

Harvard Business Review

Το Εγχειρίδιο του Ηγέτη

Αφήστε το αποτύπωμά σας,
εμπνεύστε τους συνεργάτες σας
και ανεβείτε στο επόμενο επίπεδο.

RON ASHKENAS | BROOK MANVILLE



ΣΕΙΡΑ: MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Harvard Business Review: Το Εγχειρίδιο του Ηγέτη – Αφήστε το αποτύπωμά σας, εμπνεύστε τους συνεργάτες σας και ανεβείτε στο επόμενο επίπεδο**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: **Leader's Handbook: Make an Impact, Inspire your Organization, and Get to the Next Level**

Από τις Εκδόσεις Harvard Business Review Press, Βοστώνη 2017

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: Ron Ashkenas, Brook Manville

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Γεωργία Κωστοπούλου

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Γιαννούσης

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΟΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2020

Πρώτη έκδοση: Ιούνιος 2020

Δεύτερη ανατύπωση: Φεβρουάριος 2021

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-3522-0

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-3523-7

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιοδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Από το 1979 | Publishers since 1979

Έδρα: Head Office:

Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση | 121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Βιβλιοπωλείο: Bookstore:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα | 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 | Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

Harvard Business Review

Το Εγχειρίδιο του Ηγέτη



Αφήστε το αποτύπωμά σας,
εμπνεύστε τους συνεργάτες σας
και ανεβείτε στο επόμενο επίπεδο

RON ASHKENAS | BROOK MANVILLE

Μετάφραση: Γεωργία Κωστοπούλου

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς

ΔΕΥΤΕΡΗ ΑΝΑΤΥΠΩΣΗ



Περιεχόμενα

Εισαγωγή	9
1. Οικοδόμηση ενός κοινού οράματος	29
2. Ανάπτυξη στρατηγικής	73
3. Προσέλκυση σημαντικών ατόμων στην ομάδα	121
4. Εστίαση στα αποτελέσματα	179
5. Καινοτομία για το μέλλον	227
6. Ηγεσία του εαυτού σας	279
Συμπεράσματα: Ενώνοντας όλα τα στοιχεία	341
<i>Προτεινόμενη Βιβλιογραφία</i>	351
<i>Ηγέτες από τους οποίους πήραμε συνεντεύξεις ή συμβουλευτήκαμε</i>	361
<i>Ευρετήριο</i>	365
<i>Ευχαριστίες</i>	375

Εισαγωγή

Η Linda έτρεχε με επιτυχία το μάρκετινγκ για μια μικρομεσαία επιχείρηση διαδικτυακού λιανικού εμπορίου: η ομάδα της συνέβαλε στην επίτευξη έξι συνεχόμενων τριμήνων ανάπτυξης και την επαίνεσαν για τις πωλήσεις, την ισχυρή συνεργασία της και τις επιδόσεις της. Η Linda ήταν, επίσης, μέλος του συμβουλίου εξυπηρέτησης πελατών της εταιρείας και τύγχανε σεβασμού από τον διευθύνοντα σύμβουλο και άλλα διευθυντικά στελέχη.

Όμως έμεινε κολλημένη εκεί και δεν μπόρεσε να προχωρήσει πιο ψηλά. Οι ιδέες της για περισσότερη καινοτομία εισακούστηκαν μεν ευγενικά στις συνεδριάσεις των εκτελεστικών μελών, αλλά ποτέ δεν προχώρησαν. «Μάλιστα, ενδιαφέρουσα ιδέα, Linda, αλλά παραείναι ευφάνταστη για την ώρα». Ζητούσε να της ανατεθούν μεγαλύτερες δουλειές στην εταιρεία της, αλλά πάντα έχανε τις ευκαιρίες από εξωτερικούς, πιο έμπειρους συνεργάτες. Ήθελε να αφήνει το στίγμα της και, κατά καιρούς, σκεφτόταν ευκαιρίες εκτός εταιρείας. Όταν, όμως, της τηλεφωνούσαν υπεύθυνοι προσλήψεων προσωπικού, δεν ήταν σε θέση να πλασάρει έτσι τον εαυτό της ώστε να μπορέσει να αρπάξει τη νέα θέση εργασίας και να έχει μία επιτυχημένη πορεία σε αυτήν.

Η Linda ήταν απογοητευμένη από την επιδίωξή της να αναλάβει πιο σημαντικό ρόλο και είχε επίσης στιγμές σύγχυσης και ανασφάλειας: «Για να γίνει κανείς ηγέτης χρειάζεται κάποια μυστικιστική με-

ταμόρφωση; Πρέπει να γίνω μια Sheryl Sandberg για να εκπληρώσω τα επαγγελματικά μου όνειρα;»

Οι φίλοι της Linda από τη σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων, Sam και Natalie, επίσης με δεκαετή παρουσία στον επαγγελματικό στίβο, προβληματίζονταν με παρόμοια ερωτήματα. Και οι δύο ήταν πρόθυμοι να κυνηγήσουν περισσότερες ευκαιρίες ανάληψης ηγετικού ρόλου, αλλά δυσκολεύονταν με τη μετάβαση.

Ο Sam, γνωστός για τη γρήγορη εκμάθηση και τη σκληρή εργασία, είχε εξελιχθεί από διευθυντή άντλησης κεφαλαίων σε γενικό διευθυντή επιχειρήσεων σε έναν μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα αναπτυσσόμενο οργανισμό. «Είμαι τελείως ενθουσιασμένος από το έργο εδώ και έχω 100 υφισταμένους», είχε πει με περηφάνια στη Linda. «Ωστόσο, εξακολουθώ να ξυπνώ στις τρεις τη νύχτα και να αναρωτιέμαι αν μπορώ να τα καταφέρω».

Η Natalie, ανερχόμενο αστέρι στον τομέα της τεχνολογίας στη Silicon Valley, λαχταρούσε να ιδρύσει τη δική της νεοφυή επιχείρηση. Είχε καλή διοικητική εμπειρία και τώρα πια κάποια επιχειρηματική υποστήριξη και έναν κατάλογο πιθανών εργαζομένων, που επιθυμούσαν να συμπράξουν μαζί της. Αλλά δεν ήθελε να προχωρήσει στην επιχείρησή της και να έχει τους επενδυτές να την πιέζουν να δώσει τη διεύθυνση σε ένα πιο έμπειρο εκτελεστικό όργανο. Ένιωθε ότι η διοίκηση μιας ολόκληρης εταιρείας θα ήταν μια μεγαλύτερη και πιο τρομακτική πρόκληση από ό,τι είχε πράξει έως σήμερα.

Linda, Sam, Natalie: Το παρόν Εγχειρίδιο ηγεσίας είναι για εσάς. Αν βρίσκετε απέναντί σας ένα τείχος ηγεσίας, όπως πολλοί επαγγελματίες στο μέσο της σταδιοδρομίας τους, το βιβλίο αυτό θα σας βοηθήσει να το υπερβείτε. Επίσης, είναι για εσάς που είστε ένας καταξιωμένος διευθυντής που επιθυμεί να ανέβει πιο ψηλά στην κα-

ριέρα του ή να αυξήσει το εύρος της τρέχουσας εργασίας του· είναι για εσάς που θέλετε να ξεκινήσετε τη δική σας επιχείρηση ή που θέλετε απλώς να αφήνετε το αποτύπωμά σας σε ό,τι κάνετε. Αφορά εσάς είτε πρόκειται για παραδοσιακή επιχείρηση είτε για νεοφυή ή μη κερδοσκοπική ή κυβερνητική οργάνωση. Είναι ακόμη και για εσάς που αναζητάτε να αναλάβετε ηγετικό ρόλο σε κάποια πιο άτυπη ή διαδικτυακή επιχείρηση.

Η πρόοδος σε υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας θα απαιτήσει να σκεφτείτε διαφορετικά και ίσως αυτή η αλλαγή να αποτελέσει για εσάς και μια πράξη αυτογνωσίας. Θα έχετε περισσότερα προνόμια, αλλά και μεγαλύτερους κινδύνους: Οι καθημερινές ενέργειές σας θα είναι πολύ πιο εκτεθειμένες. Κυρίως, όμως, η αλλαγή αυτή θα απαιτήσει να κάνετε διαφορετικά πράγματα. Θα μετακινηθείτε από έναν ρόλο όπου επικεντρώνεστε στην προσωπική σας εκπαίδευση, συνεργάζεστε με συναδέλφους και εκτελείτε εντολές που έχουν οριστεί από κάποιον άλλον, σε έναν ρόλο όπου η επιτυχία εξαρτάται περισσότερο από την κατεύθυνση που ορίσατε εσείς και από την κινητοποίηση πολλών άλλων ανθρώπων προκειμένου να φέρουν εις πέρας την εργασία. Το βιβλίο αυτό περιγράφει τους τομείς στους οποίους πρέπει να διαπρέψετε και πώς να αποκτήσετε τις ικανότητες αυτές.

Έμφαση στις θεμελιώδεις αρχές

Ο σύγχρονος κόσμος χρειάζεται απελπισμένα περισσότερα και καλύτερα ηγετικά στελέχη. Η εντατικοποίηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η αύξηση των προσδοκιών αναφορικά με τις επιδόσεις και η διάδοση των κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων σε ολόκληρο τον κόσμο έχουν οδηγήσει σε μία άνευ προηγουμένου πρωμοδότηση της ηγεσίας. Επιπλέον, οι οργανισμοί εξακολουθούν να αλλάζουν (όπως πάντα). Είναι πλέον λιγότερο ιεραρχικοί, πε-

ρισσότερο δικτυωμένοι, πιο επιδέξιοι και περισσότερο τεχνολογικά ικανοί και ενήμεροι απ' ό,τι πριν από μια γενιά.

Οι αλλαγές αυτές οδηγούν στην αναζήτηση καθοδήγησης, που είχε ως αποτέλεσμα την εκρηκτική εμφάνιση βιβλίων, άρθρων και άλλων μεθόδων για την απόκτηση ηγετικών δεξιοτήτων και γνώσεων. Στο Amazon υπάρχουν χιλιάδες διαθέσιμοι τίτλοι για θέματα ηγεσίας και κάθε χρόνο εμφανίζονται και περισσότεροι. Μεγάλο μέρος τους είναι χρήσιμο, όμως υπάρχει και μια αυξανόμενη τάση για γρήγορες και έξυπνες λύσεις, που κατακλύζουν την αγορά και προκαλούν θόρυβο και σύγχυση.

Ωστόσο, παρά τις αλλαγές που μας περιτριγυρίζουν και την ανομοιότητα των συμβουλών, στις θεμελιώδεις αρχές της ηγεσίας δεν έχει αλλάξει: εξακολουθεί να αφορά την εργασία με άλλους ανθρώπους για την επίτευξη κοινών στόχων.

Δεδομένης της πραγματικότητας αυτής, θεωρούμε ότι ο καλύτερος τρόπος για κάθε επίδοξο ηγέτη να επιτύχει και να καθοδηγήσει σε αυτές τις δύσκολες εποχές είναι να μετριάσει τον γύρω θόρυβο και να εστιάσει εκ νέου σε αυτές τις θεμελιώδεις αρχές. Αντλώντας από τη σοφία των πλέον μακροχρόνιων ιδεών που δημοσιεύτηκαν στο *Harvard Business Review*, από τη δική μας τεχνογνωσία, καθώς και από την πείρα ορισμένων εκ των κορυφαίων ηγετών του κόσμου, το βιβλίο αυτό θα απομακρύνει τον θόρυβο και θα σας συστήσει εκ νέου στις εν λόγω θεμελιώδεις αρχές, ώστε να μπορείτε να υπερβείτε τα τείχη που ορθώνονται μπροστά στη Linda, στον Sam και τη Natalie.

Το βιβλίο αυτό θα σας προσφέρει ορισμένα από τα πιο σημαντικά διδάγματα από την έρευνα και την ηγεσία, που δημοσιεύτηκαν κατά τις τελευταίες τέσσερις δεκαετίες στο *Harvard Business Review*. Πολλά έχουν αλλάξει κατά τη διάρκεια αυτών των ετών, όμως πολλοί τομείς ηγεσίας έχουν παραμείνει σταθεροί. Πολλά από τα δοκιμασμένα στον χρόνο πλαίσια και ιδέες ισχύουν και σήμερα,

όπως και κατά την πρώτη δημοσίευσή τους. Περιγράφουμε πολλά από αυτά τα προσεκτικά επιλεγμένα άρθρα στο HBR στα κεφάλαια που ακολουθούν και τα απαριθμούμε στην ενότητα «Προτεινόμενη βιβλιογραφία» στο τέλος του βιβλίου. (Αν δείτε ένα άρθρο του HBR που αναφέρεται στο κείμενο, μπορείτε να βρείτε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό.)

Για να διαμορφώσουμε αυτές τις έννοιες στην προσέγγιση που περιγράφουμε στο παρόν βιβλίο, λαμβάνουμε, επίσης, υπόψη τα συνολικά εξήντα έτη της συλλογικής εμπειρίας μας που συνεργαστήκαμε, ως σκεπτόμενοι ηγέτες, σύμβουλοι ή συνάδελφοι, με ηγέτες οργανισμών που εκτείνονται από εταιρείες της λίστας *Fortune 50* έως εταιρείες παροχής επαγγελματικών υπηρεσιών, μη κερδοσκοπικές εταιρείες και νεοφυείς επιχειρήσεις (start-ups) σε ολόκληρο τον κόσμο. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής είδαμε εκατοντάδες ηγέτες εν δράσει. Τους προσφέραμε, επίσης, καθοδήγηση και συνεργαστήκαμε μαζί τους μέσω μετασχηματισμών, κρίσεων και ρηξικέλευθων επιτευγμάτων. Από την πλευρά μας σταθήκαμε στο πλευρό τους, καθώς αντιμετώπιζαν τις δικές τους αδυναμίες. Εξελίχθηκαν, όμως, και διδάχτηκαν.

Τέλος, πήραμε συνεντεύξεις από σχεδόν 40 εν ενεργεία ανώτερους ηγέτες, οι οποίοι έσπευσαν με ζήλο να μοιραστούν την οπτική τους για τις βασικές πρακτικές, και συμπεριλάβαμε στο βιβλίο μας πολλές από τις γνώσεις τους και τις ιστορίες τους.

Ας αρχίσουμε από τον απλό ορισμό της έννοιας «ηγεσία». Δεν μπορείτε να αναπτυχθείτε και να γίνετε καλοί σε κάτι, αν δεν κατανοήσετε τι είναι αυτό και γιατί έχει σημασία. Μόλις κατανοήσετε το πλαίσιο, θα σας δώσουμε μια συνοπτική εικόνα για το περιεχόμενο του βιβλίου και τον τρόπο με τον οποίο θα σας βοηθήσει να εξελιχθείτε ως ηγέτες.

Τι σημαίνει ηγεσία;

Αν θέλετε να γίνετε ηγέτης ή να αυξήσετε την ηγετική σας ικανότητα, είστε σίγουροι ότι γνωρίζετε τι πραγματικά σημαίνει αυτό;

Ο όρος «ηγεσία» δεν είχε ποτέ έναν ακριβή ορισμό. Για ορισμένους, σημαίνει απλώς το ανώτατο τμήμα της ιεραρχίας μιας οργανωσιακής δομής. Για άλλους, πρόκειται για ένα σύνολο ικανοτήτων που είναι εντελώς διαφορετικές από εκείνες ενός διευθυντή, σε οποιοδήποτε επίπεδο, και που μοιάζουν όπως τις περιγράφει ο καθηγητής Abraham Zaleznik στο άρθρο του που αποτελεί ορόσημο, το 1977 στο HBR, *Managers and Leaders: Are They Different?*. Εκεί υποστηρίζει ότι τα διευθυντικά στελέχη τιθασεύουν το χάος με ελέγχους και διαδικασίες, ενώ οι ηγέτες πραγματοποιούν τους στόχους τους πάνω στην ασάφεια, στη δημιουργικότητα και την ανακάλυψη, προκειμένου να δώσουν ώθηση σε αλλαγές. Για κάποιους άλλους, ένας ηγέτης θα μπορούσε να είναι ένας ήρωας του οποίου η σχεδόν μυθική επιτυχία είναι άπιαστη, όπως ο Steve Jobs ή η Sheryl Sandberg. Και στο αντίθετο άκρο, ο όρος «ηγέτης» χρησιμοποιείται, επίσης συχνά, για τον ποδοσφαιρικό αστέρα μιας ομάδας νέων ή για κάποιον νέο διευθυντή με πολλούς ακολούθους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Πιστεύουμε ότι σχεδόν όλοι έχουν κάποιες δυνατότητες να αναλάβουν ηγετικό ρόλο και ότι οι οργανισμοί –και η κοινωνία ευρύτερα– επωφελούνται, όταν περισσότεροι άνθρωποι αναπτύσσουν σχετικές δεξιότητες και αναλαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων.

Οστόσο σε αυτό το βιβλίο ορίζουμε την ηγεσία ως εξής:

Επίτευξη σημαντικού θετικού αντίκτυπου με την οικοδόμηση μιας ομάδας ανθρώπων που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Επίτευξη σημαντικού θετικού αντίκτυπου

«Επίτευξη σημαντικού θετικού αντίκτυπου» σημαίνει δημιουργία αποτελεσμάτων, όπως ένας σημαντικός επιχειρηματικός μετασχηματισμός, ανάπτυξη σε κλίμακα ή μια νέα προσφορά που κινεί τις αγορές. Το είδος της ηγεσίας που περιγράφουμε δεν είναι μόνο η διαχείριση ενός μεγάλου έργου· είναι η κλίμακα των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνετε όταν ενεργείτε. Το βιβλίο αυτό θα σας βοηθήσει να επιτύχετε αντίκτυπο μεγάλης κλίμακας σε ό,τι κάνετε, με την ενθάρρυνση και την ενεργοποίηση συνεργατών, καθώς και με τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας με την πάροδο του χρόνου από όση θα μπορούσαν να επιτύχουν οι συνεργάτες από μόνοι τους.

Θέλουμε να στοχεύετε ψηλά και να κατανοείτε τι χρειάζεται για την επιτυχία. Τα κεφάλαια παρουσιάζονται με παραδείγματα επιτυχημένων ηγετικών φυσιογνωμιών που έχουν κάνει, με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο, τη διαφορά στην αγορά ή στον τομέα τους (για περισσότερες από αυτές τις ιστορίες, βλ. το πλαίσιο «Περισσότερες πληροφορίες για τις περιπτώσεις»). Για παράδειγμα, ένα ηγετικό στέλεχος που παρουσιάζουμε, η Seraina Macia της AIG, μας αναφέρει τον τρόπο με τον οποίο, σε προηγούμενη θέση εργασίας, οδήγησε στον μετασχηματισμό του κλάδου ασφάλισης περιουσιακών στοιχείων και ατυχημάτων στη Βόρεια Αμερική του ομίλου XL, γεγονός που απέφερε τεράστια οφέλη για την εταιρεία. Ο Darren Walker, πρόεδρος του Ιδρύματος Ford, εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο ενίσχυσε την παγκόσμια φιλανθρωπία μέσω της ένταξης παραδοσιακών προγραμμάτων κοινωνικής δικαιοσύνης στον ψηφιακό κόσμο. Η Paula Kerger, πρόεδρος της PBS, αποτελεί ακόμη ένα παράδειγμα θετικού αντίκτυπου, που βασίζεται στη δραματική επέκταση των εκπαιδευτικών προσφορών του συστήματος στα παιδιά και στις τοπικές κοινότητες σε εθνικό επίπεδο. (Για πλήρη διαφάνεια των στοιχείων, σημειώνουμε ότι συνεργαστήκαμε με αρκετούς από τους ηγέτες που περιγράφουμε στο βιβλίο για θέματα καθοδήγησης ή παροχής συμβουλών.)

Βεβαίως, οι διευθύνοντες σύμβουλοι και οι πρόεδροι δεν είναι οι μόνοι ηγέτες που αναφέρουμε και δε θέλουμε να υπονοήσουμε ότι είναι τα μόνα πρότυπα ρόλων που θα πρέπει να ακολουθήσετε ή οι μόνοι που μπορούν να έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο, ιδίως επειδή μπορεί να βρίσκεστε λίγο προτού αναλάβετε τη λειτουργία ενός ολόκληρου οργανισμού. Ωστόσο, τα μέτρα που έλαβαν αυτά τα ανώτερα στελέχη και οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν παρέχουν διδάγματα στους ηγέτες σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τύπους οργανισμών. Για παράδειγμα, ακόμη και αν δεν είστε στο στάδιο κατά το οποίο αναπτύσσετε μια στρατηγική για το σύνολο της επιχείρησης, ίσως χρειαστεί να βρείτε μια στρατηγική για την ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή μιας συγκεκριμένης πρωτοβουλίας. Ομοίως, αν δεν είστε σε θέση να αναλάβετε την ευθύνη για τη δημιουργία ενός σχεδίου ανάπτυξης ικανοτήτων για ολόκληρο τον οργανισμό, θα πρέπει να δημιουργήσετε μια κορυφαία ομάδα για τον τομέα σας.

Περισσότερες πληροφορίες για τις περιπτώσεις

Καθένα από τα πέντε πρώτα βασικά κεφάλαια του βιβλίου αρχίζει με μια αληθινή ιστορία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ένας ηγέτης εφάρμοσε την εν λόγω πρακτική στον οργανισμό του και πώς έκανε τη θετική διαφορά. Θα διαβάσετε για τη δημιουργία ενός οράματος για την Παγκόσμια Τράπεζα, για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής για τη δημόσια τηλεόραση, για τον σκόπιμο μετασχηματισμό των ικανοτήτων των ανθρώπων στο Ίδρυμα Ford, για την αύξηση των αποτελεσμάτων στην XL Insurance και για την προώθηση της καινοτομίας στην Thomson Reuters.

Επιλέξαμε σε αυτό το βιβλίο αυτές τις περιπτώσεις και άλλες μικρότερες ιστορίες διότι δείχνουν πώς οι πρακτικές που περιγράφουμε μπορούν να εφαρμοστούν σε οργανισμούς στους οποίους ενδεχομένως εργάζεστε σήμερα ή που φιλοδοξείτε να εργαστείτε στο μέλλον. Επιλέξαμε τις υποθέσεις από ένα ευρύ φάσμα οργανισμών –κερδοσκοπικού, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και από τον δημόσιο τομέα–, που έχουν μακροχρόνιο ιστορικό και όχι νέες επιχειρήσεις που τραβούν την προσοχή κυρίως μέσα από τα μέσα ενημέρωσης. Καθεμία από αυτές τις υποθέσεις δείχνει τη δύναμη των ηγετών που εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη πρακτική να δημιουργούν θετικό αντίκτυπο για την αντιμετώπιση των σκληρών επιχειρηματικών συνθηκών, της εσωτερικής αντίστασης και των δικών τους, ανθρώπινων, περιορισμών και ανησυχιών. Χρησιμοποιούμε αυτές τις περιπτώσεις για να βγάλουμε συγκεκριμένα διδάγματα που μπορείτε να εφαρμόσετε στην περίπτωσή σας, ακόμη κι αν ο οργανισμός σας βρίσκεται σε διαφορετικό τομέα ή είναι διαφορετικού μεγέθους ή εάν είστε σε λιγότερο υψηλή θέση.

Γιατί «θετικός» αντίκτυπος;

Η υπογράμμιση της λέξης «θετικός» στον δικό μας ορισμό σχετικά με τον αντίκτυπο της ηγεσίας δεν είναι τυχαία.

Πιστεύουμε ότι ο όρος «ηγεσία» ενέχει την ευθύνη της δημιουργίας όχι απλώς οποιουδήποτε αντίκτυπου, αλλά ενός αντίκτυπου που θα έχει θετική επίδραση στους κοινωνικούς ή οικονομικούς στόχους, και όχι ενός σχεδίου στρατηγικής για την επί-

τευξη αμφίβολων ή ακόμη και αρνητικών αποτελεσμάτων. Είναι αλήθεια ότι πολλές από τις πρακτικές που προβάλλουμε στο βιβλίο αυτό θα μπορούσαν να εφαρμοστούν, επίσης, για την αύξηση των επιδόσεων εγκληματικών ή τρομοκρατικών οργανώσεων. Ελπίζουμε, όμως, ότι θα αξιοποιήσετε τις πρακτικές αυτές για να προωθήσετε γενικά την ευημερία των ανθρώπων και τη δίκαιη και ανοιχτή δημιουργία πλούτου και ανθρώπινου κεφαλαίου σε οικονομίες της αγοράς.

Η οικοδόμηση ενός οργανισμού ανθρώπων

Η ηγεσία δεν έχει να κάνει μόνο με την πρόκληση αυτού του είδους αντίκτυπου· εξαρτάται και από το πώς το επιτυγχάνετε μέσω των άλλων. Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν άριστα να οικοδομούν και να αναπτύσσουν συλλογικό έργο, να εμπνέουν και να οργανώνουν άλλους για την επίτευξη ενός κοινού στόχου ή στόχων. Από τα πολύ παλιά χρόνια οι οργανώσεις αποτέλεσαν το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συντόνιζαν και διαβάθμιζαν την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου ταλέντου. Και οι ηγέτες με τους οποίους συνεργαστήκαμε εδώ και πολλά χρόνια δήλωσαν ότι η οικοδόμηση και η κινητοποίηση ενός οργανισμού είναι το πιο δύσκολο και το πιο σημαντικό κομμάτι της εργασίας τους.

Χρησιμοποιούμε τον όρο «οργανισμός», που σημαίνει όχι μόνο παραδοσιακές εταιρείες, όπως η Procter & Gamble και η Cisco Systems, αλλά και μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, νεοφυείς επιχειρήσεις, τμήματα σε μεγαλύτερες εταιρείες, κυβερνητικές υπηρεσίες ή ακόμη και πιο χαλαρά συνδεδεμένες ομάδες ανθρώπων που λειτουργούν ως άτυπες κοινότητες ή εικονικά δίκτυα, όπως επαγγελματικές ενώσεις, συμμαχίες κοινωνικού ακτιβισμού, ομάδες έρευνας και τα συναφή. Όσο οι άνθρωποι μπορούν να συγκεντρώνονται και να τους δίνεται το κίνητρο να εργαστούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, υπάρχει η ευκαιρία για έναν ηγέτη (ή πολλούς συνεργαζόμε-

νους ηγέτες) να δημιουργήσει μεγάλης κλίμακας θετικό αντίκτυπο.

Ωστόσο, η εναρμόνιση και η ενθάρρυνση της συλλογικής προσπάθειας είναι πολύ μεγάλη πρόκληση. Για να επιτύχουν οι ηγέτες, πρέπει να εξετάσουν από κοινού τα θεμελιώδη διλήμματα σχετικά με τις ανθρώπινες πτυχές της συνεργασίας: διαφορές ως προς τα δυνατά σημεία, τις συμπεριφορές, τις εμπειρίες, τις φιλοδοξίες, τις πεποιθήσεις και τους περιορισμούς. Όλα αυτά πρέπει να εξορθολογιστούν και να ευθυγραμμιστούν με τη συνολική στρατηγική και τη δέσμευση για την επίτευξη των συλλογικών επιδόσεων.

Για παράδειγμα, η Seraina Macia δημιούργησε αντίκτυπο μέσω της ανάπτυξης και της ευθυγράμμισης διάφορων ομάδων του ομίλου XL, πολλές από τις οποίες είχαν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με τον τρόπο κάλυψης των ασφαλιστικών αναγκών των πελατών. Ο Darren Walker έπρεπε να διαμορφώσει μια νέα κουλτούρα και να κάνει ορισμένες δύσκολες επιλογές σε επίπεδο ατόμων για να αλλάξει το Ίδρυμα Ford για την αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής δικαιοσύνης. Η Paula Kerger και η ομάδα της σημείωσαν επιτυχία όσον αφορά τη μετεξέλιξη της τηλεόρασης για παιδιά μέσω της κινητοποίησης, με επιδέξιο τρόπο, του δικτύου δημοσίων τοπικών τηλεοπτικών σταθμών γύρω από ένα νέο στρατηγικό σύνολο προσφορών υπηρεσιών.

Η διαφορά μεταξύ ηγετών και διευθυντικών στελεχών

Χρησιμοποιούμε τους όρους «διευθυντικά στελέχη» και «ηγέτες» στο βιβλίο αυτό και, όπως ο Zaleznik, δε θεωρούμε ότι σημαίνουν το ίδιο πράγμα. Κατά την άποψή μας, αυτό που διαφοροποιεί την ηγεσία είναι ο αντίκτυπος που αναφέραμε στον ορισμό μας – οι ηγέτες μπορούν να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο με την πάροδο του χρόνου απ' ό,τι τα διευθυντικά στελέχη.

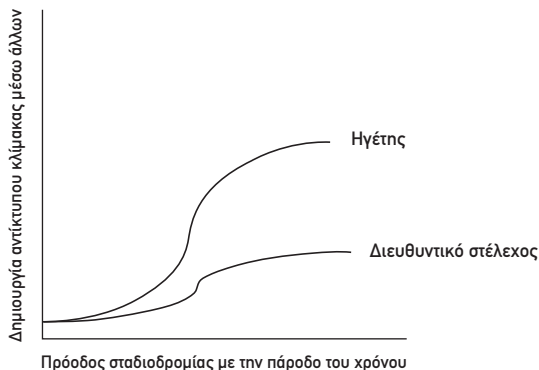
Αυτό, ωστόσο, δε σημαίνει ότι οι ηγέτες δε χρειάζονται διοικητικές δεξιότητες ή ότι δεν ασκούν διοικητικό έργο. Στις αρχές της στα-

διοδρομίας τους οι ηγέτες πρέπει να έχουν σε άριστο βαθμό βασικές διοικητικές δεξιότητες και να τις τελειοποιούν μέσω επαναλαμβανόμενης εφαρμογής. Στο τέλος, ωστόσο, επικεντρώνονται στις μοναδικές ικανότητες ηγεσίας και στους τρόπους σκέψης. Όσοι δεν κάνουν το άλμα θα παραμείνουν διευθυντικά στελέχη και θα συνεχίσουν να συνεισφέρουν. Όμως εκείνοι που θα μπορούν να προσθέσουν τις ηγετικές ικανότητές τους στο διοικητικό ρεπερτόριό τους θα πολλαπλασιάσουν πολλές φορές την αξία τους.

Κατ' αναλογία, σκεφτείτε πώς οι μεγάλοι μάεστροι πρέπει να παραμένουν κοντά στα όργανα των βασικών σολίστ της ορχήστρας τους – συχνά γνωρίζοντας και πώς να παίζουν. Ωστόσο, μαθαίνουν να φτάνουν πέρα από το δικό τους όργανο και να ενώνουν ολόκληρο το σύνολο.

ΣΧΗΜΑ Ι-1

Η διαφορά ηγεσίας



Παρότι η ηγεσία μπορεί να οριστεί διαφορετικά από τη διοίκηση, προκύπτει επίσης από αυτήν, και, όταν ασκείται καλά, επιτυγχάνει άλματα στον αντίκτυπο (βλ. σχήμα Ι-1). Οι ηγέτες κάνουν τη διαφορά

τους –τον σημαντικό τους αντίκτυπο– μέσα από βαθιά κατανόηση, συνεχή μάθηση και ουσιαστική άσκηση διοίκησης και, στη συνέχεια, με την προσθήκη σε όλα αυτά μοναδικών ενεργειών ηγεσίας.

Πώς να εξελιχθείτε ως ηγέτης: έξι πρακτικές

Εάν φιλοδοξείτε να γίνετε ηγέτης, πώς θα αναπτύξετε τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται; Ο καλύτερος τρόπος είναι μέσω της πρακτικής εξάσκησης – πράττοντας και μαθαίνοντας εμπειρικά. Όλοι μπορούν και πρέπει να αναπτύσσουν αυτές τις δεξιότητες από τα πρώτα χρόνια της σταδιοδρομίας τους. Στη δουλειά μας έχουμε διαπιστώσει το εξής: Όλα τα εννοιολογικά πλαίσια, τα προγράμματα κατάρτισης, οι ατομικές αξιολογήσεις, οι βιωματικές ασκήσεις και οι ιστορίες άλλων αρχίζουν να εμπεδώνονται πραγματικά μόνο όταν οι ηγέτες πρέπει να εφαρμόσουν τα στοιχεία αυτά σε πραγματικό χρόνο, με πραγματικούς ανθρώπους και πραγματικές συνέπειες. Φυσικά, η καθοδήγηση, η διδασκαλία και η ανάγνωση είναι χρήσιμες σε όλη την πορεία, αλλά δεν υπάρχει υποκατάστατο για όσα αντιμετωπίζουμε και μαθαίνουμε από την πρακτική άσκηση.

Στην προσέγγισή μας με την οποία βασιζόμαστε στις θεμελιώδεις αρχές, εντοπίσαμε έξι βασικούς διαχρονικούς τομείς πρακτικής εξάσκησης για επίδοξους ηγέτες, καθένας από τους οποίους αποτελεί κεφάλαιο του βιβλίου. Δεν πρόκειται για εγκυκλοπαίδεια για ηγετικές ικανότητες (βλ. το πλαίσιο «Οι ήπιες δεξιότητες»), αλλά για εκείνους τους εξειδικευμένους αναγκαίους τομείς που διαφοροποιούν τα άτομα εκείνα που έχουν τον ισχυρότερο αντίκτυπο:

- **Οικοδόμηση ενός κοινού οράματος** (κεφάλαιο 1). Οι επιτυχημένοι ηγέτες χρησιμοποιούν το όραμα για την οικοδόμηση και την κινητοποίηση ενός οργανισμού και την ώθη-

ση της καινοτομίας και των φιλόδοξων επιδόσεων. Με τον καθορισμό ευρέων στόχων και της εικόνας της επιτυχίας, το όραμα αποτελεί το κρίσιμο πρώτο βήμα για την επίτευξη ξεχωριστών αποτελεσμάτων μέσω των ατόμων.

- **Ανάπτυξη στρατηγικής** (κεφάλαιο 2). Μετά το όραμα, το επόμενο βήμα για την επίτευξη σημαντικού αντίκτυπου συνίσταται στην ανάπτυξη συντονισμένου συνόλου δράσεων, ώστε ο οργανισμός να μπορεί να δημιουργήσει μια ξεχωριστή αξία, να υπερβεί τις προσδοκίες των πελατών και να νικήσει τους ανταγωνιστές της αγοράς. Οι ηγέτες το πετυχαίνουν κινητοποιώντας την επιχείρησή τους να απαντήσει σε κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με το πού και το πώς πρέπει να ανταγωνιστεί – και στη συνέχεια να τα εφαρμόσει με επιτυχία.
- **Προσέλκυση σημαντικών ατόμων στην ομάδα** (κεφάλαιο 3). Τίποτα δεν έχει μεγαλύτερη αξία για τους μεγάλους ηγέτες απ' ό,τι τα άτομα. Προσλαμβάνουν, εμπλέκουν, αναπτύσσουν και εναρμονίζουν τα μέλη ενός οργανισμού με μια διπλή πρόταση: «Εάν μπορείτε να προσφέρετε όλο σας το είναι για να ευημερήσουμε σε συλλογικό επίπεδο, θα καταβάλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια για να σας βοηθήσουμε να εξελιχθείτε σε ατομικό επίπεδο».
- **Εστίαση στα αποτελέσματα** (κεφάλαιο 4). Μόλις προσληφθούν και αναλάβουν καθήκοντα, τα άτομα ενός οργανισμού πρέπει να παράγουν τα αποτελέσματα που θα κάνουν τη διαφορά. Οι έξυπνοι ηγέτες διαμορφώνουν διαδικασίες που επιτρέπουν στα άτομα που εργάζονται από κοινού να επικεντρώνονται στην απόδοσή τους και να επιτυγχάνουν συνεχώς υψηλότερες επιδόσεις.
- **Καινοτομία για το μέλλον** (κεφάλαιο 5). Οι επιτυχημένες στρατηγικές και οι αποτελεσματικές επιδόσεις δεν είναι εγγυημένες για πάντα. Οι ηγέτες πρέπει να εξετάζουν τόσο το παρόν

όσο και το μέλλον και να ενισχύουν την ανθεκτικότητα και τη δημιουργικότητα των οργανισμών τους, για να βρίσκονται πάντα ένα βήμα μπροστά από τις αλλαγές στις αγορές, τη βιομηχανία και τα επιχειρηματικά μοντέλα των ανταγωνιστών.

- **Ηγεσία του εαυτού σας** (κεφάλαιο 6). Παρόλο που η συλλογική προσπάθεια ενός οργανισμού είναι αναγκαία για την επίτευξη αποτελεσμάτων, οι ίδιοι οι ηγέτες αποτελούν, επίσης, μέρος του εν λόγω οργανισμού. Ο κρίσιμος ρόλος που διαδραματίζουν απαιτεί να επενδύουν και στον ίδιο τους τον εαυτό – να αναπτύσσουν αυτογνωσία, να ανανεώνονται συνεχώς και να μη φθείρονται, ώστε να διατηρούν τις επιδόσεις τους σε υψηλό επίπεδο.

Οι ήπιες δεξιότητες

Καθώς θα διαβάζετε αυτόν τον κατάλογο με τις πρακτικές, ίσως αναρωτηθείτε γιατί δε συμπεριλήφθηκαν ο τρόπος δημιουργίας μιας επιτυχημένης κουλτούρας και οι διαπροσωπικές πτυχές της ηγεσίας. Δε θεωρούνται αυτά σημαντικά; Η απάντηση είναι σίγουρα «ναι»: Αυτά τα ηπιότερα στοιχεία της ηγεσίας είναι κρίσιμης σημασίας για τη δημιουργία θετικού αντίκτυπου. Σχεδόν κάθε ηγέτης με τον οποίο συζητήσαμε ή συνεργαστήκαμε όλα αυτά τα χρόνια έδωσε έμφαση σε αυτή την άποψη, όπως συμβαίνει και στη βιβλιογραφία του HBR.

Ωστόσο η δημιουργία μιας κουλτούρας και η οικοδόμηση ισχυρών αλληλεπιδράσεων με άλλους δεν είναι αυτόνομες ενότητες, αλλά είναι ριζωμένες και στις έξι πρακτικές μας. Ο τρόπος με τον οποίο δραστηριοποιείστε ως ηγέτης στις πρακτικές αυτές –οι συμπεριφορές και οι αξίες που

διαμορφώνετε και ενθαρρύνετε—θα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην κουλτούρα που δημιουργείτε σε όλο το φάσμα της ομάδας, του τμήματος ή της εταιρείας σας. Οι συμπεριφορές αυτές, όμως, αποτελούν τμήμα και αναπόσπαστο μέρος του τρόπου με τον οποίο κινείστε στη δημιουργία ενός οράματος, στη διαμόρφωση στρατηγικής, στην εξασφάλιση της συμμετοχής σημαντικών ατόμων, στην επίτευξη αποτελεσμάτων, στην εισαγωγή καινοτομιών για το μέλλον και στην ανάπτυξη του εαυτού σας. Ως ηγέτης, δημιουργείτε πάντα νοοτροπία. Σε κάθε κεφάλαιο που αφορά τις πρακτικές επισημαίνονται τρόποι με τους οποίους μπορείτε να το πράξετε.

Ταυτόχρονα, η κουλτούρα δεν είναι απλώς αποτέλεσμα της συμπεριφοράς σας. Ως ηγέτης, θα πρέπει να είστε συνειδητοποιημένος σχετικά με το τι θέλετε να είναι η κουλτούρα και τον βαθμό στον οποίο χρειάζεται, κατά κάποιον τρόπο, να την αλλάξετε. Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι τους οποίους μπορείτε να χρησιμοποιήσετε για να την προσεγγίσετε στη σωστή κατεύθυνση με την πάροδο του χρόνου. Έχουμε συμπεριλάβει μια διακριτή συζήτηση σχετικά με τον τρόπο που μπορείτε να το κάνετε στο κεφάλαιο 3, *Προσέλκυση σημαντικών ατόμων στην ομάδα*, επειδή πολλοί από τους τρόπους αφορούν άτομα: ποιους προσλαμβάνετε, ποιοι επιβραβεύονται, αναγνωρίζονται και προάγονται· πώς υπολογίζετε τις επιδόσεις και πώς αναπτύσσετε ανθρώπους έτσι ώστε να εσωτερικεύουν τις αξίες και τις συμπεριφορές που έχουν σημασία για τη νίκη. Υπάρχει, επίσης, μια ενότητα σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας μιας κουλτούρας που ενστερνίζεται την καινοτομία, στο κεφάλαιο 5, *Καινοτομία για το μέλλον*.

Τα πρώτα πέντε κεφάλαια ακολουθούν μια λογική σειρά: Οι ηγέτες ξεκινούν με ένα όραμα, μετατρέποντάς το σταδιακά σε πράξη μέσα από την ανάπτυξη στρατηγικής, τη διοίκηση ατόμων και διαδικασιών, την καινοτομία σε μακρινό ορίζοντα και ούτω καθεξής.

Ωστόσο, οι πρακτικές αυτές δεν είναι κατ' ανάγκη διαδοχικές, αλλά αλληλεξαρτώμενες, συχνά αλληλεπικαλυπτόμενες και επαναλαμβανόμενες. Για παράδειγμα, το όραμα, η στρατηγική και η καινοτομία πρέπει να είναι στοιχεία στενά συνδεδεμένα μεταξύ τους και η διοίκηση ατόμων και αποτελεσμάτων πρέπει να γίνεται σε όλα τα στάδια της εργασίας σας. Επιπλέον, η έκτη πρακτική (ηγεσία του εαυτού σας) είναι θεμελιώδης για όλες τις άλλες. Ενώ θα μπορούσε να αποτελεί το πρώτο κεφάλαιο του βιβλίου, το επιλέξαμε για το τέλος ως έναν τρόπο για να υπογραμμίσουμε ότι οι ηγέτες είναι αναγκαίο να μαθαίνουν συνεχώς σχετικά με όλους αυτούς τους τομείς. Επιπλέον, θελήσαμε να αντικρούσουμε την ολοένα πιο κοινή πεποίθηση ότι η ηγεσία αφορά μόνο την ανάπτυξη εσωστρεφών δεξιοτήτων των ατόμων. Κατά την άποψή μας, οι ηγέτες πρέπει να οικοδομούν τους οργανισμούς τους και να επιτυγχάνουν βιώσιμα αποτελέσματα, ενώ παράλληλα εξελίσσονται και οι ίδιοι.

Κάθε ηγέτης βάζει την προσωπική του πινελιά στις πρακτικές αυτές και τις προσαρμόζει με βάση την προσωπικότητά του, τις κλίσεις του, το πάθος του και τις καταστάσεις. Αλλά η ουσία τους, όπως αποτυπώνεται στα επόμενα κεφάλαια, παραμένει η ίδια.

Άσκηση των πρακτικών

Η συνεχής προσπάθεια, ο στοχασμός και η επακόλουθη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο προσπαθείτε να δημιουργήσετε αντίκτυπο μέσω του οργανισμού είναι τα στοιχεία που απαιτούνται και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ονομάζουμε αυτούς τους τομείς εξέλιξης «πρακτικές». Οι επιτυχημένοι ηγέτες τις ακολουθούν συνεχώς και εργάζονται με στόχο τη βελτίωσή τους.

Το ταξίδι αυτό είναι διαφορετικό για τον καθένα. Μπορεί να ξεκινήσει, για παράδειγμα, στην αρχή της σταδιοδρομίας σας, όταν συνεργάζεστε πρώτη φορά ως διευθυντικό στέλεχος με κάποιον φτασμένο ηγέτη και συμπράττετε στην άσκηση ορισμένων πρακτικών. Με την πάροδο του χρόνου θα σας δοθεί η ευκαιρία να αναλάβετε ορισμένες από τις πρακτικές που περιγράφουμε (δημιουργία οράματος, στρατηγικής κ.λπ.). Ο βαθμός επιτυχίας σας, καθώς εμπλέκεστε πρώτη φορά σε αυτούς τους τομείς, θα ποικίλλει, και αυτό είναι κάτι φυσιολογικό. Αν, ωστόσο, αναλογίζεστε τις επιτυχίες και τις αποτυχίες σας σε κάθε βήμα σας, θα προβαίνετε σε θετικές προσαρμογές και θα αναζητάτε περισσότερες ευκαιρίες μάθησης.

Καθώς προοδεύετε, θα επιτυγχάνετε το επίπεδο ικανότητας σε αυτούς τους έξι τομείς, το οποίο θα σας επιτρέψει να δημιουργήσετε όλο μεγαλύτερη αξία μέσω των στόμων που εργάζονται για την ομάδα σας, το τμήμα σας ή την εταιρεία σας. Ανάλογα με την επιτυχία σας, τα αποτελέσματα αυτά θα διαδέχονται το ένα το άλλο – θα επιβλέπετε ένα νέο προϊόν που θα σπάσει ταμεία ή θα αναλάβετε μια μετασχηματιστική πρωτοβουλία, η οποία θα επαναπροσδιορίζει μια σημαντική αγορά ή θα βάλει την εταιρεία σας σε μια νέα αναπτυξιακή πορεία.

Καθώς θα φτάνετε σε νέα επίπεδα ικανότητας σε κάθε πρακτική, θα βιώνετε σημαντικές αλλαγές στις επιδόσεις σας και θα σας ακολουθούν όλο και περισσότερα άτομα στον οργανισμό σας, κάτι που ενδεχομένως θα συνοδεύεται και από την εξάπλωση της προσωπικής σας φήμης στον κλάδο σας. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι επιθυμούν τώρα να συνδεθούν μαζί σας και να συνεργαστείτε. Πελάτες ή αγοραστές σας ζητούν με το όνομά σας. Θα κληθείτε να εκπροσωπήσετε την εταιρεία σε σημαντικές συναντήσεις του κλάδου. Είτε χρησιμοποιήσετε αυτή τη δυναμική για να αναλάβετε μια νέα πρωτοβουλία είτε για να ξεκινήσετε τη δική σας εταιρεία, θα έχετε ήδη αρχίσει να έχετε πραγματικά σημαντικό αντίκτυπο σε με-

γάλη κλίμακα. Θα έχετε εξελιχθεί σε ηγετική φυσιογνωμία, που θα μπορούσε να συσπειρώσει ένα οργανωμένο σύνολο ατόμων γύρω από έναν ουσιαστικό συλλογικό στόχο και να παράγει τα αποτελέσματα για την επίτευξή του.

Ένας απλός χάρτης για να σας βοηθήσει στην πορεία

Για έναν εννοιολογικό χάρτη του βιβλίου, βλ. σχήμα Ι-2. Το βιβλίο πραγματεύεται κάθε πρακτική ξεχωριστά, αλλά ως ηγέτης ασκείτε τις πρακτικές αυτές στο σύνολό τους μαζί. Τις συνδυάζετε με τρόπους μοναδικούς, που ταιριάζουν σε εσάς και στον συγκεκριμένο οργανισμό ή πλαίσιο. Και όπως συνδυάζονται, θα αρχίσετε να πετυχαίνετε σημαντικό θετικό αντίκτυπο μέσω των άλλων – αυτό είναι η ηγεσία. Αλλά δεν τελειώνει εδώ: Για να συνεχίσετε να προχωράτε, θα εξακολουθήσετε να εξασκείστε, να ενεργείτε συνεχώς, να αναλογίζεστε και να μαθαίνετε ώστε να προκαλείτε αντίκτυπο, να εμπνέετε τον οργανισμό σας, να βελτιώνεστε και να προχωράτε στο επόμενο επίπεδο. Ας αρχίσουμε λοιπόν!

ΣΧΗΜΑ Ι-2

Οι έξι πρακτικές της ηγεσίας





1.

Οικοδόμηση ενός κοινού οράματος

Ο ρόλος ενός ηγέτη είναι να εγείρει τις φιλοδοξίες των ανθρώπων για το τι μπορούν να γίνουν και να απελευθερώνει την ενέργειά τους και τις ικανότητές τους ώστε να προσπαθούν να το επιτύχουν.

David Gergen

Οι εξαιρετικοί οργανισμοί έχουν ένα συναρπαστικό, ξεκάθαρο και απλό όραμα – ένα όραμα που τιμά και ενισχύει τον βασικό σκοπό του οργανισμού, αλλά επίσης δημιουργεί και μια εικόνα για το πού στοχεύει ο οργανισμός και τι φιλοδοξεί να επιτύχει στο μέλλον. Αναλογιστείτε, για παράδειγμα, το όραμα της DuPont, «να είναι η πιο δυναμική εταιρεία επιστήμης και τεχνολογίας στον κόσμο, η οποία να δημιουργεί βιώσιμες λύσεις απαραίτητες για μια καλύτερη, ασφαλέστερη και υγιέστερη ζωή για τους ανθρώπους σε ολόκληρο τον πλανήτη», ή του facebook, «να προσφέρει στους ανθρώπους τη δύναμη να μοιράζονται και να καθιστούν τον κόσμο πιο ανοιχτό σε όλους και περισσότερο συνδεδεμένο». Τα τμήματα και οι ομάδες μέσα στους οργανισμούς έχουν, επίσης, οράματα. Για παράδειγμα,

η Nest, το τμήμα «έξυπνων» συσκευών για το σπίτι της Alphabet (μητρική εταιρεία της Google), έχει το όραμα να δημιουργήσει ένα «σκεπτόμενο σπίτι, ένα σπίτι που θα φροντίζει τόσο τους ανθρώπους που ζουν μέσα του όσο και τον κόσμο γύρω του».

Η πρακτική να διαμορφώνετε με επιδεξιότητα ένα όραμα είναι το βασικό συστατικό της ικανότητάς σας να δημιουργείτε σημαντικό αντίκτυπο ως ηγέτης. Είτε είστε υπεύθυνος για ολόκληρο τον οργανισμό είτε για ένα μέρος του, το όραμα αποτελεί την αφετηρία για την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδιασμού, την αναζήτηση και την απόκτηση ταλαντούχων ατόμων, τη θέσπιση στόχων και την ενεργοποίηση ατόμων να βρίσκουν νέους και καλύτερους τρόπους να τα καταφέρνουν. Εξίσου σημαντικό, το όραμα βοηθά στον προσανατολισμό ομάδων και μεμονωμένων ατόμων (που μπορεί να κάνουν αρκετά διαφορετική εργασία) προς μια κοινή κατεύθυνση, ενώ ταυτόχρονα τους εμπνέει να συμβάλουν σε κάτι μεγαλύτερο από τους ίδιους.

Ο ρόλος σας ως ηγέτης είναι να διαμορφώσετε ένα συναρπαστικό όραμα που θα ταιριάζει στον οργανισμό σας (ή στη μονάδα ή στην ομάδα σας) και στο περιβάλλον του, το οποίο, στη συνέχεια, θα το επεξεργάζεστε τακτικά, καθώς θα αλλάζουν οι συνθήκες. Μέσω της αναδιαμόρφωσης, της βελτίωσης ή της αναθεώρησης του οράματός σας με τον σωστό τρόπο, τη σωστή στιγμή, μπορείτε να επηρεάσετε κατά πολύ τον προσανατολισμό του οργανισμού σας ή της μονάδας σας, καθώς και τη συναισθηματική εμπλοκή των ατόμων τους. Όμως ένα τέτοιο όραμα δεν πέφτει ξαφνικά από τον ουρανό. Η δημιουργία ενός οράματος στην πράξη είναι απαιτητική, επειδή:

- Μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιορίσετε κατά πόσο είναι η σωστή στιγμή να αναπτύξετε ένα νέο όραμα. Δεν πρέπει να το κάνετε πολύ συχνά, με κίνδυνο την εξουθένωση, αλλά ούτε και πιο σπάνια, με κίνδυνο τον εφησυχασμό.

- Είναι εύκολο να είστε υπερβολικά άτολμοι, όταν καθορίζετε ένα όραμα. Για να πετύχει τον στόχο του, το όραμα πρέπει να είναι ξεκάθαρο.
- Πολλοί συνάδελφοί σας ή συνεργάτες θα έχουν ανταγωνιστικές ιδέες και απόψεις και θα πρέπει να τις συγκεντρώσετε προς μια κατεύθυνση.
- Όλη η διαδικασία μπορεί να είναι χρονοβόρα, οπότε θα πρέπει να βρείτε χρόνο για να εστιάσετε στη δημιουργία του οράματος, ενώ θα αντιμετωπίζετε και βραχυπρόθεσμα θέματα που θα φαίνονται πιο επείγοντα και ενδιαφέροντα.
- Αν υποθέσουμε ότι δεν είστε ο διευθύνων σύμβουλος, θα πρέπει να διασυνδέσετε το όραμα για τη δική σας συγκεκριμένη ομάδα ή οργανική μονάδα με το καθολικό όραμα της εταιρείας χωρίς να μειώνονται η συνολική δράση και η έννοια του ευρύτερου οράματος. Μερικές φορές πρόκειται για ένα μικρότερο όραμα του εταιρικού οράματος, το οποίο, όμως, το υποστηρίζει και ταυτόχρονα είναι και κάπως διαφορετικό.

Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων άμεσα και χωρίς περιστροφές αποτελεί κρίσιμο σημείο για τη μετάβαση από το επίπεδο της διοίκησης στο επίπεδο της ηγεσίας. Και παρόλο που δε χρειάζεται να είναι το πρώτο πράγμα που θα κάνετε, θα πρέπει να εστιάζετε τακτικά στην οικοδόμηση ενός κοινού οράματος, επειδή αποτελεί το θεμέλιο για πολλές άλλες πρακτικές που θα σας κάνουν σπουδαίο ηγέτη. Εάν το κάνετε πράξη σε μια σχετικά μικρή κλίμακα με την ομάδα σας ή το τμήμα σας, θα σας δώσει περισσότερη αυτοπεποίθηση να δημιουργήσετε ένα ευρύτερο όραμα κάποια άλλη στιγμή στη σταδιοδρομία σας.

Ως μέρος αυτής της πρακτικής, οι ηγέτες πρέπει πρώτα να κατανοούν σε τι συνίσταται ένα καλό όραμα και μετά να αρχίζουν τη δια-

δικασία του καθορισμού του για τον οργανισμό ή τη μονάδα τους. Για να καταλάβετε τι σημαίνει αυτό, ας δούμε πώς ο Jim Wolfensohn διαμόρφωσε ένα νέο όραμα για την Παγκόσμια Τράπεζα ως σύνολο και πώς, ως αποτέλεσμα, άλλοι ηγέτες στην τράπεζα οικοδόμησαν, στη συνέχεια, συναρπαστικά οράματα.

Δημιουργώντας ένα όραμα για την Παγκόσμια Τράπεζα

Όταν ο Wolfensohn έγινε πρόεδρος της Παγκόσμιας Τράπεζας το 1995, παρέλαβε έναν αξιολογήσιμο θεσμό που δεχόταν δριμύτητα κριτική. Ο οργανισμός ήταν επιτυχής στο να υποστηρίζει την οικονομική ανάπτυξη μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο σε ολόκληρο τον κόσμο και να προωθεί δημοκρατικά κοινωνικά και οικονομικά συστήματα στη διάρκεια του Ψυχρού Πολέμου. Όμως με την πτώση του Τείχους του Βερολίνου το 1989 η Δύση ξαφνικά είχε κερδίσει και ο οιονεί πολιτικός στόχος της Παγκόσμιας Τράπεζας δεν είχε πλέον νόημα. Επιπροσθέτως, το άνοιγμα διεθνών χρηματοοικονομικών αγορών και η άνοδος της Κίνας και άλλων ασιατικών οικονομιών σήμαιναν ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες είχαν πρόσβαση στο κεφάλαιο από πηγές πέραν της Παγκόσμιας Τράπεζας. Στο μεταξύ, η τράπεζα δεχόταν ήδη κριτική ότι προηγουμένως παραμελούσε θέματα όπως το περιβάλλον, η τοπική κουλτούρα, η διαφθορά, η κοινωνική δικαιοσύνη κ.ά. Όταν ο Wolfensohn ανέλαβε τα ηνία, οι δυνάμεις αυτές είχαν ήδη συνασπιστεί σε ένα δημόσιο κίνημα με την ονομασία «fifty years is enough», το οποίο αμφισβητούσε ρητά την ανάγκη ύπαρξης της Παγκόσμιας Τράπεζας.

Οι επιθέσεις αυτές προκάλεσαν πτώση του ηθικού στο εσωτερικό της. Επιπλέον, εσωτερική μελέτη της τράπεζας συμπέρανε ότι το ένα τρίτο των προγραμμάτων της δεν παρήγε τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα.

Δεδομένης αυτής της κρίσης εμπιστοσύνης, ο Wolfensohn συνειδητοποίησε ότι χρειαζόταν να αναδιατυπώσει ένα επιτακτικό όραμα που θα μπορούσε να υποστηρίξει τη συνέχιση της λειτουργίας της τράπεζας και να τονώσει το προσωπικό της. Η «ανοικοδόμηση» και η «ενίσχυση του Δυτικού Μπλοκ» δεν ήταν πλέον συναφείς έννοιες, ενώ ο βασικός σκοπός της ευρείας «οικονομικής ανάπτυξης», αν και παρέμενε σημαντικός, ήταν πολύ ασαφής για να έχει απήχηση στο προσωπικό σε ατομικό επίπεδο ή στον έξω κόσμο. Χρειαζόταν, λοιπόν, κάτι διαφορετικό.

Βασιζόμενος σε πραγματικές συζητήσεις και διαβουλεύσεις με ανώτερα στελέχη του προσωπικού, ο Wolfensohn αποφάσισε ότι η απάντηση βρισκόταν στο να προσανατολίσει εκ νέου την τράπεζα στη μείωση της φτώχειας, έναν τομέα στον οποίο ο προηγούμενος πρόεδρος, ο Robert McNamara, είχε αρχικά εστιάσει, αλλά επισκιάστηκε από τις πολυετείς κρίσεις χρέους, τις δομικές αναπροσαρμογές και άλλα αναπτυξιακά ζητήματα. Άλλωστε, το 1996 η φτώχεια είχε ενδημικά χαρακτηριστικά, με περισσότερο από το 28% του παγκόσμιου πληθυσμού να ζει σε συνθήκες ακραίας φτώχειας (με λιγότερο από 1,90 δολάρια την ημέρα, σύμφωνα με στοιχεία της Παγκόσμιας Τράπεζας). Η αντιμετώπιση αυτής της ζοφερής πραγματικότητας ήταν επιτακτική ανάγκη.

Ο Wolfensohn συνειδητοποίησε ότι δεν μπορούσε απλώς να καταστρώσει ένα όραμα για την τράπεζα με την ομάδα ανώτερων στελεχών του και, στη συνέχεια, να το αφήσει στον οποιονδήποτε. Αντιθέτως, θα έπρεπε να υπάρξει μια διαδικασία διαλόγου με τους εμπλεκόμενους φορείς – να το ακούσουν και να το εξετάσουν κατά τρόπο που θα τους κάνει να αισθανθούν ότι συνέβαλαν στη δημιουργία αυτού του οράματος. Για να το επιτύχει, ζήτησε από την Caroline Anstey, την υπεύθυνη επικοινωνίας, να συντάξει ένα προσχέδιο του οράματος, το οποίο θα αποτύπωνε αρχικά την πρόθεσή του να στρέψει την τράπεζα στη μείωση της φτώ-

χειας και, στη συνέχεια, θα ωθούσε πολλούς ενδιαφερομένους να εμπλακούν στο όραμά του. Η ομάδα χρησιμοποίησε το προσχέδιο για να συγκεντρώσει προτάσεις και σκέψεις από πελάτες, κυβερνητικά στελέχη, μέλη διοικητικών συμβουλίων και ανώτερα στελέχη. Διοργάνωσε ομάδες έρευνας με το προσωπικό και ομαδικές συζητήσεις σε διάφορες συναντήσεις και εκτός των εγκαταστάσεων, καθώς και δράσεις ηγεσίας. Ο ίδιος ο Wolfensohn συμμετείχε ενεργά σε πολλές από αυτές τις συνεδρίες και επανεξετάζε σε τακτική βάση, μαζί με την Anstey και άλλα στελέχη, το αναδυόμενο όραμα.

Ως αποτέλεσμα, προέκυψε μία φράση, που τελικά χαρακτήθηκε σε πέτρα στους τοίχους της έδρας της τράπεζας στην Ουάσιγκτον DC: *Όνειρό μας είναι ένας κόσμος απαλλαγμένος από τη φτώχεια.*

Οι συζητήσεις με τα εμπλεκόμενα μέρη προκάλεσαν, επίσης, πολλά ακόμη μηνύματα για τις φιλοδοξίες του οργανισμού, ώστε το συνολικό όραμα εν τέλει έμοιαζε κάπως έτσι:

Όνειρό μας είναι ένας κόσμος απαλλαγμένος από τη φτώχεια.

- *Να καταπολεμήσουμε τη φτώχεια με πάθος και επαγγελματισμό για αποτελέσματα που διαρκούν.*
- *Να συνδράμουμε τους ανθρώπους για να βοηθούν τον ίδιο τους τον εαυτό και το περιβάλλον τους, παρέχοντας τους πόρους, μοιράζοντας τη γνώση, διαμορφώνοντας ικανότητες και δημιουργώντας συνεργασίες στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα.*
- *Να είμαστε ένας άριστος οργανισμός που θα προσελκύει, θα συναρπάζει και θα εξελίσσει ξεχωριστό και αφοσιωμένο προσωπικό με εξαιρετικές δεξιότητες, που θα γνωρίζει πώς να ακούει και πώς να μαθαίνει.*

Με τον καιρό, μέσω της συχνής επανάληψης και της χρήσης, η δήλωση αυτή και η φιλοδοξία που περιγράφεται έγιναν το αντίδοτο στην κριτική που γινόταν εκτός οργανισμού και η οποία ζητούσε το τέλος της τράπεζας. Βοήθησε ακόμη τους ηγέτες του οργανισμού να εστιάσουν στους στρατηγικούς στόχους της τράπεζας και να θέσουν προτεραιότητες τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και στις περιφέρειες, στις χώρες και στα τεχνικά δίκτυα στα οποία λειτουργούσε. Πράγματι, η έμφαση στην καταπολέμηση της φτώχειας έγινε τελικά ένα μέτρο συνεχούς προόδου, όχι μόνο για την τράπεζα, αλλά και για άλλους αναπτυξιακούς θεσμούς, όπως είναι τα Ηνωμένα Έθνη. Το όραμα είχε απήχηση στο προσωπικό σε ατομικό επίπεδο, καθώς πολλά άτομα του προσωπικού της τράπεζας προέρχονταν από φτωχές χώρες ή ταξίδευαν συχνά σε περιοχές που είναι να οικονομικά ασθενέστερες.

Η δύναμη του οράματος της Παγκόσμιας Τράπεζας δεν ήταν, ωστόσο, απλώς ένα ζήτημα χάραξης στρατηγικής και καθιέρωσης δεσμεύσεων. Το όραμα ήταν και κοινό και επέτρεπε στην τράπεζα να αξιοποιήσει σε μεγάλη κλίμακα τη συνεισφορά των μεμονωμένων υπαλλήλων της. Η Παγκόσμια Τράπεζα, όπως και οι περισσότεροι οργανισμοί, αποτελείται από άτομα που διαθέτουν ευρύ φάσμα δεξιοτήτων και υπόβαθρο για πολλές λειτουργίες. Υπάρχουν οικονομολόγοι, γεωπόνους, ειδικοί σε θέματα υδάτων, πολιτικοί μηχανικοί, λογιστές, υπάλληλοι γραφείου, συγγραφείς, βοηθητικό διοικητικό προσωπικό και πολλοί άλλοι, σε διαφορετικές εγκαταστάσεις, τμήματα και χώρους. Επειδή, όμως, το όραμα του οργανισμού, *ένας κόσμος απαλλαγμένος από τη φτώχεια*, ήταν τόσο δυνατό, τα άτομα αυτά με τη μοναδική συμβολή τους μπόρεσαν να αισθανθούν ότι ενώνουν τις δυνάμεις τους για να επιτύχουν από κοινού εκείνο τον στόχο που αποτελούσε πηγή έμπνευσης. Δεν έγραφαν μόνο αναφορές, δεν εκπονούσαν μόνο μελέτες ή χορηγούσαν δάνεια, ήταν μέρος ενός θεσμού και μιας ομάδας που έκαναν τα πά-

ντα για να καλυτερεύσουν τη διαβίωση εκατομμυρίων ανθρώπων.

Το όραμα αυτό χαρακτήριζε όλο τον οργανισμό. Ηγέτες από περιφερειακά τμήματα και λειτουργικούς χώρους σε ολόκληρη την Παγκόσμια Τράπεζα ανέπτυξαν οράματα που λειτούργησαν ως καταλύτης για τους ανθρώπους της να αναλάβουν προκλήσεις σχετικά με την εξάλειψη της φτώχειας. Για παράδειγμα, η Mieko Nishimizu, αντιπρόεδρος υπεύθυνη της περιοχής της Νότιας Ασίας, εστίασε σε ένα όραμα για να μειώσει τη φτώχεια σε επίπεδο χωριών στις χώρες της, ειδικά επειδή προηγούμενα αναπτυξιακά προγράμματα δεν είχαν φτάσει στα χωριά. Ο Dennis Whittle, ένας άλλος ανώτερος ηγέτης, που διηύθυνε μια ομάδα στρατηγικής, ανέπτυξε ένα όραμα για να προωθήσει τις ιδέες σε ολόκληρο τον κόσμο, με στόχο την καταπολέμηση της φτώχειας, παρά να βασιστεί στους εμπειρογνώμονες της τράπεζας. Αυτό οδήγησε την ομάδα του να δημιουργήσει μια παγκόσμια «αναπτυξιακή αγορά» για λύσεις μείωσης της φτώχειας, που τελικά αποτέλεσε τακτικό μέρος της στρατηγικής προσέγγισης της τράπεζας.

Τι είναι το όραμα;

Προτού περιγράψουμε πώς εσείς ως ηγέτης θα δημιουργήσετε ένα όραμα για το τμήμα σας, την ομάδα σας ή τη μονάδα σας, πρέπει να εξηγήσουμε τι είναι στην πραγματικότητα ένα όραμα και ποια χαρακτηριστικά το κάνουν να λειτουργεί με όλους τους τρόπους με τους οποίους το όραμα του Wolfensohn για την εξάλειψη της φτώχειας συνέβαλε στην αύξηση θέσεων εργασίας για την Παγκόσμια Τράπεζα.

«Όραμα» σημαίνει συχνά διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Στους οργανισμούς συγχέεται συχνά με την «αποστολή», τις «αξίες» κ.ά. Οι όροι αυτοί, κατά κάποιον τρόπο, αλληλε-

πικαλύπτονται, ωστόσο θεωρούμε ότι το όραμα σας δίνει μοναδική ευκαιρία να ασκήσετε τον ηγετικό ρόλο σας. Πρόκειται για τον πυλώνα, τον οποίο εσείς ως ηγέτης μπορείτε να αξιολογείτε σε τακτική βάση και να τον αναμορφώνετε, όπως έκανε και ο Wolfensohn στην Παγκόσμια Τράπεζα. Κανείς άλλος δεν μπορεί να το κάνει για εσάς. Είναι ο ρόλος σας τόσο να κατευθύνετε τη διαδικασία καθορισμού του οράματος όσο και να υποστηρίξετε την ιδιαίτερη τόλμη της προσέγγισής σας.

Συνεπώς, πώς είναι ένα όραμα διαφορετικό από την αποστολή ή τις αξίες της εταιρείας; Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο μακροπρόθεσμος και, κυρίως, μη μεταβαλλόμενος χαρακτήρας του και ο μοναδικός λόγος της ύπαρξής του. Για την Παγκόσμια Τράπεζα η αποστολή είναι η παροχή χρηματοοικονομικής και τεχνικής υποστήριξης για την οικονομική ανάπτυξη σε μη προνομιούχες περιοχές του πλανήτη. Ένα δίκτυο νοσοκομείων θα μπορούσε να έχει ως αποστολή την «παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης σε μια αγορά-στόχο». Ένας προβληματισμός στην παραγωγή μιας επιχείρησης θα μπορούσε να είναι «η ανάπτυξη, η παραγωγή, η πώληση και η παροχή υπηρεσιών για ορισμένα προϊόντα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις». Αυτό το είδος δηλώσεων ορίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα και απαντάται στα καταστατικά άρθρα της εταιρείας, σε αρχικές δηλώσεις των ιδρυτών ή σε συζητήσεις με μέλη διοικητικών συμβουλίων και ανώτερους ηγέτες.

Οι αξίες είναι, επίσης, μακροχρόνιες, αν και μπορεί να διαφοροποιούνται κάπως ανάλογα με τις χρονικές περιόδους. Πρόκειται για τους βασικούς κανόνες με τους οποίους η επιχείρηση και οι άνθρωποί της πρέπει να εργάζονται προκειμένου να επιτυγχάνουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Οι αξίες τείνουν να είναι περισσότερο προσωπικές, αφού πρόκειται για τις ιδανικές κατευθυντήριες γραμμές ατομικής συμπεριφοράς, τις οποίες υποτίθεται ότι

ακολουθούν τα άτομα καθώς επιτελούν το έργο τους. Στην Παγκόσμια Τράπεζα, για παράδειγμα, ένας κώδικας συμπεριφοράς με την ονομασία «ζώντας τις αξίες» περιγράφει τους συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους πρέπει το προσωπικό να αλληλεπιδρά με τους συναδέλφους του, τους πελάτες, την κοινωνία των πολιτών και τις τοπικές κοινότητες, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει, στην ιδανική περίπτωση, να συμπεριφέρονται στο προσωπικό τους.

Ένα όραμα, από την άλλη πλευρά, είναι μια εικόνα ή ένα στιγμιότυπο του τι θέλει να επιτύχει ο οργανισμός ή η μονάδα σας κατά τα επόμενα χρόνια ή πού τον κατευθύνουν οι προσπάθειές του μακροπρόθεσμα. Το όραμα υποδεικνύει κατεύθυνση, όχι τον τρόπο να το επιτύχεις (που είναι η στρατηγική) ούτε τους άμεσους μετρήσιμους στόχους που θα κατευθύνουν τις επιδόσεις, αλλά ένα πλαίσιο εντός του οποίου μπορούν να διαμορφωθούν συγκεκριμένες στρατηγικές και στόχοι. Για την Παγκόσμια Τράπεζα η μετάβαση στην εξάλειψη της φτώχειας στον κόσμο αποτελεί σημαντική αλλαγή σε σχέση με την προηγούμενη κατεύθυνση του οργανισμού για τη διευκόλυνση της ανασυγκρότησης μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και τη στήριξη του δημοκρατικού καπιταλισμού την εποχή του Ψυχρού Πολέμου. Και σε επίπεδο μονάδας το όραμα του Dennis Whittle για την αξιοποίηση ιδεών από όλον τον κόσμο, που θα μπορούσαν να μειώσουν τη φτώχεια, αποτέλεσε σημαντική αλλαγή από την προηγούμενη εμπιστοσύνη της ομάδας στρατηγικής στους δικούς της εμπειρογνώμονες. (Ο πίνακας 1-1 δείχνει πώς το όραμα είναι διαφορετικό από την αποστολή και τις αξίες.)

Διαφορετικοί ηγέτες προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο τον όρο «όραμα». Δείτε το πλαίσιο «Τα συστατικά στοιχεία ενός οράματος» για έναν άλλον κλασικό ορισμό του τρόπου με τον οποίο οι ιδέες αυτές συνταιριάζουν και ποια είναι τα συστατικά ενός αποτελεσματικού οράματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1-1

Αποστολή, αξίες και όραμα

	Αποστολή	Αξίες	Όραμα
Τι είναι	Λόγος ύπαρξης του οργανισμού	Κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας για τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού	Επιδίωξη των προσπαθειών που επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός· παρέχει στα άτομα μια συναφή έννοια του σκοπού
Χρονικό πλαίσιο	Διαρκές	Διαρκές, αλλά με συγκεκριμένη έμφαση ανάλογα με τη χρονική περίοδο	Ανανέωση και αναθεώρηση με την αλλαγή των συνθηκών
Ύψος	Ιδιαίτερος νομικό	Σαφές και περιγραφικό	Συναισθηματικό και απλό
Πώς χρησιμοποιείται	Προβλέπει κριτήρια για τον καθορισμό της συμμετοχής σε ορισμένες κατηγορίες δραστηριοτήτων ή αγορών	Παρέχει τη βάση για συζήτηση σχετικά με τις ατομικές επιδόσεις και τη λήψη αποφάσεων για αμφιλεγόμενες δεοντολογικές καταστάσεις	Παρέχει το πλαίσιο για τη στρατηγική και τον καθορισμό στόχων

MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

Το μοναδικό βιβλίο που θα χρειαστείτε για να αναπτύξετε τις ηγετικές σας ικανότητες.

Πετάξτε όλες τις λίστες με τα «10 πράγματα που πρέπει να κάνετε για να πετύχετε ως ηγέτης». Οι τρόποι που θα σας επιτρέψουν να αφήσετε το αποτύπωμά σας είναι γνωστοί. Δημιουργήστε ένα όραμα και εμπνεύστε τους άλλους να το ακολουθήσουν. Κάντε δύσκολες επιλογές. Υιοθετήστε την καινοτομία και δείτε απτά αποτελέσματα. Σήμερα, που οι επιχειρήσεις αλλάζουν ραγδαία και η τεχνολογία επιβάλλει νέα οργάνωση, όλα τα παραπάνω είναι ακόμα πιο σημαντικά.

Με αυτό το εγχειρίδιο οι ειδικοί στη στρατηγική Ron Ashkenas και Brook Manville, παραθέτοντας υλικό από το Harvard Business Review, συνεντεύξεις ανώτερων στελεχών και τη δική τους πολύτιμη εμπειρία, δείχνουν τον δρόμο σε κάθε ηγέτη για να ξεχωρίσει. Συγκεκριμένα θα βρείτε:

- Παραδείγματα υποδειγματικής άσκησης ηγεσίας από κορυφαίους αναλυτές.
- Μελέτες περιπτώσεων ηγετών όπως ο Jim Wolfensohn στην Παγκόσμια Τράπεζα, η Paula Kerger στην PBS και ο Darren Walker στο Ίδρυμα Ford.
- Οδηγίες που θα σας βοηθήσουν να κατανοήσετε και να αρχίσετε να εφαρμόζετε έξι βασικές πρακτικές: οικοδόμηση κοινού οράματος, ανάπτυξη στρατηγικής, συνεργασία με τους καταλλήλότερους, εστίαση στα αποτελέσματα, καινοτομία για το μέλλον και ηγεσία του εαυτού σας.

Η σειρά **MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ** έχει στόχο τη βελτίωση των ηγετικών, διοικητικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων σας, ώστε να αναπτύξετε την καριέρα σας επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ
www.psychogios.gr



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 23107