

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	9
<i>Δήμητρα Ιορδάνογλου</i>	
Εισαγωγή	11
<i>Δήμητρα Ιορδάνογλου</i>	
1. Κρίσιμες ηγετικές ικανότητες για μελλοντικούς ηγέτες	17
<i>Δήμητρα Ιορδάνογλου</i>	
2. Ηγεσία	27
<i>Δήμητρα Ιορδάνογλου</i>	

ΜΕΡΟΣ Α: Ικανότητες αυτοδιαχείρισης

3. Αυτοπεποίθηση	97
<i>Δήμητρα Ιορδάνογλου</i>	
4. Αισιοδοξία	121
<i>Δήμητρα Ιορδάνογλου</i>	
5. Αξιοπιστία	139
<i>Μπέττυ Τσακαρέστου</i>	

ΜΕΡΟΣ Β: Επιχειρηματικές ικανότητες

6. Στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός	161
<i>Νίκος Λέανδρος</i>	
7. Αναλυτική λήψη αποφάσεων	177
<i>Κωνσταντίνος Ιωαννίδης</i>	
8. Δημιουργική επίλυση προβλημάτων	197
<i>Μπέττυ Τσακαρέστου</i>	

ΜΕΡΟΣ Γ: Ικανότητες διαχείρισης ανθρώπων

9. Ομαδική συνεργασία	215
<i>Δήμητρα Ιορδάνογλου</i>	
10. Διαπροσωπική επικοινωνία	249
<i>Δήμητρα Ιορδάνογλου</i>	
11. Παρακίνηση συνεργατών	289
<i>Δήμητρα Ιορδάνογλου</i>	
12. Δίκτυα συνεργασιών	315
<i>Μπέττυ Τσακαρέστου</i>	

ΜΕΡΟΣ Δ: Εφαρμογές με κόμικς

13. Τα κόμικς ως εργαλείο ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων	331
<i>Λήδα Τσενέ</i>	
Οι συγγραφείς του τόμου	365



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον οι οργανισμοί βρίσκονται αντιμέτωποι με νέες προκλήσεις. Η Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση, που είναι προ των πυλών¹ με την ανάπτυξη της γενετικής, της τεχνητής νοημοσύνης, της νανοτεχνολογίας, της τρισδιάστατης εκτύπωσης, της ρομποτικής και του διαδικτύου των πραγμάτων (internet of things), συνταράσσει συθέμελα τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργούν οι επιχειρήσεις του μέλλοντος, αναδεικνύοντας την ανάγκη να αλλάξουν ώστε να προσαρμοστούν γρήγορα και αποτελεσματικά στα νέα δεδομένα. Ένας τρόπος να επιφέρουν αλλαγές και να προετοιμάσουν τους ανθρώπους τους γι' αυτές είναι η ανάπτυξη μιας νέας γενιάς ηγετών.

Η ηγεσία στην εποχή της ψηφιακής τεχνολογίας και των διαδικτυακών κοινοτήτων, με πολίτες ενδυναμωμένους από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, βρίσκεται υπό ριζικό μετασχηματισμό. Όπως σημειώνει ο Kotter, υπό τις νέες συνθήκες απαιτείται περισσότερη ηγεσία από περισσότερους ανθρώπους και όχι μόνο από τους διευθύνοντες. Σε ένα ανοιχτό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι ηγέτες του μέλλοντος πρέπει να είναι ευέλικτοι και προσαρμοστικοί προκειμένου να διαχειρίζονται τις νέες προκλήσεις, όπως είναι οι συνεχείς αλλαγές, ένα πολυπολιτισμικό αν-

1. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.

θρώπινο δυναμικό, εικονικές ομάδες αλλά και μια νέα γενιά εργαζομένων, οι *millennials*, οι οποίοι είναι διασυνδεδεμένοι, ανεξάρτητοι και με αυτοπεποίθηση, ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με την τεχνολογία (*digital natives*), ανοιχτοί στη διαφορετικότητα και την αλλαγή, και με προτεραιότητα την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής παρά την καριέρα². Αυτή η νέα γενιά θέλει να εργάζεται όχι «για» έναν ανώτερο, αλλά «μαζί» με άλλους, μετασχηματίζοντας δραστικά τον ρόλο του ηγέτη από διευθυντή σε σύμβουλο, συνεργάτη και καθοδηγητή (*coach*)³. Η πρόκληση λοιπόν για τους μελλοντικούς ηγέτες είναι αφενός να αξιοποιήσουν τη δημιουργικότητα και το ανοιχτό μυαλό αυτής της γενιάς και να την καθοδηγήσουν όπου χρειαστεί, και αφετέρου να ενδυναμώσουν τη συνεργασία μεταξύ αυτών και των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων, γεφυρώνοντας έτσι το χάσμα των γενεών στον χώρο εργασίας.

Στόχος του βιβλίου αυτού είναι να βοηθήσει τους νέους εργαζομένους και μελλοντικούς ηγέτες να κατανοήσουν βασικές έννοιες της ηγεσίας και να αναπτύξουν κρίσιμες ηγετικές ικανότητες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν γρήγορα στο νέο εργασιακό τοπίο που διαμορφώνεται. Το περιεχόμενό του βασίζεται στο καινοτόμο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ηγεσίας για Νέους Ηγέτες που αναπτύχθηκε στη διάρκεια του ευρωπαϊκού προγράμματος **Young Business Leaders (YBL)**⁴, “Developing and Enhancing Leadership Skills for Young Managers in Times of Crisis: An Innovative Training Package for European Young Professionals”, με μερική χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Leonardo Da Vinci Transfer of Innovation).

Στους στόχους του προγράμματος YBL περιλαμβάνονταν:

- α. Η **γεφύρωση** του χάσματος το οποίο υπάρχει ανάμεσα στις δεξιότητες και ικανότητες που αναπτύσσουν τα πανεπιστήμια και σε εκείνες που ζητούν οι εταιρείες στον εργασιακό χώρο της ΕΕ.

2. <http://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/>

3. <http://www.forbes.com/sites/jefffromm/2015/11/06/millennials-in-the-workplace-they-dont-need-trophies-but-they-want-reinforcement/2/#3b9ae7e1eb6>

4. <http://www.youngbusinessleaders.eu/introduction-to-our-project.html>

- β. Η **αύξηση** της εταιρικής ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας σε ευρωπαϊκό επίπεδο με τη δημιουργία νέων και καλύτερων ηγετών, έτοιμων να διαχειριστούν τις προκλήσεις και τις δυσκολίες της σημερινής ασταθούς οικονομίας.
- γ. Η **παρακίνηση** νέων επιχειρηματιών να ξεκινήσουν τις δικές τους εταιρείες, εφαρμόζοντας στην πράξη την εκπαίδευση που έλαβαν σχετικά με την ηγεσία.
- δ. Η **δημιουργία** καινοτόμων δικτύων και συνεργατών εντός της ΕΕ με αντικείμενο την ανάπτυξη ηγεσίας.
- ε. Η **ενίσχυση** του διαλόγου μεταξύ ακαδημαϊκών, ερευνητών, ιδιοκτητών/διευθυντών εταιρειών, νέων ανθρώπων και άλλων ενδιαφερομένων αναφορικά με τις ικανότητες που πρέπει να καλλιεργούν τα πανεπιστήμια προκειμένου να αυξήσουν την απασχολησιμότητα των νέων πτυχιούχων.

Οι χώρες που συμμετείχαν στο πρόγραμμα αυτό ήταν η Ελλάδα, η Κύπρος, η Γερμανία, η Λετονία, η Λιθουανία και η Βουλγαρία. Η χώρα μας (με τη συγγραφική ομάδα του παρόντος βιβλίου) ήταν υπεύθυνη για τη δημιουργία ενός καινοτόμου εκπαιδευτικού προγράμματος ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, το οποίο δοκιμάστηκε και βελτιώθηκε μέσα από πιλοτικά σεμινάρια που διοργανώθηκαν στις υπόλοιπες χώρες με τη συμμετοχή νέων ηγετών αλλά και συμβουλευτικών επιτροπών που αποτελούνταν από ηγέτες, συμβούλους και ακαδημαϊκούς έμπειρους σε θέματα ηγεσίας.

Βασικός στόχος του παρόντος βιβλίου λοιπόν είναι να διαδώσει τα αποτελέσματα του προγράμματος Young Business Leaders στο ελληνικό κοινό και κυρίως να βοηθήσει τους νέους ανθρώπους της χώρας μας να εκπαιδευτούν σε θέματα ηγεσίας και να αναπτύξουν εκείνες τις ηγετικές ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις του μέλλοντος. Εκτός όμως από τους νέους ηγέτες, το βιβλίο απευθύνεται και σε εκπαιδευτές ενηλίκων, σε στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να αναπτύξουν τις ικανότητες αυτές, σε εκπαιδευτικούς και ακαδημαϊκούς δασκάλους που θέλουν να εντάξουν στα μαθήματά

τους την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, αλλά και σε οποιονδήποτε πιστεύει στην αυτοανάπτυξη και την επιδιώκει συνειδητά.

Η ύλη που περιλαμβάνεται σε αυτό το βιβλίο έχει επικαιροποιηθεί και εμπλουτιστεί προκειμένου να καλύψει τους προαναφερθέντες στόχους. Να σημειωθεί ότι μέρος της ύλης έχει ενταχθεί σε εργαστηριακό πανεπιστημιακό μάθημα του Τμήματος Επικοινωνίας, Μέσων και Πολιτισμού του Παντείου Πανεπιστημίου με τίτλο «Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη», το οποίο δημιουργήθηκε από τη συγγραφέα (Δ. Ιορδάνογλου) με στόχο να αναπτύξει τις ικανότητες αυτές στους φοιτητές και στις φοιτήτριες πριν ενταχθούν στην αγορά εργασίας.

Το βιβλίο είναι διαρθρωμένο σε 13 κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται οι **κρίσιμες ηγετικές ικανότητες** που χρειάζεται να αναπτύξουν οι μελλοντικοί ηγέτες, όπως παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία αλλά και όπως προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος Young Business Leaders. Από την έρευνα έχουν προκύψει δέκα κρίσιμες ηγετικές ικανότητες για τους ηγέτες του μέλλοντος, οι οποίες αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που περνά η χώρα μας (αλλά και άλλες χώρες της Ευρώπης) τα τελευταία χρόνια. Παρουσιάζεται επίσης η **μεθοδολογία** που χρησιμοποιείται στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, η οποία περιλαμβάνει την αξιολόγηση στις συγκεκριμένες ικανότητες, την εμβάθυνση και τη μελέτη τους, καθώς και βιωματικούς τρόπους ανάπτυξής τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της **ηγεσίας**, παρουσιάζονται τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν προταθεί από μελετητές και ερευνητές, και προτείνονται τρόποι εμβάθυνσης και κατανόησης των ρόλων και των συμπεριφορών του ηγέτη.

Στα επόμενα κεφάλαια εξετάζονται οι δέκα ηγετικές ικανότητες, δομημένες σε τρεις κατηγορίες –*αυτοδιαχείριση, επιχειρηματικές, διαχείριση ανθρώπων*– και προτείνονται βιωματικοί τρόποι ανάπτυξής τους.

Ειδικότερα, στο τρίτο, τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ικανότητες **αυτοδιαχείρισης**, που είναι σημαντικές για τους ηγέτες του μέλλοντος, και συγκεκριμένα η *αυτοπεποίθηση*, η *αισιοδοξία* και η *αξιοπιστία*.

Για καθεμία από αυτές παρατίθεται μια σύντομη περιγραφή καθώς και τρόποι ανάπτυξής της.

Στο έκτο, έβδομο και όγδοο κεφάλαιο αναλύονται και προτείνονται τρόποι ανάπτυξης **επιχειρηματικών** ικανοτήτων, όπως η *στρατηγική σκέψη* και *σχεδιασμός*, η *αναλυτική λήψη αποφάσεων* και η *δημιουργική επίλυση προβλημάτων*.

Στο ένατο, δέκατο, ενδέκατο και δωδέκατο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ικανότητες **διαχείρισης ανθρώπων**, εξίσου σημαντικές για τους ηγέτες του μέλλοντος, οι οποίες περιλαμβάνουν την *ομαδική συνεργασία*, τη *διαπροσωπική επικοινωνία*, την *παρακίνηση συνεργατών* και τη *δημιουργία δικτύων συνεργασιών*.

Στο τελευταίο, δέκατο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα **κόμικς** ως μια καινοτόμος εκπαιδευτική μέθοδος ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων και προτείνονται βιωματικές δραστηριότητες για τον σκοπό αυτό.

Ολοκληρώνοντας θέλουμε να σημειώσουμε ότι, επειδή η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων αποτελεί «ταξίδι ζωής», το εκπαιδευτικό αυτό εγχειρίδιο δεν φιλοδοξεί να αποτελέσει τον μοναδικό δρόμο για την καλλιέργεια και την ενίσχυσή τους. Επιδιώκει όμως να ενημερώσει τους συμμετέχοντες για τη σημασία των ηγετικών ικανοτήτων και να τους εξοπλίσει με τα απαραίτητα εργαλεία ανάπτυξης τα οποία θα διευκολύνουν το μακρύ ταξίδι αυτοβελτίωσης που ανοίγεται μπροστά τους.