

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ | ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

**ΠΩΣ ΝΑ
ΗΓΗΘΕΙΣ
ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ
ΑΦΗΣΤΕ
ΤΟΥΣ**

THE LET THEM THEORY

Mel Robbins

και

David Gerbitz

διόπτρα

**ΠΩΣ ΝΑ
ΗΓΗΘΕΙΣ
ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ
ΑΦΗΣΤΕ
ΤΟΥΣ**

THE LET THEM THEORY

Mel Robbins
και
David Gerbitz

διόπτρα

Εισαγωγή

Στην πάροδο των ετών, είχα το προνόμιο να συνεργαστώ με μερικές από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες στον κόσμο - Starbucks, JPMorgan Chase, Headspace, Audible, Ulta Beauty και άλλες. Και όπου κι αν πηγαίνω, ανακλύπτει διαρκώς ένα ερώτημα:

Πώς μπορώ να δώσω κίνητρο στην ομάδα μου;

Οι έρευνες είναι ξεκάθαρες: είτε ηγείστε μιας εκτελεστικής ομάδας, είτε της νυχτερινής βάρδιας σε μια αποθήκη, είτε εκπαιδεύετε έναν νέο υπάλληλο, είτε προσπαθείτε να διαχειριστείτε μια ομάδα μικρού πρωταθλήματος, η απάντηση είναι η ίδια: Όλα εξαρτώνται από το πώς παρουσιάζετε τον εαυτό σας.

Αυτό που δημιουργεί καλές ομάδες είναι το να έχεις καλό προϊστάμενο. Εκεί έρχεται να εφαρμοστεί η μέθοδος *Αφήστε τους*.

Ίσως να σκέφτεστε: «Δεν μπορείς απλώς να αφήνεις την ομάδα σου να κάνει ό,τι θέλει - χρειάζονται καθοδήγηση». Σωστά. Αλλά υπάρχει τεράστια διαφορά ανάμεσα στο να καθοδηγείτε την ομάδα σας και στο να ελέγχετε κάθε της κίνηση. Όταν κάνετε μικροδιαχείριση, διατρέχετε τον κίνδυνο να καταπνίξετε τη δημιουργικότητα, να βλάψετε τις σχέσεις και να δημιουργήσετε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον. Με άλλα λόγια, ένας αυταρχικός προϊστάμενος είναι κακός προϊστάμενος.

Η μέθοδος *Αφήστε τους* είναι το κλειδί για να βρείτε τη σωστή ισορροπία. Έχει να κάνει με την ενδυνάμωση της ομάδας

σας, ενώ ταυτόχρονα της παρέχετε τη δομή που χρειάζεται για να επιτύχει. Έχει να κάνει με την απεμπλοκή από τον έλεγχο χωρίς να εγκαταλείπετε την ευθύνη. Και όλα ξεκινούν από εσάς.

Για να κάνω αυτόν τον οδηγό όσο το δυνατόν καλύτερο, προσκάλεσα κάποιον με παγκόσμιας κλάσης εμπειρία σε θέματα επιχειρήσεων και ηγεσίας σε μερικές από τις πιο αξιοσέβαστες εισηγμένες εταιρείες στον κόσμο για να με βοηθήσει να γράψω αυτό το κεφάλαιο.

Είναι τιμή μου να σας παρουσιάσω τον Ντέιβιντ Γκέρμπιτς.

Ο Ντέιβιντ είναι πρώην Γενικός Διευθυντής Λειτουργιών της SiriusXM/Pandora Media και έχει αναλάβει ηγετικές θέσεις στις Amazon, Microsoft, Yahoo και Qurate Retail Group.

Σήμερα είναι σύμβουλος προσωπικής ανάπτυξης και σύμβουλος εταιρικής στρατηγικής, βοηθώντας ηγέτες και ομάδες σε ταχέως εξελισσόμενες βιομηχανίες, σε όλα τα στάδια εξέλιξης μιας επιχείρησης. Στο πελατολόγιό του περιλαμβάνονται μερικές από τις πιο γνωστές εταιρείες, όπως οι DoorDash, Microsoft, Walmart, Paradigm, Google, DuoLingo, SoundCloud, Twitch και άλλες.

Και είναι επίσης ο δικός ΜΟΥ σύμβουλος προσωπικής ανάπτυξης! Συνεργάζομαι μαζί του εδώ και έναν χρόνο. Πιστεύω ότι κάθε ηγέτης, όσο έμπειρος κι αν είναι, μπορεί να ωφεληθεί από την καθοδήγηση ενός συμβούλου προσωπικής ανάπτυξης – κι εγώ δεν αποτελώ εξαίρεση.

Ο Ντέιβιντ είναι εξαιρετικός σε αυτό που κάνει, όχι μόνο λόγω της βαθιάς εμπειρίας του σε ηγετικές διοικητικές θέσεις, αλλά και λόγω της κατανόησής του για το τι σημαίνει πραγματικά ηγεσία.

Η σοφία του είναι παράγοντας μεταμόρφωσης για εμένα και την ομάδα μου. Με έχει βοηθήσει να ενισχύσω τα δυνατά μου σημεία και να ηγηθώ με τα υψηλά πρότυπα που έχω για τον εαυτό μου και την επιχείρησή μου. Με έχει βοηθήσει να

αναγνωρίσω και να αντιμετωπίσω τις δικές μου συμπεριφορές «κακού αφεντικού» – αυτές που όλοι έχουμε αλλά μερικές φορές δυσκολευόμαστε να δούμε. Η καθοδήγησή του μου έχει επιτρέψει να ηγηθώ με περισσότερη σαφήνεια, με αίσθηση σκοπού και με τρόπο ώστε να ασκώ επιρροή.

Γι' αυτό ζήτησα από τον Ντέιβιντ να γράψουμε μαζί αυτόν τον οδηγό. Συγκεντρώσαμε αυτές τις συμβουλές για εσάς, γιατί μοιραζόμαστε το ίδιο πάθος και την ίδια κοινή πεποίθηση ότι οι καλύτεροι ηγέτες δημιουργούν έναν καλύτερο κόσμο. Και όταν επιλέγεις να ηγηθείς με βάση τη μέθοδο *Αφήστε τους*, δεν χτίζεις μόνο μια ισχυρότερη ομάδα, αλλά επιπλέον βγάζεις τον καλύτερό σου εαυτό και εξελίσσεσαι.



ΜΕΡΟΣ 1

**Πρώτα πρέπει
να ηγηθείτε
του εαυτού σας**

Η ουσία του να είστε καλός προϊστάμενος ξεκινά από μέσα σας - είναι εσωτερική δουλειά. Ο τίτλος ή η θέση σας μπορεί να σας δίνουν εξουσία, αλλά η αληθινή ηγεσία προέρχεται από εσάς: από τον τρόπο σκέψης σας, τις πράξεις σας και την ικανότητά σας να επηρεάζετε, όχι να ελέγχετε. Όλα εξαρτώνται από το πόσο καλά ηγείστε του εαυτού σας, γιατί η ενέργεια που φέρνετε θέτει τον τόνο για ολόκληρη την ομάδα σας.

Κάθε απόφαση που παίρνετε, κάθε λέξη που λέτε, κάθε αντίδραση που έχετε προέρχεται από την ίδια πηγή: τον εσωτερικό σας κόσμο. Οι πεποιθήσεις σας και οι εμπειρίες ζωής σας διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύετε όσα συμβαίνουν γύρω σας. Αυτός ο φακός και η οπτική χρωματίζουν τα πάντα. Μπορούν να σας βοηθήσουν να ηγηθείτε με ενσυναίσθηση και αυτοπεποίθηση ή να σας σαμποτάρουν και να σας κάνουν αντιδραστικό, αμυντικό ή αναποτελεσματικό.

Και εδώ είναι το κρίσιμο σημείο: οι περισσότεροι από εμάς δεν γνωρίζουμε καν ότι αυτός ο φακός υπάρχει. Ορμάμε να ξεκινήσουμε τη μέρα μας βιαστικά, καταβεβλημένοι από το άγχος, την πίεση και τον φόβο μήπως κάνουμε λάθος. Όταν συμβαίνει αυτό, η ενστικτώδης αντίδρασή μας είναι να προσπαθήσουμε να ελέγξουμε τα πάντα και να προστατέψουμε τον εαυτό μας. Από το να καθοδηγούμε, περνάμε στο να αντιδρούμε. Και από αυτή τη στάση, είναι σίγουρο ότι θα δημιουργήσουμε ένα χαοτικό περιβάλλον για τους ανθρώπους των οποίων ηγούμαστε.

Αφήστε την αυτογνωσία να γίνει η υπερδύναμή σας

Το θεμέλιο της εξαιρετικής ηγεσίας είναι η αυτογνωσία και το πώς την αξιοποιείτε. Είναι η ικανότητα να σταματάτε, να αναλογίζεστε και να κατανοείτε:

- *Γιατί αντιδρώ έτσι;*

- *Ποια πεποίθηση ή ποιο συναίσθημα με οδηγεί αυτή τη στιγμή;*
- *Με βοηθά αυτή η αντίδραση να ηγηθώ ή με κρατά πίσω;*

Η αυτογνωσία έχει να κάνει με την αναγνώριση των ταλέντων και των δυνατών σας σημείων. Αλλά επίσης έχει να κάνει με την κατανόηση των ερεθισμάτων που σας αναγκάζουν να δράτε παρορμητικά, των φόβων σας και του εσωτερικού σας επικριτή, πριν όλα αυτά σας εκτροχιάσουν. Έχει να κάνει με το να αποκτήσετε περιέργεια για τις συμπεριφορές σας, τις υποθέσεις που κάνετε και τα συναισθήματά σας. Και ιδού τα καλά νέα: Η αυτογνωσία δεν είναι έμφυτη – είναι κάτι που χτίζεται.

Όσο καλύτερα καταλαβαίνετε τον εαυτό σας, τόσο καλύτερα μπορείτε να διαχειριστείτε τις παρορμήσεις και τα συναισθήματά σας εκείνη τη στιγμή. Θα ηγείστε με πρόθεση αντί απλώς να αντιδράτε. Θα αφήνετε τον φόβο και θα περνάτε στη διαύγεια. Και όταν εμφανίζεστε με σκοπό, ηρεμία και σταθερότητα, η ομάδα σας μπορεί να σας ακολουθήσει.

Η ηγεσία μεγεθύνει τα πάντα πάνω σας

Στη δική μας πορεία ως ηγέτες, συχνά επιστρέφουμε σε αυτή τη συμβουλή: *Οι ηγέτες δημιουργούν το κλίμα.* Είναι απλό αλλά βαθύ. Η διάθεσή σας, η ενέργειά σας και η στάση σας ορίζουν το κλίμα για την ομάδα σας. Αν εμφανιστείτε αγχωμένος, ανήσυχος ή σπασμωδικός, ξέρετε τι θα γίνει; Η ομάδα σας θα κληθεί να δουλέψει μέσα σε αυτό το κλίμα που ορίζει η διάθεσή σας. Το αποτύπωμα των συμπεριφορών σας επηρεάζει άμεσα το πώς σκέφτονται, καινοτομούν, αποδίδουν ή σχετίζονται οι άνθρωποί σας. Όταν επιβάλλετε κακό κλίμα, διαβρώνετε την εμπιστοσύνη

της ομάδας σας και πιθανότατα δημιουργείτε ένα τοξικό εργασιακό περιβάλλον. Και αυτό, φίλοι μου, είναι καταστροφικό για την επιχείρηση. Αντίθετα, αν εμφανιστείτε αισιόδοξοι και συγκεντρωμένοι, δημιουργείτε ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποί σας μπορούν να επιτύχουν.

Οι σημερινοί ηγέτες μπορεί να βρίσκονται υπό εξαιρετικά έντονη πίεση. Τεχνολογικές καινοτομίες, δυνάμεις της αγοράς, ραγδαίες αλλαγές, εξελίξεις στο ανθρώπινο δυναμικό και κοινωνικές πολυπλοκότητες συγκλίνουν στον χώρο εργασίας. Βλέπουμε ηγέτες να λειτουργούν κάτω από αφόρητο άγχος. Δυσκολεύονται να διαχειριστούν τον εαυτό τους και να παρουσιάσουν ως οι ηγέτες που επιθυμούν να είναι. Καταλήγουν σε ένα αρνητικό συναισθηματικό πλαίσιο, παλεύουν με δύσκολα συναισθήματα. Πολλές φορές, οι βαθιά ριζωμένες πεποιθήσεις ή οι «προεπιλεγμένες» συμπεριφορές τους δεν λειτουργούν πλέον. Αγωνίζονται να αποδώσουν και να προσφέρουν κίνητρο στις ομάδες τους. Εδώ ακριβώς είναι που οι σύμβουλοι προσωπικής ανάπτυξης βοηθούν τους ηγέτες να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτογνωσία και να κινηθούν πιο αποτελεσματικά μέσα σε αυτή τη «δύσκολη κακοκαιρία».

Η αλήθεια είναι ότι η ηγεσία μεγεθύνει αυτό που είστε και αυτά που βιώνετε στη ζωή σου. Γι' αυτό το να ηγείστε του εαυτού σας είναι θεμελιώδες προκειμένου να καταφέρετε να ηγηθείτε των άλλων. Αν δεν διαχειρίζεστε τα δικά σας συναισθήματα, τη νοοτροπία σας και τις αντιδράσεις σας, δεν μπορείτε να περιμένετε από την ομάδα σας να διαχειρίζεται τα δικά της. Σας κοιτάζουν για να πάρουν το παράδειγμα. Αν ηγείστε μέσα από τις πιο δύσκολες ή αρνητικές πλευρές του εαυτού σας (π.χ. άγχος, θυμό ή ανασφάλεια), η δική σας οπτική είναι θολή και η ικανότητά σας να επηρεάζετε είναι περιορισμένη.

Είναι σημαντικό να κάνετε τη δύσκολη δουλειά της ενδοσκόπησης. Δεν είναι εύκολο να το διαχειριστούμε αυτό. Το ξέρουμε.

Και εμείς, στις δικές μας καριέρες, έχουμε φέρει «καταιγίδα» πολλές φορές. Η ηγεσία έχει τον τρόπο να λειτουργεί σαν καθρέφτης που σας δείχνει όλα εκείνα τα κομμάτια του εαυτού σας που δεν θέλετε να αντικρίσετε. Σας φέρνει αντιμέτωπο με τους φόβους σας και τα «τυφλά» σας σημεία. Αλλά όσο περισσότερο θάρρος έχετε να κοιτάξετε μέσα σας με ειλικρίνεια, τόσο καλύτερα θα ηγείστε. Όσο πιο συνειδητοποιημένοι είστε για την ενέργεια που φέρνετε, τόσο καλύτερα μπορεί να αποδώσει η ομάδα σας.

Όταν ηγείστε πρώτα του εαυτού σας:

- Κατανοείτε πώς επηρεάζετε τους άλλους.
- Προσφέρετε διαύγεια αντί για χάος.
- Χτίζετε εμπιστοσύνη επιδεικνύοντας ηρεμία και αυτοπεποίθηση.
- Εμπνέετε την ομάδα σας να μιμηθεί το παράδειγμά σας και να ανέλθει επίπεδο.

Το να κάνετε αυτή τη δουλειά δεν σημαίνει ότι γίνεστε τέλειοι - σημαίνει ότι λειτουργείτε με σκοπό. Σημαίνει ότι εμφανίζεστε κάθε μέρα με πίστη στη δέσμευσή σας να εξελιχθείτε και να γίνετε το είδος του ηγέτη που η ομάδα σας μπορεί να εμπιστευτεί.

Κάντε λοιπόν στον εαυτό σας τις εξής ερωτήσεις: *Τι κλίμα δημιουργώ σήμερα; Πώς επηρεάζει αυτό την ικανότητά μου να ηγούμαι των άλλων; Τι επιλογές κάνω που βοηθούν τους ανθρώπους να αναπτυχθούν;*

Αφήστε τους vs. Ελέγξτε τους

Στα χρόνια που κάνουμε συμβουλευτική σε στελέχη ή ακολουθούμε εμείς τις οδηγίες κάποιου συμβούλου, έχουμε δει ηγέτες να σπαταλούν πολύτιμη ενέργεια σε καταστροφικά μοτίβα, στην προσπάθειά τους να ελέγξουν τους άλλους ανθρώπους. Αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο υπό συνθήκες στρες. Αν υπάρχει ένα σημείο που αξίζει να εξετάσουμε, είναι το ένστικτο να διαχειριζόμαστε την επιτυχία προσπαθώντας να ελέγχουμε τους άλλους.

Πολλοί ηγέτες αποτυγχάνουν επειδή το ένστικτο του ελέγχου φαίνεται πιο ασφαλές. Σκέφτεστε: *Αν δεν επέμβω, δεν θα γίνει σωστά.* Ή ακόμα χειρότερα: *Αν αποτύχουμε, θα φταίω εγώ.* Αυτός ο φόβος της αποτυχίας και η αβεβαιότητα αρχίζουν να θεριεύουν μέσα σας και σας παρασύρουν σε μικροδιαχείριση, στην ανάγκη να εγκρίνετε κάθε βήμα και να υπαγορεύετε κάθε λύση. Και έχει λογική. Όταν δεν διαχειριζόσασταν άλλους ανθρώπους, απλώς τα κάνατε όλα μόνοι σας και ελέγχατε τα αποτελέσματά σας. Βασιζόσασταν αποκλειστικά στον εαυτό σας. Αλλά το παιχνίδι αλλάζει όταν χρειάζεται να παραχθεί έργο μέσω άλλων. Οι δεξιότητες που σας πρόσφεραν επιτυχία όταν ήσαστε μόνοι σας δεν είναι αρκετές για να σας κάνουν καλό ηγέτη.

Όταν ηγείστε άλλων ανθρώπων, ο έλεγχος δεν δημιουργεί επιτυχία - τη σκοτώνει.

- **Η μικροδιαχείριση πνίγει την ανάπτυξη.** Στερείτε από την ομάδα σας την ευκαιρία να σκεφτεί μόνη της, να πάρει ρίσκα και να επεκτείνει τη ζώνη άνεσής της. Με τον καιρό, διαβρώνετε τη δημιουργικότητα, την εμπιστοσύνη και το κίνητρο.
- **Ο έλεγχος γεννά απογοήτευση και αποστασιοποίηση.** Οι άνθρωποι δεν θέλουν να αισθάνονται ότι τους παρακολουθούν, τους αμφισβητούν ή τους υποτιμούν. Όταν νιώσουν ότι δεν τους εμπιστεύεστε, θα σταματήσουν να προσπαθούν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη σας.
- **Ο έλεγχος εξαντλεί.** Το να υπαγορεύετε κάθε λεπτομέρεια είναι μη βιώσιμη πρακτική. Σας καταναλώνει χρόνο και ενέργεια, ενώ αποδυναμώνει εκείνους στους οποίους υποτίθεται ότι ηγείστε.

Η μέθοδος *Αφήστε τους* αποτελεί τη βάση της καλής ηγεσίας, γιατί δεν έχει να κάνει με τον έλεγχο. Αλλά επίσης δεν έχει να κάνει με το να κάνετε πίσω ή να παραιτείστε από την ευθύνη. Έχει να κάνει με το να κατανοήσετε πλήρως τον ρόλο σας ως καθοδηγητή, συμβούλου και υποστηρικτή της επιτυχίας. Πρόκειται για τη μετάβαση από τον έλεγχο στην επιρροή, από τη μικροδιαχείριση στην ενδυνάμωση.

Παραμένετε ο ηγέτης. Παραμένετε υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα. Αλλά, όταν επιλέγετε να *τους αφήσετε*, σταματάτε να προσπαθείτε να τα ελέγχετε όλα και αρχίζετε να δημιουργείτε τις συνθήκες μέσα στις οποίες η ομάδα σας μπορεί να εξελιχθεί με τους δικούς της όρους. Τους αφήνετε να σκέφτονται, να αποφασίζουν και να ενεργούν με αυτοπεποίθηση. Τους αφήνετε να αναλάβουν την ευθύνη.

Όταν ηγείστε με βάση το *Αφήστε τους*, εμπνέετε υπευθυνότητα. Ενδυναμώνετε την ομάδα σας να βγάλει τον καλύτερό της εαυτό.

Πώς είναι στην πράξη η ηγεσία με βάση το *Αφήστε τους*:

1. **Αφήστε τους να έχουν την κυριότητα της δουλειάς τους.**
Η κυριότητα είναι το παν. Όταν δείχνετε εμπιστοσύνη στους άλλους ότι θα λύσουν προβλήματα, θα πάρουν αποφάσεις και θα υλοποιήσουν ιδέες, νιώθουν υπερηφάνεια για το αποτέλεσμα. Όταν *τους αφήνετε*, η δουλειά τους γίνεται δική τους - δεν είναι απλώς τικάρισμα στα κουτάκια που έχετε κατά νου.
2. **Αφήστε τους να είναι ο εαυτός τους.** Οι καλύτερες ομάδες αποτελούνται από ανθρώπους που εμφανίζουν τον πραγματικό εαυτό τους. Προσφέρουν τα δυνατά σημεία τους και την οπτική τους, πράγματα που είναι μοναδικά στον καθένα. Η ηγεσία δεν είναι να πλάσετε τους ανθρώπους για να φτιάξετε ένα και μοναδικό μοντέλο επιτυχίας. Είναι να τιμάτε την ατομικότητα και να δημιουργείτε χώρο ώστε όλες οι φωνές να φτάσουν στη μέγιστη δυναμική τους.
3. **Αφήστε τους να ακολουθούν τη δική σας ξεκάθαρη κατεύθυνση.** Ενδυνάμωση δεν σημαίνει ότι κάνετε πίσω εντελώς ή ότι αφήνετε την ομάδα χωρίς πυξίδα. Οι εξαιρετικοί ηγέτες παρέχουν σαφήνεια σκοπού, ρόλων, στόχων, αποφάσεων και προσδοκιών. Όταν η ομάδα σας ξέρει πού πηγαίνει και γιατί αυτό έχει σημασία, δημιουργείτε τα προστατευτικά κιγκλιδώματα που χρειάζονται για να πετύχουν.

Η ηγεσία με βάση το *Αφήστε τους* είναι μια αλλαγή νοοτροπίας. Έχει να κάνει με την εστίαση στα αποτελέσματα. Έχει να κάνει με το να εμπιστεύεστε την ομάδα σας ότι μπορεί να ανταποκριθεί στην πρόκληση και έχει να κάνει με το να είστε εκεί

για να τη στηρίξεις, όχι να την πνίξετε. Η δουλειά σας δεν είναι να έχετε όλες τις απαντήσεις. Η δουλειά σας είναι να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον όπου η ομάδα σας μπορεί να βρίσκει λύσεις.

Όταν ηγείστε με τη λογική *Αφήστε τους*, όλα αλλάζουν. Σπάτε τα μοτίβα του ελέγχου και απελευθερώνετε μια βιώσιμη και υψηλής απόδοσης ενέργεια που παρέχει κίνητρο.

- **Η ομάδα σας νιώθει ότι της έχετε εμπιστοσύνη.** Όταν οι άνθρωποι ξέρουν ότι πιστεύετε σε αυτούς, δείχνουν περισσότερη αυτοπεποίθηση και ενδιαφέρον.
- **Η ομάδα σας καινοτομεί.** Όταν η αποτυχία δεν τιμωρείται αλλά θεωρείται μέρος της εξέλιξης, οι άνθρωποι παίρνουν ρίσκα, μοιράζονται ιδέες και ξεπερνούν τα όρια.
- **Η ομάδα σας κινητοποιείται.** Η κυριότητα ενισχύει την υπευθυνότητα. Όταν η ομάδα νιώθει υπεύθυνη για τα αποτελέσματα, θα προσπαθήσει σκληρότερα για να τα πετύχει.

Οι καλύτεροι ηγέτες δεν επιβάλλουν αποτελέσματα - δίνουν την έμπνευση για την επίτευξή τους. Κερδίζουν την εμπιστοσύνη με τη σταθερότητά τους και με την ενδυνάμωση που παρέχουν στους ανθρώπους τους. Ξέρουν ότι το να αφήσουν την ομάδα τους να έχει την κυριότητα της δουλειάς της δεν είναι αδυναμία - είναι δύναμη. Όταν εφαρμόζετε το *Αφήστε τους*, δίνετε στην ομάδα σας την ελευθερία και τη στήριξη που χρειάζεται, και χτίζετε μια ομάδα πιο ικανή απ' όσο φανταζόσασταν.

Οπότε, την επόμενη φορά που θα νιώσετε την παρόρμηση να ελέγξετε κάτι, σταματήστε. Πάρτε μια ανάσα και ρωτήστε τον εαυτό σας: *Δημιουργώ χώρο για να αναπτυχθεί η ομάδα μου ή της στέκομαι εμπόδιο;*

5 τρόποι να **Με Αφήσετε** να ηγηθώ

Η ηγεσία συχνά παρερμηνεύεται ως η ικανότητα να δίνετε εντολές ή να υπαγορεύετε – αλλά η πραγματική ηγεσία αφορά την **επιρροή**. Η επιρροή δημιουργεί σχέσεις. Πρόκειται για τη δημιουργία σύνδεσης, εμπιστοσύνης και κατανόησης. Η επιρροή κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να σας ακολουθήσουν όχι επειδή πρέπει, αλλά επειδή το επιλέγουν. Οι άνθρωποι ακολουθούν ηγέτες που τους δείχνουν τον δρόμο και τους προσεγγίζουν σαν ανθρώπους. Η επιρροή είναι το πώς μεταβαίνετε από την απλή διαχείριση της εργασίας και περνάτε στην αληθινή ηγεσία των άλλων.

Ο έλεγχος μπορεί να ολοκληρώσει μια εργασία και να φέρει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, αλλά δεν δημιουργεί αφοσίωση και δεν είναι βιώσιμος τρόπος ηγεσίας. Είναι συναλλακτικός – κάνει αυτό, πάρε εκείνο. Η επιρροή, όμως, μεταμορφώνει. Δίνει έμπνευση για δράση, δέσμευση και μακροπρόθεσμη αφοσίωση, γιατί βασίζεται στη συμπεριφορά της εμπιστοσύνης και του σεβασμού.

Και κάπου εδώ έρχεται το **Αφήστε με**.

Το **Αφήστε με** είναι η επιλογή της επιρροής αντί για τον έλεγχο – συμπεριφορές που εμπνέουν τους ανθρώπους να αναλάβουν ευθύνη και να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Το **Αφήστε με** αναγνωρίζει ότι η μεγαλύτερη επιρροή σας ως ηγέτη δεν έγκειται μόνο στο τι λέτε ή κάνετε – έγκειται στο ποιος είστε.

Το **Αφήστε με** είναι μια καθημερινή πρακτική: να ηγείστε πρώτα του εαυτού σας και μετά να επιστρατεύετε αυτό που έχετε μέσα σας (νοοτροπία, συμπεριφορές, συναισθήματα) για να εμπνεύσετε τους άλλους να εξελιχθούν.

Το **Αφήστε με** είναι πράξη αυτοπαρατήρησης: *Πώς παρουσιάζω τον εαυτό μου σήμερα; Τι ενέργεια φέρνω στην ομάδα μου; Τι επιλογές μπορώ να κάνω για να ηγηθώ με στόχο και σκοπό;*

Υπάρχουν πολλές στρατηγικές που βοηθούν, όπως η ενσυναίσθηση ή η αποτελεσματική επικοινωνία. Όμως πιστεύουμε ότι οι παρακάτω πέντε συμπεριφορές είναι κρίσιμες για να ενισχύσετε την ικανότητά σας να επηρεάζετε.

1. **Αφήστε με – Να εστιάσω σε ό,τι μπορώ να ελέγξω**

Οι σπουδαίοι ηγέτες δεν επιβάλλουν συμμόρφωση - εμπνέουν δράση μέσω διαύγειας και εμπιστοσύνης. Είναι φυσιολογικό να νιώθετε πίεση να ελέγχετε τα πάντα, ειδικά όταν το διακύβευμα είναι μεγάλο. Αλλά το να προσπαθείτε με κάθε κόστος να ελέγξετε τα αποτελέσματα, τις διαδικασίες ή τους άλλους ανθρώπους απλώς θα σας εξαντλήσει και θα καταπνίξει την ομάδα σας. Ο υπερβολικός έλεγχος δημιουργεί εξάρτηση από αυτόν. Είναι ζωτικής σημασίας να στρέψετε την προσοχή σας σε ό,τι μπορείτε πραγματικά να ελέγξετε: τη νοοτροπία σας, τα συναισθήματά σας και τη συμπεριφορά σας. Μπορείτε τότε να χρησιμοποιήσετε την ενέργειά σας για να καθορίσετε και να ξεκαθαρίσετε την κατεύθυνση και να διευκολύνετε την ομάδα σας.

Το **Αφήστε τους** δεν σημαίνει ότι αφήνετε το χάος να επικρατήσει - σημαίνει ότι βασίζεστε σε ό,τι έχει πραγματικά σημασία και το δείχνετε με το παράδειγμά σας. Δεν μπορείτε να ελέγξετε τα πάντα, αλλά μπορείτε να ελέγξετε τι ηγέτης θέλετε να είστε.

ΠΩΣ ΝΑ ΕΣΤΙΑΣΕΤΕ

ΣΕ ΑΥΤΑ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΕΛΕΓΞΕΤΕ

1. **Αναγνωρίστε τα ερεθίσματά σας.** Μάθετε τι σε ενοχλεί. Όταν νιώσετε αγχωμένος ή εκνευρισμένος, ή ότι έχετε ανάγκη να περάσετε στην άμυνα, αναρωτηθείτε: *«Τι πραγματικά συμβαίνει εδώ; Είναι θέμα δικό τους ή δικό μου;»*. Η κατανόηση των συναισθηματικών ερεθισμάτων σας βοηθάει να ενεργείτε συνειδητά, όχι να αντιδράτε παρορμητικά.
2. **Τεστάρτε τις πεποιθήσεις σας.** Το ότι σκέφτεστε κάτι δεν σημαίνει ότι είναι και αλήθεια. Αναρωτηθείτε: *«Μήπως*

βιάζομαι να βγάλω συμπεράσματα; Μήπως υπάρχει άλλη οπτική;». Αυτό το μικρό βήμα αναπλαισίωσης σας μετατοπίζει από την υπόθεση στην ευκαιρία.

3. **Κάντε μια παύση πριν απαντήσετε.** Η αντίδραση εν θερμώ σπάνια βοηθά. Πάρτε μια ανάσα. Αναρωτηθείτε: *«Τι με καθοδηγεί, ο φόβος ή η διαύγεια;»*. Όταν ενεργείτε συνειδητά, δίνετε παράδειγμα ηρεμίας και συγκέντρωσης στην ομάδα σας.
4. **Ηγηθείτε δίνοντας το καλό παράδειγμα.** Να θυμάστε ότι η ομάδα σας αντικατοπτρίζει τη δική σας συμπεριφορά. Η αρνητικότητα αφήνει ανεξίτηλο αποτύπωμα και μολύνει την ομάδα. Αν θέλετε να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις με άνεση, δείξτε τους πώς γίνεται. Δείξτε τις συμπεριφορές και την απόδοση που θέλετε να δείτε.
5. **Δημιουργήστε χώρο.** Οι ηγέτες συχνά δυσκολεύονται να δημιουργήσουν αίσθηση προσωπικού ελέγχου. Είναι απαραίτητο να δημιουργήσετε χρόνο και χώρο μέσα στην ημέρα για να σκεφτείτε, να λύσετε προβλήματα, να ρυθμίσετε τα συναισθήματά σας και να ηγηθείτε συνειδητά. Ενθαρρύνουμε τους ηγέτες να βρουν τι τους εξυπηρετεί, όπως μια σταθερή πρωινή ρουτίνα, ένα ημερολόγιο καταγραφής εργασιών ή περιορισμό συνεχόμενων μίνιγκ.

2. Αφήστε με – Να επαναπροσδιορίσω τα λάθη ως ευκαιρίες ανάπτυξης

Τα λάθη προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη. Αυτό βρίσκεται στον πυρήνα της θεωρίας **νοοτροπία ανάπτυξης** (growth mindset) της ψυχολόγου και συγγραφέα Κάρολ Ντουέκ (Carol Dweck). Πρόκειται για την πεποίθηση ότι οι ικανότητές μας, η ευφυΐα μας και η επιτυχία μας αναπτύσσονται μέσα από τη μάθηση, την προσπάθεια και την επιμονή. Αν δεν υιοθετήσετε αυτή τη νοοτροπία ως ηγέτης, ούτε η ομάδα σας θα το κάνει.

Σίγουρα, δεν είναι όλα τα λάθη ίδια, και είναι σημαντικό να ξεχωρίζετε ποια μπορεί να είναι καταστροφικά για την επιχείρησή σας. Αλλά πάρα πολλοί ηγέτες αντιμετωπίζουν τα περισσότερα λάθη ως αποτυχίες. Εστιάζουν στην αποτυχία, αποδίδουν ευθύνες και χάνουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν ένα κανάλι μάθησης για την ομάδα τους. Με τον καιρό, οι άνθρωποί τους σταματούν να παίρνουν ρίσκα. Τίποτα καινοτόμο ή εξαιρετικό δεν προκύπτει αν παίζεις εκ του ασφαλούς. Όταν αναπλαισιώνετε τα λάθη ως ευκαιρίες για εξέλιξη, εμπνέετε τους ανθρώπους να ρισκάρουν, να διευρύνουν τις ικανότητές τους και να βελτιώνονται.

Και ξέρετε κάτι; Αυτό ισχύει και για εσάς. Οι ηγέτες εξελίσσονται και αυτοί – με τα λάθη τους και όλα τα σχετικά.

Οι αποτυχίες δεν είναι πάντα οπισθοδρομήσεις. Είναι πολύτιμες ευκαιρίες μάθησης. Όταν υιοθετείτε αυτή τη νοοτροπία, δεν αφήνετε απλώς την ομάδα σας να αποτύχει- την αφήνετε να εξελιχθεί. Και όταν το εφαρμόζετε ο ίδιος, της δίνετε την άδεια να αναπτυχθεί μαζί σας.

ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΕΤΕ ΤΑ ΛΑΘΗ ΩΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ:

1. **Θεωρήστε τα λάθη φυσιολογικά.** Όταν κάτι πάει στραβά, μην καταφεύγετε στο να ρίξετε ευθύνες. Αναρωτηθείτε: *«Τι μπορούμε να μάθουμε από αυτό; Τι θα κάνουμε διαφορετικά την επόμενη φορά;»*. Τα λάθη μπορούν να είναι εφελθήρια προόδου.
2. **Να αναγνωρίζετε την προσπάθεια, όχι μόνο το αποτέλεσμα.** Αναγνωρίστε το θάρρος που απαιτείται για να δοκιμάσει κάποιος κάτι καινούργιο, ακόμη κι αν δεν πετύχει. Για παράδειγμα: *«Μου άρεσε που πίεσες τον εαυτό σου να αντιμετωπίσει αυτή την πρόκληση. Τι κέρδισες από αυτή την εμπειρία;»*.
3. **Μοιραστείτε τη δική σας εξέλιξη.** Η ομάδα σας χρειάζεται να σας βλέπει να εξελίσσεστε. Μιλήστε για τις αποτυχίες σας, για το τι μάθατε και το πώς βελτιωθήκατε. Αυτό δείχνει ταπεινότητα και χτίζει εμπιστοσύνη.
4. **Ενθαρρύνετε την υπολογισμένη ανάληψη ρίσκου.** Δώστε στην ομάδα σας την άδεια να πειραματιστεί. Πείτε: *«Ας το προσπαθήσουμε. Αν δεν πετύχει, θα μάθουμε και θα προσαρμοστούμε»*. Ο φόβος της αποτυχίας σκοτώνει τη δημιουργικότητα· η εμπιστοσύνη την καλλιεργεί.

3. Αφήστε με – Να ηγηθώ με βάση τα αποτελέσματα

Η ομάδα σας δεν χρειάζεται να ελέγχετε την κάθε λεπτομέρεια. Αυτό που χρειάζεται είναι να της δώσετε το όραμα και να την εμπιστευτείτε. Ηγεσία δεν είναι να υπαγορεύετε κάθε βήμα. Η δουλειά σας είναι να είστε ξεκάθαροι για το τι πρέπει να επιτευχθεί και μετά να δώσετε στην ομάδα σας τη δύναμη να βρει τον τρόπο να φτάσει εκεί.

Όταν εστιάζετε στα αποτελέσματα αντί για τον έλεγχο, μεταφέρετε την ευθύνη και την κυριότητα στους ίδιους.

Η μικροδιαχείριση μπορεί να φαίνεται ασφαλέστερη επιλογή, αλλά είναι παγίδα. Πνίγει τη δημιουργικότητα, αφαιρεί το κίνητρο και στερεί από την ομάδα σας το αίσθημα ευθύνης. Αντί γι' αυτό, εστιάζετε στο αποτέλεσμα. Μην προσπαθείτε να ορίσετε ή να καθορίσετε κάθε λύση. Μπορεί να μην είστε τόσο κοντά στη δουλειά ή να μη γνωρίζετε το πλήρες πλαίσιο των θεμάτων, κι έτσι οι οδηγίες σας να είναι αναποτελεσματικές. Εμπιστευθείτε την ομάδα σας ότι μπορεί να ανταποκριθεί στην πρόκληση – και αφήστε τον εαυτό σας να εκπλαγεί από το τι μπορεί να πετύχει.

ΠΩΣ ΝΑ ΗΓΕΙΣΤΕ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

1. **Ξεκαθαρίστε το «τι» και το «γιατί».** Ορίστε το επιθυμητό αποτέλεσμα. Βοηθήστε να εντοπιστεί η βασική αιτία του προβλήματος και εξηγήστε γιατί έχει σημασία. Όταν οι άνθρωποι κατανοούν τον σκοπό της δουλειάς τους, έχουν μεγαλύτερο κίνητρο να πετύχουν.
2. **Εμπιστευθείτε τη διαδικασία (ακόμα κι αν δεν είναι η δική σας).** Θέστε προσδοκίες και μετά κάντε πίσω. Ο δικός σας τρόπος δεν είναι ο μόνος τρόπος. Δώστε σαφή κατεύθυνση και καθοδήγηση, αλλά αφήστε την ομάδα σας να λύσει το πρόβλημα με τον δικό της τρόπο. Αντισταθείτε στην παρόρμηση να παρέμβετε, εκτός κι αν είναι απολύτως απαραίτητο.
3. **Δείτε πώς τα πάει η ομάδα, μην παίρνετε τον απόλυτο έλεγχο.** Όταν βλέπετε τακτικά πώς τα πάει η ομάδα μπορείτε να προσφέρετε στήριξη και καθοδήγηση χωρίς μικροδιαχείριση. Ρωτήστε: *«Τι πρόοδο έχουμε κάνει και γιατί; Με τι δυσκολεύεστε και πώς μπορώ να βοηθήσω;»*, ή *«Σε κλίμακα 1-10, πού πιστεύετε ότι βρίσκεται το πρότζεκτ;»*.
4. **Αξιολογήστε τα αποτελέσματα, όχι τις μεθόδους.** Αν η δουλειά πληροί το επιθυμητό επίπεδο, έχει σημασία πώς ακριβώς έφτασαν εκεί; Αναγνωρίστε το αποτέλεσμα, όχι την ακριβή διαδικασία που χρησιμοποίησαν.

4. Αφήστε με – Να είμαι ευχάριστος και παρών

Οι άνθρωποι δεν ακολουθούν τίτλους. Ακολουθούν ηγέτες που θαυμάζουν και με τους οποίους συνδέονται. Η ηγεσία δεν αφορά μόνο τα αποτελέσματα – αφορά τις σχέσεις. Όταν εμφανίζεστε ως κάποιος που ακούει, νοιάζεται και δίνει σημασία στους ανθρώπους του, χτίζετε την εμπιστοσύνη που ενισχύει την απόδοση.

Το να είστε ευχάριστος και παρών δεν σημαίνει να είστε ο καλύτερος φίλος όλων. Σημαίνει να είστε αυθεντικός και να δίνετε πραγματική προσοχή. Σήμερα είναι όλο και πιο δύσκολο να περιορίσετε τους περισπασμούς και να προσφέρετε την προσοχή που χρειάζεται η ομάδα σας, αλλά είναι απαραίτητο να το κάνετε. Δείξτε ότι νοιάζεστε – όχι μόνο για τη δουλειά τους, αλλά και για τους ίδιους ως ανθρώπους. Δώστε χρόνο και προσοχή στους ανθρώπους σας και ενθαρρύνετέ τους να κάνουν το ίδιο ο ένας για τον άλλο.

Το να είστε ευχάριστος και παρών δεν είναι κάτι του στιλ «καλό θα ήταν να το κάνουμε» – είναι κάτι ζωτικής σημασίας. Η ομάδα σας δεν θέλει απλώς να δουλεύει για εσάς – θέλει να δουλεύει μαζί σας. Όταν είστε παρών και συνδεδεμένος μαζί της, δημιουργείτε αφοσίωση και μια κουλτούρα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ότι τους δίνουν σημασία, τους εκτιμάνε και τους εμπνέουν.

ΠΩΣ ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΙ ΚΑΙ ΠΑΡΟΝΤΕΣ:

1. **Να είστε ολοκληρωτικά παρόντες.** Όταν είστε με την ομάδα σας, να είστε πραγματικά μαζί της. Αφήστε κάτω το κινητό, κλείστε το λάπτοπ σας και επικεντρωθείτε στη στιγμή. Χαμηλώστε ταχύτητα. Ακούστε προσεκτικά – όχι

για να απαντήσετε, αλλά για να καταλάβετε. Όταν είστε αφηρημένοι, σκοτώνετε την εμπιστοσύνη – όταν είστε παρών τη χτίζετε.

2. **Κάντε ουσιαστικές ερωτήσεις.** Δείξτε περιέργεια. Πηγαίντε πέρα από το «πώς πάει;» και ρωτήστε: *«Πώς μπορώ να σε στηρίξω; Τι σε δυσκολεύει αυτή τη στιγμή; Για ποιο πράγμα είστε πιο περήφανος;»*. Αυτές οι ερωτήσεις δείχνουν ενδιαφέρον και χτίζουν βαθύτερες σχέσεις.
3. **Δείξτε την ανθρώπινη πλευρά σας.** Η ηγεσία δεν έχει να κάνει με την τελειότητα, αλλά με την αυθεντικότητα. Μοιραστείτε τις δικές σας επιτυχίες, τις δυσκολίες και τα μαθήματα. Δείξτε τον πραγματικό σας εαυτό. Η αυθεντικότητά σας σας κάνει προσβάσιμο και ανθρώπινο.
4. **Βρείτε την ηρεμία σας.** Πόσο βιώσιμο είναι το άγχος ως εργαλείο κινητοποίησης; Ο εργασιακός κόσμος και η κοινωνία έχουν εμποτιστεί με φρενίτιδα. Παρότι αυτή συχνά εκφράζεται ως ενθουσιασμός ή αποφασιστικότητα, πιστεύουμε ότι η ηρεμία είναι μία από τις πιο κρίσιμες δεξιότητες για έναν ηγέτη σήμερα. Αφήστε τη δουλειά να είναι απαιτητική, αλλά αφήστε την ηγεσία σας να πάρει μια ανάσα.

5. Αφήστε με – Να είμαι συνεπής

Η συνέπεια είναι μια εξαιρετικά σημαντική συμπεριφορά στην ηγεσία. Δεν είναι εντυπωσιακή, αλλά είναι ένας σταθερός και αξιόπιστος τρόπος να επηρεάζετε τους άλλους. Η ομάδα σας δεν θέλει απλώς να ξέρει τι να περιμένει από εσάς – χρειάζεται να ξέρει ότι μπορεί να το περιμένει.

Όταν οι ηγέτες είναι ασυνεπείς –στην επικοινωνία, την ανατροφοδότηση, τη λήψη αποφάσεων, τη συμπεριφορά τους– δημιουργείται αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα είναι ο εχθρός της προόδου. Δημιουργεί άγχος, απογοήτευση και αποσύνδεση.

Αλλά τι γίνεται όταν είστε συνεπής; Όλα αλλάζουν. Γίνεστε ο ηγέτης στον οποίο οι άνθρωποι μπορούν να βασιστούν. Η ομάδα σας νιώθει σταθερότητα. Δεν χρειάζεται να ξοδεύουν πνευματική ενέργεια για να τα βγάλουν πέρα με την αβεβαιότητα ή για να μαντεύουν τις προσδοκίες σας. Αντίθετα, μπορούν να επικεντρωθούν στο να κάνουν όσο καλύτερη δουλειά μπορούν.

ΠΩΣ ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΣΥΝΕΠΗΣ ΗΓΕΤΗΣ:

- 1. Να είστε σαφής και σταθερός στην επικοινωνία σας.** Είτε μοιράζετε στόχους, παρέχετε ανατροφοδότηση, είτε θέτετε προσδοκίες, να είστε συνεπής σε όσα λέτε και στον τρόπο που τα λέτε. Τα αντιφατικά μηνύματα δημιουργούν σύγχυση και φθείρουν την εμπιστοσύνη.
- 2. Να τηρείτε τις δεσμεύσεις σας.** Όταν λέτε ότι θα κάνετε κάτι, κάντε το. Οι πράξεις σας πρέπει να ταιριάζουν πάντα με τα λόγια σας. Τίποτα δεν καταστρέφει την εμπιστοσύνη πιο γρήγορα από τις αθετημένες υποσχέσεις και τις ανεκπλήρωτες δεσμεύσεις.
- 3. Καθιερώστε προβλέψιμους ρυθμούς.** Οι τακτικές συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο, τα ομαδικά μίνιτγκ,

η σταθερή επικοινωνία και οι σαφείς διαδικασίες λήψης αποφάσεων παρέχουν δομή. Όπως λέει ένα ρητό στον κόσμο των επιχειρήσεων, *«Μέσα από τη δομή έρχεται η ελευθερία»*. Αυτοί οι ρυθμοί κάνουν ακριβώς αυτό. Βοηθούν να καθιερώσετε την ηγεσία σας ως πιο αξιόπιστη και κρατούν την ομάδα σας σίγουρη για το τι να περιμένει.

4. **Να δίνετε το παράδειγμα με σταθερή συμπεριφορά.** Η ομάδα σας καθρεφτίζει όσα βλέπει. Αν η διάθεσή σας, οι προτεραιότητες και οι προσδοκίες σας αλλάζουν απρόβλεπτα, η ομάδα θα ανταποκριθεί με δισταγμό και αμφιβολία. Δείξτε ότι είστε σταθεροί, αφοσιωμένοι σε έναν στόχο και ευθυγραμμισμένοι με τις αξίες σας.

Το να είσαι σύμβουλος προσωπικής ανάπτυξης σε ηγέτες είναι βαθιά ανταποδοτικό, γιατί γινόμαστε μάρτυρες του ταξιδιού τους καθώς ξεκλειδώνουν νέα επίγνωση και νέο δυναμικό. Για πολλούς, η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων είναι η καλύτερη ή ίσως και η μόνη ευκαιρία να μεταμορφωθούν στον ηγέτη που θέλουν να είναι – όχι μόνο στη δουλειά αλλά και στη ζωή τους.

Βλέπουμε από κοντά τη μεταμόρφωση και τον αντίκτυπο. Όταν οι ηγέτες επιλέγουν το *Αφήστε με*, εστιάζουν στη βελτίωση του εαυτού τους – το μόνο που πραγματικά μπορούν να ελέγξουν. Χρησιμοποιούν αυτή την επίγνωση για να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να ενισχύσουν τη δύναμη της επιρροής. Βλέπουν καθαρά τον ρόλο τους στην υπηρεσία των ομάδων τους και ότι υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος να ηγηθούν, και ένας καλύτερος τρόπος να *αφήσουν* τους άλλους να εξελιχθούν.

Μέρος 2

**Αφήστε τους
να εξελιχθούν**

Αν πρόκειται να τους *Αφήσετε*, πρέπει επίσης να τους δώσετε τη δύναμη. Η ηγεσία σας δεν αφορά μόνο το να επηρεάζετε και να απεμπολείτε τον έλεγχο - αφορά τη δημιουργία των συνθηκών και της δυνατότητας οι άνθρωποί σας να πετύχουν το καλύτερο. Μεγάλες ομάδες χτίζονται όταν υπάρχει προσήλωση σε έναν σκοπό, σε περιβάλλοντα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς να είναι ο αληθινός τους εαυτός, όπου εκτιμώνται και όπου έχουν τη δύναμη να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν.

Και ξέρετε κάτι; Εσείς το δημιουργείτε αυτό το περιβάλλον.

Έχετε τη δύναμη να αφαιρείτε τα εμπόδια που επιβραδύνουν την ομάδα σας, να ανοίγετε τον δρόμο για την πρόοδο και να χτίζετε μια κουλτούρα που να εμπνέει αίσθηση συμμετοχικότητας και υπευθυνότητας. Όταν τους αφήνετε να πετύχουν, δεν εγκαταλείπετε την ευθύνη - την εκπληρώνετε με τον πιο ουσιαστικό τρόπο.

Κάθε φορά που αφαιρείτε ένα εμπόδιο -είτε είναι σύγχυση, έλλειψη διαδικασιών, είτε φόβος αποτυχίας - ανοίγετε την πόρτα ώστε κάποιος να αναπτύξει την πλήρη δυναμική του. Κάθε φορά που δείχνετε στην ομάδα σας ότι η συμβολή τους είναι σημαντική, χτίζετε εμπιστοσύνη και δίνετε ώθηση.

Τα μέλη της ομάδας σας δεν έρχονται στη δουλειά ως ρομπότ - πηγαίνουν ως άνθρωποι. Φέρνουν μαζί τους τις ελπίδες τους, τις φιλοδοξίες τους και, ναι, το βάρος του άγχους, της αβεβαιότητας και των προκλήσεων. Ο σημερινός εργασιακός χώρος είναι πιο γρήγορος, απαιτητικός και ασαφής από ποτέ. Οι ομάδες διαχειρίζονται γνωστική υπερφόρτωση, ταχύτητα εργασίας, συνεχείς αλλαγές, αβεβαιότητα και διασκορπισμένα εργασιακά περιβάλλοντα. Ζουν σε έναν κόσμο που φαίνεται ολοένα και πιο διχασμένος και φορτισμένος. Η πραγματικότητά τους δεν μένει έξω από το γραφείο - *τη φέρνουν μαζί τους*.

Να γιατί το περιβάλλον που δημιουργείτε στη δουλειά είναι

το παν. Όταν η ομάδα σας αισθάνεται ικανή και ενδυναμωμένη, θα φέρει όλη της την ενέργεια και τις καλύτερες ιδέες στο τραπέζι. Θα εμπιστεύονται εσάς, θα εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον και θα εμπιστεύονται τον ίδιο τους τον εαυτό ότι θα αναλάβουν δράση, θα ρισκάρουν και θα φέρουν αποτελέσματα.

8 Τρόποι για να δημιουργήσετε ένα περιβάλλον υψηλής απόδοσης

Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενδυναμώνει τους ανθρώπους σας απαιτεί προσπάθεια και ηγεσία με προσήλωση στον στόχο. Είτε ηγείστε μιας μικρής ομάδας είτε ολόκληρου οργανισμού, αυτές οι οκτώ στρατηγικές θα σας βοηθήσουν να θέσετε τα θεμέλια για διαρκή εξαιρετική απόδοση και ανάπτυξη.

1. Να εμπνέετε μια κουλτούρα θάρρους

Το 2012 η Google ξεκίνησε το **Project Aristotle**, μια πρωτοποριακή εσωτερική μελέτη για να ανακαλύψει τι κάνει τις ομάδες αποτελεσματικές. Το συμπέρασμά τους; Ο No 1 παράγοντας δεν ήταν το ταλέντο, οι πόροι ή η στρατηγική – ήταν η **ψυχολογική ασφάλεια**. Αυτή η έννοια, που ανέπτυξε η Καθηγήτρια του Χάρβαρντ Έιμι Έντμοντσον (Amy Edmondson), είναι η πεποίθηση ότι μπορείς να παίρνεις ρίσκα, να μοιράζεσαι ιδέες και να κάνεις λάθη χωρίς τον φόβο της επίκρισης, της τιμωρίας ή της γελοιοποίησης.

Οι κουλτούρες θάρρους δεν είναι «ήπιες» κουλτούρες. Είναι *υψηλής απόδοσης*. Γιατί; Επειδή όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς να μιλήσουν, να θέσουν δύσκολες ερωτήσεις, να παραδεχτούν λάθη και να μοιραστούν τολμηρές ιδέες, η εμπιστοσύνη βαθιάειν, η συνεργασία ευδοκιμεί και η καινοτομία απογειώνεται. Η ευαλωτότητα είναι το θεμέλιο της εμπιστοσύνης και η εμπιστοσύνη είναι αυτό που επιτρέπει στο θάρρος να ανθίσει. Χωρίς αυτήν, η ομάδα σας θα διστάζει, θα κρατιέται πίσω και θα παίζει εκ του ασφαλούς. Και τίποτα το εξαιρετικό δεν προκύπτει από το να παίζεις εκ τους ασφαλούς.

Θα σας σοκάρει το πόσο συχνά οι ομάδες φοβούνται να είναι ειλικρινείς με τον προϊστάμενό τους. Όταν αυτή η ασφάλεια λείπει, οι ομάδες σιωπούν. Κρατούν τις ιδέες τους για τον εαυτό τους, αποφεύγουν να αμφισβητήσουν το status quo και αποφεύγουν να ασχοληθούν με τα προβλήματα επειδή φοβούνται την κριτική. Σταματούν να παίρνουν ρίσκα. Αυτό γρήγορα δημιουργεί τοξικότητα όπου τα λάθη κρύβονται, η δημιουργικότητα καταπνίγεται, κυριαρχεί η πολιτική αντιπαράθεση και η πρόοδος σταματά. Οι ηγέτες μένουν μόνοι, κι έτσι ενισχύουν τις δικές τους μισές αλήθειες, κάτι που βλάπτει την επιχείρηση και την αξιοπιστία τους.

Αντιθέτως, σε μια κουλτούρα θάρρους, τα λάθη γίνονται ευκαιρίες μάθησης. Οι δύσκολες συζητήσεις οδηγούν σε καλύτερες λύσεις. Οι νέες ιδέες καλωσορίζονται.

Φανταστείτε μια ομάδα όπου οι άνθρωποι αισθάνονται αρκετά θαρραλέοι για να φέρουν τις ιδέες τους στο τραπέζι, ακόμα κι αν δεν είναι απόλυτα ολοκληρωμένες. Φανταστείτε μια ομάδα όπου κάποιος μπορεί να πει «έκανα λάθος», και η πρώτη αντίδραση να είναι: *«Σε ευχαριστώ που το είπες. Τι μάθαμε;»*. Φανταστείτε μια ομάδα όπου οι άνθρωποι αλληλοπροκαλούν ο ένας τον άλλον - όχι για να καταστρέψουν ο ένας τον άλλον, αλλά για να χτίσουν ο ένας τον άλλον. Αυτή είναι μια κουλτούρα θάρρους.

Ως ηγέτης, εσείς δίνετε τον τόνο. Η ομάδα σας σας παρακολουθεί. Αν θέλετε μια κουλτούρα όπου οι άνθρωποι να εμφανίζονται με θάρρος, πρέπει πρώτα να εμφανιστείτε εσείς με θάρρος. Να είστε ο ηγέτης που λέει *«δεν έχω όλες τις απαντήσεις»*, που θέτει δύσκολες ερωτήσεις και που εξυμνεί την προσπάθεια αντί για την τελειότητα.

Γιατί το θάρρος είναι μεταδοτικό. Όταν τους *Αφήνετε* να νιώσουν ασφάλεια, να νιώσουν ότι τους δίνετε σημασία και τους προσφέρετε αναγνώριση, τότε προσφέρετε έμπνευση για να μεγαλουργήσουν.

Τι να κάνετε

- ✓ **Αφήστε τους να είναι ο εαυτός τους.** Ενθαρρύνετε την αυθεντικότητα και αναγνωρίστε τα μοναδικά τους δυνατά σημεία και τις διαφορές.
- ✓ **Δείξτε ότι είστε κι εσείς ευάλωτοι.** Μοιραστείτε τις δικές σας προκλήσεις και ευκαιρίες ανάπτυξης για να προωθήσετε ως φυσιολογική την ανοιχτή επικοινωνία και να υποστηρίξετε την εξέλιξη.
- ✓ **Ανταποκριθείτε με περισσότερη περιέργεια.** Ρωτήστε: «Τι μάθαμε;», όταν συμβαίνουν λάθη.
- ✓ **Ενθαρρύνετε την ανασκόπηση μετά το τέλος των έργων.** Δημιουργήστε χώρο για να αξιολογούν οι ομάδες τα αποτελέσματα της δουλειάς και να μαθαίνουν από τις αποτυχίες. Δημιουργήστε βέλτιστες πρακτικές.

Τι να μην κάνετε

- ✗ Μην περιμένετε ομοιομορφία, μην αποθαρρύνετε την ατομικότητα ούτε να αναγκάζετε τους ανθρώπους να μπουν σε ένα καλούπι.
- ✗ Μην αποφεύγετε να δείξετε αδυναμία και μην προσποιείστε ότι έχετε όλες τις απαντήσεις.
- ✗ Μην ασκείτε κριτική ή επιρρίπτετε ευθύνες με τρόπο που να δημιουργεί φόβο γύρω από την αποτυχία ή καταστέλλει νέες ιδέες.
- ✗ Μην χάνετε την ευκαιρία να μοιραζόσαστε όσα μαθαίνετε και να βελτιωνόσαστε μέσα από τις αποτυχίες.

2. Δημιουργήστε σαφήνεια

Η αβεβαιότητα σκοτώνει την πρόοδο. Είναι ο σιωπηλός σαμποτέρ που επιβραδύνει τις ομάδες και αφήνει τους ανθρώπους να κάνουν κύκλους χωρίς προσανατολισμό. Αν η ομάδα σας δεν έχει σαφή εικόνα για τους ρόλους της, τους στόχους της ή την κατεύθυνση που ακολουθείτε, δεν προχωράει μπροστά – διστάζει, αμφιταλαντεύεται και χάνει την εμπιστοσύνη της. Δυστυχώς, αυτό συμβαίνει συχνά. Η έλλειψη σαφήνειας είναι συχνά η ρίζα των περισσότερων συγκρούσεων στην εργασία.

Χωρίς ξεκάθαρες προσδοκίες, οι άνθρωποι νιώθουν αποπροσανατολισμένοι. Αναγκάζονται να μαντεύουν, διπλασιάζουν τις προσπάθειες ή, ακόμα χειρότερα, σταματούν να προσπαθούν εντελώς επειδή φοβούνται ότι θα κάνουν λάθος. Αυτό επιβραδύνει την πρόοδο και διαβρώνει την εμπιστοσύνη. Δημιουργεί χάος. Οι ομάδες που δεν έχουν σαφή προσανατολισμό βιώνουν απογοήτευση, δυσαρέσκεια, συγκρούσεις και εξουθένωση γιατί ξοδεύουν περισσότερη ενέργεια για να καταλάβουν τι πρέπει να κάνουν παρά για να το κάνουν.

Η σαφήνεια είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν διαχειρίζεστε κακές επιδόσεις (όπως και όταν παρέχετε ανατροφοδότηση, κάτι που θα συζητήσουμε). Ενώ μπορείτε να διαχειριστείτε τα αποτελέσματα, ίσως χρειαστεί να είστε πιο σαφής όσον αφορά τη διαδικασία. Ενώ μπορείτε να εκτιμάτε την ανάπτυξη, ίσως χρειαστεί να είστε πιο σαφείς στο πώς ορίζετε τα λάθη και τις επιπτώσεις τους. Ίσως χρειαστεί να είστε ακόμα πιο σαφής σχετικά με τους ρόλους, τις ευθύνες, τα χρονοδιαγράμματα και τις οδηγίες.

Όταν είστε σαφείς σχετικά με το τι είναι η επιτυχία, δίνετε στους ανθρώπους σας την ελευθερία να βρουν τον δικό τους δρόμο. Γιατί όταν *τους αφήνετε* να δουν τη διαδρομή προς τα εμπρός, δεν την ακολουθούν απλώς – τρέχουν.

Τι να κάνετε



Καθορίστε ρόλους και ευθύνες. Βεβαιωθείτε ότι όλοι γνωρίζουν τι τους αναλογεί, τον ρόλο που διαδραματίζουν και για τι είναι υπεύθυνοι. Αν εργάζεστε σε ομάδες, βεβαιωθείτε ότι όλοι ξέρουν με σαφήνεια τον ρόλο τους στο πλαίσιο της συνεργασίας.



Θέστε σαφείς στόχους. Εξηγήστε τι σημαίνει επιτυχία και γιατί έχει σημασία. Να είστε συγκεκριμένοι για τα αποτελέσματα που θέλετε να επιτύχετε.



Ορίστε προτεραιότητες. Να επικοινωνείτε τακτικά για να κρατάτε την ομάδα σας ενήμερη σχετικά με τα πιο σημαντικά θέματα. Εάν οι προτεραιότητες πρέπει να αλλάξουν, επικοινωνήστε το με σαφήνεια.



Διευκρινίστε τις αποφάσεις. Η έλλειψη λήψης αποφάσεων είναι βασικό εμπόδιο για τις ομάδες. Βεβαιωθείτε ότι όλοι γνωρίζουν ποιος παίρνει αποφάσεις, ποιες αποφάσεις χρειάζονται και μέχρι πότε.

Τι να μην κάνετε



Μην αφήνετε ρόλους ή στόχους ασαφείς, γιατί έτσι αναγκάζετε την ομάδα σας να μαντεύει τι περιμένετε από εκείνη.



Μην υποθέτετε ότι οι άνθρωποι καταλαβαίνουν τις οδηγίες σας χωρίς επεξήγηση ή συντονισμό.



Μην επιβαρύνετε την ομάδα σας με συνεχώς μεταβαλλόμενες ή αντικρουόμενες προτεραιότητες.



Μην αφήνετε την ομάδα σας να χάνει χρόνο ή να υφίσταται περιπτώσεις συγκρούσεις λόγω έλλειψης λήψης αποφάσεων.

3. Να τιμάτε τους ανθρώπους σας

Αν υπάρχει κάτι που θέλουν οι άνθρωποί σας, είναι να νιώθουν ότι τους δίνετε σημασία, τους εκτιμάτε και τους αναγνωρίζετε. Η αναγνώριση δεν είναι απλά ένας επαινετικός λόγος ή ένα «μπράβο» στα πεταχτά - είναι μια θεμελιώδης ανθρώπινη ανάγκη. Όταν οι άνθρωποι νιώθουν ότι τους αναγνωρίζεται η προσπάθεια, δεν αποδίδουν απλώς καλύτερα - μεγαλουργούν. Αισθάνονται ότι έχουν κίνητρο να συνεχίσουν, να εμβαθύνουν και να βγάλουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Αυτό θα έπρεπε να είναι κάτι εύκολο, αλλά δεν είναι κάτι που οι ηγέτες θέτουν ως προτεραιότητα στην καθημερινότητά τους. Η αναγνώριση είναι ένα από τα πιο εύκολα εργαλεία για έναν ηγέτη, αλλά ταυτόχρονα χρησιμοποιείται ελάχιστα. Δεν κοστίζει τίποτα να πείτε «ευχαριστώ» ή «βλέπω πόσο σκληρά δούλεψες για αυτό», και όμως, όταν λείπει, το ηθικό πέφτει, η δέσμευση φθίνει και οι άνθρωποι αρχίζουν να αμφιβάλλουν αν αυτό που κάνουν έχει σημασία.

Το να τιμάτε τους ανθρώπους σας σημαίνει επίσης να δημιουργείτε κοινότητα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε απομακρυσμένα και υβριδικά εργασιακά περιβάλλοντα. Η δημιουργία κοινωνικής σύνδεσης είναι μια αναγκαία πράξη εκτίμησης που ενισχύει τη συνεργασία και την ενότητα.

Δεν μπορείτε να χτίσετε μια ομάδα υψηλής απόδοσης χωρίς να κάνετε τους ανθρώπους να νιώθουν ότι τους εκτιμάτε. Η αναγνώριση έχει σημασία. Όταν δείχνετε στην ομάδα σας ότι την εκτιμάτε, δεν δημιουργείτε απλώς μια κουλτούρα ευγνωμοσύνης - χτίζετε μια ομάδα που νιώθει συνδεδεμένη και δεσμευμένη. Αφήστε τους να ξέρουν ότι βλέπετε τα μοναδικά τους ταλέντα - και θα εμπνευστούν να κάνουν ακόμα περισσότερα.

Τι να κάνετε



Να αναγνωρίζετε τις επιτυχίες. Αναγνωρίστε τα επιτεύγματα και την προσπάθεια. Αναδείξτε τα ταλέντα σας και τονίστε τις βέλτιστες πρακτικές και την καλή δουλειά.



Να είστε συγκεκριμένοι σχετικά με την αναγνώριση. Χρησιμοποιήστε την ευκαιρία να δείξετε στους ανθρώπους σας ότι τους εκτιμάτε, αναγνωρίζοντας συγκεκριμένα πράγματα. Αυτή η ανατροφοδότηση ενισχύει όσα θεωρείτε εξαιρετικά.



Να λέτε συχνά «ευχαριστώ». Οι απλές εκφράσεις ευγνωμοσύνης χτίζουν εμπιστοσύνη και καλή θέληση.



Δημιουργήστε κοινωνική σύνδεση και κοινότητα: Να ενθαρρύνετε τη συνεργασία και τη σύνδεση, ειδικά σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα.

Τι να μην κάνετε



Μην αγνοείτε τους ανθρώπους σας, μην υποτιμάτε τις επιτυχίες τους και μην θεωρείτε την αξία τους δεδομένη.



Μην κάνετε αόριστα κομπλιμέντα, για παράδειγμα, μη λέτε «μπράβο» χωρίς να αναφέρεστε σε συγκεκριμένα σημεία.



Μην υποθέτετε ότι οι άνθρωποι γνωρίζουν ότι τους εκτιμάτε χωρίς να το εκφράζετε λεκτικά.



Μη χάνετε την ευκαιρία να ενώνετε τις ομάδες για κοινωνική σύνδεση.

4. Δημιουργήστε νόημα στην εργασία

Ένας καλός ηγέτης δεν αναθέτει απλώς εργασίες - εμπνέει νόημα. Θυμίστε στην ομάδα σας τη διαφορά που κάνουν, και δείτε τους να ανταποκρίνονται. Οι άνθρωποι δεν θέλουν μόνο έναν μισθό· θέλουν σκοπό. Θέλουν να ξέρουν ότι αυτό που κάνουν έχει σημασία και ότι οι συνεισφορές τους κάνουν τη διαφορά. Όταν οι άνθρωποι κατανοούν το νόημα της δουλειάς τους, όλα αλλάζουν.

Υπάρχει αξιοπρέπεια στη δουλειά μας και κάθε ρόλος έχει έναν σκοπό. Είναι δουλειά του ηγέτη να βοηθά να συνδεθούν τα κομμάτια. Έχετε τη δύναμη να επικυρώσετε τον τρόπο που οι άνθρωποι βλέπουν τη δουλειά τους.

Το νόημα χτίζει υπερηφάνεια, προσωπική ολοκλήρωση και τροφοδοτεί την αίσθηση ευθύνης. Ένας μηχανικός δεν επισκευάζει απλώς αυτοκίνητα· βοηθά οικογένειες να φτάσουν με ασφάλεια στον προορισμό τους. Ένας προγραμματιστής δεν γράφει απλώς γραμμές κώδικα· λύνει προβλήματα που κάνουν τη ζωή των ανθρώπων πιο εύκολη. Ένας δάσκαλος δεν μοιράζεται απλώς πληροφορίες· αλλάζει την πορεία του μέλλοντος κάποιου.

Όταν εμπνέετε νόημα, οι ομάδες δεν νιώθουν πια ότι απλώς εργάζονται, αλλά ότι συνεισφέρουν. Δημιουργούν αντίκτυπο.

Τι να κάνετε

-  **Συνδέστε τους με την αποστολή.** Δείξτε πώς η δουλειά τους δημιουργεί αξία και συμβάλλει στους στόχους και τις αξίες της εταιρείας.
-  **Μοιραστείτε εντυπωσιακές μαρτυρίες.** Εξηγήστε πώς η δουλειά τους ωφελεί άλλους.
-  **Να εμπνέετε με όραμα.** Θυμίστε στους ανθρώπους το «γιατί» πίσω από τη δουλειά τους. Βοηθήστε τους να δημιουργήσουν ένα ισχυρό προσωπικό αφήγημα για τον εαυτό τους και τη δουλειά που κάνουν.
-  **Κατανοήστε τους.** Να ενδιαφέρεστε για το τι εκτιμούν οι άνθρωποί σας και τι τους δίνει νόημα στη δουλειά, ώστε να μπορείτε να υποστηρίξετε την καριέρα τους.

Τι να μην κάνετε

-  Μην επικεντρώνεστε μόνο σε καθήκοντα χωρίς να τα συνδέετε με το ευρύτερο πλαίσιο.
-  Μην αγνοείτε τον ανθρώπινο αντίκτυπο των προσπαθειών της ομάδας.
-  Μην υποθέτετε ότι θα διατηρήσουν το κίνητρό τους χωρίς να κατανοούν τη σημασία της συνεισφοράς τους.
-  Μην υποθέτετε ότι αυτό που δίνει κίνητρο σε εσάς είναι το ίδιο που δίνει κίνητρο και σε αυτούς.

5. Εξισορροπήστε τις προσδοκίες με καλοσύνη

Οι ομάδες υψηλής απόδοσης δεν δημιουργούνται τυχαία. Χτίζονται με φιλόδοξους στόχους και με την πεποίθηση ότι οι άνθρωποι είναι ικανοί για μεγάλα πράγματα. Αλλά μην ξεχνάτε, η βιώσιμη απόδοση δεν προέρχεται από αδιάκοπη πίεση ή φόβο – προκύπτει όταν νιώθουμε υποστήριξη. Έχουμε παρατηρήσει ότι οι ηγέτες δυσκολεύονται πολύ εδώ. Συχνά ζητούν καθοδήγηση για το πώς να επιτυγχάνουν απόδοση ενώ παράλληλα να δείχνουν υποστήριξη (και καλοσύνη). Τους δυσκολεύει ένας εσωτερικός προγραμματισμός που δεν τους αφήνει να δουν πώς αυτές οι συμπεριφορές συνεργάζονται αρμονικά.

Η εξισορρόπηση των προσδοκιών με καλοσύνη δεν σημαίνει ότι είστε «μαλακοί». Σημαίνει ότι είστε έξυπνοι. Έρευνες δείχνουν ότι οι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα όταν νιώθουν σεβασμό και υποστήριξη. Ένας προϊστάμενος που επιτυγχάνει απόδοση και δείχνει γνήσια φροντίδα κερδίζει την εμπιστοσύνη και το κίνητρο της ομάδας του. Όταν οι άνθρωποι ξέρουν ότι τους δίνετε σημασία –όχι μόνο ως εργαζόμενους, αλλά ως ανθρώπους με σημαντικές ζωές– θα δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Οι καλύτεροι ηγέτες συνεργάζονται με τις ομάδες τους για να πετύχουν φιλόδοξους στόχους.

Το να βρείτε αυτήν την ισορροπία ανάμεσα στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στη γνήσια φροντίδα είναι ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα ενός προϊστάμενου. Οι ηγέτες πρέπει να κατευθύνουν την απόδοση πέρα από τις βραχυπρόθεσμες νίκες. Πρέπει να δημιουργούν τις συνθήκες για επιτυχία και να εμπνέουν τους ανθρώπους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό κάθε μέρα. Μη διστάζετε να θέτετε υψηλές προσδοκίες, αλλά *αφήστε τους να πετύχουν* γνωρίζοντας ότι είστε εκεί για να τους στηρίξετε, όχι για να προσθέσετε άγχος.

Τι να κάνετε



Βάλτε υψηλά πρότυπα: Θέστε τους ανθρώπους προ των ευθυνών τους. Δημιουργήστε ένα αίσθημα ενδυνάμωσης και υπευθυνότητας. Προωθήστε την υψηλή ποιότητα απόδοσης και αποτελεσμάτων. Κρατήστε τον πήχη ψηλά.



Μείνετε συνδεδεμένοι: Να ελέγχετε τακτικά τον φόρτο εργασίας και την ευημερία τους. Συνδεθείτε μαζί τους σε προσωπικό επίπεδο.



Υποστηρίξτε την επιτυχία τους: Πρόσφερε υποστήριξη και πόρους για να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις.

Τι να μην κάνετε



Μη θυσιάζετε την ποιότητα ούτε να αγνοείτε παραλείψεις στην παράδοση εργασιών.



Μην υποθέτετε ότι οι άνθρωποι θα σας ενημερώσουν αν δυσκολεύονται.



Μην προσθέτετε άγχος χωρίς να παρέχετε λύσεις και υποστήριξη.

6. Να παρέχετε και να ζητάτε ανατροφοδότηση

Η παροχή συνεπούς ανατροφοδότησης είναι ένα ισχυρό εργαλείο στη φαρέτρα ενός ηγέτη. Βοηθάει στην απόδοση, ενισχύει τις σχέσεις και χτίζει εμπιστοσύνη. Ωστόσο, οι ηγέτες δυσκολεύονται με αυτό. Είτε αποφεύγουν εντελώς την ανατροφοδότηση, είτε επικεντρώνονται τόσο πολύ στην κριτική που άθελά τους υπονομεύουν την αυτοπεποίθηση της ομάδας τους.

Η ανατροφοδότηση δεν αφορά μόνο τη διόρθωση λαθών. Αφορά την ανάπτυξη. Βοηθά τους ανθρώπους να δουν το δυναμικό τους, ενισχύει ό,τι λειτουργεί καλά και τους δίνει την κατεύθυνση που χρειάζονται για να βελτιωθούν. Είναι καλή πρακτική για τους ηγέτες να ενημερώνουν απλά τις ομάδες τους ότι μπορούν να περιμένουν τακτική ανατροφοδότηση ως μέρος του τρόπου δουλειάς τους.

Η ισορροπία στην ανατροφοδότηση είναι συνήθως η καλύτερη λύση. Μπορείτε να δώσετε μια σαφή, ειλικρινή εικόνα της απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα να αναγνωρίζετε τα δυνατά σημεία και την προσπάθεια. Αυτό την καθιστά εφαρμόσιμη και αξιόπιστη. Δείχνετε στην ομάδα σας ότι βλέπετε τις επιτυχίες τους, αλλά και ότι είστε πρόθυμοι να μιλήσετε ειλικρινά για τις ευκαιρίες βελτίωσης.

Ένα σημαντικό μέρος της ανατροφοδότησης είναι επίσης να τη ζητάτε για τον εαυτό σας. Η εκπαίδευση ηγεσίας συχνά εστιάζει στο πώς να δίνετε ανατροφοδότηση, αλλά δίνει λιγότερη σημασία στην εξίσου ισχυρή πρακτική του να το ζητάτε. Όταν ζητάτε ανατροφοδότηση, στέλνετε το μήνυμα ότι είμαστε μια ομάδα που την εκτιμά. Δείχνετε ότι η ηγεσία σας ενδιαφέρεται, είναι ανοιχτή και δεσμευμένη στην ανάπτυξη.

Οι καλύτεροι ηγέτες δεν είναι αυτοί που προσποιούνται ότι τα ξέρουν όλα – είναι αυτοί που συνεχίζουν να ρωτούν: *«Πώς μπορώ να το κάνω καλύτερα;»*. Αφήστε τους να δουν την ηγεσία σας ως μια πρακτική διαφάνειας και ανάπτυξης.

Τι να κάνετε



Να είστε συγκεκριμένοι. Η ανατροφοδότηση πρέπει να είναι κατάλληλη για την κατάσταση, έγκαιρη και σαφής. Να εστιάζει στις συμπεριφορές που βλέπετε και στον αντίκτυπο αυτών στην απόδοση.



Να ηγείστε δείχνοντας περιέργεια. Όταν δίνετε εποικοδομητική ανατροφοδότηση, κάντε ερωτήσεις αντί να βγάξετε βιαστικά συμπεράσματα: «Ποιος ήταν ο στόχος σας σε αυτό; Τι θα μπορούσαμε να κάνουμε διαφορετικά την επόμενη φορά;». Δημιουργήστε έναν διάλογο που κρατάει τους ανθρώπους ενεργούς και δεν τους αναγκάζει να περνάνε στην άμυνα.



Ισορροπήστε τη θετική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Η αρνητική μεροληψία υφίσταται στ' αλήθεια. Οι έρευνες δείχνουν ότι πρέπει να στοχεύετε σε μια αναλογία τουλάχιστον 5:1 μεταξύ θετικής και αρνητικής ανατροφοδότησης.



Ζητήστε ανατροφοδότηση. Δείξτε ότι είστε ανοιχτοί στη βελτίωση και κάντε το συχνά. Πείτε: «*Τι μπορώ να κάνω καλύτερα για να σε στηρίξω;*» ή «*Πώς θα μπορούσα να το είχα χειριστεί αυτό διαφορετικά;*» Επικυρώστε την ανατροφοδότηση ενεργώντας σύμφωνα με αυτή.

Τι να μην κάνετε



Μη δίνετε ασαφή ή υπερβολικά γενική ανατροφοδότηση.



Μην υποθέτετε και μη διατάζετε αντί να καθοδηγείτε και να ακούτε.



Μην επικεντρώνεστε μόνο στην κριτική χωρίς να αναγνωρίζετε τα δυνατά σημεία.



Μην αποφεύγετε να ζητάτε ανατροφοδότηση από φόβο ότι θα ακούσετε κάτι αρνητικό.

7. Να παρέχετε εργαλεία, ανάπτυξη και πόρους

Ακόμα και η πιο ταλαντούχα ομάδα θα συναντήσει εμπόδια αν δεν έχει ό,τι χρειάζεται για να πετύχει.

Ο ρόλος σας ως ηγέτη είναι να προβλέπετε τις ανάγκες των ανθρώπων σας και να φροντίζετε να τις καλύπτετε. Αυτό δεν σημαίνει μόνο να παρέχετε τεχνολογία ή εκπαίδευση - σημαίνει να αφαιρείτε ενεργά τα εμπόδια που σταματούν την πρόοδό τους. Οι σπουδαίοι ηγέτες δεν λένε απλώς στην ομάδα τους «βρείτε λύση» - ρωτούν: «Τι χρειάζεστε και πώς μπορώ να βοηθήσω να ανοίξει ο δρόμος;»

Η παροχή εργαλείων, ανάπτυξης και πόρων δεν είναι μόνο πρακτικό βήμα. Στέλνετε το μήνυμα στην ομάδα σας: «Πιστεύω σε εσάς», «Θέλω να πετύχετε», «Είμαι διατεθειμένος να επενδύσω σε εσάς». Οι άνθρωποι θέλουν να δουλεύουν για ηγέτες που υποστηρίζουν ενεργά την επιτυχία τους. Και όταν νιώθουν αυτή τη δέσμευση, είναι πιο πιθανό να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να αποδώσουν.

Η παροχή αυτών που χρειάζεται η ομάδα σας είναι ένας από τους πιο ξεκάθαρους τρόπους να τους αφήσετε.

Αφήστε τους να κάνουν τη δουλειά τους όσο καλύτερα μπορούν

Αφήστε τους να αναπτυχθούν

Αφήστε τους δουν ότι είστε δίπλα τους σε κάθε βήμα.

Τι να κάνετε



Επενδύστε σε επιχειρησιακά εργαλεία: Διασφαλίστε ότι έχουν την τεχνολογία, τον χρόνο, τους πόρους και τις απλοποιημένες διαδικασίες για να κάνουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους.



Δώστε έμφαση στην ανάπτυξη: Προσφέρετε ανάπτυξη δεξιοτήτων, μέντορινγκ, συμβουλευτική, εργασιακές προκλήσεις και ευκαιρίες εκπαίδευσης.



Απομακρύνετε τα εμπόδια (άμεσα): Εντοπίστε τα εμπόδια – γραφειοκρατία, έλλειψη σαφήνειας ή ασαφείς διαδικασίες – και εξαλείψτε τα άμεσα.

Τι να μην κάνετε



Μην επιτρέπετε να επιβραδύνουν την πρόοδο ξεπερασμένα εργαλεία και διαδικασίες.



Μην υποθέτετε ότι οι άνθρωποι θα τα καταφέρουν χωρίς κατάλληλους πόρους.



Μην αφήνετε τα εμπόδια να παραμένουν και να εμποδίζουν την πρόοδο.

8. Διαχειριστείτε καλές συγκρούσεις

Η σύγκρουση έχει κακή φήμη. Όμως, δεν είναι κάθε σύγκρουση επιζήμια. Στην πραγματικότητα, η *καλή σύγκρουση* -αυτή που είναι παραγωγική, ειλικρινής και βασισμένη στον αμοιβαίο σεβασμό-είναι απαραίτητη για την καινοτομία και την ανάπτυξη. Το πρόβλημα δεν είναι η ίδια η σύγκρουση· το πρόβλημα είναι όταν οι ηγέτες την αποφεύγουν ή την αφήνουν να εξελιχθεί σε κάτι τοξικό.

Η σύγκρουση μπορεί να είναι είτε εχθρός της προόδου είτε ο καταλύτης της. Συνήθως βλέπουμε τους ηγέτες να την αποφεύγουν. Δεν καταφέρνουν να την αναγνωρίσουν, κάτι που σημαίνει πως δεν μπορούν να τη διαχειριστούν ούτε να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που κρύβει. Οι συγκρούσεις στα ανώτερα κλιμάκια έχουν ιδιαίτερα καταστροφικές επιπτώσεις στις ομάδες, επειδή αναγκάζουν όλους να παρασύρονται από την αναστάτωση εξαιτίας των ανεπίλυτων θεμάτων στην κορυφή. Οι ηγέτες που φοβούνται περισσότερο τις συγκρούσεις απ' ό,τι τη λήψη δύσκολων αποφάσεων ή την επίλυση διαφορών, όχι μόνο βλάπτουν την επιχείρηση, αλλά οδηγούν τις ομάδες τους σε έναν αχρείαστα δύσκολο δρόμο.

Όταν δεν διαχειρίζεστε τις συγκρούσεις, η ένταση σιγοβράζει, η εμπιστοσύνη διαβρώνεται και τα μικρά προβλήματα διογκώνονται και γίνονται μεγαλύτερα. Οι ομάδες αρχίζουν να αποφεύγουν τις δύσκολες συζητήσεις, ιδέες μένουν ανεξερεύνητες και η δυσaráεσκεια χτίζεται σιωπηλά. Σε τέτοια περιβάλλοντα, οι άνθρωποι δεν μιλούν γιατί φοβούνται. Φοβούνται την κριτική, την απόδοση ευθυνών και τα περιττά δράματα. Η αποφυγή της σύγκρουσης δεν διατηρεί την ηρεμία· απλώς δημιουργεί μια ψευδαίσθησή της. Με τον καιρό, τα ζητήματα που μένουν θαμμένα σαπίζουν, η συνεργασία πάσχει και η ομάδα σταματά

να αμφισβητεί το κατεστημένο. Η ευκαιρία που βρίσκεται στον πυρήνα της σύγκρουσης χάνεται.

Όταν μαθαίνετε να διαχειρίζεστε την *καλή σύγκρουση*, δημιουργείτε μια κουλτούρα όπου οι ειλικρινείς συζητήσεις είναι ασφαλείς και απαραίτητες. Δείχνετε με το παράδειγμά σας ότι οι δύσκολες αλήθειες μπορούν να αντιμετωπιστούν με ψυχραιμία και ειλικρίνεια. Ξεκλειδώνετε νέες δυνατότητες, όπου οι άνθρωποι μπορούν να αμφισβητούν ιδέες και να ωθούν ο ένας τον άλλον προς το καλύτερο. Η υγιής σύγκρουση φέρνει νέες προοπτικές, ενισχύει τη σαφήνεια και δημιουργεί βαθύτερη εμπιστοσύνη, επειδή αποδεικνύει ότι η ειλικρίνεια και η αμεσότητα έχουν μεγαλύτερη αξία από τη σιωπή και την αποφυγή.

Τι να κάνετε



Προσδιορίστε τη σύγκρουση: Η σύγκρουση μπορεί να αφορά σχέσεις, αλλά και δομικά ζητήματα (π.χ. έλλειψη σαφήνειας ρόλων). Συνεργαστείτε για να ορίσετε τη σύγκρουση ώστε να εντοπίσετε την αιτία και να βρείτε λύση.



Επικεντρωθείτε στις λύσεις, όχι στην απόδοση ευθυνών: Η συζήτηση πρέπει να είναι εστιασμένη στην επίλυση προβλημάτων και στην πορεία προς τα μπροστά.



Να ενθαρρύνετε τον ανοιχτό διάλογο: Δημιουργήστε έναν χώρο όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ασφαλείς να μοιραστούν τις σκέψεις, τις ανησυχίες και τις ιδέες τους.



Δείξτε τι είναι η εποικοδομητική σύγκρουση: Δείξτε στην ομάδα σας πώς να κάνει δύσκολες συζητήσεις με ηρεμία και παραγωγικότητα.



Ακολουθήστε πιστά τον τρόπο επίλυσης: Διασφαλίστε ότι οι συγκρούσετε οδηγούν σε ξεκάθαρα αποτελέσματα, βήματα δράσης ή συμφωνίες.

Τι να μην κάνετε



Μην παρερμηνεύετε τη σύγκρουση ή την ευκαιρία που παρουσιάζει.



Μη χρησιμοποιείτε τη σύγκρουση για να αποδώσετε ευθύνες και να επιδεινώσετε ήδη τεταμένες σχέσεις.



Μην καταπιέζετε τη διαφωνία και μην αποσιωπάτε τις αντιτιθέμενες απόψεις.



Μην αποφεύγετε τη σύγκρουση, αλλά ούτε και να την αφήνετε να γιγαντωθεί μέσα στην ομάδα.

Η κληρονομιά της ηγεσίας σας

Η ηγεσία είναι *επιρροή*, που σημαίνει ότι απαιτεί από εσάς να ξεκινήσετε ένα συναρπαστικό και ισχυρό ταξίδι αυτογνωσίας. Από την εμπειρία μας, είναι ένας από τους μεγαλύτερους δασκάλους στην ενήλικη ζωή. Σας προκαλεί να εξελιχθείτε με τρόπους που δεν θα θεωρούσατε ότι είναι αναγκαίοι ή εφικτοί.

Η ηγεσία απαιτεί να έχετε προσήλωση. Πρέπει να εμφανίζεστε όχι απλώς για να διαχειριστείτε καθήκοντα, αλλά πρώτα να ηγηθείτε του εαυτού σας. Πρέπει να αναπτύξετε ό,τι χρειάζεται για να μπορέσετε να υποστηρίξετε αποτελεσματικά τους άλλους και να τους δώσετε τη δύναμη να πετύχουν.

Ενώ δεν μπορείτε να ελέγξετε τους άλλους, έχετε τη δύναμη να διαμορφώσετε το πώς η ομάδα σας αισθάνεται για τον εαυτό της και για τη δουλειά που κάνει. Η επιρροή σας μπορεί να βοηθήσει κάποιον να αντιληφθεί τη δυναμική του όταν δεν μπορεί να την αντιληφθεί μόνος του. Μπορείτε να μετατρέψετε την αμφιβολία σε αυτοπεποίθηση, την αναβολή σε δράση και την προσπάθεια σε αριστεία. Φανταστείτε πώς αυτό επηρεάζει την ημέρα τους. Τώρα σκεφτείτε την επόμενη μέρα και τη μεθεπόμενη. Και ποιοι θα μπορούσαν να γίνουν χάρη στην ηγεσία σας. Και ποιοι θα μπορούσαν να γίνουν άλλοι χάρη στη δική τους ηγεσία.

Όταν *τους αφήνετε*, δίνετε στην ομάδα σας τον χώρο να

αναπτυχθεί, να αποτύχει και να πετύχει. Δεν δημιουργείτε απλώς εξαιρετικά αποτελέσματα. Δημιουργείτε μια επίδραση που ξεπερνά το χρόνο που είστε ηγέτης τους. Επεκτείνεται στις οικογένειές τους, στις καριέρες τους και στις ζωές τους. Μπορεί να τους εμπνεύσει να στηρίξουν και άλλους, όπως εσείς στηρίζατε αυτούς. Μπορείτε να γίνετε ο τύπος του αφεντικού που κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Η κληρονομιά ενός καλού ηγέτη δεν μετριέται μόνο με όσα επιτυγχάνει - μετριέται με όσα εμπνέει τους άλλους να πετύχουν. Είναι η πίστη που πυροδοτείτε, η ανάπτυξη που καλλιεργείτε και η δυναμική που απελευθερώνετε.

Γιατί όταν *τους αφήνετε*, όχι μόνο υποστηρίζετε την επιτυχία τους, αλλά γίνεστε μέρος της. Ανακαλύπτετε το μεγαλείο τους - και το δικό σας.



Ο **Ντέιβιντ Γκέρμπιτς** είναι αναγνωρισμένος ειδικός στην επιχειρησιακή αριστεία και την ηγεσία, έχοντας αναπτύξει υπερδυναμικές εταιρείες τεχνολογίας, λιανικών πωλήσεων και μέσωσν ενημέρωσης. Οι γνώσεις του αποτελούν τη βάση για την παροχή συμβουλευτικοί και εκτελεστικού coaching.

Ο Ντέιβιντ ήταν Γενικός Διευθυντής Λειτουργιών στην Pandora Media / SiriusXM, όπου βοήθησε στη διαμόρφωση της αγοράς για τη διαφήμιση με ψηφιακά ακουστικά μέσα. Ήταν επίσης Γενικός Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού στην Qurate Retail Group, υπεύθυνος της παγκόσμιας στρατηγικής ταλέντων και λειτουργιών της εταιρείας. Είχε ανώτατες ηγετικές θέσεις σε Amazon, Yahoo! και Microsoft.

Ως εκτελεστικός σύμβουλος προσωπικής ανάπτυξης, ο Ντέιβιντ συνεργάζεται με ηγέτες και οργανισμούς για να αυξήσει την απόδοση και να καθοδηγήσει μετασχηματισμούς. Συνεργάζεται με στελέχη C-suite, ανώτερους ηγέτες και τις ομάδες τους σε δυναμικές εταιρείες σε όλα τα στάδια, από startups μέχρι εδραιωμένες επιχειρήσεις.

LinkedIn: davidgerbitz

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ | ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

**ΠΩΣ ΝΑ
ΗΓΗΘΕΙΣ
ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ
ΑΦΗΣΤΕ
ΤΟΥΣ**

THE LET THEM THEORY

Mel Robbins

και

David Gerbitz

διόττα