

HBR'S 10 MUST READS

ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ

το άρθρο του
Daniel Goleman
«Ηγέτες που φέρνουν
αποτελέσματα»

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Διαβάστε αυτά τα ουσιαώδη άρθρα του Harvard Business Review και δε χρειάζεται να διαβάσετε τίποτε άλλο για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.



**HBR'S
10
MUST
READS**

**Διοίκηση
Ανθρώπινου
Δυναμικού**

ΣΕΙΡΑ: MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **HBR'S 10 Must Reads – Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: HBR'S 10 Must Reads – On Managing People

Από τις Εκδόσεις Harvard Business Review Press, Βοστώνη 2011

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Μαρίζα Συρέλλη

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Γιαννούσης

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: Νικήτας Βουτυράς

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΟΦΥΛΛΟΥ: Θεοδώρα Σπυροπούλου, Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2011

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2021

Πρώτη έκδοση: Ιούνιος 2021

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-3880-1

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-3881-8

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

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 οποιονδήποτε 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.

Από το 1979

Έδρα: Τατοΐου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο:

Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550

PSICHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Publishers since 1979

Head Office:

121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore:

13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: info@psychogios.gr

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

HBR'S 10 MUST READS

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετάφραση: Μαρίζα Συρέλλη

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



Η σειρά *HBR'S 10 Must Reads* συνιστά μια επιτομή των σημαντικότερων ιδεών και των αποτελεσματικότερων πρακτικών που απευθύνονται τόσο σε επίδοξους όσο και σε πεπειραμένους ηγέτες. Κάθε βιβλίο περιέχει βασικά άρθρα σε θέματα κρίσιμα για την επιτυχία κάθε μάνατζερ, επιλεγμένα προσεκτικά μέσα από τις σελίδες του περιοδικού *Harvard Business Review*.

Περιεχόμενα

Ηγέτες που φέρνουν αποτελέσματα **9**

Daniel Goleman

Ακόμα μία φορά

Πώς κινητοποιείτε τους εργαζομένους; **49**

Frederick Herzberg

Το σύνδρομο της αποτυχίας **79**

Jean-François Manzoni και Jean-Louis Barsoux

Πώς θα σώσετε τους αρχάριους μάνατζερ σας από τον εαυτό τους **115**

Carol A. Walker

Τι κάνουν οι εξαιρετικοί μάνατζερ **137**

Marcus Buckingham

Διαδικαστική δικαιοσύνη

Διοίκηση στην οικονομία της γνώσης **167**

W. Chan Kim και Renée Mauborgne

Διδάσκοντας έξυπνους ανθρώπους πώς να μαθαίνουν **201**

Chris Argyris

Πόσο (αντι)δεοντολογικά λειτουργείτε; **235**

Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman και Dolly Chugh

Το σύστημα κανόνων των ομάδων **263**

Jon R. Katzenbach και Douglas K. Smith

Διαχείριση του προϊσταμένου σας **293**

John J. Gabarro και John P. Kotter

Για τους αρθρογράφους **319**

Ευρετήριο όρων **321**

Ηγέτες που φέρνουν αποτελέσματα

Daniel Goleman

ΚΑΝΤΕ ΣΕ ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ομάδα επιχειρηματιών την ερώτηση «Τι κάνουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες;» και θα πάρετε διάφορες απαντήσεις. Οι ηγέτες καθορίζουν τη στρατηγική, κινητοποιούν, δημιουργούν την αποστολή της εταιρείας, χτίζουν την κουλτούρα της. Στη συνέχεια ρωτήστε: «Τι πρέπει να κάνουν οι ηγέτες;» Αν η ομάδα είναι έμπειρη, πιθανότατα θα ακούσετε μόνο μία απάντηση: η μοναδική δουλειά του ηγέτη είναι να φέρνει αποτελέσματα.

Πώς όμως, Εδώ και πολλά χρόνια οι ενέργειες που μπορούν και οφείλουν να κάνουν οι ηγέτες προκειμένου να βοηθούν τους ανθρώπους τους να έχουν βέλτιστες επιδόσεις παραμένουν μυστήριο. Το τελευταίο διάστημα αυτό το μυστήριο έχει δημιουργήσει μια ολόκληρη «άτυπη» βιομηχανία: κυριολεκτικά χιλιάδες «ειδικοί σε θέματα ηγεσίας» έχουν κάνει καριέρα στην εκπαίδευση και τη συμβουλευτική στελεχών επιχειρήσεων, με στόχο να δημιουργήσουν επιχειρηματίες που θα μπορούν να υλοποιούν τολμηρούς στόχους – είτε στρατηγικούς, οικονομικούς, οργανωσιακούς είτε και τους τρεις.

Ωστόσο, η αποτελεσματική ηγεσία παραμένει αίνιγμα για πολλά άτομα και οργανισμούς. Ένας λόγος είναι ότι μέχρι πρόσφατα σχεδόν καμία ποσοτική έρευνα δεν απέδειξε ποιες ακριβώς ηγετικές συμπεριφορές αποδίδουν θετικά αποτελέσματα. Οι ειδικοί σε θέματα ηγεσίας παρέχουν συμβουλές βάσει συμπερασμάτων, εμπει-

ρίας και ενστίκτου. Μερικές φορές οι συμβουλές αυτές αναφέρονται σε συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές, που αποφέρουν θετικά αποτελέσματα. Οι ειδικοί σε θέματα ηγεσίας παρέχουν συμβουλές βάσει συμπερασμάτων, εμπειρίας και ενστίκτου. Μερικές φορές αυτές οι συμβουλές πετυχαίνουν το στόχο τους, άλλες φορές όχι.

Ωστόσο, η νέα έρευνα της εταιρείας συμβούλων Hay/McBer, η οποία βασίζεται σε ένα τυχαίο δείγμα 3.871 στελεχών που επιλέχθηκαν από μια βάση δεδομένων με περισσότερα από 20.000 στελέχη παγκοσμίως, ρίχνει φως σε ένα μεγάλο μέρος του μυστηρίου της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η έρευνα εντόπισε έξι διακριτά στυλ ηγεσίας, καθένα από τα οποία προέρχεται από διαφορετικές συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Τα στυλ, μεμονωμένα, φαίνεται να έχουν άμεσο και μοναδικό αντίκτυπο στο εργασιακό κλίμα μιας εταιρείας, τμήματος ή ομάδας και, με τη σειρά τους, στις οικονομικές επιδόσεις της. Επιπλέον, και ίσως το πιο σημαντικό, η έρευνα υποδεικνύει πως οι ηγέτες με τα καλύτερα αποτελέσματα δε βασίζονται μόνο σε ένα στυλ ηγεσίας, χρησιμοποιούν τα περισσότερα σε μια τυχαία εβδομάδα –απρόσκοπτα και με διαφορετικό τρόπο–, ανάλογα με την περίπτωση που αντιμετωπίζουν. Φανταστείτε τα στυλ, λοιπόν, ως μια σειρά μπαστουινιών στην τσάντα ενός επαγγελματία του γκολφ. Κατά τη διάρκεια ενός παιχνιδιού ο επαγγελματίας επιλέγει και χρησιμοποιεί μπαστούνια ανάλογα με τις απαιτήσεις της βολής. Ορισμένες φορές πρέπει να σκεφτεί προσεκτικά την επιλογή του, συνήθως όμως είναι αυτόματη. Ο επαγγελματίας αντιλαμβάνεται την πρόκληση που αντιμετωπίζει, βγάζει γρήγορα το σωστό εργαλείο και το χρησιμοποιεί με χάρη για να κάνει τη δουλειά του. Έτσι λειτουργούν και οι ηγέτες που έχουν μεγάλη επιρροή.

Ποια είναι τα έξι στυλ ηγεσίας; Κανένα δε θα προκαλέσει έκπληξη στους βετεράνους του εργασιακού βίου. Πράγματι, ακόμα και το όνομα και η σύντομη περιγραφή κάθε στυλ θα έχει πιθανότητα απήχηση σε οποιονδήποτε ηγείται, καθοδηγείται ή, όπως συμβαί-

νει με τους περισσότερους από εμάς, και στα δύο. Οι καταπιεστικοί ηγέτες απαιτούν άμεση συμμόρφωση. Οι οραματιστές ηγέτες κινητοποιούν τους ανθρώπους για ένα όραμα. Οι συνεργατικοί ηγέτες δημιουργούν συναισθηματικούς δεσμούς και αρμονία. Οι δημοκρατικοί ηγέτες δημιουργούν συναίνεση μέσω της συμμετοχής. Οι κατευθυντικοί ηγέτες προσδοκούν αριστεία και αυτονομία. Και οι ηγέτες σύμβουλοι αναπτύσσουν τους ανθρώπους για το μέλλον.

Κλείστε τα μάτια σας και μπορείτε σίγουρα να φανταστείτε έναν συνάδελφο που χρησιμοποιεί οποιοδήποτε από αυτά τα στιλ. Πιθανότατα να χρησιμοποιείτε τουλάχιστον ένα κι εσείς. Το καινούργιο όμως στοιχείο αυτής της έρευνας είναι οι επιπτώσεις του στην πράξη. Πρώτον, προσφέρει μια αναλυτική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα διάφορα στιλ ηγεσίας επηρεάζουν τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα. Δεύτερον, παρέχει σαφείς οδηγίες σχετικά με το πότε ένας μάνατζερ πρέπει να εναλλάσσει τα διάφορα στιλ. Υποδεικνύει, επίσης, σθεναρά ότι η ευέλικτη εναλλαγή είναι η καλύτερη επιλογή. Καινούργιο είναι, επίσης, το εύρημα της έρευνας ότι κάθε στιλ ηγεσίας προέρχεται από διάφορες συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η Βασική ιδέα

Πολλοί μάνατζερ υποθέτουν εσφαλμένα ότι το στιλ ηγεσίας είναι ένα στοιχείο της προσωπικότητας και όχι μια στρατηγική επιλογή. Αντί να επιλέγουν το στιλ που ταιριάζει στον χαρακτήρα τους, θα πρέπει να αναρωτιούνται ποιο στιλ

ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης κατάστασης.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες έχουν δυνατά σημεία στις παρακάτω ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης: **αυτο-**

γνωσία, αυτοέλεγχος, κίνητρα, ενσυναίσθηση και κοινωνική επιδεξιότητα. Υπάρχουν έξι βασικά στιλ ηγεσίας, καθένα από τα οποία χρησιμοποιεί τις βασικές συνιστώσες της συναισθηματικής νοη-

μοσύνης σε διάφορους συνδυασμούς. Οι πιο επιτυχημένοι ηγέτες δε γνωρίζουν μόνο ένα στιλ ηγεσίας – είναι ικανοί σε πολλά και έχουν την ευελιξία να εναλλάσσουν στιλ ανάλογα με τις περιστάσεις.

Μέτρηση του αντίκτυπου της ηγεσίας

Έχει περάσει πάνω από μία δεκαετία από τότε που η έρευνα συνέδεσε πρώτη φορά πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης με επιχειρηματικά αποτελέσματα. Ο εκλιπών David McClelland, διακεκριμένος ψυχολόγος του πανεπιστημίου Χάρβαρντ, διαπίστωσε ότι οι ηγέτες με δυνατά σημεία σε ένα σύνολο έξι ή περισσότερων κρίσιμων ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν πολύ πιο αποτελεσματικοί από τους συναδέλφους τους που δεν είχαν αυτά τα δυνατά σημεία. Για παράδειγμα, όταν ανέλυσε τις επιδόσεις των επικεφαλής τμημάτων μιας διεθνούς εταιρείας τροφίμων και ποτών, διαπίστωσε ότι το 87% των ηγετών με αυτό το σύνολο κρίσιμων ικανοτήτων συγκαταλεγόταν στο 33% των ηγετών που λάμβαναν μπόνους στον μισθό τους με βάση τις επαγγελματικές επιδόσεις τους. Πιο χαρακτηριστικό ακόμα ήταν το γεγονός ότι τα τμήματά τους υπερέβαιναν κατά μέσο όρο τους ετήσιους στόχους εσόδων κατά 15% έως 20%. Τα στελέχη που στερούσαν συναισθηματικής νοημοσύνης σπάνια βαθμολογούνταν ως εξαιρετικά στις ετήσιες αξιολογήσεις επιδόσεων και τα τμήματά τους εί-

χαν χειρότερες επιδόσεις σε ποσοστό περίπου 20% κατά μέσο όρο.

Η έρευνά μας αποσκοπούσε στην απόκτηση μιας πιο εμπειριστατωμένης άποψης των δεσμών μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης, κλίματος και επιδόσεων. Μια ομάδα συναδέλφων του McClelland, με επικεφαλής τη Mary Fontaine και τη Ruth Jacobs από τη Hay/McBer, μελέτησε δεδομένα ή παρακολούθησε χιλιάδες στελέχη, καταγράφοντας συγκεκριμένες συμπεριφορές και την επίδρασή τους στο κλίμα.¹ Πώς κάθε άτομο κινητοποιούσε τους άμεσους υφισταμένους του; Πώς διαχειριζόταν πρωτοβουλίες αλλαγής; Πώς αντιμετώπιζε κρίσεις; Σε μεταγενέστερη φάση της έρευνας εντοπίσαμε σε ποιες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης βασίζονται τα έξι στιλ ηγεσίας. Πώς βαθμολογείται όσον αφορά τον αυτοέλεγχο και τις κοινωνικές δεξιότητες; Ένας ηγέτης επιδεικνύει υψηλά ή χαμηλά επίπεδα ενσυναίσθησης;

Η ιδέα στην πράξη

Οι μάνατζερ αδυνατούν συχνά να κατανοήσουν πόσο βαθιά είναι η επιρροή του οργανωσιακού κλίματος στα οικονομικά αποτελέσματα. Μπορεί να εξηγηθεί σχεδόν το ένα τρίτο των οικονομικών επιδόσεων. Το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζεται με τη σειρά του από το στιλ ηγεσίας – από τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ παρακινούν τους άμεσους υφι-

σταμένους, συγκεντρώνουν και χρησιμοποιούν πληροφορίες, λαμβάνουν αποφάσεις, διαχειρίζονται πρωτοβουλίες αλλαγής και αντιμετωπίζουν κρίσεις. Υπάρχουν έξι βασικά στιλ ηγεσίας. Καθένα από αυτά προέρχεται από διαφορετικές ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, λειτουργεί καλύτερα σε συγκεκριμένες καταστάσεις και επηρεάζει

το οργανωσιακό κλίμα με διαφορετικούς τρόπους.

1. **Το καταπιεστικό στιλ.** Η προσέγγιση «κάντε ό,τι λέω» μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική σε μια κατάσταση μεταστροφής, σε μια φυσική καταστροφή ή όταν συνεργάζεστε με δύσκολους εργαζομένους. Στις περισσότερες περιπτώσεις, όμως, η καταπιεστική ηγεσία εμποδίζει την ευελιξία του οργανισμού και μειώνει την κινητοποίηση των εργαζομένων.
2. **Το οραματιστικό στιλ.** Ο οραματιστής ηγέτης ακολουθεί την προσέγγιση «έλα μαζί μου»: δηλώνει τον γενικό στόχο, αλλά δίνει στους ανθρώπους την ελευθερία να επιλέγουν τα δικά τους μέσα για την επίτευξή του. Αυτό το στιλ λειτουργεί ιδιαίτερα καλά όταν μια επιχείρηση έχει χάσει την πορεία της. Είναι λιγότερο αποτελεσματικό όταν ο ηγέτης συνεργάζεται με μια ομάδα ειδικών που είναι πιο έμπειροι από εκείνον.
3. **Το συνεργατικό στιλ.** Το χαρακτηριστικό γνώρισμα του συνεργατικού ηγέτη είναι η στάση «οι άνθρωποι έχουν προτεραιότητα». Αυτό το στιλ είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τη δημιουργία αρμονίας στην ομάδα ή για την αύξηση του ηθικού. Η αποκλειστική εστίαση όμως στους επαίνους μπορεί να εμποδίσει τη διόρθωση των κακών επιδόσεων. Επίσης, οι συνεργατικοί ηγέτες σπάνια παρέχουν συμβουλές, γεγονός το οποίο οδηγεί συχνά τους εργαζομένους σε αδιέξοδο.
4. **Το δημοκρατικό στιλ.** Ο αντίκτυπος αυτού του στιλ

στο οργανωσιακό κλίμα δεν είναι τόσο μεγάλος όσο φαίνεται. Δίνοντας στους εργαζομένους ψήφο στις αποφάσεις, οι δημοκρατικοί ηγέτες χτίζουν οργανωτική ευελιξία και υπευθυνότητα, και βοηθούν στη δημιουργία νέων ιδεών. Μερικές φορές όμως το τίμημα είναι ατελείωτες συναντήσεις και μπερδεμένοι εργαζόμενοι που νιώθουν ακυβέρνητοι.

5. **Το κατευθυντικό σιλ.** Ένας ηγέτης που θέτει υψηλά πρότυπα επιδόσεων και τα ακολουθεί και ο ίδιος έχει πολύ θετικό αντίκτυπο στους εργαζομένους που είναι από μόνοι τους κινητοποιημένοι και διαθέτουν πολλές ικανότητες. Άλλοι όμως εργαζόμενοι νιώθουν συνήθως έντονη πίεση για αριστεία από τα αιτήματα αυτού του ηγέτη και αγα-

νακτούν από την τάση του να παίρνει τον έλεγχο μιας κατάστασης.

6. **Το συμβουλευτικό σιλ.** Αυτό το σιλ εστιάζει περισσότερο στην προσωπική ανάπτυξη παρά σε άμεσα καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία. Λειτουργεί καλά όταν οι υπάλληλοι γνωρίζουν ήδη τις αδυναμίες τους και θέλουν να βελτιωθούν, αλλά όχι όταν αντιστέκονται στην αλλαγή των συμπεριφορών τους.

Όσο περισσότερα σιλ έχει κατακτήσει ένας ηγέτης τόσο το καλύτερο. Συγκεκριμένα, η δυνατότητα εναλλαγής ανάμεσα στο οραματιστικό, στο συνεργατικό, στο δημοκρατικό και το συμβουλευτικό σιλ ανάλογα με τις συνθήκες δημιουργεί το καλύτερο οργανωσιακό κλίμα και βελτιστοποιεί τις επιδόσεις της επιχείρησης.

Η ομάδα δοκίμασε την άμεση σφαίρα επιρροής κάθε στελέχους στο κλίμα της επιχείρησης. Ο όρος «κλίμα» δεν είναι ένας ακαθόριστος όρος. Ο πρώτος ορισμός δόθηκε από τους ψυχολόγους George Litwin και Richard Stringer και βελτιώθηκε αργότερα από τον McClelland και τους συναδέλφους του. Αναφέρεται σε έξι βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού: την ευελιξία του – δηλαδή πόσο ελεύθεροι αισθάνονται οι εργαζόμενοι να καινοτομούν χωρίς εμπόδια λόγω γραφειοκρατίας· την αίσθηση ευθύνης τους προς τον οργανισμό· το επίπεδο των προτύπων που θέτουν τα άτομα· την αίσθηση ακρίβειας σχετικά με την ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις τους και την καταλληλότητα των επιβραβεύσεων· τη σαφήνεια που έχουν τα άτομα για την αποστολή και τις αξίες· το επίπεδο της αφοσίωσης σε έναν κοινό σκοπό.

Διαπιστώσαμε ότι και τα έξι στιλ ηγεσίας έχουν μετρήσιμη επίδραση σε κάθε πτυχή του κλίματος. (Για λεπτομέρειες, δείτε την ενότητα «Μία αναλυτική ματιά στην επίδραση των στιλ ηγεσίας στους παράγοντες του κλίματος».) Επιπλέον, όταν εξετάσαμε τον αντίκτυπο του κλίματος στα οικονομικά αποτελέσματα –όπως η απόδοση στις πωλήσεις, η αύξηση των εσόδων, η αποδοτικότητα και η κερδοφορία–, βρήκαμε άμεση συσχέτιση μεταξύ των δύο. Οι ηγέτες που χρησιμοποίησαν στιλ τα οποία επηρέασαν θετικά το κλίμα είχαν σαφώς καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα από εκείνους που δεν το έκαναν. Αυτό δε σημαίνει ότι το οργανωσιακό κλίμα είναι η μοναδική κινητήρια δύναμη των επιδόσεων. Οι οικονομικές συνθήκες και η δυναμική του ανταγωνισμού έχουν τεράστια σημασία. Η ανάλυσή μας όμως υποδεικνύει ότι το κλίμα επηρεάζει σχεδόν το ένα τρίτο των οικονομικών αποτελεσμάτων. Και αυτό είναι πολύ σημαντικό για να το αγνοήσουμε.

Τα στιλ αναλυτικά

Τα στελέχη χρησιμοποιούν έξι στιλ ηγεσίας, αλλά μόνο τέσσερα από τα έξι έχουν σταθερά θετική επίδραση στο κλίμα και στα οικονομικά αποτελέσματα. Ας μελετήσουμε, λοιπόν, λεπτομερώς κάθε στιλ ηγεσίας. (Για μια περίληψη του υλικού που ακολουθεί, ανατρέξτε στο γράφημα «Τα έξι στιλ ηγεσίας με μια ματιά».)

Το καταπιεστικό στιλ

Η εταιρεία υπολογιστών βρισκόταν σε κατάσταση κρίσης – οι πωλήσεις και τα κέρδη της μειώνονταν, οι μετοχές της έχαναν γρήγορα αξία και οι μέτοχοί της είχαν θορυβηθεί. Το διοικητικό συμβούλιο έφερε έναν νέο διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος φημιζόταν για την επιδεξιότητά του στην ανάκαμψη εταιρειών. Άρχισε κόβοντας θέσεις εργασίας, πουλώνοντας τμήματα και παίρνοντας δύσκολες αποφάσεις που θα έπρεπε να είχαν ληφθεί χρόνια πριν. Η εταιρεία σώθηκε, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα.

Από την αρχή, όμως, ο διευθύνων σύμβουλος δημιούργησε ένα καθεστώς τρόμου, εκφοβίζοντας και ταπεινώνοντας τα στελέχη του, και εκφράζοντας έντονα τη δυσαρέσκεία του για το παραμικρό λάθος. Τα κορυφαία κλιμάκια της εταιρείας αποδεκατίστηκαν όχι μόνο από τις σπασμωδικές απολύσεις του, αλλά και από τις παραιτήσεις. Οι άμεσοι υφιστάμενοί του, φοβισμένοι από την τάση του να κατηγορεί τον αγγελιοφόρο κακών μηνυμάτων, σταμάτησαν να τον ενημερώνουν εντελώς. Το ηθικό βρισκόταν σε πρωτοφανές χαμηλό επίπεδο, γεγονός που εκδηλώθηκε με ακόμα μία ύφεση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μετά τη βραχυπρόθεσμη ανάκαμψη. Τελικά, ο διευθύνων σύμβουλος απολύθηκε από το διοικητικό συμβούλιο.

Είναι εύκολο να κατανοήσετε γιατί από όλα τα στιλ ηγεσίας το καταπιεστικό είναι το λιγότερο αποτελεσματικό στις περισσότερες

περιπτώσεις. Αναλογιστείτε πώς αυτό το σιλι ηγεσίας επηρεάζει το κλίμα ενός οργανισμού. Η ευελιξία δέχεται το μεγαλύτερο πλήγμα. Η ακραία διαδικασία λήψης αποφάσεων του ηγέτη από την κορυφή προς τη βάση σκοτώνει τις νέες ιδέες προτού ακόμα γεννηθούν. Οι άνθρωποι νιώθουν τέτοια έλλειψη σεβασμού, που σκέφτονται: *Δε θα αναφέρω καν τις ιδέες μου, το μόνο που θα συμβεί είναι να απορριφθούν.* Ομοίως, η αίσθηση ευθύνης των ατόμων εξανεμίζεται: Αν δεν έχουν τη δυνατότητα να ενεργούν με δική τους πρωτοβουλία, χάνουν την αίσθηση οικειοποίησης και νιώθουν ελάχιστη ευθύνη για τις επιδόσεις τους. Κάποιοι αισθάνονται τόση δυσσάρεσκεια, που υιοθετούν μια στάση του τύπου: «Δεν πρόκειται να βοηθήσω αυτόν τον κόπανο».

Η καταπιεστική ηγεσία επιδρά αρνητικά και στο σύστημα επιβραβεύσεων. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι με υψηλές επιδόσεις δεν κινητοποιούνται μόνο από τα χρήματα – επιζητούν την ικανοποίηση ότι έκαναν καλά τη δουλειά τους. Το καταπιεστικό σιλι διαβρώνει την περηφάνια αυτού του είδους. Και, τέλος, αυτό το σιλι ηγεσίας υπονομεύει ένα από τα κύρια εργαλεία του ηγέτη: την ενθάρρυνση των ατόμων με την ανάδειξη του ρόλου της εργασίας τους στην ευρύτερη, κοινή εταιρική αποστολή. Μια τέτοια απώλεια, που εκφράζεται με όρους μειωμένης σαφήνειας και αφοσίωσης, κάνει τους ανθρώπους να αποξενώνονται από την εργασία τους και να αναρωτιούνται: «Τι σημασία έχουν όλα αυτά;»

Δεδομένης της επίδρασης του καταπιεστικού σιλι, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι δεν πρέπει να εφαρμόζεται ποτέ. Η έρευνά μας, ωστόσο, αποκάλυψε κάποιες περιπτώσεις στις οποίες λειτούργησε περίτρανα. Πάρτε για παράδειγμα τον πρόεδρο ενός τμήματος ο οποίος προσελήφθη από μια εταιρεία τροφίμων που ήταν ζημιογόνος προκειμένου να αλλάξει την κατεύθυνσή της. Η πρώτη ενέργειά του ήταν να κατεδαφίσει την αίθουσα συνεδριάσεων των στελεχών. Για εκείνον, η αίθουσα με το μακρύ μαρμάρينو τραπέζι,

που έμοιαζε με «το κατάστρωμα του διαστημοπλοίου Εντερπράιζ», συμβόλιζε τις τυπικές παραδοσιακές διαδικασίες που παρέλυαν την εταιρεία. Η καταστροφή της αίθουσας και η επακόλουθη μετάβαση σε ένα μικρότερο, πιο ανεπίσημο περιβάλλον έστειλαν ένα μήνυμα που κανείς δεν μπορούσε να αγνοήσει και η κουλτούρα του τμήματος άλλαξε γρήγορα έπειτα από αυτό.

Κατόπιν τούτου, το καταπιεστικό στιλ θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο με εξαιρετική προσοχή και στις ελάχιστες περιπτώσεις που είναι απολύτως απαραίτητο, όπως κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ανάκαμψης της επιχείρησης ή όταν επίκειται μια εχθρική εξαγορά. Σε αυτές τις περιπτώσεις το καταπιεστικό στιλ μπορεί να εξλείψει τις αποτυχημένες επιχειρησιακές συνήθειες και να ταρακουνήσει τους υπαλλήλους ώστε να υιοθετήσουν νέους τρόπους εργασίας. Είναι πάντα κατάλληλο σε μια πραγματικά έκτακτη ανάγκη, όπως έπειτα από σεισμό ή πυρκαγιά. Μπορεί επίσης να λειτουργήσει με «δύσκολους» εργαζομένους, με τους οποίους όλα τα άλλα στιλ ηγεσίας απέτυχαν. Αν όμως ένας ηγέτης βασίζεται αποκλειστικά σε αυτό το στιλ ηγεσίας ή συνεχίζει να το χρησιμοποιεί, μόλις παρέλθει η κατάσταση έκτακτης ανάγκης, ο μακροπρόθεσμος αντίκτυπος της αναληψίας του στο ηθικό και στα συναισθήματα των ατόμων που διοικεί θα είναι καταστροφικός.

Το οραματιστικό στιλ

Ο Tom ήταν αντιπρόεδρος μάρκετινγκ σε μια προβληματική πανεθνική αλυσίδα εστιατορίων που ειδικευόταν στην πίτσα. Προφανώς, οι κακές επιδόσεις της εταιρείας προβλημάτιζαν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, όμως δεν είχαν ιδέα τι έπρεπε να κάνουν. Κάθε Δευτέρα έκαναν συναντήσεις για την ανασκόπηση των πρόσφατων δεδομένων των πωλήσεων, πασχίζοντας να βρουν λύσεις. Για τον Tom αυτή η προσέγγιση δεν είχε νόημα. «Πάντα προσπαθήσαμε να καταλάβουμε γιατί οι πωλήσεις μας μειώθηκαν την προ-

γούμενη εβδομάδα. Ολόκληρη η εταιρεία κοιτούσε προς τα πίσω, αντί να προσπαθεί να δει τι έπρεπε να κάνει την επόμενη μέρα».

Ο Tom εντόπισε μια ευκαιρία να αλλάξει τον τρόπο σκέψης των ανθρώπων της εταιρείας σε μία εκτός έδρας συνάντηση στρατηγικής. Εκεί, η συζήτηση άρχισε με ξεπερασμένες κοινοτοπίες: Η εταιρεία έπρεπε να αυξήσει τον πλούτο των μετόχων και να βελτιώσει την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων. Ο Tom πίστευε ότι αυτές οι έννοιες δεν είχαν τη δύναμη να εμπνεύσουν έναν διευθυντή εστιατορίου να είναι καινοτόμος ή να κάνει κάτι περισσότερο από μια ικανοποιητική δουλειά.

Έτσι, ο Tom έκανε μια τολμηρή κίνηση. Στη μέση μιας συνάντησης απύθυε μια ζωηρή έκκληση στους συναδέλφους του να σκεφτούν από την πλευρά του πελάτη. Οι πελάτες θέλουν άνεση, είπε. Η εταιρεία δεν ανήκει στον κλάδο των εστιατορίων, αλλά στη διανομή πίτσας υψηλής ποιότητας και εύκολης παραλαβής. Αυτή η έννοια –και τίποτε άλλο– έπρεπε να καθοδηγεί όλα όσα έκανε η εταιρεία.

Με τον ζωηρό ενθουσιασμό και το σαφές όραμά του –τα χαρακτηριστικά του οραματιστικού στυλ– ο Tom κάλυψε ένα κενό ηγεσίας στην εταιρεία. Πράγματι, η ιδέα του έγινε ο πυρήνας της νέας εταιρικής αποστολής. Ωστόσο, αυτή η εννοιολογική τομή ήταν μόνο η αρχή. Ο Tom φρόντισε ώστε η εταιρική αποστολή να ενσωματωθεί στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας ως ο κύριος μοχλός ανάπτυξης. Διασφάλισε επίσης ότι το όραμα της εταιρείας διατυπώθηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε οι τοπικοί μάνατζερ εστιατορίων να κατανοήσουν πως έπαιζαν ρόλο-κλειδί στην επιτυχία της εταιρείας και πως ήταν ελεύθεροι να βρουν νέους τρόπους διανομής πίτσας.

Συναισθηματική νοημοσύνη: Η Βάση

Η συναισθηματική νοημοσύνη –η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης του εαυτού μας και των σχέσεών μας– αποτελείται από τέσσερις θεμελιώδεις ικανότητες: αυτογνωσία, αυτοδιαχείριση, κοινωνική επίγνωση και κοινωνικές δεξιότητες. Κάθε ικανότητα αποτελείται με τη σειρά της από συγκεκριμένα σύνολα ικανοτήτων. Παρακάτω παρατίθεται μια λίστα των ικανοτήτων και των αντίστοιχων χαρακτηριστικών τους.

Αυτογνωσία

- Συναισθηματική αυτογνωσία: η ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των συναισθημάτων σας, καθώς και η αναγνώριση της επίδρασής τους στις εργασιακές επιδόσεις, σχέσεις και άλλα παρόμοια.
- Ακριβής αυτοαξιολόγηση: μια ρεαλιστική αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των περιορισμών σας.
- Αυτοπεποίθηση: μια ισχυρή και θετική αίσθηση αυτοεκτίμησης.

Αυτοδιαχείριση

- Αυτοέλεγχος: η ικανότητα διατήρησης των ενοχλητικών συναισθημάτων και παρορμήσεων υπό έλεγχο.
- Αξιοπιστία: μια συνεπής επίδειξη ειλικρίνειας και ακεραιότητας.
- Ευσυνειδησία: η ικανότητα διαχείρισης του εαυτού σας και των ευθυνών σας.
- Προσαρμοστικότητα: ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις και υπέρβαση εμποδίων.

- Προσανατολισμός στα επιτεύγματα: η προσπάθεια εκπλήρωσης ενός εσωτερικού προτύπου αριστείας.
- Πρωτοβουλία: η ετοιμότητα για την αξιοποίηση ευκαιριών.

Κοινωνική επίγνωση

- Ενσυναίσθηση: η ικανότητα αντίληψης των συναισθημάτων των άλλων, κατανόηση της άποψής τους και ενεργό ενδιαφέρον για τους προβληματισμούς τους.
- Οργανωτική επίγνωση: η ικανότητα ανάγνωσης των ρευμάτων της ζωής ενός οργανισμού, δημιουργία δικτύων αποφάσεων και επιτυχής διαχείριση των πολιτικών.
- Προσανατολισμός εξυπηρέτησης: η ικανότητα αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Κοινωνικές δεξιότητες

- Οραματιστική ηγεσία: η ικανότητα ανάληψης ευθυνών και έμπνευσης των άλλων με ένα συναρπαστικό όραμα.
- Επιρροή: η ικανότητα χρήσης μιας σειράς πειστικών τακτικών.
- Ανάπτυξη των άλλων: η τάση ενίσχυσης των ικανοτήτων των άλλων με την ανατροφοδότηση και την καθοδήγηση.
- Επικοινωνία: η επιδεξιότητα στην ακρόαση και τη διαβίβαση σαφών, πειστικών και καλά συντονισμένων μηνυμάτων.
- Καταλύτης αλλαγών: η επιδεξιότητα στην παρουσίαση νέων ιδεών και την καθοδήγηση ανθρώπων προς μια νέα κατεύθυνση.
- Διαχείριση συγκρούσεων: η ικανότητα αποκλιμάκωσης διαφωνιών και συντονισμού αποφάσεων.

- Δημιουργία δεσμών: η επιδεξιότητα στην καλλιέργεια και τη διατήρηση ενός δικτύου σχέσεων.
- Ομαδική εργασία και συνεργασία: η ικανότητα προώθησης της συνεργασίας και δημιουργίας ομάδων.

Μία αναλυτική ματιά στην επίδραση των στιλ ηγεσίας στους παράγοντες του κλίματος

Η έρευνά μας μελέτησε πώς κάθε στιλ ηγεσίας επηρέασε τους έξι παράγοντες του κλίματος ή της ατμόσφαιρας στον χώρο εργασίας. Οι παρακάτω αριθμοί δείχνουν τη συσχέτιση μεταξύ κάθε στιλ ηγεσίας και κάθε πτυχής του κλίματος. Έτσι, για παράδειγμα, αν εξετάσουμε τον παράγοντα ευελιξίας για το κλίμα, παρατηρούμε ότι το καταπιεστικό στιλ έχει συσχέτιση $-,28$, ενώ το δημοκρατικό στιλ έχει συσχέτιση $,28$, είναι δηλαδή εξίσου ισχυρό προς την αντίθετη κατεύθυνση. Εστιάζοντας στο οραματιστικό στιλ ηγεσίας, διαπιστώνουμε ότι έχει συσχέτιση $,54$ με τις επιβραβεύσεις –πολύ θετική– και συσχέτιση $,21$ με την υπευθυνότητα –θετική, αλλά όχι τόσο ισχυρή. Με άλλα λόγια, η συσχέτιση του στιλ ηγεσίας με τις επιβραβεύσεις ήταν υπερδιπλάσια απ’ ό,τι με την ευθύνη.

Σύμφωνα με τα δεδομένα, το οραματιστικό στιλ ηγεσίας έχει τη θετικότερη επίδραση στο κλίμα, ενώ άλλα τρία στιλ –το συνεργατικό, το δημοκρατικό και το συμβουλευτικό– ακολουθούν από κοντά. Συνεπώς, η έρευνα υποδεικνύει ότι δεν πρέπει να βασιζόμαστε αποκλειστικά σε κανένα στιλ και ότι όλα έχουν τουλάχιστον βραχυχρόνια χρησιμότητα.

	Καταπιεστικό	Οραματιστικό	Συνεργατικό	Δημοκρατικό	Κατευθυντικό	Συμβουλευτικό
Ευελιξία	-,28	,32	,27	,28	-,07	,17
Υπευθυνότητα	-,37	,21	,16	,23	,04	,08
Πρότυπα	,02	,38	,31	,22	-,27	,39
Επιβραβεύσεις	-,18	,54	,48	,42	-,29	,43
Σαφήνεια	-,11	,44	,37	,35	-,28	,38
Αφοσίωση	-,13	,35	,34	,26	-,20	,27
Συνολική επίδραση στο κλίμα	-,26	,54	,46	,43	-,25	,42

Οι αλλαγές έγιναν γρήγορα. Μέσα σε μερικές εβδομάδες πολλοί τοπικοί μάνατζερ άρχισαν να εγγυώνται γρήγορους και νέους χρόνους διανομής. Ακόμα καλύτερα, άρχισαν να ενεργούν σαν επιχειρηματίες, βρίσκοντας «έξυπνες» τοποθεσίες για το άνοιγμα νέων υποκαταστημάτων: περίπτερα σε πολυσύχναστες γωνίες οδών και σε σταθμούς λεωφορείων και τρένων, ακόμα και καρτόσια σε αεροδρόμια και λόμπι ξενοδοχείων.

Η επιτυχία του Tom δεν ήταν τυχαία. Η έρευνά μας υποδεικνύει ότι από τα έξι σιλι ηγεσίας το οραματιστικό είναι το πιο αποτελεσματικό, βελτιώνοντας κάθε πτυχή του κλίματος. Σκεφτείτε τη σαφήνεια. Ο οραματιστής ηγέτης είναι ένας πρωτοπόρος, παρακινεί τους ανθρώπους δείχνοντάς τους με σαφήνεια ποιος είναι ο ρόλος της εργασίας τους στο ευρύτερο όραμα του οργανισμού. Τα άτομα που εργάζονται για αυτούς τους ηγέτες κατανοούν ότι αυτό που κάνουν έχει σημασία και για ποιον λόγο. Η οραματιστική ηγεσία μεγιστοποιεί επίσης την προσήλωση στους στόχους και στη στρατηγική του οργανισμού. Πλαισιώνοντας τα ατομικά καθήκοντα με ένα μεγαλεπήβολο όραμα, ο οραματιστής ηγέτης καθορίζει τα πρότυπα που περιστρέφονται γύρω από αυτό το όραμα. Όταν δίνει ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις –είτε θετική είτε αρνητική–, το μοναδικό

κριτήριο είναι αν αυτές οι επιδόσεις προωθούν το όραμα. Τα πρότυπα επιτυχίας είναι σαφή σε όλους, όπως και οι επιβραβεύσεις. Τέλος, σκεφτείτε την επίδραση αυτού του στιλ ηγεσίας στην ευελιξία. Ένας οραματιστής ηγέτης δηλώνει τον σκοπό, αλλά δίνει γενικά στα άτομα πολλά περιθώρια να βρουν τα δικά τους μέσα. Οι οραματιστές ηγέτες δίνουν στα άτομα την ελευθερία να καινοτομούν, να πειραματίζονται και να αναλαμβάνουν σταθμισμένους κινδύνους.

Λόγω της θετικής επίδρασής του, το οραματιστικό στιλ λειτουργεί καλά σε σχεδόν όλες τις επιχειρηματικές περιστάσεις. Είναι όμως ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν μία επιχείρηση είναι σε τέλμα. Ένας οραματιστής ηγέτης χαράζει μια νέα πορεία και «πουλάει» στους ανθρώπους του ένα καινούργιο μακροπρόθεσμο όραμα.

Το οραματιστικό στιλ, μολοντί είναι ισχυρό, δε λειτουργεί σε κάθε περίπτωση. Η προσέγγιση αποτυγχάνει, για παράδειγμα, όταν ένας ηγέτης συνεργάζεται με μια ομάδα ειδικών ή συνεργατών οι οποίοι είναι πιο έμπειροι από τον ίδιο. Μπορεί να θεωρήσουν τον ηγέτη υπερβολικό ή εκτός πραγματικότητας. Άλλος ένας περιορισμός: Αν ένας μάνατζερ που προσπαθεί να είναι οραματιστής γίνει υπερβολικά δεσποτικός, μπορεί να υπονομεύσει το πνεύμα ισότητας μιας αποτελεσματικής ομάδας. Ωστόσο, ακόμα και με τέτοιες επιφυλάξεις οι ηγέτες θα ήταν σοφοί αν χρησιμοποιούσαν το «μπα-στούνι» του οραματιστή συχνότερα. Μπορεί να μην πετύχουν την τρύπα σε μια βολή, όμως σίγουρα βοηθάει στις μακρινές μπαλιές.

Το συνεργατικό στιλ

Αν ο καταπιεστικός ηγέτης λέει «κάντε ό,τι σας πω» και ο οραματιστής ηγέτης προτείνει «ελάτε μαζί μου», τότε ο συνεργατικός ηγέτης λέει: «Οι άνθρωποι έχουν προτεραιότητα». Αυτό το στιλ ηγεσίας περιστρέφεται γύρω από τους ανθρώπους – οι υποστηρικτές του εκτιμούν τα άτομα και τα συναισθήματά τους περισσότερο από τα καθήκοντα και τους στόχους. Ο συνεργατικός ηγέτης προσπαθεί να κρατά

τους εργαζομένους ευτυχισμένους και να δημιουργεί αρμονία μεταξύ τους. Διοικεί χτίζοντας ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς και αποκομίζοντας μετά τα οφέλη μιας τέτοιας προσέγγισης, συγκεκριμένα την έντονη αφοσίωση. Αυτό το στιλ ηγεσίας έχει επίσης σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην επικοινωνία. Τα άτομα που συμπαθούν το ένα το άλλο πολύ μιλούν πολύ. Μοιράζονται ιδέες, μοιράζονται έμπνευση. Επίσης αυτό το στιλ ηγεσίας αυξάνει την ευελιξία. Μεταξύ φίλων υπάρχει εμπιστοσύνη, επιτρέποντας τη συστηματική καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων. Η ευελιξία αυξάνεται επίσης επειδή ο συνεργατικός ηγέτης, όπως ένας γονέας που προσαρμόζει τους κανόνες του νοικοκυριού για τον έφηβο που ωριμάζει, δεν επιβάλλει περιττούς περιορισμούς στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κάνουν τη δουλειά τους. Δίνει στους ανθρώπους την ελευθερία να κάνουν τη δουλειά τους όπως πιστεύουν ότι είναι πιο αποτελεσματική.

Όσο για την αίσθηση αναγνώρισης και επιβράβευσης όταν γίνεται καλά η δουλειά, ο συνεργατικός ηγέτης προσφέρει αρκετή θετική ανατροφοδότηση. Η ανατροφοδότηση αυτή έχει ιδιαίτερη δυναμική στον χώρο εργασίας επειδή είναι πολύ σπάνια: εκτός από μια ετήσια αξιολόγηση, οι περισσότεροι άνθρωποι δε λαμβάνουν συνήθως ανατροφοδότηση για τις καθημερινές προσπάθειές τους – ή λαμβάνουν μόνο αρνητική ανατροφοδότηση. Αυτό κάνει τα θετικά λόγια του συνεργατικού ηγέτη ακόμα πιο ενθαρρυντικά. Τέλος, οι συνεργατικοί ηγέτες είναι δεξιότεχνες στη δημιουργία της αίσθησης του ανήκειν. Είναι, για παράδειγμα, πιθανό να βγάλουν τους υφισταμένους τους για ένα γεύμα ή ένα ποτό, τετ a τετ, για να δουν τι κάνουν. Θα φέρουν ένα κέικ για να γιορτάσουν ένα ομαδικό επίτευγμα. Είναι από τη φύση τους δημιουργοί σχέσεων.

Ο Joe Torre, η καρδιά και η ψυχή των New York Yankees, είναι ένας κλασικός συνεργατικός ηγέτης. Κατά τη διάρκεια του Παγκόσμιου Πρωταθλήματος του 1999 ο Torre φρόντισε με επιδεξιότητα την ψυχολογία των παικτών του, καθώς υπέμειναν τη συναισθη-

ματική πίεση του τελικού αγώνα του πρωταθλήματος. Όλη τη σεζόν κατέβαλλε ιδιαίτερη προσπάθεια για να επαινεί τον Scott Brosius, ο οποίος έχασε τον πατέρα του κατά τη διάρκεια της σεζόν, ώστε να παραμείνει αφοσιωμένος ακόμα και όταν πενθούσε. Στο εορταστικό πάρτι μετά το τελικό παιχνίδι της ομάδας ο Torre αναζήτησε συγκεκριμένα τον δεξιό αμυντικό Paul O'Neill. Μολονότι έχει πληροφορηθεί τον θάνατο του πατέρα του εκείνο το πρωί, ο O'Neill επέλεξε να παίξει στο κρίσιμο παιχνίδι – και ξέσπασε σε κλάματα τη στιγμή που τελείωσε. Ο Torre αναγνώρισε σκόπιμα τον προσωπικό αγώνα του O'Neill, αποκαλώντας τον «μαχητή». Ο Torre χρησιμοποίησε επίσης έναν προβολέα κατά τη διάρκεια της γιορτής της νίκης για να φωτίσει και να επαινέσει δύο παίκτες, η επιστροφή των οποίων το επόμενο έτος απειλήθηκε από διαφωνίες στα συμβόλαιά τους. Με αυτόν τον τρόπο έστειλε ένα σαφές μήνυμα στην ομάδα και στον ιδιοκτήτη του συλλόγου ότι εκτιμούσε υπερβολικά τους παίκτες – πάρα πολύ για να τους χάσει.

Μαζί με τη φροντίδα των συναισθημάτων των ανθρώπων του ένας συνεργατικός ηγέτης μπορεί επίσης να φροντίζει με ελικρίνεια τα δικά του συναισθήματα. Τη χρονιά που ο αδελφός του Torre ήταν κοντά στον θάνατο περιμένοντας μεταμόσχευση καρδιάς, εκείνος μοιράστηκε τις ανησυχίες του με τους παίκτες του. Μίλησε επίσης ειλικρινά με την ομάδα για τη θεραπεία του καρκίνου του προστάτη.

Η γενικά θετική επίδραση του συνεργατικού στιλ το καθιστά ευνοϊκό στις περισσότερες περιπτώσεις, αλλά οι ηγέτες θα πρέπει να το χρησιμοποιούν ιδιαίτερα όταν προσπαθούν να χτίσουν αρμονία στην ομάδα, να αυξήσουν το ηθικό, να βελτιώσουν την επικοινωνία ή να αποκαταστήσουν την κλονισμένη εμπιστοσύνη. Για παράδειγμα, στην έρευνά μας προσελήφθη ένα στέλεχος για να αντικαταστήσει έναν αδιάλλακτο αρχηγό μιας ομάδας. Ο πρώην αρχηγός είχε πάρει τα εύσημα για την εργασία των υπαλλήλων του και είχε αποπειραθεί να τους βάλει σε αντιπαράθεση. Οι προσπάθειές του

τελικά απέτυχαν, αλλά η ομάδα που άφησε πίσω του παρέμεινε καχύποπτη και εξαντλημένη. Το νέο στέλεχος κατάφερε να αντιμετωπίσει την κατάσταση επιδεικνύοντας γενναιοδωρα συναισθηματική ειλικρίνεια και ξαναχίζοντας τους δεσμούς της ομάδας. Αρκετούς μήνες αργότερα η ηγεσία της είχε δημιουργήσει μια ανανεωμένη αίσθηση αφοσίωσης και ενέργειας.

Παρά τα πλεονεκτήματά του, το συνεργατικό στιλ δεν πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο του. Η αποκλειστική εστίασή του στους επαίνους μπορεί να επιτρέψει τη συνέχιση των κακών επιδόσεων. Οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αποκτήσουν την εντύπωση ότι η μετριότητα είναι ανεκτή. Και επειδή οι συνεργατικοί ηγέτες σπάνια δίνουν εποικοδομητικές συμβουλές για τρόπους βελτίωσης, οι εργαζόμενοι πρέπει να βρουν πώς να το κάνουν μόνοι τους. Όταν οι άνθρωποι χρειάζονται σαφείς οδηγίες για να αντιμετωπίσουν σύνθετες προκλήσεις, το συνεργατικό στιλ τούς αφήνει ακυβέρνητους. Πράγματι, αν βασιστούμε υπερβολικά σε αυτό το στιλ ηγεσίας, μπορεί να οδηγήσουμε μια ομάδα στην αποτυχία. Ίσως αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πολλοί συνεργατικοί ηγέτες, συμπεριλαμβανομένου του Torre, χρησιμοποιούν αυτό το στιλ ηγεσίας σε συνδυασμό με το οραματιστικό στιλ. Οι οραματιστές ηγέτες δηλώνουν ένα όραμα, θέτουν πρότυπα και πληροφορούν τα άτομα πώς η δουλειά τους προάγει τους στόχους της ομάδας. Εναλλάξτε το με την προσέγγιση φροντίδας και ενίσχυσης του συνεργατικού ηγέτη και θα έχετε ένα ισχυρό κοκτέιλ.

Τα έξι στιλ ηγεσίας με μια ματιά

Η έρευνά μας αποκάλυψε ότι οι ηγέτες χρησιμοποιούν έξι στιλ ηγεσίας, καθένα από τα οποία προέρχεται από διαφορετικές συνιστώσες της συναισθηματικής νοημοσύνης. Παραθέτουμε μια περίληψη των στιλ ηγεσίας, της προέλευσής τους, πότε λειτουργούν καλύτερα και της επίδρασής τους στο κλίμα ενός οργανισμού και συνεπώς στις επιδόσεις του.

	Καταπιεστικό	Οραματιστικό
Ο τρόπος λειτουργίας του ηγέτη	Απαιτεί άμεση συμμόρφωση	Κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα όραμα
Το στιλ ηγεσίας σε μια φράση	«Κάνε ό,τι σου λέω»	«Έλα μαζί μου»
Υποκείμενες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης	Επιδίωξη αποτελεσμάτων, πρωτοβουλία, αυτοέλεγχος	Αυτοπεποίθηση, ενσυναίσθηση, καταλύτης αλλαγών
Πότε λειτουργεί καλύτερα το στιλ ηγεσίας	Σε μια κατάσταση κρίσης, για το ξεκίνημα μιας μεταστροφής ή με δύσκολους εργαζομένους	Όταν οι αλλαγές απαιτούν νέο όραμα ή όταν απαιτείται σαφής κατεύθυνση
Συνολική επίδραση στο κλίμα	Αρνητική	Κυρίως πολύ θετική

Συnergατικό	Δημοκρατικό	Κατευθυντικό	Συμβουλευτικό
Δημιουργεί αρμονία και χτίζει συναισθηματικούς δεσμούς	Επιτυγχάνει τη συναίνεση μέσω της συμμετοχής	Θέτει υψηλά πρότυπα επιδόσεων	Αναπτύσσει τους ανθρώπους για το μέλλον
«Οι άνθρωποι έχουν προτεραιότητα»	«Ποια είναι η άποψή σου;»	«Κάνε ό,τι κάνω, τώρα»	«Δοκίμασε αυτό»
Ενσυναίσθηση, χτίσιμο σχέσεων, επικοινωνία	Συnergασία, ηγεσία ομάδας, επικοινωνία	Ευσυνειδησία, επιδίωξη αποτελεσμάτων, πρωτοβουλία	Ανάπτυξη άλλων, ενσυναίσθηση, αυτογνωσία
Για να επιδιορθώσετε τις ρήξεις σε μια ομάδα ή να κινητοποιήσετε τα άτομα σε στρεσογόνες συνθήκες	Για να κερδίσετε υποστήριξη ή συναίνεση, ή για να λάβετε πληροφορίες από πολύτιμους εργαζομένους	Για να πετύχετε γρήγορα αποτελέσματα από μια πολύ κινητοποιημένη και ικανή ομάδα	Για να βοηθήσετε έναν εργαζόμενο να βελτιώσει τις επιδόσεις του ή να αναπτύξει μακροπρόθεσμα δυνατά σημεία
Θετική	Θετική	Αρνητική	Θετική

Το δημοκρατικό στιλ

Η αδελφή Mary διηύθυνε ένα καθολικό σχολικό σύστημα σε μια μεγάλη μητροπολιτική περιοχή. Ένα από τα σχολεία –το μοναδικό ιδιωτικό σχολείο σε μια φτωχή γειτονιά– έχανε χρήματα για χρόνια και η αρχιεπισκοπή δεν είχε πλέον τους οικονομικούς πόρους

για να το κρατήσει ανοιχτό. Όταν τελικά η αδελφή Mary πήρε την εντολή να το κλείσει, δεν κλείδωσε απλώς τις πόρτες. Συγκάλεσε μια συνάντηση όλων των εκπαιδευτικών και του προσωπικού στο σχολείο και τους εξήγησε τις λεπτομέρειες της οικονομικής κρίσης – ήταν η πρώτη φορά που άτομα τα οποία εργάζονταν στο σχολείο συμπεριλαμβάνονταν στις επιχειρηματικές υποθέσεις του ιδρύματος. Ζήτησε τις ιδέες τους σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους θα κρατούσαν το σχολείο ανοιχτό και με το πώς θα διαχειρίζονταν το κλείσιμο, σε περίπτωση που συνέβαινε κάτι τέτοιο. Η αδελφή Mary αφιέρωσε πολύ χρόνο στη συνάντηση απλώς ακούγοντας.

Το ίδιο έπραξε και σε μετέπειτα συναντήσεις για τους γονείς του σχολείου και για την κοινότητα και κατά τη διάρκεια διαδοχικών συναντήσεων για τους εκπαιδευτικούς και το προσωπικό του σχολείου. Έπειτα από δύο μήνες συναντήσεων η επικρατούσα άποψη ήταν σαφής: το σχολείο θα έπρεπε να κλείσει. Καταρτίστηκε το σχέδιο μεταφοράς μαθητών σε άλλα σχολεία του καθολικού συστήματος.

Το τελικό αποτέλεσμα δεν ήταν διαφορετικό από το αν η αδελφή Mary είχε πάει και είχε κλείσει το σχολείο την ημέρα που της είχε ζητηθεί. Επιτρέποντας όμως στους παράγοντες του σχολείου να καταλήξουν σε αυτή την απόφαση συλλογικά, η αδελφή Mary δεν έγινε δέκτης καμίας από τις αντιδράσεις που θα συνόδευαν μια τέτοια κίνηση. Οι άνθρωποι θρήνησαν για την απώλεια του σχολείου, αλλά κατανόησαν ότι ήταν αναπόφευκτο. Σχεδόν κανείς δεν προέβαλε αντιρρήσεις.

Συγκρίνετέ το με τις εμπειρίες ενός ιερέα στην έρευνά μας που ηγήθηκε ενός άλλου καθολικού σχολείου. Και εκείνου του ζήτησαν να κλείσει ένα σχολείο. Και το έπραξε – με αποφασιστικότητα. Το αποτέλεσμα ήταν καταστροφικό: Οι γονείς κατέθεσαν μηνύσεις, οι δάσκαλοι και οι γονείς διαδήλωσαν και έκαναν μπλόκα, ενώ οι τοπικές εφημερίδες έγραψαν άρθρα εναντίον της απόφασής του.

Χρειάστηκε ένας χρόνος για να επιλύσει τις διαφορές προτού μπορέσει τελικά να προχωρήσει και να κλείσει το σχολείο.

Η αδελφή Mary αποτελεί πρότυπο του δημοκρατικού στιλ στην πράξη – και των πλεονεκτημάτων του. Αφιερώνοντας χρόνο για να συγκεντρώσει τις ιδέες των ατόμων και να κερδίσει τη στήριξή τους, ο ηγέτης δημιουργεί εμπιστοσύνη, σεβασμό και αφοσίωση. Αφήνοντας τους ίδιους τους εργαζομένους να έχουν λόγο σε αποφάσεις που επηρεάζουν τους στόχους τους και τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους, ο δημοκρατικός ηγέτης αυξάνει την ευελιξία και την υπευθυνότητα. Ακούγοντας τους προβληματισμούς των εργαζομένων, ο δημοκρατικός ηγέτης μαθαίνει τι πρέπει να κάνει για να διατηρήσει το ηθικό υψηλό. Τέλος, επειδή έχουν λόγο στον καθορισμό των στόχων τους και των προτύπων αξιολόγησης της επιτυχίας, οι άνθρωποι που λειτουργούν σε ένα δημοκρατικό σύστημα είναι συνήθως πολύ ρεαλιστές σχετικά με όσα μπορούν και δεν μπορούν να επιτευχθούν.

Ωστόσο, το δημοκρατικό στιλ έχει τα μειονεκτημάτα του, γι' αυτό η επίδρασή του στο κλίμα δεν είναι τόσο υψηλή όσο για μερικά από τα υπόλοιπα στιλ ηγεσίας. Μία από τις πιο εξοργιστικές συνέπειές του μπορεί να είναι οι ατελείωτες συναντήσεις όπου οι ιδέες εξετάζονται ενδελεχώς, η συναίνεση παραμένει ένας ανεκπλήρωτος στόχος και το μόνο ορατό αποτέλεσμα είναι ο προγραμματισμός περισσότερων συναντήσεων. Ορισμένοι δημοκρατικοί ηγέτες χρησιμοποιούν αυτό το στιλ ηγεσίας για να αναβάλουν τη λήψη καίριων αποφάσεων, ελπίζοντας ότι η ανάλυση αρκετών ζητημάτων θα οδηγήσει τελικά σε μια λαμπρή ιδέα. Στην πράξη, οι άνθρωποί τους καταλήγουν να αισθάνονται μπερδεμένοι και ακυβέρνητοι. Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί ακόμα και να κλιμακώσει συγκρούσεις συμφερόντων.

Πότε λειτουργεί καλύτερα αυτό το στιλ ηγεσίας; Αυτή η προσέγγιση είναι ιδανική όταν ένας ηγέτης δεν είναι βέβαιος σχετικά με

το ποια είναι η καλύτερη κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει και χρειάζεται ιδέες και καθοδήγηση από ικανούς εργαζομένους. Ακόμα κι αν ο ηγέτης έχει ένα ισχυρό όραμα, το δημοκρατικό στιλ λειτουργεί καλά για την παραγωγή νέων ιδεών για την υλοποίηση αυτού του οράματος.

Το δημοκρατικό στιλ, φυσικά, είναι μία λιγότερο λογική λύση όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοί ή αρκετά ενημερωμένοι ώστε να προσφέρουν σωστές συμβουλές. Και είναι σχεδόν αυτονόητο ότι η επίτευξη συναίνεσης είναι παραπλανητική σε περιόδους κρίσης. Πάρτε για παράδειγμα τον διευθύνοντα σύμβουλο μιας εταιρείας υπολογιστών που απειλήθηκε σοβαρά από αλλαγές στην αγορά. Αναζητούσε πάντα συναίνεση για τις ενέργειες που θα έκανε. Ενώ οι ανταγωνιστές έκλεβαν πελάτες και οι ανάγκες των πελατών άλλαζαν, εκείνος συνέχισε να διορίζει επιτροπές για να εξετάσουν την κατάσταση. Όταν η αγορά έκανε μια ξαφνική στροφή εξαιτίας μιας νέας τεχνολογίας, ο διευθύνων σύμβουλος καθηλώθηκε. Το διοικητικό συμβούλιο τον αντικατέστησε προτού μπορέσει να ορίσει άλλη μια ομάδα εργασίας για να εξετάσει την κατάσταση. Ο νέος διευθύνων σύμβουλος, αν και περιστασιακά δημοκρατικός και συνεργατικός, βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στο οραματιστικό στιλ, ειδικά τους πρώτους μήνες της θητείας του.

Το κατευθυντικό στιλ

Όπως και το καταπιεστικό στιλ, το κατευθυντικό στιλ έχει τη θέση του στο ρεπερτόριο ενός ηγέτη, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιείται με φειδώ. Δεν ήταν αυτό που περιμέναμε να ανακαλύψουμε. Εξάλλου, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κατευθυντικού στιλ φαίνονται αξιοθαύμαστα. Ο ηγέτης θέτει εξαιρετικά υψηλά πρότυπα επιδόσεων που υποδεικνύει και ο ίδιος. Επιμένει να κάνει τα πράγματα καλύτερα και ταχύτερα και ζητάει το ίδιο από όλα τα άτομα του περίγυρού του. Εντοπίζει γρήγορα τα άτομα με χαμηλές επιδόσεις

και απαιτεί περισσότερα από αυτά. Αν δεν αντεπεξέλθουν στην περίπτωση, τα αντικαθιστά με άτομα που μπορούν. Θα πίστευε κανείς ότι μια τέτοια προσέγγιση θα βελτίωνε τα αποτελέσματα, όμως δεν είναι έτσι.

Στην πραγματικότητα, το κατευθυντικό στιλ καταστρέφει το κλίμα. Πολλοί εργαζόμενοι αισθάνονται ότι κατακλύζονται από τις απαιτήσεις του κατευθυντικού ηγέτη για αριστεία και πέφτει το ηθικό τους. Οι οδηγίες για την εργασία μπορεί να είναι σαφείς στο μυαλό του ηγέτη, αλλά δεν τις δηλώνει ξεκάθαρα. Περιμένει από τους ανθρώπους να ξέρουν τι να κάνουν ή μπορεί ακόμα και να σκέφτεται: «Αν πρέπει να σου πω, είσαι το λάθος άτομο για τη δουλειά». Η δουλειά δεν είναι πλέον να κάνει ο εργαζόμενος ό,τι καλύτερο μπορεί ακολουθώντας μια σαφή πορεία, αλλά να μαντεύει τι θέλει ο ηγέτης. Ταυτόχρονα, οι άνθρωποι συχνά αισθάνονται ότι ο κατευθυντικός ηγέτης δεν τους εμπιστεύεται να εργαστούν με τον δικό τους τρόπο ή να πάρουν πρωτοβουλία. Η ευελιξία και η υπευθυνότητα εξανεμίζονται. Η εργασία εστιάζει στα καθήκοντα και στη ρουτίνα που γίνεται ανιαρή.

Όσον αφορά τις επιβραβεύσεις, ο κατευθυντικός ηγέτης είτε δίνει ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις των εργαζομένων είτε σπεύδει να πάρει τα νίια όταν πιστεύει ότι υστερούν. Κι αν ο ηγέτης αποχωρήσει, οι άνθρωποι νιώθουν ότι δεν έχουν καθοδήγηση – είναι συνηθισμένοι να θέτει τους κανόνες «ο ειδικός». Τέλος, η αφοσίωση μειώνεται υπό το καθεστώς ενός κατευθυντικού ηγέτη επειδή οι άνθρωποι δεν έχουν ιδέα ποια είναι η θέση των προσωπικών τους προσπαθειών στη γενική εικόνα.

Ένα παράδειγμα του κατευθυντικού στιλ είναι η περίπτωση του Sam, ενός βιοχημικού στο Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης μιας μεγάλης φαρμακευτικής εταιρείας. Η εξαιρετική τεχνική εξειδίκευση του Sam τον έκανε να ξεχωρίσει από νωρίς: ήταν το άτομο στο οποίο απευθύνονταν όλοι όταν χρειαζόνταν βοήθεια. Σύντομα έγινε

επικεφαλής μιας ομάδας που ανέπτυξε ένα νέο προϊόν. Οι υπόλοιποι επιστήμονες της ομάδας ήταν εξίσου ικανοί και αυτόνομοι με τον Sam. Η δουλειά του ως επικεφαλής ομάδας ήταν να αποτελέσει πρότυπο του πώς να διεκπεραιώνει κάποιος επιστημονικές εργασίες πρώτης ποιότητας υπό τεράστια πίεση προθεσμιών, συνδράμοντας όποτε χρειαζόταν. Η ομάδα του ολοκλήρωσε το έργο της σε χρόνο ρεκόρ.

Αλλά μετά ήρθε μια νέα ανάθεση: Ο Sam τέθηκε επικεφαλής της E&A για ολόκληρο το τμήμα του. Καθώς οι εργασίες του διευρύνθηκαν και έπρεπε να διατυπώσει ένα όραμα, να συντονίζει έργα, να αναθέτει ευθύνες και να βοηθάει στην ανάπτυξη άλλων, ο Sam άρχισε να κάνει λάθη. Χωρίς να πιστεύει ότι οι υφιστάμενοί του ήταν τόσο ικανοί όσο εκείνος, άρχισε τη μικροδιαχείριση, επέμενε σε λεπτομέρειες και έπαιρνε καθήκοντα από τους άλλους, όταν οι επιδόσεις τους έπεφταν. Αντί να δείξει εμπιστοσύνη ότι θα βελτιωθούν με καθοδήγηση και ανάπτυξη, ο Sam άρχισε να εργάζεται νύχτες και Σαββατοκύριακα αφού πήρε τα ντάνια του επικεφαλής μιας πολύπαθης ερευνητικής ομάδας. Τέλος, ο προϊστάμενός του πρότεινε, προς ανακούφισή του, να επιστρέψει στην παλιά του δουλειά ως επικεφαλής της ομάδας ανάπτυξης προϊόντων.

Μολονότι ο Sam ήταν έτοιμος να καταρρεύσει, το κατευθυντικό στιλ δεν είναι πάντα καταστροφικό. Η προσέγγιση λειτουργεί καλά όταν όλοι οι εργαζόμενοι είναι αυτόνομοι, πολύ ικανοί και χρειάζονται ελάχιστη καθοδήγηση ή συντονισμό – για παράδειγμα, μπορεί να λειτουργήσει για πολύ επιδέξιους ηγέτες και αυτόνομους επαγγελματίες όπως ομάδες E&A ή ομάδες νομικών συμβούλων. Και αν η ομάδα είναι ταλαντούχα, η κατευθυντική ηγεσία κάνει ακριβώς αυτό: ολοκληρώνει την εργασία εγκαίρως ή ακόμα και πριν από το χρονοδιάγραμμα. Ωστόσο, όπως κάθε στιλ ηγεσίας, η κατευθυντική ηγεσία δεν πρέπει ποτέ να χρησιμοποιείται μόνη της.

HBR'S 10 MUST READS

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει μεγάλες προκλήσεις ακόμα και για έμπειρους μάνατζερ. Να πώς μπορούν να αντιμετωπιστούν.

Ακόμα και αν δεν έχετε διαβάσει τίποτα για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διαβάστε αυτά τα 10 άρθρα, μια επιτομή των σημαντικότερων ιδεών και των αποτελεσματικότερων πρακτικών επί του θέματος, που επιλέχθηκαν με προσοχή μέσα από τις σελίδες του περιοδικού *Harvard Business Review*. Το βιβλίο αυτό θα σας εμπνεύσει:

- να προσαρμόσετε το στυλ ηγεσίας σας στο ανθρώπινο δυναμικό·
- να κινητοποιήσετε την ομάδα σας προς ένα όραμα·
- να υποστηρίξετε άπειρους μάνατζερ·
- να χτίσετε σχέσεις εμπιστοσύνης διευκολύνοντας την ανατροφοδότηση·
- να διδάξετε έξυπνους ανθρώπους πώς να μαθαίνουν από την αποτυχία·
- να δημιουργήσετε ομάδες υψηλής αποδοτικότητας·
- να διαχειριστείτε το αφεντικό 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: 24569