



## Kate Ludeman και Eddie Erlandson Leadership Coaches

# Πώς να αποφύγει ο ηγέτης την «πτώση του Ίκαρου»

Σε περιόδους κρίσης δοκιμάζεται η τόλμη της ηγεσίας ενώ το μεγαλείο της αναδεικνύεται περισσότερο από τη δράση σε δύσκολους καιρούς παρά σε εύκολες περιστάσεις. Οι Leadership Coaches, Kate Ludeman και Eddie Erlandson, μιλούν στο «ΕΧΕ» για τους τύπους ηγεσίας «Alpha», το παράδειγμα του Ίκαρου και εξηγούν πώς το coaching μπορεί να μεγιστοποιήσει την επιτυχία των ηγετών.



Συνέντευξη στη Σοφία Εμμανουήλ  
sem@naftemporiki.gr

**Η** Kate Ludeman και ο Eddie Erlandson είναι δύο κορυφαίοι σε παγκόσμιο επίπεδο Leadership Coaches, ιδρυτές της Worth Ethic Corporation, οι οποίοι έχουν δουλέψει με περισσότερα από 1.200 κορυφαία στελέχη και τις ομάδες τους σε όλο τον κόσμο.

### Πιστεύετε ότι το Coaching από εξειδικευμένους επαγγελματίες αποτελεί πυξίδα για τις επιχειρήσεις σε περίοδο κρίσης;

«Το Coaching έχει εξελιχθεί ως επάγγελμα την τελευταία δεκαετία και σήμερα θεωρείται ο τρόπος να κρατηθείς στην αιχμή της ηγεσίας. Όπως ένας επαγγελματίας προπονητής μιας ομάδας ποδοσφαίρου, έτσι και ένας executive coach είναι εκεί για να στηρίξει την ομάδα, να επιστήσει την προσοχή σε μικρές αλλαγές που θα επιφέρουν σημαντικές βελτιώσεις και να διασφαλίσει ότι η ομάδα εργάζεται αποτελεσματικά. Ως executive coaches, δεν προσπαθούμε να αλλάζουμε τα στελέχη, αλλά να αυξήσουμε τις δυνάμεις τους ώστε να είναι σε θέση να επιτύχουν στο επόμενο επίπεδο. Ο coach παίζει το ρόλο της πυξίδας για να βοηθήσει το στέλεχος να περιηγηθεί μέσα από καταστάσεις με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Σε καταστάσεις υψηλής πίεσης οι περισσότεροι από εμάς επανερχόμαστε στα «βασικά» στυλ μας. Όταν μια επιχείρηση είναι σε κρίση, είναι επιτακτική ανάγκη ο ηγέτης να λειτουργεί στο πιο αποτελεσματικό επίπεδο του για να διαχειριστεί την κατάσταση. Οι coaches είναι σε θέση να του παράσχουν αμερόληπτη στήριξη για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά του κατά την κρίση».

### Η περίοδος της οικονομικής αβεβαιότητας σε διεθνές επίπεδο σας έδωσε δεδομένα για να εξελίξετε τα εργαλεία με τα οποία εφοδιάζετε τους ηγέτες ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί;

«Υπήρξε μια μεγάλη έρευνα ιδιαίτερα γύρω από τα ηγετικά προφίλ και τις εγγενείς διαφορές ως προς την προσέγγιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων από τα στελέχη. Σε περιόδους κρίσης δοκιμάζεται η τόλμη της ηγεσίας. Το μεγαλείο της ηγεσίας αναδεικνύεται περισσότερο από τη δράση σε δύσκολους καιρούς παρά σε εύκολες περιστάσεις. Αν και η κρίση έχει αναδείξει νέες ιδέες, αυτό που κάνει τους μεγάλους ηγέτες δεν έχει αλλάξει σημαντικά. Η γνώση ανοίγει την πόρτα, αλλά ο τρόπος που διαχειρίζεσαι τη γνώση είναι που ξεχωρίζει το καλό από το καλύτερο».

### Μπορείτε να μας πείτε τι βρήκατε στην έρευνά σας για τους Alphas, τους χαρακτήρες των ηγετών δηλαδή που αποκαλύπτει η αξιολόγηση μέσω του εργαλείου «Alpha Assessment» και με βάση την εμπειρία σας, πώς ξεπερνούνται οι ισχυροί εγωισμοί των προσωπικοτήτων αυτών ώστε να παραδεχθούν ότι δεν είναι τέλει;

«Στην καριέρα μας ως coaches, αλλά και στη σταδιοδρομία του Eddie ως αγγειοχειρουργού, αρχίσαμε να παρατηρούμε κάποια πράγματα. Η πλειοψηφία των ηγετών ταυτίζονται με τον ορισμό

του τύπου «Alpha» και η πλειοψηφία των ανθρώπων που ο Eddie χρειάστηκε να χειρουργήσει πληρούσαν τα ίδια κριτήρια. Τα περισσότερα επιτυχημένα στελέχη επαναλαμβάνουν συμπεριφορές που πιστεύουν ότι έχουν συμβάλει στην επιτυχία τους και με την πάροδο του χρόνου αυτό οδηγεί στην πεποίθηση «Είμαι επιτυχημένος, γιατί συμπεριφέρομαι έτσι». Πολλές φορές είναι επιτυχημένοι, παρά τη συμπεριφορά τους. Στην έρευνά μας για πάνω από 12.000 στελέχη, διαπιστώσαμε ότι ο Alpha μπορεί να καθοριστεί μέσα από τέσσερα στυλ ηγεσίας που ονομάσαμε Commander, Visionary, Strategist και Executor. Όταν είμαστε σε περιβάλλον υψηλού στρες, περνάμε σε ένα αυτόματο στυλ, που συχνά είναι το στυλ που μας έχει βοηθήσει να επιτύχουμε μέχρι τώρα. Σε αυτές τις περιπτώσεις, δεν συνειδητοποιούμε ότι τα πράγματα πάνε στραβά και γινόμαστε ανταγωνιστικοί, παθιαζόμαστε με την πρόκληση. Αυτά είναι υγιή εργαλεία για να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στην επιτυχία αλλά μπορεί να κάνουν τη συνεργασία με τους Alphas δύσκολη, οδηγώντας τους συνεργάτες τους ακόμα και να αλλάξουν δουλειά. Ο στόχος μας στο coaching δεν είναι να αλλάζουμε ή να απενεργοποιήσουμε αυτές τις συμπεριφορές, δεν λέμε στα στελέχη να κάνουν στροφή 180 μοιρών αλλά τα βοηθάμε στην προαγωγή των φυσικών τους δυνάμεων κατά τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιεί την επιτυχία τους. Μέχρι τη στιγμή που ένα στέλεχος φθάνει το C-suite (άνωτερα

ηγεσίας σπαταλά το χρόνο και την ενέργεια των ανθρώπων και συχνά οδηγεί σε άστοχες επιχειρηματικές αποφάσεις».

### Προσωπική γνώση, εξωστρέφεια, συνεχής μάθηση, ευελιξία είναι μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά του «πακέτου επιβίωσης» για τον ηγέτη. Πώς καταφέρνετε να εφοδιάσετε με αυτά τους ηγέτες;

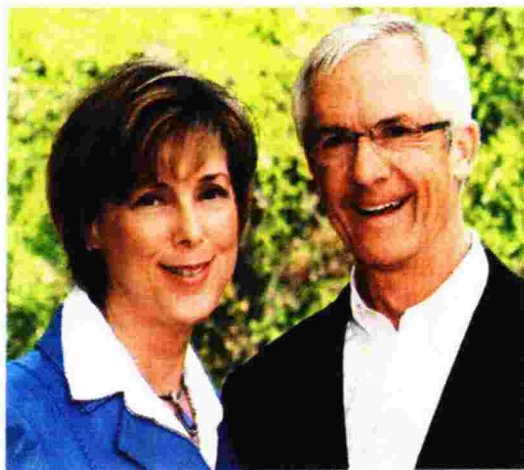
«Έρευνα σε πάνω από 12.000 άκρως επιτυχημένα στελέχη έδειξε τρεις βασικούς παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχία τους: πνευματική ευελιξία 25%, γνώση και εμπειρία 25% και συναισθηματική νοημοσύνη 50%. Αυτό δείχνει πόσο σημαντική είναι η καλή σχέση με τους άλλους για έναν επιτυχημένο ηγέτη. Κοιτάζοντας πέρα από τις λέξεις: ευελιξία, αυτοκυριαρχία, συνεχής μάθηση κ.α., υπάρχει ένας κοινός σύνδεσμος και αυτός είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Η δική μας εκδοχή του «Leader's Survival Kit» (πακέτου επιβίωσης για τον ηγέτη) είναι η ενίσχυση της αυτογνωσίας. Το θέμα δεν είναι τόσο να δώσουμε μια λίστα δεξιοτήτων στα στελέχη, όσο να αυξήσουμε την ικανότητά τους να χρησιμοποιήσουν με επιτυχία τις δεξιότητες που έχουν. Φυσικά, υπάρχουν ορισμένοι ηγέτες, οι οποίοι χρειάζονται να προσθέσουν νέα εργαλεία στην εργαλειοθήκη τους, αλλά θέλουμε τα στελέχη να αλλάξουν, όχι για χάρη του «πακέτου» αλλά για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί».

### Πώς μετατρέπετε έναν ηγέτη ο οποίος «πετάει λευκή πετσέτα» (όπως συμβαίνει σε ορισμένες επιχειρήσεις στην Ελλάδα λόγω της κρίσης) σε κάποιον που αισθάνεται αρκετά ισχυρός για να προχωρήσει;

«Στην ελληνική μυθολογία, ο Ίκαρος επινόησε ένα νέο τρόπο για να πετάξει με φτερά φτιαγμένα από πούπουλα και κερί. Μεθυσμένος από τη δύναμή του, πέταξε πολύ κοντά στον ήλιο με αποτέλεσμα το κερί να λιώσει κι ο Ίκαρος να πέσει. Έτσι και οι Alphas, κινδυνεύουν να παρασυρθούν από την ισχύ και την επιτυχία τους. Η κρίση και η πρόκληση μπορούν να αναδείξουν, τόσο το καλύτερο, όσο και το χειρότερο στον καθένα μας, και αυτό μπορεί να είναι τρομακτικό όταν κινδυνεύουμε να χάσουμε τον έλεγχο. Όταν οδηγούμε σε δυνατή βροχή σε ένα βουνό και το αυτοκίνητό αρχίζει να ολισθαίνει πρέπει να οδηγούμε κοντά στη στροφή και όχι μακριά. Η μετάβαση από την κατάσταση της «λευκής πετσέτας» στην επανάκτηση του ελέγχου μοιάζει πολύ με αυτό το παράδειγμα».

### Οπότε πώς κάνουμε τη μετάβαση;

«Κάνουμε τη μετάβαση: αναζητώντας στον εαυτό μας τι τον φοβίζει, τι είναι αυτό που πραγματικά θέλει, τι είναι πρόθυμος να μάθει και ποιο είναι το όραμά του, καθώς και πόσο μακριά προτίθεται να πάει για να το πραγματοποιήσει. Αναγνωρίζοντας αυτό που φοβόμαστε και το σημείο που θέλουμε να πάμε οπλιζόμαστε με την ικανότητα να ξεκινήσουμε να καταστρώνουμε σχέδια. Η αλλαγή είναι τρομακτική, αλλά είναι σαν το τέρας που ζει στη ντουλάπα, είναι τόσο πραγματικό όσο πιστεύετε ότι είναι». [SID: 5252749]



«Η Kate Ludeman και ο Eddie Erlandson θα βρίσκονται στην Αθήνα στις 15 Ιουνίου στο Workshop & Forum του CEO Clubs στο Divani Apollon Palace στο Καβούρι, με θέμα «Personal & Team Mastery for Radical Change & Radical Results» και με κορνήγο επικοινωνίας τη «Η».

στελέχη της διοίκησης), έχει λάβει πολλή ανατροφοδότηση. Εάν έχει την τάση να ξεσπάει σε θυμό με μια φαινομενικά μικρή πρόκληση, αυτό είναι πληροφορόρηση που την έχει από διάφορα γεγονότα στο παρελθόν. Ωστόσο, αυτό που πιθανόν να μην έχει ακούσει ή δεν έχει δει είναι πως η εκρηκτική συμπεριφορά του μπορεί να δημιουργήσει αρνητικές αντιδράσεις στους άλλους και να οδηγήσει σε κακές επιχειρηματικές αποφάσεις. Το coaching που κάνουμε έχει να κάνει πολύ με τη σύνδεση των αντιδράσεων αυτών με τον επιχειρηματικό αντίκτυπο της κακής συμπεριφοράς. Με αυτή την αντιληψη, τα στελέχη είναι πιο πρόθυμα να κάνουν αλλαγές, επειδή είναι σε θέση να δουν άμεσα πώς το στυλ αναποτελεσματικής

