

ΘΟΔΩΡΗΣ ΣΠΗΛΙΩΤΗΣ | ΒΑΓΓΕΛΗΣ ΠΑΠΑΔΗΜΑΣ

ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΟ

GROW

ΙΣΤΟΡΙΕΣ MANAGEMENT & ΗΓΕΣΙΑΣ

60 άνθρωποι σε σημαντικές θέσεις ευθύνης
μιλούν για πρώτη φορά μέσα από τις προσωπικές τους εμπειρίες

Εκδόσεις Διόπτρα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ.....	11
Σεπτόν Μήνυμα τής Α. Θ. Παναγιώτητος τοῦ Οἰκουμενικοῦ Πατριάρχου κ.κ. Βαρθολομαίου.....	14
Βαγγέλνσ Παπαδήμας Επιχειρησιακός Διευθυντής WHSmith Greece-Miller Group.....	17
Θοδωρήσ Σηπλιώτησ Επινότησ Αθωνικού Management, Επιστημονικός συνεργάτησ Ινστιτούτου Διαρκούς Επιμόρφωσπσ ΓΕΕΘΑ, Συγγραφέασ	56
ΑΝΘΡΩΠΟΙ.....	77
Σεβασμιώτατοσ Μητροπολίτησ Μεσσηνίασ κ. Χρυσόστομοσ Καθηγητήσ Πανεπιστημίου Αθηνών	79
George Anthony Frendo O.P. Καθολικός Αρχιεπίσκοποσ Τιράνων-Δυρραχίου Αλβανίασ, Πρόεδροσ τησ Συνδιάσκεψησ Επισκόπων Αλβανίασ.....	83
Πατήρ Αντώνιοσ Παπανικολάου Ιδρυτήσ τησ Κιβωτού τησ Κόσμου.....	92
Ελευθέριοσ Γείτονασ Πρόεδροσ και Διευθύνων Σύμβουλοσ των Εκπαιδευτηρίων Γείτονασ και Πρόεδροσ του Σωματείου «Π.Α.Ι. Δ.Ε.Ι.Α ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ».....	96
Κώστασ Αξαρλόγλου Πρύτανησ ALBA Graduate Business School, The American College of Greece	103
Δημήτηρσ Παπανικητόπουλοσ President Linkage Greece & Cyprus - Σωτήρησ Κυριακού Επιχειρηματίασ, Συγγραφέασ.....	110
Κώστασ Γιαννόπουλοσ Πρόεδροσ ΔΣ «Το Χαμόγελο του Παιδιού».....	118
Γιάννησ Παπαστρατηγάκησ Εμπορικός Διευθυντήσ Η Ναυτεμπορική.....	126
ΕΞΕΛΙΞΗ.....	135
Marielle Thomas Γενική Διευθύντρια Ανατολικήσ Μεσογειού (Ελλάδασ-Κύπρου-Ισραήλ) «Stanley Black & Decker»	137
Ιωάννησ Γριβέασ Διευθυντήσ τησ Νεφρολογικήσ Κλινικήσ στο 417 Ν.Ι. Μ. Τ. Σ.....	143
Αγγελίνα Μιχαηλίδου Γενική Διευθύντρια & Partner RESPONSE, μέλοσ ΔΣ ΕΕΔΕ, ΕΙΕΠ, Μέντορασ επιχειρηματικότητασ, Business & Gender coach.....	150
Ιωσήφ Μπούρλασ TMS Business Training Managing Partner, - Senior Sales Coach & Trainer	159
Στέλιοσ Ηλιάκησ Γενικός Διευθυντήσ τησ εταιρείασ Slead και υπ. Διδάκτορασ του Τμήματοσ Διοικητικήσ Επιστήμησ και Τεχνολογίασ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών	167

Λεωνίδας Α. Σκερλετόπουλος | Founder the Mindspark® Member of the Board
of the International Social Marketing Association 174

ΗΓΕΣΙΑ..... 183

Στάθης Λοΐζος | Αντιπρόεδρος ΔΣ της ION AE 185

Ρεβέκκα Πιτσιάκα | CEO People for Business..... 192

Πόπη Σκαγιά | Διευθύνουσα Σύμβουλος & Marketing Director της SKAG 199

Μαρίκα Λάμπρου | Αντιπρόεδρος Ένωσης Ανώτατων Στελεχών Επιχειρήσεων (ΕΑΣΕ) 205

Ιωάννης Μποζοβίτης | Sales & HR Director Praktiker Hellas 213

Μιχάλης Μπούσσιας | Εκδότης και Διευθύνων Σύμβουλος Boussias Communications 220

Βασίλης Αντωνάς | Γενικός Διευθυντής IMPACT, Ψυχοθεραπευτής,
Executive Coach, Σύμβουλος Οργανωτικής Ανάπτυξης 226

Peter Newbould | Commercial Director of WHSmith's International Business 234

Νικόλας Γαλανόπουλος | Managing Director Nobacco 242

Μιχάλης Τάτσος | Εμπορικός Διευθυντής της Εθνικής Ασφαλιστικής 250

Νικόλαος Σμυρνάκης | Συγγραφέας, Διευθύνων σύμβουλος Island of Man..... 256

Μαρία Γεωργαλά | MSc Communication & Information Advisor/ GCDF
Corporate HRM Trainer / Career storyteller..... 263

Δήμητρα Ζερβάκη | EMBA, PMP, TTT, Business Coach, Programme Manager,
Εκπαιδύτρια Ενηλίκων, Γεωπόνος 269

MANATZMENT 277

Γιώργος Ι. Στάθης | Πρόεδρος της Ελληνικής Εταιρείας
Management Υπηρεσιών Υγείας (ΕΕΜΥΥ)..... 279

Ηλίας Κυριακάκης | CIO και Μέλος ΔΣ της GRECOTEL 286

Γεωργία Οικονομοπούλου | PhD(c), MSc, European Association
of Hospital Managers Board Member 294

Πάνος Μινογιάννης | Γενικός Διευθυντής του Οντασείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου 299

Μάλκολμ Μίλερ | Πρόεδρος ΔΣ του Ομίλου Miller 307

Νικόλαος Ιωαννίδης | Chief Operations Officer AVIS 315

Μανώλης Σερφιώτης | Εμπορικός Διευθυντής MBB
(Ελλάδα, Κύπρος, Μάλτα) ARLA FOODS ΕΛΛΑΣ 322

Μάνθος Μαυρομάτης | Διευθυντής Πωλήσεων της ΜΕΓΑ 328

Ο ΔΙΚΟΣ ΜΟΥ ΤΡΟΠΟΣ 333

Νάνσυ Παπαλεξανδρή Ομότιμη Καθηγήτρια Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών	335
Βασίλης Μωτσιόδης Εκπαιδευτής στελεχών, Ιδρυτής Role Model Consulting	343
Αχιλλέας Δωροθέου Executive General Director της Costa Navarino	350
Γιάννης Φαλδαμής Εκδότης των Εκδόσεων Κλειδάριθμος	360
Έλενα Γκίκα-Πετρουλάκη HR Director της Costa Navarino, Συγγραφέας των Εκδόσεων Ψυχογίος	365
Ευάγγελος Χαμπηλομάτης Ιδρυτής epixeiro.gr	372
Θανάσης Παπαδημητρίου Διευθύνων Σύμβουλος της EY ZHN Greece	379
Θωμάς Νάκας Πρόεδρος Ομίλου ΝΑΚΑΣ	385
Ξένια Κούρτογλου Ιδρύτρια Focus Bari, Συνιδρύτρια e-satisfaction & I for U Greek Mentoring Network, Business Coach & Mentor, Συγγραφέας	394
Πέτρος Λαζαρίδης Διευθυντής Πωλήσεων των Εκδόσεων Πατάκη	402
Αναστάσιος Σιδέρης Regional Sales Manager της BIC Violex	407
Ταξίαρχος Claude Gaffiero Πρώην Γενικός Διοικητής των Ενόπλων Δυνάμεων της Μάλτας	415
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	423
Βασίλης Παπαδόκης Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης και Διευθυντής του μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη (executive MBA) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών	425
Γρηγόριος Δούνης Συμβούλιο Εμπειρογνομόνων ΤΑΙΠΕΔ & πρώην Πρόεδρος και Διευθύνων σύμβουλος ΕΤΑΔ	435
Μαρίνα Παπαγεωργίου Τομεάρχης του Γραφείου Τύπου του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών	443
Νικόλαος Ι. Πέντσας Υποδιευθυντής Διεύθυνσης Πυροβολικού ΓΕΣ, Υπ. Διδάκτορας στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών Πανεπιστημίου Πελοποννήσου	451
Οδυσσεάς Κόλλιας Οικονομολόγος, Συγγραφέας, Σύμβουλος Επιχειρήσεων, Εκπαιδευτής στη Διά Βίου Μάθηση	460
Ανδρέας Συμεών Κωνσταντινίδης Senior Consultant GTC	468
Δημήτρης Συνοδινός Διευθυντής Πωλήσεων Konva S.A.	476
Νίκος Βαρβαδούκας Chief Omnichannel Officer Cosmos Sport	484
Σημείωμα από τον Καθηγητή Αριστείδη Γιαπαλή Διδάκτωρ Σορβόνης, επίτιμος Δρ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, επίτιμος Διδάκτωρ ΣΣΕ, Γενικός Επιστημονικός Διευθυντής Ινστιτούτου Διαρκούς Επιμόρφωσης του ΓΕΕΘΑ	491

ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ

Ζούμε μια πρωτόγνωρη περίοδο, που χρειάζεται να προσαρμοστούμε στις νέες συνθήκες. Για τους περισσότερους από εμάς έχει αλλάξει εξ ολοκλήρου το καθημερινό πρόγραμμά μας. Καλούμαστε να δημιουργήσουμε νέες συνήθειες και κουλτούρα, αξιοποιώντας τον χρόνο μας δημιουργικά.

Δεν είναι τόσο απλό και εύκολο. Όπως αναφέρεται και στη Θεωρία της Διαχείρισης Αλλαγών, η πρώτη αντίδραση σε οποιαδήποτε αλλαγή είναι αρνητική, όταν χρειαστεί να βγούμε από τη ζώνη άνεσής μας. Πόσο μάλλον όταν η αλλαγή δεν είναι ηθελημένη αλλά επιβεβλημένη.

Μας πήρε περίπου κάποιες εβδομάδες να «συνηθίσουμε» αυτόν τον τρόπο ζωής. Και τώρα τι κάνουμε;

Η απάντηση είναι μονόδρομος: Προσαρμοζόμαστε στα νέα δεδομένα, διότι η ζωή μας άλλαξε και θα συνεχίσει να αλλάζει.

Για αυτόν τον λόγο χρειάζεται να χρησιμοποιήσουμε την ανθρώπινη προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Πώς θα το πετύχουμε αυτό; **Επαναπροσδιορίζουμε την Αποστολή και τον Σκοπό της Ζωής μας.**

Η επόμενη ημέρα δεν θα είναι ίδια. Οι συνθήκες εργασίας θα αλλάξουν.

Υπάρχουν δύο τρόποι να το αντιμετωπίσουμε, να

μοιρολογούμε ή να αρπάξουμε την ευκαιρία που δημιουργεί αυτή η κρίση.

Είναι μια νέα πραγματικότητα στην οποία χρειάζεται να προσαρμοστούμε. Όποιος προσαρμοστεί γρηγορότερα θα είναι κερδισμένος, καθώς θα τοποθετηθεί γρηγορότερα στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται καθημερινά.

Κάποιοι από εμάς χάσαμε τον βηματισμό μας. Θα τον βρούμε και πάλι. Ο άνθρωπος είναι από τη φύση του προσαρμοστικός. Χρειάζεται εγρήγορση για τα νέα δεδομένα και το πιο σημαντικό κατά τη γνώμη μας είναι να βρούμε νέα **αποστολή** (mission) και **σκοπό** (εάν τα έχουμε χάσει) στη ζωή μας.

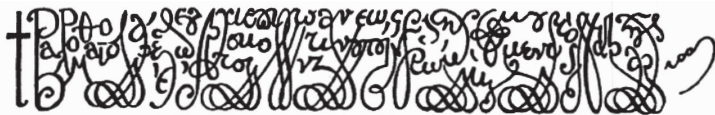
Με αυτόν τον τρόπο θα δημιουργήσουμε μια νέα πραγματικότητα. Μπορούμε και από το σπίτι μας να λάβουμε προσωπικές πρωτοβουλίες, έτσι ώστε η δημιουργικότητα και η αποτελεσματικότητα να γίνουν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μας.

Αποδεικνύεται ότι δεν είναι όλα σταθερές στη ζωή, αλλά αναζήτηση.

**Μέσα από αυτό το κείμενο επίσης θα θέλαμε να
ευχαριστήσουμε θερμά όλους τους συγγραφείς
και συμμετέχοντες που αφιλοκερδώς αυτούς
τους χαλεπούς καιρούς και με γνώμονα τον
φιλανθρωπικό χαρακτήρα του βιβλίου συνέβαλαν
με τη γραφή τους στη δημιουργία του.
Εις το επανιδείν.**

Θοδωρής Σπηλιώτης – Βαγγέλης Παπαδήμας
Μάιος 2020

Σεπτόν Μήνυμα τῆς Α. Θ. Παναγιότητος τοῦ Οἰκουμενικοῦ Πατριάρχου κ.κ. Βαρθολομαίου.



Τοῖς Ἱερατάτοις, Ἐντιμοτάτοις καί Ἐλλογιματάτοις συγγραφεῦσι
καί τοῖς ἐντευξομένοις εἰς τήν μετά χεῖρας ἔκδοσιν, χάριν καί εἰρήνην
παρά Θεοῦ.

Χριστός ἀνέστη!

Ἀσμένως ἀποστέλλομεν τόν παρόντα Πατριαρχικόν χαιρετι-
σμόν, διά νά συμπεριληφθῆ εἰς τόν συλλογικόν τόμον «Growth. 60
ἱστορίες Management καί Ἱγείας», εὐχόμενοι δικαίωσιν τῶν προσδο-
κιῶν τῶν κοπιασάντων καί εὐρείαν ἀποδοχὴν καί καλλικαρπίαν τῶν
ἐν αὐτῷ ἐπικαιρῶς διατυπωθεισῶν ἰδεῶν καί προτάσεων.

Τήν ἐπιτυχή ἔκβασιν τοῦ ὄλου ἐγχειρήματος ἐγγυᾶται ἡ
συμμετοχή εἰς τήν παρούσαν συλλογικήν προσπάθειαν διακεκριμένων
ἐκπροσώπων τῆς κοινωνίας, Ἱεραρχῶν, ἀξιοματικῶν τῶν Ἐνόπλων
Δυνάμεων, ἐπιχειρηματιῶν καί ἀνωτέρων στελεχῶν ἐπιχειρήσεων,
καθηγητῶν πανεπιστημίου, ἐρευνητῶν καί τεχνοκρατῶν. Βέβαιον εἶναι
ὅτι ἡ παρούσα ἔκδοσις θά τύχη εὐμενοῦς ὑποδοχῆς ὑπό τῶν ἐκπρο-
σώπων τῆς ἐπιχειρηματικῆς ζωῆς, τῶν διανοουμένων, ἀλλά καί τῆς
φερέλιπτος νέας γενεᾶς, ὅτι θά συμβάλῃ εἰς τήν αὐξησιν τοῦ ἐνδια-
φέροντος διά τήν θετικήν λειτουργίαν καί τήν ἀξίαν τῆς ὁργανώσεως
καί τῆς διοικήσεως, εἰς τήν ἀνάπτυξιν ἡγετικῶν καί διοικητικῶν δεξιο-
τήτων, καθῶς καί εἰς τήν τόνωσιν ὑγιοῦς ἐπιχειρηματικότητος.

Ἐμφανέστατα, εἰς τήν κοινωνικήν ζωὴν δέν κυριαρχοῦν δυϊστι-
καί διασπάσεις καί στεγανά, ἀλλά ὑπάρχει ἀλληλοπεριχώρησις καί
διαρκῆς ἀλληλοεμπλουτισμός. Ἡ κλεῖς τῆς καλῆς λειτουργίας ὄλων
τῶν ἐκφάνσεων τῆς κοινωνικῆς ζωῆς εἶναι ἡ ἔμπνευσις, ὁ δυναμισμός,
ἡ δέσμευσις, ἡ ἐμπιστοσύνη εἰς τήν ἐλευθερίαν καί τήν ὑπευθυνότητα
τοῦ ἀνθρώπου καί ἡ πίστις εἰς τήν πρόνοιαν τοῦ Θεοῦ. Ἰσχύει ἀπολύ-
τως, ὅτι κεντρικός στόχος τῆς ἀνθρωπίνης ζωῆς δέν εἶναι νά ἀπο-
κτώμεν ὅτι ἐπιθυμοῦμεν, ἀλλά πρωτίστως νά ἐπιλέγωμεν ἀγαθοῦς
σκοποῦς.

Ὀλιστικήν θεώρησιν τῆς ζωῆς ἐκπροσωπεῖ καί προβάλλει ἡ
Ἐκκλησία τοῦ Χριστοῦ, κατά τήν ὁποίαν ἡ οἰκονομία ὀφείλει «νά ἐριδη-
ταί ἐπὶ ἠθικῶν ἀρχῶν», νά συνδυάζῃ «τὴν ἀποτελεσματικότητα μετὰ
δικαιοσύνης καί κοινωνικῆς ἀλληλεγγύης», ὥστε νά διακονῆται
ἐμπράκτως δι' αὐτῆς ὁ ἀνθρώπος καί αἱ ζωτικά του ἀνάγκαι. Ὡς
σοφῶς καί σαφῶς ἀπεφάνθη καί ἐπ' αὐτοῦ τοῦ σημείου ἡ Ἁγία καί
Μεγάλη Σύνοδος τῆς Ὁρθοδόξου Ἐκκλησίας (Κρήτη, 2016), ἡ πρόοδος
τῆς ἀνθρωπότητος δέν εἶναι δυνατόν νά συνδέηται ἀποκλειστικῶς με

τήν ἀνοδὸν τοῦ βιοτικῆς ἐπιπέδου ἢ τὴν οἰκονομικὴν ἀνάπτυξιν «εἰς βᾶρος τῶν πνευματικῶν ἀξιών» (Ἐγκύκλιος, παρ. 15).

Κατακλείοντες, συγχαίρομεν πᾶσι τοῖς συμβαλοῦσιν εἰς τὴν παροῦσαν ἔκδοσιν, ἐπαινοῦμεν τὴν πρόθεσιν ὅπως μέγα μέρος τῶν ἐσόδων ἐκ τῶν πωλήσεων τοῦ βιβλίου διατεθῆ διὰ φιλανθρωπικούς σκοπούς, καὶ δεόμεθα τοῦ Κυρίου τῆς δόξης, ὅπως χαρίζηται ὑμῖν καὶ τοῖς ἀναγνώσταις τοῦ λίαν ἐνδιαφέροντος τούτου συλλογικοῦ ἔργου ὑγιάν κατ' ἄμφω καὶ πᾶσαν εὐλογίαν.

Ἰ.βκ' Μαΐου α'
Γραμματεὶς ἀγαθῆς ἐν χειρὶ ἀδελφῆς
Φ. Σαβῆτιο καὶ διάδοσος τοῦ βιβλίου εὐχέμεται f.

Βαγγέλης Παπαδήμας

Επιχειρησιακός Διευθυντής WHSmith Greece-Miller Group

Η Μετάβαση προς την Ανθρώποκαινο Εποχή

Αναμνήσεις και εμπειρίες.

Μόνο αυτό θα μείνει πίσω. Μόνο αυτό θα μείνει στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργαστήκαμε, στις ομάδες όπου συμμετείχαμε, σε όσους συναναστραφήκαμε.

Ας αναλογιστούμε τι θυμόμαστε όλοι μας μέχρι τώρα στην πορεία μας.

Ανθρώπους. Μόνο ανθρώπους.

Και ναι, θυμόμαστε καλές στιγμές με ανθρώπους, αλλά μας έχουν στιγματίσει οι κακές. Οι αρνητικές στιγμές μάς εντυπώνονται πιο έντονα αν το καλοσκεφτούμε.

Η θεωρία δεν είναι αρκετή.

Από την άλλη, η εμπειρία μέσω πράξεων μόνο ίσως πάλι δεν είναι αρκετή.

Εδώ μέσα θα βρεις απόψεις. Απόψεις και εμπειρίες.

Εμπειρίες από ανθρώπους Αγούς σε θέσεις ευθύνης που, είτε με τη θεωρία είτε με την πράξη είτε και με τα δύο, επέλεξαν να τις μοιραστούν. Να τις μοιραστούν ευελπιστώντας ότι κάποιος ίσως πάρει κάτι από αυτή την εμπειρία ή θα βοηθηθεί ώστε να κάνει καλύτερα αυτό που έχει επιλέξει.

Να τις μοιραστούν για να αφήσουν κάτι. Να αφήσουν αναμνήσεις και εμπειρίες.

Μπορεί διαβάζοντας να κερδίσεις κάτι, πολύ ή λίγο. Μπορεί να μην κερδίσεις τίποτα. Σίγουρα όμως δεν έχεις να χάσεις.

Σωστός ή λάθος τρόπος δεν υπάρχει.

Υπάρχουν απόψεις. Και όλοι εμείς οι συμμετέχοντες, επιδιώκοντας να αφήσουμε κάτι σε όποιον τις διαβάσει, προσπαθήσαμε να συγκεντρώσαμε τις απόψεις μας μέσα από διάφορες προσωπικές εμπειρίες και βιώματα, μέσα από διάφορων τύπων ομάδες με τις οποίες έχουμε συνεργαστεί και αλληλεπιδράσει.

Πρέπει να καταλάβουμε ότι έχουμε να κάνουμε με ανθρώπους.

Επίλεξε τελικώς γιατί θέλεις να θυμούνται εσένα, αγαπητέ αναγνώστη.

Άμποτε να δώσεις και εσύ μια εμπειρία και μια καλή θύμηση στους ανθρώπους γύρω σου.

Όλα πρέπει να διαμορφωθούν με μια σειρά.

Ο χρόνος επιταχύνεται για κάποιον που ανεβαίνει ένα σκαλί και επιβραδύνεται για κάποιον που τρέχει με ένα ποδήλατο, αποδεδειγμένα (θεωρία της σχετικότητας).

Οπότε μην απλώς τρέχεις, απλώς ανέβα σωστά και γοργά.

Και εάν τελικά δεν μπορείς να κρατηθείς, βιάζεσαι και θέλεις να τρέξεις, τουλάχιστον μάθε πρώτα να περπατάς.

Αρμόζει πρώτα να εκπαιδευτούμε οι ίδιοι –και να εκπαιδευόμαστε συνεχώς– εάν θέλουμε να εκπαιδεύουμε άλλους ανθρώπους. Σημαντικό στοιχείο για τον ρόλο μας είναι η ιδιαίτερη ανάπτυξη ορισμένων δηλωτικών δεξιοτήτων, κάποιων *soft skills*.

Και φυσικά να πιστεύουμε στους ανθρώπους.

Είναι απαραίτητο να υπηρετούμε τους ανθρώπους. Για να ηγούμαστε μιας ομάδας, πρέπει πρώτα να την υπηρετούμε. Είναι απαραίτητο να έχουμε σκοπό και όραμα και αυτόν τον σκοπό να τον μεταδίδουμε.

Για να ξεκινήσουν βέβαια όλα, αρμόζει **να γνωρίζουμε τι είναι η Περίσκεψη**.

Να τη γνωρίσουμε και να πράττουμε ανάλογα.

Η *Περίσκεψη* έχει να κάνει με το πόσο συνετοί είμαστε στις διαπροσωπικές σχέσεις μας και στον τρόπο ζωής μας. Πρέπει να αναλογιζόμαστε πως είναι χρήσιμο να εμπνέουμε σοβαρότητα, πιστεύοντας σε αυτή, εκπροσωπώντας και ακολουθώντας την ως τρόπο ζωής, ως φιλοσοφία, ώστε να βαίνομε προς τα εμπρός.

Να σκεφτόμαστε προτού πράττουμε, διότι εάν πάρουμε απόφαση χωρίς σκέψη, η απόφαση αυτή πιθανόν να αποβεί καταστροφική. Οι δεξιότητες ή οι ικανότητες που καλλιεργούμε με τη συμμετοχή της *Περίσκεψης* συνήθως μας οδηγούν σε αίσιο αποτέλεσμα.

Και ναι, να είμαστε ευθείς, να είμαστε ειλικρινείς όταν μιλάμε σε ανθρώπους γύρω μας – όμως η ειλικρίνεια με περίσκεψη είναι ο πιο συνετός τρόπος. Είναι πάντα πιο «σοφό» η αλήθεια να λέγεται προσεκτικά, με σεβασμό και ευαισθησία.

Πρόκειται για τη γρήγορη επεξεργασία της σκέψης. Εξάλλου, εάν παρατηρήσουμε, κάποιες φορές οι δεύτερες σκέψεις μας είναι πιο στοχευμένες από τις πρώτες.

Και ναι, υπάρχει τρόπος να θυμόμαστε συνεχώς το παραπάνω.

Εάν σκεπτόμεθα πάντα το αντώνυμό του: Μην είμαστε απερίσκεπτοι.

Να μάθουμε να φερόμαστε

Παράδοξο το ότι κάποιες φορές ο χρόνος που διαβαίνουμε με τους ανθρώπους της ομάδας μας είναι περισσότερος από

εκείνον που περνάμε με την οικογένειά μας και παρ' όλα αυτά, κάποιες φορές, δεν επιδιώκουμε να αναπτύξουμε την ομάδα μας όπως κάνουμε με την οικογένειά μας ή με τα παιδιά μας. Υπάρχουν φορές που ενδεχομένως απελπιζόμαστε, κρίνουμε αποφαστικά, φερόμαστε απρεπώς σε μέλη της ομάδας μας. Το τελούμε άραγε και στην οικογένειά μας; Μήπως εκεί λειτουργούμε αλλιώς;

Πιθανόν ευθύνεται το φρόνημα της επικυριαρχίας ή παθαίνουμε το σύνδρομο της Ύβρεως δίχως να το καταλαβαίνουμε (υβριστής είναι αυτός που υπερεκτιμά τις δυνάμεις του και για τον λόγο αυτό έχει αλαζονική συμπεριφορά, προβλητική για τους συνανθρώπους του).

Ενδεχομένως, γι' αυτό η εξουσία απασχολεί τους ανθρώπους εδώ και χιλιάδες χρόνια ως σήμερα.

Ο Αριστοτέλης αναγάγει ως έννοια στο έργο του **Πολιτικά**, αλλά και μετέπειτα ως επίσημο όρο ο Montesquieu στο **Πνεύμα των νόμων**, τον ρόλο των εξουσιών και τη διακρισή τους όσον αφορά την ωφελιμότητά τους. Ίσως γι' αυτό συσχετίσεις όσον αφορά τη συγκέντρωση των εξουσιών αναφέρονται ότι οδηγούν στην αυθαιρεσία.

Έχουμε συνδυάσει το ανωτέρω άραγε ποτέ με συμπεριφορές δικές μας ή άλλων ηγετών ομάδων; Έχουμε οδηγηθεί μιδέποτε στο συμπέρασμα ότι πιθανόν κάποιες στιγμές είναι οι ίδιες αυτές δικαιοδοσίες –σε ελάχισονα κλίμακα– που φέρουμε στην καθημερινότητά μας; Ίσως τελικά δεν δυνάμεθα να τις χειριστούμε και οδηγούμαστε σε αυτή την αυθαιρεσία;

Γι' αυτό αξίζει να δείχνουμε εμπιστοσύνη στους ανθρώπους μας και να τους δώσουμε τα εφόδια να εξελιχθούν. Να τους απελευθερώσουμε ώστε κάποιες φορές να επιχειρήσουν

και πιθανώς να περιπέσουν σε σφάλματα, που δεν είναι, ωστόσο, ιδιαίτερα επιζήμια για το σύνολο της ομάδας.

Αξίζει να χτίσουμε. Αξίζει να χτίσουμε πολύ δυνατά αυτή τη σχέση.

Οι άνθρωποι να μας ακολουθούν επειδή τους ακολουθούμε. Αξίζει να τους βλέπουμε αρκετές φορές καθημερινώς, να ενδιαφερόμαστε, να τους καλημερίζουμε, να ρωτάμε εάν είναι καλά, εάν χρειάζονται κάτι, να τους εξυπηρετούμε και να τους στηρίζουμε. Αρμόζει να προχωρούμε εμείς σε αυτούς για οτιδήποτε και όχι να αναμένουμε να *πλησιάσουν* αυτοί εμάς. Πρέπει οι άνθρωποι να αισθάνονται, αλλά και να αντιλαμβάνονται έμπρακτα ότι είμαστε εκεί για ό,τι χρειαστούν.

Η ρουτίνα οποιασδήποτε ενασχόλησης, με τον καιρό, μας «καθηλώνει» και δεν μας επιτρέπει να ενθυμηθούμε ότι δεν μπορούμε να κάνουμε δίχως τους ανθρώπους της ομάδας.

Θεωρούμε ότι η ομάδα δεν δύναται να διατελέσει χωρίς εμάς, αλλά πιστεύουμε ότι μπορεί να διατελέσει χωρίς εκείνους; Ότι εκείνοι μπορούν να αντικατασταθούν, εμείς όμως όχι;

Θέλουμε να αισθανόμαστε ότι εμείς επιτελούμε όλη τη σημαντική δουλειά, ότι χωρίς τον ηγέτη οι ομάδες δεν μπορούν να επιζήσουν. Πιθανόν κάποιους η υπεροψία τους κάνει ακόμα και να υποθέτουν ότι είναι οι μόνοι που οδηγούν σε κάποια κατεύθυνση τους ανθρώπους σε αυτή τη γη. Πιθανόν νομίζουμε κάποιες στιγμές ακόμα και ότι ολάκερη η γη αιωρείται, βασίζεται στα χέρια μας και πως όλα θα σκορπίσουν εάν παύσουμε εμείς να άρχουμε.

Αγαπημένοι μου φίλοι, να σας υπενθυμίσω ότι το σύμπαν καταφέρνει να λειτουργήσει μια χαρά και χωρίς εμάς.

Πώς όμως άραγε επιδρά η δύναμη του ελέγχου των πραγμάτων τριγύρω μας;

Υπακοή

Ένα από τα πιο διάσημα πειράματα μελέτης της υπακοής στην ψυχολογία διεξήχθη από τον Stanley Milgram (1963). Ο Stanley Milgram, ψυχολόγος στο Πανεπιστήμιο του Yale, επικεντρώθηκε στο πείραμά του στη σύγκρουση μεταξύ υπακοής στην εξουσία και ατομικής συνείδησης. Ο ερευνητής ήθελε να διερευνήσει τις αιτιολογήσεις που προέβγαλαν οι δεσμοφύλακες των στρατοπέδων συγκέντρωσης της ναζιστικής Γερμανίας κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο στη Δίκη της Νυρεμβέργης, ότι η υπακοή τους βασιζόταν αποκλειστικά στην εφαρμογή των διαταγών των ανωτέρων τους. Ο Milgram επέλεξε τους συμμετέχοντες στο πείραμα από άρρενες που παρουσιάστηκαν ως εθελοντές «σε μια μελέτη στο Πανεπιστήμιο του Yale». Η διαδικασία ήταν η εξής: οι συμμετέχοντες θα χωρίζονταν σε ζεύγη, όπου μετά από κλήρωση κάποιος θα έπαιζε τον ρόλο του «μαθητή» και ο άλλος του «δασκάλου». Η κλήρωση βέβαια ήταν ψευδεπίγραφη, ώστε ο εθελοντής να ήταν πάντα ο «δάσκαλος» και ο «μαθητής» συνεργάτης του Milgram (ο οποίος προσποιείτο ότι ήταν και αυτός εθελοντής).

Ο «μαθητής» κλεινόταν σε ένα δωμάτιο όπου του εφάρμοζαν ηλεκτρόδια που συνδέονταν με τα χέρια του. Ο «δάσκαλος» και ο ερευνητής ήταν σε ένα διπλανό δωμάτιο, όπου υπήρχε μια ηλεκτρική γεννήτρια και μια σειρά από διακόπτες.

Ποιος όμως ήταν ο στόχος του πειράματος;

Ο Milgram (1963) εστίασε στην έρευνά του στο «πόσο μακριά θα μπορούσαν να πάνε» οι άνθρωποι που υπακούουν

σε διαταγές εάν οι ενέργειές τους βλάπτουν κάποιον άλλο άνθρωπο.

Η διαδικασία ήταν η εξής:

Οι συμμετέχοντες «δάσκαλοι» ήταν 40 άνδρες, ηλικίας μεταξύ 20 και 50 ετών, των οποίων η εργασιακή κατάσταση ποίκιλε, από ανειδίκευτοι εργάτες έως υψηλό επαγγελματικό επίπεδο. Υπήρχε επίσης ένας «πειραματιστής» ντυμένος με μια λευκή φόρμα, τον οποίο υποδυόταν κάποιος ηθοποιός (όχι ο ίδιος ο Milgram).

Ο «μαθητής» ήταν δεμένος σε μια καρέκλα σε άλλο δωμάτιο και είχε επάνω του ηλεκτρόδια. Στον «μαθητή» ζητήθηκε να μάθει κάποια ζευγάρια λέξεων και ο «δάσκαλος» ονομάτιζε την πρώτη λέξη του ζεύγους, ζητώντας την αντιστοιχία από μια λίστα με τέσσερις πιθανές επιλογές.

Ο «δάσκαλος» είχε την υποχρέωση να εφαρμόσει ένα ηλεκτρικό σοκ κάθε φορά που ο «μαθητής» έκανε ένα λάθος, αυξάνοντας το επίπεδο του σοκ κάθε φορά. Υπήρχαν 30 διακόπτες στη γεννήτρια, από 15 Volt (ελαφρύ σοκ) έως 450 Volt.

Ο «μαθητής» έδινε κυρίως λανθασμένες απαντήσεις και για καθεμία από αυτές ο δάσκαλος του εφαρμόζε ένα ηλεκτρικό σοκ. Όταν ο «δάσκαλος» δίσταζε να συνεχίσει και στρεφόταν προς τον πειραματιστή για καθοδήγηση, του δινόταν κάποια εντολή μέσα από ένα πρότυπο εντολών.

Συμπέρασμα

Ο μέσος όρος ανθρώπων είναι πιθανόν να ακολουθήσει τις διαταγές που έδωσε μια μορφή εξουσίας, ακόμα και στον βαθμό της δολοφονίας. Η υπακοή στην εξουσία είναι ριζωμένη σε όλους μας από τον τρόπο που έχουμε μεγαλώσει να

τηρούμε ό,τι υποδεικνύεται συνήθως από παράγοντες όπως η κοινωνία, οι γονείς, οι δάσκαλοι κ.λπ.

Σημαντικό, όσο προσπαθούμε να συσχετίσουμε γκρόσο μόντο το ευρύτερο συμπέρασμα με τη διοίκηση ανθρώπων, πρέπει να γνωρίζουμε ότι πάντα υπάρχουν και οι «συντελεστές διαδικασίας».

Ορισμένοι από τους παράγοντες αυτούς είναι:

Η Τοποθεσία (το κύρος βάσει της τοποθεσίας του εντέλλοτος είναι σημαντική παράμετρος για την υπακοή).

Η Προσωπική Ευθύνη (όταν υπάρχει μειωμένο επίπεδο προσωπικής ευθύνης, η υπακοή αυξάνεται).

Νομιμοποίηση των Αρχών (οι άνθρωποι τείνουν να υπακούουν σε μορφές κύρους και εξουσίας – η θέσμια εξουσία και η υπακοή της σε αυτή έχει ήδη προσδιοριστεί από τον τρόπο με τον οποίο ανατράφηκε το υποκείμενο).

Κατάσταση των Αρχών (εάν η αμφίεση του Αγού συνάδει με το υψηλό κύρος του).

Υποστήριξη (εάν το υποκείμενο τυγχάνει υποστήριξης από φίλο ή μέλος του συνόλου, η υπακοή μειώνεται. Ομοίως, η παρουσία άλλων που θα αμφισβητήσουν τις εντολές μειώνει την υπακοή).

Εγγύτητα του προσώπου ή Αρχής κύρους (είναι ευκολότερο να ενδημήσει ανυπακοή αν υπάρχει κάποια απόσταση

από το πρόσωπο κύρους, το οποίο αναθέτει. Όταν, για παράδειγμα, οι εντολές εδίδοντο τηλεφωνικά, η υπακοή μειώθηκε κατά 20,5 %. Αντίθετα, όταν υπάρχει στενή εγγύτητα με το πρόσωπο κύρους, η υπακοή αυξάνεται καθοριστικά).

Πειθαρχία

Αρμόζει να μάθεις να είσαι πειθαρχημένος για να εμπνέεις και στους άλλους την πειθαρχία.

Από τις πιο πολύπλοκες έως ακόμα και τις πιο ομαλές ομάδες, παρουσιάζονται συχνά θέματα ή προβλήματα λόγω απειθαρχίας.

Είναι σημαντικό ως ηγέτης της ομάδας να χειρίζεσαι τέτοιες, τυχόν απρόοπτες, καταστάσεις δίκαια και ομαλά.

Αν αποτύχεις, όλες οι προσπάθειες που έχεις καταβάλει μέχρι τώρα καταρρέουν και χρειάζεται να ξεκινήσεις από την αρχή.

Μέθεξιν, αλλαγή και επιλογές

Οι άνθρωποι επιβάλλεται να αλληλεπιδρούν μαζί σου. Είναι απαραίτητο να επικοινωνούν, να κοινωνούν.

Παρ' όλα αυτά, η «ακρονυχίδα» απόφαση πρέπει να παραμένει στα χέρια του Αγού. Η επιλογή μας αυτή, ανεξαρτήτως του εάν είναι θετική ή αρνητική, δύσκολα ή εύκολα εφαρμόσιμη, μικρή ή μεγάλη, δεν παύει να αποτελεί «αλλαγή». Και οι άνθρωποι, ως γνωστόν, δυσκολευόμαστε στις αλλαγές. Για κάθε αλλαγή αρμόζει να προετοιμάζουμε το έδαφος στην ομάδα μας. Δεν πρέπει απλώς να εφαρμόζουμε την αλλαγή, και ας είναι η καλύτερη, η πιο ευχερής και η πιο ευμενής απόφαση. Πρέπει να την προωθούμε, να την υποστηρίζουμε, να

την επεξηγούμε και να την επαναλαμβάνουμε, να την προωθούμε ποικιλοτρόπως έως ότου να εφαρμοστεί και για κάποιο διάστημα μετά την εφαρμογή της. Μην ξεχνάμε ότι κάθε δράση προκαλεί ίση –ή αντίθετη– αντίδραση.

Έχω ακούσει από ειδικούς του είδους ότι χρειαζόμαστε κατά μέσο όρο περίπου σαράντα ημέρες προκειμένου να προσαρμοστούμε σε μια αλλαγή. Ακόμα, για να δεχτούμε την πληροφορία είναι απαραίτητο αυτή να αναπαραχθεί με διαφόρους τρόπους, συνήθως πάνω από οκτώ φορές. Έτσι θα υποδεχτούμε την αλλαγή πιο ομαλά και θετικά.

(Για παράδειγμα, μπορεί κανείς να χρησιμοποιήσει τον γραπτό λόγο προκειμένου να μεταφέρει την πληροφορία, μετέπειτα τον προφορικό. Ύστερα, μέσω οπτικού υλικού και με άλλους τρόπους. Την ίδια πληροφορία μπορεί, δηλαδή, κανείς να τη μεταδώσει ποικιλοτρόπως.)

Επίσης, χρειάζεται να προετοιμάσουμε ορθώς το έδαφος της αλλαγής, ώστε οι άνθρωποι να αρχίσουν να τη συνειδητοποιούν και να προσαρμοστούν. Και σίγουρα θα μεσολαβήσει κάποιο διάστημα μετέπειτα ώστε να επέλθει η ηρεμία, να γίνει η αλλαγή συνήθεια και ρουτίνα.

Να διατηρούμε στη μνήμη μας, ωστόσο, ότι τα πάντα χρειάζονται συνεχή προώθηση από εμάς. Να προωθούμε το καθετί, αλλά με την έννοια της εκπλήρωσης μιας ανάγκης μέσω της αλλαγής και όχι της δημιουργίας ανάγκης.

Σίγουρα η δουλειά μας θα ήταν πιο εύκολη εάν ακαλλώπιστα εξηγούσαμε μια φορά την επιλογή/απόφαση/ ντιρεκτίβα/ επιθυμία μας στους ανθρώπους και εκείνη να πραγματοποιείτο.

Ωστόσο, ας φιλοσοφήσουμε κατ' αρχάς γιατί οι άνθρωποι πραγματικά δεν ενεργούν με αυτόν τον τρόπο. Κι ένας, ίσως