

Οι κρίσεις απελευθερώνουν τη δημιουργική διοίκηση

Προϋπόθεση να διαθέτει διορατικότητα και ηγετικές ικανότητες

Της **ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ ΔΑΜΟΥΛΙΑΝΟΥ**

Περισσότεροι από εκατό επαγγελματίες στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού όπως και απόφοιτοι του ALBA Graduate Business School ήταν το ακροατήριο του δρος Μπάμπη Μαινεμελή, αναπληρωτή καθηγητή Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στο London Business School, κατά την ειδική εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε στις

Κατά την άσκηση της ηγεσίας, οι δύσκολοι καιροί δεν αποτελούν την εξαίρεση, αλλά είναι -και πρέπει να είναι- ο κανόνας.

10 Απριλίου 2009. Το θέμα που ανέπτυξε ο κ. Μαινεμελής -είναι και επισκέπτης καθηγητής στο ALBA- ήταν «Δημιουργική ηγεσία σε δύσκολους καιρούς». Τόνισε ότι «η ικανότητα ενός ηγέτη είναι ευκολότερο και περισσότερο πιθανό να αναδειχθεί σε δύσκολους καιρούς».

Προκλήσεις

Ανέλυσε το τι προσδοκούν οι εργαζόμενοι από τους ηγέτες σε δύσκολους καιρούς, ποιες είναι οι συγκεκριμένες προκλήσεις που πρέπει ο ηγέτης να αντιμετωπίσει προκειμένου να αποδειχθεί αποτελεσματικός στις κρίσιμες περιόδους. Και ανέπτυξε τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αξιοποιεί τη δημιουργικότητά του, προκειμένου να μετατρέψει σε ευκαιρία τις όποιες αβεβαιότητες και δυσκολίες συνεπάγονται οι δύσκολοι καιροί. Κεντρικός άξονας της ομιλίας του ήταν ότι οι δύσκολοι καιροί μπορεί μεν να αποτελούν πρό-

κλήση τόσο για τους ηγέτες όσο και τους εργαζόμενους τους, ωστόσο, απελευθερώνουν τη δημιουργική ηγεσία και δίνουν ευκαιρίες ώστε ο οργανισμός να ανανεωθεί και να αναζωογονηθεί. Αρα, η σημασία της ηγεσίας σε καιρούς οικονομικής και κοινωνικής κρίσης αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα. Ωστόσο, επισήμανε ότι κατά την άσκηση της ηγεσίας οι δύσκολοι καιροί δεν αποτελούν την εξαίρεση αλλά είναι -και πρέπει να είναι- ο κανόνας. Αναφέρθηκε σε δύο κατηγορίες σημαντικών ηγετών: εκείνους τους οποίους οι δύσκολοι καιροί τους εξανάγκασαν να ηγηθούν αναλόγως και τα κατάφεραν, και στους άλλους. Εκείνους οι οποίοι κατά τους εύκολους καιρούς δεν επαναπαύτηκαν, αλλά οι ίδιοι δημιούργησαν καταστάσεις και «καιρούς» πολύ δυσκολότερους από αυτούς που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν. Έτσι, οδήγησαν στη δημιουργία προκλήσεων και νέων δεδομένων, «όπως για παράδειγμα ο Μέγας Αλέξανδρος». Και γι' αυτούς τους ηγέτες της δεύτερης κατηγορίας, η διαδοχή τους εμφανίζεται στην απαιτητικότερη μορφή της.

Ο κ. Μαινεμελής εξήγησε γιατί είναι σχετικά εύκολο για τον ηγέτη να επικοινωνήσει ένα καινοτόμο όραμα σε δύσκολους καιρούς. Γιατί τότε οι άνθρωποι που δυσκολεύονται να αντιληφθούν το νόημα της κατάστασης, έχουν λιγότερο παγιωμένες αντιλήψεις και αντιστάσεις σε οποιαδήποτε αλλαγή. Είναι επίσης ευκολότερο να επηρεάσουν τους ανθρώπους τους και τις αντιλήψεις τους, αφού εκείνοι έχουν ήδη αντιληφθεί ότι με τον έως τώρα τρόπο σκέψης δεν επιτεύχθη το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αλλάστε, σε καιρούς κρίσης, ο ηγέτης απευθύνεται σε ανθρώπους που χρειάζονται ελ-



«Η ικανότητα ενός ηγέτη είναι ευκολότερο και περισσότερο πιθανό να αναδειχθεί σε δύσκολους καιρούς», τόνισε ο κ. Μπάμπης Μαινεμελής.

πίδα για ένα μέλλον που, ωστόσο, παρουσιάζει δυσκολίες και αβεβαιότητες.

Εμπνευση και ελπίδα

Είναι λοιπόν μια καλή ευκαιρία για να τους προσφέρει εμπνευση και ελπίδα. Επιπλέον, το αίσθημα του επειγόντος που δημιουργούν οι δύσκολοι καιροί, είναι η ευκαιρία για να ενδώσουν στις όποιες άμεσες ενέργειες αποφασίζονται. Αυτό που χρειάζονται οι άνθρωποι από τον ηγέτη είναι η λογική ερμηνεία της κατάστασης. Η ελπίδα, το όραμα, η διορατικότητα, το κίνητρο, η ηθική και η διάθεση για προσφορά. Χρειάζονται ηγέτες που θα τους βοηθήσουν να κατανοήσουν την παρούσα κατάσταση, να διατηρήσουν την ελπίδα υπέρβασής της και να τους οδηγήσουν στην επίλυση των προβλημάτων. «Αυτό που μπορεί κάθε οργανισμός αλλά και καθένας από εμάς να πράξει ώστε να βοηθήσει τους ηγέτες και να προωθήσει την αποτελεσματική ηγεσία είναι να δημιουργήσει ένα κλίμα και μια κουλτούρα ηγεσίας μέσα στον οργανισμό». Γιατί, σημασία δεν



Οι ηγέτες πρέπει πρώτα να έχουν αναπτύξει τις ικανότητές τους και ύστερα να αναλάβουν δράση. Χρειάζονται, δηλαδή αμφότεροι -οι ηγέτες και οι άνθρωποί τους- μια μεταβατική περίοδο για να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση, τόσο πνευματικά όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

έχουν αυτές καθαυτές οι ηγετικές ικανότητες, αλλά η δημιουργία κουλτούρας μέσα στην οποία οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν και να εξασκηθούν στην τέχνη της ηγεσίας. «Η ηγεσία δεν θα πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως το τελικό προϊόν είτε ως το τέλος μιας διαδρομής, αλλά ως το ίδιο το ταξίδι». Το κλίμα όμως και η κουλτούρα ηγεσίας μπορούν να επιτευχθούν σκόπιμα με τη δημιουργία συγκεκριμένων δομών, ιδεών και διαδικασιών, που πραγματικά συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ηγεσίας. «Οι οργανισμοί και τα μέλη τους δεν θα πρέπει να θεωρούν ότι η ηγεσία είναι κάτι το δεδομένο είτε κάτι το φυσικό. Οι ηγέτες πρέπει πρώτα να έχουν αναπτύξει τις ικανότητές τους και ύστερα να αναλάβουν δράση. Χρειάζονται δηλαδή αμφότεροι -οι ηγέτες και οι άνθρωποί τους- μια μεταβατική περίοδο για να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση, τόσο πνευματικά όσο και σε πρακτικό επίπεδο».

Σε αυτό το «ταξίδι» όμως -που είναι η ηγεσία- ο ομιλητής έδωσε μεγάλη σημασία στη συντροφικότητα. «Οι ηγέ-

τες θα πρέπει να δημιουργούν στους ανθρώπους τους αισθήματα συντροφικότητας και ομαδικότητας όπως και να δίνουν τη δέουσα σημασία στις αξίες αυτές. Η ηγεσία δεν θα πρέπει να ταυτίζεται με τη δημιουργία «αίγλης» και «ακτινοβολίας». Αλλά με την ανάληψη ευθύνης ηθικής». Ένα ακόμη στοιχείο που είναι σημαντικό και θα πρέπει οι σύγχρονοι ηγέτες να το έχουν στο μυαλό τους είναι ότι στην εποχή μας όλα είναι αλληλένδετα. «Ένα ευρύ φάσμα παραγόντων που παραδοσιακά τους διαχωρίζαμε σε «εξωτερικούς» και σε «εσωτερικούς» συνδέονται πλέον μεταξύ τους και αλληλοεπηρεάζονται». Επιπλέον, ενώ έως σήμερα τη δημιουργικότητα και την καινοτομία τις αντιλαμβανόμαστε ως έννοιες επιθετικές και σαν την παραγωγή κάποιου νέου προϊόντος, είναι πλέον σημαντικό να αντιλαμβανόμαστε τη δημιουργικότητα μέσα στο πλαίσιο της αποκατάστασης, των ανανεώσεων και της επανόρθωσης κάποιων καταστάσεων.

Τα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν

Στους δύσκολους καιρούς, τέσσερις είναι οι βασικοί τρόποι με τους οποίους αντιδρούν οι ηγέτες ανάλογα με τη διορατικότητα και τις ηγετικές ικανότητες που διαθέτει ο καθένας να κινητοποιεί, να εμπνέει, να εμπυκλώνει, να συμπάσχει και να επηρεάζει:

1. Ο Αδαής. Διαθέτει χαμηλά επίπεδα ηγετικών ικανοτήτων και διορατικότητας.

2. Ο Παθητικός / Αδρανής. Έχει πολλές ηγετικές ικανότητες αλλά δεν διαθέτει διορατικότητα. Καταφεύγει σε διάλογο με τους ανθρώπους του για να κατανοήσει ο ίδιος την εκάστοτε κατάσταση και να καταλήξει σε μια απόφαση που θα βασίζεται στη δική τους διορατικότητα.

3. Ο Αποτυχημένος Μεταρρυθμιστής. Διαθέτει διορατικότητα αλλά στερείται ηγετικών ικανοτήτων. Έχει πολλές ιδέες, αλλά δεν μπορεί να κινητοποιήσει και να εμπνεύσει του ανθρώπους του.

4. Ο Δημιουργικός Ηγέτης. Συνδυάζει διορατικότητα με ηγετικές ικανότητες. Γνωρίζει τι συμβαίνει και τι πρέπει να γίνει, αλλά και πώς να το επικοινωνήσει αποτελεσματικά. Αντιλαμβάνεται μια δύσκολη περίοδο ως μια ευκαιρία για να δημιουργήσει νόημα, ελπίδα και να κινητοποιήσει τους ανθρώπους του.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας για τον ηγέτη είναι και η τύχη. Την οποία μπορεί να αξιοποιήσει για τη δημιουργία ενθουσιασμού και θετικών συναισθημάτων στους άλλους.