

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α» (Συμβουλές)

### Τι Πρέπει να Κάνει Κάποιος Για να είναι Ηγέτης;

1. Να μάθει τους υφιστάμενούς του.
2. Να είναι σταθερός, με ξεκάθαρες θέσεις. Δεν θέλουν μπερδέματα οι άνθρωποι. Άλλο 'σκληρός' και άλλο 'σταθερός'.
3. Να εκφράζεται προς τα έξω. Να ανάβει φωτιές, να έχει πάθος.
4. Να αποτελεί πάντα το παράδειγμα. (Ο προπονητής δεν κάνει να καπνίζει όταν ζητάει από την ομάδα του να μην το κάνει).
5. Να γνωρίζει όλο και περισσότερο το εαυτό του. Τα προβλήματα των ηγετών είναι συνήθως εσωτερικά σε σχέση με την ψυχή τους.
6. Να μοιράζει την εξουσία.
7. Να έχει ουσιαστική επικοινωνία με τους από κάτω του. Πρέπει να δίνει θετική αναπληροφόρηση.
8. Να ζητά συγκεκριμένα πράγματα.

### Χρήσιμες Συμβουλές

#### 1. ΝΑ ΚΑΤΑΚΤΗΣΕΙΣ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ

«Τα βουνά δεν κατακτούνται». Τον εαυτό σου κατακτάς / υπερνικάς, εκπληρώνεις τις ελπίδες και αντιμετωπίζεις τους φόβους σου. Η «κατάκτηση» δημιουργεί καλές ταινίες για το σινεμά. Ο 'μοναχικός ήρωας' πάνω στο άσπρο άλογο είναι μύθος. «Η πραγματική μάχη για την ηγεσία είναι εσωτερική»

Οι καθημερινές μάχες που δίνει ένας ηγέτης είναι οι εσωτερικές βασανιστικές ερωτήσεις, στις οποίες πρέπει να δίνει απαντήσεις:

- Καταλαβαίνω τι γίνεται μέσα στην επιχείρηση;
- Καταλαβαίνω τι γίνεται στο κόσμο γύρω της όπου λειτουργεί;
- **Είμαι έτοιμος να** αντιμετωπίσω τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρία;
- Παίρνω σωστές αποφάσεις;
- Κάνω τα σωστά πράγματα;

- Προς τα που **πρέπει να κατευθυνθεί η επιχείρηση;**
- Είμαι εγώ ο κατάλληλος να οδηγήσω τους άλλους;

Αυτή η εσωτερική μάχη δημιουργεί τεράστιο στρες στον ηγέτη. Οι οπαδοί δεν θέλουν να τον βλέπουν χωρίς αυτοπεποίθηση. Βέβαια θέλουν να ξέρουν και τους αρέσει να είναι ανθρώπινος, να γελά, να διασκεδάζει, αλλά ο οπαδός δεν εμπιστεύεται κάποιον που φαίνεται αδύναμος, αβέβαιος και με έλλειψη αποφασιστικότητας. Ο οπαδός χρειάζεται να νοιώσει ότι η εσωτερική μάχη του ηγέτη δόθηκε και βγήκε νικητής. Έχουν ανάγκη να σε βλέπουν να έχεις σταθερά πιστεύω. Η κατάκτηση του εαυτού σου προσδιορίζει ένα σύστημα αξιών.

## 2. ΝΑ ΚΑΘΟΔΗΓΕΙΣ ΜΕ ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΟΥ

Οι ηγέτες αποτελούν «πρότυπα ρόλου». Τους κοιτάς και προσπαθείς να υιοθετήσεις τρόπους συμπεριφοράς. Μόνο μέσα από τον προσωπικό παραδειγματισμό μπορείς να καθοδηγήσεις. (π.χ. Το Παράδειγμα του καπνίζοντος προπονητή).

## 3. ΝΑ ΜΙΛΑΣ ΜΕ ΠΑΘΟΣ

- Να Ανάβεις 'φωτιές' στον κόσμο.
- Πρέπει να τους περάσεις την «διέγερσή» σου για το όνειρο.
- Να Ζωγραφίζεις τον κόσμο με εικόνες.
- Να Λες ιστορίες, ο Να Συσχετίζεις.
- Να Δημιουργείς κυματισμούς.
- Να Βάζεις τους άλλους να δουν, να ακούσουν, να γευτούν, να μυρίσουν και να αισθανθούν αυτά που εσύ έχεις βιώσει.
- Όταν ένα όραμα ζει μέσα στο μυαλό των ανθρώπων, ζει για πάντα.

## 4. ΝΑ ΕΙΣΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΣ ΣΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΣΟΥ

Εκτιμούμε αυτούς που έχουν σταθερές απόψεις και θέσεις. Δεν ακολουθούμε ανθρώπους που δεν έχουν εμπιστοσύνη στις αξίες και στις αποφάσεις τους. Οι οπαδοί δεν πρέπει να είναι μπερδεμένοι γύρω από τα πιστεύω του ηγέτη τους, αλλιώς έχουν ένταση, συγκρούσεις και αναποφασιστικότητα.

Βέβαια υπάρχει το ρίσκο να εκληφθεί σαν δογματικός και αναισθητος στις ιδέες των άλλων. Για να αποφευχθεί αυτό, ΑΚΟΥ, προσπάθησε να καταλάβεις. Ανοίξου συναισθηματικά.

Σεβόμαστε ηγέτες που ακούν προσεκτικά και αντιλαμβάνονται την άποψή μας.

#### 5. ΜΑΘΕ ΤΟΥΣ ΟΠΑΔΟΥΣ ΣΟΥ

- Μάθε τις ελπίδες τους, τους φόβους, τις αξίες, τις προκαταλήψεις, τα όνειρα, τους εφιάλτες, τις φιλοδοξίες και τις απελπισίες τους.
- Βρες τι είναι σημαντικό για αυτούς.
- Μάθε τι ψάχνουν.

#### 6 ΠΡΟΣ «ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ»

- Είναι σημαντικό να λες την απλή αλήθεια και όχι πράγματα που απλώς ακούγονται καλά.
- Το ζήτημα δεν είναι ποιος θα 'κερδίσει' στη συζήτηση.
- Μην αρχίζεις θεωρίες με αφορμή ένα θέμα. Πες απλά αυτό που νομίζεις σωστό.
- Οδήγησε την ομάδα με λεπτούς χειρισμούς σαν να μαγειρεύεις ένα μικρό ψάρι.
- Άφησε τα πράγματα να συμβούν, μην τα πιέζεις.
- Μην 'μπερδεύεις' καταστάσεις, γιατί θα βγουν προς τα έξω πριν την ώρα τους.
- Δεν είναι νίκη να καταφέρει κάποιος να κάνει αυτό που θες εσύ. Νίκη είναι να το καταλάβει.
- Να είσαι γήινος, ισορροπημένος και σταθερός. Να γνωρίζεις που στηρίζεσαι.
- Μην παρεμβαίνεις αναίτια. (Σαν τη μαία. Διευκολύνεις μια διαδικασία. Δεν είναι δική σου).
- Παρατήρησε προσεκτικά τις στιγμές της σιωπής. (Τι συμβαίνει όταν δεν μιλάει κανείς;).

#### 7 12 ΕΓΓΥΗΜΕΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

1. Να πείτε στον υφιστάμενό σας αυτό που πρέπει να γίνει με αόριστα και αφηρημένα λόγια.
2. Να δείξετε έκπληξη ή δυσφορία αν σας ζητήσει να αποσαφηνίσετε κάτι που μόλις αναφέρατε.

3. Αν σας επαναλάβει μια ερώτηση, να υπογραμμίσετε το ότι του έχετε ήδη απαντήσει.
4. Να δείξετε έντονα την δυσφορία σας, αν συνεχίσει να μην αντιλαμβάνεται τι εννοείτε.
5. Να ασκείτε κριτική, βασιζόμενοι σε συγκεκριμένα γεγονότα, ακόμα και αν πρόκειται για ασήμαντα λάθη που θα διορθωθούν στη συνέχεια.
6. Δώστε τους πολλές δουλειές, με λεπτομέρειες, βήμα προς βήμα οδηγίες, αλλά μην τους ξεκαθαρίζετε τους στόχους ή τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
7. Να αλλάζετε οδηγίες από καιρό σε καιρό, καθώς ένα έργο προχωράει.
8. Αν αντιμετωπίσουν απρόβλεπτα προβλήματα, να επιμείνετε να αναφέρεται σε σας για την εξεύρεση των λύσεων τους.
9. Πιέστε να υιοθετήσουν το δικό σας τρόπο δουλειάς ακόμα και αν είναι πολύ αργός ή αδέξιος σε σχέση με το δικό τους.
10. Θέστε προθεσμίες που γνωρίζετε ότι είναι αδύνατο να τηρηθούν.
11. Βάλτε τους σε εργασία χαμηλότερου επιπέδου από τις ικανότητές και την εκπαίδευσή τους.
12. Διορθώνετε τους οτιδήποτε και αν κάνουν.

Με Τα Παραπάνω Θα έχετε Καταφέρει (Αρνητικά):

1. Ο υφιστάμενος θα αρχίσει να αμφιβάλει για τις ικανότητές του.
2. Αυτές οι αμφιβολίες θα τον εμποδίσουν να πάρει τις απλούστερες αποφάσεις.
3. Θα ανατρέχει σε σας ακόμα και για το πιο απλό πρόβλημα.
4. Θα συνεχίσει να ασχολείται με εργασίες ακόμα και όταν αυτές θα πρέπει να έχουν ολοκληρωθεί.
5. Θα του έχετε παγιώσει την εντύπωση ότι είστε ικανότερος από αυτόν.

## **Οδηγίες – Κατευθύνσεις**

### **1. Οδηγίες Επικοινωνίας Με Προϊσταμένους**

- Μερικοί «υπέρ-επικοινωνούν». Μιλούν πολύ και ακούν λίγο.

Δεν κρατούν μυστικά.

- Μερικοί δεν μπορούν να εκφραστούν σε λεπτά θέματα, πολιτικά, θρησκευτικά, σεξουαλικά ή το αντίθετο και δημιουργούν αμυντικό περιβάλλον. Μερικοί δεν έχουν ευγενικό τρόπο, μιλούν με άσχημο τόνο, βρίζουν, χρησιμοποιούν λέξεις περιέργες που μπορεί να προσβάλουν.

- Δεν είναι λογικό όταν σε ρωτάνε να λες πάντα 'δε ξέρω'. Στο τέλος θα απευθύνονται αλλού. Προσπάθησε συνεχώς να είσαι πληροφορημένος σε θέματα που αφορούν άμεσα το προσωπικό.

- Αν κάτι δεν ξέρεις μην μπλοφάρεις πες «δεν ξέρω αλλά θα σου μέχρι αύριο» κλπ.

- Να καλωσορίζεις τις ιδέες τους.

- Να είσαι ευθύς και ειλικρινείς στις συζητήσεις μαζί τους.

- Εξήγησε τους λόγους των αποφάσεών σου.

- Να μπορούν να σου μιλούν άνετα. Να σου φέρνουν

πληροφορίες, χωρίς άγχος.

### **Οδηγίες Προσωπικής Ανάπτυξης**

- Να μοιράζεις δουλειά και να περιμένεις τα αποτελέσματα.

- Να επιβεβαιώνεις ότι αυτό που κάνεις είναι σωστό πριν επικεντρωθείς να το κάνεις.

- Όταν βάζεις πρότυπα βεβαιώσου ότι όλοι τα ξέρουν και συμφωνούν.

- Βεβαιώσου ότι τα μέλη της ομάδας σου ξέρουν το εύρος της εξουσίας που έχουν για να φέρουν σε πέρας τη δουλειά τους.

- Αν η δουλειά σου δεν είναι σαφής πρόσεξε μήπως δείχνουν οι άλλοι εσένα όπως εσύ δείχνεις τους άλλους.

- Κάνε γνωστό τον τρόπο που θέλεις να σε ενημερώνουν.
- Άφησέ τους να αποφασίσουν μόνοι τους και προώθησέ το οποτεδήποτε είναι πρακτικά δυνατό.
- Όταν προάγεις κάποιον μην κοιτάς μόνο τα τεχνικά χαρακτηριστικά του, αλλά κυρίως την αποτελεσματικότητά του, την ικανότητα του δηλαδή στις ανθρώπινες σχέσεις.
  - Γνώριζε ότι κάθε προϊστάμενος είναι καθοδηγητής, εκπαιδευτής και ηγέτης.
  - Θυμήσου ότι το καλό παράδειγμα ισοδυναμεί με 10.000 λέξεις.
  - Βεβαιώσου ότι οι άνθρωποι σου ξέρουν τους κανονισμούς, τα προγράμματα, τις μεθόδους και τις πολιτικές.
  - Οι αποκλίσεις από τους συμφωνημένους στόχους αντιμετωπίζονται στη στιγμή.
    - Η υψηλή απόδοση πρέπει να αναγνωρίζεται αμέσως.
    - Προσπάθησε να βελτιώνεις τους ανθρώπους σου.
    - Έλεγξε τα συναισθήματά σου. Μη κάνεις τους ανθρώπους σου να νοιώθουν ανασφάλεια.
  - Φρόντισε την επιχείρηση στην οποία εργάζεσαι και τότε και αυτή θα σε φροντίσει.
  - Να διαβάζεις έτσι ώστε, να διευρύνεις τον ορίζοντά σου μέσα στην επιχείρηση αλλά και στον κόσμο γύρω σου.
  - Προσπάθησε να δημιουργήσεις την εικόνα ενός ιδιαίτερα συνεργάσιμου και υποστηρικτικού ανθρώπου.
  - Προσπάθησε να σκέφτεσαι πριν κάνεις κάτι, μετά να είσαι αποφασιστικός.
  - Φρόντισε να ενδιαφέρεσαι και όχι να ανησυχείς.
  - Με προσπάθεια και τη σχετική ικανότητα μπορείς να βοηθήσεις στην ανάπτυξη των ανθρώπων σου.
  - Μην χάνεις ευκαιρία να εξυψώνεις τους ανθρώπους σου στα μάτια των συνάδελφων σου.
  - Έχε Ευκαμψία, Φαντασία και Ενθουσιασμό. Άναψε μια φωτιά μέσα σου αλλά και στους ανθρώπους σου.

- Να πιστεύεις ότι όλα τα μέλη της ομάδας σου μπορούν να είναι δημιουργικά και δείξε τους ότι αυτό περιμένεις από αυτούς.
  - Μάθε να ακούς με το μυαλό και τη καρδιά.
  - Απέφυγε την αμυντική συμπεριφορά και μη κάνεις και τους άλλους να αμύνονται.
  - Φτιάξε ρεαλιστικό πρόγραμμα. (ψάξε όλες τις παραμέτρους πριν βάλεις ημερομηνίες, πόρους, προβλήματα...).
  - Μάθε να ρωτάς σωστά. Μάθε να ψάχνεις σωστά πριν καταλήξεις σε συμπεράσματα.
  - Μην λες κάτι για κανένα από τα άτομά της ομάδας σου, που δεν θα το έλεγες και στον ίδιο προσωπικά.
  - Οργάνωσε τον εαυτό σου ώστε, ο χρόνος να γίνει ένα περιουσιακό στοιχείο, γράψε ότι σημαντικό έχεις να κάνεις.
  - Βελτίωσε την ικανότητά σου να μιλάς.
  - Μάθε τη διαφορά ανάμεσα στην ανάθεση και στο ξεφόρτωμα.
  - Μείνε υγιής και σε καλή σωματική και φυσική κατάσταση.
  - Να περιμένεις την επιτυχία με σιγουριά. Να περιμένεις πολλά από σένα και τους άλλους.
  - Μάθε τη διαφορά ανάμεσα σ' αυτόν που περιμένει από τους άλλους και σ' αυτόν που κατευθύνει.
  - Αντιμετώπισε κάθε δουλειά - διαδικασία μέσα από: την κατάργηση, το συνδυασμό, τον επαναπροσδιορισμό, την απλοποίηση.
  - Οργάνωσε με προσοχή τις συσκέψεις έτσι ώστε να υπάρχει θεματολόγιο , να εκφράζονται ιδέες , να ακούς , να ξέρουν όλοι το θέμα, διατάτα,..., ευχαρίστησέ τους για τη συνεργασία.
  - Να είσαι ΗΓΕΤΗΣ και όχι αυτός που ΣΠΡΩΧΝΕΙ. Οι ηγέτες ξέρουν σε τι είναι ΥΠΕΡ, αυτοί που σπρώχνουν ξέρουν σε τι είναι ENANTION.
  - Πείτε τους σε τι θα αξιολογηθούν.
  - Μην προσβάλλεις κάποιον πριν ψάξεις καλά. Μείνε κοντά στην ομάδα ώστε να βλέπεις τα προβλήματα έγκαιρα.
- Δεν θα αντιμετωπίσεις «διαρροές» αν τα μέλη της ομάδας σου:
- α) Διοικούνται καλά και έχουν σωστό αντικείμενο

- β) Ξέρουν τι περιμένεις από αυτούς
- γ) Έχουν την εξουσία που πρέπει
- δ) Οδηγούνται καλά.