

HR CASE STUDY SERIES



EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ | ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2025

33ND CASE STUDY

Αυτό-ηγεσία

Γνωμοδοτήσεις:

ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΩΤΗΡΙΟΥ | ΣΠΥΡΟΣ ΦΙΛΙΩΤΗΣ
ΝΤΑΝΙΕΛΑ ΜΑΛΟ | ΕΥΗ ΞΥΡΑΦΑ

HR CASE STUDY SERIES

33ND CASE STUDY

Αυτό-ηγεσία

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 6 Χρήστος Σωτηρίου
 - 9 Σπύρος Φιλιώτης
 - 12 Ντανιέλα Μάλο
 - 15 Εύη Ξυραφά
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία
Βακόλα**

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Σε έναν κόσμο που αλλάζει διαρκώς, οι ηγέτες/ιδες καλούνται να λειτουργήσουν μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας, πίεσης και πολυπλοκότητας. Οι γνώσεις και η εμπειρία παραμένουν απαραίτητες, όμως, αυτό που ξεχωρίζει τους ηγέτες που αντέχουν και εξελίσσονται είναι η ικανότητα αυτό-ηγεσίας.

Η αυτό-ηγεσία είναι η ικανότητα να αναγνωρίζεις και να ρυθμίζεις τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις σου, επιλέγοντας συνειδητά τη συμπεριφορά που εξυπηρετεί τον σκοπό σου και την ομάδα σου. Είναι το εσωτερικό σημείο αναφοράς κάθε ηγέτη/ιδας, η πυξίδα που καθορίζει πώς θα σταθεί απέναντι στην πίεση και στην αβεβαιότητα. Οι ηγέτες με ανεπτυγμένη αυτό-ηγεσία διατηρούν ψυχραιμία και διαύγεια, αναγνωρίζουν τα όρια και τις ανάγκες τους και επικοινωνούν με αυθεντικότητα. Αντί να προσπαθούν να κρύψουν την αβεβαιότητα, επιλέγουν να τη μοιραστούν με ειλικρίνεια και να χτίσουν εμπιστοσύνη μέσα από τη διαφάνεια.

Πριν μπορέσουμε να καθοδηγήσουμε και εμπνεύσουμε τους άλλους, χρειαζεται πρώτα να μάθουμε να καθοδηγούμε αποτελεσματικά τον εαυτό μας. Και σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται συνεχώς, αυτή είναι ίσως η πιο σταθερή δεξιότητα που χρειάζονται όσοι/ες ηγούνται και διοικούν.

Η ιστορία της Αγγελίνας, μιας Διευθύντριας που βρέθηκε αντιμέτωπη με κρίση, είναι ένα ζωντανό παράδειγμα αυτής της αλήθειας. Κάτω από πίεση, η έλλειψη αυτό-ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε άγχος, απομόνωση και απώλεια εμπιστοσύνης. Με δέσμευση, προσπάθεια, ανοιχτή επικοινωνία και στήριξη από τον οργανισμό, όμως, ακόμη και μια κρίση μπορεί να γίνει ευκαιρία για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη.

Κάθε case study είναι μια πρόσκληση να μάθουμε, να συζητήσουμε και να αναζητήσουμε πρακτικές λύσεις.

Όλα τα σχόλια ευπρόσδεκτα στο mvakola@aueb.gr.

Με εκτίμηση

Καθηγήτρια Μαρία Βακόλα

Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ*

Η Αγγελίνα, Διευθύντρια Μάρκετινγκ σε μια μεγάλη φαρμακευτική εταιρεία, ήταν γνωστή για την οργανωτικότητά της και την ικανότητά της να διαχειρίζεται έργα. Όμως, για πρώτη φορά, η εταιρεία αντιμετώπισε μια σοβαρή κρίση λόγω καθυστέρησης στην παραγωγή ενός σημαντικού φαρμάκου. Η ομάδα της βρέθηκε αντιμέτωπη με έντονο άγχος και αβεβαιότητα. Ως επικεφαλής, όλοι περίμεναν από την Αγγελίνα να δώσει κατευθύνσεις. Οι συνεχείς πιέσεις από τη διοίκηση και οι ανησυχίες της ομάδας της δημιούργησαν ένα περιβάλλον έντονου στρες, στο οποίο η ίδια ένιωθε όλο και πιο εγκλωβισμένη.

Στις συναντήσεις με την ομάδα γινόταν όλο και πιο ανυπόμονη, απαντούσε απότομα και αποθάρρυνε οποιαδήποτε διαφορετική άποψη. Η φωνή της ήταν κοφτή, σχεδόν απόμακρη, και η απογοήτευση της φαινόταν στο σφιγμένο της πρόσωπο. Απέφευγε τα δύσκολα σημεία, εστιάζοντας αποκλειστικά στην εύρεση μιας γρήγορης λύσης, χωρίς, όμως, να αφήνει χώρο για άλλες απόψεις. Άρχισε να δίνει αόριστες απαντήσεις και να επικοινωνεί αποσπασματικά. Η αβεβαιότητά της αντικατοπτριζόταν στον τρόπο που μετέφερε πληροφορίες, γεγονός που αύξανε την ανησυχία τόσο στους υφισταμένους της όσο και στους ανωτέρους της.

Η Αγγελίνα περνούσε τώρα πολλές ώρες στο γραφείο της, επανεξετάζοντας διαρκώς τις ίδιες πληροφορίες, χωρίς να παίρνει αποφάσεις. Οι συνεχείς σκέψεις της για τα χειρότερα σενάρια την παρέλυαν, κάνοντάς την να χάνει την αυτοπεποίθησή της.

Το αποτέλεσμα ήταν ότι η ομάδα της, που μέχρι πρότινος την έβλεπε ως σταθερό σημείο αναφοράς, άρχισε να χάνει την εμπιστοσύνη της στις ηγετικές της ικανότητες. Χωρίς σαφή καθοδήγηση, το άγχος και η ανασφάλεια εξαπλώθηκαν, οδηγώντας σε χαμηλή απόδοση και αυξημένες συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Η κρίση δεν αφορούσε πλέον μόνο το πρόβλημα στην παραγωγή, αλλά και τη συνοχή της ομάδας της.



Γνωμοδότηση 1

freepik.com

Γράφει ο
**Χρήστος
Σωτηρίου**

*ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ. ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ WIN MEDICA,
ΤΑΜΙΑΣ ΣΦΕΕ*

*«...ο ηγέτης
καλείται να
μην «περιμένει
καθαρές γραμμές»,
αλλά να δείχνει
ανοχή στην
αβεβαιότητα και
ευελιξία στην
προσαρμογή»*

Σε εποχές ραγδαίων αλλαγών και πολλαπλών προκλήσεων, όπως αυτές που ζούμε τα τελευταία χρόνια —από την πανδημία Covid-19 μέχρι τις γεωπολιτικές εντάσεις και τις οικονομικές κρίσεις— οι οργανισμοί δοκιμάζονται σε όλα τα επίπεδα. Η φαρμακευτική βιομηχανία, ειδικά στην Ελλάδα, έχει βρεθεί στη δίνη εσωτερικών και εξωτερικών κρίσεων: λήξη πατεντών, αλλαγές στη φαρμακευτική πολιτική, συγχωνεύσεις και εξαγορές, καθυστερήσεις στις παραγωγές και παραδόσεις φαρμακευτικών προϊόντων, αλλά και αυστηρότεροι κανονισμοί. Μέσα σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον, η ασάφεια δεν είναι η εξαίρεση, είναι ο κανόνας. Εκεί, λοιπόν, ο ηγέτης καλείται να μην «περιμένει καθαρές γραμμές», αλλά να δείχνει ανοχή στην αβεβαιότητα και ευελιξία στην προσαρμογή.

Η περίπτωση της Αγγελίνας αναδεικνύει τι συμβαίνει όταν το βάρος των προσδοκιών και η πίεση της κατάστασης υπερνικούν την προσωπική σταθερότητα του ηγέτη. Η αδυναμία διαχείρισης των δικών της συναισθημάτων και η αποκοπή από την ομάδα της, την απομάκρυναν από τον πυρήνα της ηγεσίας: τη διατήρηση της εμπιστοσύνης, της άμεσης και εποικοδομητικής επικοινωνίας και της συνοχής.

Σε περιόδους προκλήσεων, όπως η σημαντική καθυστέρηση παραγωγής που αντιμετώπισε η Αγγελίνα και ο οργανισμός, τα χαρακτηριστικά της κατάστασης —αβεβαιότητα, περιορισμένη πληροφορία, συνεχής πίεση— απαιτούν πολλά περισσότερα από τεχνική κατάρτιση και επαγγελματική ακεραιότητα.

Η Αγγελίνα, ως ηγέτιδα, οφείλει να επιδείξει:

- Ταχεία, αλλά μελετημένη και ορθολογική λήψη αποφάσεων
- Διαχείριση συναισθημάτων, δικών της και της ομάδας
- Διατήρηση της συνοχής της ομάδας
- Ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα
- Διάθεση για συνεχή μάθηση και πειραματισμό.

Μια Διευθύντρια με υψηλή αυτό-ηγεσία θα προσέγγιζε την κρίση, όχι με πανικό, αλλά με ενσυνειδητότητα. Θα αναγνώριζε τη συναισθηματική πίεση χωρίς, ωστόσο, να τη μεταφέρει στην ομάδα. Θα έθετε σε εφαρμογή τις αρχές της ανοιχτής επικοινωνίας, του σαφούς feedback και της διαφάνειας, ώστε να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη.

Θα επένδυε χρόνο, όχι για την εύρεση λύσης, αλλά και για τη δημιουργία ενός «ασφαλούς χώρου» για την ομάδα της: να ακουστούν απόψεις, να ενισχυθεί η ψυχολογική ασφάλεια, να καλλιεργηθεί η κουλτούρα της μάθησης και της εξέλιξης.

Αυτό-ηγεσία δε σημαίνει απομόνωση. Αντίθετα, σημαίνει ότι ο ηγέτης αναγνωρίζει τις δικές του αδυναμίες, επεξεργάζεται τα συναισθήματά του και αναλαμβάνει δράση. Από την προσωπική μου πορεία και εμπειρία, λόγω του μετασχηματισμού της εταιρείας μου, από αμιγώς εμπορική και σε παραγωγική, θεωρώ πως πραγματική οργανωσιακή αναδιάταξη δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς πρώτα να αλλάξει ο ίδιος ο ηγέτης. Η νέα συνθήκη φέρνει αλλαγές και ζυμώσεις, όπως επίσης και δυσκολίες, ωστόσο αυτό είναι όμορφο. Η διαχείριση νέων ρόλων, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η κατανόηση των νέων δεδομένων, όλα απαιτούν διαρκή αναστοχασμό.

Η Αγγελίνα θα μπορούσε να επανακτήσει τη δυναμική της, αν υιοθετούσε μία πιο σταθερή, αλλά και ταυτόχρονα αποφασιστική στάση. Δίνοντας χώρο στη σκέψη, χωρίς να παραλύει. Αναγνωρίζοντας ότι και η λανθασμένη απόφαση μπορεί να είναι πηγή μάθησης. Θέτοντας τον εαυτό της σε μία διαδικασία αυτοεπιβράβευσης, γιατί η αυτό-ηγεσία είναι συχνά μοναχικός δρόμος, αλλά και ο πιο γόνιμος.

Από την πλευρά της, η εταιρεία της οφείλει να υποστηρίξει την προσωπική της εξέλιξη. Με συνεχή εκπαίδευση, με πλατφόρμες AI που δε λειτουργούν χωρίς δέσμευση και ανθρώπινο νόημα, και κυρίως, με την επένδυση στην εμπιστοσύνη και τη διαφάνεια. Χρειάζεται μια κουλτούρα που να «παντρεύει» εργαλεία και ανθρώπους, παραδοσιακές αντιλήψεις και νέα δεδομένα. Ένα μωσαϊκό κουλτούρας το οποίο θα λειτουργεί ενωμένο, με κοινό όραμα και αίσθημα ευθύνης.

«Αυτό-ηγεσία
δε σημαίνει
απομόνωση.
Αντίθετα,
σημαίνει ότι
ο ηγέτης
αναγνωρίζει
τις δικές του
αδυναμίες,
επεξεργάζεται
τα συναισθήματά
του και αναλαμβάνει
δράση»

Ο ηγέτης του σήμερα καλείται να σκέφτεται μακροπρόθεσμα, αλλά να δρα άμεσα. Δεν αρκεί να «κάνει τα πράγματα σωστά» — πρέπει να κάνει τα σωστά πράγματα. Και αυτό απαιτεί γνώση του εαυτού, περιέργεια, αναλυτική σκέψη και, πάνω απ' όλα, ψυχραιμία και αισιοδοξία. Αυτή είναι η καρδιά της αυτό-ηγεσίας.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΩΤΗΡΙΟΥ είναι γεννημένος στη Βέροια. Είναι απόφοιτος του Τμήματος Χημείας του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και κάτοχος MSc in Management & Internal Auditing από το Cass Business School του Λονδίνου. Με πολυετή εμπειρία στον φαρμακευτικό κλάδο, τον οποίο έχει υπηρετήσει από διάφορες θέσεις και σε πολλούς τομείς όπως sales, marketing, market access και business development, ξεκίνησε την επαγγελματική του καριέρα το 2006 στις πωλήσεις στη φαρμακευτική εταιρεία Wyeth. Το 2010 εντάχθηκε στο δυναμικό της πολυεθνικής φαρμακευτικής εταιρείας Pfizer στο τμήμα Marketing και το 2013 ανέλαβε σημαντικές θέσεις στη Διεύθυνση των τμημάτων του Market Access και του Business Development στην ελληνική φαρμακοβιομηχανία ELPEN. Από το 2024 είναι Αντιπρόεδρος Δ.Σ. και Διευθύνων Σύμβουλος της φαρμακευτικής εταιρείας Win Medica και από τον Απρίλιο του 2024 έχει εκλεγεί στο Διοικητικό Συμβούλιο του ΣΦΕΕ και εκτελεί καθήκοντα Ταμία του Συνδέσμου. Είναι παντρεμένος και έχει μία κόρη.



Γνωμοδότηση 2

freepik.com

Γράφει ο
**Σπύρος
Φιλιώτης**

ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ & ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ, PHARMASERVE-LILLY

« Σε περιόδους κρίσης, ο ρόλος του ηγέτη δεν είναι να σκεπάσει το πρόβλημα, αλλά να σταθεί μπροστά, να αναλάβει την ευθύνη και να δώσει καθαρή κατεύθυνση»

Σε περιόδους κρίσης, ο ρόλος του ηγέτη δεν είναι να σκεπάσει το πρόβλημα, αλλά να σταθεί μπροστά, να αναλάβει την ευθύνη και να δώσει καθαρή κατεύθυνση. Μια Διευθύντρια με υψηλή αυτό-ηγεσία θα ξεκινούσε με τη δική της διαχείριση: θα αναγνώριζε το άγχος, αλλά δε θα επέτρεπε σε αυτό να καθοδηγήσει τις πράξεις της. Θα έλεγχε το αφήγημα μέσα στην ομάδα της, μετατρέποντας την αβεβαιότητα σε σχέδιο δράσης.

Αντί να κλείνεται στον εαυτό της, θα άνοιγε τους διαλόγους: σύντομα, εστιασμένα meetings για ανταλλαγή απόψεων και άμεσο προσδιορισμό ευθυνών. Δεν θα προσποιούνταν ότι έχει όλες τις απαντήσεις, αλλά θα διαμόρφωνε μαζί με την ομάδα τις λύσεις, δείχνοντας εμπιστοσύνη στις δυνάμεις της. Η επικοινωνία της θα ήταν σταθερή και χωρίς υπεκφυγές — ακόμα και αν οι ειδήσεις δεν ήταν θετικές.

Στο επίπεδο της λήψης αποφάσεων, θα κινούνταν με πρακτικότητα: μικρά, ξεκάθαρα βήματα, όχι παράλυση μέσα στην υπερανάλυση. Η αυτό-ηγεσία δεν σημαίνει απουσία φόβου· σημαίνει δράση παρά τον φόβο.

Είναι σημαντικό η Αγγελίνα να βρει τρόπο να διαχειριστεί και τα συναισθήματά της, εκτός του χώρου εργασίας. Όπως είναι σημαντικό να έχει και κάποιο hobby ή κάτι άλλο που να της αρέσει να κάνει που της επιτρέπει να αφοσιωθεί σε κάτι εκτός εργασίας.

Πώς μπορεί να υποστηρίξει την Αγγελίνα η εταιρεία της

- **Σαφής Διοικητική Στήριξη:** Ξεκάθαρα μηνύματα από τη διοίκηση ότι αναγνωρίζεται η πολυπλοκότητα της κατάστασης και δίνονται συγκεκριμένα περιθώρια χρόνου και πόρων. Ο χρόνος που θα αφιερώσει η άμεση προϊσταμένη της Αγγελίνας στο θέμα είναι καθοριστικής σημασίας.
- **Δημιουργία Δικτύου Στήριξης:** Άμεση σύνδεση της Αγγελίνας με άλλους leaders του οργανισμού που έχουν διαχειριστεί αντίστοιχες κρίσεις.
- **Κατάρτιση στην Ανθεκτικότητα:** Εσωτερικά workshops τα οποία δεν θα περιορίζονται στις τεχνικές λύσεις, αλλά θα ενισχύουν την αντοχή στη διαρκή αβεβαιότητα.
- **Εξωτερικό Executive Coaching:** Για να δουλέψει με έναν ουδέτερο επαγγελματία τις τεχνικές ψυχικής ανθεκτικότητας και ηγεσίας σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης.

« Στην κρίση, η διαφορά μεταξύ απλού manager και ηγέτη είναι η ικανότητα να σταθείς όρθιος όταν όλοι γύρω σου λυγίζουν»

Στην κρίση, η διαφορά μεταξύ απλού manager και ηγέτη είναι η ικανότητα να σταθείς όρθιος όταν όλοι γύρω σου λυγίζουν. Η υποστήριξη της Αγγελίνας δεν είναι πολυτέλεια: είναι επένδυση στην ίδια την επιβίωση και την ανάπτυξη της ομάδας της.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο ΣΠΥΡΟΣ ΦΙΛΙΩΤΗΣ είναι Αντιπρόεδρος & Γενικός Διευθυντής της Pharmaserve-Lilly από το 2010 και Αντιπρόεδρος στη Pharmaserve Hellas. Κατέχει πολυετή εμπειρία στη φαρμακευτική διοίκηση, επικεντρωμένος στην ηγεσία σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης και στη στρατηγική ανάπτυξη. Είναι απόφοιτος του Tufts University και του Fuqua School of Business, Duke University, και έχει ενεργό ρόλο σε διοικητικά συμβούλια κλαδικών οργανισμών.



freepik.com

Γράφει η
**Daniela
Malo**

HEAD OF BU CONSUMER HEALTHCARE, VIAN-CHC

Το συγκεκριμένο case study αφορά μια καταγραφή της πραγματικότητας στον χώρο των επιχειρήσεων γενικά, αλλά και ειδικότερα στον φαρμακευτικό κλάδο. Η διαχείριση μιας κρίσης απαιτεί από τον ηγέτη να επιδείξει υψηλές ικανότητες αυτό-ηγεσίας, διαχείρισης συναισθημάτων και ομάδας. Στην περίπτωση της Αγγελίνας, στην οποία κάποιες φορές έχω βρεθεί και προσωπικά, μια Διευθύντρια με υψηλή αυτό-ηγεσία θα μπορούσε να προσεγγίσει την κατάσταση με μια σειρά από στρατηγικές και τακτικές που θα μπορούσαν να επαναφέρουν την ομάδα της στην κανονικότητα.

Όπως φάνηκε και στο case, στις αρχές, είχαν όλοι εμπιστοσύνη στην ηγεσία της. Όμως, καθώς άρχισε να δείχνει σημάδια ανυπομονησίας και απογοήτευσης ήταν σαν να ένιωθε την πίεση να την πνίγει, και αυτό αντικατοπτριζόταν στην επικοινωνία της. Αν η Αγγελίνα μπορούσε να αναγνωρίσει την αβεβαιότητά της και να μοιραστεί τα συναισθήματά της με την ομάδα, θα μπορούσε να αρχίσει να επαναφέρει την εμπιστοσύνη τους. Είχαν ανάγκη από έναν ηγέτη που να είναι ευάλωτος, να δείξει ότι είναι και εκείνη άνθρωπος.

Όταν έβλεπαν ότι η Αγγελίνα απέφευγε να αντιμετωπίσει τις δύσκολες συζητήσεις, ένιωθαν ολοένα και περισσότερο άγχος. Η έλλειψη σαφήνειας δημιούργησε έναν φαύλο κύκλο, όπου το άγχος επηρέαζε την απόδοσή τους και η απόδοση τους ενίσχυε την ανησυχία της. Χρειάζοντουσαν περισσότερη ανοιχτή επικοινωνία. Επίσης, η συνεχής ενασχόληση με τα χειρότερα σενάρια παρέλυε την Αγγελίνα και η αυτοπεποίθησή της έσβηνε.

*«Όταν έβλεπαν
ότι η Αγγελίνα
απέφευγε
να αντιμετωπίσει
τις δύσκολες
συζητήσεις,
ένιωθαν ολοένα
και περισσότερο
άγχος»*

«Αν η Αγγελίνα είχε
ενθαρρύνει τη
συμμετοχή τους,
ίσως να είχαν βρει
μια λύση πιο
γρήγορα και να
είχαν νιώσει ότι
έχουν τον έλεγχο
της κατάστασης»

Όπως φαίνεται, όλοι έχαναν την εμπιστοσύνη στην ικανότητά της να ηγηθεί. Το πιο δύσκολο σημείο είναι όταν η ομάδα δεν βλέπει τον ηγέτη ως το σταθερό σημείο αναφοράς.

Είναι κρίσιμο για έναν ηγέτη να ενδυναμώνει την ομάδα του και η Αγγελίνα θα μπορούσε να το κάνει αυτό αν τους έδινε την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Αν η Αγγελίνα είχε ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους, ίσως να είχαν βρει μια λύση πιο γρήγορα και να είχαν νιώσει ότι έχουν τον έλεγχο της κατάστασης.

Η εταιρεία θα μπορούσε επίσης να υποστηρίξει την Αγγελίνα με σεμινάρια για την ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτό-ηγεσίας. Όλοι χρειαζόμαστε υποστήριξη σε δύσκολες στιγμές, και η εκπαίδευση θα μπορούσε να την ενδυναμώσει.

Πιο επιγραμματικά, θα μπορούσε κανείς για να διαχειριστεί μια τέτοια δυσκολία ως εξής:

- **Αυτογνωσία:** Η Διευθύντρια θα πρέπει να αναγνωρίσει τα συναισθήματα και την πίεση που βιώνει, κατανοώντας την επίδραση που έχουν αυτά στην ηγεσία της. Αναγνωρίζοντας την αβεβαιότητά της, μπορεί να αποφασίσει να μοιραστεί τα συναισθήματά της με την ομάδα της, προκειμένου να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη και να δείξει ότι είναι ανθρωπίνη.
- **Επικοινωνία:** Είναι κρίσιμο να αναπτύξει μια ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία. Αντί να αποφεύγει τις δύσκολες συζητήσεις, θα μπορούσε να οργανώσει τακτικές συναντήσεις, όπου η ομάδα θα έχει την ευκαιρία να μοιραστεί τις ανησυχίες της και να προτείνει λύσεις.
- **Αυτορρύθμιση:** Η Αγγελίνα μπορεί να χρησιμοποιήσει τεχνικές διαχείρισης άγχους, όπως η αναπνοή, για να διατηρήσει την ψυχραιμία της. Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμο να θέσει ρεαλιστικούς στόχους, εστιάζοντας σε βραχυπρόθεσμες νίκες.
- **Ενδυνάμωση της ομάδας:** Είναι σημαντικό να ενδυναμώσει τους συνεργάτες της, δίνοντάς τους την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο, η απόδοσή τους βελτιώνεται και η πίεση μειώνεται.
- **Υποστήριξη από την εταιρεία:** Η εταιρεία θα μπορούσε να προσφέρει υποστήριξη μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτό-ηγεσίας, καθώς και προγραμμάτων διαχείρισης άγχους. Η παροχή coaching στους Διευθυντές μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του άγχους και να επαναφέρει την αυτοπεποίθηση.
- **Δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος:** Η εταιρεία θα πρέπει να προωθήσει μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την επικοινωνία, την υποστήριξη και τη συνεργασία.

Η κρίση αυτή για την Αγγελίνα δεν ήταν απλώς ένα πρόβλημα παραγωγής, αλλά μια ευκαιρία να μάθει και να αναπτυχθεί, και να επαναφέρει την ομάδα της σε τροχιά επιτυχίας. Αν μπορούσε να δείξει αυτογνωσία, να επικοινωνήσει ανοιχτά και να τους ενδυναμώσει, τότε θα μπορούσαν να ξεπεράσουν αυτή την κρίση μαζί.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η NTANIELA MALO είναι η επικεφαλής του τμήματος Consumer Healthcare στην εταιρεία BIAN, μέλος του Ομίλου BIANEΞ, και ειδικεύεται στη διαχείριση προϊόντων OTC και Αυτοφροντίδας. Έχει διατελέσει τρεις επιτυχημένες θητείες ως Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της Ελληνικής Εταιρίας Φαρμακευτικού Management (ΕΕΦαΜ). Από το 2013, είναι υπεύθυνη για κορυφαία προϊόντα αυτοφροντίδας στην Ελλάδα, έχοντας πετύχει σημαντική ανάπτυξη μέσω της εφαρμογής μιας στρατηγικής 360° marketing approach. Έχει εργαστεί σε θέσεις Marketing και Πωλήσεων σε εταιρίες του τομέα της υγείας, ενώ η καριέρα της ξεκίνησε στο Ινστιτούτο Ελληνικών Εξαγωγών, όπου συμμετείχε στη συγγραφή μελετών για τις ελληνικές εξαγωγές και τις διμερείς σχέσεις της Ελλάδας με άλλες χώρες. Είναι κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος Μάρκετινγκ και Ψηφιακής Επικοινωνίας από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και πτυχίου Διεθνούς Εμπορίου.



Γνωμοδότηση 4

Reza Estakhrian/Getty Images

Γράφει η
Εύη
Ξυραφά

BUSINESS COACH & MENTOR
LIFE SKILLS SPECIALIST
FOUNDER & CEO, FLOWMAGAZINE.GR & BELIEVE IN YOU

Η αντίδραση της Αγγελίνας δείχνει ότι έχει πάρει προσωπικά το πρόβλημα που δημιουργήθηκε και είτε αισθάνεται ένοχη λόγω της θέσης ευθύνης της είτε φοβάται ότι φαίνεται ανίκανη στα μάτια των συνεργατών της και κινδυνεύει η θέση της. Σε κάθε περίπτωση, η συμπεριφορά της προδίδει ότι κατακλύζεται από άγχος και, αντί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα, προσπαθεί να κρυφτεί πίσω από αυτό. Αυτό αποτυπώνεται στον απότομο τρόπο έκφρασής της και στην ελλιπή επικοινωνία με την ομάδα της.

Για να μπορέσει να το διαχειριστεί, χρειάζεται πρώτα να αναγνωρίσει και να καταγράψει όλες τις πηγές άγχους που βιώνει, τόσο στην εργασία όσο και στην προσωπική της ζωή. Μια απλή άσκηση είναι να χωρίσει τα θέματα που την αγχώνουν σε δύο κατηγορίες: σε όσα μπορεί να αλλάξει και σε όσα δεν αλλάζουν. Στη συνέχεια, για τα πρώτα, μπορεί να σκεφτεί εναλλακτικές λύσεις και συγκεκριμένες ενέργειες για να προχωρήσει.

Δεδομένα για σκέψη: Το άγχος προκαλεί σύγχυση, η σύγχυση επιφέρει φόβο, και ο φόβος οδηγεί σε παράλυση. Έτσι, αντί να δράσουμε για να λύσουμε το πρόβλημα, παγώνουμε, επιδεινώνοντας τόσο το άγχος όσο και την ίδια την κατάσταση. Η δράση, αντιθέτως, είναι πάντα το πρώτο βήμα για τη μείωση του άγχους.

Παράλληλα, η Αγγελίνα χρειάζεται να καλλιεργήσει θετικότερη σκέψη και να μάθει να ελέγχει το μυαλό της όταν πλάθει αρνητικά σενάρια. Η εστίαση στην επίλυση και όχι στα πιθανά σφάλματα θα τη βοηθήσει να ξανακερδίσει τον έλεγχο.

«Δεδομένα για
σκέψη:
Το άγχος
προκαλεί σύγχυση,
η σύγχυση
επιφέρει φόβο,
και ο φόβος
οδηγεί σε
παράλυση»

«η ανοιχτή και
διαφανής
επικοινωνία
μειώνει την
αβεβαιότητα και
ενισχύει τη συνοχή
της ομάδας»

Μπορεί, επίσης, να ενισχύσει την αυτοπεποίθησή της υπενθυμίζοντας στον εαυτό της τις επιτυχίες της, ίσως γράφοντας ένα σύντομο μήνυμα ενδυνάμωσης, το οποίο θα έχει πάντα μαζί της, όπως «Αγγελίνα, πάντα τα καταφέρνεις». Είναι επίσης σημαντικό να εστιάσει στα γεγονότα και όχι στις υποθέσεις της. Η ίδια η θέση της, ως Διευθύντρια Μάρκετινγκ, αποδεικνύει τις ικανότητές της, ενώ η εμπιστοσύνη που της δείχνει η ομάδα της είναι αποτέλεσμα αυτής της αξίας.

Ένα ακόμη βήμα είναι να βελτιώσει την επικοινωνία της. Μπορεί να καλέσει την ομάδα της σε συνάντηση, να ζητήσει συγγνώμη για τη συμπεριφορά της και να εκφράσει ανοιχτά τα συναισθήματά της, δείχνοντας ειλικρίνεια και ανθρωπιά. Αναλαμβάνοντας την ευθύνη για το πρόβλημα, θα ενισχύσει το αίσθημα ασφάλειας των συνεργατών της και θα αποκαταστήσει τη σχέση εμπιστοσύνης.

Δεδομένα για σκέψη: Η ελλιπής επικοινωνία πυροδοτεί φόβο και ανασφάλεια, οδηγώντας τους ανθρώπους να φαντάζονται τα χειρότερα ή να καταφεύγουν σε ανεπίσημες συζητήσεις και φήμες (το λεγόμενο grapevine effect). Αντίθετα, η ανοιχτή και διαφανής επικοινωνία μειώνει την αβεβαιότητα και ενισχύει τη συνοχή της ομάδας.

Η Αγγελίνα μπορεί να ζητήσει τη συμβολή της ομάδας της στην επίλυση του προβλήματος. Ο συλλογικός διάλογος θα βοηθήσει τόσο στη σωστή διάγνωση των αιτιών όσο και στη διαμόρφωση βιώσιμων λύσεων. Στόχος δεν είναι η ταχεία, αλλά η ουσιαστική επίλυση, ώστε το ίδιο πρόβλημα να μην επανεμφανιστεί.

Τέλος, η εταιρεία μπορεί να στηρίξει την Αγγελίνα, προσφέροντάς της καθοδήγηση από έναν επαγγελματία coach εξειδικευμένο στις βασικές δεξιότητες ζωής. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, θα μπορέσει να μάθει να διαχειρίζεται το άγχος της, να ενισχύσει την αυτοπεποίθησή της, να βελτιώσει την επικοινωνία της και να φτάσει στο επίπεδο απόδοσης που απαιτεί η θέση της.

**Σύντομο
βιογραφικό
σημείωμα**



Η ΕΥΗ ΞΥΡΑΦΑ είναι Business Coach & Mentor, Life Skills Specialist. Ενδυναμώνει οραματιστές επιχειρηματίες και ελεύθερους επαγγελματίες (coaches, συμβούλους και δημιουργικούς) να απλοποιήσουν την επιχείρησή τους και να εστιάσουν στα 2 πράγματα που πραγματικά κάνουν τη διαφορά στην επιτυχία τους — την επίδραση στους πελάτες τους και την ποιότητα ζωής τους — ώστε να είναι ξεκάθαροι και σίγουροι σε ό,τι κάνουν. Με 24 χρόνια εμπειρίας στην εκπαίδευση και το coaching, έχει βοηθήσει περισσότερους από 8.500 επαγγελματίες να βελτιώσουν τις δεξιότητες ζωής τους και να νιώθουν ήρεμοι και χαρούμενοι στην καθημερινότητά τους.

**HR
CASE
STUDY**
SERIES