

# ΗΓΕΣΙΑ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΩΝ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ  
ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ  
ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΔΙΑΤΗΡΗΣΕΙ  
ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ ΑΛΛΑΓΗ





# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Αναμενόμενα μαθησιακά αποτελέσματα Σελίδα _____	<b>4</b>
Άσκηση αυτοαναστοχασμού _____	<b>5</b>
Νέα στυλ ηγεσίας και δεξιότητες που επιτρέπουν στους επιχειρηματίες της κυκλικής οικονομίας και της βιομηχανίας 4.0 να επιτύχουν _____	<b>6</b>
Πώς οι δεξιότητες “Διαχείριση 4.0” μπορούν να υποστηρίξουν μια επιχείρηση κυκλικής οικονομίας; _____	<b>10</b>
Νέα και παλαιά στυλ ηγεσίας _____	<b>14</b>
Μέθοδοι εμπλοκής των μελών της ομάδας, κατανομής και διαχείρισης των ρόλων της ομάδας και υποστήριξης του πειραματισμού _____	<b>19</b>
Μερικά παραδείγματα και εμπνευσμένες ιστορίες _____	<b>24</b>
Τελική εργασία αξιολόγησης _____	<b>27</b>
Τελική δοκιμή _____	<b>30</b>
Περαιτέρω ανάγνωση και πόροι _____	<b>32</b>



# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αυτό το βίντεο εισάγει την έννοια της ηγεσίας και της διαχείρισης της ομάδας που μπορεί να διατηρήσει την καινοτόμο αλλαγή.



# ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΕΛΙΔΑ

<b>ΓΝΩΣΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Γνώση των νέων στυλ ηγεσίας και δεξιοτήτων που επιτρέπουν στους επιχειρηματίες της κυκλικής οικονομίας και της βιομηχανίας 4.0 να επιτύχουν</li><li>• Γνώση των βασικών στοιχείων των δεξιοτήτων της Διαχείρισης 4.0 και της εφαρμογής τους στην πράσινη οικονομία</li><li>• Γνώση της ανάπτυξης ομάδων σε ένα καινοτόμο περιβάλλον, δημιουργώντας κοινό σκοπό και υποστηρίζοντας τον πειραματισμό. <a href="https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/explore/make-a-circular-economy-pitch-in-your-organisation">https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/explore/make-a-circular-economy-pitch-in-your-organisation</a></li></ul>
<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Συγκρίνετε και αντιπαραβάλλετε το νέο και το παλιό στυλ ηγεσίας.</li><li>• Αξιολογήστε πώς οι δεξιότητες της “Διοίκησης 4.0” μπορούν να υποστηρίξουν μια επιχείρηση κυκλικής οικονομίας.</li><li>• Περιγράψτε τις μεθόδους εμπλοκής των μελών της ομάδας, κατανέμετε και διαχειρίζεστε τους ρόλους της ομάδας και υποστηρίζετε τον πειραματισμό.</li></ul>
<b>ΣΤΑΣΕΙΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Προθυμία υιοθέτησης νέων ηγετικών στυλ και δεξιοτήτων που καθιστούν αποτελεσματικούς ηγέτες της κυκλικής οικονομίας.</li><li>• Κατανόηση και εφαρμογή δεξιοτήτων διαχείρισης 4.0 στο πλαίσιο της κυκλικής οικονομίας.</li><li>• Προθυμία να ενδυναμώνει και να ενώνει ομάδες για να κερδίσει την υποστήριξη μιας νέας ιδέας ή διαδικασίας.</li></ul>







## ΑΣΚΗΣΗ ΑΥΤΟΑΝΑΣΤΟΧΑΣΜΟΥ

Παρακαλούμε συμπληρώστε την άσκηση αυτοαναστοχασμού για να ελέγξετε τις γνώσεις σας σχετικά με την ηγεσία και τη διαχείριση ομάδων. Υπάρχουν μόνο πέντε ερωτήσεις, προσέξτε, υπάρχουν ερωτήσεις όπου οι σωστές απαντήσεις είναι περισσότερες από μία.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScxRmTQYRP0CmwnnUiSHt34oAcYighO4mHGX-Rv3ttBrafCA/viewform>



**ΝΕΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ  
ΚΑΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ  
ΕΠΙΤΡΕΠΟΥΝ ΣΤΟΥΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ ΤΗΣ  
ΚΥΚΛΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΚΑΙ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
4.0 ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΝ**

“Υπάρχει διαφορά μεταξύ του να είσαι ηγέτης και του να είσαι αφεντικό. Και τα δύο βασίζονται στην εξουσία. Ένα αφεντικό απαιτεί τυφλή υπακοή- ένας ηγέτης κερδίζει την εξουσία του μέσα από την κατανόηση και την εμπιστοσύνη”. (Klaus Balkenhol)

Η ηγεσία ως αναπόσπαστο μέρος των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών, αποτελεί από την αρχή όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Οι συγκεκριμένες συνθήκες καθιστούν τις αλλαγές αναπόφευκτες- οι ηγέτες καλούνται να δρομολογήσουν και να κατευθύνουν την αλλαγή. Όταν ολόκληρος ο πλανήτης και το περιβάλλον ζητούν μια αλλαγή, η πρόκληση στην ηγεσία βρίσκεται σε ανώτατο επίπεδο και απαιτούνται βιώσιμες και ενιαίες δράσεις για την υλοποίηση της αλλαγής. Τα συλ ηγεσίας πρέπει να εξελιχθούν για τη δημιουργία κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά βιώσιμων επιχειρήσεων. Οι δεξιότητες επικοινωνίας, ενδυνάμωσης και δέσμευσης είναι απολύτως ζωτικής σημασίας για αυτά τα νέα συλ. Επίσης, καθώς οι χώροι εργασίας μετασχηματίζονται από την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση (βιομηχανία 4.0) και καθώς οι προσδοκίες των εργαζομένων και των καταναλωτών αλλάζουν, οι ηγέτες χρειάζεται να αλλάξουν επίσης.

Τι εννοείτε με τον όρο Βιομηχανική Επανάσταση (βιομηχανία 4.0); Η βιομηχανία 4.0, που αναφέρεται στην “τέταρτη βιομηχανική επανάσταση”, αντιπροσωπεύει τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών για τη βελτίωση της επιχειρησιακής απόδοσης. Από την άποψη της τεχνολογικής εξέλιξης, η ανάπτυξη της εκβιομηχάνισης κινείται προς τη Βιομηχανία 4.0 με την εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Η Βιομηχανία 4.0 συνδέεται με την ενσωμάτωση του Διαδικτύου των Πραγμάτων, του υπολογιστικού νέφους και της ανάλυσης μεγάλων δεδομένων, της αυτοματοποίησης της βιομηχανίας, των δικτύων δεδομένων και των σύγχρονων τεχνολογιών παραγωγής. Στην πράξη, η χρήση των τεχνολογιών που σχετίζονται με τη Βιομηχανία 4.0 αναμένεται να διευκολύνει τις θεμελιώδεις βελτιώσεις στις βιομηχανικές διαδικασίες από το σχεδιασμό των προϊόντων έως την κατασκευή και την παράδοση, καθώς και τη δημιουργία έξυπνων εργοστασίων.





Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί “θα πρέπει να αναπτύσσουν δεξιότητες και να μετρούν την ηγεσία με τρόπους που βοηθούν τους ηγέτες να περιηγηθούν αποτελεσματικά στη μεγαλύτερη ασάφεια, να αναλάβουν την ευθύνη της ταχείας αλλαγής και να συνεργαστούν με εξωτερικά και εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη”. Βλέπουμε ότι τα στυλ ηγεσίας αρχίζουν να αλλάζουν από το στυλ “διοίκησης και ελέγχου” του παρελθόντος σε νέες μορφές ηγεσίας, που καθοδηγούνται όχι μόνο από την τεχνολογία αλλά και από τις αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία και τις προσδοκίες των εργαζομένων και των πελατών. Ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης προσπαθεί να εκτελέσει την αλλαγή, οι άνθρωποι μπορεί να ακολουθούν με πάθος ή όχι. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο ηγέτης πρέπει να κάνει τους ανθρώπους να ακολουθήσουν, είναι αναπόφευκτο λόγω ενός μεγαλύτερου στόχου που δεν επηρεάζει μόνο την καθημερινή επιχειρηματική μας ζωή, αλλά και ολόκληρο τον πλανήτη και τις μελλοντικές γενιές. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να είναι ένας καλός και χαρισματικός ηγέτης που επιτρέπει την αλλαγή - θα πρέπει να είναι ένας ισχυρός οργανισμός που κάνει τους ανθρώπους να τον ακολουθήσουν και το βασικό μήνυμα πρέπει να γίνει κατανοητό.

Υπάρχει η άποψη ότι η συνεργατική ηγεσία και η αποτελεσματική συνεργασία είναι απαραίτητη για να επιτύχουμε τους κυκλικούς μας στόχους. Η δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας όπου όλοι τραβάμε προς την ίδια κατεύθυνση, ανεξάρτητα από το ρόλο ή τη χώρα στην οποία εργάζεστε, αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία. Για να φτάσουμε εκεί θα απαιτηθούν ηγέτες με τις κατάλληλες δεξιότητες που θα είναι μέρος του ταξιδιού της αλλαγής. Ως ηγέτης πρέπει να καταλάβετε ότι όλοι οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά, για παράδειγμα στην αλλαγή, και ότι η αναγνώριση και η διαχείριση αυτού του γεγονότος και η αντίληψη των διαφορετικών αναγκών αποτελεί προϋπόθεση για την καλή ηγεσία. Ένα συνεργατικό εργασιακό κλίμα βασίζεται στο ότι όλοι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη του εαυτού τους και κατανοούν τι είναι αποδεκτό και τι όχι στην εταιρική κουλτούρα, αλλά και ενεργούν σύμφωνα με τους κανονισμούς που ισχύουν. Για να φτάσουμε εκεί απαιτείται αλλαγή στην ηγεσία, με τους



ηγέτες να εστιάζουν στη συνεργασία και να θέτουν σαφείς στόχους για τη δημιουργία ενός ασφαλούς και βιώσιμου εργασιακού περιβάλλοντος.

Επίσης, βλέπουμε να δίνεται ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στα “περιεκτικά”, “καθημερινά” και “διαφορετικά” στυλ ηγεσίας. Υπάρχει επίσης πολύς σχολιασμός σχετικά με την ανάπτυξη των “ψηφιακών ηγετών” - των ηγετών που υιοθετούν από νωρίς την τεχνολογία και αυξάνουν συνεχώς την κατανόησή τους

της τεχνολογίας για την αξιοποίηση των ευκαιριών της ψηφιακής τεχνολογίας, των δεδομένων και της τεχνητής νοημοσύνης. Καθώς η τεχνητή νοημοσύνη γίνεται πιο εξελιγμένη, θα αρχίσει να λαμβάνει ή να βοηθά στη λήψη αποφάσεων που έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στις ζωές των ατόμων. Αυτό θα εγείρει ηθικές προκλήσεις, καθώς οι άνθρωποι θα προσαρμόζονται στον μεγαλύτερο και σημαντικότερο ρόλο της αυτοματοποιημένης λήψης αποφάσεων στην κοινωνία. Καθώς η παρουσία της τεχνολογίας στον εργασιακό χώρο αυξάνεται, φαίνεται όλο και πιο πιθανό ότι οι ανθρώπινες ιδιότητες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η διαίσθηση και η συνεργασία θα γίνουν ζωτικά συστατικά για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου και ακμάζοντος οργανισμού. Υπάρχουν ήδη ανησυχίες για πιθανή μεροληψία στις αλγοριθμικές αποφάσεις στην κοινωνία και τα ηθικά ζητήματα με την τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο εμπορικό σήμα και τη φήμη μιας εταιρείας, καθώς και στη ζωή του προσωπικού, των πελατών και των ευρύτερων ενδιαφερομένων μερών. Πολλοί ηγέτες έχουν ήδη επίγνωση αυτών των ανησυχιών. Σε έρευνα της Deloitte του 2018 διαπιστώθηκε ότι το 32% των ηγετών επιχειρήσεων στις ΗΠΑ κατέταξαν τα ηθικά ζητήματα ως έναν από τους τρεις μεγαλύτερους κινδύνους της τεχνητής νοημοσύνης.



**ΠΩΣ ΟΙ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ  
“ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ 4.0” ΜΠΟΡΟΥΝ  
ΝΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΟΥΝ ΜΙΑ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΥΚΛΙΚΗΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ;**



Η διαχείριση της ομάδας αναφέρεται στις διάφορες δραστηριότητες που ενώνουν μια ομάδα φέρνοντας τα μέλη της πιο κοντά στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Για τα μέλη της ομάδας, η ομάδα τους πρέπει να είναι η προτεραιότητά τους και όλα τα άλλα πρέπει να περνούν σε δεύτερη μοίρα. Θα πρέπει να είναι πολύ συγκεντρωμένοι στους στόχους τους. Με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών, των ολοκληρωμένων δικτύων, της επικοινωνίας στο νέφος και άλλων πλατφορμών, η διοίκηση είδε επίσης μια αύξηση της ποιότητας, φέρνοντας επανάσταση στον τρόπο διαχείρισης των εταιρειών. Η διαχείριση 4.0 αποτελεί μέρος της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, η οποία χαρακτηρίζεται από την ενσωμάτωση ψηφιακών στοιχείων για τον μετασχηματισμό της βιομηχανίας. Αποτελεί απάντηση στις νέες απαιτήσεις της διοίκησης, εξασφαλίζοντας τη συλλογή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο για την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Στην ουσία, η Διαχείριση 4.0 επικεντρώνεται σε δύο βασικές αρχές: τον εκσυγχρονισμό της βιομηχανίας μέσω της τεχνολογίας και την παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών. Η διασταύρωση αυτών των εννοιών σας επιτρέπει να διαχειρίζεστε την επιχείρησή σας πιο στρατηγικά, πέρα από το να επιτρέπει πιο δημιουργικούς και καινοτόμους τρόπους δημιουργίας εσόδων.

Η διαχείριση 4.0 είναι μια φυσική πορεία προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, εφαρμόζοντας πιο σύνθετες λύσεις στις επιχειρηματικές ρουτίνες. Υπάρχουν ορισμένα πλεονεκτήματα που μπορούν να υποστηρίξουν μια επιχείρηση κυκλικής οικονομίας:

- Περισσότερη ευελιξία και αυτοπεποίθηση στις αποφάσεις
- Αυξημένη κερδοφορία, ως αποτέλεσμα πιο στρατηγικών επιλογών για την επιχείρησή σας.
- Τελικά προϊόντα με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της αγοράς
- Βελτιωμένη εμπειρία πελατών
- Βελτίωση της σχέσης μεταξύ διευθυντών και ομάδων

Η Διαχείριση 4.0 βασίζεται στις βασικές αρχές που ακολουθούν τις αλλαγές αυτής της νέας γενιάς του κλάδου. Θέτοντας πρώτα τον πελάτη κατά τη λήψη αποφάσεων, προσφέροντας μια υπηρεσία παντοκαναλικής εξυπηρέτησης και αναγνωρίζοντας την αξία της αυτοματοποίησης.



Ποιες αρχές καθοδηγούν τη Διαχείριση 4.0; Η απάντηση είναι η εξής:

1. Πελατοκεντρικότητα. Η σχέση μεταξύ καταναλωτών και εμπορικών σημάτων έχει αλλάξει. Οι πελάτες είναι πιο ενεργοί και έχουν άμεσο ρόλο σε ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής. Επιπλέον, έχουν πραγματική επιρροή στη διαδικασία αγοράς άλλων πελατών.
2. Διαφοροποίηση των καναλιών. Η εξυπηρέτηση των πελατών σε διαφορετικά κανάλια δεν αποτελεί πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά επιχειρηματική αναγκαιότητα.
3. Αυτοματοποίηση. Η αυτοματοποίηση είναι ένα άλλο σημείο που έχει γίνει προσιτό και έχει υιοθετηθεί από πολλούς διαφορετικούς τύπους επιχειρήσεων. Με τις αυτοματοποιημένες τεχνολογίες, οι εταιρείες μπορούν να βελτιστοποιήσουν τα επιχειρησιακά καθήκοντα και να επενδύσουν τις γνώσεις των ομάδων σε στρατηγικές δραστηριότητες.
4. Ανάλυση δεδομένων. Η διαχείριση 4.0 βασίζεται εξ ολοκλήρου στα δεδομένα. Με συγκεκριμένες πληροφορίες, μπορείτε να αποφασίσετε πού και πώς μπορείτε να επενδύσετε τους πόρους σας, καθώς και να βελτιώσετε τη διαχείριση της επιχείρησής σας.
5. Ομάδες υψηλών επιδόσεων. Η συνδυασμένη χρήση της αυτοματοποίησης και των δεδομένων διασφαλίζει την αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου σας. Οι ομάδες έχουν περισσότερο χρόνο για να επενδύσουν στην καινοτομία, ενώ οι λειτουργικές δραστηριότητες γίνονται από μηχανές και τεχνολογικά συστήματα. Επιπλέον, μπορείτε να βελτιώσετε την προσέγγιση των πωλήσεών σας με βάση πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αγορά και τους πελάτες.
6. Ενσωμάτωση τομέων. Οι τεχνολογίες της βιομηχανίας 4.0 εξασφαλίζουν επίσης την ενσωμάτωση των διαφόρων επιχειρηματικών τομέων, με αποτέλεσμα όλοι να εργάζονται με επίκεντρο τους ίδιους στόχους και στρατηγικές.

Συμπερασματικά, εντοπίζονται τρεις κύριες κατηγορίες για την ταξινόμηση των βασικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων της “Διοίκησης 4.0” που μπορούν να υποστηρίξουν μια επιχείρηση κυκλικής οικονομίας. Πρώτον, οι τεχνικές ικανότητες που περιλαμβάνουν όλες τις γνώσεις



και δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία, όπως για παράδειγμα δεξιότητες στα μέσα ενημέρωσης, δεξιότητες κωδικοποίησης, διαχείριση γνώσεων και στατιστικές γνώσεις. Οι τεχνικές δεξιότητες είναι ικανότητες που αποκτά ένα άτομο μέσω της πρακτικής και της μάθησης. Δεύτερον, όλες οι δεξιότητες και ικανότητες για το γενικό πρόβλημα είναι η επίλυση προβλημάτων και η λήψη αποφάσεων για παράδειγμα: αναλυτικές και ερευνητικές δεξιότητες, επίλυση συγκρούσεων και προβλημάτων, δημιουργικότητα. Επικεντρώνονται στην ικανότητα λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων και καθοδήγησης των υφισταμένων σε μια εταιρεία, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας, της τακτικής διαπραγμάτευσης και της συμπεριφοράς αντίδρασης. Τρίτον, οι κοινωνικές ικανότητες που περιλαμβάνουν τις κοινωνικές αξίες, τα κίνητρα ενός ατόμου για παράδειγμα: ικανότητα μεταφοράς γνώσεων, ηγετικές ικανότητες, ικανότητα ομαδικής εργασίας. Κοινωνική ικανότητα στην οποία περιλαμβάνονται οι προσδοκίες για μελλοντική αλληλεπίδραση με

και με βάση τις οποίες αναπτύσσονται οι ατομικές αντιλήψεις για τις τη δική τους συμπεριφορά.





# ΝΕΑ ΚΑΙ ΠΑΛΑΙΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Κατά την εξέταση της εξέλιξης του Κινήματος της Κυκλικής Οικονομίας, είναι απαραίτητη μια βαθύτερη κατανόηση του θεωρητικού πλαισίου, προκειμένου να κατανοηθούν οι αποφάσεις που ελήφθησαν στο παρελθόν. Φυσικά, το Κίνημα της Κυκλικής Οικονομίας έλαβε την υψηλότερη προσοχή λόγω της οικονομικής ευαισθητοποίησης και της ανακύκλωσης τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, τα θέματα που πιθανότατα άσκησαν τη μεγαλύτερη επιρροή στην πορεία προς την κυκλική οικονομία είναι η Ηγεσία, καθώς απαιτείται ισχυρή ηγεσία, σωστές αποφάσεις και άνθρωποι που πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αλλαγή.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας. Εδώ στο παρόν άρθρο η εστίαση θα βρίσκεται στη “Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου”, τη “Θεωρία των Απρόβλεπτων” και τη “Μετασχηματιστική Θεωρία”. Για πολλές εταιρείες που ιδρύθηκαν πριν από χρόνια και εξακολουθούν να υφίστανται, οι διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας ενδέχεται να αντικατοπτρίζουν τα συλ ηγεσίας του παρελθόντος. Στην αρχή της ίδρυσης, ένας μεγάλος άνθρωπος είχε το όραμα να δημιουργήσει, ή στην προκειμένη περίπτωση ήταν κάποιος που ξεκίνησε το κίνημα. Με την πάροδο των ετών, καθώς η εταιρεία ή ο κλάδος μεγάλωνε, ήταν αναπόφευκτο να ανοίξει ο οργανισμός

να είναι ευέλικτο για τις περιβαλλοντικές επιδράσεις. Η μετασχηματιστική θεωρία λέει ότι οι δεξιότητες παρακίνησης των ηγετών θα επιτρέψουν στο προσωπικό τους να αναπτυχθεί, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην επιθυμία της αυτοεκπλήρωσης, της ελευθερίας και της ευελιξίας. Σε αυτό το πλαίσιο, θα είναι οι δεξιότητες παρακίνησης των ανθρώπων, των επιχειρήσεων ή των οργανισμών για να επιτρέψουν τις καινοτομίες.

Θεωρία του μεγάλου ανθρώπου. Γεννημένη και θεμελιωμένη τον 19ο αιώνα, η “Θεωρία των Μεγάλων Ανθρώπων” εξηγεί τους ηγέτες ως Μεγάλους Ανθρώπους, ως χαρισματικούς ήρωες, ως ανθρώπους που μπορούν να αλλάξουν την ιστορία. “Οι ήρωες έχουν σίγουρα τη χρησιμότητά τους. Αιχμαλωτίζουν τη φαντασία, αποκαλύπτουν δυνατότητες και συσπειρώνουν συμπάθειες. Εμπνέουν”. Η



παρουσία ενός μεγάλου ανθρώπου από μόνη της είναι αρκετή για να παρακινήσει άλλους ανθρώπους. Εφαρμόζοντας σε ένα σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, ένας σπουδαίος άνθρωπος μπορεί να είναι ένας χαρισματικός ιδρυτής μιας εταιρείας, ο οποίος είναι σε θέση να αιχμαλωτίσει τους ανθρώπους, ή ένας δραστήριος και υγιής διευθυντής πωλήσεων, ο οποίος είναι εκείνος που προσελκύει το προσωπικό του στις πωλήσεις.

Θεωρία απρόβλεπτων καταστάσεων. Σύμφωνα με τη λέξη “ενδεχομενικότητα”, η θεωρία αυτή θεωρεί τους παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον ως κύριους παράγοντες για τη λήψη αποφάσεων και την ηγεσία. Δεν υπάρχει βέλτιστη πρακτική γενικά, αλλά μπορεί να υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές για περιπτώσεις ή περιστάσεις. Η ουσία αυτής της θεωρίας ηγεσίας θα μπορούσε να είναι - ο καθορισμός των σωστών βημάτων τη σωστή στιγμή. οργανισμός ως ένας ανοικτός οργανισμός, ο οποίος πρέπει να αλληλεπιδρά και να επιτυγχάνει μια κατάλληλη σχέση με το περιβάλλον αυτό, πράγμα που σημαίνει ότι ο οργανισμός πρέπει να είναι ευέλικτος για να υιοθετεί τυχόν πιθανές αλλαγές στο περιβάλλον. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί κατά κάποιο τρόπο αντιφατική προς τη θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου, καθώς η θεωρία αυτή θεωρεί τον ηγέτη ως τον λόγο της επιτυχίας ή της αποτυχίας και όχι τους παράγοντες επιρροής από το εξωτερικό. Η συμπεριφορά του προσωπικού όσον αφορά το επίπεδο άγχους, την ομάδα και την υποστήριξη του ηγέτη μπορεί να διαφέρει από τη μία κατάσταση στην άλλη, με αποτέλεσμα την ανάγκη προσαρμογής του στυλ ηγεσίας.



Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να εφαρμοστεί όταν προσπαθεί να αυξήσει τη συμμετοχή και τα κίνητρα στις ομάδες και να εντοπίσει μια πιθανή ανάγκη για αλλαγή. Σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία, όπου οι ανταμοιβές αποτελούν τα κύρια κίνητρα για την προσπάθεια, ο μετασχηματιστικός ηγέτης προσπαθεί να παρακινήσει συνήθως με το χάρισμα, την έμπνευση, την πνευματική διέγερση και την εξατομικευμένη προσοχή, με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού. Αυτό το μοντέλο θα μπορούσε να είναι πολύ σύγχρονο, καθώς σε ένα κοινό επιχειρηματικό περιβάλλον τα τελευταία χρόνια η παρακίνηση και η παροχή δυνατότητας στο προσωπικό να αναπτυχθεί είναι το κλειδί της επιτυχίας. Ωστόσο, η θεωρία αυτή μπορεί επίσης να συνδεθεί με τη θεωρία του μεγάλου ανθρώπου, όπου ένα άτομο είχε μια ιδέα και άλλοι ακολούθησαν.







Η ηγεσία και η κουλτούρα των εταιρειών πρέπει να αγκαλιάζουν και να ανταμείβουν την κυκλική καινοτομία, διότι τα κυκλικά μοντέλα απαιτούν μια θεμελιώδη επανεξέταση του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες δημιουργούν αξία. Τα προαναφερθέντα στυλ ηγεσίας επηρέασαν τη νέα ηγεσία που έχει κυκλική προσέγγιση- και αν ένας οργανισμός επιθυμεί να ανταγωνιστεί την ποιότητα και την καινοτομία ως σημαντικό στρατηγικό όπλο στο μέλλον, τότε είναι πολύ σημαντικό να διασφαλιστεί ότι είναι σημαντικό να υπάρχουν ηγέτες που διαθέτουν δεξιότητες όπως η δημιουργική σκέψη, γνωρίζουν πώς να επικοινωνούν και να εργάζονται ως ομάδα. Εκτός από αυτό, πρέπει να έχουν γνώσεις για τις νέες τεχνολογίες, δηλαδή τα κυβερνο-φυσικά συστήματα παραγωγής και να το συνδυάζουν με τις καλύτερες πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας, όπου οι αποφάσεις τους θα βασίζονται στα Big Data. Επιπλέον, θα πρέπει να αποκτούν γνώσεις σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, όπως αυτές εμφανίζονται. Πρέπει να γνωρίζουν πώς να παρακινούν τις ομάδες εργασίας τους, να είναι ανοιχτοί στις αλλαγές, να γνωρίζουν πώς να παίρνουν αποφάσεις και πάνω απ' όλα πρέπει να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και πρέπει να κατανοούν πώς να ελέγχουν τα συναισθήματά τους. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι στο μέλλον, η ανταλλαγή ιδεών θα υπερισχύει της ανταλλαγής αγαθών. Πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις αλλαγές και τις προκλήσεις που προκύπτουν.

**ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΜΠΛΟΚΗΣ ΤΩΝ  
ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ,  
ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ  
ΤΩΝ ΡΟΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ  
ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΟΥ  
ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΣΜΟΥ**

Είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθεί ένας χώρος όπου η ομάδα της εταιρείας είναι ευχαριστημένη με τη δουλειά της, ικανή να παραμείνει δημιουργική και να παραμείνει σε καλό δρόμο. Η ομαδική εργασία περιλαμβάνει μια ομάδα ανθρώπων που συναντιούνται, λαμβάνουν αποφάσεις και εργάζονται για έναν κοινό στόχο. Ο καθένας στην ομάδα έχει την ευθύνη να αποδώσει και να βοηθήσει να παραμείνει η ομάδα σε καλό δρόμο. Η διαχείριση μιας ομάδας είναι δύσκολη και απαιτεί ισχυρή ηγεσία. Η διοίκηση ομάδας αναφέρεται στις τεχνικές που εμπλέκονται στην ηγεσία μιας ομάδας ατόμων και στη βοήθειά τους να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους. Η διαχείριση της ομάδας περιλαμβάνει:

- Διαχείριση επικοινωνίας
- Καθορισμός στόχων
- Αντιπροσωπεία
- Διαχείριση της απόδοσης της ομάδας
- Διαχείριση συγκρούσεων

Πέντε συμβουλές αποτελεσματικής διαχείρισης της ομάδας και ορισμένες μέθοδοι εμπλοκής των μελών της ομάδας, κατανομής και διαχείρισης των ρόλων της ομάδας για την υποστήριξη της δημιουργικότητας και του πειραματισμού:

1. **Διαφάνεια:** Τα εργασιακά περιβάλλοντα που βασίζονται στη διαφάνεια και τη λογοδοσία φέρνουν τις ομάδες πιο κοντά. Εμπνέουν εμπιστοσύνη στην ηγεσία, ενθαρρύνουν το άνοιγμα και τη συνεργασία και επιτρέπουν την ταχύτερη επίλυση προβλημάτων. Με ανοιχτή και συνεπή επικοινωνία, η ομάδα σας θα αισθάνεται ασφαλής σε έναν ασφαλή χώρο για να συνεισφέρει ιδέες και να είναι δημιουργική. Ο Marc de Grandpre, ανώτερος αντιπρόεδρος μάρκετινγκ της KIND Healthy Snacks, συμφωνεί ότι η διαφάνεια και η αυθεντικότητα



στον εργασιακό χώρο είναι εξαιρετικά σημαντικές. Λέει: “Πώς μπορεί η εταιρεία σας να μάθει, να αναπτυχθεί και να πετύχει αν οι άνθρωποι φοβούνται να είναι ο εαυτός τους, να εκφράσουν τις απόψεις τους και να δείξουν πραγματικά ότι νοιάζονται για τη μάρκα και την ομάδα; Το να γίνει η εταιρεία ένα είδος ασφαλούς χώρου επιτρέπει τη ροή λαμπρών ιδεών και την επισήμανση και άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων της εταιρείας σας”. Δεν είναι πάντα εύκολο να καθιερωθούν οι σαφείς ρόλοι και οι ευθύνες που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας διαφανούς ομάδας. Οι κοινόχρηστοι πίνακες έργων του εργαλείου βοηθούν στη διατήρηση μιας σαφούς επισκόπησης των έργων και των αρμοδιοτήτων: [https://www.meistertask.com/?r\\_campaign=busi-simple-team-management&\\_ga=2.108732034.1899088762.1664402240-590171770.1664402240](https://www.meistertask.com/?r_campaign=busi-simple-team-management&_ga=2.108732034.1899088762.1664402240-590171770.1664402240)

- 2. Διατηρήστε τη ροή της επικοινωνίας.** Η επικοινωνία είναι το μυστικό για να βεβαιωθείτε ότι το tema της εταιρείας θα κάνει τη δουλειά του. Οι ηγέτες μιας εταιρείας θα πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί να παρέχει ειλικρινή, εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αισθάνονται άνετα να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και να επικοινωνούν μεταξύ τους. Η διαχείριση μιας ομάδας σημαίνει την οικοδόμηση κουλτούρας ομαδικής εργασίας. Αυτή είναι μια βασική δεξιότητα διαχείρισης της ομάδας που είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί. Καθώς η ομαδική εργασία εξαρτάται από την επικοινωνία, είναι σημαντικό να δώσετε στις ομάδες τα εργαλεία που χρειάζονται για να συνεργαστούν. Και υπάρχουν πολλά εργαλεία επικοινωνίας, για παράδειγμα, το whatsapp, το Slack, το Google Hangouts, το Google meets και πολλά άλλα.





3. **Παρέχετε τακτική ανατροφοδότηση.** Αποτελεσματική διαχείριση της ομάδας σημαίνει καλύτερη συνεργασία. Η παροχή ανατροφοδότησης στα μέλη της ομάδας είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείτε να τα βοηθήσετε να αναπτυχθούν. Ο Jean-Francois Manzoni, καθηγητής Ηγεσίας και Οργανωσιακής Ανάπτυξης στο IMD International, εξηγεί: “Κάνετε κακή υπηρεσία στο αστέρι σας αν δεν το βοηθήσετε να καταλάβει πώς μπορεί να συνεχίσει να αναπτύσσεται”. Αν εντοπίσετε τομείς προς βελτίωση, είναι μια καλή ευκαιρία να μοιραστείτε εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Η παροχή ανατροφοδότησης μπορεί να είναι δύσκολη, αλλά αποτελεί ουσιαστικό μέρος της αποτελεσματικής διαχείρισης της ομάδας.
4. **Ενθαρρύνετε τη συνεργασία και εμπιστευθείτε την ομάδα σας.** Για να επιτύχετε μια καλή ισορροπία, ενθαρρύνετε την ομάδα σας να αγκαλιάσει τη δημιουργική συνεργασία. Αξιοποιήστε στο έπακρο τις διαφορετικές δεξιότητες των μελών της ομάδας, εξασφαλίζοντας ότι όλοι γνωρίζουν τα τρέχοντα έργα. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη της ομάδας μπορούν να συμμετάσχουν στη συνεργασία όπου αισθάνονται ότι μπορούν να προσφέρουν αξία. Ένα εργαλείο διαχείρισης εργασιών σας επιτρέπει να παρακολουθείτε την κατάσταση των εργασιών και την πρόοδο του έργου. Μερικά παραδείγματα εργαλείων διαχείρισης: <https://www.scoro.com>; <https://monday.com/>; <https://clickup.com/> . Και υπάρχει επισκόπηση των 23 καλύτερων λύσεων διαχείρισης εργασιών στο 2022: <https://clickup.com/blog/task-management-software/>



5. **Υποστηρίξτε τη δημιουργικότητα και τον πειραματισμό.** Ένας αποτελεσματικός οδηγός ηγεσίας για να καλλιεργήσετε τη δημιουργικότητα της ομάδας σας με υψηλές επιδόσεις και να τους δώσετε τη δυνατότητα να ασχοληθούν και να εμπνευστούν. Ο πειραματισμός είναι ένας από τους πολλούς τρόπους για να ηγηθείτε μιας ομάδας και συνοδεύεται από διάφορες ευθύνες και τακτικές. Οι δημιουργικοί ηγέτες αγκαλιάζουν τη διαδικασία της σχεδιαστικής σκέψης για την καινοτόμο επίλυση προβλημάτων λόγω της επαναληπτικής της φύσης. Η σχεδιαστική σκέψη δεν είναι μόνο ένας τρόπος για την εξεύρεση λύσης για περίπλοκες σχεδιαστικές εφαρμογές, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί στην καθημερινή μας ζωή. Η ουσία της σκέψης είναι να μας ενθαρρύνει με τον πειραματισμό και τις επαναλήψεις. Εάν είμαστε σε θέση να εφαρμόσουμε τις έννοιες της σχεδιαστικής σκέψης στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να το εφαρμόσουμε και στο στύλ ηγεσίας μας.



# ΜΕΡΙΚΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΜΠΝΕΥΣΜΕΝΕΣ ΙΣΤΟΡΙΕΣ



Μερικές φορές χρειάζονται παραδείγματα, συμβουλές και εμπνευσμένες ιστορίες από επιτυχημένες εταιρείες για την αποτελεσματική ηγεσία σε μια κυκλική οικονομία.

1. Ιστορία για το πώς μπορεί να μετασχηματιστεί η εταιρεία σε μια πιο κυκλική προσέγγιση και αυτό μπορεί να γίνει με δημιουργικό και επίμονο ηγέτη:

“Δεν υπάρχουν σπατάλες! Στη NS, είμαστε σε καλό δρόμο για μηδενικά απόβλητα μέχρι το 2030. Επί του παρόντος, το 99% των αμαξοστοιχιών μας επαναχρησιμοποιείται. Αλλά αυτό δεν είναι ένα εύκολο έργο. Τα δάπεδα αμαξοστοιχιών ηλικίας 20 ετών απορρίφθηκαν ως απόβλητα. Δεν πίστευα ότι αυτό ήταν σωστό, οπότε άρχισα να ψάχνω για έναν νέο σκοπό. Για να το κάνω αυτό, προσέγγισα περίπου 200 επιχειρηματίες. Τελικά κατέληξα σε έναν κυκλικό παραγωγό που μπορούσε να μετατρέψει ένα πάτωμα τρένου σε τραπέζι πινγκ πονγκ. Μόλις κατασκευάστηκε αυτό το τραπέζι πινγκ πονγκ, η μπάλα άρχισε να κυλάει. Αυτό οδήγησε σε πολύ περισσότερες ιδέες και περισσότερους επιχειρηματίες που ήθελαν να συμμετάσχουν. Τώρα, σχεδόν ένα εκατομμύριο δάπεδα τρένων επαναχρησιμοποιούνται με τη μορφή επίπλων, τηλεφωνικών θαλάμων και κουζινών. Έτσι, η πεποίθησή μου είναι: αν μπορείς να μετατρέψεις πατώματα τρένων 20 ετών, τα οποία έχουν διανύσει 5,7 εκατομμύρια χιλιόμετρα και έχουν πατηθεί από 44 εκατομμύρια πόδια, σε όμορφα νέα προϊόντα, δεν μπορείς να πετάξεις τίποτα ως απόβλητο! Μην τα παρατάτε! Δείξτε ότι αυτό είναι εφικτό. Μετά από αυτό, η κλιμάκωση είναι (σχεδόν) αυτόματη”. Ilse de Vos van Eekeren Διαχειριστής κυκλικών συστημάτων, Ολλανδικό Σιδηρόδρομοι (NS)





## 2. Εμπνευσμένη ιστορία για το πώς να γίνεις ηγέτης μιας επιχείρησης.

Όταν βρίσκεστε να ανεβαίνετε τη σκάλα της καριέρας σας σε ένα εξειδικευμένο ή τεχνικό επάγγελμα, συχνά μπορεί ξαφνικά να αισθάνεστε ότι είστε πάλι το μικρό ψάρι στη μεγάλη λίμνη. Η Surbjit Kaur, σήμερα ανώτερη σύμβουλος διαχείρισης της ΕΥ, ξεκίνησε ως επιστήμονας-ερευνητής - και πιστώνει την αυτοπεποίθηση που χρειαζόταν για να επεκτείνει την καριέρα της στη διοίκηση στο Chartered Manager. Η πλήρης ιστορία είναι διαθέσιμη εδώ: [https://youtu.be/\\_suo0TMiNyQ](https://youtu.be/_suo0TMiNyQ)

## 3. Συμβουλή για τους ηγέτες να δοκιμάσουν διαφορετικές σχετικές θέσεις στην εταιρεία:

“Δεν μπορείτε να εργάζεστε για την κυκλική οικονομία πίσω από το γραφείο σας, πρέπει να εμπλέκετε προληπτικά όλους τους σχετικούς εταίρους στην αλυσίδα αξίας. Για να κατανοήσετε καλύτερα την πολυπλοκότητα (και τις ευκαιρίες), σίγουρα βοηθάει αν είχατε διάφορες σχετικές θέσεις στην εταιρεία σας”. Jeroen Cox, ανώτερος διευθυντής ενέργειας και περιβάλλοντος, KPN

## 4. Συμβουλές για συνεχή μάθηση ώστε να αποκτά αποτελεσματικές ηγετικές δεξιότητες και ικανότητες:

Όλοι μπορούμε να γίνουμε ηγέτες μέσα από τη διαδικασία της διδασκαλίας, της καθοδήγησης, της μάθησης και της μελέτης αξιοθαύμαστων ηγετών στην ιστορία της ανθρωπότητας. Η ηγεσία είναι ένα σύνολο δεξιοτήτων που μπορούμε να μάθουμε με την εξάσκηση και απαιτεί χρόνο και υπομονή για να την κατακτήσουμε με την πάροδο του χρόνου. Είναι μια δραστηριότητα που διαρκεί μια ολόκληρη ζωή και οι μεγάλοι ηγέτες ευδοκιμούν για ευκαιρίες αυτοανάπτυξης ώστε να μαθαίνουν νέες δεξιότητες και τεχνικές. “Οι ηγέτες γίνονται, δεν γεννιούνται. Γίνονται με σκληρή προσπάθεια, η οποία είναι το τίμημα που πρέπει να πληρώσουμε όλοι μας για να πετύχουμε οποιονδήποτε στόχο που αξίζει τον κόπο” - Vince Lombardi



# ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

## ΤΙΤΛΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

Το προσωπικό σας συλλογική ηγεσία

## ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ:

Στόχος αυτής της εργασίας είναι να προβληματιστείτε σχετικά με το προσωπικό σας συλλογική ηγεσία και διαχείρισης της ομάδας. Εάν δεν είστε μέλος του ίδιου οργανισμού, φανταστείτε τη θέση των ονείρων σας σε μια εταιρεία.

## ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ:

3 ώρες (ανάπτυξη ενός infographic) + 10 λεπτά παρουσίασης

## ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΥΛΙΚΑ:

Πρόσβαση στο canva (<https://www.canva.com/>) ή σε οποιοδήποτε άλλο εργαλείο γραφιστικής σχεδίασης.

## ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗΣ:

Infographic

## ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

1. Παρακαλείστε να παρακολουθήσετε βίντεο σχετικά με την ηγεσία:

Καινοτόμος ηγεσία:

[https://www.youtube.com/watch?v=rOb\\_GlGN9HA](https://www.youtube.com/watch?v=rOb_GlGN9HA)

Γίνε ο ηγέτης που εύχεσαι να είχες:

[https://www.youtube.com/watch?v=Swa34BiA\\_Xg](https://www.youtube.com/watch?v=Swa34BiA_Xg)

Πώς να διαχειριστείτε τη συλλογική δημιουργικότητα

[https://www.ted.com/talks/linda\\_hill\\_how\\_to\\_manage\\_for\\_collective\\_creativity/up-next](https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity/up-next)



2. Σκεφτείτε το δικό σας στυλ ηγεσίας και τις δικές σας δεξιότητες διαχείρισης ομάδων, τι έχετε και τι θα θέλατε να αποκτήσετε στο μέλλον.

3. Χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε εργαλείο γραφικών (π.χ. canva.com) αναπτύξτε ένα infographic όπου θα εξηγείτε τα στυλ ηγεσίας και τις δεξιότητες διαχείρισης της ομάδας σας.

4. Παρουσιάστε αυτές τις πληροφορίες εντός 10 λεπτών





**ΤΕΛΙΚΗ ΔΟΚΙΜΗ**

Παρακαλούμε συμπληρώστε την τελική άσκηση για να ελέγξετε τις γνώσεις σας σχετικά με την ηγεσία και τη διαχείριση του χρόνου. Υπάρχουν μόνο πέντε ερωτήσεις, προσέξτε, υπάρχουν ερωτήσεις όπου οι σωστές απαντήσεις είναι περισσότερες από μία.

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdODKOh3uG4VtOGtdVjXIE9iuuy7L2-pSXarO3z8IobTAVA2OQ/viewform>



# ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ



<http://www.nzwc.ca/documents/circulareconomybusinessstoolkit.pdf>

Στρατηγικές για τη μάθηση από την αποτυχία  
<https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure>

Πώς να διαχειριστείτε τη συλλογική δημιουργικότητα  
[https://www.ted.com/talks/linda\\_hill\\_how\\_to\\_manage\\_for\\_collective\\_creativity/up-next](https://www.ted.com/talks/linda_hill_how_to_manage_for_collective_creativity/up-next)

<https://absjournal.abs.edu.in/abs-Journal-volume-6-issue-2-december-2018/abs-j-v-6-i-2-december-2018-article-11.pdf>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621008751>

Η σχέση μεταξύ της κυκλικής οικονομίας, της βιομηχανίας 4.0 και της απόδοσης της αλυσίδας εφοδιασμού: MICMAC: Μια συνδυασμένη προσέγγιση ISM/Fuzzy MICMAC  
<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/5/2772>

Προσδιορισμός των μελλοντικών απαιτήσεων δεξιοτήτων των επαγγελματιών προφίλ για μια βιώσιμη ευρωπαϊκή βιομηχανία παραγωγής 4.0  
<https://www.mdpi.com/2313-4321/7/3/32/html>