

GAMA

GLOBAL

SPECIAL EDITION • FEBRUARY 2022



BUILDING FINANCIAL SERVICES LEADERS GLOBALLY

Αγαπητοί Φίλοι-Μέλη GAMA,

ΤΟ LAMP ΕΠΕΣΤΡΕΨΕ! Η κορυφαία εκδήλωση για θέματα Ηγεσίας και Μάνατζμεντ, το LAMP 2022, επιστρέφει με τρεις ημέρες παρακινητικών ομιλιών, ενημέρωσης για τις νέες τάσεις, ανταλλαγής χρησιμων στοιχείων, πληροφόρησης και δικτύωσης συντροφιά με τους πρώτους των πρώτων.

Είμαστε πανευτυχείς και το δηλώνουμε διότι το φετινό LAMP είναι το πλέον σημαντικό. Η πανδημία της covid μας έθεσε ενώπιον νέων προκλήσεων, με αναπάντεχες ευκαιρίες και ασύγκριτες καινοτομίες. Φέτος στο LAMP θα μοιραστούμε εμπειρίες και προσωπικές ιστορίες, θα δούμε τι προχώρησε, τι λειτούργησε και πώς διαμορφώνεται το μέλλον του επαγγέλματός μας.

Θα εστιάσουμε σε τρία θέματα:

Εξεύρεση και Επιτυχημένη Εκκίνηση Νέων Συνεργατών (Recruitment and Launching): Εμπλουτίστε την εργαλειοθήκη σας με τις πλέον σύγχρονες τεχνικές και τακτικές ώστε να εντάξετε τα μεγάλα ταλέντα στη δική σας ομάδα.

Δημιουργία Ομαδικής Κουλτούρας (Building Team Culture): Με μετρήσιμα στοιχεία και τους πρωτοπόρους στο πλευρό σας για μια νέα κουλτούρα, την οποία πάντα ονειρευόσαστε, μέσα από εξειδικευμένες συνεδρίες για εργαλεία DE&I ηγεσίας, πόρους και αντιλήψεις.

Δημιουργία Μελλοντικών Ηγετών (Building the Leaders of the Future): Τώρα που έχετε τη δική σας ομάδα εντυπωσιακών επιδόσεων, μάθετε πώς να εντοπίζετε τους ηγέτες του μέλλοντος και χαράζετε μαζί τους τη σαφή πορεία τους στο πλαίσιο του οργανισμού σας.

Στο ετήσιο συνέδριό μας θα αξιοποιήσουμε τρία πλαίσια:

Κεντρική Σκηνή/Κύριοι Ομιλητές: Μακρο-Πλαίσιο "Τι" - Οι ομιλίες εμπειρογνομώνων και συναδέλφων θα σας εμπνεύσουν να σκεφθείτε διαφορετικά και ενίοτε θα σας προκαλέσουν. Μετά από κάθε ομιλία, γεμάτοι ενέργεια, θα είστε πανέτοιμοι να προχωρήσετε σε προσαρμογές.

Παράλληλες Συνεδρίες: Μετα-Πλαίσιο "Τι Θα Γινόταν Αν" - Οι 45λεπτες συζητήσεις, με έναν ή δυο ομιλητές, είναι η καρδιά του Finseca Elevate. Αλληπάλληλες συνεδρίες προσφέρουν νέες, χρήσιμες ιδέες για ζητήματα που σας απασχολούν στο μοναδικό περιβάλλον εντός του οποίου εργάζεστε. Για κάθε συνεδρία προβλέπονται ερωταποκρίσεις, με το κοινό να εξάγει άμεσα, απτά στοιχεία και πρακτικά συμπεράσματα.

Ρωτήστε τους Ειδικούς: Μικρο-Πλαίσιο "Και Τώρα Τι;" - Το Ask the Expert Roundtable προσφέρει 30λεπτα παράθυρα ευκαιριών να κουβεντιάσετε συγκεκριμένα θέματα με συναδέλφους που σκέφτονται όπως και εσείς. Θα ανταλλάξετε ιδέες, θα αναφερθείτε σε δυσκολίες και προκλήσεις, θα συνεργαστείτε και θα βρείτε καινοτόμες λύσεις. Με τη βοήθεια του επικεφαλής της συνάντησης θα υπάρξει συζήτηση και ερωτήσεις.

Το LAMP σάς βοηθά να σκύψετε ΠΑΝΩ από την εργασία σας, όχι απλώς να εργαστείτε.

Αφιερώνουμε, εξάλλου, τόσο χρόνο σε σχεδιασμό, εκτέλεση, μάρκετινγκ και πωλήσεις που σπανίως έχουμε την ευκαιρία να αποστασιοποιηθούμε και να εξετάσουμε τα πεδία όπου χρειάζεται ίσως να καλλιεργήσουμε και τις δικές μας δεξιότητες. Ή, πιο σημαντικό, να ελέγξουμε κατά πόσον έχουμε ξεφύγει από την αρχική μας κατεύθυνση. Και ενώ πολλοί είναι οι επαγγελματίες που διαθέτουν ετήσιο πλάνο, αρκετοί διαπιστώνουν αργά, προς το τέλος της χρονιάς, πως έμειναν πίσω και είναι ακόμα πολλά αυτά που απομένει να γίνουν.

Η παρακολούθηση ενός συνεδρίου, έστω, μια φορά το χρόνο συνδυάζει πολλαπλά οφέλη. Η αλλαγή περιβάλλοντος μάς αποσπά από την καθημερινότητα και η αλλαγή τοπίου, συχνά απαραίτητη, συνεπάγεται ευκαιρίες μάθησης και δικτύωσης, ανοίγει παράθυρα σε καινούργιες σχέσεις στρατηγικής σημασίας και προσφέρει χρόνο να αναπτύξουμε δημιουργικές ιδέες και να προάγουμε την καινοτομία.

Τα πλεονεκτήματα της συμμετοχής με φυσική παρουσία στο LAMP είναι ακόμη μεγαλύτερα. Επενδύοντας, προσερχόμενοι, στο live επιχειρηματικό συνέδριο LAMP επωφελείστε μιας σπουδαίας ευκαιρίας για εκπαίδευση σε βάθος και, ταυτοχρόνως, δικτύωσης και επαφών, τόσο με συναδέλφους όσο και με πελάτες, ενώ ενισχύετε τα περιθώρια προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών σας.

Μην αμφιβάλλετε στιγμή ότι θα επιστρέψετε κατόπιν στα γραφεία σας εξοπλισμένοι με καινούργιες στρατηγικές, νέες σχέσεις και ανανεωμένη ενέργεια- εγγύηση της επιτυχούς σας πορείας τα επόμενα χρόνια. Ελπίζω να σας δω στο ΝΤΑΛΑΣ!

Μαζί στην ηγεσία!

Bonnie L.Godsman

Πρόεδρος και CEO, GAMA Global



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.6

5 Ζωτικής Σημασίας Μεταστροφές για τον Ηγέτη που Θέλει να Δημιουργεί Νικηφόρες Επιχειρήσεις

Σελ.11



8 Παγίδες του Εγώ σας Εμποδίζουν να Προχωρήσετε

Σελ. 18

Βιβλία από Ηγέτες για Ηγέτες

Σελ. 19

Περίγραμμα Εποικοδομητικής Κριτικής με Συναισθηματική Νοημοσύνη

Σελ. 25



Δημιουργήστε το Δικό σας Έλεγχο Προόδου για "Παίκτες 1ης Κατηγορίας"

Σελ. 26

MBWA : Μάνατζμεντ εκτός Γραφείου

Σελ. 27

Ηγέτες και TED Talk

Σελ. 29



Μέντορες Γυναικών-Ηγετών



LAMP 2022

JOIN US!

GLOBAL LEADERSHIP EVENT FOR THE
FINANCIAL SECURITY PROFESSION

MARCH 20 - 22, 2022
DALLAS, TX



Grab your front-row seat to the world's most important leadership event of the year! LAMP is back! In 2022, we are offering a program that is better than ever! This is your opportunity to gain exposure to the profession's best and brightest leaders. Reconnect, reengage, and return to the leaders' best event of the year!

#StrongerTogether

**WALK
AWAY
WITH**

**BUILDING LEADERS
OF THE FUTURE**

**RECRUITMENT &
LAUNCHING**

**BUILDING TEAM
CULTURE**

www.gamagloballamp2022.org



5 Ζωτικής Σημασίας Μεταστροφές για τον Ηγέτη που Θέλει να Δημιουργεί Νικηφόρες Επιχειρήσεις

*Τώρα αναδύεται ένα νέο μοντέλο εργασίας.
Ο Τζιμ Κόλλινς αναλύει τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε
να ηγηθούμε στο νέο αυτό κόσμο.*

του KEITH FERRAZZI

Τι χρειάζεται ο ηγέτης, ο οποίος επιθυμεί να δημιουργήσει μια εταιρία που θα παραμείνει πετυχημένη από γενιά σε γενιά;

Η απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν και παραμένει η κινητήριος δύναμη πίσω από τη σταδιοδρομία του πολυγραφότατου επιχειρηματικού συμβούλου Jim Collins (Τζιμ Κόλλινς), θιασώτη της σωματικής μεθόδου. Και τι συμβαίνει αυτή τη στιγμή, οπότε βγαίνουμε από την κρίση της Covid-19, με φόντο ένα επιχειρηματικό και επαγγελματικό τοπίο που χαρακτηρίζεται διαταρακτικό; Πήρα τηλέφωνο τον Τζιμ για να αναπτύξουμε αυτό ακριβώς το θέμα.

Εδώ και πάνω από 25 χρόνια, ο Τζιμ μελετά με πάθος όλους τους λόγους που κάνουν κάποιες εταιρίες να ξεχωρίζουν. Και αφού θέτει μονίμως ερωτήσεις, μπήκε κατευθείαν στο θέμα της κουβέντας, θέλησε να μάθει περισσότερα για μένα και κατάφερε να υποβάλει τα πιο συναρπαστικά ερωτήματα, ενώ εγώ υποτίθεται ότι βρισκόμουν εκεί για να πάρω συνέντευξη από εκείνον.

Απόλαυσα και εκτίμησα τη δίψα του Τζιμ να κατανοήσει ανθρώπους και επιχειρήσεις όπως και το πώς συνδυάζονται όλα αυτά μεταξύ τους. Προφανώς έτσι εξηγείται και το γεγονός πως τα βιβλία του Good to Great και Built to Last θεωρούνται κλασικά και παραμένουν στη λίστα με τα ευπώλητα. Και τα δύο έχουν εμπνεύσει ολόκληρες γενιές ηγετών του επιχειρηματικού κόσμου. Μεταξύ αυτών και εμένα.

Στη διάρκεια της κουβέντας μας ο Τζιμ συμφώνησε πως ανήκουμε στην ίδια ομάδα. Είμαστε ταγμένοι να υπηρετούμε την ίδια αποστολή: μοιραζόμαστε με τον κόσμο εκείνες τις -πλέον αποτελεσματικές- στρατηγικές και τα εργαλεία με τα οποία ηγέτες και ομάδες ξεφεύγουν από μέτριες (ή δυσλειτουργικές) κουλτούρες και αντ'αυτών υιοθετούν κουλτούρες υψηλών επιδόσεων που μετατρέπουν τη δουλειά περίπου σε παιχνίδι.

Κατά δήλωση του Τζιμ, οι περισσότεροι τον αντιμετωπίζουν ως "άνθρωπο των μεγάλων εταιριών" αν και η έρευνά του ξεκίνησε από μικρές επιχειρήσεις και επαγγελματίες. Συγκεκριμένα, προ τριακοντετίας ο Τζιμ μαζί με το μέντορά του, τον Bill Lazier, δίδασκαν στο Στάνφορντ (Graduate School of Business) ένα μάθημα, το οποίο τελικώς μετέτρεψαν σε βιβλίο με τίτλο Beyond Entrepreneurship. Μετά από δεκαετίες ακαταπόνητης έρευνας, που προσέφεραν στον Τζιμ ακόμη πιο πλούσιες γνώσεις αναφορικά με το τι διασφαλίζει τη μακροχρόνια άνοδο των εταιριών υψηλών επιδόσεων, το Δεκέμβριο του 2020 εξέδωσε το BE 2.0, μια "επικαιροποιημένη" έκδοση του Beyond Entrepreneurship η οποία αναφέρεται στον κόσμο μας μετά την πανδημία. Our research efforts through Go Forward to Work, in partnership with Harvard Business School, have shown there's a new paradigm of work emerging. Companies today must adopt a new mentality to succeed. We call it radical adaptability.

Συζητήσαμε τι χρειάζονται οι ηγέτες για να δημιουργήσουν επιχειρήσεις οι οποίες πάνε μπροστά, ειδικότερα στις μέρες μας που το επιχειρείν ταυτίζεται με τον ασύμμετρο πόλεμο σε μια εποχή κοινωνικών ανακατατάξεων, ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και, τώρα πια, μιας παγκοσμιοποιημένης πανδημίας.

Η δική μας έρευνα, στο Go Forward to Work, σε συνεργασία με το Harvard Business School, αποκάλυψε ένα νέο πρότυπο. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν μια νέα νοοτροπία προκειμένου να πετύχουν σήμερα. Μιλάμε για τη λεγόμενη ριζοσπαστική προσαρμοστικότητα (radical adaptability). Το επιχειρείν δεν αφορά πια την ανάπτυξη συστημάτων ή την επαναλαμβανόμενη χρήση παγιωμένων διαδικασιών, ξανά και ξανά. Σήμερα, αν θες να νικήσεις, πρέπει η εταιρία σου να βασίζεται σε ομάδες που κινούνται ταχύτατα, διαθέτουν διορατικότητα και εντοπίζουν εγκαίρως τους τρόπους με τους οποίους ο κόσμος γύρω τους θα επηρεάσει τη δική τους δραστηριότητα, οπότε αλλάζουν συνεχώς, άμεσα ευθυγραμμιζόμενες με τους μεταβαλλόμενους καιρούς.

Ο Τζιμ υποστηρίζει πως οι ηγέτες χρειάζεται να αλλάξουν 5 πράγματα με φόντο το σημερινό και το μελλοντικό επιχειρηματικό τοπίο, όπως διαμορφώνεται μετά το 2021. Όσο νωρίτερα προσαρμόσουν τις θεμελιώδεις αυτές προτεραιότητες, τόσο πιο γρήγορα θα εκτοξευθούν τα αποτελέσματα και η παραγωγικότητα των ομάδων τους.

Too many leaders and their teams approach business hurdles with "what" questions: What are we going to do about cybersecurity? What are we going to do about strategy? What are we going to do about subcontracting?

While problem-solving is important, Jim explained that it should always be the second part of the equation. Instead of asking "what," leaders should frame every question with "who." Who is going to tackle those issues? Then, and only then, can you start finding the best answers and getting best results.

Many leaders recognize the importance of good hiring, but they fail to understand what it means to put people at the center of their mission. "If you're building a business, I want to see how many hours you spend on people," Jim told me. "Putting people in key seats, investing in team-building, developing people--I want to see the amount of time invested there double, and I want to see it above 50 percent."

1. Από το "Τι" στο "Ποιός"

Υπερβολικά πολλοί ηγέτες, και μαζί οι ομάδες αυτών, αντιμετωπίζουν με επαγγελματικά εμπόδια θέτουν μονίμως ερωτήσεις που ξεκινούν με ένα 'Τι'; Τι θα κάνουμε για την κυβερνοασφάλεια; Τι θα κάνουμε με τη στρατηγική; Τι θα κάνουμε με τις αναθέσεις σε εξωτερικούς συνεργάτες;

Βεβαίως και είναι σημαντική η επίλυση προβλημάτων, αλλά, όπως μου εξήγησε ο Τζιμ, αυτή θα πρέπει πάντα να αντιμετωπίζεται ως το δεύτερο σκέλος μιας εξίσωσης. Αντί να ρωτάνε 'Τι', οι ηγέτες πρέπει μπροστά από κάθε ερώτηση να βάζουν ένα 'Ποιός'. Να ρωτάνε λ.χ. "Ποιός θα ασχοληθεί με αυτά τα ζητήματα;" Τότε, και μόνο τότε, θα είναι δυνατό να βρεθούν οι καλύτερες απαντήσεις και να υπάρξουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Πολλοί ηγέτες αντιλαμβάνονται τη σημασία του να προσλαμβάνεις τον κατάλληλο άνθρωπο αλλά δεν αντιλαμβάνονται τι σημαίνει να βάζεις τον άνθρωπο στο επίκεντρο της αποστολής σου. "Απαξ και επιδιώκεις να χτίσεις μια εταιρία εσύ, εγώ θα πρέπει να ξέρω πόσες ώρες θα αφιερώσεις στους ανθρώπους της", μου δήλωσε ο Τζιμ.

"Θέλω να σε δω να τοποθετείς κόσμο σε θέσεις καίριες, να επενδύεις σε συγκρότηση ομάδων - να επενδύεις σε όλα αυτά διπλάσιο χρόνο στο εξής, και περισσότερο από 50%".

Όταν ο ηγέτης ασχολείται με το 'ποιός', τότε το 'τι' θα απαντηθεί από μόνο του. Το έχω δει να συμβαίνει με τα ίδια μου τα μάτια στην Ferrazzi Greenlight, όπου τα τελευταία 20 χρόνια τα αφιερώσαμε στην προσπάθεια να ορίσουμε συγκεκριμένες πρακτικές βελτιστοποιημένων ομάδων και καταλήγοντας σε αυτό που μεταξύ μας αποκαλούμε 'co-elevation' (συνεργατική αναβάθμιση).

Εφόσον οι ομάδες δεσμεύονται να μην παρεκκλίνουν από την αποστολή της εταιρίας και είναι διατεθειμένες να είναι ευθείς και ειλικρινείς, δηλ. να μιλούν μεταξύ τους για τη δική τους, αντίστοιχη, αποστολή, θα συνδράμουν η μια την άλλη γιατί λίαν συντόμως θα διαπιστώσουν πως μαζί πάνε πιο ψηλά. Η σωστή επένδυση αφορά το 'ποιος' κατά την κρίση σας, ως ηγέτη, θα βοηθήσει όλους στο πλαίσιο του οργανισμού σας, να πάνε ψηλότερα και θα τους προετοιμάσει να διαχειριστούν το ό,τι και το 'τι' θα βρουν στην πορεία μπροστά τους.

Η έρευνά μας με το Go Forward to Work αποκάλυψε ότι εταιρίες, όπως λ.χ. η Verizon, που είναι και πελάτης μας, οι οποίες επέμεναν στη βελτίωση της επικοινωνίας σε όλες τις βαθμίδες, όπως και στην ενίσχυση των ομάδων, στην περίοδο της πανδημίας πέτυχαν απίστευτη άνοδο των αποτελεσμάτων τους σε επίπεδα που κάποτε θεωρούσαν ανέφικτα. Αυτό το πέτυχαν απλώς και μόνο επειδή δούλεψαν πάνω στο 'ποιός' και στήριξαν με ενδιαφέρον τους ανθρώπους τους ώστε να έχουν στα χέρια τους τα κατάλληλα εργαλεία, να βελτιώσουν την ανθεκτικότητα και να σημειώσουν επιτυχίες μεσούσης της κρίσης.

2. Από τον "Ωρο-μάντη" στο "Ρολογά"

Ένας από τους επικρατέστερους μύθους του επιχειρείν είναι εκείνος που υποστηρίζει ότι υπάρχει ένας συγκεκριμένος "τύπος" ανθρώπου προορισμένος να πετύχει. Αυτόν τον τύπο, που υποτίθεται ότι σηκώνει το βλέμμα προς τον ουρανό και αφού τον παρατηρήσει μας λέει τι ώρα είναι, αφήνοντας όλους γύρω του άφωνους, ο Τζιμ τον αποκαλεί 'ωρο-μάντη'. Συνήθως αυτοί οι τύποι έχουν πολύ καλές ιδέες, δημιουργούν μια εταιρία πίσω από την ιδέα ώστε να τη γνωρίσει ο πολύς κόσμος και κατόπιν αναθέτουν την εταιρία σε κάποιον τρίτο ο οποίος και θα την αναπτύξει. There's nothing wrong with being a time-teller, but Jim balks at the idea that this is the natural state of great business. In fact, Jim revealed that the people who build the best companies are often the early architects of those companies.

Δεν είναι κακό να είσαι ωρομάντης μεν, ο Τζιμ όμως προβάλλει ενστάσεις στον ισχυρισμό ότι αυτή είναι η φυσική πορεία των πραγμάτων αν θες να γίνει σπουδαία μια εταιρία. Μάλιστα, ο Τζιμ εξηγεί ότι πολύ συχνά οι άνθρωποι οι οποίοι φτιάχνουν τις

καλύτερες εταιρίες είναι εκείνοι που συμμετείχαν στα πρώτα στάδια της οικοδόμησής τους. "Ποτέ, μα ποτέ, μην πιστέψετε ότι εσείς για την εταιρία σας δεν μπορείτε να είστε ό,τι ήταν ο Τζεφ Μπέζος για την Amazon ή ο Στιβ Τζομπς για την Apple," λέει ο Τζιμ και προσθέτει "Μπορείτε συνειδητά να επιλέξετε να είστε τέτοιου είδους ηγέτης. Είναι μια πολύ συνειδητή απόφαση που δεν εξαρτάται από το γενετικό σας υλικό ή τα προσόντα σας." Υπάρχει, ωστόσο, και μια άλλη βασική συνιστώσα: αν πάρετε την απόφαση να πορευθείτε έτσι, ως ηγέτης οφείλετε να πάψετε να μαντεύετε τι ώρα είναι και, αντ'αυτού, να φτιάξετε επιχειρήσεις όπου όλα θα πηγαίνουν ρολόι χωρίς να χρειάζεται να βρίσκεται στο πηδάλιο ένας οραματιστής.

Ναι, σεβόμαστε τον ωρομάντη, δε νομίζετε πάντως ότι θα ήταν ακόμη πιο εντυπωσιακό αν εσείς κατασκευάζατε το ρολόι που θα έδειχνε την ώρα χωρίς να χρειάζεται να βασίζεστε στην ευφύια ενός και μόνο οραματιστή; Το μεγαλύτερο επιχειρηματικό βήμα είναι η μετάβαση από μια εταιρία που διαθέτει οραματιστή ηγέτη σε εταιρία που διαθέτει πραγματικό όραμα.

Και ο Τζιμ και γω έχουμε δει την ανάπτυξη και την καινοτομία να συμβαίνουν πολύ πιο εύκολα κάθε φορά που οι ηγέτες δημιουργούν ομάδες οι οποίες συμπεριλαμβάνουν και ειδικούς οι οποίοι εμπνέουν, και συμβούλους και συναδέλφους με διεπιστημονικά προσόντα. Οι ηγέτες οφείλουν να αντιμετωπίζουν τον ίδιο τους τον εαυτό όχι ως μοναχικό οραματιστή αλλά ως αναπόσπαστο σκέλος ενός ευρύτερου δικτύου με γνώσεις.

Σε αυτό το επίπεδο, όλοι είναι ηγέτες. Στη Ferrazzi Greenlight σημαντικό κομμάτι των εκπαιδεύσεων των ομάδων μας επικεντρώνεται στο να βοηθήσει τα μέλη των ομάδων να κάνουν τη μετάβαση, να πάψουν να είναι ουραγοί και να αρχίσουν να λειτουργούν ως ηγέτες χωρίς να επιδεικνύουν την εξουσία τους, θέμα που εξάλλου πραγματεύεται και το τελευταίο μου βιβλίο, το Leading without Authority. Δεν έχει, δηλαδή, σημασία ο τίτλος ή ιδιότητά σου, όποια και να είναι, διότι είσαι και συ ηγέτης. Ηγέτης είναι κάθε ένα μέλος μιας ομάδας. Η δυσκολία έγκειται συχνότερα στο να καταφέρεις να το αποδεχτεί αυτό ο άνθρωπος για τον ίδιο του τον εαυτό, άπαξ όμως και το καταφέρεις η δυναμική της ομάδας μεταμορφώνεται.

3. Από την Άσκηση Εξουσίας στον Ηγέτη Επιπέδου 5

Έχοντας δουλέψει με χιλιάδες ηγετικές φυσιογνωμίες, και ο Τζιμ και εγώ, έχουμε παρατηρήσει ότι συχνά επαναλαμβάνεται το ίδιο λάθος: οι άνθρωποι συγχέουν την ηγεσία με την εξουσία. Η εξουσία είναι μέσο καταναγκασμού ενώ οι καλύτεροι ηγέτες είναι υπέρ της συν-δημιουργίας.

Συνεργάζονται με τα μέλη των ομάδων, αντιμετωπίζοντας την αλληλεπίδραση ως ανταλλαγή συναλλακτικής αξίας. Οι πιο αξιόλογοι ηγέτες κατά κανόνα κάνουν ελάχιστη χρήση της εξουσίας τους.

Ο Τζιμ, που μεταξύ άλλων επί διετία μελέτησε ομάδα αποφοίτων της Στρατιωτικής Ακαδημίας του Ουέστ Πόιντ επιμένοντας σε θέματα ηγεσίας, ξέρει τι λέει. "Ο κόσμος κάνει το λάθος να θεωρεί πως οι στρατιωτικοί ηγέτες δίνουν διαταγές δεξιά και αριστερά, αλλά οι σπουδαιότεροι στρατιωτικοί μόνο αυτό δεν κάνουν". Ο Τζιμ τους χαρακτηρίζει "ηγέτες επιπέδου 5", δηλ. η φιλοδοξία τους εξυπηρετεί τον οργανισμό και την αποστολή του, όχι τις προσωπικές τους επιδιώξεις.

Η δική μου έρευνα με βοήθησε να ανακαλύψω πως οι πλέον στοχαστικοί ηγέτες γνωρίζουν ότι η δική τους επιτυχία, μακροπρόθεσμα, θα εξαρτηθεί από τους ανθρώπους που τους περιβάλλουν. Συνεπώς, αν θες να γίνεις 'ηγέτης επιπέδου 5', θα πρέπει να οδηγείς την ομάδα σου προς συγκεκριμένη κατεύθυνση και στόχο. Η ομάδα θα σε ακολουθήσει όχι επειδή είσαι ο προϊστάμενος ή το αφεντικό αλλά διότι πιστεύει σε σένα και σε αυτό που κάνεις. Επίσης, πρέπει να δείχνεις πραγματικό ενδιαφέρον, αντιστοίχως, για την αποστολή αυτών των ανθρώπων και να τους στηρίζεις στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας.



4. Από τον Άξονα-Οδηγό στο Σφόνδυλο και την ενέργεια

Στο αβέβαιο επιχειρηματικό κόσμο των ημερών μας η λέξη disruption (disruptive = διαταρακτικός) συχνά απαντάται μαζί με τη λέξη ρινοτ που τη συντροφεύει (ρινοτ = α) άξονας-οδηγός, και β) στροφή γύρω από άξονα με σταθερό το ένα πόδι στην καλαθοσφαίριση). Ο Τζιμ πάντως μας εφιστά την προσοχή και προειδοποιεί πως όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με την αλλαγή το ρινοτίντ δεν είναι πάντα η καλύτερη τακτική. Μην ξεχνάμε πως τότε χάνεται η πρόσφυση.

Οι σπουδαίες εταιρίες δε φτιάχνονται από καθαρή τύχη ούτε με ένα μόνο τέλειο ρινοτίντ. Κατά τη γνώμη του Τζιμ οι σαρωτικές επιτυχίες έρχονται μέσω του "σφονδύλου". Η δημιουργία μιας εταιρίας που θα αντέξει στο χρόνο αποτελεί συνεχή διαδικασία, περίπου όπως στο αυτοκίνητο χρειάζεται και ο στροφαλοφόρος και ο εκκεντροφόρος άξονας αλλά κυρίως ο σφόνδυλος και πλέον αποθηκεύουμε ενέργεια με χρήση σφονδύλων. Στην αρχή πάει αργά καθώς όμως αυξάνει το μομέντουμ, οι λειτουργίες αρχίζουν να εκτελούνται όλο και ταχύτερα. Αν εσύ διαρκώς βασίζεσαι στο ρινοτίντ, ποτέ δεν πρόκειται να πετύχεις πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα. Οι μεγαλύτερες και καλύτερες επιχειρήσεις ήταν και είναι εκείνες οι οποίες δεν κατέστρεψαν το δικό τους υλικό όταν βρέθηκαν σε ασταθές και αβέβαιο περιβάλλον αλλά λειτούργησαν διαταρακτικά εντός του κόσμου που τις περιβάλλει και έδωσαν ώθηση, αύξησαν το μομέντουμ, βήμα-βήμα, απόφαση-απόφαση, δράση-και ξανά δράση, συνεχίζοντας, για πολύ καιρό.

Η αλλαγή επείγει, όμως απαιτεί μια προ-δραστική νοοτροπία και όχι την αντιδραστικότητα της πλειονότητας των ρινοτς. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που, μεσούσης της πανδημίας, η δική μου ομάδα έφτιαξε την ερευνητική ομάδα Forward to Work αποσκοπώντας στο να παραμείνουμε στην εμπροσθοφυλακή των εξελίξεων και του επαγγέλματός μας και στο μέλλον, αναπτύσσοντας, εν τω μεταξύ, τις δικές μας ενσυνείδητες, προ-δραστικές αποκρίσεις στην αλλαγή, η οποία με τη σειρά της βοηθά τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν το δικό τους μομέντουμ.

5. Ας Λειτουργούμε σαν να Έρχεται Μεγάλη Συμφορά

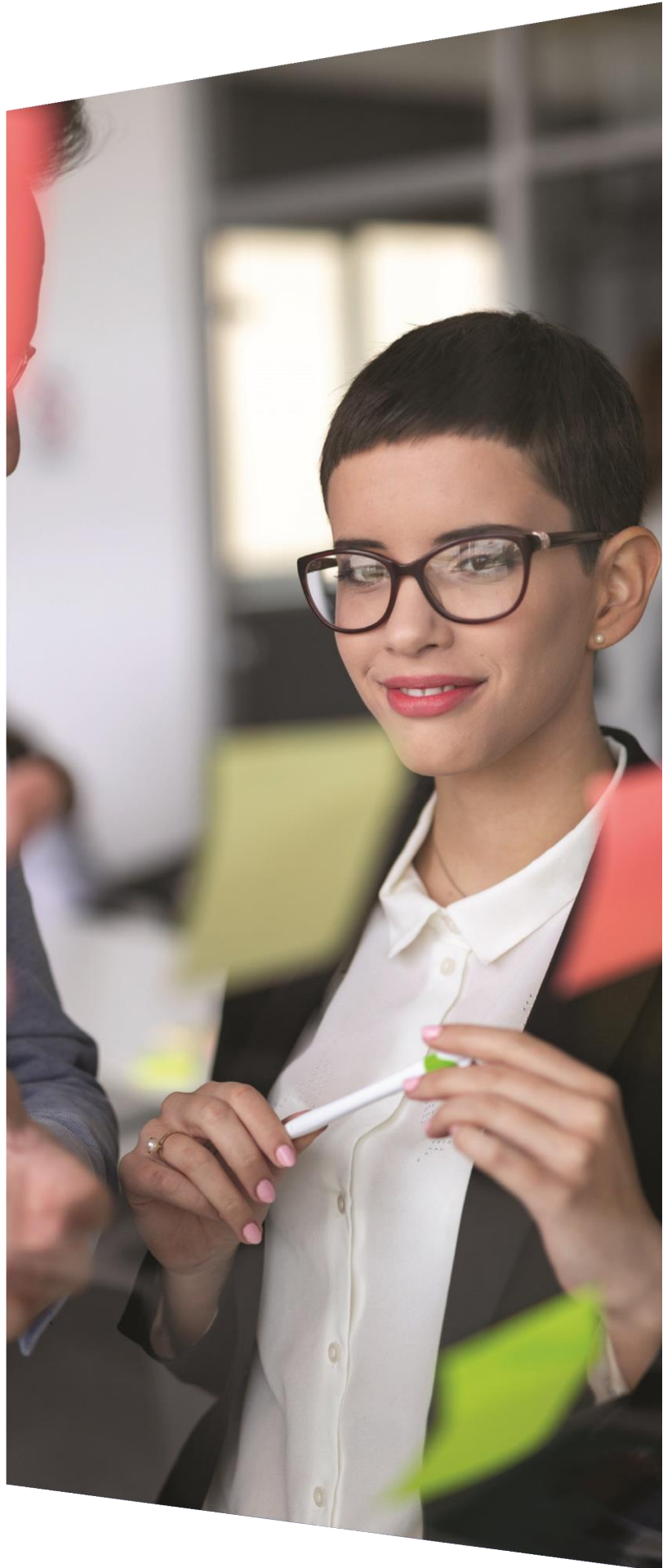
Στο πλαίσιο των ερευνών μου, με την ομάδα Forward to Work, μελέτησα με ενδιαφέρον το πώς τα στελέχη θα μπορούσαν να προστατεύσουν τους εαυτούς τους από αναπάντεχες επιθέσεις λόγω ανταγωνισμού, λόγω του περιβάλλοντός τους και λόγω των ταχύτατων μεταβολών που συνεπάγονται οι καιροί αυτοί, πρωτίστως εξαιτίας ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Ο Τζιμ επισήμανε πως οι ηγέτες πρέπει να λειτουργούν σαν να επίκειται μεγάλη συμφορά.

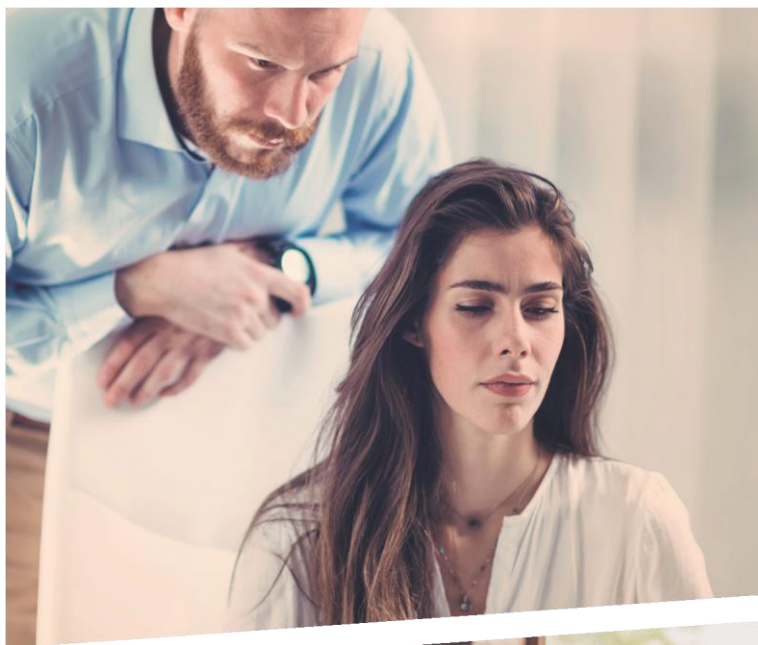
"Ξέρω πως ίσως ακούγεται τρελό", σχολίασε γελώντας, "μα, άμα το καλοσκεφτείς, και η τύχη είναι ασύμμετρη". Η καλοτυχία δεν αποκλείεται να ευνοήσει μια εταιρία όπως δεν αποκλείεται μια κακοτυχία να την κλείσει. Γι'αυτό ο Τζιμ λέει ότι είναι προτιμότερο οι επιχειρήσεις να χαρακτηρίζονται από αυτό που ο ίδιος ονομάζει 'παραγωγική παράνοια'. Έχοντας νεκρές ζώνες, αποθέματα και σενάρια για έκτακτα συμβάντα προστατεύετε την εταιρία σας.

Η έρευνά μου μου έμαθε πως οι καλύτεροι ηγέτες είναι εκείνοι οι οποίοι προωθούν την ανθεκτικότητα και καλλιεργούν την προνοητικότητα, γεγονός που τους επιτρέπει να αποφεύγουν τους κινδύνους, να βρίσκουν την ανάπτυξη εκεί που οι άλλοι δεν την περιμένουν, και να ανακάμπτουν παρά τις αναποδιές. Οι στρατηγικές προνοητικότητας (foresight) είναι τόσο ζωτικής σημασίας σήμερα και για το μέλλον της εργασίας που αποφάσισα να αφιερώσω σε αυτές το πρώτο κεφάλαιο του επόμενου βιβλίου μου.

Αυτό ακριβώς ταιριάζει γάντι και με τα ευρήματα και τα συμπεράσματα του Τζιμ. "Οι περισσότεροι πιστεύουν πως οι επιχειρηματίες είναι ριψοκίνδυνοι", μου εκμυστηρεύτηκε, "οι σπουδαίοι δεν είναι όμως. Στοιχηματίζουν λελογισμένα και προστατεύονται από πλευροκοπήματα με επιπλέον προστατευτικά μαξιλαράκια"

Συμφώνησα με τον Τζιμ ότι αν θέλει σήμερα ο οποιοσδήποτε ηγέτης να δημιουργήσει μια επιχείρηση, που θα έχει διάρκεια και αντοχή στο χρόνο, θα πρέπει να σκεφτεί μακροπρόθεσμα - με ορίζοντα 20ετίας μάλιστα. Πρωτίστως, πρέπει να αλλάξει κατεύθυνση και ταχύτητα και να στραφεί ολοκληρωτικά προς τη ριζοσπαστική προσαρμογή. Μόνο έτσι θα μπορέσει ένας ηγέτης να δώσει το παράδειγμα και στα μέλη της ομάδας, τα οποία θα αποτελέσουν φορείς αλλαγής στον κλάδο μας, ώστε όλοι μαζί να βγούμε κερδισμένοι, βοηθώντας ο ένας τον άλλο, και την εταιρία γενικότερα.





8 Παγίδες του Εγώ σας Εμποδίζουν Να Προχωρήσετε

Δεν έχει σημασία το πόσο έξυπνοι είστε. Αν έχετε διογκωμένο εγώ, δεν είναι καλό ούτε για σας ούτε για τους γύρω σας.

της **VIVIAN GIANG**

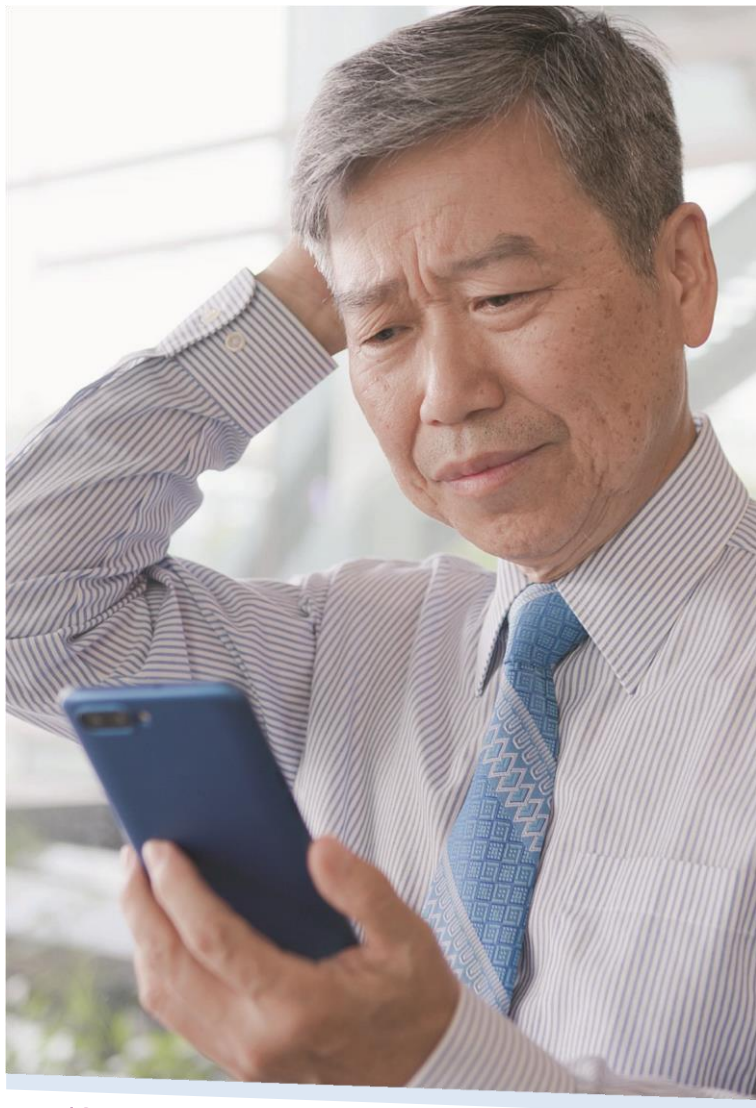


Δύο στους πέντε CEOs αποτυγχάνουν εντός του πρώτου 18μηνου από την ανάληψη των καθηκόντων τους, σύμφωνα με στοιχεία που δημοσίευσε το Harvard Business Review κατόπιν σχετικής έρευνας, ενώ το 1/3 των κορυφαίων στελεχών των επιχειρήσεων του Fortune 500 δεν καταφέρνουν να μείνουν στη θέση τους πέρα από την πρώτη τριετία.

Οι περισσότερο πετυχημένοι ηγέτες έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί προϋπόθεση στο επαγγελματικό/ επιχειρηματικό περιβάλλον.

"Όσο ανοικτόμυαλος ή δεκτικός στη συζήτηση και να είσαι, όταν καλείσαι να διαδραματίσεις ρόλο κορυφαίου στελέχους, προϋπόθεση αποτελεί το να καταβάλλεις προσεκτικά μια συνειδητή προσπάθεια να πατάς γερά στη γη και να αντιλαμβάνεσαι τους τρόπους με τους οποίους οι δικές σου αποφάσεις επηρεάζουν τη ζωή εκείνων που κάθε μέρα εργάζονται κάνοντας μικρά πράγματα για σένα", γράφει η Jen Shirkani στο βιβλίο της Το Εγώ εναντίον της Συναισθηματικής Νοημοσύνης : Πώς οι Κορυφαίοι Ηγέτες Αποφεύγουν 8 Παγίδες του Εγώ τους χάρις στη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Ego vs. EQ: How Top Leaders Beat 8 Ego Traps with Emotional Intelligence).





Παγίδα #1

Δε δίνετε σημασία σε ανατροφοδότηση που δε σας άρεσε

Αυτή η παγίδα του εγώ ενεργοποιείται κάθε φορά που ένας ηγέτης υπερεκτιμά τις τεχνικές του/της δεξιότητες, τις επαγγελματικές γνώσεις, ή την εμπειρογνωμοσύνη και αυτό αποβαίνει σε βάρος άλλων χαρακτηριστικών του συναισθηματικώς ευφυούς ηγέτη, όπως ευελιξία, αυτοέλεγχος και κοινωνικές δεξιότητες.

Ιδού ένας μικρός κατάλογος για να ξέρετε πότε έχετε πέσει στην παγίδα:

- Θεωρείτε πως είστε καλός ηγέτης διότι δε σας γίνεται πολύ αρνητική ή εποικοδομητική κριτική.
- Δε ζητάτε πολύ συχνά ανατροφοδότηση ενώ όταν κάποιος προσπαθήσει να σας την προσφέρει ενοχλείστε και τον/την αγνοείτε ή τον/την αποπαίρνετε.
- Ενδόμυχα σκέφτεστε: "Αν δεν τους αρέσει, να πάνε αλλού να δουλέψουν".

Παγίδα #2

Πιστεύετε ότι οι δικές σας τεχνικές δεξιότητες αρκούν

Αυτή η παγίδα του εγώ ενεργοποιείται κάθε φορά που ένας ηγέτης υπερεκτιμά τις τεχνικές του/της δεξιότητες, τις επαγγελματικές γνώσεις, ή την εμπειρογνωμοσύνη και αυτό αποβαίνει σε βάρος άλλων χαρακτηριστικών του συναισθηματικώς ευφυούς ηγέτη, όπως ευελιξία, αυτοέλεγχος και κοινωνικές δεξιότητες.

Ιδού ένας μικρός κατάλογος για να ξέρετε πότε έχετε πέσει στην παγίδα:

- Θεωρείτε πως είστε υπερβολικά σπουδαίος/-α ως ηγέτης για να κάνετε τα χατήρια άλλων.
- Εστιάζετε στο να εντοπίσετε τα σφάλματα των άλλων αντί να τους αφήσετε να βρουν την άκρη μόνοι τους, με τους δικούς τους ρυθμούς, να μάθουν τη διαδικασία, να κατακτήσουν τη γνώση και να γίνουν πιο δημιουργικοί.
- Απολαμβάνετε να ακούτε άλλους να σας παινεύουν λέγοντας σας πόσο σπουδαίοι ή ευφυείς είστε.





Παγίδα #3

Περιβάλλεστε αποκλειστικά από ανθρώπους που σας μοιάζουν

Δε σας αρέσει καθόλου να συμβιβάζεστε ή να ακούτε τη γνώμη των άλλων εφόσον δεν ταυτίζεται με τη δική σας. Και έτσι περιβάλλεστε από ανθρώπους που σας μοιάζουν.

"Όποτε κάνετε μια νέα πρόσληψη ανθρώπου με τον οποίο εκπέμπετε στο ίδιο μήκος κύματος, άθελά σας δημιουργείτε γύρω σας ένα υποστηρικτικό σύστημα ατόμων που δεν είναι σε θέση να σας προκαλέσουν, να αμφισβητήσουν το σκεπτικό σας ή να σας δώσουν μια διαφορετική οπτική γωνία και άλλη κατεύθυνση", γράφει η Shirkanī.

Ιδού ένας μικρός κατάλογος για να ξέρετε πότε έχετε πέσει στην παγίδα:

- Κανείς από το στενό σας κύκλο δεν έχει επικοινωνιακό ή εργασιακό στυλ διαφορετικό από το δικό σας.
- Κατά κανόνα οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα και εύκολα από τα εκτελεστικά στελέχη χωρίς να ακούγονται πολλές αντίθετες απόψεις.
- Ενδόμυχα σκέφτεστε: "Αν δεν τους αρέσει, να πάνε αλλού να δουλέψουν".
- Από τη δική σας ομάδα εκτελεστικών στελεχών απουσιάζει η ποικιλομορφία.

- Όσοι στην εταιρία τολμήσουν να αμφισβητήσουν κάτι, αυτομάτως θεωρούνται "μη-ομαδικοί παίκτες".

Παγίδα #4

Δεν αφήνετε τον έλεγχο σε χέρια άλλων

Μην εστιάζετε σε τετριμμένες δραστηριότητες οι οποίες σας στερούν πολύτιμο χρόνο τον οποίο θα αφιερώνατε σε πιο υψηλού επιπέδου ευθύνες και αρμοδιότητες που επιβάλλεται να εποπτεύετε, γράφει η Shirkanī. Σε αυτή τη φάση της καριέρας σας πρέπει να μάθετε πώς να πάψετε να ασχολείστε με τα μικρά και ασήμαντα και να αξιοποιείτε το χρόνο σας για α καταστρώνετε στρατηγική, να αναπτύσσετε και να προσελκύετε ταλαντούχους ανθρώπους χωρίς να χάνετε από τα μάτια σας τη γενικότερη εικόνα του επαγγελματικού τοπίου.

Ιδού ένας μικρός κατάλογος για να ξέρετε πότε έχετε πέσει στην παγίδα:

- Πάντα εμπλέκεστε, ακόμη και στις πιο ασήμαντες λεπτομέρειες.
- Δαπανάτε πολύ περισσότερο χρόνο ασχολούμενοι με το τι γίνεται εντός της εταιρίας παρά στον κλάδο ή στη βιομηχανία.

• Όταν λείπετε από το Γραφείο, δεν προχωράει τίποτα. Οι άνθρωποι δεν έχουν ιδέα πώς να προχωρήσουν, αν τυχόν απουσιάσετε.

• Πιστεύετε πως οι άνθρωποι έχουν ανάγκη αναλυτικές οδηγίες για να τα πάνε καλά στην εταιρία.



Παγίδα #5

Είστε τυφλοί στις επιπτώσεις του δικού σας downstream

Το να μην ξέρετε πώς ακριβώς οι δικές σας ενέργειες έχουν επίδραση σε άλλους είναι ένα από τα μεγαλύτερα σφάλματα που θα μπορούσε να κάνει ένας ηγέτης.

"Η αυθαίρετη αλλαγή των προτεραιοτήτων, το να νιώθεις ενθουσιασμό για ένα πρότζεκτ τη μια μέρα και αδιαφορία την επόμενη, να θέτεις τα πάντα σε προτεραιότητα χωρίς να προκρίνεις κάτι από όλα: τέτοιες συμπεριφορές, ενδεικτικά, μεταξύ άλλων, μετατρέπονται σε εμπόδια που δεν επιτρέπουν την ευόδωση των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού και θολώνουν το όραμα της εταιρίας", επισημαίνει η Shirkanī.

Ιδού ένας μικρός κατάλογος για να ξέρετε πότε έχετε πέσει στην παγίδα:

- Μονίμως ζητάτε από άλλους να βοηθήσουν και ας μην είναι δουλειά τους.
- Συγκαλείτε μίνιγκ της τελευταίας στιγμής και υποθέτετε αυτομάτως πως όλος ο κόσμος θα ακυρώσει μέχρι και ραντεβού για να παραβρεθεί.
- Αμελείτε συστηματικά να παρακολουθήσετε μια εξέλιξη αλλά αΐφνης ζητάτε να ενημερωθείτε.

Παγίδα #6

Υποτιμάτε το πόσο πολύ σας παρακολουθούν

Οι υπάλληλοί σας θα παρακολουθούν πάντοτε τι κάνετε εσείς, υπογραμμίζει η Shirkanī, και μην το υποτιμάτε ποτέ αυτό. "Είτε πρόκειται για την ώρα που πάτε εσείς στο γραφείο, είτε για το πώς κλείνετε τα μέληλ σας, ή το αν δώσατε δημοσίως συγχαρητήρια ή όχι στον δείνα ή την τάδε για τις επιτυχίες του/της, όλα αυτά και άλλα πολλά μετράνε, και οι υφιστάμενοι τα παρατηρούν."

Ιδού ένας μικρός κατάλογος για να ξέρετε πότε έχετε πέσει στην παγίδα:

- Πιστεύετε πως για τα ανώτατα στελέχη ισχύουν άλλοι κανόνες, οι οποίοι δεν ισχύουν για όλους τους άλλους.
- Στις εκδηλώσεις της εταιρίας κάθεστε μονίμως παρέα με την ίδια ομάδα συναδέλφων αντί να αδράξετε την ευκαιρία να γνωριστείτε με άλλους υπαλλήλους.
- Θεωρείτε ότι επιτρέπετε να φέρεστε όπως και όλοι οι υπόλοιποι στα μίντινγκ διότι είστε και σεις ένας από αυτούς. Στο κάτω-κάτω, είστε ο ηγέτης.

Παγίδα #7**Χάσατε την επαφή με την εμπειρία της πρώτης γραμμής**

"Ως ανώτατο στέλεχος είναι εύκολο να χάσεις την επαφή με τον... απλό στρατιώτη", γράφει η Shirkaní. "Ένας από τους λόγους που συμβαίνει αυτό είναι και η απόσταση που χωρίζει το τοπίο της πρώτης γραμμής από το περιβάλλον του μέσου εταιρικού στελέχους - τα ευρύχωρα γραφεία για έναν, οι τεράστιες αίθουσες συσκέψεων, τα γυμναστήρια ή τα ιδιωτικά αεροσκάφη." Φροντίστε να βρίσκετε το χρόνο να μένετε σε επαφή με τους υφισταμένους σας, να βλέπετε πώς τα πάνε.

Ιδού ένας μικρός κατάλογος για να ξέρετε πότε έχετε πέσει στην παγίδα:

- Υπάρχουν υπάλληλοί σας οι οποίοι εργάζονται σε χώρους που ουδέποτε έχετε επισκεφτεί.
- Μονίμως πετάτε στην πρώτη θέση ή χρησιμοποιείτε το αεροσκάφος της εταιρίας αν και η πολιτική της εταιρίας ορίζει πως όλοι οι εργαζόμενοι ταξιδεύουν στην οικονομική θέση.

**Παγίδα #8****Υποτροπιάζετε και επιστρέφετε στις παλιές σας συνήθειες και τρόπους**

Αν επικοινωνείτε με τους υφισταμένους σας σε ορισμένες περιπτώσεις και αποστασιοποιήστε εντελώς από αυτούς σε άλλες, τότε, γράφει η Shirkaní, οι υπάλληλοί σας θα αρχίσουν να σκέφτονται πως δεν είστε ευθύς ή αξιόπιστος. Ιδού ένας μικρός κατάλογος για να ξέρετε πότε έχετε πέσει στην παγίδα:

- Καταλαβαίνετε πως συχνά βάζετε τη δουλειά σας στον αυτόματο πιλότο χωρίς να κάνετε προσεκτικές επιλογές στις αποφάσεις που παίρνετε.
- Υπάρχουν ακροατήρια που κατά την άποψή σας αξίζουν προσοχής και καταβολής σημαντικής προσπάθειας ενώ υπάρχουν και άλλα που δεν αξίζουν.
- Τον καλό καιρό δείχνετε τον υψηλό βαθμό νοημοσύνης σας μεν, βρίσκετε λόγους να μην το κάνετε όμως σε μια κακή μέρα.



Όταν βρίσκεσαι στην κορυφή, είναι εύκολο να πιστέψεις πως το μόνο που χρειάζεται για να παραμείνεις ψηλά είναι δεξιότητες και πολλή δουλειά. Αν πέσεις σε μια από τις συνήθειες παγίδες του Εγώ, το αποτέλεσμα θα είναι έλλειψη επικοινωνίας με τους υφισταμένους, πεσμένο ηθικό, αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων συνεργατών ή μειωμένη παρακίνηση, λέει η Shirkaná.



We've got you **covered** in 2022

The GAMA Global Learning Center is your home for in-depth, just-in-time learning experiences powered by the brightest minds in the financial security profession

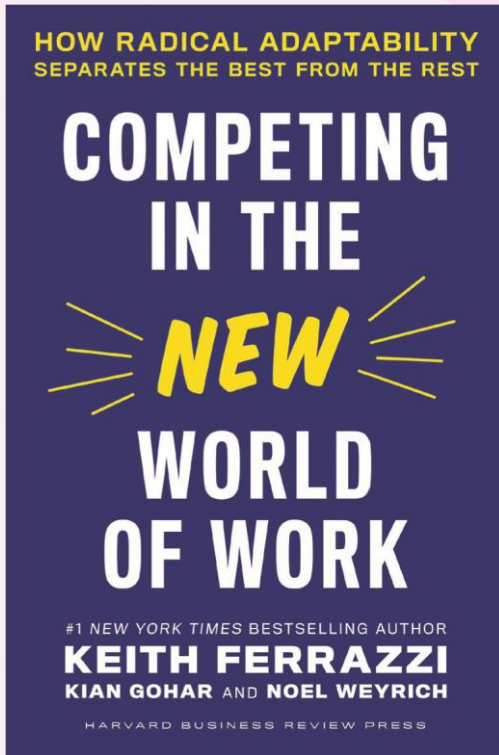
Courses to look out for

- **Masters of Producer Teams:**
Defining roles and responsibilities
- **Masters of Recruiting:**
Ideal Candidate Profile
- **Masters of Selection:**
Defining Top Talent



Visit www.gamaglobal.org
and access the latest resources.





Competing in the New World of Work:

How Radical Adaptability Separates the Best from the Rest

Ο Ανταγωνισμός στον Νέο Κόσμο της Εργασίας: Πώς η Ριζοσπαστική Προσαρμοστικότητα Διακρίνει τους Καλύτερους από τους Υπόλοιπους

Keith Ferrazzi

Ο Keith Ferrazzi, συγγραφέας του καταλόγου των ευπώλητων βιβλίων των New York Times, αναλύει ένα τολμηρό, νέο, όραμα για την εικόνα του οργανισμού του μέλλοντος - ψηφιακό, κατανεμημένο, χωρίς αποκλεισμούς, ανθεκτικό, με ενσυναίσθηση- και αναφέρεται στις βέλτιστες πρακτικές ηγεσίας που επαναπροσδιορίζουν το διαρκώς μεταλλασσόμενο κόσμο της εργασίας. Το βιβλίο, βασισμένο σε μια φιλόδοξη, παγκόσμια, ερευνητική πρωτοβουλία με τη συμμετοχή χιλιάδων στελεχών, θιασωτών της καινοτομίας και οπαδών της αλλαγής οι οποίοι επαναπροσδιόρισαν τις δικές τους στρατηγικές, τα επιχειρηματικά μοντέλα, τα οργανωτικά συστήματα, ακόμη και την εταιρική τους κουλτούρα, καταγράφει και τεκμηριώνει τις καινοτομίες που έκαναν την εμφάνισή τους στο χώρο εργασίας στη διάρκεια της πανδημίας και δείχνει στους ηγέτες πώς να διαμορφώσουν οργανισμούς και πρακτικές με τρόπον ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στο νέο, μετα-πανδημικό μας κόσμο.

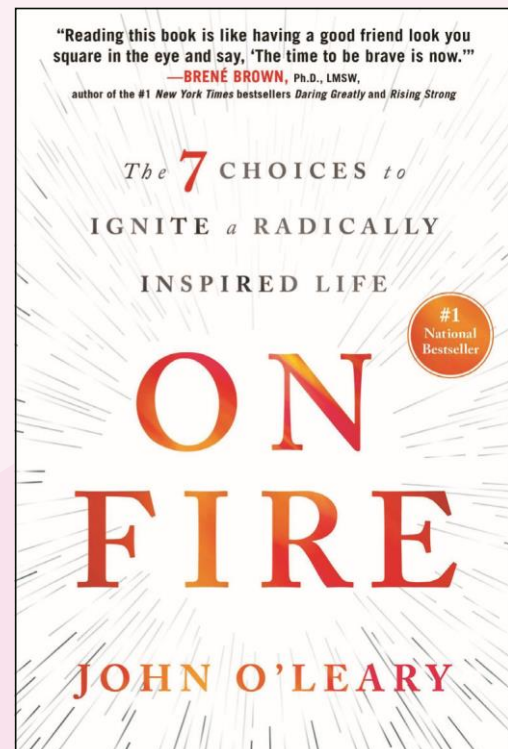
Αντίτυπο θα βρείτε στο: [goodreads.com/book/show/56706368](https://www.goodreads.com/book/show/56706368)

On Fire: The 7 Choices to Ignite a Radically Inspired Life

John O'Leary

Το βιβλίο του O'Leary μας ενθαρρύνει να τολμήσουμε, να χαράξουμε πορεία και να μεταμορφώσουμε τη ζωή μας από κοινοτόπη σε καταπληκτική. Ας σταματήσουμε να σκεφτόμαστε τη ζωή μόνο υπό όρους μεγάλων στιγμών και ας αρχίσουμε να εντοπίζουμε τις μικρές ευκαιρίες που συνήθως αφήνουμε να μας προσπεράσουν, τα γεγονότα που αλλάζουν τη ζωή μας και επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίον αισθανόμαστε αυτή τη στιγμή για τη ζωή, για το πού πάμε και το πόσες ζωές άλλων ανθρώπων μπορούμε να επηρεάσουμε στην πορεία. Δεν είναι πάντοτε εφικτό να επιλέξουμε το δρόμο που θα βαδίσουμε, στο χέρι μας όμως είναι να ορίσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα βαδίσουμε. Η δύναμη και το απίστευτο πνεύμα του O'Leary διαπερνούν κάθε μια σελίδα του βιβλίου του, που ενδυναμώνει, εμπνέει και συγκινεί με τη διάχυτη ειλικρίνεια και την αμεσότητά του.

Αντίτυπο θα βρείτε στο: [goodreads.com/book/show/25814238](https://www.goodreads.com/book/show/25814238)





Περίγραμμα Επικοινωνιακής Κριτικής με Συναισθηματική Νοημοσύνη

της JENNIFER FABIANO

Η επικοινωνιακή κριτική στο χώρο εργασίας αποτελεί σημαντική δεξιότητα για κάθε μάνατζερ που επιθυμεί τη δημιουργία μιας επιτυχημένης και λειτουργικής ομάδας.

Αν σας προκαλεί άγχος η άμεση επικοινωνιακή κριτική, φυσιολογικό είναι και μην ανησυχείτε καθόλου. Τα καλά νέα της ημέρας είναι ότι μπορείτε να εκμεταλλευτείτε αυτήν την απολύτως φυσιολογική σας αντίδραση και να προσφέρετε επικοινωνιακή κριτική την κατάλληλη στιγμή, με τον κατάλληλο τρόπο.

Απευθυνθήκαμε στην Jen Shirkani, ειδική σε θέματα συναισθηματικής νοημοσύνης, και τον Michael Bungay Stanier, ιδρυτή της εταιρίας Box of Crayons η οποία παρέχει υπηρεσίες coaching αλλά και συγγραφέα του βιβλίου The Advice Trap που αναμένεται να κυκλοφορήσει άμεσα, για να δούμε πώς οι μάνατζερ μπορούν να αξιοποιήσουν τις νευροεπιστήμες και τη συναισθηματική νοημοσύνη για να προσφέρουν την πλέον χρήσιμη ανατροφοδότηση που θα έχει και άμεσα αποτελέσματα.

Ο Ορισμός της Εποικοδομητικής Κριτικής

Η εποικοδομητική κριτική είναι μια διαδικασία θετικής και αρνητικής ανατροφοδότησης που αφορά ένα θέμα και έχει αποδέκτη έναν άνθρωπο με στόχο τη βελτίωση. Αν και συχνά η κριτική θεωρείται πως αναφέρεται μόνο σε αρνητικές πτυχές, η εποικοδομητική κριτική επικεντρώνεται στην πρόοδο και την εξέλιξη.

Ο όρος 'εποικοδομητική κριτική' είναι κάπως οξύμωρος, σύμφωνα με την Jen Shirkani. 'Εποικοδομητική' σημαίνει πως κάτι χτίζεται και άρα λογικά μιλάμε για κάτι θετικό που βοηθά τον εργαζόμενο να ανέβει και όχι να πέσει. Από την άλλη, η λέξη 'κριτική' αντιμετωπίζεται από τους περισσότερους ως κάτι κακό.

"Ο σκοπός της εποικοδομητικής κριτικής είναι να προσφέρεις εσύ μια ανατροφοδότηση που θα βελτιώσει τον αποδέκτη της χωρίς να επισημάνεις απλώς τα στραβά του", εξηγεί η Shirkani.

Συνώνυμο της Εποικοδομητικής Κριτικής

"Προσπαθώ συνειδητά να αποφεύγω τη χρήση της λέξης 'κριτική' διότι ήδη στο άκουσμά της ο άλλος αρχίζει να λειτουργεί αμυντικά", μας δήλωσε η Shirkani.

Μπορείτε να χρησιμοποιείτε εναλλακτικά εκφράσεις όπως
 •"εποικοδομητική ανατροφοδότηση"
 •"διορθωτική ανατροφοδότηση"
 •"επανευθυγράμμιση".

Ο ρόλος της Νευροεπιστήμης στη διαδικασία

Η νευροεπιστήμη έχει θέση στην όλη κουβέντα περί παροχής συμβουλών διότι ο εγκέφαλός μας επιδρά στον τρόπο που προσεγγίζουμε κάθε μια συζήτηση. Κατά την άποψη του Bungay Stanier ο εγκέφαλός μας, σε ένα μη-συνειδητό επίπεδο, συνεχώς σκανάρει την -όποια- τρέχουσα κατάσταση ώστε να ξέρει κατά πόσον είμαστε ασφαλείς ή όχι. Ο εγκέφαλός σας αναρωτιέται κατά πόσον υπό τις δεδομένες συνθήκες, δηλαδή, διατρέχετε κίνδυνο ή θα προστατευθείτε/ανταμειφθείτε.

Στη διάρκεια μιας συζήτησης-ανατροφοδότησης στόχος σας είναι να διασφαλίσετε πως θα νιώθετε προστατευμένοι. Αν, αντιθέτως, νιώσετε πως κινδυνεύετε, ο εγκέφαλός σας θα μπει σε λειτουργία flight or fight (ΣτΜ.: τρέξε να σωθείς ή πάλεψε), οπότε ενστικτωδώς θα κάνει ένα βήμα πίσω, μάλλον μεταφορικός και όχι και τόσο κυριολεκτικός.

"Αν νιώθεις προστασία ή και αναγνώριση, θα είσαι πιο ανοικτός, πιο δεκτικός να δεις και να ακούσεις και άλλες απόψεις, διαφορετικές από τη δική σου: θα έχεις τη διάθεση να ακούσεις την ανατροφοδότηση του άλλου", μας είπε ο Bungay Stanier. "Κατά βάση, ο συνομιλητής σου θα σου δείξει τον καλύτερό του εαυτό, άπαξ και νιώσει ασφάλεια".

Πώς, λοιπόν, θα μπορούσαμε να κάνουμε τη συζήτηση με στόχο την ανατροφοδότηση εμπνέοντας αίσθημα ασφάλειας στο συνομιλητή μας; Εδώ μπαίνει στη σκηνή το TERA, οι 4 βασικές παράμετροι που κάνουν τη διαφορά διότι επηρεάζουν το αίσθημα ασφάλειας σε μια τέτοια συζήτηση καθότι στα αγγλικά **TERA**= Tribe (Το Εμείς), Expectation (Προσδοκία), Rank (Βαθμίδα) και Autonomy (Αυτονομία).

Το Εμείς

"Ο εγκέφαλός μας θέτει ένα βασικό ερώτημα, ήτοι 'τώρα αναφερόμαστε σε όλους εμάς μαζί ή μήπως είναι ένας εναντίον ενός και συ μου επιτίθεσαι;' " Αν η αίσθηση που επικρατεί αφορά το σύνολο, το εμείς, τότε νιώθεις καλύτερα. Το αντίθετο είναι πιο επικίνδυνο", επεσήμανε ο Bungay Stanier.

Πώς θα βελτιστοποιήσουμε το Εμείς: Ακόμη και το πού ακριβώς καθόμαστε σε μια τέτοια συζήτηση θα επηρεάσει την έκβασή της μέσω της εικόνας της συλλογικότητας, του Εμείς, που επικοινωνούμε στο χώρο. Αντί να σας χωρίζει ένα γραφείο ή ένα τραπέζι από το συνομιλητή σας, καλύτερα να καθίσετε στα δυο άκρα ενός Γ ή ακόμη καλύτερα δίπλα-δίπλα.

Στη διάρκεια της κουβέντας σας, χρησιμοποιείστε το πρώτο πληθυντικό, πείτε δηλ. 'εμείς' αντί για δεύτερο ενικό (εσύ). Πείτε λ.χ. "θα βρούμε τη λύση για αυτό στα επόμενα πρότζεκτ" αντί να πείτε "πρέπει να βρεις μια λύση".

Προσδοκία

Σε ό,τι αφορά τις προσδοκίες, ο εγκέφαλος είναι εκείνος που αμφισβητεί και αναρωτιέται κατά πόσον ξέρει τι ακολουθεί και τι πρόκειται να συμβεί. Εφόσον γνωρίζει τι ακριβώς έπεται, κυριαρχεί ένα αίσθημα ασφάλειας ενώ στην αντίθετη περίπτωση νιώθει μεγαλύτερο κίνδυνο. Οι μάνατζερ είναι εκείνοι που μπορούν να κάνουν τους εργαζομένους να νιώσουν πιο ασφαλείς αποσαφηνίζοντας το τι πρόκειται να συμβεί.

"Θα μπορούσα να πω 'Θέλω να σου δώσω ανατροφοδότηση σχετικά με το πρότζεκτ που μόλις τελείωσες. Θα είναι έντονη, θέλω να αναφερθώ στην πρώτη παράγραφο της έκθεσής σου και τον τρόπο με τον οποίο κινήθηκε και θα χρειαστούμε δυο λεπτά', " μας είπε ο Bungay Stanier. "Θα μπορούσα να είχα πει "Ελα στο Γραφείο μου. ...Θέλω να σου μιλήσω"". "Βλέπετε πάντως τη διαφορά όπως και τη συναισθηματική επίπτωση", προσέθεσε. Αν εσείς εμπνέετε ασφάλεια, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να σας ακούσουν, και σας και αυτά που θέλετε να τους πείτε.



Βαθμίδα

Όταν γίνεσαι αποδέκτης ανατροφοδότησης, ο εγκέφαλός σου αναρωτιέται: "Είσαι περισσότερο ή λιγότερο σημαντικός για μένα;" Εφόσον ο αποδέκτης της κριτικής νιώθει ότι βρίσκεται στο ίδιο επίπεδο με τον άνθρωπο που του απευθύνεται τότε παρακολουθεί και συμμετέχει.

Διαφορετικά, πιθανότατα, δε θα δώσει προσοχή.

Ουσιαστικά αναφερόμαστε στο πώς θα κάνουμε τον άλλο να νιώσει πως ανεβαίνει βαθμίδα και άρα το καλύτερο που μπορούμε να κάνουμε είναι να θέσουμε ερωτήσεις.

Ακολουθούν παραδείγματα ερωτήσεων τις οποίες θα μπορούσατε να θέσετε προκειμένου ο συνομιλητής σας να μη νιώσει κατώτερος:

- Σκέφτομαι κάποια πράγματα σχετικά με το πρότζεκτ αυτό. Κατά βάση μου αρέσει. Θα πρότεινα ένα-δυο πράγματα να τα κάνουμε διαφορετικά την επόμενη φορά. Θέλω όμως να μάθω εσύ τι λες, ποιο είναι το πιο δυνατό σημείο του άρθρου που συνέταξες;
- Εκ των υστέρων, τι θα έκανες διαφορετικά;
- Τι θα άλλαζες;
- Ποιό ήταν το δυσκολότερο κομμάτι σε αυτό το πρότζεκτ;
- Τι σου φάνηκε εύκολο;
- Αν μπορούσες, εσύ τι ανατροφοδότηση θα έδινες στον εαυτό σου πάνω στο άρθρο που συνέγραψες;

Αυτονομία

Μιλώντας για αυτονομία να πούμε πως ο εγκέφαλός μας αξιολογεί κατά πόσον ο συνομιλητής μας λαμβάνει το σύνολο των αποφάσεων ή αν και μεις συμμετέχουμε στη λήψη κάποιων αποφάσεων. Σε περίπτωση που ο δικός σας μάνατζερ παίρνει πάνω του, μόνος, όλες τις αποφάσεις, η ενεργός συμμετοχή του άλλου στη διαδικασία περιορίζεται. Αν πάλι ο εργαζόμενος συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων έως ένα βαθμό, τότε παρακολουθεί και πιο ενεργά την ανατροφοδότηση.

Πώς να βελτιστοποιήσουμε το κομμάτι της αυτονομίας;

Η υποβολή ερωτήσεων αποτελεί μείζον σκέλος και της βελτιστοποίησης της αυτονομίας. Θέτοντας ερωτήματα και επιτρέποντας στον εργαζόμενο να αποφασίσει ο ίδιος, αυξάνεται η αίσθηση ότι αποκτά τον έλεγχο.

Ακολουθούν παραδείγματα ερωτήσεων τις οποίες θα μπορούσατε να θέσετε προκειμένου να αυξηθεί η αίσθηση αυτονομίας:

- Θέλω να σου προσφέρω ανατροφοδότηση σχετικά με το πρότζεκτ και αναρωτιέμαι αν θα ήθελες να το συζητήσουμε τώρα ή αργότερα κάποια στιγμή.
- Θα ήθελες να πάμε να κουβεντιάσουμε στο δικό μου γραφείο ή στο δικό σου;
- Θεες να πάμε για καφέ και να τα πούμε εκεί;
- Θεες να ξεκινήσεις πρώτος εσύ ή εγώ με την ανατροφοδότηση για το συγκεκριμένο πρότζεκτ;

Πώς να κάνεις εποικοδομητική κριτική

Και ενώ ορισμένοι προτιμούν να χρησιμοποιούν τη 'μέθοδο του σάντουιτς' στην ανατροφοδότηση, κι μεταξύ δυο αρνητικών σχολίων να δίνουν μια θετική συμβουλή, η Jen Shirkani συνιστά στους μάνατζερς να αποφεύγουν αυτήν την τακτική.

"Από ένα σημείο και μετά, ο άλλος καταλαβαίνει πως η φιλοφρόνηση πάντα θα την ακολουθεί και κάτι δυσάρεστο οπότε αρχίζει να κουμπώνεται," εξηγεί η Shirkani.

"Επίσης, υπάρχουν και κάποιοι που ζορίζονται, δυσκολεύονται να θίξουν όσα πρέπει να διορθωθούν, και χρυσώνουν το χάπι οπότε ο αποδέκτης της κριτικής φεύγει συγκρατώντας μόνο αυτό που θέλει να θυμάται.

Η Shirkani συνιστά μίαν εναλλακτική μέθοδο - αντί της μεθόδου του σάντουιτς - και προτείνει να γίνεται η συζήτηση για τα θετικά, ξέχωρα από την κουβέντα για τα πράγματα που χρειάζονται βελτίωση.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα:

"Σχετικά με τον τρόπο που χειρίστηκες το μίτινγκ, θεωρώ πως ήταν εξαιρετικός. Είχες πολλά να κάνεις και ήσουν προετοιμασμένος καλά. Αυτό φάνηκε και ένιωσα περήφανος που είσαι στην ομάδα μου."

Σε περίπτωση που η Shirkani χρειαστεί να δώσει ανατροφοδότηση επιδιώκοντας τη διόρθωση κάποιων πραγμάτων, θα επικεντρωθεί στα όσα πρέπει να αλλάξουν χωρίς να αναφερθεί σε ό,τι πήγε καλά. Σε μίαν άλλη συζήτηση θα μιλήσει για τα θετικά και μόνο.

Πάντως, οι πρώτες της λέξεις θα δηλώνουν σε όλες τις περιπτώσεις ότι αναγνωρίζει πως υπήρχαν μόνο καλές προθέσεις στην όλη προσπάθεια που έγινε.

Βήματα για να γίνεται επικοινωνιακή κριτική

Σύμφωνα με τον Bungay Stanier, τέσσερα είναι τα σημαντικά βήματα για να είναι επικοινωνιακή η κριτική που γίνεται στο χώρο εργασίας.

Πρόκειται για τα εξής:

Εντόπιση, Περιορίση, Πες το και Ανάλυση.

1. Εντόπιση. Πρώτο σου βήμα, όποτε δίνεις συμβουλές, είναι να εντοπίσεις την κατάλληλη στιγμή. Από τη στιγμή που έχεις θέσει ερωτήματα στο συνεργάτη/υπάλληλο και έχεις δείξει περιέργεια και ενδιαφέρον να καταλάβεις το θέμα αλλά είστε πια σε κείνο το σημείο που η ενδεχόμενη υποβολή περισσότερων ερωτήσεων θα προκαλούσε εκνευρισμό, δυσφορία, και τελικώς δε θα βοηθούσε, ήρθε η ώρα να συμβουλευτείς το συνομιλητή σου.

2. Περιορίση. Αν εσύ είσαι ο προϊστάμενος του αποδέκτη της κριτικής, η οποία συμβουλή δώσεις θα γίνει μάλλον αντιληπτή σα θέσφατο, σαν την απόλυτη και μοναδική αλήθεια, και ας προσπαθείς απλώς να μοιραστείς μια σκέψη, μια ημιτελή ιδέα ή και μια απλή υπόδειξη. Ο Bungay Stanier συνιστά τους μάνατζερ να ξεκινούν 'υποβαθμίζοντας' τη συμβο(υ)λή τους ώστε να κάνουν τον εργαζόμενο να ανοικτεί και να μοιραστεί και τις δικές του/της σκέψεις. Ιδού μερικές ιδέες για διατυπώσεις οι οποίες μετατρέπουν τη διαδικασία σε διαλογική συζήτηση χωρίς διεκδικήσεις:

- Στην καλύτερη νομίζω πως...

- Να μια πρώτη σκέψη ...

- Μια επιλογή που ίσως αποδώσει θα ήταν να...

Φυσικά, αφού εκφράσεις τη σκέψη σου έχει σημασία να ζητήσεις και από τον εργαζόμενο να σου πει πώς νιώθει με την όλη κατάσταση.

3. Πες το. Στο σημείο αυτό λες πώς νιώθεις, μοιράζεσαι τις δικές σου σκέψεις σχετικά με το τι θα μπορούσε να βελτιωθεί και συζητάς τα επόμενα βήματα της διαδικασίας.

4. Ανάλυση. Αυτό το σκέλος της όλης προσπάθειας είναι πολύ σημαντικό τόσο για το μάνατζερ όσο και για τον υφιστάμενό του/της. Στο σημείο αυτό ο/η υπάλληλος κάνει κτήμα του/της τη συμβουλή που δώσατε, την επεξεργάζεται, αναλογίζεται, και καταλαβαίνει την αξία της.

"Αναγκαστικά συλλογίζεται τα όσα είπα και τα φιλτράρει με νέο τρόπο", επισημαίνει ο Bungay Stanier.

Ακολουθούν κάποιες πολύ καλές ερωτήσεις τις οποίες οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιούν κάθε φορά στην εμπειρωτική συζήτηση που κλείνει την ανατροφοδότηση:

- Βοήθησε αυτό; Λύθηκε το πρόβλημα;

- Αυτό σε βοηθάει να βρεις τη λύση που έψαχνες;

- Αυτό έψαχνες;

- Θα έλεγες πως αυτή είναι η κατάλληλη συμβουλή;

- Αυτή η ιδέα σου δίνει και άλλες;



Παράδειγμα εποικοδομητικής κριτικής

Ιδού ένα παράδειγμα σε περίπτωση που κάποιος έχει μείνει πίσω στις προθεσμίες:

"Ξέρω πως δουλεύεις πολλές ώρες και έχεις πολλά στο μυαλό σου. Εκτιμώ το πόσο πολύ προσπαθείς και το πόσο εργάζεσαι. Κατανοώ τι συμβαίνει αλλά κάτι προέκυψε και νομίζω ότι θα πρέπει να το γνωρίζεις. Πρέπει να βρούμε έναν τρόπο να είσαι εντός προθεσμίας στο εξής. Ποιό είναι, κατά τη γνώμη σου, το μεγαλύτερο εμπόδιο αυτή την περίοδο;"

Τι να αποφύγεις αν θες η κριτική σου να είναι εποικοδομητική

Μη γενικεύεις και μη αοριστολογείς. Οι μάνατζερ πρέπει να φροντίζουν να δίνουν πολύ συγκεκριμένη ανατροφοδότηση, το περιεχόμενο της οποίας θα πρέπει να γίνεται σαφέστατο στον εργαζόμενο. Μη λέτε "Αυτό το κάνεις συχνά" ή "Το κάνεις συνέχεια". Αντί για αυτά, οι μάνατζερ ας δίνουν πολύ συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών που δε τους αρέσουν. Αν σε ένα μίνιγκ, λόγου χάριν, οι συνεργάτες σας διακόπτουν συνεχώς τους ομιλητές, πάρτε τους κατά μέρος μετά το πέρας της συνάντησης και επισημάνετε την εσφαλμένη συμπεριφορά τους αξιοποιώντας το απτό παράδειγμα του συμβάντος που μόλις έλαβε χώρα ώστε να καταλάβει ο συνομιλητής σας τις επιπτώσεις της συμπεριφοράς του/της πάνω στην ομάδα.

Μη δίνεις ανατροφοδότηση από δεύτερο ή τρίτο χέρι ή βασισμένη σε φήμες. Αν οι μάνατζερ φροντίσουν να δίνουν ανατροφοδότηση από πρώτο χέρι, η απήχησή τους θα είναι πολύ μεγαλύτερη από το να πουν "'Μου είπτε ένα πουλάκι" ή "'ο τάδε συνάδερφός σου μου είπτε ότι κάνεις το Χ ή το Ψ".

Μην προσφέρεις ανατροφοδότηση με καθυστέρηση. Μερικές φορές οι εταιρίες κάνουν αξιολογήσεις προόδου κάθε εξάμηνο ή έτος οπότε κάποιος που -άπαξ ή επί μήνες- κάνει κάτι, μόνο τότε θα συνειδητοποιήσει, μάλλον αργά, τι ακριβώς γίνεται ή δε γίνεται σωστά. Κάτι τέτοιο πάντα αποδεικνύεται δύσκολο να αλλάξει. Το πιθανότερο είναι ότι ο εργαζόμενος, που θα του/της γίνει η σύσταση με τόση καθυστέρηση, θα πει "Μα, γιατί δε μου το επισημάνατε νωρίτερα; Έτσι δουλεύω τόσους μήνες και τώρα μου το λέτε;" Συνεπώς, καταλαβαίνετε πως η ανατροφοδότηση που δε γίνεται εγκαίρως είναι άκαιρη και απαράδεκτη. Αποφύγετέ την διότι ο άλλος θα νιώσει παγιδευμένος.

Εποικοδομητική κριτική στο χώρο εργασίας

Ο χρονισμός έχει αξία σε κάθε πτυχή της ζωής μας αλλά συχνά αποδεικνύεται δύσκολο να είναι και σωστός.

Ο χρονισμός της ανατροφοδότησης είναι ζωτικής σημασίας διότι θέλετε κάθε συμμετέχων στη συζήτηση να είναι στα καλύτερα του/της.

Αν δεν είστε πρωινός τύπος, μην κάνετε τέτοιες κουβέντες το πρωί. Αν δεν είστε απογευματινός τύπος, μην τις κάνετε το απόγευμα. Αν είστε, ως προσωπικότητα, το άκρο αντίθετο του ανθρώπου στον οποίο προσφέρετε ανατροφοδότηση, αν εκείνος είναι στα καλύτερά του το πρωί και σεις το απόγευμα, τότε καλύτερα να συναντηθείτε για μεσημεριανό φαγητό.

"Να έχετε επίγνωση του εαυτού σας, και επίγνωση κοινωνική, να επιλέγετε τη στιγμή που και ο άλλος θα είναι δεκτικός στο μήνυμά σας - τότε εσείς θα μπορέσετε να το μεταφέρετε καλύτερα", μας συνιστά η Shirvani.

Για ποιό λόγο έχει τόση σημασία η ανατροφοδότηση στην εργασία

"Εμείς, ως ηγέτες, αγωνιούμε για το πώς και πότε να δώσουμε ανατροφοδότηση στους υφισταμένους μας διότι είναι δύσκολη, αγχωνόμαστε... κάποιες φορές την αποφεύγουμε κιόλας ή την καθυστερούμε όσο περισσότερο γίνεται διότι προκαλεί αμηχανία", σχολίασε η Shirvani. "Πάντως ας υπενθυμίσουμε στους εαυτούς μας πως οι καλύτεροι εργαζόμενοι, αυτοί που κατά κανόνα καταφέρνουν πολλά μέσα σε μια μέρα και είναι δουλευταράδες, αυτοί, τη θέλουν την ανατροφοδότηση... έστω και αν περιλαμβάνει επικρίσεις".

Εσείς θέλετε να παραμείνουν στην ομάδα σας εκείνοι οι εργαζόμενοι που είναι ανοικτοί και δεκτικοί στην ανάληψη ευθυνών, όσοι θέλουν να σας ακούσουν για να μάθουν τι θα μπορούσαν να κάνουν καλύτερα στο εξής. Αν ένας συνεργάτης είναι τελείως αντίθετος στο να ακούσει την εποικοδομητική κριτική σας, μάλλον υπάρχει μεγάλο πρόβλημα.

"Πολλές μελέτες αφορούν τα ποσοστά παραιτήσεων/αποχωρήσεων εργαζομένων και μάλιστα αυτοί που συνήθως δεν τα καταφέρνουν σε μια νέα θέση είναι οι ανεπίδεκτοι coaching, γεγονός που υποδηλώνει πως δεν είναι διατεθειμένοι να δεχτούν ανατροφοδότηση", καταλήγει η Shirvani. "Επομένως, είναι καθοριστικής σημασίας για την πλειονότητα των εργοδοτών να εξασφαλίσουν πως οι δικό τους υπάλληλοι θα είναι δεκτικοί στο coaching, ανοικτοί στην ανατροφοδότηση".

Δημιουργήστε το Δικό σας Έλεγχο Προόδου για 'Παίκτες 1ης Κατηγορίας'

'Παίκτης 1ης Κατηγορίας' είναι εκείνος ή εκείνη που εστιάζει στην απόδοση και εδώ έχουμε ένα εργαλείο επιλογής το οποίο αξιολογεί υποψήφιους συνεργάτες με γνώμονα συγκεκριμένες προσδοκίες και λειτουργεί ως θεμέλιο της δικής σας διαδικασίας επιλογής.

Αποστολή: Ποιό σκοπό εξυπηρετεί αυτός ο ρόλος; Τι οφέλη ή τι αξία παράγει;

Αποτελέσματα: Τι προσδοκίες υπάρχουν για τις επιδόσεις ή τις προδιαγραφές που θα πρέπει να πληροί ο συγκεκριμένος άνθρωπος;

Ικανότητες: Για να είναι πετυχημένος στο ρόλο αυτό κάποιος/-α, ποιές είναι οι απαραίτητες συμπεριφορές και ποιά τα αναγκαία χαρακτηριστικά;

MBWA : Μάνατζμεντ εκτός Γραφείου

Το Μάνατζμεντ τύπου MBWA δε σημαίνει ποτέ πως θα βγαίνεις κυριολεκτικά για περπάτημα εκτός Γραφείου. Πώς οι σημερινοί ηγέτες θα βγουν από το γραφείο και θα "περπατήσουν" ψηφιακά

της **MEGAN BRONNER**

“ Το MBWA (Management By Walking Around) ήταν μια τεχνική εποπτείας της δεκαετίας του 1950 την οποία έκανε γνωστή ο Tom Peters. Στον πυρήνα της βρισκόταν η ιδέα πως ο μάνατζερ ή ο ηγέτης δεν ήταν δυνατό να λάβει σωστές αποφάσεις, να λύσει προβλήματα ή να αναπτύξει ταλέντα χρησιμοποιώντας αποκλειστικά πίνακες και ποσοτικά δεδομένα, καθισμένος-η στο Γραφείο, αλλά ήταν υποχρεωμένος να δίνει το παρών ως φυσική παρουσία στο πλευρό της ομάδας.

Ένας πίνακας με δείκτες επιδόσεων τύπου KPIs βοηθά μεν τον ηγέτη να καταλάβει καλύτερα τι συμβαίνει και να το επικοινωνήσει αλλά δεν είναι τόσο χρήσιμος στην προσπάθεια να εντοπισθούν τα αίτια πίσω από συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Και αφού το 'πού' και το 'πότε' της εργασίας συνεχίζει να μεταβάλλεται και να προσανατολίζεται σε πιο - γεωγραφικώς - διάσπαρτα μοντέλα, οι ηγέτες που είχαν συνηθίσει να κάνουν χρήση του MBWA ενδεχομένως αισθάνονται απογοητευμένοι ή και σε τέλμα αφού το περπάτημα είναι λιγότερο εφικτό.

Το ευχάριστο είναι ότι το περιπατητικό σκέλος του MWBA δεν ήταν ποτέ το σκέλος με τη μέγιστη σημασία. Ο σκοπός του MWBA ήταν να βοηθά να συγκεντρώνεται ικανός όγκος ποσοτικών δεδομένων ο οποίος θα συνδυάζονταν με ποιοτικά δεδομένα με απώτερο στόχο τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων και τη διαχείριση των επιδόσεων.

Τα άρθρα που αναφέρονται σε, και εξηγούν την επιτυχή χρήση του, MWBA τονίζουν ότι η φυσική παρουσία δεν αποτελεί το κεντρικό στοιχείο αυτής της πρακτικής όσο η συστηματική ενασχόληση και η υποβολή ερωτημάτων ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε μέλη των ομάδων της πρώτης γραμμής που παράγουν αξία.

Μάλιστα, μετά από μια μελέτη, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η φυσική παρουσία του μάνατζερ ίσως να επιδρά αρνητικά στην απόδοση με μόνη εξαίρεση την περίπτωση που μια τέτοια παρουσία συνέβαλε σε επίλυση προβλημάτων.

Η φυσική απόσταση ενδέχεται, επιπλέον, να εξωθήσει τους ηγέτες να επιμείνουν περισσότερο σε θέματα επικοινωνίας. Αν δεν μπορείτε να ποντάρτε σε μια τυχαία συνάντησή σας στους διαδρόμους, αν θέλετε να είστε πετυχημένος ηγέτης, επιβάλλεται να προγραμματίσετε το 'πότε' και το 'πώς' θα παρακολουθήσετε την εργασία να εκτελείται.

Εδώ πιο κάτω θα βρείτε τα κύρια συμπεράσματα και τις συμβουλές της ομάδας Finseca learning team όπως και συναφείς πόρους που θα βοηθήσουν εσάς, τους ηγέτες και τους μάνατζερ, να κάνετε τη μετάβαση στον κόσμο του ψηφιακού περιπάτου.

4 Top Συμβουλές και Ιδέες

1. Μοχλεύστε την τεχνολογία ώστε να παρατηρείτε από απόσταση πώς εργάζεται η ομάδα σας. Οι ηγέτες, αν επιθυμούν να παραμείνουν αποτελεσματικοί, θα χρειαστεί να εξοικειωθούν τεχνολογικά μέσα και εργαλεία που θα τους διευκολύνουν να δουν από μακριά το έργο που παράγουν τα μέλη των ομάδων τους. Εκείνοι οι ηγέτες που δεν έχουν την άμεση γνώση και δυνατότητα να εκμεταλλευτούν την τεχνολογία με στόχο το μάνατζμεντ επιδόσεων θα μπορούσαν να ξεκινήσουν με μια απλή χρήση πλατφορμών τηλεδιασκέψεων, οι οποίες πλέον βρίσκονται παντού την τελευταία διετία. Οι ηγέτες και οι οργανισμοί που είναι έτοιμοι και διατεθειμένοι να συγκεντρώσουν ακόμη καλύτερα δεδομένα επιδόσεων αναφορικά με τους συμβούλους/συνεργάτες τους θα μπορούσαν να διερευνήσουν το ενδεχόμενο χρήσης λογισμικού που αναλύει στοιχεία συζητήσεων, όπως το Gong ή το Chorus.ai.
2. Σχεδιάστε προσεκτικά τα μίτινγκ σας. Ιδίως όταν οι ομάδες σας περνούν όλο και περισσότερο χρόνο μπροστά σε οθόνες υπολογιστή και γίνονται περισσότερες ψηφιακές συναντήσεις. Use 360 Degree reviews For leaders managing other leaders, 360 degree reviews that include input from peers, subordinates, and managers are an excellent way to get the same holistic information on performance that MBWA was designed to collect.
3. Υιοθετήστε τώρα νοοτροπία coaching. Αν το κλειδί της πετυχημένης χρήσης του MBWA στην εποχή του ψηφιακού περιπάτου βρίσκεται στην εστίαση σε μια συστηματική και συνεκτική επικοινωνία μέσω ερωταποκρίσεων, το coaching είναι η τέλεια, η κορυφαία, δεξιότητα που θα πρέπει να καλλιεργηθεί διότι η άριστη γνώση υποβολής των κατάλληλων ερωτήσεων αποδεικνύεται δεξιότητα θεμελιώδους στην πράξη. Θα χρειαστεί να κινηθείτε με σύστημα αν θέλετε να εξασφαλίσετε την ενεργό συμμετοχή και την προσοχή των παρισταμένων.
4. Χρησιμοποιήστε αξιολογήσεις 360 μοιρών. Για εκείνους τους ηγέτες οι οποίοι μανατζάρουν άλλους ηγέτες, αυτού του τύπου οι αξιολογήσεις (360* reviews) που συμπεριλαμβάνουν τη συμβολή των ομοτίμων τους, των υφισταμένων και των μανατζερ αποτελούν εξαιρετικό μέσο συγκέντρωσης των ίδιων ολιστικών στοιχείων περί επιδόσεων για τα οποία είχε σχεδιαστεί αρχικώς και το MBWA.

TED Talk

LEADERSHIP SPOTLIGHT



How to Master Recruiting

Mads Faurholt-Jorgensen

Σε αυτό το βίντεο ο Mads Faurholt μοιράζεται μαζί μας, βασιζόμενος σε έρευνες και επιστημονικά δεδομένα, και έχοντας προσλάβει και μανατζάρει χιλιάδες ανθρώπους, τα πλαίσια, τις διαδικασίες και τα εργαλεία με τα οποία μπορείτε να διαπρέψετε στην εξεύρεση συνεργατών σήμερα και έτσι να αρχίσετε άμεσα να προσλαμβάνετε τους κατάλληλους συνεργάτες, οι οποίοι θα βοηθήσουν εσάς και την εταιρία σας να μεγιστοποιήσετε τις δυνατότητές σας.

Δείτε τώρα: youtu.be/sxjgL64czRY



Are You an Ideal Team Player?

Patrick Lencioni

Είναι καιρός να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο εμείς προετοιμάζουμε τους άλλους για να γίνουν πετυχημένοι, μάς εξηγεί ο Patrick Lencioni. Με εφελτήριο την προσωπική παρατήρηση, υποστηρίζει με συναρπαστικό τρόπο πως στο σημερινό, όλο και πιο ομαδο-προσανατολισμένο κόσμο, το κλειδί της επιτυχίας βρίσκεται στο συνδυασμό ταπεινοφροσύνης, φιλοδοξίας και εξυπνάδας.

Δείτε τώρα: ted.com/talks/patrick_lencioni_are_you_an_ideal_team_player



A Better Way to Hire

Simon Sinek

Πώς θα εξασφαλίσουμε πως όντως έχουμε προσλάβει τους καλύτερους;

Καταλάβετε το χαρακτήρα και όχι μόνο τα προσόντα τους.

Δείτε τώρα: youtu.be/TulFqmYqEJc



Μέντορες Γυναικών-Ηγετών

*Η Μεντορία αποτελεί εργαλείο-κλειδί δημιουργίας ενός 'πάγκου' γυναικών ηγετών. Δείτε πώς οι σχέσεις μεντορίας ωφελούν και τις δυο πλευρές σε αυτή τη συζήτηση παρέα με τη **Lorrie Baldevia** και την **Katrina Johnson**.*

MENTORING FEMAL LEADERS

Ποιά η σημασία της μεντορίας στην ανάπτυξη γυναικών ως ηγετών, ιδιαίτερος δε στον κλάδο της οικονομικής εξασφάλισης;

Lorrie Baldevia: Το πεδίο είναι ανδροκρατούμενο και ήταν ακόμη περισσότερο όταν ξεκίνησα από τη βάση πριν από 21 χρόνια. Η μεντορία είναι σημαντική διότι στον κόσμο δεν προσφέρονται ευκαιρίες αν κάποιος δεν του επιτρέψει να δοκιμαστεί. Επίσης, κάποιιοι άνθρωποι δεν πιστεύουν στον εαυτό τους αν δεν πιστέψει πρώτα κάποιος άλλος στις δυνατότητές τους. Αν έχεις πολλούς μέντορες που πιστεύουν σε σένα, ενισχύεις την ποικιλότητα και την οπτική σου.

Katrina Johnson: Στο χώρο των χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών η κρατούσα αντίληψη αφορούσε μια ηγεσία με σιδηρά πυγμή και όχι μια ηγεσία συνεργατική, χωρίς αποκλεισμούς. Η Lorrie αγωνιζόταν και εξακολουθεί να παλεύει να ανοίξει δρόμο σε γυναίκες με αυτοπεποίθηση και πίστη στις ικανότητές τους. Θέλουμε να αλλάξουμε την αντίληψη πως οι ισχυροί ηγέτες δεν είναι δυνατόν να είναι ενθαρρυντικοί και στοχαστικοί ομαδικοί παίκτες.

Πιστεύετε πως οι γυναίκες έχουν ωφεληθεί από τη σχέση μέντορα-προστατευομένης;

Baldevia: Όταν οι καθήμενοι γύρω από το τραπέζι της αίθουσας συσκέψεων, ή τα μέλη ΔΣ, ζητούν να γίνουν προτάσεις, οι ιδέες συνήθως προέρχονται από εκείνους τους ανθρώπους με τους οποίους διατηρούν σχέσεις. Στην πραγματικότητα οι περισσότεροι είναι άρρενες. Εγώ είχα πολλούς άρρενες μέντορες: όλοι τους καταπληκτικοί και μεγάλη πρόκληση μαζί. Είναι πλεονέκτημα να καταφέρεις να αποκτήσεις έναν άρρενα μέντορα στην Αμερική στον κόσμο των επιχειρήσεων. Ζούμε σε έναν κόσμο όπου οι περισσότεροι ηγέτες οργανισμών και εταιριών είναι άνδρες.



Johnson: Εννοείται. Επιπροσθέτως, οι γυναίκες θέλουν να βοηθήσουν η μια την άλλη να πάει ψηλότερα και να πετυχαίνουν. Πώς μπορούμε να δουλέψουμε όλες μαζί για να τα πάμε καλύτερα ώστε τελικώς να υπάρχουν ακόμη περισσότερες γυναίκες σε ανώτατες θέσεις και στο τραπέζι της αίθουσας συσκέψεων;

Lorrie, έχεις υπάρξει μέντορας -και είχες μέντορα- για αρκετά χρόνια, Με δυο λόγια, πώς αντιμετωπίζεις εσύ την όλη διαδικασία;

Baldevia: Εφαρμόζω τη θεωρία PIE (Professional, Image, Exposure δηλ. Επαγγελματική, Εικόνα, Προβολή). Αναλυτικότερα: Πώς μπορώ να βοηθήσω τον άλλο να γίνει καλύτερος στη δουλειά του; Πώς μπορώ να βοηθήσω να βελτιώσει την εικόνα του/της, είτε με καλύτερα ενδύματα, είτε με βελτίωση της εκφοράς του λόγου, ή με καλύτερη οπτική επαφή; Πώς μπορώ να τον/την βοηθήσω να γνωριστεί, να προβληθεί, να εκτεθεί στους κατάλληλους ανθρώπους και στις κατάλληλες περιστάσεις, λ.χ. προσκαλώντας τον/την σε μια συνάντηση ή σε ένα κοκτέιλ;

Πολλοί ήταν εκείνοι οι άνθρωποι που με δίδαξαν όλα αυτά τα πράγματα και είναι πολλοί και διαφορετικοί οι άνθρωποι που θα βοηθήσουν και σας. Αυτήν την περίοδο μεταλαμπαδεύω αυτά τα διδάγματα, τα οποία άντλησα μέσω του PIE, μέσω μιας ομάδας συνηγορίας (advocacy group) που ξεκίνησα με δική μου πρωτοβουλία, της ομάδας Women+ Thrive η οποία βοηθάει γυναίκες ηλικίας 21-34 ετών να αποκτήσουν πρόσβαση στον αμερικανικό κόσμο των επιχειρήσεων.

Johnson: Πρόκειται για κάτι ιδιαίτερος σημαντικό για τη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα. Θυμάμαι που έμπαίνα σε μίτινγκ, 22-23 χρονών, κατατρομαγμένη. Θυμάμαι που στρεφόμουν σε κάποια, όπως η Lorrie, για παράδειγμα, και ρωτούσα: "πώς θα γίνει να νιώθω αλλά και να δείχνω τέτοια αυτοπεποίθηση;" Και η απάντηση που έπαιρνα ήταν: "Φρόντισε να σου ανήκει ο χώρος, να επιβληθείς. Η φωνή σου έχει σημασία. Σου αξίζει να ακουστείς."

Baldevia: Πριν από μια σπουδαία συνάντηση, βάζω να παίξει δυνατά ένα τραγούδι της Beyonce να με ανεβάσει. Το αγαπημένο μου, το Independent Woman, με κάνει να νιώθω πως μπορώ να πετύχω τα πάντα. Θα έλεγα ότι κάθε γυναίκα χρειάζεται να βρει το τραγούδι που ανεβάζει την αυτοπεποίθησή της.

Κατ, τι άλλο έχεις διδαχτεί μέσω της μεντορίας, επισήμως ή ανεπίσημως;

Johnson: Κατάλαβα πως δεν είμαι μόνη. Άνθρωποι όπως η Lorrie ήθελαν να με δουν να πετυχαίνω και είναι η δική μου σειρά να πάρω τη σκυτάλη και να βοηθήσω άλλες γυναίκες να σταθούν στα πόδια τους και να πάνε ψηλότερα ώστε όλες μας να εξελιχθούμε.

Baldevia: Επανέρχομαι στο θέμα της παρουσίας. Τα πρώτα δευτερόλεπτα της πρώτης γνωριμίας μαζί σου ο κόσμος σχηματίζει μια εντύπωση. Είναι σημαντικό για τις γυναίκες να καλλιεργούν μια εικόνα από την πρώτη στιγμή. Επιμένω να λέω πως δεν έχει σημασία ποιόν γνωρίζεις αλλά ποιός σε θυμάται. Εσύ, πώς θες να σε θυμούνται;

Προσφάτως εκφώνησα μια ομιλία σχετικά με το πώς οι γυναίκες μετά την πανδημία κερδίζουν έδαφος πιστεύοντας στον εαυτό τους και έχοντας μια θετική νοοτροπία. Καταφέρνουμε πολλά στο σπίτι, στη δουλειά. Μεταφέροντας αυτή τη γνώση και τη δύναμη στην αίθουσα συσκέψεων οποιουδήποτε οργανισμού, θα λάμψουμε.

Johnson: Και αυτό τώρα μου φέρνει στο νου ένα ακόμη στοιχείο-κλειδί, το πώς αλλά και το πόσο ενεργές είναι οι γυναίκες στις κοινωνίες μας. Μας δίνονται πολλές ευκαιρίες να θίξουμε μείζονος σημασίας ζητήματα. Τόσο η Lorrie όσο και γω είμαστε μέλη διοικητικών συμβουλίων μη-κερδοσκοπικών οργανισμών, εδώ, στο Σιάτλ. Είναι ένας ακόμη από τους τρόπους με τους οποίους η Lorrie βοηθά γυναίκες.

Συνεργαζόμενες, είδατε κάποια μη αναμενόμενα αποτελέσματα;

Johnson: Αν ανατρέξω στο παρελθόν, εκ των υστέρων, θα ομολογήσω πως δε φαντάστηκα το βάθος ούτε την ευγνωμοσύνη που θα έτρεφα προς το πρόσωπο της Lorrie για την καθοδήγηση. Την εμπιστεύομαι και τη νιώθω. Είναι οικογένεια, φίλη και μέντορας.

Baldevia: Ξέρεις, περνάμε το 80% της ζωής μας με τους ανθρώπους με τους οποίους δουλεύουμε. Εμένα, ως νέα εργαζόμενη στο χώρο των επιχειρήσεων και μητέρα, ειλικρινά με βοήθησε το ό,τι έβλεπα άλλους να πετυχαίνουν.

Βλέπεις ανθρώπους να διαχειρίζονται τα επαγγελματικά τους, να παίρνουν αποφάσεις, και να τα καταφέρνουν. Κοιτώντας πίσω, στο παρελθόν, με θυμάμαι να δουλεύω συνεχώς, να είμαι κουρασμένη, να νιώθω άσχημα, μονίμως, φοβούμενη ότι δεν θα μου προσφερθεί ποτέ μια ευκαιρία. Τώρα, που υπάρχουν περισσότερες γυναίκες σε θέσεις ηγεσίας, υπάρχουν και περισσότερες γυναίκες που μπορούν και τα καταλαβαίνουν όλα αυτά. Μας προσφέρεται μεγαλύτερη πρόσβαση και μεγαλύτερα περιθώρια πρόσβασης. Είμαι ευγνώμων που μου δόθηκε η ευκαιρία να ασκήσω επιρροή σε άλλους ανθρώπους -είναι μια ευθύνη την οποία αναλαμβάνω με πολλή σοβαρότητα. Με αυτόν τον τρόπο πας μπροστά και προχωράς.

Τι συμβουλή θα δίνατε σε γυναίκες οι οποίες ξεκινούν δική τους σχέση μεντορίας;

Baldevia: Το 2015, όταν πουλήθηκε η εταιρία μου, από τη θέση του COO μετακινήθηκα και μου ανατέθηκε η επιχειρηματική ανάπτυξη. Μέσα σε ένα χρόνο πραγματοποίησα τα λεγόμενα "πρώτα ραντεβού" 150 φορές. (Πρώτα ραντεβού γνωριμίας; Μου φάνηκε αστεία η έκφραση, του συζύγου μου πάντως όχι και τόσο!)

Είμαι εκ φύσεως εσωστρεφής, οπότε όλο αυτό έπρεπε να το δω σαν παιχνίδι, τη δικτύωση, τα πάρτυ, τη γνωριμία με νέο κόσμο που θα βοηθούσε να χτίσουμε την μπράντα μας, να προοδεύσει η νέα εταιρία, τις χειραψίες, την ανταλλαγή επαγγελματικών καρτών.

"Οι καλύτεροι ηγέτες ξέρουν πως έχουν κάνει αυτό που έπρεπε όταν οι προστατευόμενοί τους τούς ξεπερνούν. Όταν ο κόσμος που σε περιβάλλει είναι καλύτερος από εσένα, ξέρεις πως έκανες καλά τη δουλειά σου."

Εκείνα τα "150 ραντεβού" έφεραν συζητήσεις και σχέσεις. Εγώ απηύθυνα προσκλήσεις, εκείνοι ανταπέδιδαν και έτσι σχηματίζονταν ομάδες γυναικών και μετά ακολουθούσαν και άλλες.

Μπορείτε και σεις να υιοθετήσετε αυτή την προσέγγιση και να βρείτε μέντορα. Είναι δύσκολο να πας σε κάποιον και να του/της πεις στην ψύχρα: "Θέλω να γίνεις μέντοράς μου". Είναι πιο εύκολο να απευθυνθείς σε άνθρωπο του δικτύου σου και να πεις "Θέλω να καταλάβω καλύτερα το πώς αντιμετωπίζεις εσύ το χ ή το ψ". Ή να πεις "Θα μου άρεσε πολύ να μάθω περισσότερα σχετικά με το πώς το κατάφερες αυτό ή εκείνο".

Johnson: Εκείνα τα "150 ραντεβού" έφεραν συζητήσεις και σχέσεις. Εγώ απηύθυνα προσκλήσεις, εκείνοι ανταπέδιδαν και έτσι σχηματίζονταν ομάδες γυναικών και μετά ακολουθούσαν και άλλες.

Μπορείτε και σεις να υιοθετήσετε αυτή την προσέγγιση και να βρείτε μέντορα. Είναι δύσκολο να πας σε κάποιον και να του/της πεις στην ψύχρα: "Θέλω να γίνεις μέντοράς μου". Είναι πιο εύκολο να απευθυνθείς σε άνθρωπο του δικτύου σου και να πεις "Θέλω να καταλάβω καλύτερα το πώς αντιμετωπίζεις εσύ το χ ή το ψ". Ή να πεις "Θα μου άρεσε πολύ να μάθω περισσότερα σχετικά με το πώς το κατάφερες αυτό ή εκείνο".

Η Lorrie είχε πολύ φορτωμένο πρόγραμμα κι ωστόσο έβρισκε πέντε λεπτά να με βοηθήσει να προετοιμαστώ για μια συνάντηση ή να μιλήσουμε για μια νέα ευκαιρία. Πάντα είχε το καλό μου κατά νου. Δεν ήθελε απλώς το καλύτερο για μένα. Από την πρώτη στιγμή, κάθε της συμβουλή είχε πάντα εφαρμογή στη δουλειά μου.

Baldevia: Δεν επρόκειτο ποτέ να την αφήσω να αποτύχει. Ήμουν εκεί να τη βοηθήσω να κερδίσει. Και έχει αξία αν είσαι τρίτος, απ'έξω, διότι δεν αποκομίζεις κανένα άμεσο όφελος, εσύ προσωπικά, από την όλη κατάσταση, ενώ αν είσαι μέρος της υπάρχει και κάποιος βαθμός συμμετοχής ή εμπλοκής ίσως. Αυτός είναι και ο λόγος που μου αρέσει η ιδέα των πολλών μεντόρων. Εξάλλου, κανείς δεν έχει μόνος του όλες τις απαντήσεις σε όλα.

Οι καλύτεροι ηγέτες είναι εκείνοι που ξέρουν πως έχουν κάνει αυτό που έπρεπε όταν οι προστατευόμενοί τους τούς ξεπερνούν. Όταν ο κόσμος που σε περιβάλλει είναι καλύτερος από εσένα, ξέρεις πως έκανες καλά τη δουλειά σου.



GAMA
— G L O B A L —

<https://gamaglobal.org/>