομάδας τι δούλεψε για αυτούς στο παρελθόν.** Η συζήτηση μεταξύ των μελών της ομάδας των προηγούμενων επιτυχιών τους, αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την επίτευξη τόσο δέσμευσης όσο και υποχρέωσης και σηματοδοτεί το σεβασμό για την ικανότητά τους και την κρίση τους. Είναι επίσης πιθανό οι ηγέτες να μάθουν νέες και χρήσιμες πληροφορίες από ανθρώπους που είναι εξειδικευμένοι και έμπειροι. Οι ηγέτες οφείλουν να περιγράψουν τι θέλουν να πετύχουν με συγκεκριμένους όρους, ώστε όλοι να καταλάβουν ποιος είναι ο τελικός σκοπός της ομάδας. Μία απαραίτητη διευκρίνιση :η ενθάρρυνση των μελών της ομάδας να μοιραστούν τις ιδέες τους για το πώς πρέπει να πετύχουν, δεν αποτελεί λήψη αποφάσεων ομάδας. Επιλέγουν από όλες τις ιδέες τη διαμόρφωση ενός σχεδίου δράσης χωρίς να υιοθετούν ή να απορρίπτουν τις ιδέες ενός ατόμου. Αυτό αποδεικνύει ότι είναι ανοιχτοί στις ιδέες της ομάδας, απαραίτητο στοιχείο για την οικοδόμηση της δέσμευσης της ομάδας στην ανάθεση, ενώ ταυτόχρονα σηματοδοτεί ότι διατηρούν την τελική ευθύνη για τη λήψη αποφάσεων.

**3. Περιγράψω πως η ομάδα θα δράσει μαζί.** Ο ηγέτης πρέπει να δώσει μια σαφή εικόνα του σκοπού της ομάδας και του τρόπου με τον οποίο θα συνεργάζονται τα μέλη της ομάδας, ώστε να εμπλακούν γρήγορα σε ένα συγκεκριμένο έργο. Αυτό δεν δηλώνει απλή εκτέλεση εργασιών. Και επιπλέον πρέπει να είναι ξεκάθαρος ο ρόλος για τον οποίο η ομάδα έχει σχηματιστεί, να εξηγήσει το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί ή τις βελτιώσεις που θα προκύψουν εάν η ομάδα είναι επιτυχής στις προσπάθειές της. Στο τέλος καλό θα ήταν να διατυπώνει το επιθυμητό αποτέλεσμα των προσπαθειών της ομάδας με έντονο τρόπο και με ακρίβεια (Garfield & Stanton, 2007).

**4. Βελτίωση ατομικών δυνατών σημείων.** Ο ηγέτης επίσης οφείλει να κάνει τις καταλληλότερες αναθέσεις για κάθε μέλος, λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες του κάθε μέλους της ομάδας, την κατάρτιση και την αποδεδειγμένη απόδοση του. Στη συνέχεια ευθυγραμμίζει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των μελών της ομάδας με τους στόχους της ομάδας βελτιώνοντας την πιθανότητα επιτυχίας στην εκπλήρωση των καθηκόντων. Η "ευκολίας προσαρμογής" αποδεικνύει ότι ακούν τα μέλη, όταν μοιράζονται τις εμπειρίες τους και ότι έχουν συμμετάσχει σε οποιαδήποτε άλλη

συζήτηση η οποία ήταν απαραίτητη για να εξασφαλίσει ότι κάθε μέλος της ομάδας βρίσκεται στην εργασία που ταιριάζει καλύτερα στις δεξιότητές του. Όταν επιδεικνύει αυτή την προσοχή, αυξάνει την πιθανότητα τα μέλη της ομάδας να είναι πρόθυμα να επικοινωνήσουν ανοιχτά και να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους με επιτυχία. Πρέπει να είναι σαφής και ακριβής σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα εργασίας για κάθε θέση στην ομάδα και για την ομάδα ως σύνολο, με σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή βελτίωση των δυνατών σημείων των συνεργατών του.

**5. Διευκρινίζω πως θα λαμβάνονται οι αποφάσεις.** Ο ηγέτης οφείλει να περιγράφει συνοπτικά το πεδίο εφαρμογής της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για κάθε θέση στην ομάδα, να κάνει σαφές στα μέλη της ομάδας ότι εκείνοι έχουν τον πρώτο λόγο στις αποφάσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία της ομάδας και την ικανότητά της να ανταπεξέλθει στην αποστολή της. Για παράδειγμα, ο ηγέτης θα πρέπει να λάβει όλες τις αποφάσεις που θα επηρεάσουν το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας της ομάδας, το συνολικό χρονοδιάγραμμα ή το έργο άλλων μελών της ομάδας. Αντίθετα, πρέπει να αποφύγει να παρεμβαίνει σε αποφάσεις που πρέπει να λαμβάνουν τα μέλη της ομάδας, για να δίνουν προτεραιότητα στις καθημερινές τους δραστηριότητες χωρίς να αυξάνουν τη δουλειά τους και χωρίς να μειώνουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας στο σύνολό της. Θεωρητικά η ομάδα αποτελείται από άτομα με αποδεδειγμένη εμπειρία και ικανότητα, άρα θα πρέπει να είναι σε θέση να περιορίσουν τις αποφάσεις τους σε εκείνες που επηρεάζουν την ομάδα και την αποστολή της ως σύνολο.

**6. Διασφαλίζω την ελεύθερη ροή πληροφοριών.** Επειδή η γρήγορη δημιουργία μιας ομάδας απαιτεί άμεση και σωστή επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις, ο ηγέτης πρέπει να καθιερώσει σαφείς διαδικασίες επικοινωνίας μέσα στην ομάδα, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμίσεων για γραπτή, ηλεκτρονική ή πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία για διάφορα εργασιακά θέματα της ομάδας (Garfield & Stanton, 2007). Οι συζητήσεις επίλυσης προβλημάτων ενδέχεται να απαιτούν άμεσες επαφές ή τηλεφωνικές επαφές σε πραγματικό χρόνο - παρόλο που οι συμφωνίες και οι αποφάσεις θα πρέπει να τεκμηριώνονται. Το voice mail και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μπορεί να είναι χρήσιμα για ορισμένες επικοινωνίες μεταξύ ατόμων που έχουν διαφορετικά προγράμματα ή που εργάζονται σε ξεχωριστές τοποθεσίες. Από την άλλη πλευρά οι πληροφορίες που απαιτούνται από ολόκληρη την ομάδα, μοιράζονται καλύτερα σε γραπτή μορφή, είτε ηλεκτρονικά είτε σε χαρτί. Η πιο σημαντική πτυχή της ομαδικής επικοινωνίας και η αληθινή δοκιμασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η παροχή και λήψη σχολίων. Ο ηγέτης οφείλει να δίνει θετικά σχόλια συχνά και με

ενθουσιασμό και να προσδιορίζει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν. Για παράδειγμα, απαντώντας σε προτάσεις, λέγοντας, "Ωραία ιδέα αυτή είναι μια πρακτική λύση στο πρόβλημά μας", ή είναι ολοκληρωτικός ηγέτης με το "Καλά κάνει. Είναι ακριβώς αυτό που χρειαζόμασταν", θα βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να υπερέχουν στη δουλειά τους. Η αρνητική ανατροφοδότηση είναι και αυτή απαραίτητη για τη διόρθωση της πορείας και τη βελτίωση της ποιότητας, αλλά θα πρέπει να παρέχεται χωρίς κριτική ή κακοποίηση. Για παράδειγμα θα μπορούσε να πει: "Αυτό δεν λειτούργησε. Τι μπορώ να κάνω για να σας βοηθήσω; "ή" Αυτό δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες μας. Επιτρέψτε μου να εξηγήσω γιατί, "κάτι τέτοιο επιτρέπει στην αρνητική ανατροφοδότηση να γίνει ένα σημαντικό μέρος της κουλτούρας της ομάδας και εξασφαλίζει ότι οι κρίσιμες πληροφορίες δεν θα είναι κρυμμένες ή ελάχιστες.

Με αυτό τον τρόπο μπορεί να δημιουργήσει μια κουλτούρα αποτελεσματικής επικοινωνίας, αποδεχόμενος το αρνητικό feedback με ευγνωμοσύνη, φειδώ και χωρίς καταδίκη και να βρίσκει ευκαιρίες που στο τέλος θα δώσουν θετική ανατροφοδότηση σε κάθε μέλος της ομάδας (Garfield & Stanton, 2007).

Ποιοι είναι όμως οι παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία μία ομάδα ανθρώπων; Ακολουθούν οκτώ παράγοντες που ασκούν σημαντική επίδραση στο χτίσιμο αποτελεσματικών ομάδων.

1. Επένδυση σε πρακτικές . Τα στελέχη μπορούν να ενθαρρύνουν τη συνεργατική συμπεριφορά κάνοντας εμφανής επενδύσεις σε εγκαταστάσεις όπως οι ανοικτοί χώροι γραφείων για την προώθηση της επικοινωνίας, αποδεικνύοντας τη δέσμευσή τους για συνεργασία.

2. Μοντέλα συνεργατική συμπεριφοράς. Σε εταιρείες όπου τα ανώτερα στελέχη επιδεικνύουν εξαιρετικά συνεργατική συμπεριφορά οι ίδιες οι ομάδες συνεργάζονται καλά.

3. Δημιουργία μιας "κουλτούρας δώρων". Η καθοδήγηση και η εκπαίδευση - ειδικά σε ανεπίσημη βάση - βοηθούν τους ανθρώπους να δημιουργήσουν τα δίκτυα που χρειάζονται για να εργαστούν στα εταιρικά σύνορα.

4. Εξασφάλιση των απαιτούμενων δεξιοτήτων. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων που διδάσκουν τους εργαζόμενους πώς να οικοδομούν σχέσεις, να επικοινωνούν καλά και να επιλύουν δημιουργικά τις συγκρούσεις μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ομαδική συνεργασία.

5. Υποστήριξη της ισχυρής αίσθησης κοινότητας. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται την αίσθηση της κοινότητας, μπορούν πιο άνετα να φτάσουν σε άλλες επιτυχίες και είναι πιθανότερο να μοιραστούν τη γνώση.

6. Ανάθεση των ομάδων σε ηγέτες που είναι προσανατολισμένοι και στα δύο, και στην εργασία και στις σχέσεις. Η συζήτηση έχει επικεντρωθεί παραδοσιακά στο κατά πόσον ο προσανατολισμός σε ένα έργο ή μια σχέση δημιουργεί καλύτερη ηγεσία, αλλά στην πραγματικότητα και τα δύο είναι τα κλειδιά για την επιτυχή καθοδήγηση μιας ομάδας. Συνήθως, στην αρχή ενός έργου προσανατολίζεται περισσότερο προς την εργασία και αργότερα μετατοπίζεται προς τη σχέση, όταν ολοκληρωθεί η εργασία επέρχεται ισορροπία.

7. Χτίζεις στις σχέσεις κληρονομιάς. Όταν πάρα πολλά μέλη της ομάδας είναι ξένα, οι άνθρωποι μπορεί να είναι απρόθυμοι να μοιραστούν τη γνώση. Η καλύτερη πρακτική είναι να τοποθετηθούν τουλάχιστον λίγοι άνθρωποι μέσα στην ομάδα, που γνωρίζουν ο ένας τον άλλο. Αυτό θα δώσει άλλη δυναμική στην ομάδα.

8. Κατανόηση των ρόλων και της αποστολής με σαφήνεια. Η συνεργασία αυξάνεται όταν οι ρόλοι των μεμονωμένων μελών της ομάδας είναι με σαφήνεια καθορισμένοι επιπρόσθετα θα πρέπει η ομάδα να γνωρίζει τα πλαίσια μέσα στα οποία θα κινηθεί προκειμένου να φθάσει στην επίτευξη των στόχων (Gratton & Erickson, 2007).

#### **4.2 ΣΧΕΔΙΑΖΩ ΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Ένας ηγέτης στις καθημερινές του συναντήσεις και συναναστροφές αντιμετωπίζει προβλήματα και ευκαιρίες. Η απάντηση είναι πάντα μια παραλλαγή του "Τι πρόκειται να κάνουμε γι' αυτό;" Πότε είναι η τελευταία φορά που κάποιος είπε, "Πώς θα το σκεφτούμε;" Η σχεδίαση της σκέψης είναι δημοφιλής σήμερα. Σχεδιάζουμε προϊόντα, εμπειρίες, ακόμα και επιχειρηματικά μοντέλα, αλλά δεν καταφέραμε να σχεδιάσουμε τη σκέψη μας. Για να σχεδιάσουμε τη σκέψη μας, πρέπει να καταφέρουμε να εργαζόμαστε με πνευματικά μοντέλα και να διαχειριζόμαστε στυλ σκέψης. (Bonchek, 2016). Αφού δούμε τα διανοητικά μοντέλα που υπάρχουν ήδη, μπορούμε να αρχίσουμε να σχεδιάζουμε νέα ως προσπάθεια αλλαγής του τοπίου.

Πως τα αντιμετωπίζει ή πως σκέφτεται να τα αντιμετωπίσει; δηλαδή πώς σκεφτόμαστε ως άτομα και τι συμβαίνει μέσα στο κεφάλι μας. Το να σχεδιάσει ο ηγέτης τον τρόπο σκέψης της ομάδας σημαίνει ότι πρέπει να καταφέρει να εργαστεί με πνευματικά μοντέλα και να διαχειριστεί τα διαφορετικά στυλ σκέψης των μελών της ομάδας. Όπως επίσης να σχεδιάσουμε τον τρόπο σκέψης μας ως ομάδες και τι συμβαίνει στις σχέσεις

μας. Συνήθως σκεφτόμαστε να χτίσουμε ομάδες με βάση αυτό που κάνουν οι άνθρωποι, γι' αυτό επιλέγουμε ανθρώπους με δεξιότητες και τους αναθέτουμε καθήκοντα και ευθύνες. Είναι ένα νοητικό μοντέλο που προέρχεται από ομάδες. Τοποθετούμε τους πάντες στη σωστή θέση. Αλλά μπορούμε επίσης να σχεδιάσουμε ομάδες με απλή διαδικασία με βάση το πώς σκέφτονται οι άνθρωποι. Το πρώτο βήμα είναι να καταλάβετε τι είδους στοχαστής είστε. Στη συνέχεια, προσδιορίστε πώς σκέφτονται όλοι οι άλλοι στην ομάδα σας. Τώρα έχετε το βασικό κορμό για να αρχίσετε να σχεδιάζετε τη σκέψη της ομάδας σας (Bonchek, 2016).

Σκεφτείτε την ομάδα σας ως ένα χαρτοφυλάκιο με διαφορετικά στυλ σκέψης. Ακριβώς όπως εσείς δημιουργείτε διαφορετικά χαρτοφυλάκια επενδύσεων για διαφορετικούς επενδυτικούς στόχους, θέλετε να κατασκευάσετε το χαρτοφυλάκιο σκέψης, είναι ένα εναλλακτικό επενδυτικό-πνευματικό μοντέλο. Οι περισσότερες ομάδες χρειάζονται κάθε είδους στυλ σκέψης στο ένα ή το άλλο σημείο γιατί, τα διαφορετικά στυλ σκέψης απαιτούνται όταν οι συνθήκες εργασίας αλλάζουν. Στην αρχή αυτού του έργου οι εξερευνητές και οι σχεδιαστές βοηθούν να ορίσετε τη στρατηγική και να διαρθρώσετε τη δομή της εργασίας. Έπειτα οι σύνδεσμοι και οι ενεργοποιητές παίρνουν το προβάδισμα για να δημιουργήσουν το όραμα, να αποκτήσουν πρόσβαση σε πόρους και να εγγραφούν τα ενδιαφερόμενα μέρη. Καθώς η στρατηγική και ο προγραμματισμός δίνουν τη θέση τους στην εκτέλεση και τις λειτουργίες, εκείνες με μικρότερο προσανατολισμό παίρνουν το προβάδισμα. Οι ειδικοί και οι «βελτιωτές» συνεργάζονται για να επεξεργαστούν τις λεπτομέρειες και να φθάσουν στην υψηλότερη αποδοτικότητα. Έν τω μεταξύ οι «παραγωγοί» εκτελούν το σχέδιο και διασταυρώνουν τα πράγματα από τη λίστα, ενώ οι εκπαιδευτές κρατούν τον καθένα εμπλεκόμενο και εκτελούν το έργο τους όσο μπορούν καλύτερα. Η αλλαγή από την σκέψη στην πράξη έχει συνέπειες για τον ρόλο του ηγέτη της ομάδας. **Πρώτον**, ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση της αποτελεσματικότητας και της ευθυγράμμισης του πνευματικού μοντέλου της ομάδας, αυτό είναι σημαντικότερο από το να κρατάς την ομάδα ενημερωμένη. Οι πληροφορίες φιλτράρονται μέσα ή έξω, από την ομάδα ανάλογα με το νοητικό μοντέλο. Έτσι οι ηγέτες των ομάδων είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό του πλαισίου περισσότερο από το περιεχόμενο της σκέψης των ανθρώπων. **Δεύτερον**, ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία του σωστού συνδυασμού στυλ σκέψης. Στη συνέχεια, όπως ο μαέστρος μιας ορχήστρας μεταφέρει τη μελωδία έτσι και ο ηγέτης επιλέγει πιο στυλ σκέψης έρχεται στο προσκήνιο σε συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Δώστε έμφαση στη μεγάλη εικόνα-το όραμα και όχι στις λεπτομέρειες -τη δράση και τη διαδικασία

σκέψης για να μην χάσετε την εμπιστοσύνη και τη σύνδεση των μελών της ομάδας (Bonchek, 2016).

#### **4.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΝΕΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Η γρήγορη διαμόρφωση μιας διαφορετικής ομάδα ατόμων σε μια ολοκαίνουργια ομάδα ή η δημιουργία μιας καλά συγχρονισμένης ομάδα, ή ακόμη και η ανανέωση μιας ήδη καθιερωμένης ομάδας, απαιτούν οπωσδήποτε κάποια μορφή εκπαίδευσης της ομάδας. Στόχος του εκπαιδευτή της ομάδας είναι να δουλέψει με όλη την ομάδα, ώστε να βελτιώσει την συλλογική απόδοση.

Δύο πρόσφατα προτεινόμενα μοντέλα για την εκπαίδευση μιας ομάδας που αντιμετωπίζει τις παραπάνω προκλήσεις από πολύ διαφορετικές οπτικές γωνίες, προσφέρουν ένα σημείο εκκίνησης για το ποιο είδος εκπαιδευτικής παρέμβασης θα μπορούσε να βοηθήσει καλύτερα μια ομάδα.

Η πρώτη προσέγγιση στην καθοδήγηση της ομάδας αναπτύχθηκε από τους καθηγητές J. Richard Hackman και Ruth Wageman από το Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ και το Κολλέγιο του Dartmouth, αντίστοιχα. Αυτή δεν επικεντρώνεται στις σχέσεις αλλά στο έργο που πρέπει να εκτελεστεί και ειδικότερα στον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να γίνει αυτό το έργο. Σε αυτό το εργοκεντρικό μοντέλο, οι ηγέτες των ομάδων, τα μέλη και οι εξωτερικοί οργανωτές είναι όλοι πιθανοί εκπαιδευτές.

Η δεύτερη προσέγγιση που προτείνεται από τον Manfred F. R. Kets de Vries, ψυχαναλυτή και διευθυντή του παγκόσμιου Κέντρου ηγεσίας INSEAD, βοηθά την ομάδα να βελτιώσει τις διαπροσωπικές σχέσεις αλλάζοντας τις συμπεριφορές των μελών της ομάδας. Αυτή η διαδικασία, η οποία καλείται απλά καθοδήγηση μιας ηγετικής ομάδας, απαιτεί ένα ειδικά εκπαιδευμένο εκπαιδευτή που έχει κάποια ειδίκευση σε ψυχολογικές τεχνικές και μεθόδους και κατέχει σε βάθος την κουλτούρα των επιχειρήσεων. Ο εκπαιδευτής δείχνει στα μέλη της ομάδας πώς να εμπλακούν σε αναλύσεις εποικοδομητικών συγκρούσεων και να δίνουν μεταξύ τους χρήσιμο και ειλικρινές feedback που τελικά θα οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα. Ο Kets de Vries συνήθως ηγείται μιας ομάδας μέσω μιας διήμερης συνεδρίας, η οποία περιλαμβάνει συζητήσεις και ασκήσεις σχεδιασμένες για να ανακαλύψουν τα μέλη της ομάδας τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Η προσέγγιση αυτή οδηγεί σε μεγαλύτερη

εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των μελών της ομάδας, γεγονός που, με τη σειρά του, επιτρέπει να συζητήσουν με μεγαλύτερη ειλικρίνεια ,τα δύσκολα επιχειρηματικά ζητήματα (Ross, 2005).

Ενώ η προσέγγιση που ακολουθεί ο Kets de Vries επικεντρώνεται στη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας μέσω βελτιωμένων διαπροσωπικών σχέσεων , οι καθηγητές Hackman και Wageman προτείνουν μια λειτουργική προσέγγιση στην καθοδήγηση της ομάδας. Στο δικό τους το άρθρο “A Theory of Team Coaching” (Academy of Management Review, Vol. 30, No. 2, 2005), ισχυρίζονται ότι, άπαξ και η ομάδα είναι σωστά ρυθμισμένη με τους σωστούς συνεργάτες, έχει σαφή κατεύθυνση και ρόλους, καθώς και ένα κατάλληλο σύστημα ανταμοιβής, έχει δηλαδή το κλειδί για υψηλές επιδόσεις με καίρια στοχευμένες παρεμβάσεις εκπαίδευσης. "Σκεφτείτε τι κάνει ένας καλός προπονητής καλαθοσφαίρισης στα αποδυτήρια ", λέει ο Hackman. "Πριν από το παιχνίδι, ετοιμάζει την ομάδα ώστε να συνεργαστεί καλά. Στο ημίχρονο, η ομάδα συζητά προσαρμογές βάσει των όσων συνέβησαν στο γήπεδο.

Ως επόμενο στάδιο, παρακολουθούν το βίντεο του παιχνιδιού και συζητούν πάνω σε ποιες δεξιότητες θα συνεχίσουν να εργάζονται. "Στο χώρο εργασίας, παραδείγματα τέτοιου είδους προπόνησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την έναρξη μιας συνάντησης, για να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να προσανατολίζονται και να συμμετέχουν στην αποστολή τους, δίνοντας στην ομάδα τα σχόλιά τους για την ανάλυση προβλημάτων, ώστε να βοηθήσουν στη συγκέντρωση αναλυτικών στοιχείων για την καθημερινή εργασία. Ολοκληρώνοντας, γίνονται ερωτήσεις προς την ομάδα σχετικά με το γιατί έλαβε συγκεκριμένες αποφάσεις, ώστε να βελτιωθεί η αξιοποίηση των γνώσεων και της εμπειρίας του και η ομάδα να πάει μπροστά (Ross, 2005).

Αντί να κοιτάει πρώτα αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα στις διαπροσωπικές σχέσεις, ο Wageman προτείνει οι ηγέτες να επανεξετάσουν το σχεδιασμό της ομάδας και να θέσουν τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Είναι η κατεύθυνση της ομάδας ξεκάθαρη;
- Είναι ένα έργο καλά σχεδιασμένο με κίνητρα και αξίες για την ομάδα;
- Έχω τη σωστή σύνθεση ομάδας;
- Έχω τα κατάλληλα συστήματα ανταμοιβής και πληροφόρησης;

Ωστόσο, πολλοί ηγέτες πιστεύουν έντονα ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι η υγιής βάση της ομάδας και μπορεί να είναι αποτελεσματικές όταν:



- Δημιουργείται μια νέα ομάδα με άτομα από αρκετά διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες (για παράδειγμα, σχηματίζοντας μια ομάδα μετά από μια συγχώνευση)
- Τα δύσκολα ζητήματα είτε δεν αντιμετωπίζονται είτε επιλύονται αναποτελεσματικά , επηρεάζοντας αρνητικά την παράδοση έργων .
- Η παραγωγικότητα δεν είναι η βέλτιστη, αλλά οι κακές αποδόσεις δεν διαχειρίζονται από άλλους στην ομάδα.
- Η ομάδα βασίζεται δυσανάλογα στις ισχυρότερες προσωπικότητες για την καθοδήγηση της στρατηγικής, τη λήψη αποφάσεων, την πρόταση επιλογών και εναλλακτικών λύσεων, ή τη συνάντηση ημερήσιας διάταξης (Ross, 2005).

#### 4.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Αν θέλουμε να αυξήσουμε την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης μέσα από το ανθρώπινο κεφάλαιο της εταιρίας, δεν αρκεί να προσλάβουμε τους καλύτερους στην επιχείρησή μας. Πρέπει ταυτόχρονα να αναπτύξουμε αποτελεσματικά τους συνεργάτες υψηλών επιδόσεων - να τους ενεργοποιήσουμε, ώστε να μπορούν να αποδώσουν τα αποτελέσματα που είναι ικανοί. Στις ομάδες υψηλής απόδοσης, οι συνάδελφοι διαχειρίζονται τη συντριπτική πλειοψηφία των προβλημάτων απόδοσης ο ένας με τον άλλο. Μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους ανάπτυξης ομάδων αλλά κυρίως εταιρειών είναι η δημιουργία ομάδων όλων των ταλέντων. Ομάδες σαν αυτές λειτουργούν ως ένα είδος πολλαπλασιαστή της ισχύος. Αν ομαδοποιήσουμε (ας πούμε) τρία άτομα από τη λίστα των – (Α) καλύτερων συνεργατών- σε μια ομάδα, συνήθως θα πάρουμε τρεις φορές υψηλότερη απόδοση. Επομένως οι ομάδες υψηλών επιδόσεων είναι το μυστικό πίσω από πολλά εξαιρετικά επιτεύγματα (Mankins, 2014).

Στο Human Dynamics Laboratory, του MIT εντόπισαν την αόριστη ομαδική δυναμική που χαρακτηρίζει τις ομάδες υψηλής απόδοσης - εκείνες που διακρίνονται από ενέργεια, δημιουργικότητα, κοινή δέσμευση και ξεπερνούν τις άλλες ομάδες. Το σημαντικότερο είναι ότι οι ομάδες μπορούν να διδαχθούν πώς να ενισχυθούν, γιατί η δυναμική αυτή μπορεί πλέον να παρατηρηθεί , να μετρηθεί και να ποσοτικοποιηθεί (Pentland, 2012). Αυτή η δυναμική σχετίζεται με τι αισθάνεται ο ηγέτης ως συναδελφική αλληλεγγύη σε μία επιτυχημένη ομάδα.

Στα δεδομένα που συλλέγονται από φορητούς ηλεκτρονικούς αισθητήρες που

συλλαμβάνουν τον τόνο της φωνής και τη γλώσσα του σώματος των ανθρώπων , μπορούμε να δούμε τα σταθερά πρότυπα επικοινωνίας που σχετίζονται με τις παραγωγικές ομάδες, ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας που εκτελούν. Τα δεδομένα δεν παίρνουν υπόψη την ουσία της επικοινωνίας, μόνο τα πρότυπα , αλλά δείχνουν ότι αυτά τα πρότυπα έχουν μεγαλύτερη σημασία από την ικανότητα, την ευφυΐα, και όλους τους άλλους παράγοντες που συνδυάζονται για την οικοδόμηση μιας ομάδας (Pentland, 2012).

Σε μια μελέτη στελεχών που παρακολουθούσαν μια εβδομαδιαία εντατική τάξη εκτελεστικής εκπαίδευσης στο MIT διαπιστώθηκε ότι όσο περισσότερες από αυτές τις χαρισματικές συνδέσεις είχε μια ομάδα, τόσο περισσότερο επιτυχημένη ήταν (Pentland, 2012).

Ο καλύτερος τρόπος να οικοδομήσουμε μια ομάδα υψηλής απόδοσης δεν είναι να επιλέξουμε άτομα για το μυαλό τους ή τα επιτεύγματά τους, αλλά να τους μάθουμε πώς να επικοινωνούν και να διαμορφώσουν και να καθοδηγήσουν την ομάδα, ώστε να ακολουθήσει επιτυχημένα πρότυπα επικοινωνίας. Να βοηθήσουν την ομάδα να συνδεθεί βαθιά με αυτό που κάνει και γιατί το κάνει και να καθιερωθεί ουσιαστικά (Grenny, 2017).

Στην έρευνά του MIT προσδιορίστηκαν οι τρεις βασικές διαστάσεις της επικοινωνίας που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας. Η πρώτη είναι η **δραστηριότητα**, η οποία μετρήθηκε με τον αριθμό και τη φύση των ανταλλαγών (σχόλιο και κάποια μορφής επιβεβαίωση)μεταξύ των μελών της ομάδας. Η δεύτερη σημαντική διάσταση της επικοινωνίας είναι η **δέσμευση**, η οποία αντικατοπτρίζει τη διανομή(ποσότητα) της ενέργειας μεταξύ των μελών της ομάδας. Η τρίτη κρίσιμη διάσταση, η **διερεύνηση**, περιλαμβάνει την επικοινωνία των μελών της ομάδας με το εξωτερικό περιβάλλον, ουσιαστικά είναι η ενέργεια μεταξύ μιας ομάδας και των άλλων ομάδων με τις οποίες αλληλοεπιδρά (Pentland, 2012).

Πολλές εταιρίες αποτυγχάνουν να επωφεληθούν από τον πολλαπλασιαστή ισχύος επειδή τους εμποδίζουν τα οργανωτικά τους συστήματα. Ακολουθούν τρεις συμβουλές που βοηθούν έναν ηγέτη να ξεπεράσει τα εσωτερικά εμπόδια:

**1. Κατάταξη και επιβράβευση της ομαδικής απόδοσης, όχι των μεμονωμένων επιδόσεων.** Επιχειρήσεις που κατατάσσουν(ranking) τα άτομα των ομάδων τους και δίνουν δυσανάλογα υψηλές ανταμοιβές στους υψηλής απόδοσης συνεργάτες ουσιαστικά λειτουργούν εναντίον των ομάδων υψηλών επιδόσεων. Με την κατάταξη οι άνθρωποι που είναι Α παίκτες τυπικά αρνούνται να συνεργαστούν με άλλους

κορυφαίους συναδέλφους, επειδή φοβούνται ότι η κατάταξή τους και η ανταμοιβές τους θα υποστούν μείωση.

**2. Δημιουργία στόχου που εμπνέει.** Για να ξεκινήσουν οι κορυφαίοι σε απόδοση να εργάζονται παραγωγικά μαζί και να παρακάμψουν τους εγωισμούς τους πρέπει οι ηγέτες τους να τους εμπνεύσουν να βάλουν πάνω από όλα την αποστολή και την επίτευξή της.

**3. Τοποθέτηση κορυφαίων ηγετών ως υπεύθυνους για κορυφαίες ομάδες.** Η πιο αποτελεσματική δομή είναι να εκχωρήσουμε τους καλύτερους εργαζόμενους στους καλύτερους ηγέτες. Μεγάλοι ηγέτες βγάζουν το καλύτερο στους ανθρώπους τους με το να τους κάνουν να δουλεύουν πιο αποτελεσματικά. Ο πολλαπλασιαστής δύναμης από την αποτελεσματική συνεργασία και ανάπτυξη είναι ισχυρός. Οι εταιρίες που το χρησιμοποιούν μπορούν να αναμένουν να βελτιώσουν σημαντικά την παραγωγικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου (Mankins, 2014).

Τελικά ποιο είναι το ιδανικό άτομο για να ηγηθεί μίας ομάδας; Είτε μιλάμε για ομάδες εστιασμένες στην παραγωγικότητα είτε στην δημιουργικότητα ,γνωρίζουμε τον καλύτερο τύπο ανθρώπου που θεωρούμε κατάλληλο να γίνει μέλος αυτής της ομάδας. Κάποιοι αποκαλούν τα άτομα αυτά "φυσικούς ηγέτες" άλλοι τους ονομάζουν "χαρισματικούς συνδέσμους ". Τα δεδομένα δείχνουν ότι οι άνθρωποι αυτοί είναι δραστήριοι, και εμπλέκουν τους ανθρώπους σε σύντομες συζητήσεις υψηλής ενέργειας. Αφιερώνουν τον ίδιο χρόνο στην επικοινωνία τους με τον καθένα και εξασφαλίζουν ότι όλα τα μέλη της ομάδας έχουν την ευκαιρία να συνεισφέρουν. Δεν είναι απαραίτητα εξωστρεφής, παρόλο που αισθάνονται άνετα προσεγγίζοντας άλλους ανθρώπους. Ακούν τόσο-όσο χρειάζεται ή περισσότερο από όσο μιλάνε και είναι συνήθως πολύ αφοσιωμένοι με τον οποιονδήποτε ακούνε, εφαρμόζουν "ενεργητική-εστιασμένη ακρόαση" .Οι καλύτεροι παίκτες της ομάδας συνδέουν επίσης τους «συμπαίκτες» τους μεταξύ τους και διαδίδουν ιδέες ,διερευνούν το περιβάλλον εσωτερικό και εξωτερικό , αναζητώντας και άλλες ιδέες εκτός της ομάδας, αλλά όχι σε βάρος της δέσμευσης της ομάδας (Pentland, (2012). Στις ομάδες με κορυφαία απόδοση, οι συνάδελφοι αντιμετωπίζουν αμέσως και με σεβασμό ο ένας με τον άλλον τα προβλήματα που προκύπτουν (Grenny, 2017).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Με τις σημερινές εξελίξεις στις επιχειρήσεις, πρέπει να υπάρξουν ορισμένοι χρήσιμοι νέοι τρόποι σκέψης για την ηγεσία. Η επίγνωση του περιβάλλοντος και η κατανόηση των τρόπων επηρεασμού της ομάδα τους θα βοηθήσει τους ηγέτες να κρατήσουν τον εαυτό τους και την ομάδα τους σε υψηλό επίπεδο. Η εντιμότητα, η διορατικότητα, η δυνατότητα κάποιου να εμπνέει και η υπευθυνότητα είναι τα πιο επιθυμητά ηγετικά χαρακτηριστικά.

Σε όσο περισσότερα στυλ ένας ηγέτης έχει κυριαρχήσει, τόσο το καλύτερο. Η δυνατότητα αλλαγής μεταξύ των στυλ, όπως υπαγορεύουν οι συνθήκες δημιουργεί το καλύτερο επιχειρησιακό κλίμα και βελτιστοποιεί τις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Η πιο σημαντική η ικανότητα των μελών μιας ομάδας είναι να συνεργάζονται μεταξύ τους και να μπορούν να συντονίσουν τις επιδόσεις τους. Είναι σαφές ότι οι υψηλής ποιότητας ομάδες πρέπει να δίνουν πραγματική προσοχή στις κοινωνικές ικανότητες, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας και των δύο τόσο του ηγέτη όσο και των μελών της- να συμμετέχουν, να ακούν, να επιλέγουν προσωπικό και να διαμορφώνουν κοινωνικούς κανόνες για την απόδοση της ομάδας. Μια ισχυρή ικανότητα των ανθρώπων κατά την εργασία σε ομάδες, είναι αυτή που τους επιτρέπει να διαβάζουν τις συναισθηματικές καταστάσεις των άλλων ανθρώπων. η εν συναίσθηση.

Η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας που έχουν μόλις «κληρονομήσει» είναι μία διαδικασία με συμβιβασμούς.. Υπάρχουν δύο αρχές που πρέπει να έχει κατά νου ο ηγέτης μιας ομάδας. Η πρώτη αρχή είναι ότι η πρωταρχική ευθύνη του είναι η οργάνωση και η επίτευξη των στόχων απόδοσης της ομάδας του. Η δεύτερη αρχή είναι ότι η επιτυχία του εξαρτάται από την επιτυχία των μελών της ομάδας του. Πρέπει να τους βοηθήσουν να επιτύχουν τους ατομικούς και συλλογικούς στόχους και αισθάνονται καλά για την εταιρεία και μέσα σε αυτήν. Η δημιουργία μιας ομάδας από το μηδέν έχει κοινωνικές και δυναμικές προκλήσεις. Υπάρχει η ανάγκη τα μέλη της ομάδας να γνωρίσουν το ένα το άλλο να καθιερώσουν κοινές αξίες, αμοιβαίες ευθύνες ή ομαδικούς κανόνες καθώς μια ομάδα ανθρώπων βρίσκεται μαζί για πρώτη φορά. Ε

Επομένως, είτε μιλάμε για ομάδες που «κληρονομούνται» είτε για νέες ομάδες που δημιουργούνται από την αρχή το κλειδί για υψηλές επιδόσεις είναι σωστά ρυθμισμένη με τους σωστούς συνεργάτες, , έχει σαφή κατεύθυνση και ρόλους, στοχευμένες παρεμβάσεις εκπαίδευσης καθώς και ένα κατάλληλο σύστημα ανταμοιβής.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ancona, D. & Gregersen, H. 2018, 'What Kind of Leadership Works Best at Your Company?', *Harvard Business Review*, No.3, pp.1-4
- Ashkenas, R. 2017, 'How to Handle Underperformers on a Team You Inherit', *Harvard Business Review*, No.6, pp.1-4
- Ashkenas, R. & Manville, B. 2018, 'The Fundamentals of Leadership Still Haven't Changed', *Harvard Business Review*, No.11, pp.1-5
- Bennis, G & Thomas, R 2002, 'Crucibles of Leadership' *Harvard Business Review*, No.9, pp.1-9
- Bonchek, M. 2016, 'Design How Your Team Thinks', *Harvard Business Review*, No.6, pp.1-5
- Brendel, D. 2015, 'Asking Open-Ended Questions Helps New Managers Build Trust', *Harvard Business Review*, No.9, pp.1-4
- Davey, L. 2015, 'Pitfalls to Avoid When You Inherit a Team', *Harvard Business Review*, No.6, pp.1-4
- Garfield, J. & Stanton, K. 2007, 'Managing Teams for High Performance Building Effective Teams in Real Time', *Harvard Business Review*, No.9, pp.27-29
- Goleman, D. 2000, 'Leadership That Gets Results', *Harvard Business Review*, No.2, pp.78-90
- Gratton, L. & Erickson, T. 2007, 'Eight Ways to Build Collaborative Teams', *Harvard Business Review*, No.10, pp.1-6
- Grenny, J. 2017, 'What to Do When You Inherit a Team That Isn't Working Hard Enough', *Harvard Business Review* No.6, pp.1-5
- Groysberg, B. & Abrahams, R 2006. 'Lift Outs, How to Acquire a High-Functioning Team', *Harvard Business Review*, No.12, pp.1-10
- Kets de Vries, M.2013, 'The Eight Archetypes of Leadership', *Harvard Business Review*, No.12, pp.1-4
- Mankins, M. 2014, ' Build Your Own All-Star Team', *Harvard Business Review*, No.5, pp.1-3
- Pentland, A. 2012, 'The New Science of Building Great Teams The chemistry of high-performing groups is no longer a mystery', *Harvard Business Review*, No.4, pp.1-11

- Pitt, M. 2009, 'Leadership Development as the key to organizational Change and success', Manager, Palladium Group, Inc. (Melbourne, Australia) (24/5/2011) Executing Strategy and Driving Change in the Pharmaceutical and Life Sciences Industries a balanced scorecard report reader, Leadership Development as the Key to Organizational Change (and Success)' *Harvard Business Review*, No.5, pp.1-43
- Prentice, W.C.H. 2004 'Understanding Leadership', *Harvard Business Review*, No.1, pp.7
- Ross, J. 2005, 'How to Be the Best Coach for Your Team, Should you focus on relationships or tasks? Here's how to decide' *Harvard Business Review*, No.11, pp.11-12
- Silva, A. 2009, 'What Determines Leadership Style? The Honors Program, Senior Capstone Project', *Harvard Business Review*, No.4, pp. 1-33
- Taylor, B. 2017, 'The 4 Kinds of Leaders Who Create the Future', *Harvard Business Review*, No.12, pp.1-4
- Walker, C. 2015, 'New Managers Need a Philosophy About How They'll Lead', *Harvard Business Review*, No.9, pp.1-4
- Watkins, M. 2016, 'Leading the Team You Inherit', *Harvard Business Review*, No.6, pp.1-7
- Wiseman, L. 2015, 'Leadership transitions: New Managers Embrace your Rookie Status', *Harvard Business Review*, No.10, pp.1-4