

**ΗΓΕΣΙΑ
ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

Καθηγητής Δ. Μπουραντάς

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΙΝΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΜΑΣ ΥΠΟΘΕΣΗ!

Η προσωπική μας ανάπτυξη είναι προσωπική μας υπόθεση και ευθύνη - Κανένα σεμινάριο δεν πρόκειται να μας αλλάξει τη ζωή. Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν συνταγές, η αποτελεσματική άσκηση διοίκησης και ηγεσίας απαιτεί :

- Να κατανοήσει κανείς τη γνώση.
- Να πιστέψει ότι η εφαρμογή της όταν πράξη του είναι χρήσιμη.
- Να έχει ισχυρή θέληση για να κατανοήσει τη γνώση και να την εφαρμόσει στην πράξη.
- Και να διαθέτει αυτό-πειθαρχία για τη συνεχή εφαρμογή της γνώσης.

Το σεμινάριο μπορεί να συμβάλει στα δύο πρώτα, τα υπόλοιπα είναι προσωπική μας υπόθεση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

I.	ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ Καθηγητή Δ. Μπουραντά	σελ. 4
II.	ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Πόσο λειτουργείτε ως ηγέτης</i>▪ <i>Αξιολόγηση του χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς</i>▪ <i>Αυτό-διάγνωση Αποτελεσματικής Καθοδήγησης</i>▪ <i>Αποτελεσματικό μέλος ομάδας</i>	σελ. 5 σελ. 6 σελ. 7 σελ. 8 σελ. 11
III.	ΕΝΤΥΠΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης</i>▪ <i>Διάγνωση ηγετικών ρόλων</i>	σελ. 13 σελ. 14 σελ. 16
IV.	ΑΣΚΗΣΕΙΣ – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ <ul style="list-style-type: none">▪ <i>Τι είναι ηγέτης στην επιχείρηση</i>▪ <i>Κατάλογος στοιχείων Μάνατζερ</i>▪ <i>Προσαρμογή ηγετικού στυλ</i>▪ <i>Περίπτωση Ηγεσίας</i>▪ <i>Ομαδική άσκηση Παρακίνησης</i>▪ <i>Ιστορίες Όνων</i>	σελ. 34 σελ. 35 σελ. 36 σελ. 37 σελ. 43 σελ. 59 σελ. 64
V.	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ	σελ.66
VII.	ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ	σελ.94
VII.	ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ	σελ.112

ΣΥΝΤΟΜΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΔΗΜΗΤΡΗ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑ

Ο Δημήτρης Μπουραντάς είναι καθηγητής Μάνατζμεντ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και Πρύτανης του New York College. Διετέλεσε Διευθυντής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων για στελέχη (Executive MBA) και Διευθυντής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος (MSc) Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Έχει διευθύνει μεγάλο αριθμό ερευνητικών προγραμμάτων για το Μάνατζμεντ στην Ελλάδα και έχει συγγράψει 6 βιβλία, εκ των οποίων έχουν γίνει best seller τα παρακάτω: «Μάνατζμεντ», εκδόσεις ΜΠΕΝΟΣ (2002), «Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ (2005). Το μυθιστόρημα «Όλα σου τα 'μαθα μα ξέχασα μια λέξη», (εκδόσεις ΠΑΤΑΚΗΣ) κέρδισε το βραβείο Αναγνωστών (ΕΚΕΒΙ 2008) και βρέθηκε για τέσσερα χρόνια στις λίστες των ευπώλητων. Το 2010 εκδόθηκε το βιβλίο του «Επί σκηνης χωρίς πρόβα», το οποίο βρέθηκε στις λίστες των Best Sellers για αρκετούς μήνες. Πρόσφατα εκδόθηκε το νέο του βιβλίο με τίτλο «Το Γράμμα της Ελπίδας» (εκδόσεις ΛΙΒΑΝΗΣ) το οποίο επίσης βρίσκεται στις λίστες των ευπώλητων. Εργασίες του έχουν δημοσιευθεί στα πλέον έγκυρα διεθνή επιστημονικά περιοδικά μεταξύ των οποίων τα: Organization Science, Journal of Business Ethics, Organization Studies, European Management Journal, Scandinavian Management Journal, Long Range Planning, Revue Francaise de Gestion, International Studies of Management and Organization, Technology Analysis and Strategic Management, International Journal of Human Resources Management, Leadership Quarterly, Employees Relations, Food Policy, Personnel Review, Journal of Applied Business Research, Journal of Managerial Psychology, Journal of Global Marketing, κ.α. Επίσης έχει επιβλέψει διδακτορικές διατριβές στις οποίες έχουν απονεμηθεί το πρώτο και το δεύτερο Ευρωπαϊκό βραβείο.

Διαθέτει πολύχρονη επαγγελματική εμπειρία έχοντας εργαστεί ως στέλεχος, σύμβουλος και εκπαιδευτής για διεθνείς Οργανισμούς όπως Ε.Ε, ΟΟΣΑ και CIHEAM και για μεγάλο αριθμό ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων μεταξύ των οποίων οι: TITAN, Eurobank, Nestle, Coca Cola, Unilever, Diageo, Unilever, Vodafone, Cosmote, Barclays, Citibank, Bayer, Oracle, Rank Xerox, BAT, Schneider, SAP, Alpha Bank, Εθνική Τράπεζα, ΑΤΕ, Εμπορική Τράπεζα, Εγνατία Τράπεζα, Μινέρβα, Carrefour, Pepsico, Marks & Spencer, Boehringer Ing., ΕΛΤΑ, ΟΣΕ, ΔΕΗ, Αλουμύλ, Α.Β. Βασιλόπουλος, Aprivita, Βιβεχρώμ, Bosch, Alico, Interamerican, Landis & Gyr, Famar, Roche, Praktiker, DDB, Wind, Χατζόπουλος, Όλυμπος, Ιασώ, Υγεία.

Ο Δημήτρης Μπουραντάς εξειδικεύεται στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και ομάδων, στη διοίκηση των αλλαγών, στη διοίκηση της εταιρικής κουλτούρας και στη στρατηγική ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων και οργανισμών.

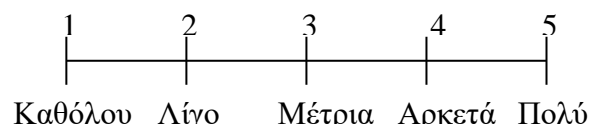
Έχει βραβευθεί, επανειλημμένα, με τον «Τίτλο Υψηλής Διδακτικής Επίδοσης» από το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Μεγάλος αριθμός συνεντεύξεών του έχει φιλοξενηθεί στον ημερήσιο και περιοδικό τύπο,

καθώς και στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση. Στην Ελλάδα και το εξωτερικό (New York Times, Γερμανική Ραδιοφωνία, Φιλανδική τηλεόραση κ.α.)

ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Σε ποιο βαθμό λειτουργείτε ως ηγέτης;

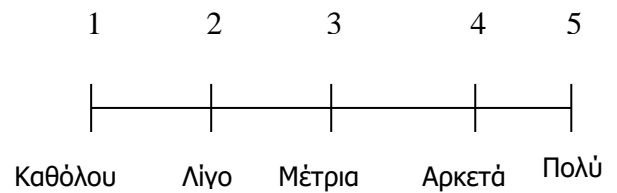
Απαντήστε τις παρακάτω ερωτήσεις ως βάση την κλίμακα:



1. Οι συνεργάτες μου με εμπιστεύονται, με εκτιμούν και με αγαπούν.
2. Κάνω τους συνεργάτες μου να δίνουν συνεχώς τον καλλίτερό τους εαυτό για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις για και τους στόχους που θέτω, την πρόοδο και την επιτυχία της μονάδας και της επιχείρησης
3. Χρησιμοποιώ λιγότερο την εξουσία και περισσότερο την έμπνευση, την πειθώ και τα μη υλικά κίνητρα για να κάνω τους συνεργάτες μου να κάνουν τα σωστά πράγματα, σωστά
4. Ενισχύω κατάλληλα την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση των συνεργατών μου.
5. Οι συνεργάτες μου έχουν κατανοήσει και πιστέψει το όραμα της επιχείρησης και της οργανωτικής μονάδας μου.
6. Αμφισβητώ και αλλάζω τις κατεστημένες λογικές και πρακτικές με σκοπό την πρόοδο και τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησής μου.
7. Έχω δημιουργήσει στην επιχείρηση ή την οργανωτική μονάδα την κουλτούρα που απαιτείται για την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και την διαρκή επιτυχία.
8. Συστηματικά ασχολούμαι με την επιλογή των σωστών ανθρώπων, την ανάπτυξη αυτών και την προετοιμασία διαδόχων.
9. Θέτω αισιόδοξους – τολμηρούς μακροπρόθεσμους στόχους για την επιχείρηση (ή την οργανωτική μονάδα) και εξασφαλίζω την κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξή τους.
10. Εξασφαλίζω την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη δύσκολων βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης ή της οργανωτικής μονάδας.
11. Κάνω τους συνεργάτες μου να αισθάνονται και να λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα.
12. Παίρνω τις στρατηγικές και άλλες σημαντικές αποφάσεις με βάση το μέλλον που επιθυμώ για την επιχείρηση ή την οργανωτική μου μονάδα και όχι με βάση το παρόν και το παρελθόν.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Σε ποιο βαθμό η ηγετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω. Απαντήστε χρησιμοποιώντας την κλίμακα



1. Κάνω τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί μου.
2. Σέβομαι τα βασικά δικαιώματα, τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών μου
3. Η συμπεριφορά προς τους συνεργάτες μου είναι ευγενική, προσιτή, ευχάριστη και ανθρώπινη.
4. Νοιάζομαι ειλικρινά για τα προβλήματα των συνεργατών μου και τους το δείχνω.
5. Είμαι αυστηρός με τη συνέπεια και την έλλειψη πειθαρχίας των συνεργατών μου.
6. Δεν ανέχομαι τη μετριότητα και τις χαμηλές επιδόσεις των συνεργατών μου και τους το δείχνω.
7. Δεν δυσκολεύομαι να πάρω αυστηρές και δυσάρεστες αποφάσεις για τους ανθρώπους όταν αυτές είναι σωστές.
8. Είμαι συνεπής, τηρώ τις υποσχέσεις μου, λέω ό,τι εννοώ και εννοώ ό,τι λέω.
9. Τηρώ τις αξίες και τα πιστεύω μου στην πράξη.
10. Λέω πάντα την αλήθεια και κάνω πράξη τη διαφάνεια.
11. Συμπεριφέρομαι σε όλους με τη λογική «κερδίζω –κερδίζεις»
12. Αναλαμβάνω πάντα τις ευθύνες μου, αναγνωρίζω και ζητώ συγγνώμη για τα λάθη και τις αποτυχίες μου.
13. Δεν μ' αρέσουν οι κολακείες και να επιδουκνείομαι.
14. Αναγνωρίζω τις δικές μου αδυναμίες και τις δυνατότητες των άλλων.
15. Δέχομαι και επιζητώ τη δημιουργική κριτική.
16. Θέτω την επιτυχία της επιχείρησης ή της οργανωτικής μου μονάδας πάνω από την προσωπική μου επιτυχία.

ΟΔΗΓΙΕΣ: οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, αξιολογούν την «ευαισθησία για τους ανθρώπους», οι ερωτήσεις 5, 6, 7, την «αυστηρότητα», οι ερωτήσεις 8, 9, 10, 11, την ακεραιότητα, οι ερωτήσεις 12, 13, 14, 15, 16, την «ταπεινότητα»

ΑΥΤΟ – ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
1. Κατανοώ – μπαίνω στη θέση του καθοδηγούμενου – συνεργάτη.	1	2	3	4	5
2. Εξηγώ με σαφήνεια το τι πρέπει να επιτύχει και γιατί ο συνεργάτης.	1	2	3	4	5
3. Δείχνω στον συνεργάτη τα οφέλη της μάθησης μέσω της καθοδήγησης.	1	2	3	4	5
4. Χρησιμοποιώ παραδείγματα όταν καθοδηγώ – εξηγώ στο συνεργάτη για να μάθει.	1	2	3	4	5
5. Ενθαρρύνω το συνεργάτη να προσπαθήσει να μάθει.	1	2	3	4	5
6. Κάνω το συνεργάτη να κατανοεί και να μαθαίνει θέτοντάς του σωστές ερωτήσεις.	1	2	3	4	5
7. Παρακολουθώ με σωστό τρόπο το συνεργάτη για το πώς πηγαίνει ο συνεργάτης και όταν χρειάζεται κάνω διορθώσεις.	1	2	3	4	5
8. Πληροφορώ με σωστό τρόπο το συνεργάτη για το πώς πηγαίνει (δίνω feedback).	1	2	3	4	5
9. Δημιουργώ μια αίσθηση σιγουριάς στο καθοδηγούμενο.	1	2	3	4	5
10. Δημιουργώ στο συνεργάτη την αίσθηση ελευθερίας έκφρασης ώστε να μπορεί να λέει «δεν ξέρω» και να κάνει ερωτήσεις.	1	2	3	4	5
11. Επιβραβεύω την κάθε καλή προσπάθεια ή επίδοση του καθοδηγούμενου.	1	2	3	4	5
12. Αντιμετωπίζω με σωστό τρόπο τη μη αποτυχία του καθοδηγούμενου.	1	2	3	4	5
13. Ζητώ από τον συνεργάτη μου να δείχνει αυτό που κατανόησε όταν του εξηγώ κάτι.	1	2	3	4	5
14. Καθοδηγώ τους συνεργάτες μου σε καλό και ευχάριστο κλίμα.	1	2	3	4	5
15. Όταν καθοδηγώ τους συνεργάτες, τους ζητάω ιδέες για το πώς μπορούν να κάνουν τα πράγματα καλλίτερα.	1	2	3	4	5

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα
πολύ

ΠΟΣΟ ΣΩΣΤΑ ΠΑΙΡΝΕΤΕ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

1. Εντοπίζει τα αίτια των προβλημάτων και δεν μένει στα συμπτώματα.	_	_	_	_	_
2. Θέτει τις προτεραιότητες σε λογική βάση	_	_	_	_	_
3. Ορίζω σωστά τα προβλήματα	_	_	_	_	_
4. Όταν έχει να αντιμετωπίσει ένα πρόβλημα αναζητά περισσότερες διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις.	_	_	_	_	_
5. Αξιολογεί με συγκεκριμένα κριτήρια τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν για ένα πρόβλημα και επιλέγει την καλλίτερη.	_	_	_	_	_
6. Όταν έχει ένα πρόβλημα αξιολογεί με προσοχή όλα τα δεδομένα (αιτίες, περιορισμοί, στόχοι).	_	_	_	_	_
7. Εντοπίζω τα προβλήματα έγκαιρα και στο χρόνο που πρέπει.	_	_	_	_	_
8. Όταν έχω ένα πρόβλημα το βλέπω από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.	_	_	_	_	_
9. Αντιλαμβάνεται εύκολα τα εμπόδια στην υλοποίηση των στόχων και βρίσκει λύσεις να τα αντιμετωπίσει.	_	_	_	_	_
10. Αναζητά πρωτότυπες – καινοτομικές λύσεις όταν πρόκειται να αποφασίσει για ένα πρόβλημα (σκέφτομαι έξω από το κουτί).	_	_	_	_	_
11. Όταν έχει να λύσει ένα πρόβλημα χρησιμοποιεί τη λογική και την κρίση του με σωστό τρόπο.	_	_	_	_	_
12. Αξιοποιώ τις πληροφορίες και τις ιδέες εκείνων που πρέπει όταν πρόκειται να πάρω μια συστηματική απόφαση ή να λύσω ένα σοβαρό πρόβλημα.	_	_	_	_	_

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
13. Όταν παίρνει μια απόφαση ζυγίζει καλά το ρίσκο (κίνδυνο).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Δεν φοβάται να παίρνει αποφάσεις για τα προβλήματα ακόμη και όταν δεν είναι σίγουρος για το αποτέλεσμα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Δίνει σωστές λύσεις στα προβλήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Όταν καταλήγω σε μια λύση ή απόφαση, προσπαθώ να ελέγχο το πόσο σωστή είναι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Υλοποιεί με αποτελεσματικό τρόπο τις αποφάσεις ή λύσεις που επιλέγει.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΜΕΛΟΣ ΟΜΑΔΑΣ

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ καλά
	1	2	3	4	5
1. Κατανώ τους κοινούς στόχους της ομάδας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Πιστεύω στα οφέλη της συνεργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους με τους οποίους συνεργάζομαι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Πείθω με τεκμηριωμένα επιχειρήματα και έχω διάθεση να πεισθώ από τους άλλους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Σέβομαι τη διαφορετικές του χαρακτήρα των συναδέλφων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Σέβομαι τις διαφορετικότητες προσωπικές αξίες των συναδέλφων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Συμβάλλω με ιδέες προτάσεις και λύσεις στο έργο της ομάδας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Αισθάνομαι προσωπική ευθύνη για το συνολικό αποτέλεσμα της «ομάδας» και όχι μόνο το δικό μου έργο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Συμπεριφέρομαι με τη λογική «κερδίζω - κερδίζεις».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Κάνω προτάσεις για τις διαδικασίες και τους κανόνες της αποτελεσματικής συνεργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ακούω τους άλλους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Μπαίνω στη θέση των άλλων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Χρησιμοποιώ την ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλημάτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Συμβάλλω στο καλό κλίμα και τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους που συνεργάζομαι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Κάνω τους άλλους να αισθάνονται άνετα όταν επικοινωνούν μαζί μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Κατανώ τα συναισθήματα των άλλων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Παίρνω πρωτοβουλίες, κάνω πράγματα πέραν αυτών που οι άλλοι περιμένουν προκειμένου να συμβάλλω στην αποτελεσματικότητα συνεργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Τηρώ τις υποσχέσεις που δίνω στα πλαίσια της συνεργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Αναγνωρίζω τη συνεισφορά των άλλων στην ομάδα –	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

συνεργασία.

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 20. Υποστηρίζω και καλύπτω τα άλλα μέλη της ομάδας – συνεργασίας όταν χρειάζεται. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Στην ομάδα χρησιμοποιώ λογική, συναισθημα και ενέργεια. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Δίνω τον καλλίτερο μου εαυτό για να συμβάλλω στους στόχους της ομάδας. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Μαθαίνω το πώς με βλέπουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Δίνω δημιουργική αρνητική κριτική στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Όταν υπάρχει ένταση στην ομάδα προσπαθώ να τη μειώνω. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Βοηθώ την ομάδα να λύνει τις διαφωνίες με σωστό τρόπο. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Συνεισφέρω στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τις γνώσεις, τις πληροφορίες και τις εμπειρίες που διαθέτω. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Κάνω πράξη το «ένας για όλους και όλοι για έναν» | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Σέβομαι τα χρονοδιαγράμματα της ομάδας και το χρόνο των άλλων μελών της. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Βοηθώ την ομάδα να εργάζεται με μέθοδο ώστε να επιτυγχάνει εξαιρετικές επιδόσεις | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ΕΝΤΥΠΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ

ΣΧΕΔΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Στο σεμινάριο που παρακολουθήσατε συζητήσαμε αρκετά πράγματα που ένα στέλεχος – ηγέτης πρέπει να εφαρμόζει στην πράξη ώστε να επιτυγχάνει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα, την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των συνεργατών του και τους στόχους της καριέρας του. Επίσης στο παρόν έντυπο υπάρχουν οι αξίες και αρχές της Τράπεζας που πρέπει να προσδιορίζουν τη διοίκηση και την ηγεσία που πρέπει να ασκείται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Προκειμένου να εφαρμόζετε με επιτυχία τα παραπάνω στην πράξη, χρειάζεται να διαμορφώσετε το προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης, να το υλοποιήσετε και τέλος να αξιολογήσετε τα αποτελέσματα. Το σχέδιο και τα αποτελέσματα του θα τα συζητήσετε με τον εισηγητή σε μια επόμενη συνάντηση – follow up που θα γίνει σε διάστημα από 6 μέχρι 12 μήνες.

Τα συγκεκριμένα στάδια που θα πρέπει να ακολουθήσετε είναι:

- 1⁰ Αυτο-διάγνωση
- 2⁰ Feedback από συνεργάτες
- 3⁰ Σχέδιο Βελτίωσης
- 4⁰ Υλοποίηση
- 5⁰ Αξιολόγηση αποτελεσμάτων

Στην συνάντηση Follow up θα παρουσιάσετε τους πίνακες 11,12,13.

Για να βοηθηθείτε σε αυτή την αναπτυξιακή σας προσπάθεια στο παρόν εγχειρίδιο περιλαμβάνονται συνοπτικές σημειώσεις του σεμιναρίου που παρακολουθήσατε οδηγίες, διαγνωστικά εργαλεία κ.λ.π. που μπορείτε να αξιοποιήσετε.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

Η μάθηση δεν είναι απόκτηση γνώσης αλλά η μόνιμη αλλαγή του τρόπου σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών του ατόμου (τι κάνουμε, γιατί το κάνουμε και πως το κάνουμε) που προκύπτει ως συνέπεια της γνώσης και της εμπειρίας.

Βασική προϋπόθεση για να μάθουμε, δηλαδή να βελτιώσουμε τις ικανότητες και τις συμπεριφορές μας είναι να προσδιορίσουμε ένα χάσμα μεταξύ «του που είμαστε και του που θέλουμε να είμαστε». Αυτό το χάσμα πρέπει να αποτελέσει το στόχο της μάθησης για το οποίο πρέπει να έχουμε ισχυρή θέληση να πετύχουμε.

Οι τρόποι – μέθοδοι για να μάθουμε είναι: το διάβασμα, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, η παρατήρηση παραδειγματικών συμπεριφορών άλλων ατόμων (σωστών και μη σωστών) και κυρίως η εξάσκηση (με τη έννοια της προπόνησης των αθλητών). Για τη βελτίωση των ηγετικών ρόλων και ικανοτήτων κρίσιμος παράγοντας είναι η συνειδητή καταγραφή αυτού που πρέπει να κάνουμε στην πράξη στη "ημερήσια διάταξη" της συμπεριφοράς μας. Για παράδειγμα, αν στην "ημερήσια διάταξη" της ηγετικής μας συμπεριφοράς εντάξουμε την αναγκαιότητα της αναγνώρισης των εξαιρετικών επιδόσεων (ή του feedback, ή της ενθάρρυνσης των βελτιωτικών προτάσεων, ή της ανάπτυξης της ομάδας) και το επαναλάβουμε συνειδητά αρκετές φορές τότε είναι πολύ πιθανόν να αποτελέσει έναν αυτοματισμό στη συμπεριφορά μας και δεν θα χρειάζεται από ένα σημείο και μετά να το προσπαθούμε συνειδητά.

ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΤΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΡΟΛΟ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Για να αναπτύξετε μόνοι σας ένα συγκεκριμένο ηγετικό ρόλο ή ικανότητα ακολουθείτε τα παρακάτω βήματα.

1. Επιλέξτε τον ηγετικό ρόλο ή ικανότητα που θέλετε να αναπτύξετε (π.χ. παρακίνηση συνεργατών).
2. Διαβάστε έννοιες, αρχές, μεθόδους, τεχνικές για το συγκεκριμένο ρόλο ή ικανότητα που θέλετε να βελτιώσετε (π.χ. κεφάλαιο σημειώσεων για παρακίνηση). *Αν δεν βρίσκετε να διαβάσετε συμβουλευτείτε κάποιον που γνωρίζει.*
3. Προσδιορίστε ακριβώς τις ενέργειες – τι πρέπει να κάνετε ώστε να παίζετε το συγκεκριμένο ηγετικό ρόλο στην πράξη (π.χ. να επιβραβεύω δημοσίως, να τονίζω τη σημασία της δουλειάς των συνεργατών, να αυξάνω την αυτο-εκτίμηση τους, να ζητώ τις γνώμες τους, να τους αυξήσω την ελευθερία πρωτοβουλιών, να τους θέτω προκλητικούς και υλοποιήσιμους στόχους) *ΠΡΟΣΟΧΗ: Μη βάζετε πολλά μαζί για υλοποίηση, κάθε φορά επιλέξτε ένα – δύο κρίσιμες ενέργειες και όταν αυτές τις «συνηθίσετε» τότε προχωρήστε στις επόμενες.*
4. Βρείτε ευκαιρίες και επαναλάβετε όσες περισσότερες φορές μπορείτε τις ενέργειες που επιλέξατε στο στάδιο 3 για ένα ικανοποιητικό χρονικό διάστημα (π.χ. ένα μήνα) μέχρι που να σας γίνουν συνήθεια.
5. Κάθε φορά που κάνετε μια ενέργεια αξιολογείστε πόσο καλά την κάνατε, τα αποτελέσματά της, τι πρέπει να διορθώσετε (όπως κάνει ο αθλητής στην προπόνηση). Σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε εβδομάδα) κάντε ένα απολογισμό της προόδου σας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΓΝΩΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί έχει ως σκοπό την αυτό-διάγνωση της ηγετικής σας συμπεριφοράς ως προϊστάμενος – μάνατζερ. Απαντήστε τις παρακάτω προτάσεις σύμφωνα με το τι πραγματικά κάνετε και όχι με το πώς θα θέλατε ή θα έπρεπε να κάνετε. Απάντησε δηλαδή την ερώτηση: «Πόσο κάνω στην πράξη αυτό που περιγράφει η πρόταση;» με βάση την κλίμακα:

- 1: Καθόλου
- 2: Λίγο
- 3: Αρκετά
- 4: Πολύ
- 5: Πάρα πολύ

Διευκρινίζεται ότι το «5: Πάρα πολύ» πρέπει να το θέτετε ως απάντηση στην περίπτωση που αυτό που περιγράφει η πρόταση το κάνετε αποτελεσματικά και όσο πρέπει στην δική σας περίπτωση – θέση εργασίας. Αντίθετα το «1: Καθόλου» πρέπει να το θέτετε ως απάντηση στην περίπτωση που αυτό που περιγράφει η πρόταση δεν το κάνετε καθόλου ή το κάνετε εντελώς αναποτελεσματικά.

Να είστε ειλικρινής με τον εαυτό σας διότι τις απαντήσεις δεν πρόκειται να τις παραδώσετε σε κανέναν.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΟΥ

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
16. Προγραμματίζω και συμφωνώ με τους συνεργάτες μου σαφείς προτεραιότητες, στόχους – αποτελέσματα και εργασίες που πρέπει να υλοποιήσουμε σε συγκεκριμένο χρόνο (π.χ. μέρα, βδομάδα, μήνα, τρίμηνο, έτος).	1	2	3	4	5
17. Συστηματικά ελέγχω την υλοποίηση των αποφάσεων, εργασιών και αποτελεσμάτων της μονάδας μου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. μέρα, βδομάδα, μήνα, τρίμηνο) και όταν υπάρχουν αποκλίσεις από τα προγραμματισμένα κάνω έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες.	1	2	3	4	5
18. Χρησιμοποιώ ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης - δεικτών που με συνέπεια παρακολουθεί και ελέγχει την εξέλιξη των εργασιών και τα αποτελέσματα της μονάδας μου.	1	2	3	4	5
19. Παρακολουθώ συστηματικά την εξέλιξη των οικονομικών αποτελεσμάτων της μονάδας (π.χ. έσοδα, κόστη, παραγωγή, κέρδη) με βάση τον προϋπολογισμό και όταν υπάρχουν αποκλίσεις κάνω έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες.	1	2	3	4	5
20. Χρησιμοποιώ ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου που διασφαλίζει την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων της μονάδας μου.	1	2	3	4	5
21. Αντιμετωπίζω έγκαιρα και αποφασιστικά τα προβλήματα που δημιουργούνται στη λειτουργία και την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου στη μονάδα μου.	1	2	3	4	5
22. Υλοποιώ με σωστό προγραμματισμό (προτεραιότητες, διαχείριση χρόνου) τις εργασίες που πρέπει ο ίδιος να εκτελώ σε συγκεκριμένο χρόνο (μέρα, βδομάδα, μήνα κ.λ.π.)	1	2	3	4	5
23. Ζητώ εντατική, σκληρή δουλειά, υψηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικές επιδόσεις από τους συνεργάτες μου.	1	2	3	4	5
24. Εξασφαλίζω την οργάνωση στις διαδικασίες, τις μεθόδους και τα μέσα (π.χ. υλικά, τεχνολογία,) που πρέπει ώστε η μονάδα μου να επιτυγχάνει υψηλή παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα.	1	2	3	4	5
25. Φροντίζω να υπάρχουν στην μονάδα μου οι διαδικασίες και νοοτροπίες που απαιτούνται ώστε να λαμβάνονται και να υλοποιούνται αποφάσεις έγκαιρα και με αποτελεσματικό τρόπο.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ					
26. Μαθαίνω πάντα από τις εμπειρίες, τα λάθη, τις αποτυχίες και επιτυχίες τις δικές μου και των άλλων.	1	2	3	4	5
27. Διαμορφώνω και υλοποιώ συγκεκριμένο σχέδιο για την συνεχή προσωπική μου ανάπτυξη.	1	2	3	4	5
28. Επιζητώ συστηματικά την κριτική και να μαθαίνω πως με αξιολογούν (βλέπουν) οι άλλοι ώστε να βελτιώνομαι συνεχώς.	1	2	3	4	5
29. Παρακολουθώ συστηματικά τις εξελίξεις του επαγγέλματος μου και εγκαίρως αποκτώ τις νέες γνώσεις και ικανότητες που αυτές απαιτούν ώστε να βρίσκομαι συνεχώς στην πρωτοπορία.	1	2	3	4	5
30. Αναπτύσσω συνεχώς τις προσωπικές – ανθρώπινες και ηγετικές μου ικανότητες.	1	2	3	4	5
31. Κάνω πράξη το «καλό είναι εχθρός του εξαιρετικού» σε ότι αφορά τις γνώσεις και τις ικανότητές μου (ανταγωνίζομαι συνεχώς τον εαυτό μου).	1	2	3	4	5
32. Φροντίζω συστηματικά την προσωπική μου υγεία, ευημερία, γαλήνη και την επιθυμητή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.	1	2	3	4	5
33. Προγραμματίζω και οργανώνω σωστά τις δουλειές μου ώστε να αξιοποιώ αποτελεσματικά το χρόνο μου.	1	2	3	4	5
34. Προσπαθώ να βελτιώνω συνεχώς την εικόνα μου ως επαγγελματία εντός και εκτός του οργανισμού.	1	2	3	4	5
35. Δημιουργώ και αναπτύσσω σχέσεις και γνωριμίες εντός και εκτός του οργανισμού οι οποίες υποστηρίζουν το έργο μου στη μονάδα μου και τον οργανισμό.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
36. Διοικώ τους ανθρώπους κυρίως μέσω ερωτήσεων (ρωτώ πολλές φορές γιατί) και όχι μέσω απαντήσεων για να μαθαίνουν να χρησιμοποιούν το μυαλό, να συνειδητοποιούν τη γνώση, τον τρόπο σκέψης τους και να τα βελτιώνουν – αλλάζουν.	1	2	3	4	5
37. Αναθέτω στους συνεργάτες μου καθήκοντα και υπευθυνότητες που τους δίνουν τις δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη (γνώσεις, ικανότητες, χαρακτήρα).	1	2	3	4	5
38. Διατηρώ ένα περιβάλλον στην μονάδα μου όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν και βοηθούν οι μεν την ανάπτυξη των δε.	1	2	3	4	5
39. Διδάσκω συστηματικά και με κάθε ευκαιρία τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ιδέες και τις αξίες μου στους ανθρώπους της μονάδας μου.	1	2	3	4	5
40. Συμμετέχω ενεργά στην επιλογή των ανθρώπων της μονάδας μου ώστε να εξασφαλίζω αυτούς που ταιριάζουν περισσότερο με βάση τις ικανότητες και το χαρακτήρα τους στις ανάγκες της θέσης καθώς και την κουλτούρα της μονάδας και του οργανισμού.	1	2	3	4	5
41. Ασχολούμαι ενεργά και συστηματικά με το σχεδιασμό της ανάπτυξης των συνεργατών μου προσδιορίζοντας τους σχετικούς στόχους και εξασφαλίζω τις κατάλληλες εκπαιδευτικές – αναπτυξιακές δραστηριότητες που πρέπει να προσφέρει στον καθένα ο οργανισμός.	1	2	3	4	5
42. Προσπαθώ με συγκεκριμένες ενέργειες να κάνω πράξη για όλους τους εργαζόμενους της μονάδας μου το «γηράσκω αεί διδασκόμενος και διδάσκων».	1	2	3	4	5
43. Εφαρμόζω ένα αποτελεσματικό σύστημα εντοπισμού και ανάπτυξης των μελλοντικών ηγετικών στελεχών της μονάδας μου και του οργανισμού.	1	2	3	4	5
44. Χρησιμοποιώ συστηματικά την αναπληροφόρηση (feedback), την αναπτυξιακή κριτική (που δεν δημιουργεί αμυντική στάση και θυμό) και την καθοδήγηση (coaching – mentoring) για να αναπτύξω τις επαγγελματικές και ηγετικές ικανότητες καθώς και το χαρακτήρα των συνεργατών μου.	1	2	3	4	5
45. Κάνω συστηματικές ενέργειες για τη διατήρηση των κατάλληλων στελεχών για την μονάδα και τον οργανισμό και την απομάκρυνση των ακατάλληλων.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
46. Θέτω φιλόδοξους – προκλητικούς στόχους που παρακινούν τους συνεργάτες μου για επιδόσεις υψηλότερες από τα στάνταρντς (και αυτές του ανταγωνισμού).	1	2	3	4	5
47. Αναγνωρίζω και επιβραβεύω ανεπιφύλακτα την εξαιρετική προσπάθεια και επίδοση του κάθε συνεργάτη μου.	1	2	3	4	5
48. Αξιοποιώ πλήρως τα συστήματα και τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (προσλήψεων, αξιολόγησης, αμοιβών – κινήτρων κ.λ.π.) του Οργανισμού ώστε να επιτυγχάνω τη μέγιστη δυνατή διάθεση για απόδοση και τη συναισθηματική δέσμευση στο οργανισμό των ανθρώπων της μονάδας μου.	1	2	3	4	5
49. Συστηματικά προσπαθώ να διατηρώ σε υψηλό επίπεδο την αυτοεκτίμηση των συνεργατών μου.	1	2	3	4	5
50. Τονίζω στους συνεργάτες μου τη σημαντικότητα της δουλειάς τους κάνοντας σε αυτούς φανερές τις συνέπειες των αποτελεσμάτων τους για την επιτυχία της μονάδας και του οργανισμού.	1	2	3	4	5
51. Συνδέω τους στόχους των συνεργατών μου με το όραμα της μονάδας και του οργανισμού ώστε να τους εμπνεύσω και να τους παρακινήσω για υψηλές επιδόσεις (υψηλότερες του ανταγωνισμού).	1	2	3	4	5
52. Με τις αποφάσεις και τις πράξεις μου κάνω φανερή στους συνεργάτες μου τη σύνδεση των επιδόσεων τους με τις υλικές και ηθικές ανταμοιβές και την επαγγελματική τους εξέλιξη στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
53. Έχω δημιουργήσει ένα περιβάλλον στη μονάδα μου που δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής και ελευθερίας πρωτοβουλιών στους συνεργάτες μου.	1	2	3	4	5
54. Διατηρώ ένα κλίμα στη μονάδα μου που κάνει τους συνεργάτες μου δουλεύουν ευχάριστα, με κέφι και ενθουσιασμό και να θέλουν να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις από αυτές του ανταγωνισμού.	1	2	3	4	5
55. Προσπαθώ με τις αποφάσεις και τις πράξεις μου να διατηρώ στους συνεργάτες μου ένα αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης από μένα και τον οργανισμό.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ					
56. Διατηρώ ένα περιβάλλον στη μονάδα μου που υποστηρίζει τους ανθρώπους της να αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.	1	2	3	4	5
57. Διατηρώ σε υψηλό επίπεδο το αίσθημα αυτοπεποίθησης των συνεργατών μου.	1	2	3	4	5
58. Εμπνυχώνω, ενθαρρύνω και υποστηρίζω τους συνεργάτες μου όταν έχουν να αντιμετωπίσουν δύσκολες καταστάσεις στη δουλειά.	1	2	3	4	5
59. Αναθέτω δουλειές και υπευθυνότητες στους συνεργάτες μου ανάλογα με τις ικανότητες και το χρόνο τους.	1	2	3	4	5
60. Εξασφαλίζω για τους ανθρώπους της μονάδας μου την υποστήριξη – συνεργασία που χρειάζονται από τις άλλες μονάδες του οργανισμού για να επιτύχουν τους στόχους τους.	1	2	3	4	5
61. Διατηρώ σε υψηλό επίπεδο το κλίμα εμπιστοσύνης στην μονάδα μου.	1	2	3	4	5
62. Εξασφαλίζω στους συνεργάτες μου τις προϋποθέσεις και την υποστήριξη που απαιτείται (μέσα, διαδικασίες, οδηγίες κ.λ.π.) για να επιτύχουν τους στόχους τους.	1	2	3	4	5
63. Καθοδηγώ τους συνεργάτες μου με σωστό τρόπο ώστε να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.	1	2	3	4	5
64. Παρακολουθώ συστηματικά τα αποτελέσματα και τις προσπάθειες των συνεργατών μου για την επίτευξη των στόχων τους και όταν χρειάζεται τους υποστηρίζω (μέσω καθοδήγησης, συμβουλών, μέσων κ.λ.π.).	1	2	3	4	5
65. Κάνω τους συνεργάτες μου να πιστεύουν ότι η επίτευξη των στόχων τους εξαρτάται από τους ίδιους και ότι μπορούν να τους πετύχουν.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
66. Διατηρώ σε υψηλό επίπεδο το πνεύμα ομάδας και την ομαδική συνεργασία μεταξύ των άμεσων συνεργατών μου.	1	2	3	4	5
67. Διατηρώ τους ρόλους και τις υπευθυνότητες μεταξύ των μελών της ομάδας συνεργατών μου σαφείς για αυτούς και σωστά κατανοημένες.	1	2	3	4	5
68. Οι συνεργάτες μου έχουν κοινή αντίληψη για το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές της μονάδας μου και του οργανισμού.	1	2	3	4	5
69. Διατηρώ σε υψηλό επίπεδο την αμοιβαία εμπιστοσύνη, το κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και το πνεύμα αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των συνεργατών μου.	1	2	3	4	5
70. Κάνω συστηματικές και αποτελεσματικές ομαδικές συναντήσεις (meetings) μεταξύ των συνεργατών μου ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή, η αμοιβαία προσαρμογή – συντονισμός, η συμμετοχή, η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και το καλό κλίμα.	1	2	3	4	5
71. Αντιμετωπίζω αμέσως και με αποτελεσματικό τρόπο τις διαφωνίες μεταξύ των συνεργατών μου.	1	2	3	4	5
72. Όταν ηγούμαι μιας ομάδας φροντίζω να δίνεται επαρκής προσοχή και στην επίτευξη των έργων – στόχων και στις διαπροσωπικές σχέσεις.	1	2	3	4	5
73. Κάνω σχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες για να διατηρώ σε υψηλό επίπεδο το ομαδικό πνεύμα και την ομαδική συνεργασία στην μονάδα μου.	1	2	3	4	5
74. Χρησιμοποιώ συστηματικά διατμηματικές ομάδες ή ομάδες εργασίας για την αντιμετώπιση ουσιαστικών ζητημάτων της μονάδας μου αποτελεσματικά.	1	2	3	4	5
75. Αναγνωρίζω και επιβραβεύω με τον έναν ή τον άλλον τρόπο τις ομάδες στη μονάδα μου που κάνουν εξαιρετική δουλειά.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
76. Φροντίζω (μέσω επικοινωνίας, παραδειγμάτων κ.λ.π.) ώστε όλοι οι άνθρωποι της μονάδας μου να έχουν κατανοήσει και ενστερνιστεί το σκοπό (purpose) και τις θεμελιώδεις αξίες (core values) του οργανισμού.	1	2	3	4	5
77. Συστηματικά εξασφαλίζω, οι αποφάσεις, οι ενέργειες και οι συμπεριφορές των ανθρώπων της μονάδας μου να είναι συμβατές και συνεπείς με το σκοπό (purpose) και τις θεμελιώδεις αξίες (core values) του οργανισμού.	1	2	3	4	5
78. Φροντίζω πάντα οι αποφάσεις μου και συμπεριφορές μου να είναι συμβατές και συνεπείς με το σκοπό (purpose) και τις θεμελιώδεις αξίες (core values) του οργανισμού.	1	2	3	4	5
79. Έχω διαμορφώσει και διατηρώ στη μονάδα μου μια ισχυρή κουλτούρα (“κάτι σαν θρησκεία”) που κάνει όλους τους εργαζομένους να κάνουν από μόνοι τους τα σωστά πράγματα σωστά (πειθαρχημένοι άνθρωποι, πειθαρχημένη σκέψη, πειθαρχημένη δράση) και να θέλουν να παραμείνουν σε αυτή.	1	2	3	4	5
80. Εξελίσσω συστηματικά την κουλτούρα της μονάδας μου ώστε να ανταποκρίνεται σε νέα δεδομένα (αλλαγές στη στρατηγική, τους επιχειρησιακούς στόχους, στις δραστηριότητες, την τεχνολογία, το περιβάλλον, τους πελάτες κ.λ.π.) του οργανισμού και της ίδιας.	1	2	3	4	5
81. Κάνω συμβολικές ενέργειες, (π.χ. τελετές, βραβεία, τιμηρίες) επικοινωνιακές και εκπαιδευτικές δράσεις στη μονάδα μου οι οποίες ενισχύουν την επιθυμητή κουλτούρα.	1	2	3	4	5
82. Κάνω σαφές στους ανθρώπους της μονάδας μου ότι η αξιολόγηση, οι ανταμοιβές και η εξέλιξη τους, εκτός των άλλων, εξαρτώνται και από το πόσο εκφράζουν στην πράξη την κουλτούρα της μονάδας και του οργανισμού.	1	2	3	4	5
83. Συστηματικά με τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές μου δίνω χειροπιαστά παραδείγματα στους συνεργάτες μου σχετικά με το περιεχόμενο και τη σπουδαιότητα της κουλτούρας της μονάδας και του οργανισμού.	1	2	3	4	5
84. Είναι αυστηρώς με αποφάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων την μονάδας μου που δεν είναι συμβατές με την κουλτούρα του οργανισμού και της μονάδας.	1	2	3	4	5
85. Φροντίζω οι δομές, οι διαδικασίες και τα συστήματα της μονάδας μου να ενισχύουν την επιθυμητή κουλτούρα.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ.....
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ.....

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ					
86. Κάνω τους συνεργάτες μου να έχουν σαφή εικόνα για το πώς η δουλειά τους συσχετίζεται με τη δουλειά των υπολοίπων στον οργανισμό.	1	2	3	4	5
87. Ερμηνεύω και απλοποιώ την πολύπλοκη πληροφόρηση έτσι ώστε να γίνεται κατανοητή στους υπόλοιπους και να μεταδίδεται σε όλο τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
88. Καθημερινά μεταδίδω την πληροφόρηση που απαιτείται και όπου απαιτείται – για να διευκολύνω το συντονισμό.	1	2	3	4	5
89. Διατηρώ ένα τυπικό σύστημα συλλογής και απαντήσεων σε πληροφορίες που προέρχονται από άλλες μονάδες τους οργανισμού εκτός της δικής μου.	1	2	3	4	5
90. Συντονίζω αποτελεσματικά τις δραστηριότητες μου με τους managers των άλλων μονάδων του οργανισμού.	1	2	3	4	5
91. Κάνω τους συνεργάτες μου και τους ανθρώπους της μονάδας μου να συνεργάζονται αποτελεσματικά και χωρίς στεγανά με τις άλλες μονάδες του οργανισμού.	1	2	3	4	5
92. Ενθαρρύνω και υποστηρίζω τις διατμηματικές ομάδες του οργανισμού.	1	2	3	4	5
93. Λειτουργώ με συνέπεια και αποτελεσματικά ως μέλος διατμηματικών ομάδων – οργάνων του οργανισμού.	1	2	3	4	5
94. Κάνω σαφές στους συνεργάτες μου το πώς συνδέονται οι στόχοι τους με τους στόχους της ευρύτερης οργανωτικής μονάδας και του οργανισμού.	1	2	3	4	5
95. Εξασφαλίζω στη μονάδα μου τη τήρηση των πολιτικών του οργανισμού και την αποτελεσματική χρήση των οριζόντιων διαδικασιών – διεργασιών στις οποίες εμπλέκονται και άλλες μονάδες του οργανισμού.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ					
96. Ενθαρρύνω, προκαλώ και υποστηρίζω τους ανθρώπους στην μονάδα μου να σκέφτονται και να εφαρμόζουν καινούργιες μεθόδους και ιδέες – λύσεις.	1	2	3	4	5
97. Υποστηρίζω τους συνεργάτες μου να αποκτούν τα αναγκαία μέσα για να εφαρμόζουν τις καινοτομικές ιδέες – λύσεις τους.	1	2	3	4	5
98. Οι άνθρωποι της μονάδας μου γνωρίζουν ότι οι καινοτομικές – δημιουργικές ιδέες και εφαρμογές αποτελούν κριτήριο αξιολόγησης τους με θετικές συνέπειες στις ανταμοιβές και στην εξέλιξή τους.	1	2	3	4	5
99. Όταν κάποιος στη μονάδα μου βρίσκει μια νέα ιδέα - λύση τον υποστηρίζω ενεργά και τον ενισχύω κατά τη διάρκεια της υλοποίησής της.	1	2	3	4	5
100. Αναζητώ συστηματικά νέες - καινοτομικές ιδέες αναφορικά με δραστηριότητες, προϊόντα, μεθόδους ή διαδικασίες για τον οργανισμό.	1	2	3	4	5
101. Αναγνωρίζω και επιβραβεύω την κάθε καινούργια – νέα ιδέα των συνεργατών μου ακόμη και αν δεν είναι υλοποιήσιμη.	1	2	3	4	5
102. Ενθαρρύνω και υποστηρίζω τους ανθρώπους της μονάδα μου να αμφισβητούν συνεχώς τις βασικές παραδοχές, τις «παραδεκτές αλήθειες», τον κατεστημένο – παραδοσιακό τρόπο σκέψης – δράσης και να σκέφτονται το «ασύλληπτο» (think the unthinkable).	1	2	3	4	5
103. Φροντίζω στη μονάδα μου να μην υπάρχει «ο φόβος του λάθους» όταν αυτό γίνεται μετά από πιεθαρχημένη – σοβαρή σκέψη και προσπάθεια.	1	2	3	4	5
104. Ενθαρρύνω και υποστηρίζω την ανάληψη κινδύνου, τις πρωτοβουλίες, την επιχειρηματικότητα και τον πειραματισμό από τους ανθρώπους της μονάδας μου.	1	2	3	4	5
105. Προσπαθώ συστηματικά να εκθέτω τους ανθρώπους της μονάδας μου σε πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρίες από το περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, τεχνολογικές εξελίξεις, άλλες μονάδες του οργανισμού κ.λ.π.) οι οποίες τους βοηθούν να σκέφτονται και να εφαρμόζουν νέες ιδέες – καινοτομικές λύσεις.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ					
106. Δουλεύω συστηματικά για να βελτιώνω συνεχώς τις διαδικασίες, τα συστήματα, μεθόδους που χρησιμοποιούμε για να πετύχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Γι' αυτό το σκοπό χρησιμοποιώ συστηματικά συγκρίσεις (benchmarking) με τον ανταγωνισμό, άλλες μονάδες του οργανισμού και βέλτιστες - υποδειγματικές πρακτικές.	1	2	3	4	5
107. Εφαρμόζω ένα σύστημα που εξασφαλίζει να φθάνουν με αποτελεσματικό τρόπο οι ιδέες, οι προτάσεις και τα προβλήματα από τη «βάση» της μονάδας μου στην «κορυφή».	1	2	3	4	5
108. Ενθαρρύνω και απαιτώ από όλους στη μονάδα μου να βελτιώνουν διαρκώς οτιδήποτε κάνουν (Τι έκανες σήμερα καλύτερα από χθές; Τι βελτίωσες;).	1	2	3	4	5
109. Δουλεύω συστηματικά για να αναπτύσσω (ή να διατηρώ) όλες τις προϋποθέσεις (διαδικασίες, συστήματα, ικανότητες, νοοτροπία, κίνητρα) που απαιτούνται ώστε η μονάδα μου να αποκτά γνώση (από άλλες μονάδες, από πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, άλλες πηγές του περιβάλλοντος) να δημιουργεί νέα γνώση (μέσω εμπειριών, αποτυχιών, επιτυχιών) και να ανταλλάσσει τη γνώση μεταξύ των ανθρώπων της και των άλλων μονάδων του οργανισμού.	1	2	3	4	5
110. Διατηρώ μια ισχυρή αίσθηση επείγοντος (αντίθετη του εφησυχασμού) και επαγρύπνησης σε όλους τους ανθρώπους της μονάδας μου ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη και αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών που απαιτούν οι εξελίξεις του περιβάλλοντος.	1	2	3	4	5
111. Διατηρώ στην ομάδα μου ένα κλίμα διαλόγου, ελευθερίας έκφρασης, δημιουργικής διαφωνίας και ανυπαρξίας «ταμπού», «ιερών αγελάδων» και «μη συζητήσιμων».	1	2	3	4	5
112. Αναγνωρίζω και επιβραβεύω συμβολικά και ουσιαστικά τις προτάσεις και τις εφαρμογές των ανθρώπων της μονάδας μου που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση.	1	2	3	4	5
113. Διατηρώ στην μονάδα μου ισχυρή τη νοοτροπία το «καλό είναι εχθρός τους εξαιρετικού» (good enough never is).	1	2	3	4	5
114. Θέτω όλο και υψηλότερους στόχους στη μονάδα μου των οποίων η επίτευξη προϋποθέτει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές στις διαδικασίες, τα συστήματα, τις μεθόδους, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές.	1	2	3	4	5
115. Φροντίζω οι άνθρωποι της μονάδας μου να πληροφορούνται για τις εξελίξεις στο περιβάλλον (ανάγκες πελατών, ανταγωνισμός, τεχνολογία, υποδειγματικές πρακτικές κ.λ.π.) ώστε να προχωρούν έγκαιρα σε βελτιωτικές αλλαγές.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ.....

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ.....

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ					
116. Φροντίζω να πληροφορούμαι προσωπικά για τα παράπονα των πελατών (εξωτερικών και εσωτερικών) της μονάδας μου.	1	2	3	4	5
117. Χρησιμοποιώ ένα αποτελεσματικό σύστημα μέσω του οποίου παρακολουθείται η ικανοποίηση των πελατών (εξωτερικών και εσωτερικών) και ενημερώνεται η μονάδα μου για αυτή.	1	2	3	4	5
118. Απαιτώ από τους συνεργάτες μου να επιτυγχάνουν συνεχώς υψηλή και ανταγωνιστική εξυπηρέτηση των πελατών (εξωτερικών και εσωτερικών).	1	2	3	4	5
119. Διατηρώ σταθερή και συχνή επαφή με εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες με σκοπό την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας.	1	2	3	4	5
120. Αυξάνω την ανταγωνιστικότητα της μονάδας μου με το να ενθαρρύνω τους ανθρώπους της να παρέχουν υπηρεσίες/ προϊόντα που εκπλήσσουν και ικανοποιούν τους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς) ξεπερνώντας της προσδοκίες τους.	1	2	3	4	5
121. Φροντίζω ώστε όλα όσα κάνουμε στην μονάδα μου να στοχεύουν σε καλύτερες υπηρεσίες για τον πελάτη (εσωτερικό και εξωτερικό).	1	2	3	4	5
122. Διατηρώ διαδικασίες και νοοτροπία στην μονάδα μου που την υποστηρίζουν να συλλέγει συνεχώς πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).	1	2	3	4	5
123. Σκέφτομαι και δρω με τον πελάτη (εσωτερικό και εξωτερικό) στο μυαλό.	1	2	3	4	5
124. Παρέχω πληροφορίες στην μονάδα μου σχετικά με το τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές μας στους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς) ώστε να τους ξεπερνά.	1	2	3	4	5
125. Επιζητώ και αξιοποιώ τις ιδέες και προτάσεις των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) για την βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ανταγωνιστικότητας της μονάδας και του οργανισμού.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

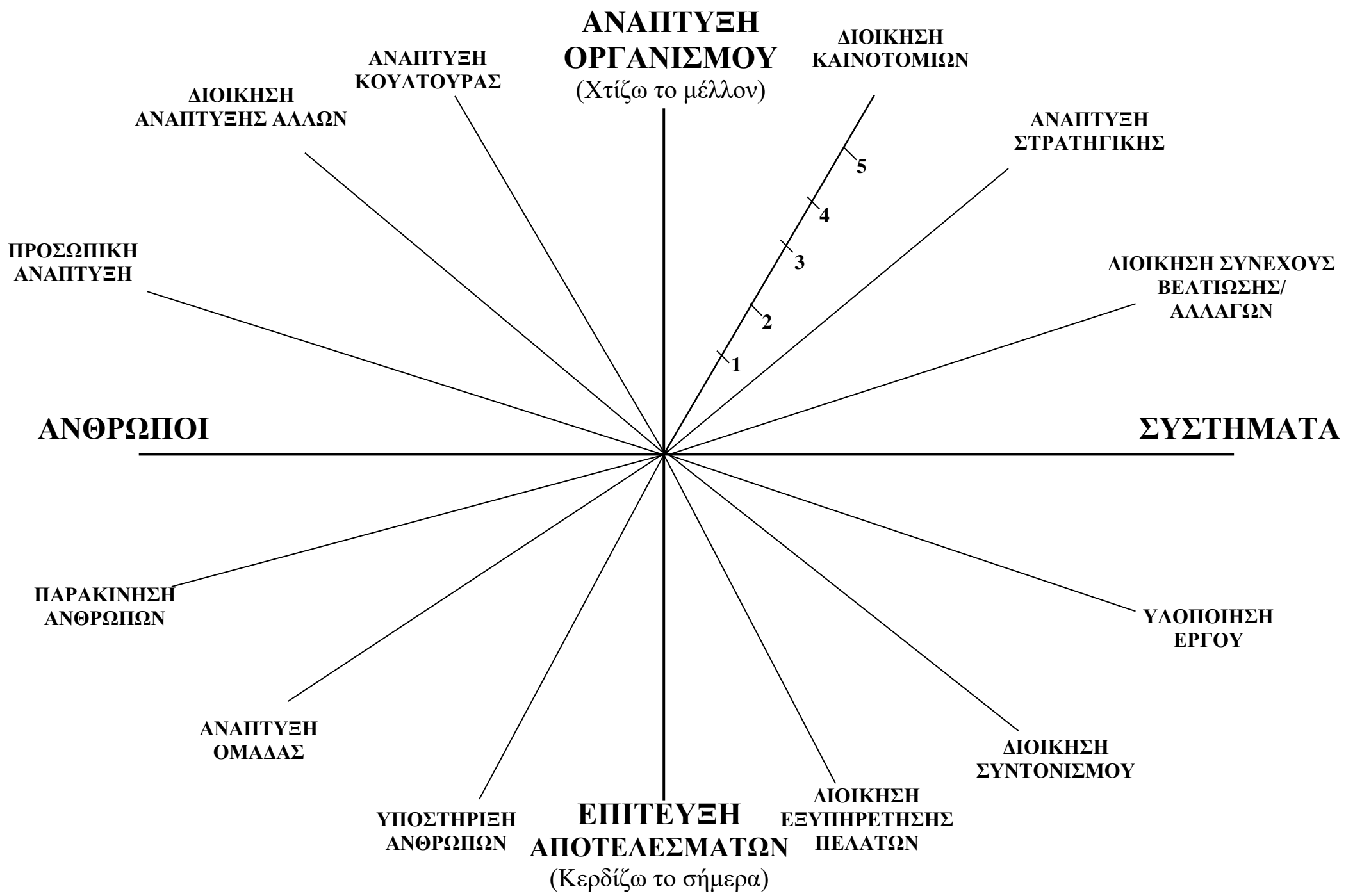
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ					
126. Φροντίζω να υπάρχει στη μονάδα μου ένας ξεκάθαρος, ενστερνισμένος από όλους τους ανθρώπους «μεγάλος – τολμηρός», στρατηγικός και μακροπρόθεσμος στόχος (BHAG) που αποτελεί την κινητήρια δύναμη για τη συνεχή της πρόοδο.	1	2	3	4	5
127. Ενισχύω συνεχώς την κατανόηση και συναισθηματική δέσμευση (commitment) στο στρατηγικό – μακροπρόθεσμο στόχο (BHAG) του οργανισμού όλων των ανθρώπων της ομάδας μου.	1	2	3	4	5
128. Με στρατηγικές αποφάσεις και τις κατάλληλες αλλαγές στη μονάδα μου συμβάλλω ουσιαστικά στη διαρκή επιτυχία (βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη) του οργανισμού.	1	2	3	4	5
129. Παρακολουθώντας τις αναδυόμενες τάσεις στο περιβάλλον παρέχω διαρκώς πληροφορίες, ιδέες και προτάσεις που συμβάλλουν ουσιαστικά στον επαναπροσδιορισμό και μετασχηματισμό του οργανισμού που απαιτείται για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία.	1	2	3	4	5
130. Αναπτύσσω συνεχώς τις κατάλληλες μοναδικές ικανότητες (core competencies) στη μονάδα μου ώστε να συμβάλλει διαρκώς στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του οργανισμού (τι προσφέρουμε στους πελάτες μας καλλίτερα – διαφορετικά) ώστε να μας προτιμούν έναντι των ανταγωνιστών (π.χ. κόστος, ταχύτητα, ποιότητα, εξυπηρέτηση, σχέση, καινοτομίες κ.λ.π.).	1	2	3	4	5
131. Κάνω τους ανθρώπους μου να φαντάζονται ένα κοινό ιδανικό μέλλον για τη μονάδα μου (όραμα) και να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την επίτευξη του.	1	2	3	4	5
132. Κάνω τη μονάδα μου να κατανοεί πλήρως την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού (σε ποιούς πελάτες, τι προσφέρουμε, με ποιά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και να υλοποιεί αποτελεσματικά εκείνο το μέρος που της αναλογεί.	1	2	3	4	5
133. Παρακολουθώ τις εξελίξεις του περιβάλλοντος ώστε να συμβάλλω ουσιαστικά στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής – επιχειρησιακού μοντέλου του οργανισμού με βάση το μέλλον ώστε να παραμένει διαρκώς ανταγωνιστικός και επιτυχημένος.	1	2	3	4	5

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
134. Αναζητώ συνεχώς πληροφορίες και ιδέες που θα συμβάλλουν σε καινοτομίες στη στρατηγική – επιχειρησιακό μοντέλο του οργανισμού για ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική αξιοποίηση ευκαιριών.	1	2	3	4	5
135. Αναλύω τη στρατηγική του οργανισμού που αναλογεί στη μονάδα μου σε συγκεκριμένους στόχους σε όλους τους τομείς, (άνθρωποι, οργάνωση, τεχνολογία, πελάτες, οικονομικό κ.λ.π. π.χ. balanced scorecard) και προγράμματα δράσης που οδηγούν στην αποτελεσματική υλοποίηση της.	1	2	3	4	5

ΣΥΝΟΛΟ: _____

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ: _____



ΣΧΕΔΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΤΙ ΘΕΛΩ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΩ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΈΝΑΡΞΗ – ΛΗΞΗ
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

ΑΣΚΗΣΕΙΣ - ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

Στον πίνακα που ακολουθεί υπάρχουν 45 χαρακτηριστικά, ενέργειες ή ικανότητες που μπορεί να χαρακτηρίσουν ένα στέλεχος – προϊστάμενο. Εσείς επιλέξτε μόνο 10 τα οποία κατά τη γνώμη σας χαρακτηρίζουν τον ηγέτη. Στη συνέχεια γράψτε ένα απλό, κατανοητό από όλους τους ανθρώπους και σύντομο (2-3 γραμμές) ορισμό του ηγέτη. Ο ορισμός θα πρέπει να συμβάλλει στην κατανόηση της ειδοποιού διαφοράς μεταξύ των εννοιών μάνατζερ ή προϊστάμενου και ηγέτη.

Διάρκεια 20'

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ

1. Αμφισβητεί την υπάρχουσα κατάσταση πραγμάτων (κατεστημένο)
2. Είναι αποφασιστικός / ή
3. Είναι δημοκρατικός / ή
4. Ξέρει να επιβάλει πειθαρχία
5. Είναι ψύχραιμος / η
6. Παίρνει σωστές αποφάσεις
7. Ξέρει να ελίσσεται
8. Είναι χαρισματικό άτομο
9. Δίνει εντολές και οι άλλοι εκτελούν
10. Έχει χιούμορ
11. Είναι μέσα στα πράγματα
12. Κάνει τα πράγματα σωστά – αποτελεσματικά
13. Κερδίζει την πρόθυμη συμμετοχή των συνεργατών του
14. Έχει ωραία φυσιογνωμία / παρουσία
15. Είναι απαιτητικός και δίκαιος
16. Εμπνέει εμπιστοσύνη
17. Έχει δύναμη και ισχυρή προσωπικότητα
18. Ξέρει να ακούει
19. Είναι δυναμικός / ή
20. Ξέρει τη τέχνη της επικοινωνίας
21. Δημιουργεί ευκαιρίες και τις αξιοποιεί
22. Δημιουργεί όραμα και ελκύει τους άλλους
23. Επιζητά κριτική
24. Παίρνει πρωτοβουλίες αναλαμβάνοντας προσωπικό ρίσκο
25. Ξέρει να επιλέγει συνεργάτες και να τους διατηρεί
26. Αναγνωρίζει ανεπιφύλακτα τις εξαιρετικές επιδόσεις των συνεργατών του
27. Είναι ταπεινόφρων
28. Εκφράζει σημαντικούς στόχους και ιδέες με απλά λόγια
29. Ενισχύει την αυτό-εκτίμηση και την υπερηφάνεια των άλλων
30. Σκέφτεται στρατηγικά
31. Περνά αξίες και πιστεύω στους άλλους
32. Αναπτύσσει τους συνεργάτες του – φτιάχνει ικανούς διαδόχους
33. Λειτουργεί ως καταλύτης αλλαγών
34. Έχει δοτή εξουσία και αρμοδιότητες
35. Είναι ο μόνος / η υπεύθυνος / η για ο,τιδήποτε συμβεί στη μονάδα του
36. Ξέρει και μπορεί να επιλύει όλα τα προβλήματα της μονάδας του
37. Εστιάζει στο μέλλον
38. Είναι ενθουσιώδης και το μεταδίδει
39. Πιστεύει ότι οι συνεργάτες του πρέπει να πεισθούν για να ενεργήσουν
40. Πιστεύει στο πνεύμα ομάδας και το δημιουργεί
41. Ξέρει να αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητες των συνεργατών του
42. Εκχωρεί αρμοδιότητες στους συνεργάτες του
43. Διαχειρίζεται σωστά το χρόνο του
44. Ξέρει να οργανώνει και να συντονίζει
45. Αποφασίζει μόνος του

ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΣΤΥΛ

1. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Σκέπτεστε να επιφέρετε μια αλλαγή στη μονάδα σας. Οι υφιστάμενοί σας στο παρελθόν έχουν καλές επιδόσεις. Πιστεύουν και οι ίδιοι στην ανάγκη για αλλαγή.

Εσείς:

- A. Θα επιτρέπατε τη συμμετοχή της ομάδας στο στήσιμο της αλλαγής, χωρίς να είστε πολύ καθοδηγητικός.
- B. Θα ανακοινώνατε τις αλλαγές και μετά θα τις εφαρμόζατε με πολύ στενή παρακολούθηση.
- C. Θα αφήνατε την ομάδα να αποφασίσει τις αλλαγές.
- D. **Θα λαμβάνατε υπόψη τις προτάσεις την ομάδας αλλά εσείς θα κατευθύνατε τις αλλαγές.**

2. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Η απόδοση της ομάδας αυξάνεται. Όλοι γνωρίζουν τους στόχους, τις υποχρεώσεις. Μέχρι τώρα είχατε μία σχετική απόσταση.

Εσείς θα:

- A. Θα μειώνατε την απόσταση και θα γινόσαστε πιο φιλικός, αλλά θα συνεχίζατε να κάνετε σαφείς σε όλα τα μέλη τις υποχρεώσεις τους και τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσής τους.
- B. Δεν κάνετε καμία συγκεκριμένη ενέργεια.
- C. Θα κάνετε την ομάδα να αισθανθεί ότι είναι σημαντική.
- D. Θα τονίζατε την σημασία των προθεσμιών που πρέπει να τηρηθούν αλλά και των στόχων.

3. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Μέλη της ομάδας σας δεν μπορούν να επιλύσουν ένα πρόβλημα. Συνήθως τους αφήνατε μόνους. Η απόδοση της ομάδας και οι διαπροσωπικές σχέσεις ήταν πολύ καλές.

Εσείς:

- A. Θα δουλεύατε μαζί με την ομάδα και θα προσπαθούσατε να λύσετε το πρόβλημα.
- B. Θα αφήνατε την ομάδα να το λύσει μόνη της.
- C. Θα δρούσατε γρήγορα και αποφασιστικά για να το επιλύσετε και να δώσετε νέες κατευθύνσεις.
- D. Θα ενθαρρύνατε την ομάδα να εργαστεί στο πρόβλημα και θα υποστηρίζατε τις προσπάθειες τους.

4. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Οι υφιστάμενοί σας τελευταία δείχνουν αδιάφοροι στις φιλικές σας συζητήσεις για την «ευημερία» τους. Η απόδοση τους πέφτει ραγδαία.

Εσείς θα:

- A. Τονίζατε τις υποχρεώσεις τους και την ανάγκη επίτευξης των στόχων.
- B. Θα παρακαλούσατε να προσπαθήσουν αλλά δεν θα τους πιέζατε για να υπακούσουν.
- C. Συζητούσατε με τους υφιστάμενους σας και μετά θα θέτατε στόχους.
- D. Σκόπιμα δεν θα παρεμβαίνατε καθόλου.

5. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Η απόδοσή της ομάδας σας τους τελευταίους μήνες πέφτει. Τα μέλη δεν φαίνονται να ενδιαφέρονται να πετύχουν τους στόχους τους. Ο επαναπροσδιορισμός ρόλων και υποχρεώσεων στο παρελθόν είχε αποδειχτεί χρήσιμος. Οι υφιστάμενοι χρειάζονταν συνεχή υπενθύμιση για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους έγκαιρα.

Εσείς:

- A. Θα επιτρέπατε στην ομάδα να διαμορφώσει την δική της πορεία.
- B. Θα λαμβάνατε υπόψη τις προτάσεις της ομάδας αλλά εσείς θα παρακολουθούσατε ότι οι αντικειμενικοί σκοποί επιτυγχάνονται.
- C. Θα επαναπροσδιορίζατε τους ρόλους και τα καθήκοντα και θα εποπτεύατε προσεκτικά.
- D. Θα επιτρέπατε την ανάμιξη της ομάδας στον καθορισμό των ρόλων και των καθηκόντων, αλλά εσείς δεν θα ήσαστε πολύ καθοδηγητικός.

6. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Μόλις τοποθετηθήκατε διευθυντής σε ένα κατάστημα που λειτουργεί αποτελεσματικά. Ο προηγούμενος διευθυντής έλεγχε από κοντά την κατάσταση. Εσείς θέλετε να διατηρήσετε την αποτελεσματικότητα, αλλά θα επιθυμούσατε επίσης να φτιάξετε ένα πιο καλό - ανθρώπινο εργασιακό κλίμα.

Εσείς:

- A. Θα κάνατε την ομάδα να αισθανθεί σημαντική και ότι συμμετέχει.
- B. Θα τονίζατε την σημασία των προθεσμιών που πρέπει να τηρηθούν αλλά και των υποχρεώσεων - στόχων.
- C. Σκόπιμα δεν θα παρεμβαίνατε.
- D. Θα αφήνατε την ομάδα να συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων, αλλά θα επιμένατε στην επίτευξη των στόχων.

7. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Σκέπτεστε να ξεκινήσετε αλλαγές προς μια δομή η οποία θα είναι νέα στην ομάδα σας. Τα μέλη της ομάδας έχουν κάνει προτάσεις για τις αναγκαίες αλλαγές. Η ομάδα ήταν αποτελεσματική και έχει να επιδείξει ευελιξία στην λειτουργία της.

Εσείς θα::

- A. Καθορίζετε τις αλλαγές και θα εποπτεύετε προσεκτικά.
- B. Συμμετείχατε μαζί με την ομάδα για να αναπτύξετε τις αλλαγές, αλλά θα αφήνατε τα μέλη της ομάδας να οργανώσουν την υλοποίηση.
- C. είσαστε πρόθυμος να κάνετε τις αλλαγές που σας υπέδειξε η ομάδα, αλλά θα διατηρούσατε τον έλεγχο της υλοποίησης.
- D. Θα αποφεύγατε οποιαδήποτε αντιπαράθεση, θα αφήνατε τα πράγματα να εξελιχθούν μόνα τους

8. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Παρά το γεγονός ότι οι επιδόσεις και οι σχέσεις της ομάδας σας είναι καλές, αισθάνεστε ότι λείπει η καθοδήγηση από μέρους σας.

Εσείς:

- A. Θα αφήνατε την ομάδα μόνη της.
- B. Θα συζητούσατε την κατάσταση με την ομάδα και μετά θα επιφέρατε τις αναγκαίες αλλαγές.
- C. Θα λαμβάνατε μέτρα για να κατευθύνετε τους υφιστάμενους σας προς το να δουλεύουν με έναν καλά καθορισμένο τρόπο.
- D. Θα είσατε υποστηρικτικός στην συζήτηση της κατάστασης με την ομάδα, αλλά δεν θα είσατε πολύ καθοδηγητικός.

9. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Ο προϊστάμενός σας, σας τοποθέτησε επικεφαλής μιας ομάδας η οποία όμως έχει καθυστερήσει πολύ να κάνει τις αναμενόμενες προτάσεις για μια αλλαγή. Η ομάδα δεν έχει ξεκαθαρίσει τους στόχους της. Η προσέλευση στις συναντήσεις είναι μάλλον φτωχή. Οι συναντήσεις καταλήγουν να είναι κοινωνικά γεγονότα. Δυνητικά, η ομάδα έχει το αναγκαίο ταλέντο για να βοηθήσει.

Εσείς:

- A. Θα αφήνατε την ομάδα να λύσει τα προβλήματα της.
- B. Θα λαμβάνατε υπόψη τις προτάσεις της ομάδας αλλά θα επιβλέπατε ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.
- C. Θα επαναπροσδιορίζατε τους στόχους και θα εποπτεύατε με προσοχή.
- D. Θα αφήνατε την ομάδα να θέσει στόχους, αλλά δεν θα πιέζατε.

10. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Οι υφιστάμενοί σας, είναι συνήθως ικανοί στο να αναλαμβάνουν υπευθυνότητα, αλλά τελευταία δεν ανταποκρίνονται στην προσπάθεια σας να επαναπροσδιορίσετε τα επίπεδα απόδοσης.

Εσείς:

- A. Θα επιτρέπατε την ανάμιξη της ομάδας στον επαναπροσδιορισμό των στόχων, αλλά δεν θα αναλαμβάνατε την εξουσία.
- B. Θα επαναπροσδιορίζατε τα στόχους και θα επιβλέπατε προσεκτικά.
- C. Θα αποφεύγατε οποιαδήποτε αντιπαράθεση με το να μην τους πιέσετε. Θα αφήνατε την κατάσταση να εξελιχθεί μόνη της.
- D. Θα λαμβάνατε υπόψη τις προτάσεις της ομάδας αλλά θα φροντίζατε να τηρηθούν τα νέα στόχους.

11. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Προαχθήκατε σε μια νέα θέση. Ο προκάτοχός σας δεν συμμετείχε στην δουλειά της ομάδας. Η ομάδα μπορεί να εκτελεί αποτελεσματικά τη δουλειά και να λειτουργεί ως ομάδα. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών είναι καλές.

Εσείς:

- A. Θα παίρνατε μέτρα για να καθοδηγήσετε τους υφιστάμενους σας ώστε να δουλεύουν με ένα καλά καθορισμένο τρόπο.
- B. Θα αναμινγύατε τους υφιστάμενους σας στην λήψη αποφάσεων και θα ενδυναμώνατε τις θετικές συνεισφορές.
- C. Θα συζητούσατε την προηγούμενη απόδοση με την ομάδα και μετά θα εξετάζατε την ανάγκη για νέες πρακτικές.
- D. Θα συνεχίζατε να αφήνατε την ομάδα μόνη της.

12. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Τελευταία υπάρχουν κάποια προβλήματα μεταξύ των υφιστάμενων σας. Η ομάδα έχει ένα εξαιρετικό παρελθόν γεμάτο επιτεύγματα. Τα μέλη έχουν κατορθώσει να τηρήσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους. Δούλεψαν σε περιβάλλον αρμονικό το τελευταίο έτος. Όλοι κατέχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τα καθήκοντα τους.

Εσείς:

- A. Θα δίνατε εσείς τη λύση.
- B. Θα αφήνατε στα μέλη της ομάδας να βρουν τη λύση μόνα τους.
- C. Θα δρούσατε γρήγορα και αποφασιστικά για να διορθώσετε το πρόβλημα και να δώσετε νέες κατευθύνσεις.
- D. Θα συμμετείχατε στην συζήτηση για το πρόβλημα ενώ ταυτόχρονα θα υποστηρίζατε τους υφιστάμενους σας.

ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΑΣ ΣΤΥΛ

Για να αναπτύξετε το στυλ ηγεσίας σας, παρακαλώ απευθυνθείτε στο ερωτηματολόγιο. Το πρώτο βήμα είναι να μεταφέρετε τις εναλλακτικές ενέργειες που έχετε τσεκάρει σε κάθε μία από τις 12 καταστάσεις από το ερωτηματολόγιο στον πίνακα που δίνεται στη σελίδα αυτή. Έπειτα, αθροίστε τον αριθμό των τσεκαρισμένων ενεργειών και κάθε μία από τις κάθετες στήλες και γράψτε το σύνολό τους δίπλα στο "ΣΥΝΟΛΟ".

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ					
	1	2	3	4	
Κ Α Τ Α Σ Τ Α Σ Ε Ι Σ	1.	B	D	A	C
	2.	D	A	C	B
	3.	C	A	D	B
	4.	A	C	B	D
	5.	C	B	D	A
	6.	B	D	A	C
	7.	A	C	B	D
	8.	C	B	D	A
	9.	C	B	D	A
	10.	B	D	A	C
	11.	A	C	B	D
	12.	C	A	D	B
ΣΥΝΟΛΑ					
	ΔΙΑΤΑΖΕΙ	ΠΕΙΘΕΙ	ΖΗΤΑ ΣΥΜΜΕ- ΤΟΧΗ	ΕΞΟΥΣΙΟ- ΔΟΤΕΙ	

Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΑΣ ΝΑ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΣΕΤΕ ΤΟ ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΑΣ ΣΤΥΛ

Για να βρείτε την ικανότητά σας να αναπροσαρμόσετε το στυλ ηγεσίας σας, τσεκάρετε τα σκορ στον πίνακα που ακολουθεί και τα οποία αναφέρονται στις εναλλακτικές επιλογές που κάνατε για κάθε κατάσταση στον πίνακα υπολογισμού του ηγετικού σας στυλ. Για παράδειγμα, εάν στην κατάσταση 1 η εναλλακτική ενέργεια που επιλέξατε ήταν η "C" τότε επιλέξτε το "2" κάτω από τη στήλη "C" που δίνεται στον πιο κάτω πίνακα. Στη συνέχεια, αθροίστε όλους τους αριθμούς σε κάθε κάθετη στήλη και γράψτε το σύνολό της δίπλα στο "υποσύνολο". Τέλος, αθροίστε τα υποσύνολα για τις στήλες "A", "B", "C" και "D" για να υπολογίσετε την ικανότητα σας να αναπροσαρμόζετε το ηγετικό σας στυλ. Γράψτε τον συνολικό αριθμό στο τετράγωνο που δίνεται.

ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ				
	A	B	C	D
1.	2	0	3	1
2.	3	0	2	1
3.	2	1	0	3
4.	3	1	2	0
5.	0	2	3	1
6.	1	2	0	3
7.	0	3	1	2
8.	3	1	0	2
9.	0	2	3	1
10.	2	0	1	3
11.	0	3	1	2
12.	1	3	0	2
ΥΠΟΣΥΝΟΛΑ	+	+	+	+ =
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΣΑΣ ΣΤΥΛ				

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ: Ο ΠΕΤΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Ο Βασίλης υπεύθυνος του Τμήματος Λογιστηρίου μία μεγάλη επιχείρηση υπηρεσιών. Είναι 42 ετών και έχει σπουδάσει στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ο προϊστάμενος του, παρά τις διαφωνίες σε αρκετά ζητήματα που είχε μαζί του εκτιμούσε τη δουλειά του. Το ίδιο και ο Γενικός Διευθυντής. Ο Βασίλης δεν ήταν πολύ διαχυτικός τύπος και ήταν αρκετά αυστηρός με τα ζητήματα της δουλειάς. Όμως είχε πολύ καλές σχέσεις με τους συνεργάτες του στο Τμήμα καθώς και με τους υπόλοιπους εργαζόμενους στην εταιρεία. Αισθανόταν όμως ότι δύο υπεύθυνοι άλλων Τμημάτων, ο Γιάννης και ο Νίκος, τον έβλεπαν λίγο ανταγωνιστικά πράγμα που λίγο ή πολύ το έδειχναν στις εβδομαδιαίες συναντήσεις των Υπεύθυνων Τμημάτων με το Διευθυντή. Εκτός αυτού, ο Γιάννης είχε πολύ καλές προσωπικές σχέσεις με το Γενικό Διευθυντή και προσδοκούσε να διαδεχθεί τον Αναπληρωτή Διευθυντή. Ο Διευθυντής του ήταν ιδιαίτερα έμπειρος και ικανός. Γνωρίζει πολύ καλά τη λειτουργία της Διεύθυνσης, ξέρει να δίνει λύσεις σε κάθε πρόβλημα. Με λεπτομέρεια καθορίζει τους στόχους, έχει άποψη για όλα και είναι αυτός που αποφασίζει τι θα γίνει, πότε και πώς στη Δ/ση. Τον Πέτρο που ήταν αναπληρωτής του, ουσιαστικά τον χρησιμοποιούσε ως βοηθό του. Είναι πολύ αυστηρός με τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα. Βέβαια είναι δίκαιος και προσπαθεί να εξασφαλίσει καλές συνθήκες εργασίας για όλους τους εργαζόμενους. Τα αποτελέσματα της Δ/σης είναι αρκετά καλά αφού οι στόχοι και οι προϋπολογισμοί υλοποιούνται και με το παραπάνω. Οι εργαζόμενοι δεν είναι δυσαρεστημένοι, όμως αισθάνονται τη δουλειά τους ρουτίνα, ενώ ορισμένοι που επιθυμούν εξέλιξη αισθάνονται ότι έχουν βαλτώσει. Επίσης μερικοί αισθάνονται να μην αναγνωρίζεται η προσφορά τους όσο θα έπρεπε. Παρόλα αυτά δεν ήταν δυσαρεστημένοι από τον Διευθυντή αφού ήταν σωστός επαγγελματίας. Ήξερε τη δουλειά, δούλευε πολλές ώρες για να βγει η δουλειά, ήταν αυστηρός αλλά δίκαιος με τους εργαζόμενους.

Τον Αύγουστο του 2001 ο Οικονομικός Διευθυντής αποχώρησε για να λάβει άλλη θέση και ο Πέτρος που ήταν αναπληρωτής Διευθυντής πήρε τη θέση του Διευθυντή.

Τη θέση του αναπληρωτή Διευθυντή την ανέλαβε ο Βασίλης παρά τη θετική πρόταση που είχε κάνει ο προηγούμενος Διευθυντής για το Γιάννη. Ο Γιάννης ήταν σαφώς δυσαρεστημένος από την απόφαση της Εταιρείας αφού ανέμενε και ήθελε πολύ τη θέση του αναπληρωτή Διευθυντή. Αλλωστε ο Βασίλης είχε λιγότερα χρόνια

προϋπηρεσίας από αυτόν στην Εταιρεία. Ο Πέτρος δούλεψε για χρόνια στη Δ/ση είχε πολύ καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους που τον θεωρούσαν ήπιων τόνων με ακεραιότητα και διάθεση για δουλειά.

Οι μέρες του Πέτρου πριν αναλάβει τη θέση.

Αμέσως μετά την ενημέρωση από την Εταιρεία ότι θα αναλάβει τη θέση του Διευθυντή, ο Πέτρος είχε μπερδεμένα συναισθήματα. Από τη μία είναι ευχαριστημένος για την αναγνώριση και την προαγωγή του και από την άλλη αισθανόταν την ευθύνη βαριά και αβεβαιότητα ως προς το πως θα τα πάει στη νέα του θέση. Όλο το βράδυ της πρώτης μέρας προσπαθούσε να απαντήσει τα ερωτήματα:

- Γιατί ανέλαβα αυτή τη θέση;
- Πού θέλω να είμαι σε τρία χρόνια;
- Τί θα πρέπει να έχει συμβεί για να αισθανθώ ότι πέτυχα σε αυτή τη θέση και να είμαι ευχαριστημένος και υπερήφανος;
- Πώς θα ήθελε η Εταιρεία, οι εργαζόμενοι, οι εσωτερικοί πελάτες να είναι η Οικονομική Δ/ση ιδανικά;
- Ποιά είναι η προσωπική σφραγίδα ή «κληρονομιά» που θέλω να αφήσω ως Διευθυντής σε αυτή τη Δ/ση;

Μετά από πολλές σκέψεις ο Πέτρος κατέληξε: «Από καλή σε εξαιρετική. Να κάνω τη Δ/ση πρότυπο. Να επιτύχω εξαιρετικό αποτελέσματα κερδίζοντας ταυτόχρονα την εκτίμηση και την αγάπη όλων των εργαζομένων. Να με θυμούνται για τα αποτελέσματα και την ανθρωπιά».

Τις επόμενες ημέρες ο Πέτρος είχε αρκετές συναντήσεις με το Γενικό Διευθυντή και στελέχη των υπόλοιπων Κεντρικών Διευθύνσεων. Στις συναντήσεις αυτές διευκρίνισε όσο μπορούσε καλύτερα

- Τις προσδοκίες της Εταιρείας και του Γενικού Δ/ντή από την Οικονομική Δ/ση και τον ίδιο ως Διευθυντή. Δηλαδή ζήτησε να προσδιορισθούν συγκεκριμένα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί η επιτυχία ή η αποτυχία της Δ/σης και του ίδιου.

- Ζήτησε τις επόμενες ημέρες να προσδιορισθούν με σαφήνεια οι συγκεκριμένοι ποσοτικοί και ποιοτικοί στόχοι της Δ/σης για την επόμενη τριετία καθώς και το Πρόγραμμα εκσυγχρονισμού των συστημάτων.
- Εξασφάλισε τη δυνατότητα να αλλάξει μέχρι και το 15% του προσωπικού στο πρώτο τρίμηνο αν κρίνει ότι είναι ακατάλληλο και δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.
- Ζήτησε και εξασφάλισε από το Γενικό να υποστηριχθεί η Δ/ση Δημοσίων Σχέσεων καθώς και υποστήριξη σε ζητήματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης του κλίματος και της κουλτούρας.
- Ζήτησε από το Γενικό Διευθυντή να του εξηγήσει την απόφαση της επιλογής του Βασίλη έναντι του Γιάννη για τη θέση του Αναπληρωτή Διευθυντή και τις προοπτικές καριέρας και των δύο.

Επίσης ζήτησε να εξηγήσει ο ίδιος ο Γενικός στο Γιάννη την απόφαση της Εταιρείας για την μη προαγωγή του και το πώς βλέπει την εξέλιξη του στο μέλλον.

Την προηγούμενη ημέρα πριν αναλάβει επίσημα τη θέση του ο Πέτρος διαμόρφωσε την «ατζέντα» των ζητημάτων μέσω των οποίων θα μετέτρεπε τη Δ/ση από «καλή σε εξαιρετική». Αυτά κατά σειρά προτεραιότητας ήταν:

- Άνθρωποι: ανάπτυξη ικανοτήτων, διάθεση για εξαιρετικά αποτελέσματα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλίες, ιδέες βελτίωσης, δέσμευση στο «από καλή σε εξαιρετική», κουλτούρα, νοοτροπία εξυπηρέτησης του εσωτερικού πελάτη και μείωσης κόστους.
- «Πελάτες»: συνεχή ενημέρωση για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση, αξιοποίηση των εντύπων υποδείξεων – παραπόνων, συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης.

Η πρώτη ημέρα του Πέτρου ως Διευθυντής

Την πρώτη ημέρα ο Πέτρος την αφιέρωσε σε προσωπικές – ξεχωριστές συναντήσεις με τον Αναπληρωτή Διευθυντή και τους Υπευθύνους των Τμημάτων. Σε αυτές κυρίως προσπάθησε να ακούσει τις προσδοκίες τους για τη συνεργασία μαζί του και να θέσει ερωτήματα σχετικά με το πώς βλέπουν την πορεία της Δ/σης. Επίσης τους ζήτησε από τον καθένα και να προτείνουν βελτιώσεις για συνολικά και ειδικά για το χώρο της ευθύνης τους καθώς και την υποστήριξη που χρειάζονται για να τις υλοποιήσουν. Διευκρίνισε ότι σε κάποια επόμενη συνάντηση, αφού προετοιμασθούν όλοι θα καταλήξουν σε ένα γραπτό πρόγραμμα συγκεκριμένων ενεργειών οι οποίες θα υλοποιηθούν με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και διαδικασία παρακολούθησης των αποτελεσμάτων. Τόνισε ότι αυτό που μπορεί να κάνει τη διαφορά από τις υπόλοιπες Δ/σεις της Εταιρείας και του ανταγωνισμού είναι οι άνθρωποι, οι ικανότητες τους, η διάθεση τους, η πρωτοβουλία, η υπευθυνότητα, η εστίαση στον «πελάτη». Αυτό πρέπει να είναι προτεραιότητα – όλα τα άλλα τα διαθέτουν όλοι ή μπορεί να τα αντιγράψουν. Τα κλίμα και η νοοτροπία των ανθρώπων μας όμως δεν αντιγράφονται. Τέλος τους ζήτησε να σκεφθούν τα οφέλη που θα έχουν όλοι αν μετατρέψουν τη Δ/ση «από καλή σε εξαιρετική.»

Η δεύτερη ημέρα

Την δεύτερη ημέρα το πρωί ο Πέτρος κάλεσε μία συνάντηση στην οποία συμμετείχαν ο Αναπληρωτής Διευθυντής και οι Υπεύθυνοι Τμημάτων καθώς και ο Τάκης ο πιο παλιός, έμπειρος υπάλληλος ο οποίος πρόσεχε τη Δ/ση σαν δική του, καθοδηγούσε και υποστήριζε όλους τους εργαζομένους, οι οποίοι τον εκτιμούσαν, τον αγαπούσαν, τον σεβόντουσαν και τον άκουγαν. Ο Πέτρος άρχισε να μιλάει την ομάδα του λέγοντας: *«Αισθάνομαι καλά που πήρα τυπική προαγωγή, όμως θα αισθανθώ επιτυχημένος αν αυτή γίνει ουσιαστική και γίνει ουσιαστική αν όλοι εσείς αισθανθείτε σύντομα ότι θα έχετε αναβαθμισθεί ως περιεχόμενο αρμοδιοτήτων και ως στελέχη στα μάτια της Εταιρείας. Είναι βέβαιο ότι, και οι άλλοι από εσάς θα μπορούσαν να είναι στη θέση μου, όμως έτυχε σε μένα.»*

Αυτό δεν σημαίνει όμως, ότι εγώ είμαι το αφεντικό σας. Αφεντικό πρέπει να είναι οι στόχοι που μαζί θα συμφωνήσουμε. Πρέπει να συμφωνήσουμε, όλοι μαζί, το πως θέλουμε να είναι η Δ/ση μας σε ένα χρόνο, τι θέλουμε να λένε οι άλλοι για εμάς, τι

θέλουμε να επιτύχουμε, πως θέλουμε να αισθανόμαστε, τι πρέπει να κάνουμε για να δώσουμε νόημα στη δουλειά μας. Αν αυτά τα συμφωνήσουμε και δεσμευθούμε, τότε ο δικός μου ρόλος δεν θα είναι ρόλος προϊσταμένου αλλά ρόλος συντονιστή και διευκολυντή. Προσωπικά πιστεύω ότι μπορούμε να κάνουμε τη Δ/ση υποδειγματική, μια από τις καλλίτερες της Εταιρείας. Να τη μετατρέψουμε «από καλή σε εξαιρετική». Αυτό δεν έχει να κάνει μόνο με το να επιτυγχάνουμε "νούμερα". Μεγάλη σημασία έχει να είμαστε οι καλύτεροι στην εξυπηρέτηση, στις σχέσεις με τους εσωτερικούς πελάτες. Για μένα μεγάλη σημασία έχει και η προσωπική ικανοποίηση του καθένα από μάς. Πιστεύω ότι όλοι θέλουμε και μπορούμε να κάνουμε τη Δ/ση ένα φυτώριο στελεχών για όλη την Εταιρεία. Για μένα δείκτης επιτυχίας θα είναι το πόσο καλή καριέρα θα κάνετε όλοι εσείς και εγώ φυσικά μαζί. Μπορούμε να αποκτήσουμε τη φήμη σε όλη την Εταιρεία και έξω από αυτή ότι είμαστε η Δ/ση που βγάζει τα καλύτερα στελέχη".

Μετά από αρκετή συζήτηση όλοι συμφώνησαν ότι δεσμεύονται να κάνουν τη Δ/σή τους παράδειγμα όχι μόνο στα αποτελέσματα, αλλά και στο κλίμα, τις καινοτομίες, την εικόνα, την εξυπηρέτηση των «πελατών». Επίσης συμφώνησαν ο καθένας προσωπικά στον κάθε συνεργάτη του να περάσει το νέο μήνυμα – στόχο και να κάνουν μία συνάντηση με όλο το προσωπικό ως διοίκηση της Δ/σης για να συζητήσουν τις προοπτικές του. Βέβαια, ο Γιάννης συμμετείχε με πολύ «κόπο» στις συζητήσεις. Επίσης, ο Πέτρος με ειλικρίνεια ξεκαθάρισε σε όλους ότι αυτός έχει την ευθύνη της Δ/σης απέναντι στην Εταιρεία, τους κανόνες που πιστεύει ότι όλοι πρέπει να σέβονται και τα πράγματα για τα οποία θα «πίπτει ράβδος», αφού όλοι συμφώνησαν σε αυτά.

Τελειώνοντας ο Πέτρος ζήτησε από το Γιάννη να μείνει. Συζήτησαν για αρκετή ώρα και είπαν αναγκαστικά και για τη μη προαγωγή του. Αποδέχτηκαν ότι είναι συμφέρον και των δύο να συνεργαστούν. Ο Πέτρος τόνισε στο Γιάννη ότι έτσι που μπορεί να δουλέψει η Δ/ση είναι σαν να πήραν όλοι προαγωγή, πράγμα που θα εκφραστεί και στην αμοιβή τους αφού η Δ/ση θα επιτύχει τους φιλόδοξους στόχους. Εκτός αυτών, ο Πέτρος ζήτησε από το Γιάννη να αναλάβει να κάνει ένα σχέδιο για την καλύτερη αξιοποίηση των υποδομών της Δ/σης.

Η επόμενη περίοδος

Ο Πέτρος συνέχισε με όλους τις ίδιες σχέσεις που είχαν στο παρελθόν, φιλικός, ζεστός, με αστεία και χωρίς απόσταση. Μπορούσε όμως με πολύ αυτοπεποίθηση να θέτει στόχους, να παρακολουθεί τα αποτελέσματα και να τηρεί την πειθαρχία. Έκανε ουσιαστικές ομαδικές συζητήσεις με όλους για ανταλλαγή απόψεων, γνώσεων και εμπειριών, καθώς για επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων και ανάλυση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους. Ιδιαίτερη σημασία σε αυτές τις συσκέψεις, ο Πέτρος έδινε στην αναγνώριση των εξαιρετικών επιδόσεων, την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησης των συνεργατών. Δεν ξεχνούσε φυσικά να τονίζει το «από καλή σε εξαιρετική». Κάποια φορά που ένας υπάλληλος έκανε ένα σημαντικό λάθος με ένα πελάτη ο Πέτρος του είπε: *«Κώστα, όλοι κάνουμε λάθη εσύ που είσαι «κανόνι» δικαιούσαι να κάνεις λιγότερα. Μπορείς να αντιμετωπίσεις το πρόβλημα πιστεύω και αύριο. Εάν θέλει βοήθεια πες μου. Αλλά, άλλη φορά αν δεν είσαι σίγουρος να ρωτάς. Αν μάθεις από αυτό το λάθος σου θα φανεί από το εάν θα το ξανακάνεις. Μην ξεχνάς «από καλή σε εξαιρετική».*

Κάθε εβδομάδα ο Πέτρος έκανε μία προγραμματισμένη σύσκεψη η οποία δεν αναβαλλόταν για κανένα λόγο, όπου συζητιόνταν τα πάντα με απαραβίαστο κανόνα "όχι παράπονα, όχι κατηγορίες". Σταθερά θέματα ήταν: αποτελέσματα, αλληλοενημέρωση, προβλήματα, λύσεις, αναθέσεις. Δεν ξεχναγε ποτέ σε αυτές τις συσκέψεις να αναγνωρίζει την ομάδα και τα άτομα για εξαιρετικές προσπάθειες και να μας τονίζει ότι θα γίνουμε η " πρωτότυπη Δ/ση".

Σε μία ομαδική συνάντηση, ο Πέτρος έθιξε το ζήτημα της συνεχούς βελτίωσης στη Δ/ση. Εκεί ο Νίκος – Υπεύθυνος Τμήματος πρώτος, και οι υπόλοιποι στη συνέχεια διαμαρτυρήθηκαν ότι η έλλειψη προσωπικού τους αναγκάζει να μένουν μέχρι αργά στη δουλειά. Αυτό δεν μπορεί να συνεχιστεί για πολύ είπαν. Ο Πέτρος αντέδρασε αμέσως. *"Αυτό είναι αλήθεια. Το πρόβλημα να δουλεύουμε ανθρώπινες ώρες είναι αναμφισβήτητο. Πρέπει όμως να εξετάσουμε τις εναλλακτικές που έχουμε και να βρούμε την καλύτερη. Μη ξεχνάτε ότι θέλουμε να είμαστε Δ/ση παράδειγμα. Η αύξηση προσωπικού είναι μία εύκολη "πεπατημένη λύση".*

Ένας υπάλληλος έθεσε ένα πρόβλημα καλύτερης κατανομής των εργασιών. Ένας άλλος έθεσε το ζήτημα της αλληλοκάλυψης των θέσεων μέσω της "πολυειδίκευσης". Το αποτέλεσμα της συζήτησης ήταν η σύσταση μίας ομάδας με

σκοπό την επανεξέταση και τη βελτίωση της "ροής των εργασιών" (workflow). Η ομάδα κατέληξε σε πολλές προτάσεις που εφαρμόστηκαν με ουσιαστικά αποτελέσματα. Μία από αυτές ήταν να βελτιωθεί η διαδικασία «καταχώρησης». Το αποτέλεσμα ήταν να μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος κατά 15%. Ο Πέτρος ενημέρωσε σχετικά το Γενικό Διευθυντή και του ζήτησε να στείλουν μία "επιστολή - έπαινο" στην ομάδα βελτιώσεων.

Εκτός αυτών, ο Πέτρος σε συνεργασία με τον Γιάννη ανέλυσαν αρκετές διαδικασίες και διαμόρφωσαν συγκεκριμένο σχέδιο (στόχους, ενέργειες) για τη βελτίωση τους. Έτσι, βελτίωσαν την αποτελεσματικότητα κατά 10% . Αύξησαν τους χώρους κατά 10%. Το πρώτο τρίμηνο φάνηκαν τα αποτελέσματα. Ο Πέτρος κάλεσε τους άμεσους συνεργάτες τους σε μία μικρή γιορτή για τη "νίκη" εκτός Δ/σης. Εκεί ο Πέτρος αναφέρθηκε σε όλους προσωπικά που συνέβαλαν στην "νίκη" ιδιαίτερα όμως αναφέρθηκε στο Γιάννη.

Ο Πέτρος γνώριζε πολύ καλά τον καθένα. Χωρίς καμία στιγμή να χάνει την αυστηρότητα του για τους στόχους, τη συνέπεια, την πειθαρχία, νοιάζονταν για τον καθένα ξεχωριστά. Η Βάσω μία νέα κοπέλα με φιλοδοξίες που ήθελε να παρακολουθήσει ένα Μεταπτυχιακό. Μόλις το έμαθε ο Πέτρος ήρθε σε επαφή με την Δ/ση Εκπαίδευσης για να εξασφαλίσει την εκπαίδευση της. Η Ειρήνη δούλευε σαν "Δημόσιος Υπάλληλος". Ο Πέτρος φώναξε τον προϊστάμενο της και συζήτησε το θέμα. Τον συμβούλεψε να την παρακινήσει, να την καθοδηγήσει και αν δεν αλλάξει να ζητήσει την απόλυση της. Ο Πέτρος συνέχεια "σκεφτόταν και δρούσε με τον «πελάτη» στο μυαλό".

Ζήτησε από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να του διαμορφώσουν ένα ειδικό ερωτηματολόγιο το οποίο θα συμπλήρωνε ένα δείγμα των εσωτερικών πελατών ώστε να μετρά ποσοτικά και διαχρονικά τους βασικούς δείκτες εξυπηρέτησης – ικανοποίησης τους συνολικά και κατά Τμήμα. Επίσης συζητούσε ο ίδιος με τυχαίους «πελάτες» για να δει πως βλέπουν τη Δ/ση, την εξυπηρέτηση κλπ.

Οι αξίες και το κλίμα

Ο Πέτρος πίστευε ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων προσδιορίζονται από τις αξίες, τα πιστεύω, και τη διάθεσή τους. Ήταν αρκετά ρεαλιστής. *«Κανείς εργαζόμενος δεν θα έρθει στη δουλειά χωρίς μισθό. Όμως από τη στιγμή που είναι εξαναγκασμένος για το μισθό να έρθει στη δουλειά, μπορεί να δώσει τον καλύτερο του εαυτό και να το*

ευχαριστιέται αν δουλεύει σε ένα ευχάριστο κλίμα». Γι' αυτό επέμενε πολύ σε καθημερινή βάση σε δύο ζητήματα. Πρώτον, να φροντίζει συνεχώς τις αξίες που συμμετοχικά έχει διαμορφώσει με τους Υπεύθυνους και έχει επικοινωνήσει σε όλο το προσωπικό. Μεταξύ αυτών υπάρχουν και τα παρακάτω:

- «Το χαμόγελο κάνει καλό σε μας και στους άλλους»
- «Ο «πελάτης» πληρώνει το μισθό μας»
- «Ο ένας για όλους και όλοι για έναν»
- «Κάνε σήμερα κάτι καλύτερο από χθες»
- «Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι - ικανοποιημένοι «πελάτες» - χαμηλό κόστος»

Δεύτερον, ο Πέτρος προσπαθούσε συνεχώς μαζί με τους συνεργάτες του να βελτιώνει συνεχώς το κλίμα. Εκτός όλων των άλλων σχεδίασε και υλοποίησε συγκεκριμένες ενέργειες.

- Πρώτον, συζήτησε από την Εταιρεία να εκπαίδευση όλους τους προϊστάμενους σε ικανότητες που αφορούσαν τις προσωπικές σχέσεις, την επικοινωνία, την ομαδική συνεργασία, την παρακίνηση, την ηγεσία. Πίστευε ότι η συμπεριφορά του προϊστάμενου προς τους συνεργάτες του, τους «φτιάχνει ή τους χαλάει τη μέρα».
- Δεύτερον, έκανε τακτικές συναντήσεις κατά Τμήμα με συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Σε αυτές τόνιζε το «από καλή σε εξαιρετική», τις αξίες, ενημέρωνε για την πορεία της Δ/σης, επιβράβευε αποτελέσματα και εξαιρετικές συμπεριφορές υπαλλήλων, επισήμανε αρνητικές συμπεριφορές ή λάθη (χωρίς να αναφέρει ποιος το έκανε) με στόχο την μάθηση για όλους, άκουγε ιδέες για βελτίωση κλπ.
- Τρίτον, έφτιαξε μία ομάδα εργαζομένων που την ονόμασε «ομάδα ποιότητας εργασιακής και προσωπικής ζωής». Η ομάδα αυτή ανέπτυξε αρκετές δραστηριότητες κοινωνικές, πολιτιστικές, αθλητικές, αλληλεγγύης, μορφωτικές για τους εργαζόμενους.
- Τέταρτον, ο Πέτρος εξήγησε σε όλους τους εργαζόμενους το σύστημα αξιολόγησης, πως θα εφαρμόζετε και θα εξασφαλίσετε η δίκαιη μεταχείριση και ότι η εξέλιξη και ο ανταμοιβές (ηθικές και υλικές) του καθενός θα εξαρτώνται από τις επιδόσεις του.

Συνεχή βελτίωση – μάθηση – καινοτομίες - στρατηγικές

Ο Πέτρος πίστευε ότι η διαχείριση της Δ/σης και η καθημερινή λειτουργία με τα λιγότερα δυνατά προβλήματα αποτελεί το έργο ρουτίνας του Διευθυντή. Τη διαφορά όμως την κάνει η συνεχή βελτίωση – μάθηση. Γι' αυτό εφάρμοσε συστηματικά συγκεκριμένες αρχές και τακτικές όπως:

- Τόνιζε συνεχώς σε όλους τους εργαζομένους ότι από κάθε λάθος, αποτυχία και επιτυχία θα πρέπει να μαθαίνουν και αυτή τη μάθηση να τη μεταδίδουν και στους άλλους
- Ρώταγε σε όλους τακτικά «τι έκανες καλύτερα στη δουλειά σου από την προηγούμενη ημέρα – τι βελτιώσεις;»
- Εντόπιζε τις αδυναμίες του κάθε συνεργάτη του και προσπαθούσε να τις βελτιώσει
- Προκαλούσε όλους τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν το μυαλό τους να σκέφτονται δημιουργικά – καινοτομικά, έξω από τα στερεότυπα και την πεπατημένη, παρακινούσε να σκέφτονται νέες ιδέες και να κάνουν προτάσεις για βελτιώσεις, επιβράβευε την κάθε πρόταση και ιδέα ακόμη κι αν δεν ήταν εφαρμόσιμη.
- Το πιο σημαντικό: είχε μία επίσημη ατζέντα βελτιώσεων. Αυτή ήταν μία σελίδα που προγραμματίζε βελτιώσεις και παρακολουθούσε την πρόοδο τους.

Όλες οι βελτιώσεις για τον Πέτρο έπρεπε να οδηγούν:

- Σε καλύτερη ικανοποίηση «πελατών»
- Σε χαμηλότερο κόστος
- Σε ικανοποίηση των εργαζόμενων

Ουσιαστική και συνεχής ήταν η συνεργασία του Πέτρου με τη Δ/ση Ανθρώπινου Δυναμικού, ούτως ώστε να αξιοποιεί τις πολιτικές και τα συστήματα για την ανάπτυξη και παρακίνηση των συνεργατών του, τα σχέδια διαδοχής, τις αμοιβές, την αξιολόγηση.

Εκτός αυτών, ο Πέτρος παρακολουθούσε συστηματικά τις εξελίξεις στην οικονομία, το θεσμικό και το νομικό πλαίσιο. Σε αυτό τον διευκόλυναν και οι καλές σχέσεις που είχε με στελέχη άλλων εταιρειών. Είχε πλήρη γνώση για το έργο των

άλλων Δ/νσεων, για τις νέες εξελίξεις στον κλάδο της Εταιρείας του και τον ανταγωνισμό, ούτως ώστε να έχει μια σφαιρική αντίληψη, να κατανοεί τα επιχειρησιακά ζητήματα και να συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών σχεδίων και της στρατηγικής της εταιρείας. Πίστευε ότι η Οικονομική Δ/ση δεν πρέπει να συμβάλλει μόνο στην υλοποίηση των στρατηγικών της εταιρείας αλλά και στη διαμόρφωσή τους. Σε αυτό το «παιχνίδι» είχε εντάξει και τα στελέχη της Δ/σης αφού έκανε σχετικές συζητήσεις και έπαιρνε ιδέες.

Στο τέλος του χρόνου ο Πέτρος ζήτησε ένα άτυπο 360° feedback από τους συνεργάτες του και τον προϊστάμενο του. Μερικά σχόλια ήταν:

- Συνεργάτης 1^{ος} :**
- ⇒ Ξέρει να ακούει χωρίς πάντα να συμφωνεί
 - ⇒ Δεν το παίζει προϊστάμενος
 - ⇒ Μου μείωσε το άγχος στη δουλειά
 - ⇒ Είναι απαιτητικός με τα αποτελέσματα
- Συνεργάτης 2^{ος} :**
- ⇒ Πείθει όταν είναι σίγουρος για κάτι που θέλει να επιτύχει
 - ⇒ Σέβεται τη γνώμη του άλλου
 - ⇒ Δεν κρατάει τους τύπους, είναι φιλικός
 - ⇒ Κατάφερε να κερδίσει την εμπιστοσύνη μου
- Συνεργάτης 3^{ος} :**
- ⇒ Άλλαξε το κλίμα και την παραδοσιακή νοοτροπία
 - ⇒ Μας βοηθάει να μαθαίνουμε μόνοι μας
 - ⇒ Παίρνει ρίσκο και κάνει βελτιώσεις
 - ⇒ Δέχεται κριτική και διορθώνει τα λάθη του
- Συνεργάτης 4^{ος} :**
- ⇒ Πολλές φορές αισθάνομαι ότι παρά είναι δημοκρατικός, χάνουμε πολύ χρόνο σε συζητήσεις
 - ⇒ Έδωσε νόημα στην καθημερινότητα
 - ⇒ Μας πιέζει πολύ για τα «νούμερα», όμως όταν τα πιάνουμε το αναγνωρίζει
- Συνεργάτης 5^{ος} :(Γιάννης)**
- ⇒ Κατάφερε να δέσει την ομάδα
 - ⇒ Έδωσε νέα πνοή, με προκλητικούς στόχους και projects
 - ⇒ Ξέρει να χειρίζεται τους σχέσεις με τον προϊστάμενό του

και τα άλλα τμήματα

- ⇒ Έχει αντίληψη της αγοράς
- ⇒ Αναγνωρίζει την ικανότητα, την προσπάθεια και τις εξαιρετικές επιδόσεις

Συνεργάτης 6^{ος} :

- ⇒ Μας ανέβασε το ηθικό
- ⇒ Μας έδωσε πρωτοβουλίες
- ⇒ Μας ξεσηκώνει συνεχώς με νέα πράγματα
- ⇒ Είναι ιδιαίτερα αυστηρός με τα αποτελέσματα

Προϊστάμενος του Πέτρου

- ⇒ Ίσως πολύ δημοκρατικός και σε πολύ δύσκολες καταστάσεις να μη μπορεί να επιβληθεί στους υφισταμένους του
- ⇒ Σκληρός διαπραγματευτής, όμως πολύ έντιμος σε ότι συμφωνήσει
- ⇒ Καλή αντίληψη της αγοράς και του ανταγωνισμού
- ⇒ Συνεργάσιμος αρκετά
- ⇒ Ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματα και την εξυπηρέτηση των «πελατών»
- ⇒ Καλός στον προγραμματισμό και τον έλεγχο
- ⇒ Περισσότερες πρωτοβουλίες από ότι πρέπει λόγω ενθουσιασμού.

Μερικοί εργαζόμενοι είπαν πιο αναλυτικά για τον Πέτρο:

Κώστας: Ο Πέτρος είχε μία ικανότητα να ασχολείται με τον καθένα από μάς, είτε για να λύσει προβλήματα, είτε για να διδάξει, είτε για να ακούσει. Συχνά για να αναθέσει νέα καθήκοντα ή για να δώσει νέες αρμοδιότητες. Μας έκανε να θέτουμε υψηλούς στόχους μόνοι μας. Μας ενθάρρυνε συνέχεια και μας καλλιέργησε τη στάση να έχουμε μεγάλες προσδοκίες.

Οργανώσαμε σεμινάρια όπου όλοι μας είμαστε εισηγητές και μας έδειξε απεριόριστη εμπιστοσύνη. Κάποτε όταν κάποιος του είπε "Δες το και σύ, κύριε Διευθυντά..." η απάντηση ήταν "Αφού το είδες εσύ... Δεν υπάρχει

χρόνος για διπλοδουλειά. Η μήπως δεν το είδες; "Αποτέλεσμα ο συνάδελφος να ξαναδεί προσεκτικά.

Ήξερε να λύνει προβλήματα, αλλά απέφευγε να το κάνει για μας. Μας είχε μάθει να ψαρεύουμε, έλεγε, άλλα ψάρια δεν έδινε, παρά μόνο όταν η κατάσταση δεν επέτρεπε καθυστερήσεις. Και εδώ κάτι μου είχε κάνει εντύπωση: Συχνά τις αποφάσεις του, που είχε πάρει μόνος του, δεν δίσταζε να τις υποβάλλει στην κριτική μας για να μάθει αν πράγματι δεν υπήρχε ένας άλλος καλύτερος τρόπος.

Μαρία: Όταν έκανε λάθη, και έκανε αρκετά, είχε το θάρρος να το αναγνωρίσει δημόσια και να προσπαθεί να βελτιωθεί. Κυνηγούσε τα σεμινάρια και τα βιβλία, όπως άλλοι κυνηγούν κάτι άλλο... όμως δεν το κρατούσε για τον εαυτό του. Τα συζητούσε και μαζί μας. Δεν ήταν τέλειος, αλλά είχε βάλει πλώρη για την τελειότητα...

Έλεγε ότι τα προβλήματα μας πρέπει να τα λύνουμε εμείς και να μην περιμένουμε κάποιον προϊστάμενο. Ίσως τότε, παρατηρούσε, να πρέπει να περιμένουμε για πάντα...

Γιώργος: Οφείλω να πω επίσης ότι ο Πέτρος ήταν πολύ ανθρώπινος και δεν έπαιζε θέατρο. Ότι έκανε το αισθανόταν. Ενδιαφερόταν για μας, για τα προσωπικά, για την ιδιωτική μας ζωή. Ποτέ δεν δίσταζε να διευκολύνει με άδειες κλπ. Μόνο μία φορά θυμάται ότι υποψιάστηκε ότι κάποιος έκανε κατάχρηση και τον κατακεραύνωσε. Κατ' ιδίαν όμως. Κανείς δεν μας κατάλαβε τίποτα. Αργότερα το μάθαμε.

Χριστίνα: Όσες φορές υπήρχαν προβλήματα άδραχνε την ευκαιρία για να βελτιωθεί κάτι.

Δεν ξεχνάω επίσης ότι σε κάποιες "χαμαλοδουλειές" που προέκυψαν βοήθησε και ο ίδιος π.χ. εκείνη η πλημμύρα του Νοεμβρίου στο υπόγειο.

Ένα σημείο μας ενοχλούσε λίγο: Σε θέματα δουλειάς ήταν αμείλικτος. Αν έπρεπε να πιάσει πιάζε. Μερικές φορές έδειχνε έντονη την ανυπομονησία του.

Αλλά, για φαντάσου, κάποια συζήτηση προκάλεσε ανοιχτή κριτική και μας εξήγησε τη θέση του σ' αυτό το θέμα. Αυτό υπήρξε καταλυτικό.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Περιγράψτε την ηγετική συμπεριφορά του Πέτρου με βάση το μοντέλο που έχετε διδαχθεί
2. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας του Πέτρου; Είναι αποτελεσματικό;
3. Τι διαφέρει η συμπεριφορά του Πέτρου από αυτή του προηγούμενου Διευθυντή;
4. Τι σας έκανε περισσότερο εντύπωση από αυτή την ιστορία;
5. Εντοπίστε ιδέες για εφαρμογή.

ΕΝΤΥΠΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ – ΕΛΕΓΧΟΥ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ Παραδείγματα	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΤΟΧΟΙ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ	ΑΠΟ – ΜΕΧΡΙ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Αποθήκη Α΄ • Ασφάλεια και υγιεινή • Διαχείριση δεικτών μέτρησης επιδόσεων • Αξιοποίηση χώρων • Αναγνώριση εξαιρετικών επιδόσεων • Νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης – μάθησης 					

Ομαδική Άσκηση Παρακίνησης

Υποθέστε ότι ως σύμβουλος κάνετε συνεντεύξεις με τρεις εργαζομένους στην Εταιρεία STL με σκοπό να εντοπίσετε τρόπους βελτίωσης της παρακίνησης τους. Με βάση τις συνεντεύξεις που ακολουθούν, συζητείστε στην ομάδα σας

- πρώτον, το χαρακτήρα του κάθε ένα από τους τρεις εργαζομένους
- δεύτερον, με ποιες συγκεκριμένες πρακτικές θα μπορούσατε να τους κινητοποιήσετε περισσότερο τον καθένα.

Ο Γιάννης

Ο Γιάννης είναι 34 χρόνων και εργάζεται ως λογιστής στην Οικονομική Διεύθυνση. Παρότι δεν έχει υφισταμένους, έχει μια πολύ υπεύθυνη θέση αφού χειρίζεται τα φορολογικά της Εταιρείας. Αναφέρεται απευθείας στον Οικονομικό Διευθυντή, είναι πτυχιούχος του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και εργάζεται ως λογιστής εννέα χρόνια από τα οποία και τα εννέα στην STL. Το κύριο περιεχόμενο της συνέντευξης του Γιάννη είναι το ακόλουθο:

Ερώτηση: Γιάννη είσαι 34 ετών, εργάζεσαι εννέα χρόνια και ακόμα δεν έχεις πάρει θέση προϊσταμένου. Γιατί δεν φεύγεις από την STL;

Απάντηση: Πράγματι θα έπρεπε να είχα μία τέτοια θέση. Όμως η δουλειά που κάνω είναι πολύ σημαντική. Από εμένα εξαρτώνται αρκετά εκατοντάδες εκατομμύρια της STL. Εκτός αυτού στην STL αισθάνονται σιγουριά, αφού απολύει ανθρώπους δυσκολότερα από το Δημόσιο και οι αμοιβές σε σχέση με την αγορά είναι υψηλότερες. Το τελευταίο καιρό όμως όλο και πιο συχνά σκέφτομαι να αλλάξω εταιρεία.

Ερώτηση: Γιατί, αφού εδώ είσαι ικανοποιημένος;

Απάντηση: Έχω πολύ μεγάλο άγχος. Με το παραμικρό ακούω φωνές. Τα σωστά δεν τα βλέπει κανείς. Το νέο μου αφεντικό, εδώ και έξι μήνες, σε οτιδήποτε κάνω βρίσκει κάτι που θα μπορούσε να γίνει καλύτερα. Ποτέ όμως δεν μου εξηγεί το πώς. Ποτέ δεν είμαι βέβαιος τι και πως ακριβώς θέλει από μένα. Η υπομονή έχει φθάσει στα όρια της.

Ερώτηση: Και θα αφήσεις την STL για τον προϊστάμενο σου; Άλλωστε αυτός είναι ξένος και δεν πρόκειται να μείνει στην Ελλάδα περισσότερο από δύο χρόνια.

Απάντηση: Πράγματι, δεν είναι μόνο αυτός ο λόγος. Άλλωστε ο προϊστάμενος έχει και πολλά θετικά. Είναι φιλικός, νοιάζεται για τις αμοιβές μου, δεν με κρατάει ποτέ πέραν του ωραρίου μου. Μου έχει δώσει αρκετή ελευθερία πρωτοβουλιών.

Ερώτηση: Γενικά πως αισθάνεσαι στην Οικονομική Διεύθυνση;

Απάντηση: Στην STL γενικά κανείς δεν εκτιμά την Οικονομική Διεύθυνση. Όλες οι άλλες Διευθύνσεις μας θεωρούν γραφειοκράτες που τους εμποδίζουν στη δουλειά τους και προσθέτουμε έξοδα στην Εταιρεία. Εκτός αυτού στην STL δεν μαθαίνω. Μάλλον πρέπει να κάνω μεταγραφή σε άλλη εταιρεία.

Η Χριστίνα

Η Χριστίνα εργάζεται ως στέλεχος στη Δ/ση Μάρκετινγκ. Είναι περίπου 30 ετών Πτυχιούχος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και κάτοχος MBA από την Αγγλία. Εργάζεται συνολικά επτά χρόνια. Στην STL εργάζεται πέντε χρόνια από τα οποία τα τρία ως ταμίας και τα δύο στην παρούσα θέση της.

Όταν ήταν φοιτήτρια ήταν εκπρόσωπος του έτους της στα Διοικητικά Όργανα του Πανεπιστημίου ως ηθοποιός. Οι επιδόσεις στις σπουδές ήταν συνήθως άριστες. Η Χριστίνα προέρχεται από μέσο- αστική οικογένεια με «άνετη» οικονομική κατάσταση. Το κύριο περιεχόμενο της συνέντευξης της Χριστίνας έχει ως εξής:

Ερώτηση: Χριστίνα, πόσο ικανοποιημένη είσαι από τη δουλειά σου;

Απάντηση: Πολύ. Καθημερινά έχω δύσκολα αλλά διαφορετικά προβλήματα να αντιμετωπίσω. Έχω επαφές με πολύ κόσμο, συνεργάτες, πελάτες κλπ. Οι στόχοι είναι δύσκολοι αλλά είναι μεγάλη η ικανοποίηση όταν τους επιτυγχάνεις. Επίσης, είμαι περήφανη που δουλεύω σε μια από τις καλλίτερες εταιρείες όπως είναι η STL.

Ερώτηση: Δηλαδή, Χριστίνα, πρόκειται για μια ιδανική περίπτωση;

Απάντηση: Όχι δεν είναι ακριβώς έτσι. Όπως σε κάθε δουλειά κι εδώ υπάρχουν προβλήματα. Για παράδειγμα, υπάρχει πολύ κριτική όταν κάτι δεν πάει καλά ενώ δύσκολα ακούς μπράβο. Συχνά οι διαδικασίες. Οι κανονισμοί και οι πολιτικές με εμποδίζουν να κάνω τη δουλειά μου και με εκνευρίζουν. Αρκετές προτάσεις που κάνω για βελτιώσεις αγνοούνται, ενώ δεν γνωρίζω πια θα είναι η εξέλιξή μου. Άλλωστε όλα τα υψηλότερα στελέχη της STL είναι σχετικά νέα σε ηλικία.

Ερώτηση: Στην STL έχεις όμως πολύ καλές αμοιβές και συνθήκες εργασίας.

Απάντηση: Το σημαντικότερο στην STL είναι ότι μαθαίνει και αναπτύσσεται κανείς συνεχώς. Οι συνθήκες εργασίας ασφαλώς είναι καλές. Όμως υπάρχει πολύ ένταση, πολλές ώρες δουλειάς που δεν σου επιτρέπουν να έχεις μια ισορροπημένη προσωπική ζωή.

Ερώτηση: Οι αμοιβές όμως είναι καλές σε σχέση με την αγορά;

Απάντηση: Ναι, πολύ καλές και σίγουρες. Θα προτιμούσα όμως τόσο για μένα όσο και για τους συνεργάτες μου να λαμβάνονται περισσότερο υπόψη τα αποτελέσματα μας στον υπολογισμό των αμοιβών.

Ερώτηση: Ναι, αλλά από ότι γνωρίζω οι ετήσιες αυξήσεις που παίρνετε είναι ανάλογες με την αξιολόγηση των επιδόσεων σας.

Απάντηση: Έχετε δίκιο όμως η σύνδεση με συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι έμμεση. Επίσης, δεν διαφέρουν αρκετά από τους εργαζόμενους ανάλογα με τις επιδόσεις τους.

Ερώτηση : Τι σε ενοχλεί περισσότερο στη δουλειά σου;

Απάντηση: Είναι όλα αυτά. Επίσης με ενοχλεί ότι δεν με ακούν όσο θα έπρεπε και ότι ο Γενικός Δ/ντής και τα υπόλοιπα ανώτερα στελέχη δεν γνωρίζουν καλά τι αξίζω.

Ο Νίκος

Ο Νίκος, 32 ετών, είναι υπάλληλος στη Δ/νση ΔΑΔ. Δουλεύει στην STL δέκα χρόνια. Είναι πατέρας δύο παιδιών που πάνε στο Δημοτικό. Έχει αρκετούς φίλους από το γραφείο και είναι αγαπητός σχεδόν από όλους. Μερικές από τις απαντήσεις του Νίκου στις ερωτήσεις του συμβούλου είναι οι παρακάτω:

Ερώτηση: Νίκο, πως αισθάνεσαι στη δουλειά σου;

Απάντηση: Αισθάνομαι σαν στο σπίτι μου. Η δουλειά μου είναι σκληρή όπως βλέπεις και κουράζομαι αρκετά. Όμως ο προϊστάμενός μου με αγαπάει και νοιάζεται για μένα. Δουλεύουμε όλοι εδώ σαν ομάδα. Ο ένας υποστηρίζει τον άλλο είμαστε καλή παρέα.

Ερώτηση: Και οι αμοιβές σου πως είναι;

Απάντηση: Όπως σε όλες τις παρόμοιες δουλειές. Όπου και να πας τα ίδια θα πάρεις. Βλέπεις εμείς δεν ξέρουμε καμία καλή τέχνη.

Ερώτηση: Αν σε κάποια άλλη εταιρεία θα μπορούσες να πάρεις περισσότερα από ότι στην STL, θα έφευγες;

Απάντηση: Μάλλον όχι. Η STL νοιάζεται για τους ανθρώπους της. Αισθάνεται σιγουριά. Έχεις τα μέσα να κάνεις τη δουλειά σου. Μας δίνει πρόσθετη ασφάλιση. Δώρα για τα παιδιά μας. Οι συμπεριφορές των προϊσταμένων είναι καλές. Δεν βρίσκεις εύκολα όλα αυτά αλλού.

ΙΣΤΟΡΙΕΣ ΟΝΩΝ

Παραβολή 1

Ήταν μια φορά ένας όνος που ήταν χωμένος ως τα γόνατα μέσα σε ένα χωράφι γεμάτο καρότα. Έτρωγε ευτυχισμένος. Το αφεντικό του όμως είχε αντίθετη άποψη. Τον ήθελε να τραβήξει ένα κάρο, φορτωμένο με καρότα, προς ένα άλλο χωράφι. Του φώναζε, αλλά ο όνος δεν καταλάβαινε τίποτα. Τότε ο αγρότης, του ξαναφώναξε δείχνοντάς του και ένα μάτσο καρότα. Αλλά ο όνος συνέχισε να μασουλάει ευτυχισμένος τα δικά του καρότα.

ΔΙΔΑΓΜΑ:

.....

.....

Παραβολή 2

Ήταν μια φορά ο ίδιος αγωγιάτης ο οποίος πήρε τα μέτρα του. Έτσι τώρα 6 όνοι, δεμένοι σε ένα κάρο με πολύ βαρύ φορτίο έπρεπε να τραβήξουν μέχρι την κορφή ενός λόφου. Δύο όνοι δεν ενδιαφέρονταν για καριέρα, απόδοση, επίτευξη και άλλες τέτοιες αηδίες, κι απλώς περπατούσαν χωρίς να τραβάνε. Δύο άλλοι ήταν νέοι και άπειροι και η συμβολή τους ήταν ελάχιστη. Ο πέμπτος ήταν άρρωστος γιατί είχε φάει μουχλιασμένη βρώμη. Έτσι τη δουλειά την έκανε ο έκτος.

Το κάρο έφτασε κάποτε στην κορφή. Ο αγωγιάτης κατέβηκε τους χάρηψε το κεφάλι και φανερά ευχαριστημένους τους έδωσε από πέντε καρότα.....

Πριν την επόμενη δουλειά ο έκτος όνος την κοπάνησε.

ΔΙΔΑΓΜΑ:

.....

.....

Παραβολή 3

Στη χώρα των όνων έπεσε ανεργία. Έτσι ο έκτος όνος επέστρεψε στη δουλειά για να τραβήξει ξανά το κάρο στο λόφο. Όταν έφθασαν στη κορυφή ο αγωγιάτης του λέει : «έλα να συζητήσουμε για την απόδοσή σου. Πρέπει να συμπληρώσω ένα φύλλο αξιολόγησης, για το πόσο καλά ανέβηκες το λόφο». Ο έκτος όνος δεν έβλεπε πουθενά τα καρότα και αναρωτιόταν τι γίνεται. Ο αγωγιάτης διέκρινε την απορία στο πρόσωπό του και θεώρησε σκόπιμο να διευκρινίσει : « Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να βελτιώσουμε τη διαδικασία μεταφοράς του κάρου. Το θέμα των καρότων θα το συζητήσουμε σύντομα». Ο έκτος γάιδaros, ακόμα τρέχει!

ΔΙΔΑΓΜΑ:

Παραβολή 4

Ήταν μια φορά ένας αγωγιάτης που είχε έξι όνους και μια αποθήκη γεμάτη καρότα, που ήταν όμως κλειδωμένη.

Στο τέλος μιας βαριάς ημέρα ο αγωγιάτης εξέτασε την απόδοση κάθε όνου. Πλησίασε τον ένα και του είπε: «έκανες μια εξαιρετική δουλειά. Πάρε 6 καρότα». Στους τέσσερις άλλους είπε: «η απόδοσή σας ήταν μέτρια. Πάρτε από 3 καρότα». Τέλος στον τελευταίο παρατήρησε: «Η συμβολή σου στην προσπάθεια ήταν ελάχιστη. Πάρε ένα καρότο και κοίτα να βελτιωθείς».

Μια καινούρια μέρα ξημέρωσε. Ο κορυφαίος όνος, που είχε ανταμειφθεί σωστά, ήταν ευδιάθετος, με υψηλό ηθικό και ρίχτηκε στη δουλειά. Οι άλλοι όνοι είχαν καταλάβει και πέσει σε περίσκεψη: σκέφτονταν πως θα κερδίσουν περισσότερα καρότα. Ο αγωγιάτης είχε καρότα αλλά δεν τα έδινε αν δεν τα άξιζες!

ΔΙΔΑΓΜΑ:

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ - ΡΟΛΩΝ

Οι παρακάτω προτάσεις μπορεί να είναι χρήσιμες εάν επιθυμείτε να βελτιώσετε την ατομική σας απόδοση στις ηγετικές σας ικανότητες. Η λίστα έχει σχεδιαστεί σαν ένα ερέθισμα-σκέψης, ή ένα συμπλήρωμα στα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε αυτή καθεαυτή την έρευνα διοικητικών ικανοτήτων. Η λίστα αυτή δεν φτιάχτηκε για να χρησιμοποιηθεί ολόκληρη όπως είναι. Μόνο μια ή δυο από τις προτάσεις μπορεί να είναι σχετικές με τη δική σας δουλειά, όμως οι υπόλοιπες ίσως αποτελέσουν έναυσμα για καινούριες δημιουργικές ιδέες. Καθώς διαμορφώνετε το πλάνο της προσωπικής σας βελτίωσης, βρείτε τρόπους για να εφαρμόσετε αυτές τις προτάσεις στα πλαίσια του διοικητικού σας ρόλου.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

1. Εξηγείστε σε κάθε νεοεισερχόμενο τους κανόνες του παιχνιδιού.
2. Υπενθυμίστε σε τακτά χρονικά διαστήματα τις πολιτικές, τους βασικούς κανόνες, τις αξίες στους υπαλλήλους.
3. Κάνετε γνωστό σε όλους για πια πράγματα θα τους επιπλήττετε.
4. Κάνετε σαφή σε όλους τα τυπικά και άτυπα κριτήρια αξιολόγησής τους.
5. Συναντήστε κάθε εργαζόμενο προσωπικά, μόλις έρχονται για πρώτη φορά στη μονάδα σας, με σκοπό να ξεκαθαρίσετε τις προσδοκίες σας από αυτούς και να απαντήσετε σε ερωτήσεις τους.
6. Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε εκδηλώσεις προσανατολισμού που αναφέρονται στις παραδόσεις, τις αξίες, το όραμα και τις στρατηγικές του οργανισμού σας. Συμπεριλάβετε και ανώτερα στελέχη και συναδέλφους σας σε αυτές τις εκδηλώσεις.
7. Σχεδιάστε ένα στάνταρτ σερ από διαδικασίες και πολιτικές που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ξέρουν πώς γίνεται η δουλειά στη μονάδα σας. Φροντίστε ώστε όλοι να έχουν ένα αντίγραφο.
8. Βοηθήστε τους εργαζόμενους να έρθουν σε επαφή με καινούριες προοπτικές, μέσω της συμμετοχής τους σε δια-λειτουργικές και διατμηματικές ομάδες.
9. Φροντίστε ώστε οι υφιστάμενοί σας να έχουν όλη την πληροφόρηση που χρειάζονται για να επιτύχουν. Κρατήστε τους ενήμερους σχετικά με το τι συμβαίνει στον οργανισμό. Δώστε τους τις σχετικές πληροφορίες ακόμα και αν δεν τις έχουν ζητήσει (όπως ένα άρθρο επιστημονικού περιοδικού, ένα σημείωμα, ένα απόκομμα εφημερίδας, κάποια στοιχεία μέτρησης της απόδοσης).
10. Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι εργαζόμενοι ξέρουν γιατί κάνουν ότι κάνουν, πώς αυτό ταιριάζει στη γενικότερη εικόνα και τι αντίκτυπο θα έχει τελικά στους πελάτες.
11. Φροντίστε (μέσω επικοινωνίας, παραδείγματα κ.λ.π.) ώστε όλοι οι άνθρωποι της μονάδας σας να έχουν κατανοήσει και ενστερνιστεί το σκοπό (purpose) και τις θεμελιώδεις αξίες (core values) του οργανισμού.
12. Ελέγξτε αν οι αποφάσεις, οι ενέργειες και οι συμπεριφορές των ανθρώπων της μονάδας σας να είναι συμβατές και συνεπείς με το σκοπό (purpose) και τις θεμελιώδεις αξίες (core values) του οργανισμού.
13. Φροντίστε πάντα οι αποφάσεις του και συμπεριφορές σας να είναι συμβατές και συνεπείς με το σκοπό (purpose) και τις θεμελιώδεις αξίες (core values) του οργανισμού.
14. Διαμορφώστε και διατηρείστε στη μονάδα σας μια ισχυρή κουλτούρα (“κάτι σαν θρησκεία”) που κάνει όλους τους εργαζομένους να κάνουν τα σωστά πράγματα

- από μόνοι τους σωστά (πειθαρχημένοι άνθρωποι, πειθαρχημένη σκέψη, πειθαρχημένη δράση) και να θέλουν να παραμείνουν σε αυτή.
15. Αλλάζετε συστηματικά την κουλτούρα της μονάδας σας ώστε να ανταποκρίνεται σε νέα δεδομένα (αλλαγές στη πρακτική στους επιχειρησιακούς στόχους, στις δραστηριότητες, την τεχνολογία, το περιβάλλον, τους πελάτες κ.λ.π.) του οργανισμού και της ίδιας.
 16. Κάνετε συμβολικές ενέργειες, (π.χ. τελετές, βραβεία, τιμωρίες) επικοινωνιακές και εκπαιδευτικές δράσεις στη μονάδα σας οι οποίες ενισχύουν την επιθυμητή κουλτούρα.
 17. Κάνετε σαφές στους ανθρώπους της μονάδας σας ότι η αξιολόγηση, οι ανταμοιβές και η εξέλιξη τους εκτός των αξιών εξαρτώνται και από το πόσο εκφράζουν στην πράξη την κουλτούρα της μονάδας και του οργανισμού.
 18. Με τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές σας δώστε χειροπιαστά παραδείγματα στους συνεργάτες σας σχετικά με το περιεχόμενο και τη σπουδαιότητα της κουλτούρας της μονάδας και του οργανισμού.
 19. Να είστε αυστηροί με αποφάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων της μονάδας που δεν είναι συμβατές με την κουλτούρα του οργανισμού και της μονάδας.
 20. Φροντίστε οι δομές, οι διαδικασίες και τα συστήματα της μονάδας σας να ενισχύουν την επιθυμητή κουλτούρα.
 21. Περάστε σε όλους τους συνεργάτες σας την έννοια της προστιθέμενης αξίας για κάθε ενέργεια ή απόφαση.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΟΥ

1. Προγραμματίζετε και συμφωνείτε με τους συνεργάτες σας σαφείς προτεραιότητες, στόχους – αποτελέσματα και εργασίες που πρέπει να υλοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρόνο (π.χ. μέρα, βδομάδα, μήνα, τρίμηνο, έτος).
2. Συστηματικά ελέγχετε την υλοποίηση των αποφάσεων, εργασιών και αποτελεσμάτων της μονάδας σας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. μέρα, βδομάδα, μήνα, τρίμηνο) και όταν υπάρχουν αποκλίσεις από τα προγραμματισμένα κάνει έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες.
3. Χρησιμοποιείτε ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης - δεικτών που με συνέπεια παρακολουθείτε και ελέγχετε την εξέλιξη των εργασιών και τα αποτελέσματα της μονάδας σας.
4. Παρακολουθείτε συστηματικά την εξέλιξη των οικονομικών αποτελεσμάτων της μονάδας (π.χ. έσοδα, κόστη, παραγωγή, κέρδη) με βάση τον προϋπολογισμό και όταν υπάρχουν αποκλίσεις κάνετε έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες.
5. Χρησιμοποιείτε ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου που διασφαλίζει την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων της μονάδας σας.
6. Αντιμετωπίζετε έγκαιρα και αποφασιστικά τα προβλήματα που δημιουργούνται στη λειτουργία και την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου στη μονάδα σας.
7. Υλοποιείτε με σωστό προγραμματισμό (προτεραιότητες, διαχείριση χρόνου) τις εργασίες που πρέπει ο ίδιος να εκτελέσει σε συγκεκριμένο χρόνο (μέρα, βδομάδα, μήνα κ.λ.π.)
8. Ζητάτε εντατική, σκληρή δουλειά, υψηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικές επιδόσεις από τους συνεργάτες σας.
9. Εξασφαλίζετε την οργάνωση στις διαδικασίες, τις μεθόδους και τα μέσα (π.χ. υλικά, τεχνολογία,) που πρέπει ώστε η μονάδα σας να επιτυγχάνει υψηλή παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα.

10. Φροντίζετε να υπάρχουν στην μονάδα σας οι διαδικασίες και νοοτροπίες που απαιτούνται ώστε να λαμβάνονται και να υλοποιούνται αποφάσεις έγκαιρα και με αποτελεσματικό τρόπο.
11. Κατά την επίσημη αξιολόγηση των συνεργατών σας δώστε έμφαση στους στόχους και τα αποτελέσματα.
12. Συνδέστε άμεσα τις ανταμοιβές με την επίτευξη των αποτελεσμάτων.
13. Κρατάτε ατζέντα για κάθε μέρα και για κάθε εβδομάδα.
14. Χρησιμοποιείτε και τηρήστε προθεσμίες - χρονοπρογράμματα.
15. Καθιερώστε ένα σύστημα παρακολούθησης που θα σας επιτρέψει να γνωρίζετε πώς αποδίδει η μονάδα σας κάθε μέρα ως προς τους κρίσιμους δείκτες απόδοσης (critical performance indicators).
16. Καθιερώστε ένα πρόγραμμα για όλους τους κρίσιμους πόρους (π.χ. χρήματα, χρόνο, έργα, ειδικότητες). Βρείτε τρόπους με τους οποίους κάθε ένας κρίσιμος πόρος να τοποθετείται και να ξοδεύεται αποτελεσματικά.
17. Αναλύστε κριτικά τις βασικές αναφορές οι οποίες προέρχονται από τη μονάδα σας και απευθύνονται σε αυτή, ώστε να διαπιστώσετε πόσο ακριβείς και χρήσιμες είναι.
18. Χρησιμοποιήστε ένα λογικό, βήμα -προς - βήμα σύστημα για να ορίσετε, και να αναλύσετε προβλήματα στη μονάδα σας. Για παράδειγμα, (1) ορίστε πλήρως το πρόβλημα, (2) αναγνωρίστε τη ρίζα (αιτίες) του προβλήματος, (3) βρείτε εναλλακτικές λύσεις, (4) αναλύστε την αξία κάθε λύσης, (5) επιλέξτε την καλύτερη λύση και (6) εφαρμόστε τη λύση. Δημοσιοποιήστε τη διαδικασία (οποιαδήποτε κι αν χρησιμοποιήσατε) και βεβαιωθείτε ότι ακολουθείται σε όλο τον οργανισμό.
19. Ξεκαθαρίστε τους συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν από τον οργανισμό. Αναγνωρίστε τα συγκεκριμένα μέτρα που θα καθορίσουν την επιτυχία.
20. Κάντε δύσκολες ερωτήσεις σε αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την απόδοση. Ρωτήστε «γιατί» τουλάχιστον πέντε φορές όταν καθορίζετε τους λόγους εφαρμογής συγκεκριμένων προτάσεων. Καθορίστε τις βασικές υποθέσεις που πρέπει να γίνουν. Τι πληροφόρηση θα χρειαζόσασταν για να είστε σίγουρος/ η ότι οι προτάσεις είναι σωστές; Ψάξτε να βρείτε την αναγκαία πληροφόρηση.
21. Αντιμετωπίστε τα προβλήματα έγκαιρα – πριν συμβούν.
22. Αναζητείστε τα αίτια όχι μόνο τα συμπτώματα των προβλημάτων.
23. Για κάθε πρόβλημα βρείτε περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.
24. Κρατήστε προσωπικό ημερολόγιο και ένα ιστορικό του οργανισμού. Καταγράψτε σημαντικά γεγονότα, σκέψεις, μαθήματα που πήρατε, βελτιώσεις και επιτυχίες, καθώς και κρίσιμους δείκτες απόδοσης.
25. Σχεδιάστε διαγράμματα ροής διαδικασιών για όλες τις διαδικασίες-κλειδιά στον οργανισμό σας. Βάλτε όλους όσους ασχολούνται με αυτές τις διαδικασίες να αναλύσουν τυχόν επικαλύψεις, εργασία μη-προστιθέμενης αξίας (non-value-added work), εμπόδια για την επιτυχία, και αναγκαίες βελτιώσεις.
26. Βεβαιωθείτε ότι έχετε αρχεία για όλους τους αξιολογούς υπαλλήλους, τους πόρους και τους ειδικούς που είναι διαθέσιμοι στη μονάδα σας. Καθορίστε τα ισχυρά και τα ασθενή σημεία καθενός από τους υπαλλήλους σας.
27. Καθορίστε αρχή και τέλος για κάθε τι που αναθέτετε μέσα στον οργανισμό. Φτιάξτε ένα αρχείο που θα καθορίζει πότε θα δίνονται υπενθυμίσεις, πότε πρέπει να παραδοθούν τα αποτελέσματα, πότε πρέπει να παραδοθούν οι αναφορές προόδου ενός έργου, κτλ.
28. Να είστε προσεκτικός/ ή όταν εφαρμόζετε τις αρχές για αποτελεσματικές συναντήσεις. Για παράδειγμα, πάντοτε να έχετε ατζέντα, να είστε ξεκαθαρισμένος/ η σχετικά με τους στόχους της συνάντησης, να αρχίζετε και να

τελειώνετε στην ώρα σας, να ζητάτε από κάθε συμμετέχοντα να είναι προετοιμασμένος/ η, να παρέχετε σημαντική πληροφόρηση εκ των προτέρων, να κρατάτε το θέμα της συνάντησης μέσα στα πλαίσια που καθορίστηκαν από τους στόχους της, και στο τέλος της συνάντησης να ανακεφαλαιώνετε τα βήματα δράσης καθώς και τις συμφωνίες που έγιναν.

29. Να φτιάχνετε μια λίστα με το «τι πρέπει να κάνω» για κάθε μέρα. Κάθε μέρα φέρτε σε πέρας και ολοκληρώστε πλήρως ένα τουλάχιστον έργο.
30. Ξεχωρίστε τα επείγοντα από τα σημαντικά έργα. Βάλτε τα σε σειρά προτεραιότητας, έτσι ώστε τα επείγοντα και σημαντικά να είναι τα πρώτα, τα σημαντικά αλλά όχι επείγοντα μετά και τα επείγοντα αλλά όχι σημαντικά τρίτα.
31. Καθορίστε το 20% των έργων που παράγουν το 80% των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Ο νόμος του Pareto). Καθορίστε τα συγκεκριμένα μέτρα επιτυχίας για τα έργα αυτά. Δώστε τους την υψηλότερη προτεραιότητα. Αναθέστε τα στους πιο ικανούς.
32. Παρακολουθήστε τον τρόπο χρήσης του χρόνου στον οργανισμό, αλλά και από εσάς τους ίδιους. Πώς ξοδεύετε το χρόνο σας κάθε μέρα; Πώς χρησιμοποιείται ο χρόνος από τον οργανισμό σας κάθε μέρα; Καθορίστε τι πρέπει να γίνει πιο γρήγορα.
33. Κάντε όλες τις σύντομες συναντήσεις μένοντας όρθιος/ α, ώστε να διασφαλίσετε ότι θα παραμείνουν σύντομες. Βάλτε ένα χρονικό όριο και γνωστοποιήστε την ατζέντα πριν από τη συνάντηση, ακόμα και για τις ανεπίσημες συναντήσεις. Κρατήστε πρακτικά και κάντε follow-up meetings μετά από όλες τις συναντήσεις στις οποίες πάρθηκαν αποφάσεις.
34. Επιμείνετε ώστε οι υφιστάμενοι να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα, αντί μόνο να ανακοινώνουν τα προβλήματα. Αποφύγετε την από κάτω προς τα πάνω ανάθεση καθηκόντων.
35. Καθορίστε το ποσό της πρωτοβουλίας που θέλετε να δείχνουν οι υφιστάμενοί σας όταν αναλαμβάνουν τα καθήκοντα που τους ανατίθενται: (1) να περιμένουν να τους πουν τι να κάνουν, και μετά να ενεργούν, (2) να ρωτούν ποια ενέργεια πρέπει να γίνει και να την κάνουν, (3) να προτείνουν οι ίδιοι έναν εναλλακτικό τρόπο δράσης, (4) να δίνουν αναφορά μετά την ολοκλήρωση των ενεργειών τους, (5) να δρουν ανεξάρτητα, χωρίς να χρειάζεται να δίνουν ειδική αναφορά.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

1. Βεβαιωθείτε ότι η ροή των εργασιών είναι αποτελεσματική και συντονισμένη.
2. Περάστε στους συνεργάτες το πνεύμα της ομάδας και της αλληλοϋποστήριξης.
3. Κάντε τακτικές συναντήσεις με πελάτες και προμηθευτές. Συντονίστε τα χρονοδιαγράμματα, τη ροή εργασίας, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους.
4. Διοικήστε «περπατώντας τριγύρω» (manage by walking around). Να είστε προσιτός και ορατός από τους δικούς σας ανθρώπους και από εκείνους που πρέπει να συντονίσετε διαλειτουργικά.
5. Διευκολύνετε την διαλειτουργική συνεργασία στη μονάδα σας σχηματίζοντας ομάδες δράσης (task forces). Προσκαλέστε μέλη άλλων λειτουργιών στις συναντήσεις για να διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών με συναδέλφους τους από διαφορετικές λειτουργίες, και ζητήστε πληροφόρηση και παρουσιάσεις στη μονάδα σας από μέλη άλλων μονάδων κτλ.
6. Όταν φτάνει στη μονάδα σας πολύπλοκη πληροφόρηση (π.χ. τεχνική πληροφόρηση, προβλέψεις, προϋπολογισμοί), ερμηνεύστε τη και μοιραστείτε τη με όσους διοικείτε.

7. Φτιάξτε μια λίστα των ομάδων ενδιαφερομένων (Stakeholders) για τη μονάδα σας για όλες τις κύριες δραστηριότητες: προμηθευτές, παροχής υπηρεσιών, πελάτες, πολιτικά ενεργές ομάδες κτλ. Βεβαιωθείτε ότι αυτές οι ομάδες είναι ενημερωμένες, ότι επικοινωνείτε μαζί τους σε τακτά χρονικά διαστήματα για χρήσιμη πληροφόρηση και τους ρωτάτε για τις προσδοκίες τους.
8. Επιβεβαιώστε ότι όλη η απαραίτητη πληροφόρηση μοιράζεται με άτομα μέσα στον οργανισμό, καθώς και με άτομα εκτός του οργανισμού με τα οποία αλληλεπιδράτε. Για να διασφαλίσετε καλό συντονισμό, χωρίς προβλήματα, αποφύγετε να φέρετε προ εκπλήξεων άλλες μονάδες ή άτομα με πληροφόρηση την οποία θα έπρεπε να τους είχαν δώσει νωρίτερα.
9. Ξεκαθαρίστε ποια πληροφόρηση χρειάζεστε από τα άλλα άτομα ή τις άλλες μονάδες με τις οποίες συνεργάζεστε.
10. Καθιερώστε τακτικές συναντήσεις για να μπορείτε να συντονίζετε καλύτερα τους ανθρώπους που δεν ανήκουν στη μονάδα σας. Κάντε το σε τακτική βάση και όχι μόνο σε περιόδους κρίσεων.
11. Διασφαλίστε την ποιότητα διαιρώντας τη δουλειά και αναθέτοντάς τη σε διατμηματικές ομάδες και ομάδες που αποτελούνται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές μονάδες. Η ποσότητα της δουλειάς πρέπει να ανατίθεται δίκαια και με διαφανείς διαδικασίες, καθώς και να καθορίζονται οι τελικοί στόχοι και οι ανάγκες σε πόρους.
12. Παρακολουθείστε πόσο καλή επικοινωνία υπάρχει προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζόντια στον οργανισμό σας. Πόσο επιδρούν διάφορα φίλτρα στην πληροφόρηση και από ποιους; Μπορούν τα μηνύματα να φτάνουν στον προορισμό τους χωρίς εμπόδια; Προσπαθήστε ώστε να αφαιρέσετε τα εμπόδια από τα κανάλια επικοινωνίας.
13. Δημιουργείστε χάρτες διαδικασιών για κάθε διαδικασία-κλειδί στη μονάδα σας. Προσέξτε ιδιαίτερα αυτές που ξεπερνούν τα όρια του οργανισμού, δηλαδή, αυτές που πρέπει να συντονιστούν με άλλες μονάδες ή άλλα ιεραρχικά επίπεδα. Χρησιμοποιήστε αυτούς τους χάρτες για να αναγνωρίσετε περιοχές αλληλοκάλυψης, αναγκαίες ροές πληροφοριών και τα άτομα που πρέπει να αναμειχθούν στις διαδικασίες αυτές.
14. Χρησιμοποιείτε τις αρχές της αποτελεσματικής ανάθεσης καθηκόντων και της ενδυνάμωσης (empowerment). Για παράδειγμα, αναθέστε με ξεκάθαρο τρόπο, καθιερώστε ισοτιμία μεταξύ εξουσίας και ευθύνης, επιτρέψτε τη συμμετοχή άλλων στα καθήκοντα που έχετε αναθέσει, δουλέψτε μέσα στην καθορισμένη δομή, παρέχετε υποστήριξη για τα έργα που έχετε αναθέσει, επικεντρώστε την προσοχή σας σε αυτούς που έχουν ευθύνη για τα αποτελέσματα και συνεχίστε την ανάθεση καθηκόντων με συνέπεια.
15. Να είστε προσεκτικός/ ή όταν εφαρμόζετε τις αρχές για αποτελεσματικές συναντήσεις. Για παράδειγμα, πάντοτε να έχετε ατζέντα, να είστε ξεκαθαρισμένος/ η σχετικά με τους στόχους της συνάντησης, να αρχίζετε και να τελειώνετε στην ώρα σας, να ζητάτε από κάθε συμμετέχοντα να είναι προετοιμασμένος/ η, να παρέχετε σημαντική πληροφόρηση εκ των προτέρων, να κρατάτε το θέμα της συνάντησης μέσα στα πλαίσια που καθορίστηκαν από τους στόχους της, και στο τέλος της συνάντησης να ανακεφαλαιώνετε τα βήματα δράσης καθώς και τις συμφωνίες που έγιναν.
16. Κάνετε τους συνεργάτες σας να έχουν σαφή εικόνα για το πώς η δουλειά τους συσχετίζεται με τη δουλειά των υπολοίπων στον οργανισμό.
17. Καθημερινά μεταδώστε την πληροφόρηση που απαιτείται και όπου απαιτείται – για να διευκολύνει το συντονισμό.
18. Διατηρείστε ένα τυπικό σύστημα συλλογής και απαντήσεων σε πληροφορίες που προέρχονται από άλλες μονάδες του οργανισμού εκτός της δικής σας.

19. Συντονίστε αποτελεσματικά τις δραστηριότητες σας με τους managers των άλλων μονάδων του οργανισμού.
20. Κάνετε τους συνεργάτες σας, τους ανθρώπους της μονάδας σας να συνεργάζονται αποτελεσματικά και χωρίς στεγανά με τις άλλες μονάδες του οργανισμού.
21. Κάνετε σαφές στους συνεργάτες σας το πώς συνδέονται οι στόχοι τους με τους στόχους της ευρύτερης οργανωτικής μονάδας και του οργανισμού.
22. Εξασφαλίστε στη μονάδα σας τη τήρηση των πολιτικών του οργανισμού και την αποτελεσματική χρήση των οριζόντιων διαδικασιών – διεργασιών στις οποίες εμπλέκονται και άλλες μονάδες του οργανισμού.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η σιγουριά της απασχόλησης, το όνομα της Εταιρείας είναι σημαντικά αλλά δεν επαρκούν για να κάνουν τους συνεργάτες σας να δώσουν τον καλλίτερο τους εαυτό στη δουλειά. Συνεπώς ένας από τους κύριους ρόλους σας είναι και η παρακίνηση – ενεργοποίηση τους. Πρακτικοί τρόποι για να το πετύχετε είναι:

1. Κάνετε σαφές στον κάθε σας συνεργάτη ότι η εξέλιξη των οικονομικών αμοιβών του, το περιεχόμενο της δουλειάς – υπευθυνότητων του, της ανάπτυξης του θα εξαρτηθεί από τις επιδόσεις του στους συγκεκριμένους τομείς που του έχετε ορίσει.
2. Θέστε ατομικούς και ομαδικούς στόχους στους συνεργάτες σας και συνδέστετε με συγκεκριμένες οικονομικές ή μη οικονομικές, άμεσες ή έμμεσες ανταμοιβές. Οι στόχοι πρέπει να είναι:
 - Συγκεκριμένοι, ποσοτικά ή ποιοτικά μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι.
 - Προκλητικοί – αισιόδοξοι.
 - Εναρμονίσιμοι (όχι αντιφατικοί μεταξύ τους και με τους στόχους της Εταιρείας).
 - Συμφωνημένοι από τους συνεργάτες σας.
 - Υλοποιήσιμοι – ρεαλιστικοί.
3. Αναγνωρίστε τις εξαιρετικές προσπάθειες και τις εξαιρετικές επιδόσεις σας (ατομικά και ομαδικά) όχι μόνο τυπικά (π.χ. μέσω της αξιολόγησης, bonus, τυπικών επαίνων κ.λ.π.) αλλά και στη καθημερινότητα μέσω της συμπεριφοράς σας όπως θετικό feedback (π.χ. «Χειριστήκατε πολύ έξυπνα αυτόν το δύσκολο πελάτη»), έκφραση της ικανοποίησής σας (π.χ. «Ευχαριστώ», «μπράβο»), εκδήλωση της εκτίμησής σας κ.λ.π.
4. Γιορτάστε σημαντικά επιτεύγματα της μονάδας και των συνεργατών σας.
5. Δώστε συνεχή και άμεσα αναπληροφόρηση (feedback) στους συνεργάτες σας για τα θετικά και τα αρνητικά τους στη δουλειά.
6. Δώστε το αρνητικό feedback (κριτική) άμεσα και με δημιουργικό τρόπο, δηλαδή σε καλό κλίμα και γνήσιο ενδιαφέρον για βελτίωση του συνεργάτη, τεκμηριωμένο, για συγκεκριμένη ενέργεια, συμπεριφορά ή αποτέλεσμα και οδηγίες για βελτίωση.
7. Μάθετε στους συνεργάτες σας να αναγνωρίζει ο ένας τη δουλειά και τη συμβολή του άλλου.
8. Να εξηγήσετε στους συνεργάτες της συνέπειες τις δουλειάς τους για την οργανωτική μονάδα και την εταιρεία ώστε να αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της (σπάω πέτρες – κτίζω εκκλησία). Δώστε τους να καταλάβουν ότι έχουν

επίδραση στα τελικά αποτελέσματα και την πορεία της μονάδας. Κάντε τους να αισθανθούν το νόημα της δουλειάς.

9. Βρέστε ευκαιρίες να αυξάνετε την αυτο-εκτίμηση των συνεργατών σας τονίζοντας τα θετικά τους χωρίς όμως υπερβολές και δημιουργία ψευδαισθήσεων, υπεροψίας κ.λ.π.
10. Επιβραβεύστε – επαινέστε προσωπικά και δημοσίως (για κάτι πολύ σημαντικό) της εξαιρετικές επιδόσεις.
11. Αναφέρετε στους ανώτερους σας εξαιρετικές επιδόσεις των συνεργατών σας (για κάτι πολύ σημαντικό) και κάντε το γνωστό στους ίδιους.
12. Εκτός από το σύστημα αμοιβών – επιβράβευσης της Εταιρείας χρησιμοποιείτε και δικά σας μέσα (π.χ. κάρτες, μικρά δωράκια, ώρες αδειάς). Μη ξεχνάτε ότι οι συμβολικές «χειρονομίες - αμοιβές» έχουν μεγάλη αξία.
13. Δώστε δουλειές και αναθέσεις (όταν είναι εφικτό) στους συνεργάτες σας παράλληλα με τις κύριες ευθύνες τους ώστε να σπάξει η ρουτίνα και να αναπτύσσονται.
14. Σχεδιάστε τις θέσεις εργασίας ώστε να αυξάνετε τη ποικιλία των δουλειών (όσο το επιτρέπει βέβαια η οργάνωση και η εξειδίκευση). Επίσης χρησιμοποιείτε την εναλλαγή θέσεων (job rotation) όταν είναι εφικτό.
15. Δώστε όσο γίνεται ολόκληρες δουλειές.
16. Δώστε ελευθερία πρωτοβουλιών και συμμετοχή στους συνεργάτες σας. Ζήτατε τη γνώμη τους και ενθαρρύνετε να σας κάνουν προτάσεις.
17. Κάντε τους να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν την γνώμη τους ακόμη και αν διαφωνούν μαζί σας.
18. Γνωρίστε το χαρακτήρα του κάθε συνεργάτη σας (π.χ. προωθητικός, διευκολυντής, κυριαρχικός, αναλυτικός), τις ανάγκες που τον κινητοποιούν περισσότερο (π.χ. αναγνώριση, σχέσεις, επίτευγμα, σιγουριά) και προσαρμόστε εξατομικεύστε τα κίνητρα σας σε αυτόν. Δώστε δηλαδή ανταμοιβές (υλικές και μη υλικές) ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε συνεργάτη σας.
19. Δώστε στους συνεργάτες σας τις πληροφορίες που χρειάζεται ώστε να αισθάνονται υπεύθυνοι και να κατανοούν «τι πρέπει, γιατί πρέπει και πως πρέπει να κάνουν».
20. Ενισχύστε την αυτοπεποίθηση των συνεργατών σας δίνοντας τους να κάνουν πράγματα που μπορούν, μαθαίνοντας τους, υποστηρίζοντάς τους.
21. Να τονίζετε στους συνεργάτες σας ότι η επαγγελματική τους εξέλιξη θα εξαρτηθεί άμεσα από τις επιδόσεις τους.
22. Να ενισχύετε συνεχώς την προσδοκία των συνεργατών σας ότι «αν προσπαθούν θα αποδίδουν και αν αποδίδουν θα ανταμείβονται ανάλογα».
23. Δείξτε στους συνεργάτες σας ότι νοιάζεστε – το γνήσιο ενδιαφέρον σας για αυτούς. Δώστε τους να καταλάβουν το ότι η αυστηρότητα στην δουλειά δεν σημαίνει ότι δεν τους αγαπάτε – νοιάζεστε για αυτούς. Ρωτήστε τους για τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα, το πώς αισθάνονται. Μπείτε στη θέση τους και δείξτε το.
24. Ενισχύστε συνεχώς το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης του κάθε συνεργάτη αξιολογώντας αντικειμενικά της επιδόσεις, τη συμπεριφορά του και δίνοντας ανάλογες ανταμοιβές (υλικές και μη υλικές). Αυτό ασφαλώς απαιτεί να είναι γνωστά τα standards, τα κριτήρια, οι «κανόνες του παιχνιδιού» και να υπάρχει διαφάνεια, συνέπεια, ακεραιότητα.
25. Μην αναθέτετε δουλειές που δεν μπορεί να κάνει κάποιος συνεργάτης σας, μην επιπλήττεται τα λάθη που έγιναν μετά από σοβαρή σκέψη και προσπάθεια, μη είστε ασυνεπείς, μην είστε ασαφείς.

26. Να επιπλήττεται αμέσως τις αρνητικές συμπεριφορές με τους συγκεκριμένους κανόνες που πρέπει (όχι δημόσια, ποτέ τη προσωπικότητα, τεκμηριωμένα, χωρίς θυμό).
27. Αναγνωρίστε και γιορτάστε τις μικρές νίκες.
28. Εφαρμόστε την πειθαρχία με συνέπεια και δικαιοσύνη, αλλά πάντοτε να τη χρησιμοποιείτε ως μια άσκηση εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Να επιβάλλετε πειθαρχία με βάση την απόδοση στην εργασία σε σχέση με κάποιο στάνταρτ. Ποτέ να μην επιβάλλετε την πειθαρχία με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά κάποιου, με βάση χαρακτηριστικά που δεν ελέγχονται και δεν αλλάζουν (π.χ. ηλικία, φύλο) και ποτέ δημόσια. Βεβαιωθείτε ότι δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στο μάθημα που πρέπει να πάρει κάποιος από τα λάθη του, παρά στο λάθος αυτό καθεαυτό.
29. Ενθαρρύνετε το κλίμα και τη νοοτροπία της άμιλλας για υψηλές επιδόσεις και την επίτευξη στόχων ανάμεσα στους ανθρώπους σας, έτσι ώστε ο ένας να πιέζει τον άλλον για να γίνουν όλοι πιο παραγωγικοί. Δοκιμάστε εσωτερικούς διαγωνισμούς. Βεβαιωθείτε ότι αυτοί θα εστιάζουν πάντα στους στόχους του οργανισμού, ότι δεν θα πάρουν προσωπικό χαρακτήρα και ότι θα διασφαλίζουν την ισοτιμία και τη δικαιοσύνη.
30. Μειώστε όλη την ασάφεια σχετικά με το «πού» θέλετε τον οργανισμό να κατευθυνθεί και το «γιατί». Να είστε συγκεκριμένος/ η και απόλυτος/ η όταν εκφράζετε το όραμά σας.
31. Ρωτήστε τους υφισταμένους σας τακτικά: «Πώς πάει η δουλειά σου;», «Τι είναι αυτό που σου αρέσει περισσότερο και τι λιγότερο;», «Πώς μπορώ να σε βοηθήσω να πετύχεις;», «Τι μπορεί να βελτιωθεί στον οργανισμό μας;»
32. Διοικήστε «περπατώντας τριγύρω» (manage by walking around). Να είστε προσιτός/ ή και ορατός/ ή από τους δικούς σας ανθρώπους.
33. Βεβαιωθείτε ότι η δουλειά που έχετε αναθέσει στους υφισταμένους σας: (1) χρειάζεται ποικιλία ικανοτήτων, (2) είναι ολοκληρωμένο έργο, (3) είναι σημαντικό έργο για τον οργανισμό, (4) έχει αυτονομία και (5) δίνει τη δυνατότητα επαναπληροφόρησης (feedback) σχετικά με τα αποτελέσματα.
34. Βρείτε τρόπους για να φέρετε τους ανθρώπους στο προσκήνιο. Δώστε τους ευκαιρίες για να κάνουν παρουσιάσεις, να οργανώνουν συναντήσεις, να αναλαμβάνουν καθήκοντα που θα τους κάνουν ορατούς στον οργανισμό.
35. Βελτιώστε τη δύναμη των ανθρώπων σας: (1) βοηθώντας τους αποκτήσουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε σημαντική πληροφόρηση την οποία χρειάζονται, (2) αυξάνοντας την ευελιξία τους και την άνεσή τους να πάρουν αποφάσεις στη δουλειά, (3) βοηθώντας τους να γίνουν περισσότερο ορατοί μέσα στον οργανισμό, και (4) να βλέπουν πιο καθαρά τη σχέση που έχουν τα αποτελέσματα που παράγουν με τη υπόλοιπη λειτουργία του οργανισμού.
36. Εκφράστε την εμπιστοσύνη σας στις ικανότητες των υφισταμένων σας. Όταν παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα έλλειψης ικανοτήτων, προσπαθήστε να καθοδηγήσετε και να συμβουλευστείτε.
37. Κάνετε τους συνεργάτες να αισθάνονται ευθύνη για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους, δείχνοντας του ότι οι ίδιοι μπορούν να τα προσδιορίσουν και θα έχουν το «μπράβο» ή την «κριτική».
38. Θεσμοθετήστε συμβολικά βραβεία για κρίσιμες περιοχές επιδόσεων (π.χ. μείωση κόστους, αύξηση κερδοφορίας, αύξηση νέων πελατών κ.λ.π.).
39. Γιορτάστε την επιτυχία. Ο Vince Lombardi ρώτησε κάποτε: “Εάν η νίκη δεν είναι σημαντική, τότε γιατί κρατάμε σκορ;” Περάστε στους ανθρώπους σας έναν αέρα νίκης, με τον να γιορτάζετε όλες τις επιτυχίες με ενθουσιασμό, ακόμα και τις μικρές.

40. Ελαχιστοποιήστε το χρονικό διάστημα ανάμεσα στην απόδοση των ανθρώπων σας και την ενημέρωσή τους σχετικά με την απόδοση αυτή (feedback). Η άμεση αναγνώριση είναι πολύ πιο αποτελεσματική από μια καθυστερημένη αμοιβή.
41. Κάντε μια συνάντηση με τους συνεργάτες σας για να επανεξετάσετε το νόημα του feedback που λάβατε από το ερωτηματολόγιο αποτελεσματικού μάντζερ.
42. Θέτετε φιλόδοξους – προκλητικούς στόχους που παρακινούν τους συνεργάτες σας για επιδόσεις υψηλότερες από τα στάνταρντς (και αυτές του ανταγωνισμού).
43. Αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε ανεπιφύλακτα την εξαιρετική προσπάθεια και επίδοση του κάθε συνεργάτη σας.
44. Αξιοποιείτε πλήρως τα συστήματα και τις πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (προσλήψεων, αξιολόγησης, αμοιβών – κινήτρων κ.λ.π.) του Οργανισμού ώστε να επιτυγχάνει τη μέγιστη δυνατή διάθεση για απόδοση και τη συναισθηματική δέσμευση στο οργανισμό των ανθρώπων της μονάδας σας.
45. Συστηματικά προσπαθείτε να διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο την αυτοεκτίμηση των συνεργατών σας.
46. Τονίζετε στους συνεργάτες σας τη σημαντικότητα της δουλειάς τους κάνοντας σε αυτούς φανερές τις συνέπειες των αποτελεσμάτων τους για την επιτυχία της μονάδας και του οργανισμού.
47. Συνδέετε τους στόχους των συνεργατών σας με το όραμα της μονάδας και του οργανισμού ώστε να του εμπνεύσετε και να τους παρακινήσετε για υψηλές επιδόσεις (υψηλότερες του ανταγωνισμού).
48. Με τις αποφάσεις και τις πράξεις σας κάνετε φανερή στους συνεργάτες σας τη σύνδεση των επιδόσεων τους με τις υλικές και ηθικές ανταμοιβές και την επαγγελματική τους εξέλιξη στον οργανισμό.
49. Δημιουργήστε ένα περιβάλλον στη μονάδα σας που δίνει τη δυνατότητα συμμετοχής και ελευθερίας πρωτοβουλιών στους συνεργάτες σας.
50. Διατηρείτε ένα κλίμα στη μονάδα σας που κάνει τους συνεργάτες σας να δουλεύουν ευχάριστα, με κέφι και ενθουσιασμό και να θέλουν να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις από αυτές του ανταγωνισμού.
51. Προσπαθείτε με τις αποφάσεις και τις πράξεις σας να διατηρείτε στους συνεργάτες του ένα αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης από αυτόν και τον οργανισμό.
52. Τουλάχιστον μια φορά κάθε μέρα, δώστε έπαινο και εκφράστε την εκτίμησή σας σε αυτούς με τους οποίους δουλεύετε.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

1. Καθιερώστε μια διαδικασία εκτίμησης των αναγκών και προσδοκιών των πελατών σας, μέσα και έξω από τη μονάδα σας. Να συγκεντρώνετε δεδομένα σε συνεχή βάση, όχι μόνο μια φορά. Επειδή οι προσδοκίες συνεχώς αυξάνονται, να παρακολουθείτε τις αλλαγές και τις νέες τάσεις.
2. Μετά την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας, να παρακολουθείτε συνεχώς πόσο καλά ικανοποίησαν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών σας.
3. Να παρέχετε κατά καιρούς ευκαιρίες για κάθε εργαζόμενο να έρχεται σε επαφή πρόσωπο με πρόσωπο με τους εξωτερικούς πελάτες σας.
4. Εξαλείψτε δραστηριότητες που μπορείτε, που δεν έχουν αντίκρισμα για τους πελάτες. Εάν δεν βελτιώνουν την υπηρεσία, δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν ή δεν κάνουν τον πελάτη πιστό στο προϊόν, τότε καταργήστε τις.

5. Ξεκαθαρίστε ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες σας. Επιβεβαιώστε ότι κανένας εργαζόμενος δεν είναι μπερδεμένος σχετικά με το ποιος είναι ο σημαντικότερος πελάτης.
6. Συμπεριλάβετε την εξυπηρέτηση πελατών ως ένα βασικό κριτήριο της απόδοσης κατά την αξιολόγηση όλων των εργαζομένων. Αξιολογείστε και ανταμείψτε την απόδοση κάθε εργαζόμενου στην εξυπηρέτηση πελατών.
7. Διευκολύνετε τους πελάτες να κάνουν παράπονα. Αναζητήστε τα παράπονα. Όσα περισσότερα ξέρετε, τόσο καλύτερες υπηρεσίες μπορείτε να παρέχετε και τόσο περισσότερο πιθανό είναι να ικανοποιησετε ή να ξεπεράσετε τις προσδοκίες των πελατών.
8. Κάθε μέρα ρωτάτε τουλάχιστον έναν πελάτη για το πόσο ικανοποιημένος είναι.
9. Θέστε στόχους στη μονάδα σας που αφορούν τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.
10. Δημιουργείστε ένα απλό ερωτηματολόγιο και κάθε εξάμηνο κάντε μια μικρή έρευνα ικανοποίησης πελατών. Δημιουργείστε στατιστικές διαχρονικής παρακολούθησης της ικανοποίησης πελατών.
11. Εκπαιδεύετε τους συνεργάτες στην εξυπηρέτηση των πελατών.
12. Με κάθε ευκαιρία τονίστε στους συνεργάτες σας την σημασία της εξυπηρέτησης των πελατών.
13. Κάθε μήνα να διανείμετε στους συνεργάτες σας μερικές οδηγίες, σλόγκαν, αρχές, tips, κ.λ.π. περιοδικά, βιβλία, σημειώσεις σεμιναρίων που να αφορούν την εξυπηρέτηση των πελατών.
14. Φροντίστε στο γραφείο του κάθε συνεργάτη σας να υπάρχει ένα αντικείμενο που να τονίζει την εξυπηρέτηση των πελατών.
15. Κάθε τρίμηνο κάντε μια συνάντηση με τους συνεργάτες σας με θέμα βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.
16. Θεσμοθετείστε συμβολικά ετήσιο βραβείο (ατομικό ή ομαδικό) για την εξυπηρέτηση πελατών.
17. Να μην αφήσετε να περάσουν 24 ώρες χωρίς να ρωτήσετε κάποιους από τους πελάτες μέσα στον οργανισμό σας πώς τα πάνε, τι τους αρέσει και τι όχι, εάν ικανοποιείτε τις προσδοκίες τους κτλ.
18. Πάντοτε να ανακαλύπτετε τις αιτίες για τις οποίες οι πελάτες σας είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι. Μην αρκείστε στο να μάθετε το επίπεδο της ικανοποίησης των πελατών. Μάθετε γιατί βρίσκετε σε αυτό το επίπεδο.
19. Όταν γίνεται ένα λάθος προσπαθήστε να το διορθώσετε δίνοντας πάντοτε κάτι έξτρα.
20. Δώστε σε όλους όσους συνεννοούνται με τον τελικό πελάτη την αρμοδιότητα να επιλύουν τα προβλήματα που προκύπτουν επιτόπου. Εξαλείψτε τη διαδικασία βάση της οποίας απαιτείται η υπογραφή των ανωτέρων, εκτός εάν πρόκειται για συγκέντρωση πληροφοριών και απόκτηση πόρων που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο του εργαζόμενου που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. Εκπαιδεύστε τους εργαζόμενους ώστε να παίρνουν αποφάσεις που ευνοούν τον πελάτη, και παράλληλα δεν οδηγούν την εταιρία σε πτώχευση.
21. «Ψωνίστε» από τους ανταγωνιστές κατά καιρούς για να δείτε τι μπορείτε να μάθετε. Επίσης «ψωνίστε» από τον οργανισμό σας για να δείτε τι μπορείτε να μάθετε. Δώστε προσοχή στις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση και σχετίζονται με την επαφή με τους πελάτες.
22. Εκπαιδεύστε τους πελάτες, ώστε να ξέρουν τι να περιμένουν όταν συνεργάζονται μαζί σας. Να είστε ξεκάθαρος/η σχετικά με το τι παρέχετε και το τι δεν παρέχετε. Πείτε τους πως κάνετε τις δουλειές σας. Μετά αναγνωρίστε τους καλούς πελάτες. Ευχαριστείστε τους. Δώστε τους κάτι έξτρα.

23. Όταν προσφέρετε έξτρα εξυπηρέτηση στον πελάτη, όπως δεν θα χρεώνατε ένα φίλο για την υπηρεσία, μην χρεώνετε και τον πελάτη.
24. Συγκεντρώστε πληροφορίες από τους πιθανούς πελάτες και ειδικά από πρώην πελάτες. Προτού εξυπηρετήσετε τους ανθρώπους μάθετε τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες τους. Αφότου ένας πελάτης έχει αποφασίσει να εξυπηρετηθεί από άλλον οργανισμό, ρωτήστε τον γιατί. Ακούστε τον.
25. Ανταμείψτε τους πιο πιστούς πελάτες σας.
26. Γιορτάστε τις επιτυχίες εκείνων που παρέχουν την καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Κάντε την εξυπηρέτηση πελατών βασικό τμήμα του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων. (Αυτό σημαίνει ότι οι υφιστάμενοι μπορούν να αξιολογούν τα αφεντικά τους.)
27. Αντιμετωπίστε τους εσωτερικούς πελάτες (εργαζόμενους) με τον ίδιο τρόπο που αντιμετωπίζετε τους εξωτερικούς (τελικούς) πελάτες...και τους δύο με τον καλύτερο τρόπο.
28. Δώστε στους πελάτες αυτό που θέλουν με την πρώτη, κάθε φορά. Μετά εργαστείτε για να ξεπεράσετε τις προσδοκίες τους. Ξαφνιάστε τους και ευχαριστήστε τους με επίπεδα υπηρεσιών που δεν θα είχαν ποτέ φανταστεί ή απαιτήσει.
29. Φροντίζετε να πληροφορείστε προσωπικά για τα παράπονα των πελατών της μονάδας σας.
30. Χρησιμοποιείτε ένα αποτελεσματικό σύστημα μέσω του οποίου παρακολουθείται η ικανοποίηση των πελατών και ενημερώνεται η μονάδα σας για αυτή.
31. Απαιτείτε από τους συνεργάτες σας να επιτυγχάνουν συνεχώς υψηλή και ανταγωνιστική εξυπηρέτηση των πελατών.
32. Διατηρείτε σταθερή και συχνή επαφή με εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες με σκοπό την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας.
33. Φροντίζετε ώστε όλα όσα κάνουν στην μονάδα σας να στοχεύουν σε καλύτερες υπηρεσίες για τον πελάτη (εσωτερικό και εξωτερικό).
34. Διατηρείτε διαδικασίες και νοοτροπία στην μονάδα σας που την υποστηρίζουν να συλλέγει συνεχώς πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).
35. Παρέχετε πληροφορίες στην μονάδα σας σχετικά με το τι προσφέρουν οι ανταγωνιστές μας στους πελάτες (εσωτερικούς και εξωτερικούς) ώστε να τους ξεπερνά.
36. Επίζητείστε και αξιοποιείτε τις ιδέες και προτάσεις των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) για την βελτίωση της εξυπηρέτησης και της ανταγωνιστικότητας της μονάδας και του οργανισμού.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ

1. Περάστε ένα κοινό όραμα – στόχο στην ομάδα.
2. Θέστε επιμέρους ομαδικούς στόχους ή αναθέστε ομαδικές δουλειές – έργα.
3. Κάνετε τους συνεργάτες να κατανοήσουν την αλληλεξάρτησή τους και το κοινό τους συμφέρον.
4. Δώστε ομαδικά κίνητρα (εκτός από ατομικά).
5. Κάντε τακτικές ομαδικές συναντήσεις (αποτελεσματικά).
6. Διαμορφώστε κλίμα ανοιχτής και ειλικρινούς επικοινωνίας μεταξύ των συνεργατών.

7. Τονίστε στους συνεργάτες σας την σημασία της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και βοηθείστε τους να την αναπτύξουν.
8. Βοηθείστε να υπάρξει σωστή και ξεκάθαρη κατανομή ρόλων – υπευθυνοτήτων και σωστές – σαφείς διαδικασίες συνεργασίας.
9. Βοηθείστε την ομάδα να διαμορφώσει και να δεσμευθεί σε ένα «κώδικα ομαδικής συμπεριφοράς» των μελών της.
10. Χρησιμοποιείτε εξειδικευμένους διευκολυντές (εσωτερικούς – εξωτερικούς) για να σας βοηθήσουν στην ανάπτυξη της ομάδας.
11. Γιορτάστε ομαδικές επιτυχίες.
12. Χρησιμοποιείτε κοινωνικές εκδηλώσεις (π.χ. εκδρομή, κλίμα κ.λ.π.).
13. Σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε 3 μήνες) κάνετε μια ομαδική συζήτηση με θέμα τη βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας και του ομαδικού κλίματος.
14. Χρησιμοποιείτε το 360⁰ feedback των μελών της ομάδας με όλες τις προϋποθέσεις που χρειάζεται για να γίνει αποτελεσματική (π.χ. να το θέλουν όλοι, καλό κλίμα, διευκόλυνση κ.λ.π.).
15. Βοηθείστε την ομάδα να λύνει μόνη της τις διαφωνίες των μελών της (χωρίς να το παίρνουν προσωπικά) βρίσκοντας εναλλακτικές – συντονιστικές λύσεις.
16. Επιβραβεύστε δημοσίως εξαιρετικές ομαδικές συμπεριφορές και ενέργειες που συμβάλλουν στο ομαδικό πνεύμα – κλίμα και συνεργασία.
17. Κάνετε σαφές ότι η συνεισφορά στην ομάδα θα αποτελεί κριτήριο της ετήσιας αξιολόγησης του κάθε εργαζόμενου.
18. Επιπλήττεται άμεσα αντι-ομαδικές συμπεριφορές.
19. Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας να αναγνωρίζουν τη συνεισφορά των συναδέλφων τους.
20. Μάθετε την ομάδα να χρησιμοποιεί την ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλημάτων (εντοπισμός προβλήματος, ορισμός προβλήματος, συγκέντρωση εναλλακτικών λύσεων, αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων, επιλογές).
21. Μάθετε την ομάδα τη σημασία του διαλόγου και της συναίνεσης.
22. Καθιρώστε έναν ξεκάθαρο, γενικό στόχο ή όραμα για την ομάδα. Αναγνωρίστε με σαφήνεια ποια είναι η αποστολή της ομάδας.
23. Καθιρώστε συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς, με διορίες, τις οποίες η ομάδα μπορεί να πετύχει.
24. Τονίστε στους συνεργάτες σας τα οφέλη για αυτούς από το ομαδικό πνεύμα, την αλληλοκάλυψη και αλληλοϋποστήριξη.
25. Βοηθείστε τα μέλη της ομάδας σας να γνωρισθούν καλλίτερα, να κατανοήσουν και να αποδεχθούν τη διαφορετικότητα των χαρακτήρων τους.
26. Κάντε μια μακροσκελή συνάντηση για να παρουσιάσετε τις δραστηριότητες της ομάδας, να εξηγήσετε την αποστολή, να ξεκαθαρίσετε ρόλους και προσδοκίες και για να χτίσετε τη συνοχή ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.
27. Προγραμματίστε χρόνο για τακτικές συναντήσεις της ομάδας.
28. Διαγνώστε το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται η ομάδα. Σε διαφορετικά στάδια, διαφορετικοί ηγετικοί ρόλοι είναι αποτελεσματικοί (για παράδειγμα, χρειάζεται μεγαλύτερη καθοδήγηση στα πρώτα στάδια και ανάθεση περισσότερων καθηκόντων στα επόμενα στάδια).
29. Το ιδανικό μέγεθος για μια ομάδα είναι πέντε με εννέα άτομα, ανάλογα με την πολυπλοκότητα του έργου και την αναγκαία πληροφόρηση. Προσπαθήστε να κρατήσετε τον αριθμό συμμετεχόντων σταθερό και μέσα σε αυτά τα όρια.
30. Κρατήστε κάθε μέλος της ομάδας ενήμερο, παρέχοντας όλη τη σχετική πληροφόρηση.
31. Διασφαλίστε ελεύθερη ροή επικοινωνίας και ανταλλαγής ιδεών, υποστηρίζοντας αυτούς, οι οποίοι δεν συμμετέχουν με τη θέλησή τους, βοηθώντας ώστε να

- εμποδίζουν κάθε μεμονωμένη άποψη ή άτομο να μονοπωλεί τις συναντήσεις της ομάδας, και κάνοντας αιχμηρές ερωτήσεις στα μέλη της ομάδας.
32. Ξεκαθαρίστε τους ρόλους που πρέπει να παίζει κάθε μέλος της ομάδας. Προσέξτε ιδιαίτερα τους ρόλους που σχετίζονται με το έργο, τους ρόλους ελέγχου των διαδικασιών, κτλ.
 33. Αναγνωρίστε τους πόρους που κάθε μέλος φέρνει στην ομάδα και βοηθήστε ώστε αυτοί οι πόροι να γίνουν διαθέσιμοι σε όλα τα μέλη της ομάδας.
 34. Στις διαλειτουργικές ομάδες, βοηθήστε ώστε η κύρια ομάδα κάθε μέλους να μένει ενήμερη για την πρόοδο που συντελείται στη διαλειτουργική. Αυτή η τακτική βοηθάει την πολιτική αξιοπιστία των μελών, συμβάλλει στην υποστήριξή τους από τις κύριες ομάδες τους και μειώνει στο ελάχιστο τις εκπλήξεις της τελευταίας στιγμής.
 35. Χορηγείστε ανεπίσημες εκδηλώσεις οι οποίες βοηθούν στον χτίσιμο της συνοχής της ομάδας (όπως το να βρίσκεστε μετά τη δουλειά σε μια συνάντηση που θα συμπεριλαμβάνει και τους/ τις συζύγους ή τους/ τις συντρόφους των μελών της ομάδας ή με το να γιορτάζετε τα γενέθλια κάποιου μέλους)
 36. Να είστε προσιτός στα μέλη της ομάδας για να απαντάτε ερωτήσεις, για να μεταδίδετε πληροφορίες, για να δείχνετε ενδιαφέρον και συμμετοχή, καθώς και για να αποτελείτε παράδειγμα προς μίμηση.
 37. Να είστε καλός ακροατής στις συναντήσεις της ομάδας. Εάν ηγείστε μιας ομάδας, αποφύγετε να εκφράζετε τις απόψεις στην αρχή του meeting. Αναζητήστε τη γνώμη των υπολοίπων, πριν κάνετε τα δικά σας σχόλια. Ανακεφαλαιώστε τα σχόλια των άλλων ώστε να βεβαιωθείτε ότι καταλάβατε, ειδικά εάν διαφωνούν με τη δική σας άποψη.
 38. Στις συναντήσεις της ομάδας, να υπενθυμίζετε συνεχώς τους στόχους της ομάδας, τις συμφωνίες που έχετε κλείσει μέχρι τώρα και το τι μένει για επιτευχθεί.
 39. Όταν τα μέλη της ομάδας διαφωνούν ή υπάρχει κάποια σύγκρουση, μην παίρνετε το μέρος κανενός και αποφύγετε να το μετατρέψετε σε προσωπικό θέμα, αλλά διατηρείστε τη διαφωνία σε επίπεδο θεμάτων (όχι προσώπων), και προσπαθήστε να την αντιμετωπίσετε βοηθώντας την ομάδα να βρει εναλλακτικές λύσεις.
 40. Αναζητήστε feedback από τα μέλη της ομάδας σχετικά με το αν αυτά που κάνετε διευκολύνουν ή παρεμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των ομαδικών συναντήσεων.
 41. Υποστηρίξτε τα μέλη της ομάδας σας, ειδικά όταν αυτά απουσιάζουν. Επαινεύστε τους δημόσια. Επιπλήξτε τους μακριά από τον κόσμο.
 42. Διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο το πνεύμα ομάδας και την ομαδική συνεργασία μεταξύ των άμεσων συνεργών σας.
 43. Διατηρείτε τους ρόλους και τις υπευθυνότητες μεταξύ των μελών της ομάδας συνεργατών σας σαφείς για αυτούς και σωστά κατανοημένες.
 44. Οι συνεργάτες σας έχουν κοινή αντίληψη για το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές της μονάδας σας και του οργανισμού.
 45. Διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο την αμοιβαία εμπιστοσύνη, το κλίμα ανοικτής επικοινωνίας και το πνεύμα αλληλοϋποστήριξης μεταξύ των συνεργατών σας.
 46. Κάνετε συστηματικές και αποτελεσματικές ομαδικές συναντήσεις (meetings) μεταξύ των συνεργατών σας ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή, η αμοιβαία προσαρμογή – συντονισμός, η συμμετοχή, η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και το καλό κλίμα.
 47. Αντιμετωπίζετε αμέσως και με αποτελεσματικό τρόπο τις διαφωνίες μεταξύ των συνεργατών σας.
 48. Όταν ηγείστε μιας ομάδας φροντίζετε να δίνετε επαρκή προσοχή και στην επίτευξη των έργων – στόχων και στις διαπροσωπικές σχέσεις.

49. Κάνετε σχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες για να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο το ομαδικό πνεύμα και την ομαδική συνεργασία στην μονάδα σας.
50. Αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε με τον έναν ή τον άλλον τρόπο τις ομάδες στη μονάδα σας που κάνουν εξαιρετική δουλειά.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

1. Κάντε μια συνάντηση με τους συνεργάτες σας για να επανεξετάσετε το νόημα του feedback που λάβατε από το ερωτηματολόγιο αποτελεσματικού μάνατζερ.
2. Μεταδώστε ένα αίσθημα προσωπικής φροντίδας και ενδιαφέροντος για αυτούς που διοικείτε λέγοντάς τους ότι εκτιμάτε τις προσπάθειές τους, στέλνοντάς τους ένα σημείωμα, λέγοντας στις/ στους συντρόφους/ συζύγους τους για το πόσο πολύτιμοι/ ες είναι για την επιχείρηση. Θυμηθείτε γενέθλια, γιορτές και άλλες ειδικές περιστάσεις.
3. Να είστε ξεκάθαροι/ ες σχετικά με τις προσδοκίες σας για την απόδοση των συναδέλφων σας. Έτσι δεν θα συγχυστούν από τη αβεβαιότητα και εσείς δεν θα απογοητευτείτε εάν δεν θα κάνουν αυτά που εσείς θέλετε. Προσπαθήστε να μειώσετε την αβεβαιότητα στις σχέσεις σας.
4. Αυξήστε την προσιτότητά σας προς όσους δουλεύουν μαζί σας. Δεν χρειάζεται να είστε προσιτός/ ή όλη την ώρα, αλλά πρέπει να υπάρχει κάποια στιγμή για να σας πλησιάσουν με τις ανησυχίες τους, τα προβλήματά τους ή τις επιτυχίες τους.
5. Ρωτήστε αυτούς με τους οποίους δουλεύετε δυο πράγματα : (1) Τι κάνω που σε ενοχλεί περισσότερο ή που σου δημιουργεί εμπόδια στο να γίνεις πιο επιτυχημένος/ η; (2) Τι μπορώ να κάνω για να βελτιώσω τη μεταξύ μας σχέση; Να είστε προετοιμασμένος/ η να ακούσετε προσεκτικά, να κάνετε ερωτήσεις που θα σας βοηθήσουν να καταλάβετε πλήρως αυτά που ειπώθηκαν και να εργαστείτε για να επιτύχετε μια κοινά αποδεκτή αλλαγή.
6. Στις διαπροσωπικές σχέσεις σας, ρωτήστε τους άλλους για τα ενδιαφέροντά τους και τις ανησυχίες τους. Μιλήστε περισσότερο για αυτούς παρά για τον εαυτό σας. Βρείτε τι είναι αυτό το οποίο έκαναν και νιώθουν καλά για αυτό.
7. Διοικείτε «περπατώντας τριγύρω» (management by walking around-mbwa). Επισκεφτείτε την περιοχή των υφισταμένων σας.
8. Βάλτε τον αυτό σας στη θέση ενός συναδέλφου σας. Φανταστείτε τι περιμένει από σας. Τι θα ήθελε από σας να αλλάξετε ;
9. Χρησιμοποιείτε πολλαπλούς τύπους απάντησης όταν συζητάτε προβλήματα και ανησυχίες με άλλους: απαντήσεις που δείχνουν σκέψη, πρόκληση, καθοδήγηση κτλ. Αναζητήστε πληροφόρηση και δείξτε κατανόηση προτού να δώστε συμβουλές ή να εκφράσετε τη γνώμη σας.
10. Σε προβληματικές καταστάσεις ή διαφωνίες, κάντε την επικοινωνία υποβοηθητική βασιζόμενοι/ ες περισσότερο στην περιγραφική επικοινωνία από την επικοινωνία που στοχεύει στην αξιολόγηση. Με άλλα λόγια περιγράψτε το στόχο, το τι έγινε, ποιες ήταν οι αντιδράσεις σας ή ποιες ήταν οι συνέπειες, καθώς και ποια εναλλακτική λύση προτείνετε.
11. Ενδυναμώνετε όσους δουλεύουν μαζί σας βοηθώντας τους να αυξάνουν τις προσωπικές τους ικανότητες, επιλογές, ασφάλεια και εμπιστοσύνη που νιώθουν στο περιβάλλον εργασίας.
12. Διαφοροποιείτε τις συνθήκες κατά τις οποίες συμβουλευέτε και κατά τις οποίες ενθαρρύνετε και καθοδηγείτε (coaching). Στη δεύτερη περίπτωση η συμβουλή, η καθοδήγηση ή η πληροφόρηση είναι αναγκαίες για την επίλυση ενός προβλήματος ικανότητας ή κατανόησης. Στις περιπτώσεις συμβουλής η

υποστήριξη, η κατανόηση ή η παρακίνηση είναι αναγκαίες για να επιλύσουν ένα πρόβλημα συμπεριφοράς, προσωπικότητας ή συναισθηματικής φόρτισης.

13. Διατηρείτε ένα περιβάλλον στη μονάδα σας που υποστηρίζει τους ανθρώπους της να αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους.
14. Διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο το αίσθημα αυτοπεποίθησης των συνεργατών σας.
15. Εμπυγχώνετε, ενθαρρύνετε και υποστηρίζετε τους συνεργάτες σας όταν έχουν να αντιμετωπίσουν δύσκολες καταστάσεις στη δουλειά.
16. Αναθέτετε δουλειές και ευθυνότητες στους συνεργάτες σας ανάλογα με τις ικανότητες και το χρόνο τους.
17. Εξασφαλίζετε για τους ανθρώπους της μονάδας σας την υποστήριξη – συνεργασία που χρειάζονται από τις άλλες μονάδες του οργανισμού για να επιτύχουν τους στόχους τους.
18. Διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο το κλίμα εμπιστοσύνης στην μονάδα σας.
19. Εξασφαλίζετε στους συνεργάτες σας τις προϋποθέσεις και την υποστήριξη που απαιτείται (μέσα, διαδικασίες, οδηγίες κ.λ.π.) για να επιτύχουν τους στόχους τους.
20. Καθοδηγείτε τους συνεργάτες σας με σωστό τρόπο ώστε να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.
21. Παρακολουθείτε συστηματικά τα αποτελέσματα και τις προσπάθειες των συνεργατών σας για την επίτευξη των στόχων τους και όταν χρειάζεται να τους υποστηρίξετε (μέσω καθοδήγησης, συμβουλών, μέσων κ.λ.π.).
22. Κάνετε τους συνεργάτες σας να πιστεύουν ότι η επίτευξη των στόχων τους εξαρτάται από τους ίδιους και ότι μπορούν να τους πετύχουν.
23. Εξετάστε αν η απόσταση που κρατάτε από τους συνεργάτες σας είναι κατάλληλη.
24. Να είστε σαφής και συνεπής στις διαπροσωπικές σας σχέσεις φροντίζοντας η συμπεριφορά σας και τα λόγια σας να ταιριάζουν με τα αισθήματα και τις σκέψεις σας. Αποφύγετε την ψευτιά και την υποκρισία.
25. Αντί να αποφεύγετε τους ανθρώπους με τους οποίους έχετε συγκρουστεί ή στους οποίους κρατάτε κακία, πλησιάστε τους. Συζητήστε μαζί τους, στην αρχή πάνω σε θέματα ουδέτερα, κοινά αποδεκτά και μετά πάνω στα προβλήματα που αντιμετωπίζετε στη σχέση σας μαζί τους.
26. Ακούστε προσεκτικά τους άλλους όταν σας μιλούν. Διατηρείστε την επαφή με τα μάτια. Όταν υπάρχει μια περίπτωση να μην έχετε καταλάβει καλά, επαναλάβετε ό,τι νομίζετε ότι ακούσατε.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1. Μάθετε πώς σας βλέπουν οι συνεργάτες σας.
2. Μαθαίνετε πάντα από τις εμπειρίες, τα λάθη, τις αποτυχίες και επιτυχίες τις δικές σας και των άλλων.
3. Διαμορφώνετε και υλοποιείτε συγκεκριμένο σχέδιο για την συνεχή προσωπική σας ανάπτυξη.
4. Επιζητάτε συστηματικά την κριτική και να μαθαίνετε πώς σας αξιολογούν (βλέπουν) οι άλλοι ώστε να βελτιώνεστε συνεχώς.
5. Παρακολουθείτε συστηματικά τις εξελίξεις του επαγγέλματος σας και εγκαίρως αποκτάτε τις νέες γνώσεις και ικανότητες που αυτές απαιτούν ώστε να βρίσκεστε συνεχώς στην πρωτοπορία.
6. Αναπτύσσετε συνεχώς τις προσωπικές – ανθρώπινες και ηγετικές σας ικανότητες.
7. Κάνετε πράξη το «καλό είναι εχθρός του εξαιρετικού» σε ότι αφορά τις γνώσεις και τις ικανότητες σας (ανταγωνίζεται συνεχώς τον εαυτό σας).

8. Φροντίζετε συστηματικά την προσωπική σας υγεία, ευημερία, γαλήνη και την επιθυμητή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.
9. Προγραμματίζετε και οργανώνετε σωστά τις δουλειές σας ώστε να αξιοποιείτε αποτελεσματικά το χρόνο σας.
10. Προσπαθείτε να βελτιώνετε συνεχώς την εικόνα σας ως επαγγελματία εντός και εκτός του οργανισμού.
11. Δημιουργείτε και αναπτύσσετε σχέσεις και γνωριμίες εντός και εκτός του οργανισμού οι οποίες υποστηρίζουν το έργο σας, στη μονάδα σας και τον οργανισμό.
12. Καθημερινά να θέτετε την ερώτηση «Τι μπορώ να κάνω καλλίτερα ή διαφορετικά για να είμαι πιο αποτελεσματικός;»
13. Δώστε ιδιαίτερη προσοχή σε γνώσεις και ικανότητες εκτός του στενού αντικειμένου της δουλειάς σας.
14. Χρησιμοποιείτε το 3600 feedback για να εντοπίζετε τα ισχυρά και ασθενή σας σημεία ως μάντζερ – ηγέτης και θέστε στόχους βελτίωσης των ασθενών.
15. Από κάθε επιτυχία, λάθος ή αποτυχία σας προσπαθήστε να μαθαίνετε τι πρέπει να κάνετε και τι να μην κάνετε ξανά.
16. Για κάθε χρόνο διαμορφώστε ένα ετήσιο σχέδιο ανάπτυξης των ικανοτήτων σας.
17. Ρωτάται συχνά τους άλλους για να μαθαίνετε.
18. Διδάξτε αυτό που ξέρετε στους άλλους για να τα μάθετε εσείς καλλίτερα.
19. Για πράγματά που γνωρίζετε αλλά τα παραμελείτε στη πίεση της καθημερινότητας ορίστε ένα χρονικό διάστημα (π.χ. ένα μήνα) που θα τα επαναλαμβάνετε συνειδητά και πειθαρχημένα.
20. Προσπαθήστε να σκέφτεστε τα αίτια που υπάρχουν πίσω από τα συμπτώματα και συστημικά (τα δένδρα και το δάσος).
21. Σκεφτείτε δημιουργικά, έξω από τα «στερεότυπα», «το κουτί», «τα συνηθισμένα».
22. Αναλάβετε έργα, δουλειές, αναθέσεις που θα διευρύνουν τις γνώσεις σας.
23. Παρακολουθείστε ημερίδες, συνέδρια σχετικά με τη δουλειά σας, το μάντζμεντ και την ηγεσία.
24. Αυτό-παρακινηθείτε για συνεχή ανάπτυξη κατανοώντας τα οφέλη σας από αυτή.
25. Θέστε φιλόδοξους στόχους για την καριέρα σας και σκεφτείτε πως πρέπει να αναπτυχθείτε για να τους επιτύχετε.
26. Διαβάστε άρθρα και βιβλία που διαβάζουν τα ανώτερα στελέχη παγκοσμίως (π.χ. Harvard Business Review).
27. Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο παρακολουθείτε ένα βραχυπρόθεσμο σεμινάριο (π.χ. 2 ημερών) για Μάντζμεντ, Ηγεσία, Επιχειρησιακή Στρατηγική.
28. Παρακολουθείτε άλλα στελέχη που θεωρείτε πολύ επιτυχημένα ή αποτυχημένα για να μαθαίνετε.
29. Σε τακτά χρονικά διαστήματα στοχαστείτε σχετικά με τους επαγγελματικούς στόχους – φιλοδοξίες «που είστε, που θέλετε να πάτε».

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

1. Γνωρίστε σε βάθος τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα ισχυρά και ασθενή σημεία του κάθε συνεργάτη σας.
2. Στην ετήσια αξιολόγηση των συνεργατών σας αφιερώστε χρόνο και εστιάστε ιδιαίτερα το *τι* και *πως* μπορεί να βελτιωθεί ο καθένας.

3. Συζητείστε με το κάθε συνεργάτη σας τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο τι σκέφτεται για την καριέρα του και συμβουλευστε τον τι και πως πρέπει να αναπτυχθεί.
4. Τονίστε στους συνεργάτες σας με κάθε ευκαιρία την αναγκαιότητα της συνεχούς ανάπτυξης, βελτίωσης, μάθησης και τα οφέλη τους από αυτή.
5. Δημιουργείστε στους συνεργάτες σας μια «δημιουργική ένταση» –κίνητρα για συνεχή μάθηση, ανάπτυξη, τονίζοντας τις ραγδαίες εξελίξεις και την αναγκαιότητα να είναι ανταγωνιστικοί ως επαγγελματίες.
6. Αναθέστε στους συνεργάτες σας δουλειές που θα τους αναπτύσσουν (και έξω από το περιεχόμενο της θέσης τους). Ζητείστε τους προτάσεις για βελτιώσεις και προβλήματα. Δώστε να μάθουν να κάνουν δουλειές ανώτερου επιπέδου της θέσης τους.
7. Προκαλείτε συνεχώς τους συνεργάτες σας να σκέφτονται έξω από τα συνηθισμένα. Κάντε τους δύσκολες ερωτήσεις. Να ρωτάται πολλές φορές «γιατί;»
8. Επιβραβεύστε της εξαιρετικές προσπάθειες μάθησης – βελτίωσης των συνεργατών σας.
9. Κάνετε τους συνεργάτες να αισθάνονται άνετα να λένε «δεν το ξέρω» και να ρωτούν να μάθουν.
10. Κάνετε την έννοια της συνεχούς «μάθησης - βελτίωσης» κύριο στοιχείο της κουλτούρας της μονάδας σας.
11. Προσδιορίστε τομείς βελτιώσεων της μονάδας που απαιτούν εκπαίδευση και ζητείστε από την εταιρεία να σας την προσφέρει.
12. Αναπτύξτε το on the job training στη μονάδα σας.
13. Ενθαρρύνετε τους συνεργάτες σας όταν προσπαθούν να προσαρμόσουν «νέα γνώση» ακόμη και να κάνουν λάθη.
14. Μοιράζετε συστηματικά στους συνεργάτες σας σελίδες από βιβλία, άρθρα κ.λ.π. για διάβασμα.
15. Σκεφτείτε τι κάνει ένας προπονητής στο αθλητή του «ατομικού αθλήματος» και τι ένας προπονητής στους αθλητές ομαδικού αθλήματος και πάρτε ιδέες να εφαρμόσετε στους συνεργάτες σας.
16. Μάθετε από τους συναδέλφους σας εντός και εκτός της Εταιρείας που είναι «γνωστό», για την ικανότητα τους να αναπτύσσουν ανθρώπους.
17. Χρησιμοποιήστε τα λάθη, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες ως πηγή μάθησης για τους συνεργάτες σας.
18. Διαμορφώστε ένα ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης για το κάθε συνεργάτη σας και για την ομάδα (σε συνεργασία με αυτούς).
19. Ενθαρρύνετε τους ποιο έμπειρους να «διδάσκουν» τους λιγότερο έμπειρους.
20. Χρησιμοποιήστε συστηματικά την αναπληροφόρηση (feedback) – την αναπτυξιακή κριτική (που δημιουργεί αμυντική στάση και θυμό) για να κάνετε τους συνεργάτες να καταλάβουν τις αδυναμίες τους και να βελτιώνονται.
21. Αφιερώνετε επαρκή χρόνο για να δίνετε τυπικά και άτυπα μαθήματα – γνώσης στους συνεργάτες σας και να τους μαθαίνετε τις γνώσεις, τις αξίες, τα όσα πρέπει για να κάνουν καλά τη δουλειά τους και να εξελιχθούν.
22. Υποστηρίξτε όσο μπορείτε τις πολιτικές και τις εκπαιδευτικές ενέργειες της Εταιρείας.
23. Δώστε το παράδειγμα της συμπεριφοράς που επιθυμείτε από τους συνεργάτες σας. Βοηθείστε τους να μάθουν πως μπορούν να βελτιωθούν δείχνοντας τους ή παρακολουθώντας άλλους πιο έμπειρους.
24. Βάλτε διαδικασίες «μοιράσματος» και διάδοσης της γνώσης στη μονάδα σας.
25. Δώστε τακτικό feedback για το πόσο καλά κάνουν τη δουλειά οι συνεργάτες σας, τα ισχυρά, ασθενή τους σημεία και τις περιοχές βελτίωσης τους.

26. Βρείτε χρόνο για να παρακολουθήσετε, να εκτιμήσετε και να ενθαρρύνετε την απόδοση των υφισταμένων σας. Να είστε ξεκαθαρισμένος/ η σχετικά με το επίπεδο της απόδοσης που περιμένουν από τους εαυτούς τους, καθώς και το επίπεδο απόδοσης το οποίο περιμένει από αυτούς ο οργανισμός. Βοηθήστε τους να ξεπεράσουν τις προσδοκίες.
27. Καθιερώστε «Εξυπνους» (Smart) στόχους με τους υφισταμένους- Συγκεκριμένους (Specific), Μετρήσιμους (Measurable), Ευθυγραμμισμένους με το όραμα του οργανισμού (Aligned), Προσιτούς (Reachable), αλλά προκλητικούς, και Χρονικά προσδιορισμένους (Time-bound). Αναγνωρίστε τα συγκεκριμένα βήματα δράσης που χρειάζονται για την επίτευξη των στόχων- ένα σύστημα τακτικών αναφορών, υπευθυνοτήτων και αμοιβών για την επίτευξη των στόχων.
28. Όταν αναθέτετε δουλειά σε άλλους, ακολουθείστε τις αρχές της αποτελεσματικής ανάθεσης : (1) να αναθέτετε πλήρως και σαφώς (2) να επιτρέπετε τη συμμετοχή κατά τη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τα καθήκοντα ανάθεσης, (3) να ταιριάζετε την εξουσία με την ευθύνη, (4) να εργάζεστε πάντα μέσα στην καθορισμένη δομή, (5) να παρέχετε επαρκή υποστήριξη, (6) να διατηρείτε την ευθύνη για τα αποτελέσματα, (7) να αναθέτετε τακτικά και με συνέπεια και (8) να αποφεύγετε την ανάθεση από κάτω προς τα πάνω.
29. Δώστε το παράδειγμα της συμπεριφοράς που επιθυμείτε από τους άλλους. Βοηθήστε τους άλλους να μάθουν πώς μπορούν να βελτιωθούν, δείχνοντάς τους.
30. Γιορτάστε τις επιτυχίες όσων δουλεύουν μαζί σας. Ψάξτε να βρείτε γεγονότα που αξίζουν της προσοχής σας, επιτεύγματα ή ικανότητες. Γιορτάστε τα δημόσια.
31. Βρείτε τρόπους για να φέρετε τους ανθρώπους στο προσκήνιο. Δώστε τους ευκαιρίες για να κάνουν παρουσιάσεις, να οργανώνουν συναντήσεις, να αναλαμβάνουν καθήκοντα που θα τους κάνουν ορατούς στον οργανισμό.
32. Βεβαιωθείτε ότι η δουλειά των υφισταμένων σας έχει αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά: (1) έχει ποικιλία καθηκόντων, (2) περιλαμβάνει ένα ενιαίο έργο, (3) αποτελεί σημαντικό έργο για τον οργανισμό, (4) έχει αυτονομία και (5) δίνει τη δυνατότητα feedback.
33. Συζητείστε συστηματικά με τους συνεργάτες σας λάθη, επιτυχίες και αποτυχίες με σκοπό να μαθαίνουν από αυτές.
34. Διατηρείτε στη μονάδα ένα κλίμα συνεχούς ανάπτυξης, μάθησης, βελτίωσης («το καλό ποτέ δεν είναι αρκετό»).
35. Βεβαιωθείτε ότι οι υφιστάμενοί σας είναι ενδυναμωμένοι. Δηλαδή, βοηθήστε τους να αναπτύξουν μια αίσθηση αυτάρκειας, αποτελεσματικότητας και αποφασιστικότητας, προσωπικού ελέγχου, σπουδαιότητας και εμπιστοσύνης.
36. Ενθαρρύνετε και υποστηρίξτε τους ανθρώπους σας να παίρνουν ρίσκα. Αποφύγετε να τιμωρήσετε ανθρώπους όταν δοκιμάζουν κάτι καινούριο και αποτυγχάνουν. Καλλιεργείστε μια αίσθηση ενθουσιασμού όταν δοκιμάζετε κάτι που μπορεί να φέρει μια βελτίωση, αλλά φροντίστε ώστε όλοι να μαθαίνουν από τα τυχόν λάθη. Βεβαιωθείτε ότι όσοι αποτυγχάνουν μπορούν ξεκάθαρα να αναγνωρίσουν τι μαθήματα πήραν από τα σφάλματά τους.
37. Δώστε στους υφισταμένους σας τακτικό feedback σχετικά με την απόδοσή τους στη δουλειά και τα αισθήματά σας για αυτούς. Επειδή μόνο ο δέκτης μπορεί να κρίνει εάν το feedback είναι επαρκές, ρωτήστε τους υφισταμένους σας, σε περιοδικά διαστήματα, εάν λαμβάνουν αρκετή επαναπληροφόρηση από σας
38. Δώστε τους τις ευκαιρίες να μάθουν νέα καθήκοντα. Εμπλουτίστε και επεκτείνετε τη δουλειά τους, προσθέτοντας αρμοδιότητες που απαιτούν την εκμάθηση νέων ικανοτήτων.
39. Μετατρέψτε τους μαθητές σε δασκάλους. Βεβαιωθείτε ότι οι υφιστάμενοί σας δεν μαθαίνουν μόνο καινούρια πράγματα, αλλά έχουν και την ευκαιρία να διδάξουν αυτά τα πράγματα σε άλλους. Η μάθηση γίνεται πιο ευχάριστη και πιο

αποτελεσματική όταν αυτό που μαθαίνεται διδάσκεται σε άλλους. Φροντίστε ώστε οι υφιστάμενοι να έχουν την ευκαιρία να διδάξουν. Ανταμείψτε τον εμπλουτισμό της γνώσης, των ικανοτήτων και τη μετάδοση πληροφοριών.

40. Δώστε στους υφισταμένους την ευκαιρία να μάθουν τη δουλειά σας. Βοηθήστε τους να μάθουν τις αρμοδιότητες και ευθύνες που συνδέονται με ένα επίπεδο πιο πάνω από την παρούσα θέση τους στον οργανισμό.
41. Κάντε μια λίστα των ισχυρών και ασθενών σημείων καθενός από τους ανθρώπους σας. Αναγνωρίστε τις εμπειρίες και την εκπαίδευση που θα τους βοηθήσει να μειώσουν τις αδυναμίες τους. Μοιραστείτε τις προτάσεις σας για ανάπτυξη και βοηθήστε τους να τις υλοποιήσουν.
42. Παρέχετε δυνατότητες στους υφισταμένους για να σας αξιολογήσουν, καθώς και για να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλον. Βάλτε τους να καθορίσουν τα στάνταρτς που θεωρούν πιο σημαντικά, τα επίπεδα απόδοσης που παρατηρούν, και τις προτάσεις για βελτιώσεις. Η ωριμότητα και η σκέψη διευκολύνονται εάν οι άνθρωποι καλούνται να καθορίσουν τα συγκεκριμένα στάνταρτς και να μετρήσουν πόσο καλά τα έχουν επιτύχει.
43. Βάλτε σαν προτεραιότητά σας να βοηθήσετε τους υπόλοιπους να αποδώσουν καλύτερα από ότι αποδίδουν τώρα.
44. Διοικείτε τους ανθρώπους κυρίως μέσω ερωτήσεων (ρωτάτε πολλές φορές γιατί) και όχι μέσω απαντήσεων για να μαθαίνουν να χρησιμοποιούν το μυαλό, να συνειδητοποιούν τη γνώση, τον τρόπο σκέψης τους και να τα βελτιώνουν – αλλάζουν.
45. Αναθέστε στους συνεργάτες σας καθήκοντα και υπευθυνότητες που τους δίνουν τις δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη (γνώσεις, ικανότητες, χαρακτήρα).
46. Διατηρείστε ένα περιβάλλον στην μονάδα σας όπου οι άνθρωποι μαθαίνουν και βοηθούν οι μεν την ανάπτυξη των δε.
47. Διδάσκετε συστηματικά και με κάθε ευκαιρία τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ιδέες και τις αξίες σας στους ανθρώπους της μονάδας σας.
48. Συμμετέχετε ενεργά στην επιλογή των ανθρώπων της μονάδας σας ώστε να εξασφαλίζει αυτούς που ταιριάζουν περισσότερο με βάση τις ικανότητες και το χαρακτήρα τους στις ανάγκες της θέσης καθώς και την κουλτούρα της μονάδας και του οργανισμού.
49. Ασχοληθείτε ενεργά και συστηματικά με το σχεδιασμό της ανάπτυξης των συνεργατών σας προσδιορίζοντας τους σχετικούς στόχους και εξασφαλίζετε τις κατάλληλες εκπαιδευτικές – αναπτυξιακές δραστηριότητες που πρέπει να προσφέρει στον καθένα ο οργανισμός.
50. Προσπαθείτε με συγκεκριμένες ενέργειες να κάνετε πράξη για όλους τους εργαζόμενους της μονάδας σας το «γρηάσκω αεί διδασκόμενος και διδάσκων».
51. Εφαρμόζετε ένα αποτελεσματικό σύστημα εντοπισμού και ανάπτυξης των μελλοντικών ηγετικών στελεχών της μονάδας σας και του οργανισμού.
52. Χρησιμοποιείτε συστηματικά την αναπληροφόρηση (feedback), την αναπτυξιακή κριτική (που δεν δημιουργεί αμυντική στάση και θυμό) και την καθοδήγηση (coaching – mentoring) για να αναπτύξει τις επαγγελματικές και ηγετικές ικανότητες καθώς και το χαρακτήρα των συνεργατών σας.
53. Κάνετε συστηματικές ενέργειες για τη διατήρηση των κατάλληλων στελεχών για την μονάδα και τον οργανισμό και την απομάκρυνση των ακατάλληλων.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

1. Να λέτε μπράβο στις νέες ιδέες ακόμη κι αν δεν είναι εφαρμόσιμες.

2. Να ζητάτε από τους συνεργάτες σας να σκέφτονται "έξω από το κουτί".
3. Να θυμίζετε συχνά το brainstorming
4. Δημιουργείτε άτυπα βραβεία καινοτομικών ιδεών.
5. Εγκαθιδρύστε μια συγκεκριμένη τιμωρία για όσους χρησιμοποιούν «αντικαινοτομικές» συμπεριφορές, όπως «Το έχουμε ήδη δοκιμάσει. Δεν πρόκειται ποτέ να δουλέψει» ή «Είναι ενάντια στην πολιτική της εταιρίας» ή «Δεν θα αρέσει στο αφεντικό».
6. Καθιρώστε στόχους και βάλτε τους ανθρώπους σας υπεύθυνους για την παραγωγή καινοτομικών ιδεών. Κάντε το τμήμα της περιγραφής θέσης κάθε εργαζομένου.
7. Διαβάστε πάνω σε θέματα που δεν σχετίζονται άμεσα με τον τομέα σας. Μιλήστε σε ανθρώπους για τις ιδέες σας και για το τι σκέφτεστε, όχι μόνο για αποτελέσματα. Ξεκινήστε μια συζήτηση με το «Τι έμαθες τελευταία;» Αναζητήστε ενεργά νέες ιδέες, νέες σκέψεις και νέες προοπτικές. Κρατήστε τετράδιο ή κάρτες 3x5 για να καταγράφετε τις ενδιαφέρουσες ιδέες που ακούτε.
8. Οργανώστε συναντήσεις για ανταλλαγή ιδεών, όπως εσωτερικές εκθέσεις, διατμηματικές ομάδες δράσης (task forces), συμπόσια, κριτικές βιβλίων ή focus groups. Η ιδέα είναι να απευθύνετε ερωτήσεις του τύπου « Τι καινούριο υπάρχει;», «Τι σκέφτεστε αυτό τον καιρό;», «Τι πρόβλημα αντιμετωπίζετε που δεν πιστεύετε ότι υπάρχει κάποιος ικανός να το λύσει;».
9. Καθιρώστε ένα πεδίο εξάσκησης, ξεχωριστό από την κανονική καθημερινή εργασία, όπου μπορούν να δοκιμαστούν νέες ιδέες και να γίνουν πειράματα χαμηλού κόστους. Το πεδίο εξάσκησης μπορεί να αποτελείται από μια πραγματική φυσική τοποθεσία, ελεύθερο χρόνο ή επιπλέον πόρους.
10. Σχηματίστε ομάδες όπου είναι αναμενόμενη μια τουλάχιστον επίσημη αναφορά, όπου ένα τουλάχιστον άτομο έχει αναλάβει την υποχρέωση να βρίσκει τις εναλλακτικές απόψεις ή τις εξαιρέσεις στις προτάσεις της ομάδας, ή όπου οι άλλοι μηχανισμοί χρησιμοποιούνται για να προκαλέσουν διαφωνίες.
11. Παρακολουθείστε τακτικά και από κοντά τις προσδοκίες, τα παράπονα και τις προτιμήσεις των πελατών. Μην απορρίψετε τίποτα εκ των προτέρων ως υπερβολικό ή αδύνατο. Χρησιμοποιείτε τις ιδέες τους ως ερέθισμα για τη διαμόρφωση νέων τρόπων δουλειάς. «Κλέψτε» ιδέες χωρίς ντροπή (Steal ideas shamelessly-SIS).
12. Ανταμείψτε όχι μόνο όσους βοηθούν στη διαμόρφωση και γένεση νέων ιδεών, αλλά και τους χορηγούς και τους μέντορες των ανθρώπων αυτών, καθώς και τους ενορχηστρωτές ή διευκολυντές, οι οποίοι βοήθησαν στη διάδοση των ιδεών και την ευρύτερη εφαρμογή τους. Η επιτυχημένη καινοτομία χρειάζεται και τους τρεις ρόλους: Αυτούς που βρίσκουν τις ιδέες, τους χορηγούς των ιδεών και τους ενορχηστρωτές.
13. Ενθαρρύνετε την ενεργή μάθηση (action learning) ανάμεσα στους ανθρώπους σας. Πρώτα δοκιμάστε, μετά αναλύστε αυτά που μάθατε από την επιτυχία ή αποτυχία σας. Μην περιμένετε μέχρις ότου είστε βέβαιος/ η πριν να κάνετε μια ενέργεια.
14. Κατά τη ετήσια αξιολόγηση των συνεργατών σας δώστε έμφαση στην «καινοτομική» τους συμπεριφορά και τις καινοτόμες ιδέες.
15. Ακόμα και οι καλύτεροι παίχτες του μπέιζμπολ, δεν πετυχαίνουν περισσότερες φορές από 33% . Σκεφτείτε εάν μπορείτε να περιμένετε κάτι καλύτερο από αυτό, από τους ανθρώπους σας, όταν πραγματικά επιθυμείτε καινοτομία. Δημιουργήστε ένα κλίμα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να αποτύχουν και να το παραδεχτούν.
16. Ζητήστε feedback από εκείνους με τους οποίους συνεργάζεστε, σχετικά με το τι τους εμποδίζει και δεν έχουν νέες ιδέες.

17. Κάντε την επιτυχία ορατή. Γιορτάστε ακόμα και μικρές νίκες. Δώστε στους ανθρώπους που συμμετείχαν σε επιτυχημένες καινούριες διαδικασίες ή νέα προϊόντα, την ευκαιρία να κερδίσουν οφέλη από αυτές τις καινοτομίες.
18. Ενθαρρύνετε όχι μόνο τις μεγάλες αλλαγές και τις ορατές καινοτομίες, αλλά ανταμείψτε και ενθαρρύνετε και τις μικρές, σταδιακές, συνεχείς βελτιώσεις. Αναζητήστε τάσεις που δείχνουν μικρές, αλλά αδιάκοπες βελτιώσεις σε συνδυασμό με τις ριζικές και μεγάλες βελτιώσεις.
19. Επικεντρώστε την προσοχή σας στο *πώς* γίνεται η δουλειά και όχι στο *τί* γίνεται, στην περίπτωση νέων προσεγγίσεων. Κατασκευάστε σχεδιαγράμματα ροής διαδικασιών και αναγνωρίστε τις σπατάλες, τις ασάφειες, τη δουλειά που δεν προσθέτει αξία. Ενθαρρύνετε αλλαγές πρώτα στο *πώς* και μετά θα ακολουθήσουν και οι αλλαγές στο *τί*.
20. Όταν σκέφτεστε ένα δύσκολο πρόβλημα, ρωτήστε «γιατί» τουλάχιστον πέντε φορές στη σειρά. Αυτό προκαλεί το έναυσμα για μια αναζήτηση των βαθύτερων αιτιών των προβλημάτων, δημιουργεί νέες ιδέες για προσέγγιση του προβλήματος, και βοηθά στην απομάκρυνση από τα συμπτώματα, αντί για τη ρίζα του προβλήματος.
21. Δοκιμάστε τις ιδέες πρώτα σε πιλοτική βάση. Μην φέρνετε τα πάνω κάτω στον οργανισμό, μέχρις ότου έχετε πρώτα πειραματιστεί σε μικρή βάση.
22. Εκπαιδευτείτε και εκπαιδέψτε τους συνεργάτες σας στη δημιουργική λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων.
23. Ενθαρρύνετε, προκαλέστε και υποστηρίξτε τους ανθρώπους στην μονάδα σας να σκέφτονται και να εφαρμόζουν καινούριες μεθόδους και ιδέες – λύσεις.
24. Υποστηρίξτε τους συνεργάτες σας να αποκτούν τα αναγκαία μέσα για να εφαρμόζουν τις καινοτομικές ιδέες – λύσεις τους.
25. Δείξτε στους ανθρώπους της μονάδας σας ότι οι καινοτομικές – δημιουργικές ιδέες και εφαρμογές αποτελούν κριτήριο αξιολόγησης τους με θετικές συνέπειες στις ανταμοιβές και στην εξέλιξή τους.
26. Αναγνωρίστε και επιβραβεύστε την κάθε καινούργια – νέα ιδέα των συνεργατών σας ακόμη και αν δεν είναι υλοποιήσιμη.
27. Ενθαρρύνετε και υποστηρίξτε τους ανθρώπους της μονάδας σας να αμφισβητούν συνεχώς τις βασικές παραδοχές, τις «παραδεκτές αλήθειες», τον κατεστημένο – παραδοσιακό τρόπο σκέψης – δράσης και να σκέφτονται το «ασύλληπτο» (think the unthinkable).
28. Φροντίστε στη μονάδα σας να μην υπάρχει «ο φόβος του λάθους» όταν αυτό γίνεται μετά από πειθαρχημένη – σοβαρή σκέψη και προσπάθεια.
29. Ενθαρρύνετε και υποστηρίξτε την ανάληψη κινδύνου, τις πρωτοβουλίες, την επιχειρηματικότητα και τον πειραματισμό από τους ανθρώπους της ομάδας σας.
30. Προσπαθείτε συστηματικά να εκθέτετε τους ανθρώπους της μονάδας σας σε πληροφορίες, γνώσεις και εμπειρίες από το περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, τεχνολογικές εξελίξεις, άλλες μονάδες του οργανισμού κ.λ.π.) οι οποίες τους βοηθούν να σκέφτονται και να εφαρμόζουν νέες ιδέες – καινοτομικές λύσεις.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1. Κάντε μια συνάντηση με τους άμεσους υφισταμένους σας για να διαμορφώσετε και να εκφράσετε ένα όραμα, για καθορίσετε το *πώς* θα διατυπωθεί και ποιες θα είναι οι βασικές αρχές, και για να καθορίσετε τις κύριες στρατηγικές για την

επίτευξή του. Δεχθείτε συμμετοχή και υποστήριξη από όλους τους σημαντικούς ανθρώπους-κλειδιά.

2. Κάντε μια λίστα όλων των εμποδίων που περιορίζουν αυτό που επιθυμείτε να πετύχετε στο μέλλον. Τι σας εμποδίζει να φτάσετε την επιτυχία; Τώρα αντικαταστήστε το «εμπόδιο» με την «ευκαιρία» και ξανασκεφτείτε κάθε αντικείμενο της λίστας. Πώς μπορεί ένα εμπόδιο να μετατραπεί σε ευκαιρία;
3. Παρακολουθείστε τις τάσεις ή τις προβλέψεις για το μέλλον του κλάδου ή του τομέα σας. Δείτε τι συμβαίνει από δημογραφικής απόψεως σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας στην Ευρώπη, την Ασία, και την Νότια Αμερική. Αφιερώστε λίγο χρόνο κάθε μήνα για να σκεφτείτε τι θα γίνει σε δέκα χρόνια. Μην αναλώνετε συνεχώς σε βραχυπρόθεσμες σκέψεις.
4. Αναγνωρίστε κάποιους καινοτομικούς οργανισμούς, οι οποίοι συνηθίζουν να διαμορφώνουν τις τάσεις σε κάποιο κλάδο ή τομέα παραγωγής. Δεν είναι απαραίτητο να ανήκουν στον δικό σας κλάδο ή τομέα. Βασισμένοι/ες σε αυτά που παρατηρείτε, φτιάξτε ένα πλάνο για το μέλλον του οργανισμού. Πώς θα πρέπει να είστε εσείς και ο οργανισμός για να γίνει ηγέτης ο οργανισμός σας;
5. Ζητήστε τη συμμετοχή των υπολοίπων στη διαμόρφωση του οράματος του οργανισμού και των στρατηγικών για την εκπλήρωσή του. Η διαμόρφωση οράματος δεν πρέπει να αποτελέσει δραστηριότητα ενός ατόμου. Ζητήστε τις απόψεις των υπολοίπων πάνω στη δήλωση αποστολής σας και συγκεντρώστε ιδέες ως προς την καλύτερη εκπλήρωσή της.
6. Γράψτε μια προσωπική δήλωση αποστολής. Εκφράστε καθαρά αυτά τα οποία επιθυμείτε και τι κληρονομιά θα θέλατε να αφήσετε ως διευθυντής στον οργανισμό. Που θα θέλατε να είστε σε πέντε χρόνια; (Αυτή η δήλωση είναι διαφορετική από τη δήλωση αποστολής του οργανισμού).
7. Ζήστε τη ζωή σας με τρόπο ώστε να ακολουθείτε τις αρχές του οράματός σας. Ακολουθείστε όσα έχετε εκφράσει. Κάντε όσα είπατε. Μην είστε υποκριτής/τρια. Αποτελέστε ένα παράδειγμα αυτού που θέλετε να γίνουν οι άλλοι.
8. Ποιες ιστορίες ή γεγονότα στον οργανισμό σας αποτελούν παραδείγματα προόδου προς το μελλοντικό σας όραμα; Διαδώστε αυτές τις παρακινητικές ιστορίες και να τις επαναλαμβάνετε συχνά. Βοηθήστε ώστε να γίνουν τμήμα τα παράδοσης που ορίζει την επιτυχία στον οργανισμό σας.
9. Μεταδώστε το όραμά σας για το μέλλον συχνά, με συνέπεια και με διαφορετικούς κάθε φορά τρόπους. Ποτέ να μην κάνετε μια δημόσια παρουσίαση χωρίς να εκφράζετε και το όραμά σας με κάποιο τρόπο. Εκφράστε το φωναχτά, γραπτά ή μέσω της συμπεριφοράς σας.
10. Δώστε ευκαιρίες στους υφισταμένους να γίνουν δάσκαλοι του οράματος. Δημιουργείστε τις συνθήκες εκείνες όπου οι άλλοι θα μπορούν να εκφράσουν και εξηγήσουν το όραμά σας. Βάλτε τους υπεύθυνους για τη διάδοση του μηνύματος στους δικούς τους υφισταμένους.
11. Εκφράζοντας το όραμα, φροντίστε να τιμήσετε το παρελθόν. Μην υποτιμάτε ή μην απορρίπτετε τα δυνατά σημεία και τις επιτυχίες του παρελθόντος, καθώς δημιουργείτε ένα νέο μέλλον. Από την άλλη μεριά, φροντίστε ώστε το όραμα να παρουσιαστεί σαν ένα βήμα μπροστά και σαν μια καινούρια κατεύθυνση, όχι μια από τα ίδια.
12. Ρωτήστε τους υφισταμένους σας και κάθε μονάδα μέσα στον οργανισμό να φτιάξουν τη δική τους δήλωση αποστολής. Κάθε δήλωση αποστολής θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τις βασικές αρχές και αξίες του γενικού οράματος του οργανισμού. Παρόλα αυτά, οι δηλώσεις αποστολής κάθε μονάδας και κάθε ατόμου πρέπει να περιλαμβάνουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά και την αποστολή κάθε μονάδας και κάθε ατόμου.

13. Φροντίστε ώστε η δήλωση αποστολής του οργανισμού να περιλαμβάνει απλή, σαφή γλώσσα και να είναι αρκετά σύντομη και περιεκτική, ώστε να μπορεί να την αποστηθίσει κάποιος, καθώς και να είναι διατυπωμένη στον υπερθετικό βαθμό και με γλώσσα που φανερώνει πάθος και ενθουσιασμό. Η γλώσσα του οράματος πρέπει να συλλαμβάνει τις καρδιές, καθώς και τα μυαλά των ανθρώπων σας. Πρέπει να είναι εύκολο να τη θυμάται κάποιος, αλλά όχι τεχνητά υπερβολική ή σαν σλόγκαν.
14. Προσκαλέστε τους ανθρώπους σας να προκαλέσουν το όραμα, να το μετατρέψουν σε κάποιο βαθμό, αλλά μετά να δεσμευτούν σε αυτό. Ενδυναμώστε τους ανθρώπους ώστε να χρησιμοποιήσουν το όραμα ως οδηγό τους, καθώς θα αναλαμβάνουν ανεξάρτητη δράση βασισμένοι σε αυτό.
15. Δώστε ευκαιρίες στους ανθρώπους να δεσμευτούν δημόσια στο όραμα. Όσο πιο δημόσια γίνει η δέσμευση, τόσο περισσότερο πιστά θα μείνουν τα άτομα στη δέσμευση. Παρέχετε δυνατότητες στους υφισταμένους σας να προσανατολίζονται και άλλους σχετικά με το όραμα, να το εξηγούν σε παρουσιάσεις ή να υπερασπίζονται μια ή περισσότερες από τις αρχές του μπροστά σε άλλους.
16. Περάστε την κουλτούρα της ανταγωνιστικότητας στους συνεργάτες σας.
17. Παρακολουθήστε πόσο καλά αποδίδουν οι καλύτεροι ανταγωνιστές σας. Κοιτάξτε σε εμπορικά περιοδικά, σε επιχειρησιακές εκδόσεις και αποκόμματα εφημερίδων. Σκεφτείτε να προσλάβετε ερευνητές για να συγκεντρώνουν δεδομένα σε συνεχή βάση σχετικά με την απόδοση και τις στρατηγικές των εταιριών στον κλάδο ή τον τομέα παραγωγής σας.
18. Συζητήστε με τους συνεργάτες τρόπους για να είστε καλύτεροι από τους ανταγωνιστές.
19. Κάντε μια επίσημη ανάλυση SWOT. Κάντε μια λίστα με τα Ισχυρά σας σημεία, τα Ασθενή σημεία, τις Ευκαιρίες και τις Απειλές του περιβάλλοντος. Εμπλέξτε στη διαδικασία αυτή τους υφισταμένους σας, καθώς και τους πελάτες-κλειδιά.
20. Μην ανεχθείτε τίποτα λιγότερο από την υψηλότερη ποιότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας. Μεταδώστε το μήνυμα ότι κάθε τι που δεν αντικατοπτρίζει την καλύτερη προσπάθεια των εργαζομένων, τις καλύτερες ιδέες και σκέψεις τους, τον καλύτερό τους εαυτό, δεν θα γίνεται αποδεκτό.
21. Καθιερώστε ξεκάθαρες προτεραιότητες. Δεν προσθέτουν αξία όλα όσα κάνετε. Τοποθετήστε ως τις πιο σημαντικές προτεραιότητές σας τα πράγματα που προσθέτουν αξία στον τελικό πελάτη.
22. Συνεργαστείτε με τους ανταγωνιστές σας κατά καιρούς. Δείτε τι κάνουν καλύτερα από σας.
23. Βεβαιωθείτε ότι όλοι στον οργανισμό ξέρουν τα ονόματα των τριών πιο κρίσιμων πελατών του οργανισμού.
24. Φροντίζετε να υπάρχει στη μονάδα σας ένας ξεκάθαρος, ενστερνισμένος από όλους τους ανθρώπους «μεγάλος – τολμηρός, στρατηγικός και μακροπρόθεσμος στόχος (BHAG) που αποτελεί την κινητήρια δύναμη για τη συνεχή της πρόοδο.
25. Ενισχύετε συνεχώς την κατανόηση και συναισθηματική δέσμευση (commitment) στο στρατηγικό – μακροπρόθεσμο στόχο (BHAG) τους οργανισμού όλων των ανθρώπων της ομάδας σας.
26. Με στρατηγικές αποφάσεις και τις κατάλληλες αλλαγές στη μονάδα σας συμβάλλετε ουσιαστικά στη διαρκή επιτυχία (βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη) του οργανισμού.
27. Παρακολουθώντας τις αναδυόμενες τάσεις στο περιβάλλον παρέχετε διαρκώς πληροφορίες, ιδέες και προτάσεις που συμβάλλουν ουσιαστικά στον επαναπροσδιορισμό και μετασχηματισμό του οργανισμού που απαιτείται για τη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία.

28. Αναπτύσσετε συνεχώς τις κατάλληλες μοναδικές ικανότητες (core competencies) στη μονάδα σας ώστε να συμβάλλετε διαρκώς στη δημιουργία των ανταγωνιστών πλεονεκτημάτων του οργανισμού (τι προσφέρουμε στους πελάτες μας καλλίτερα – διαφορετικά) ώστε να μας προτιμούν έναντι των ανταγωνιστών (π.χ. κόστος, ταχύτητα, ποιότητα, εξυπηρέτηση, σχέση, καινοτομίες κ.λ.π.).
29. Κάνετε τη μονάδα σας να κατανοεί πλήρως την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού (σε ποιους πελάτες, τι προσφέρουμε, με ποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και να υλοποιεί αποτελεσματικά εκείνο το μέρος που της αναλογεί.
30. Παρακολουθείστε τις εξελίξεις του περιβάλλοντος ώστε να συμβάλλετε ουσιαστικά στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής – επιχειρησιακού μοντέλου του οργανισμού με βάση το μέλλον ώστε να παραμένει διαρκώς ανταγωνιστικός και επιτυχημένος.
31. Αναζητάτε συνεχώς πληροφορίες και ιδέες που θα συμβάλλουν σε καινοτομίες στη στρατηγική – επιχειρησιακού μοντέλου του οργανισμού για ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα και την επιχειρηματική αξιοποίηση ευκαιριών.
32. Αναλύετε τη στρατηγική του οργανισμού που αναλογεί στη μονάδα σας σε συγκεκριμένους στόχους σε όλους τους τομείς, (άνθρωποι, οργάνωση, τεχνολογία, πελάτες, οικονομική κ.λ.π. π.χ. balanced scorecard) και προγράμματα δράσης που οδηγούν στην αποτελεσματική υλοποίηση της.

ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

1. Μετρείστε τη βελτίωση, όχι μόνο την επίτευξη ενός στόχου ή ενός έργου.
2. Καθιρώστε ένα σύστημα αμοιβών το οποίο να αναγνωρίζει και να γιορτάζει τη βελτίωση, όχι μόνο τη σωστή εκτέλεση μιας δουλειάς.
3. Τονίστε σε κάθε περιγραφή εργασίας την προσδοκία ότι η γένεση νέων ιδεών για βελτιώσεις είναι μια συνεχής υποχρέωση. Οι άνθρωποι δεν πρέπει μόνο να κάνουν τη δουλειά τους άψογα, αλλά και να τη βελτιώνουν διαρκώς.
4. Καθιρώστε ένα σύστημα υποβολής προτάσεων, όπου το feedback δίνεται μέσα σε 24 ώρες σε αυτούς που κάνουν τις προτάσεις. Ακόμα κι αν δεν έχει αξιολογηθεί ή δεν έχει εφαρμοστεί η πρόταση, ενημερώστε για την πορεία της διαδικασίας το άτομο που έκανε την πρόταση.
5. Νομιμοποιείστε και αναγνωρίστε βελτιώσεις που εξοικονομούν ακόμα και ένα δευτερόλεπτο ή μια δραχμή. Μεταδώστε το μήνυμα ότι καμιά βελτίωση δεν είναι τόσο μικρή ώστε να είναι ασήμαντη.
6. Κάντε τη συνεχή βελτίωση βασική αρχή του οράματος που εκφράζετε για τη μονάδα σας.
7. Βάλτε στην άκρη λίγο χρόνο, για σας και τους υφισταμένους σας, για σκέψη, μελέτη και ανάλυση. Βγείτε από το γρήγορο ρυθμό της καθημερινής εργασίας κατά τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε αποστασιοποιημένος/ η να βρείτε ιδέες που θα προκαλέσουν βελτιώσεις στην υπάρχουσα κατάσταση.
8. Εργαστείτε πάνω σε βελτιώσεις διαδικασιών περισσότερο από ότι σε βελτιώσεις προϊόντων ή αποτελεσμάτων.
9. Φροντίστε ώστε καθένας να ελέγχει τον εαυτό του. Όλα τα λάθη θα πρέπει να διορθώνονται από αυτόν που τα έκανε. Βεβαιωθείτε ότι οι άνθρωποι παίρνουν την αναγκαία πληροφόρηση σχετικά με τα λάθη τους και μαθαίνουν από αυτά.
10. Ανταμείψτε και αναγνωρίστε και τις τάσεις βελτιώσεων, αλλά και τις μεγάλες ιδέες. Φροντίστε ώστε οι άνθρωποι να ανταμείβονται και για τις μικρές νίκες. Ανακοινώστε τα αποτελέσματα.

11. Διευκολύνετε τους εργαζομένους, όπως και τους πελάτες, να κάνουν παράπονα και προτάσεις. Υποθέστε ότι όσο περισσότερη πληροφόρηση, τόσο καλύτερα, και αναζητήστε ενεργά ιδέες βελτιώσεων από εργαζομένους, αλλά και από όσους εξυπηρετείτε.
12. Δώστε στους πελάτες αυτό που θέλουν με την πρώτη, κάθε φορά. Μετά εργαστείτε για να ξεπεράσετε τις προσδοκίες τους. Ξαφνιάστε και ευχαριστήστε τους με επίπεδα εξυπηρέτησης που δεν θα μπορούσαν να είχαν φανταστεί ή να είχαν απαιτήσει.
13. Καθιερώστε τακτικούς ελέγχους σε κάθε μονάδα του οργανισμού σας με στόχο να βρείτε τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της. Χρησιμοποιείτε διαλειτουργικές ομάδες, ακόμα και εκτός του οργανισμού ανθρώπους, έτσι ώστε να μπουν στην εταιρία νέες προοπτικές, για να βοηθήσουν στη γένεση νέων ιδεών.
14. Καθορίστε την προηγούμενη απόδοση ως το ελάχιστο επίπεδο με βάση το οποίο θα μετράτε την επιτυχία. Ακόμα και αν είστε οι καλύτεροι στο χώρο σας, βάλτε σαν μέτρο σύγκρισης τη δική σας απόδοση και όχι αυτή των ανταγωνιστών σας.
15. Συνεχώς να ευχαριστείτε τους ανθρώπους για τη δουλειά που κάνουν, για τις ιδέες τους, για τις βελτιώσεις τους και τις προσπάθειές τους.
16. Θέστε στόχους βελτίωσης στον κάθε συνεργάτη και την κάθε ομάδα και δώστε έμφαση στην επίσημη αξιολόγησή τους σε αυτούς.
17. Παρακολουθείστε και συγκριθείτε με τις υποδειγματικές πρακτικές, δηλαδή τι κάνουν καλλίτερα από εσάς άλλες παρόμοιες οργανωτικές μονάδες μέσα και έξω από τον Οργανισμό σας.
18. Εφαρμόστε την αρχή της συνεχούς βελτίωσης στη δική σας ζωή. Βρείτε τρόπους στην προσωπική σας ζωή, όπως και στη δουλειά σας, μέσω των οποίων θα μπορούσατε να βελτιωθείτε. Κάντε πράξη όσα πρεσβεύετε.
19. Κάντε συστηματικές συζητήσεις με τους συνεργάτες σας για το πως μπορεί να βελτιωθεί το οτιδήποτε.
20. Αναθέστε στους συνεργάτες σας μικρές μελέτες βελτιώσεων συγκεκριμένων πραγμάτων στη δουλειά.
21. Όταν γυρνάν από εκπαίδευση ρωτήστε τους το τι θα βελτιώσουν με βάση τα όσα έμαθαν.
22. Συζητείστε λάθη, επιτυχίες και αποτυχίες με σκοπό να γίνουν βελτιώσεις.
23. Καλλιεργήστε την αμφισβήτηση της κατεστημένης κατάστασης με την έννοια ότι μπορεί να βελτιώνεται συνεχώς.
24. Κάθε μήνα κάνετε μια οργανωμένη συνάντηση της ομάδας με συγκεκριμένα θέματα βελτιώσεων.
25. Θεσμοθετήστε ένα συμβολικό βραβείο για το εργαζόμενο ή την ομάδα με τις περισσότερες βελτιωτικές προτάσεις.
26. Εκπαιδευτείτε και εκπαιδέστε τους συνεργάτες σε έννοιες και μεθόδους συνεχούς βελτίωσης.
27. Παρακολουθείστε τις εξελίξεις στον κλάδο σας (ανταγωνισμός, προϊόντα, τρόποι προώθησης και πωλήσεων, τεχνολογία κ.λ.π.). Διαβάστε συστηματικά τα σχετικά έντυπα του κλάδου σας.
28. Ζητείστε από τις αρμόδιες οργανωτικές μονάδες του Οργανισμού σας να έρχονται τακτικά και να ενημερώνουν την ομάδα για τις εξελίξεις και τις αλλαγές.
29. Εκπαιδευτείτε στη διοίκηση των αλλαγών (σεμινάρια – διάβασμα).
30. Δημιουργήστε στην μονάδα σας μια νοοτροπία συνεχών αλλαγών – «τα πάντα ρει» – «προσαρμογή είναι προϋπόθεση επιβίωσης».
31. Κάντε τους συνεργάτες να μη φοβούνται τις αλλαγές.
32. Σκεφτείτε το πως εισάγεται τις αλλαγές στην οργανωτική σας μονάδα και τι μπορείτε να βελτιώσετε.

33. Σκεφτείτε πως ενημερώνεστε σήμερα για τις εξελίξεις στο εσωτερικό και το εξωτερικό του Οργανισμού σας και τι μπορείτε να βελτιώσετε.
34. Ποτέ να μην αφήνετε να περάσουν 24 ώρες χωρίς να ρωτήσετε κάποιους από τους πελάτες τι θέλουν. Οι συνεχείς ερωτήσεις θα οδηγήσουν σε συνεχή ροή ιδεών.
35. Προσαρμόστε δημιουργικά (benchmark) στον οργανισμό σας τις καλύτερες πρακτικές από τους καλύτερους οργανισμούς σε όλον τον κόσμο. Τι κάνουν αυτοί διαφορετικά από εσάς ; Τι σκοπεύουν να κάνουν στο μέλλον; Ποιοι είναι οι παράγοντες – κλειδιά της επιτυχίας τους;
36. Δημιουργείστε τρόπους για να μαθαίνετε από τις επιτυχίες άλλων μονάδων μέσα στον οργανισμό σας. Οργανώστε ομάδες συζήτησης, βγάλτε ανθρώπους έξω για φαγητό ή/ και διαβάστε τα έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας άλλων μονάδων για να επισημάνετε τα δικά σας ισχυρά και ασθενή σημεία, καθώς και για να συλλάβετε καινούριες ιδέες.
37. Βελτιώστε την ταχύτητα και τη συνέπεια στην παράδοση των προϊόντων/ υπηρεσιών σας. Αναγνωρίστε που υπάρχουν καθυστερήσεις, που υπάρχουν σπατάλες πόρων και πλεονασμοί, που υπάρχουν προβλήματα στο σύστημα. Αφαιρέστε, ανασχεδιάστε ή αλλάξτε τα πράγματα που σας καθυστερούν.
38. Σχεδιάστε διαγράμματα ροής για όλες τις διαδικασίες-κλειδιά στον οργανισμό σας. Καλέστε όλους να συμμετάσχουν στο σχεδιασμό. Αναθέστε στον καθένα την υποχρέωση να απλοποιήσει κατά 20% τον αριθμό των βημάτων και την ταχύτητα των υπάρχουσων διαδικασιών.
39. Αναγνωρίστε το ποσό του χρόνου που χρειάζεται για να (1) αναπτύξετε ένα νέο προϊόν, (2) πάρετε μια σημαντική απόφαση, (3) για να παράγετε μια μονάδα τελικού προϊόντος, (4) απαντήσετε σε ένα παράπονο πελάτη, (5) μάθετε την βαθύτερη αιτία ενός λάθους. Μειώστε το χρόνο αυτόν στο μισό.
40. Εμποδίστε τη δημιουργία λαθών, αντί να βρίσκετε και να επιδιορθώνετε ζημιές που ήδη έχουν γίνει. Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν και χρησιμοποιούν κατάλληλα, τα επτά στατιστικά και τα επτά συνηθισμένα διοικητικά εργαλεία για την επίτευξη ποιότητας (π.χ. SPC, διαγράμματα Pareto, σχεδιασμό πειραμάτων).
41. Συγκεντρώστε, σε συνεχή βάση, δεδομένα σχετικά με τους αντίθετους δείκτες απόδοσης, όπως τα παράπονα, οι επαναλαμβανόμενες κλήσεις, οι επιστροφές χρημάτων, τα κόστη εγγυήσεων, οι αλλαγές, οι επιστροφές προϊόντων, τα παράπονα των εργατών, οι απουσίες, κτλ. Δουλέψτε καθημερινά για να μειώσετε αυτούς τους δείκτες.
42. Φτιάξτε κυρίους δείκτες μέτρησης των επιδόσεων της μονάδας σας (Key Performance Indicators) και εστιάστε στην διαχρονική τους εξέλιξη.
43. Προσπαθείτε συνεχώς να μειώσετε το μέγεθος του οργανισμού. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να μειώσετε το προσωπικό. Σημαίνει να βρείτε τρόπους, ώστε να μειώσετε τις ανάγκες για πόρους και τα κόστη, αυξάνοντας παράλληλα την αποτελεσματικότητα.
44. Δουλεύετε συστηματικά για να βελτιώνετε συνεχώς τις διαδικασίες, τα συστήματα, μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να πετύχετε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Γι' αυτό το σκοπό χρησιμοποιείτε συστηματικά συγκρίσεις (benchmarking) με τον ανταγωνισμό, άλλες μονάδες του οργανισμού και βέλτιστες υποδειγματικές πρακτικές.
45. Εφαρμόστε ένα σύστημα που εξασφαλίζει να φθάνουν με αποτελεσματικό τρόπο οι ιδέες, οι προτάσεις και τα προβλήματα από τη «βάση» της μονάδας σας στην «κορυφή».
46. Ενθαρρύνετε και απαιτείτε από όλους στη μονάδα σας να βελτιώνουν διαρκώς οτιδήποτε κάνουν (Τι έκανες σήμερα καλύτερα από χθές; Τι βελτίωσες;).

47. Δημιουργήστε όλες τις προϋποθέσεις (διαδικασίες, συστήματα, ικανότητες, νοοτροπία, κίνητρα) που απαιτούνται ώστε η μονάδα σας να αποκτήσει γνώση (από άλλες μονάδες, από πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, άλλες πηγές του περιβάλλοντος) να δημιουργεί νέα γνώση (μέσω εμπειριών, αποτυχιών, επιτυχιών) και να ανταλλάσσει τη γνώση μεταξύ των ανθρώπων της και των άλλων μονάδων του οργανισμού.
48. Διατηρείστε μια ισχυρή αίσθηση επείγοντος (αντίθετη του εφησυχασμού) και επαγρύπνησης σε όλους τους ανθρώπους της μονάδας σας ώστε να εξασφαλίζεται η έγκαιρη και αποτελεσματική υλοποίηση των αλλαγών που απαιτούν οι εξελίξεις του περιβάλλοντος.
49. Διατηρείστε στην ομάδα σας ένα κλίμα διαλόγου, ελευθερίας έκφρασης, δημιουργικής διαφωνίας και ανυπαρξίας «ταμπού», «ιερών αγελάδων» και «μη συζητήσιμων».
50. Αναγνωρίζετε και επιβραβεύετε συμβολικά και ουσιαστικά τις προτάσεις και τις εφαρμογές των ανθρώπων της μονάδας σας που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση.
51. Διατηρείστε στην μονάδα σας ισχυρή τη νοοτροπία το «καλό είναι εχθρός τους εξαιρετικού» (good enough never is).
52. Θέτετε όλο και υψηλότερους στόχους στη μονάδα σας των οποίων η επίτευξη προϋποθέτει συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές στις διαδικασίες, τα συστήματα, τις μεθόδους, τις ικανότητες και τις συμπεριφορές.
53. Φροντίζετε οι άνθρωποι της μονάδας σας να πληροφορούνται για τις εξελίξεις στο περιβάλλον (ανάγκες πελατών, ανταγωνισμός, τεχνολογία, υποδειγματικές πρακτικές κ.λ.π.) ώστε να προχωρούν έγκαιρα σε βελτιωτικές αλλαγές.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΕΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΤΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ

ΣΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΤΟΥ:

- Να αισθάνονται δέσμευση και να δίνουν τον καλλίτερο τους εαυτό για την υλοποίηση στόχων.
- Να δουλεύουν με κέφι και ενθουσιασμό.
- Να έχουν την υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα να αισθάνονται τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση.
- Να αισθάνονται εμπιστοσύνη, πίστη, αφοσίωση και υπευθυνότητα ως προς τον ίδιο και τον οργανισμό.
- Να διαθέτουν και να αναπτύσσουν συνεχώς τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες ώστε να μπορούν να υλοποιούν αποτελεσματικά τους στόχους.
- Να αισθάνονται και να λειτουργούν ως ομάδα.
- Να έχουν τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στους πελάτες.
- Να είναι έτοιμοι για αλλαγές και να τις υποστηρίζουν.
- Να σκέφτονται δημιουργικά, χωρίς στερεότυπα και περιορισμούς.
- Να παίρνουν πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν.
- Να κάνουν τα σωστά πράγματα σωστά, να είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί.
- Να τον θαυμάζουν, να τον αγαπούν, να τον σέβονται.

**ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ/
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:**

- Στρατηγική ανάπτυξης και ανταγωνισμού.
- Συνεχείς καινοτομίες.
- Ικανότητα συνεχούς βελτίωσης και μάθησης.
- Ετοιμότητα και ικανότητα έγκαιρης προσαρμογής και αλλαγών.
- Λιτές και ευέλικτες δομές.
- Αποτελεσματικά συστήματα.
- Ευέλικτες και αποτελεσματικές διεργασίες- διαδικασίες.
- Κατάλληλη κουλτούρα και κλίμα.
- Οριζόντια και κάθετη (συντονισμό) ολοκλήρωση/ συνεργασία, όχι στεγανά.
- Ταχύτητα και ευελιξία..
- Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα
- Μοναδικές εταιρικές ικανότητες.
- Κατάλληλους ανθρώπους – στελέχη.
- Εναρμόνιση – ταίριασμα μεταξύ των κρίσιμων παραμέτρων όπως όραμα, στρατηγικές, δομές, κουλτούρα, διεργασίες, συστήματα, άνθρωποι κ.λ.π.

Διοίκηση Εξυπηρέτησης πελατών (εσωτερικών ή/ και εξωτερικών) :

Ανάπτυξη κουλτούρας εξυπηρέτησης, επικοινωνία με τους πελάτες, επίτευξη υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης μακροπρόθεσμες σχέσεις, ανάπτυξη εργασιών.

Ενεργοποίηση - Παρακίνηση συνεργατών:

Η παρακίνηση των συνεργατών για να δίνουν το καλύτερό τους εαυτό για εξαιρετικές επιδόσεις.

Ανάπτυξη Κουλτούρας:

Υποστήριξη των άλλων να κατανοούν τους ρόλους τους, την κουλτούρα, τα πρότυπα, τις πολιτικές κλπ του οργανισμού.

Υλοποίηση έργου:

Στοχοθεσία, προτεραιότητες, προγράμματα δράσης, σύστημα παρακολούθησης και μέτρησης επιδόσεων.

Διοίκηση Συντονισμού:

Επικοινωνία των πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων - λειτουργιών του οργανισμού και η επίτευξη του συντονισμού με τις άλλες ομάδες.

Ανάπτυξη Ομάδας:

Χτίσιμο αποτελεσματικών και δεμένων ομάδων που λειτουργούν αποτελεσματικά, ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος – κλίματος.

Διοίκηση Ανάπτυξης συνεργατών:

Συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των συνεργατών

Προσωπική ανάπτυξη:

Συνεχή προσωπική ανάπτυξη – βελτίωση γνώσεων, ικανοτήτων, εικόνας, φήμης και σχέσεων εκτός μονάδας

ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ – ΤΑΪΡΙΑΣΜΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

Ο ηγέτης μπορεί να αναπτύσσει την ηγετική συμπεριφορά και να παίζει τους ρόλους του με διαφορετικά ηγετικά στυλ. Όπως:

- Αυταρχικό - Διατάζει
- Καθοδηγητικό - Πείθει
- Συμμετοχικό - Ζητά συμμετοχή
- Εξουσιοδοτικό - Εξουσιοδοτεί

Δεν υπάρχει ένα καλλίτερο στυλ ηγεσίας. Αυτό που χρειάζεται είναι η προσαρμογή - ταίριασμα του στυλ ανάλογα με την περίπτωση και κυρίως την «ωριμότητα» των συνεργατών του. Η ωριμότητα των συνεργατών πρακτικά θα μπορούσε να οριστεί με το «μπορώ» και το «θέλω». Όταν οι συνεργάτες «μπορούν» και «θέλουν» να υλοποιήσουν τους στόχους τότε ασφαλώς πρόκειται για «ώριμα» άτομα και συνεπώς το καταλληλότερο στυλ είναι το συμμετοχικό. Αντίθετα όταν οι συνεργάτες δεν «θέλουν» και δεν «μπορούν» τότε τα καταλληλότερα στυλ είναι τα πιο αυταρχικά.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Είναι ευθύνη του ηγέτη κυρίως μέσω της παρακίνησης και της ανάπτυξης να βελτιώνει συνεχώς την «ωριμότητα» των συνεργατών του και έτσι να εφαρμόζει κατά συνέπεια όλο και πιο συμμετοχικό στυλ. Διότι σε αυτή την περίπτωση επιτυγχάνει τη μέγιστη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα ικανοποίηση και δέσμευση των συνεργατών του.

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ

Προκειμένου ο ηγέτης να μπορεί να ασκήσει τους ηγετικούς ρόλους και να επιτύχει τα όσα προαναφέρθηκαν πρέπει να διαθέτει και να αναπτύσσει συνεχώς τις σχετικές ηγετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά.

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ / ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- Ακεραιότητα:

(Ευθύτητα, κάνει πράξη όσα λέει, είναι παράδειγμα, συνέπεια, διαφάνεια, ειλικρίνεια, δικαιοσύνη, ταπεινότητα, αυτοαμφισβήτηση)

- Συναισθηματική Νοημοσύνη:

(αυτογνωσία, κατανόηση και χειρισμό των συναισθημάτων του εαυτού και των άλλων, μπαίνει στη θέση του άλλου, επιζητά κριτική, πρωτοβουλία, αυτοπεποίθηση)

- Μάθηση:

(από λάθη, αποτυχίες, επιτυχίες, συνεχή βελτίωση γνώσεων και ικανοτήτων, συνεχή προσαρμογή στις εξελίξεις συστημική σκέψη)

- Επικοινωνία:

(ακοή, σωστά μηνύματα, assertiveness)

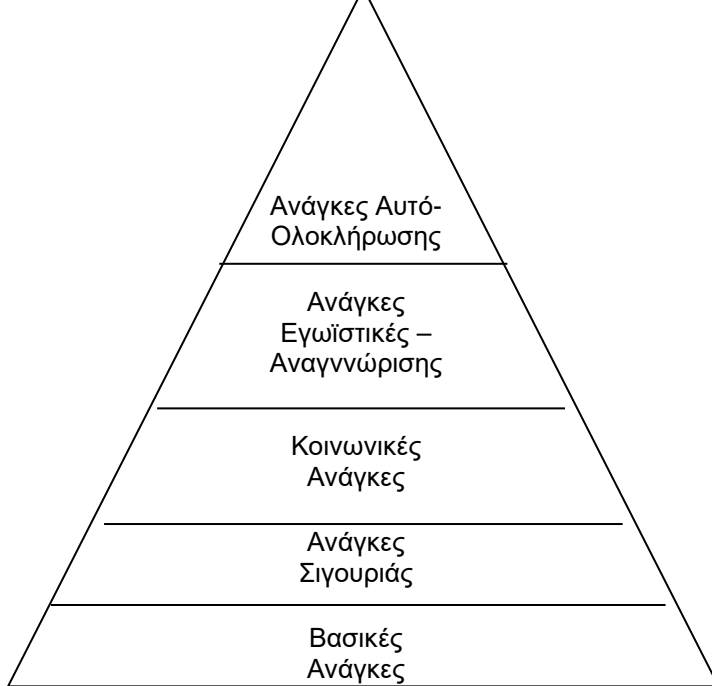
- Αυστηρότητα

- Ταπεινότητας

ΒΑΣΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Δημιουργία - μετάδοση οράματος
- Στρατηγική σκέψη - επιχειρηματικότητα
- Διοίκηση αλλαγών - βελτιώσεων - καινοτομιών
- Ανάπτυξη ομάδων
- Καθοδήγηση - ανάπτυξη ατόμων
- Λήψη αποφάσεων - Επίλυση προβλημάτων
- Προγραμματισμός - έλεγχος
- Παρακίνηση συνεργατών
- Εστίαση - επίτευξη αποτελεσμάτων - επιχειρησιακών στόχων

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ



ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ - ΜΗ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ

- Μισθός
- Συνθήκες εργασίας
- Σχέσεις
- Πολιτικές
- Εποπτεία
- Σιγουριά

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ - ΚΙΝΗΤΡΑ

- Αίσθημα επιτευγμάτων (στοχοθεσία – θετικό feedback)
- Αναγνώριση - Επιβράβευση επίσημη και συμπεριφορική
- Ενδιαφέρον περιεχομένου εργασίας (εναλλαγή - εμπλουτισμός εργασίας)
- Σημαντικότητα του περιεχομένου της εργασίας - όραμα
- Υπευθυνότητα - ελευθερία πρωτοβουλιών
- Συμμετοχή
- Προσωπική ανάπτυξη
- Επαγγελματική εξέλιξη

ΧΑΡΑΚΤΗΡΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Όλες οι ανάγκες και όλα τα κίνητρα που αναφέρονται στις θεωρίες παρακινούν όλους τους ανθρώπους. Όμως η παρακινητική τους δύναμη εξαρτάται και από το χαρακτήρα του ατόμου. Γι' αυτό, θα είστε πιο αποτελεσματικοί όταν προσαρμόζετε τα κίνητρα στον χαρακτήρα.

ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΣΤΥΛ

ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ
ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΙΚΟΣ

ΕΚΔΗΛΩΤΙΚΗ ΑΝΟΙΧΤΗ

ΓΕΜΑΤΟΣ ΙΔΕΕΣ
ΑΜΕΣΟΣ
ΠΑΡΟΡΜΗΤΙΚΟΣ
ΒΟΗΘΗΣΕΙ
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΣ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΣ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ
ΕΝΘΟΥΣΙΩΔΗΣ
ΑΝΟΙΧΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

ΦΙΛΙΚΟΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΜΟΣ
ΠΡΟΘΥΜΟΣ ΝΑ

ΕΥΑΙΣΘΗΤΟΣ
ΣΧΕΣΕΙΣ
ΣΥΜΒΙΒΑΣΤΙΚΟΣ
ΒΟΛΙΚΟΣ
ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ

(-) ΥΠΟΣΧΕΤΑΙ ΠΟΛΛΑ
ΔΕΝ ΤΕΛΕΙΩΝΕΙ
ΠΑΡΑΜΕΛΕΙ ΛΕΙΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ

(-) ΠΑΡΑΣΥΡΕΤΑΙ
ΑΝΑΠΟΦΑΣΙΣΤΟΣ
ΔΕΝ ΠΙΕΖΕΙ

**ΒΑΣΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ: ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ
ΣΧΕΣΕΙΣ**

ΒΑΣΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ: ΑΠΟΔΟΧΗ, ΦΙΛΙΑ,

**ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΥΠΟΧΩΡΗΤΙΚΗ**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ΑΝΥΠΟΜΟΝΟΣ
ΑΠΟΦΑΣΙΣΜΕΝΟΣ
ΑΠΑΙΤΗΤΙΚΟΣ
ΤΥΠΙΚΟΣ
ΑΚΡΙΒΗΣ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΟ ΠΑΡΟΝ

ΠΑΡΕΛΘΟΝ

ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΟΣ
ΛΕΠΤΟΛΟΓΟΣ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΣ
ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΣ
ΑΚΡΙΒΟΛΟΓΟΣ
ΜΕΘΟΔΙΚΟΣ
ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ ΤΑ ΡΙΣΚΑ
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΟΣ ΣΤΟ

(-) ΣΚΛΗΡΟΣ
ΔΕΝ ΑΚΟΥΕΙ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ
ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΟΣ
ΛΕΙΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ

(-) ΑΡΓΟΣ
ΑΠΟΦΕΥΓΕΙ

ΜΑΝΙΑΚΟΣ ΜΕ ΤΙΣ

**ΒΑΣΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ: ΕΠΙΤΕΥΞΗ
ΣΙΓΟΥΡΙΑ**

ΒΑΣΙΚΟ ΚΙΝΗΤΡΟ: ΑΣΦΑΛΕΙΑ -

ΣΥΓΚΡΑΤΗΜΕΝΗ / ΚΛΕΙΣΤΗ

**ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ
ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ**

ΓΙΑΤΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ ΝΑ ΠΑΙΡΝΕΙ FEEDBACK

- Έχει σημασία το πώς μας βλέπουν οι άλλοι και όχι το πως εμείς νομίζουμε ότι μας βλέπουν.
- Ενισχύει την αυτογνωσία, την κατανόηση των ισχυρών και ασθενών σημείων.
- Χτίζει σχέση εμπιστοσύνης με τους συνεργάτες.
- Βοηθάει στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη.

ΕΓΩ

Γνωστό για μένα μέρος του εαυτού μου

Άγνωστο για μένα μέρος του εαυτού μου

Άγνωστο στους άλλους μέρος του εαυτού μου

ΑΛΛΟΙ

Άγνωστο στους άλλους μέρος του εαυτού μου

ΑΝΟΙΧΤΟ	ΤΥΦΛΟ
ΚΡΥΦΟ	ΑΓΝΩΣΤΟ

ΠΑΓΙΔΕΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- √ Ορισμός – δόμηση προβλήματος, framing trap, π.χ κέρδη
- √ Αγκίστρωση (anchoring)
- √ Υφιστάμενη κατάσταση (status quo, trap)
- √ Πραγματοποιηθέν κόστος (sunk cost)
- √ Αυτοεπιβεβαίωση (confirming evidence trap)
- √ Υπερβολική εμπιστοσύνη (overconfidence)
- √ Ανάκληση παρελθόντος (recallability)

✓ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΣΤΑΔΙΑ

◆ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- Εντοπισμός προβλήματος - ευκαιρίας
- Ορισμός προβλήματος (με βάση αίτια, στόχους, περιορισμούς)
- Ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων
- Αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων (εφικτότητα, κόστη - οφέλη, υπέρ-κατά)
- Επιλογή

◆ BRAINSTORMING

- Ποσότητα εναλλακτικών λύσεων
- Όχι πρόωρη κρίση - χωρίς αξιολόγηση
- Παράξενες - πρωτότυπες - καινοτόμες λύσεις
- Γονιμοποίηση

◆ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΚΕΨΗΣ ΣΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ / ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

- Στερεότυπα
- Τεχνητοί αυτο-περιορισμοί
- Υποθέσεις
- **Μονοδιάστατη σκέψη**

Συνέντευξη αξιολόγησης - ενέργειες

- Δημιουργείστε άνετη ατμόσφαιρα και καλό κλίμα
- Ανεβάστε την αυτοεκτίμηση του συνεργάτη ξεκινώντας από τα θετικά
- Επιβραβεύστε το συνεργάτη για τα θετικά
- Συμφωνείτε με το συνεργάτη τις επιδόσεις του στους στόχους και στις ικανότητες
- Διερευνείτε μαζί με το συνεργάτη τις αιτίες των αποκλίσεων από τους στόχους και τις προσδοκώμενες επιδόσεις
- Συμφωνείτε με το συνεργάτη τους στόχους, τις προτεραιότητες και τις επιδόσεις της επόμενης περιόδου. Να είστε όσο γίνεται πιο συγκεκριμένοι ως προς τα πρότυπα και τους στόχους (ποσοτικά, ποιοτικά, χρονικά)
- Διερευνείτε και συμφωνείτε με το συνεργάτη την υποστήριξη που θα χρειασθεί για την επίτευξη των στόχων – επιδόσεων.
- Συμφωνείτε με το συνεργάτη το πρόγραμμα ανάπτυξής του, τις ευθύνες του ως προς αυτό.

Παρακολούθηση – υποστήριξη μετά την αξιολόγηση

- Παρακολούθηση των επιδόσεων
- Καθοδήγηση – παρακίνηση, υποστήριξη
- Συνεχές feedback
- Ενδιάμεσες συζητήσεις για στόχους, επιδόσεις

ΔΙΑΦΑΝΕΙΕΣ