

# Authentic Leadership Academy

Σύστημα  
ανάπτυξης  
δεξιοτήτων  
αυθεντικής  
ηγεσίας



Ο απρόβλεπτος ρυθμός των αλλαγών στον κόσμο μας απαιτεί προσαρμοστικότητα ευκινησία και ευελιξία στον τρόπο άσκησης ηγεσίας σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πεδίο δράσης.

Η πολυπλοκότητα των τεχνικών, οικονομικών και κοινωνικών ζητημάτων στον κόσμο, αυξάνεται και όταν προσθέτουμε σε αυτά ηθικά και συνειδησιακά διλήμματα, αυτή η πολυπλοκότητα επιδεινώνεται.

Ο καθένας μας στον αγώνα του να είναι μοναδικός, αυθεντικός, δημιουργεί μια συλλογική σειρά δημιουργικών, νέων προσεγγίσεων, αξιών και αρχών ικανών για να τα καταφέρει αυτός και η ομάδα του, σε πολύπλοκες και αβέβαιες καταστάσεις. Οι εντάσεις και οι συγκρούσεις σε αυτόν τον αγώνα προφανώς αλλά και παραδόξως θα στήσουν το τελευταίο ανάχωμα σταθερότητας - την αυθεντικότητα.

**Η ηγεσία δίνει φτερά!**  
**Όσο πιο ψηλά τόσο πιο μεγάλα!**



Purpose - People - Process

**LEARNING  
SYSTEMS**

# Authentic Leadership Academy

Η κεντρική συνιστώσα της αυθεντικής ηγεσίας είναι το να είσαι ο εαυτός σου, πράγμα που σημαίνει ότι κάθε αυθεντικός ηγέτης είναι διαφορετικός. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετοί δείκτες κοινού σε όσους χαρακτηρίζονται αυθεντικοί ηγέτες.

Οι αυθεντικοί ηγέτες:

- Επιδεικνύουν συμπεριφορές που επιτρέπουν να τους εμπιστευόμαστε πάντα και συνεχώς.
- Αναλαμβάνουν την ευθύνη όταν έχουν κάνει λάθος και μοιράζονται την ευθύνη για τυχόν λάθη των άλλων
- Δείχνουν το απαραίτητο θάρρος για να προωθήσουν περαιτέρω τα ηγετικά χαρακτηριστικά, να αμφισβητήσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να υπερασπιστούν τους ανθρώπους ή τις πράξεις τους.

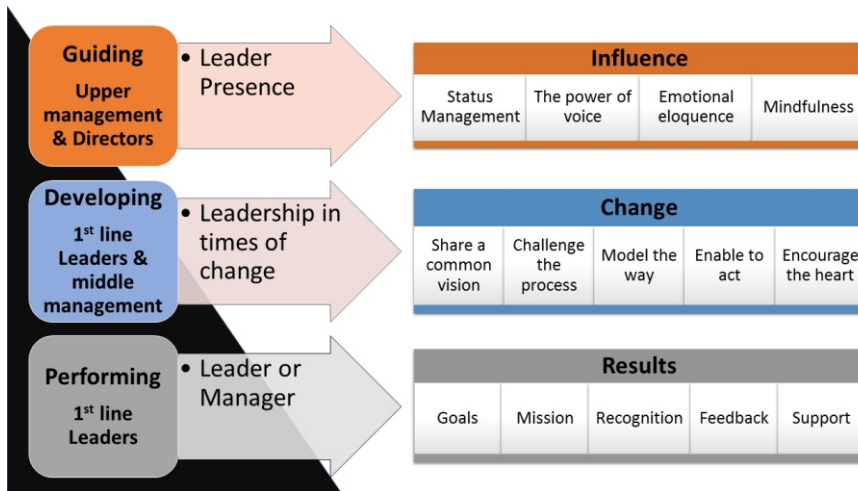
Υπάρχει ένα αντιληπτό επίπεδο προσδοκίας γύρω από το τι πρέπει να κάνει ένας σπουδαίος ηγέτης και το πώς αυτός πρέπει ή θα έπρεπε να συμπεριφέρεται. Αυτά τα αναμενόμενα πρότυπα μπορούν να δημιουργήσουν μύθους για ηγέτες που εμπνέουν, που παρουσιάζουν χαλύβδινη αυτοπεποίθηση, που είναι ακλόνητοι στις αποφάσεις τους, που δείχνουν αδιάσειστη πίστη και που δεν δείχνουν σημεία προσωπικής αδυναμίας. Στην αυθεντική ηγεσία, ενώ μερικές από αυτές τις αντιλήψεις μπορεί να βοηθήσουν στην εκτέλεση του ρόλου, η πραγματική δοκιμασία για το εάν κάποιος είναι ηγέτης είναι προσγειωμένη στην καθημερινή πράξη.

Οι αυθεντικοί ηγέτες:

- Δεσμεύονται στη δική τους συνεχή μάθηση με στόχο να κατανοήσουν τους εαυτούς τους ως άτομα και το πώς αυτοί και οι άλλοι βλέπουν τον κόσμο.
- Έχουν την ικανότητα να βάζουν το εγώ τους στην άκρη και να ενδυναμώνουν πραγματικά και να αναπτύσσουν τους άλλους.
- Επηρεάζουν και εμπνέουν τους άλλους αποκαλύπτοντας πτυχές του εαυτού τους.
- Πετυχαίνουν εξαιρετικά αποτελέσματα και τα διατηρούν για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους.

“Hard times arouse an instinctive desire for authenticity”  
Coco Chanel

Έχουμε προσδιορίσει τρία επίπεδα εξέλιξης των δεξιοτήτων ενός ηγέτη, καθώς κινείται στην ιεραρχία της οργάνωσης. Κάθε επίπεδο επικεντρώνεται στο διαφορετικό ρόλο που καλείται να εκπληρώσει από την θέση του στην ιεραρχία και αναπτύσσει τις απαραίτητες ικανότητες.



Στο πρώτο επίπεδο των managers πρώτης γραμμής, ο ηγέτης θα πρέπει να μεγιστοποιήσει τα επιχειρησιακά αποτελέσματα, δίνοντας απαντήσεις σε διλήμματα και ισορροπώντας μεταξύ των αναγκών των ανθρώπων και των αναγκών του οργανισμού.

Σε δεύτερο επίπεδο του middle management, ο αυθεντικός ηγέτης επικεντρώνεται στην διαχείριση της αλλαγής λειτουργώντας είτε ως καταλύτης, είτε ακόμα πυροδοτώντας ο ίδιος την αλλαγή, γινόμενος ο ίδιος η αλλαγή που θέλει να φέρει.

Στο τρίτο επίπεδο του upper management, η επικέντρωση μεταφέρεται στην

ανάπτυξη δύναμης επιρροής, δημιουργώντας με την ηγετική παρουσία του σύνδεση με τα συναισθήματα και τις σκέψεις των ανθρώπων που ηγείται.

Τα εργαστήρια της ακαδημίας Αυθεντικής Ηγεσίας είναι χτισμένα με μια ενιαία, ενοποιητική γλώσσα, με κοινές ιδέες και μεθοδολογίες που διαπερνούν και τα τρία επίπεδα. Με αυτό το τρόπο δημιουργούν μια ενιαία κουλτούρα ηγεσίας σε όλο το εύρος της ιεραρχίας του οργανισμού.

Οι πρακτικές που προτείνουν είναι εύκολο να εφαρμοστούν και επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση και την ευρύτερη δυνατή συζήτηση στο πλαίσιο **συναντήσεων coaching** που πλασιώνουν τις εκπαιδευτικές δράσεις. Τα εργαστήρια ηγεσίας της ακαδημίας είναι βιωματικά, σχεδιάζονται με διαδραστικά παιχνίδια, ισχυρή καθοδηγούμενη διερευνητική σκέψη και πρακτική εφαρμογή δεξιοτήτων που εξελίσσεται σε όλη την κλίμακα από το απλό στο πολύπλοκο και από το εύκολο στο δύσκολο. Αυτός ο συνεπής σχεδιασμός των εργαστηρίων ενοποιεί τις ομάδες δεξιοτήτων στα τρία επίπεδα ιεραρχίας και μετατρέπει την εκπαίδευση σε πολυήμερες εμπειρίες ηγεσίας.

“Authentic leadership is the full expression of ‘me’ for the benefit of ‘we’!”

— Henna Inam, Wired for Authenticity: Seven Practices to Inspire, Adapt, & Lead

## Φάση 1 Leader or Manager

## Φάση 2 Leader in times of change

## Φάση 3 Leader Presence

### ΣΤΟΧΟΣ:

Ο σύγχρονος manager θα πρέπει να διοικεί και να ηγείται, θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της επιχείρησης για απόδοση και των απαιτήσεων των υφισταμένων του για προσωπική ικανοποίηση. Το πρόγραμμα προετοιμάζει τους σημερινούς managers για τον νέο ρόλο τους ως ηγέτες.



### Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

Το πρόγραμμα περιλαμβάνει:

#### 1 Ηγεσία και Διοίκηση.

Περιγράφει την αναγκαιότητα της ηγεσίας και του management στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον.

#### 2 Η Αίσθηση της αποστολής

Ο ρόλος της αποστολής στην ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων για ολοκλήρωση μέσα από την εργασία τους και στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του οργανισμού.

#### 3 Δέσμευση στους στόχους

Επικέντρωση στις αρχές σχεδιασμού των στόχων, στην ευθυγράμμιση των στόχων των επιμέρους τμημάτων. Δημιουργία διατμηματικών στόχων.

#### 4 Αναζήτηση και Παροχή Ανατροφοδότησης

Η σημασία της ανατροφοδότησης. Το είδος της ανατροφοδότησης που επιζητείται και παρέχεται. Ένα σύστημα ανατροφοδότησης. Ανατροφοδότηση μέσα και έξω από την ομάδα.

#### 5 Σύνδεση Αναγνώρισης και Απόδοσης

Ανακάλυψη των ατομικών αναγκών για αναγνώριση, σύνδεση της αναγνώρισης με την απόδοση. Διάκριση μεταξύ Ενδογενούς και Εξωγενούς αναγνώρισης.

#### 6 Ανάπτυξη περιβάλλοντος υποστήριξης

Προσδιορισμός των αναγκών των υπαλλήλων για υποστήριξη, σκοπός της υποστήριξης και πιθανά εμπόδια.

#### 7 Το επόμενο βήμα

Επικέντρωση στο συγκερασμό των πρακτικών management και ηγεσίας.

Βασίζεται στο βιβλίο του Warren Bennis "On becoming a Leader"

### ΣΤΟΧΟΣ:

Η επιβίωση σε συνθήκες αλλαγής εξαρτάται από την πάλη μεταξύ του παλιού και του νέου. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να διαχειριστεί το παλιό και να είναι ο καταλύτης για το νέο. Στη θέση αυτή έχει να χειριστεί μια σειρά από διλήμματα και παραδοξολογικές καταστάσεις και να ισορροπήσει σε λεπτό σχοινί.



### Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

Το σεμινάριο περιλαμβάνει τις εξής ενότητες :

#### Πρακτική #1: INSPIRING A SHARED VISION

- Δημιουργήστε την εικόνα ενός μέλλοντος προκλητικού στην επίτευξη αλλά και παρακινητικού επειδή περιέχει ευγενείς αξίες
- Στρατολογήστε τους άλλους σε αυτό το όραμα και κάντε το κοινό

#### Πρακτική #2: CHALLENGE THE PROCESS

- Αμφισβητήστε το τρόπο που γίνονται τα πράγματα και καινοτομήστε για ανάπτυξη και βελτίωση.
- Δοκιμάστε, πετύχετε μικρές νίκες και μάθετε από τα λάθη

#### Πρακτική #3: MODEL THE WAY

- Αποσαφηνίστε μέσα σας τις προσωπικές αξίες σας και αποκαλύψτε τις
- Ευθυγραμμίστε τις πράξεις σας με τις κοινές αξίες

#### Πρακτική #4: ENABLE OTHERS TO ACT

- Αναπτύξτε σχέσεις εμπιστοσύνης, δείχνοντας ότι στηρίζετε στην ομάδα για την επίτευξη της επιτυχίας
- Ενδυναμώνετε δίνοντας εξουσία, αρμοδιότητες και ελευθερία βούλησης στο πλαίσιο της αποστολής και του κοινού οράματος

#### Πρακτική #5: ENCOURAGE THE HEART

- Αναγνωρίστε την ατομική και ομαδική συνεισφορά
- Γιορτάστε την εφαρμογή των αξιών και την επίτευξη των νικών χτίζοντας ένα πνεύμα κοινότητας

Βασίζεται στην έρευνα και στο βιβλίο των Posner & Kouzes "The Leadership Challenge"

### ΣΤΟΧΟΣ:

Ηγετική παρουσία είναι η ικανότητα να συνδέεστε αυθεντικά με τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων. Η επικοινωνία αξιοποιεί αυτή τη σύνδεση για να μεταφέρει το μήνυμα, για να εμβαθύνει και να ενισχύσει τις σχέσεις και να δείξει δρόμους προς την ικανοποίηση των προσδοκιών των ανθρώπων.



### Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

Το σεμινάριο περιλαμβάνει τις εξής ενότητες :

#### 1 Σκηνική παρουσία

- Κίνηση και στάση στο χώρο
- Αξιοποίηση σκηνικών αντικειμένων
- Σχεδιασμός χωροκίνησης
- Τα 13 σημεία όψης

#### 2 Status Management

- Απεύθυνση
- Σώμα και μήνυμα
- Σώμα και συναίσθημα
- Δόμηση και αποδόμηση της κίνησης

#### 3 Η δύναμη της φωνής

- Λειτουργική αναπνοή
- Αγωγή του λόγου
- Χαρακτηριστικά της φωνής: τόνος, ένταση, ταχύτητα, ρυθμός
- Ειδικοί χρωματισμοί

#### 4 Διαχείριση της ομάδας

- Ανάλυση στυλ επικοινωνίας
- Συμμετοχή των μελών της ομάδας
- Διαχείριση ενοτήτων Q&A

#### 5 Συναισθηματική ευφράδεια

- Ανατομία της πειθούς
- Οργάνωση ιδεών και επιλογή λεξιλογίου
- Ρητορικά σχήματα λόγου
- Storytelling
- Από τα visual aids στο digital storytelling
- Τεχνικές χιούμορ

#### 6 Mindfulness

- Γνωστικός αυτοέλεγχος
- Wheel of self-awareness
- Διαλογισμός

Βασίζεται στο βιβλίο των Halpern & Lubar "Leadership Presence"

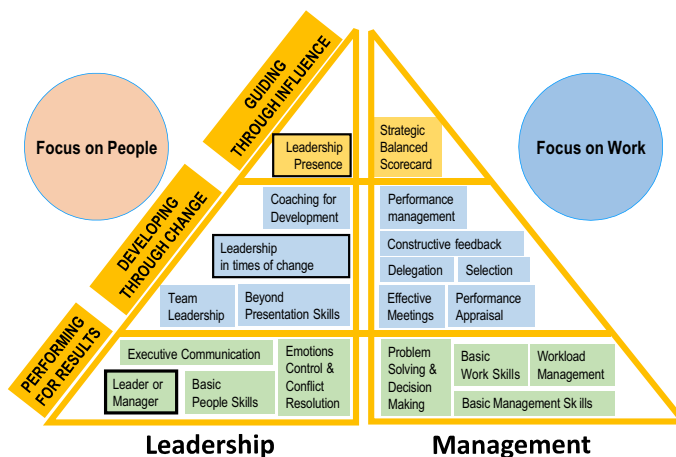
# Ολοκληρωμένη Μεθοδολογία Εφαρμογής

Τα προγράμματα της ακαδημίας Authentic Leadership πλαισιώνονται από σειρά άλλων προγραμμάτων από την ακαδημία management ή άλλων ακαδημιών της PPP.

Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούμε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διοίκησης που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και εφαρμογή εξειδικευμένων διοικητικών δεξιοτήτων σε όλο το φάσμα, από την διαχείριση ανθρώπων στη διαχείριση του φόρτου εργασίας.

Τα προγράμματα αυτά παρέχουν σειρά υποστηρικτικών μεθοδολογιών, τεχνικών και εργαλείων για την ανάπτυξη και τη διαμόρφωση μίας αποτελεσματικής διοικητικής κουλτούρας που βρίσκει πλήρη εφαρμογή στην καθημερινή εργασία.

## Result Oriented Curriculum



Μια εις βάθος μελέτη του Harvard Business Review στα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών ηλικίας από 23 έως 93 ετών διαπίστωσε ότι δεν υπάρχει ηγέτης μίας κοπής. Κάθε διοικητικό στέλεχος που συμμετείχε είχε διαφορετική ιδέα για το πως προβάλλεται ως ιδανικός ηγέτης, περιγράφοντας έναν μοναδικό συνδυασμό χαρακτηριστικών, γνωρισμάτων του χαρακτήρα, δεξιοτήτων και στυλ που οδήγησαν στην επιτυχία του. Το μόνο κοινό θέμα ήταν ότι όλοι οι ηγέτες προσλάμβαναν και επεξεργάζονταν συνειδητά ή υποσυνείδητα τις εμπειρίες τους συνεχώς, και χρησιμοποιούσαν αυτές τις εμπειρίες για να διαπλάσουν την ουσία του πυρήνα της ηγεσίας τους. Ως αποτέλεσμα, βρήκαν το «σκοπό της ηγεσίας τους και έμαθαν ότι το να είναι αυθεντικοί τους έκανε πιο αποτελεσματικούς».

Η μελέτη δείχνει ότι οι ηγέτες δεν έχουν γεννηθεί ηγέτες. Γίνονται εξαιρετικοί ηγέτες στην πορεία της ζωής τους με τη λήψη εμπειριών και αφήνοντας τις εμπειρίες να τους καθοδηγήσουν και να διαμορφώσουν το στυλ ηγεσίας τους. Αυτή είναι μια τακτική που ο καθένας μπορεί να υιοθετήσει καλά πριν φτάσει στο διευθυντικό επίπεδο ή ακόμα και πριν ξεκινήσει τον εργασιακό βίο του.

<https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>

### Coach Labs - Small Group Coaching

Τα εργαστήρια coaching είναι συνήθως διήμερα και σχηματίζονται από μικρές ομάδες (έως 5 άτομα) ώστε να πετύχουμε εξατομικευμένη εκπαίδευση. Θα δημιουργήσουμε ατομικά σχέδια εφαρμογής τα οποία θα σας βοηθήσουν να εφαρμόσετε άμεσα τις προτεινόμενες τεχνικές στην καθημερινότητά σας.

- Με τη χρήση **διαγνωστικών εργαλείων αξιολόγησης του προσωπικού επικοινωνιακού ύφους, θα μεγιστοποιήσετε τα δυνατά σας σημεία και θα ελαχιστοποιήσετε τις αδυναμίες σας.**
- Θα αποκτήσετε **δεξιότητες και στρατηγικές** για να επικεντρώνετε τη συζήτηση, να χειρίζεστε παρεμβολές και να οδηγείτε τη διαδικασία σε αποφάσεις.
- Θα αποκτήσετε **αυτοπεποίθηση** και θα απαλλαγείτε από το φόβο της αυτοαποκάλυψης μπροστά σε άλλους, γνωστούς ή ξένους.
- Θα **προετοιμάξετε σωστά** ώστε να είστε ακριβείς στους χρόνους και αποτελεσματικοί στους στόχους τους.
- Θα χρησιμοποιείτε τη **γλώσσα του σώματος, τα χαρακτηριστικά της φωνής και άλλα εκφραστικά μέσα** για την επιβεβαίωση των μηνυμάτων που στέλνετε.
- Θα κάνετε **αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών** που εφαρμόζει ο αυθεντικός ηγέτης στο αντίστοιχο επίπεδο.

### Executive coaching

Είστε ηγετικό στέλεχος; Θέλετε να είστε άριστοι στην επικοινωνία αλλά έχετε περιορισμένο χρόνο; Το executive coaching δίνει τη λύση!

Η μεθοδολογία:

- Μέσω ατομικών συναντήσεων coaching σας παρέχουμε συγκεκριμένη κατεύθυνση, αποδοτικές στρατηγικές και δημιουργικές τεχνικές με στόχο να σας βοηθήσουμε να βελτιωθείτε στις ικανότητες άσκησης ηγεσίας.
- Χρησιμοποιώντας καινοτόμες θεατρικές προσεγγίσεις, αναλύοντας συστηματικά τη διαδικασία της επικοινωνίας και την τέχνη της διεξαγωγής (performance) προσφέρουμε μια προσωπική και άνετη ευκαιρία μάθησης για την παρακίνηση, την έμπνευση, την ενεργοποίηση ομάδων και την επίλυση συγκρούσεων.
- Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούμε περιλαμβάνουν: πρόβες, role-playing, μαγνητοσκόπηση και επικοινωνιακή ανατροφοδότηση.