

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 22

Η ηγετική συμπεριφορά

τετράδιο 22

Η ηγετική συμπεριφορά

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Γιάννης με τον Λορέντζο συμφωνούν στην ανάγκη συνύπαρξης του μάνατζμεντ με την ηγεσία και στον ορισμό της ηγεσίας. Στο μάνατζμεντ μας ενδιαφέρει η ηγετική συμπεριφορά (ΗΣ), με ποιον τρόπο δηλαδή ενεργείς ώστε να πάρεις το συνειδητό ναι των υφισταμένων σου. Η ΗΣ είναι, κατά κύριο λόγο, αποτέλεσμα ελεύθερης βούλησης. Όποιος θέλει, πρέπει να είναι σε εγρήγορση ώστε να ελέγχει τη συμπεριφορά του και να προσπαθεί να μη φέρεται παρορμητικά. Η συμπεριφορά αυτή απορρέει από μια σειρά αξιών, όπως διαφορετικότητα, ανιδιοτέλεια, δικαιοσύνη, πίστη στους νέους. Βασικό γνώρισμα του ηγέτη είναι η επιλογή συνεργατών και η ανάπτυξη του αντικαταστάτη του.

Η δύναμη ενός στελέχους αποτελείται από τρία συστατικά: Δικαιοδοσία – Εξουσία, Γνώση και Ηγετικές Ικανότητες και Συμπεριφορές.

Συζητούν την ανάγκη γνώσης της εργασίας του υφισταμένου αλλά και τον χειρισμό των «δύσκολων» ή «αδιόρθωτων» εργαζόμενων. Όλοι οι άνθρωποι έχουν το κουμπί τους και η ειλικρινής συμπεριφορά «ξεκλειδώνει» πολλές δύσκολες συμπεριφορές των εργαζομένων. Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και δεν έχει μόνο μειονεκτήματα αλλά και κάποια таланτα που θα μπορούσαν να μας βοηθήσουν στην ομαδική δουλειά που κάνουμε.

Αναλύουν τις τεχνικές επιβράβευσης και επίπληξης καθώς και την πρακτική αξία της τεχνικής των διαφορετικών στύλ της διοίκησης με βάση το μοντέλο situational leadership και την επάρκεια των εργαζομένων. Στη συνέχεια αναλύουν τους τρόπους ανάπτυξης των εργαζομένων.

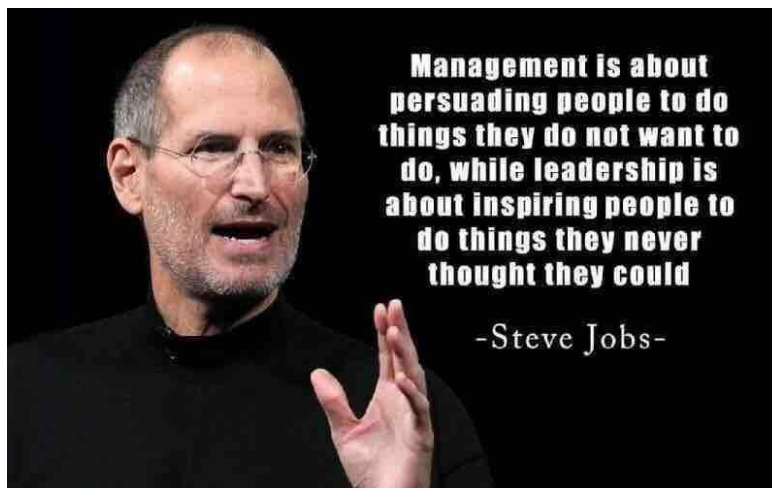
Τέλος, τους απασχολεί η ενασχόληση του ηγέτη με την τεχνολογία. Κάθε πρόβλημα είναι ευκαιρία, γιατί μπορεί να αποτελέσει μια αρχή για καινοτομία με αξιοποίησή της. Άλλωστε, το μέλλον δεν μπορούμε να το προβλέψουμε αλλά να το προετοιμάσουμε (και όχι να προετοιμασθούμε). Με την τεχνολογία επιτυγχάνουμε απλότητα, με διεργασίες γρήγορες και εστιασμένες στην ποιότητα, οπότε και το κόστος είναι το μικρότερο δυνατόν.

22α Συζήτηση

Η Ηγετική Συμπεριφορά

Μάνατζμεντ και Ηγεσία

Καλησπέρα, Λορέντζο, δες τι βρήκα στο Facebook!



Αμφιβάλλω για την τεκμηρίωση πολλών από αυτά που γράφονται στο ...φατσοβιβλίο, αλλά, ανεξάρτητα για το ποιος το είπε, αυτό το τσιτάτο είναι πραγματικά ωραίος ορισμός για την Ηγεσία. Περιλαμβάνει ακόμη και τους λαοπλάνους ηγέτες. Σ' εμπνέουν να κάνεις πράγματα που δεν θα σκεφτόσουν ότι μπορείς ποτέ να κάνεις, όπως για παράδειγμα να τους ψηφίσεις, αλλά μετά... Ένας άλλος ορισμός που άκουσα πρόσφατα είναι ότι "Ηγέτης είναι όποιος έχει μία θέση που υποστηρίζει, επηρεάζει η καθοδηγεί άλλους κατά τη διάρκεια περιόδων αλλαγών". Τέλος πάντων, υποθέτω ότι σήμερα, μετά από το μάθημα στο κολλέγιο, είσαι έτοιμος να μιλήσουμε για Ηγεσία.

*Είμαι πάντα έτοιμος για ενδιαφέρουσες συζητήσεις, αλλά δεν θα μπορούσα να πω ότι ασχοληθήκαμε σοβαρά με το θέμα στο κολλέγιο. Ο δάσκαλος μας έθεσε το θέμα του **μάνατζμεντ** και της **ηγεσίας**, υποστηρίζοντας ότι και τα δύο είναι αναγκαία στη διοίκηση και θα μπορούσε κάποιος να πει ότι είναι οι δύο πλευρές του ίδιου νομίσματος. Μας έδωσε τον επόμενο πίνακα και δήλωσε ότι δεν θα συνεχίσει τη συζήτηση, μιας και «αυτά θα τα μάθετε στο μάθημα του HR».*

Ο Ηγέτης

Καινοτομεί
Μετασχηματίζει
Φροντίζει τους ανθρώπους
Εμπνέει
Βλέπει μακριά
Ρωτάει το Τι και το Γιατί
Ασχολείται με τις προκλήσεις
Κάνει τα σωστά πράγματα

Ο Μάνατζερ / ο επικεφαλής

Διαχειρίζεται
Συνεχίζει
Υποστηρίζει τα συστήματα
Ελέγχει
Βλέπει κοντά
Ρωτά το Πώς και Πότε
Διατηρεί την κατάσταση
Κάνει τα πράγματα σωστά

Γιάννη, είναι εντυπωσιακός ο πίνακάς σου, κλασικό προϊόν έξυπνων συμβούλων, αλλά και πολύ κοντά στην πραγματικότητα. Μάλιστα, όπως παρατηρείς, ο Ηγέτης συνεχώς μετασχηματίζει, κάνει αλλαγές. Ανεξάρτητα σε ποιο μάθημα θα ασχοληθείτε θεωρητικά, νομίζω ότι είναι βασικό ζητούμενο

για την αποτελεσματική διοίκηση των λειτουργιών και καλό θα είναι να το συζητήσουμε. Όσον αφορά στο μάνατζμεντ και στην ηγεσία σαφώς χρειάζονται και τα δύο και πάντα συνυπάρχουν σε κάποιο βαθμό. Μάνατζμεντ χωρίς ηγεσία είναι καταναγκασμός και εξασφαλίζει μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Ηγεσία πάλι, χωρίς το μάνατζμεντ της καθημερινότητας, είναι για τους αιθεροβάμονες, είναι σύναξη καφενείου, είναι καταστροφή.

Τελικά, τι σημαίνει ηγούμαι;

Ηγούμαι, για μένα, σημαίνει ότι κάνω όλες εκείνες τις ενέργειες που πρέπει, **με κατάλληλο τρόπο**, ώστε να εξασφαλίσω τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων, το ενδιαφέρον τους, την πρωτοβουλία τους, την πραγματική τους συνεισφορά. Θα χρησιμοποιήσω τη ρήση του δασκάλου μου, του Νίκου Εμπέογλου, που έλεγε με λίγα απλά λόγια:

Ηγεσία = Παίρνω το συνειδητό ναι των εργαζομένων

Και ποιες είναι όλες αυτές οι ενέργειες που πρέπει να κάνω, σε σχέση με το διοικώ;

Δεν διαφέρουν οι ενέργειες, αλλά ο **τρόπος** που ενεργεί κανείς. Γι' αυτό στις Λειτουργίες, αλλά και γενικά στο μάνατζμεντ, δεν μιλάμε για ηγεσία (όπως στην πολιτική) αλλά για **ηγετική συμπεριφορά**, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείς τα διοικητικά σου καθήκοντα. Ζητώ ο επικεφαλής να έχει τις τεχνικές ικανότητες που απαιτεί η θέση, να κάνει όλα όσα απαιτούνται για να διοικεί το τμήμα του, την ομάδα του, αλλά και να συμπεριφέρεται ηγετικά. Και όταν λέω να συμπεριφέρεται ηγετικά, εννοώ με την καρδιά του, να είναι συνεπής με τις αξίες του, να του βγαίνει η συμπεριφορά αυτή αβίαστα, **αυθόρμητα** και να μην φέρεται παρορμητικά, ανάλογα με την περίπτωση και την ψυχική του κατάσταση. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μόνο αν επιλέξει να εφαρμόζει κάποιους συγκεκριμένους κανόνες στη συμπεριφορά του.

Γεννίεσαι ή γίνεσαι;

Λορέντζο, όταν λες κανόνες, υπονοείς ότι η ηγετική συμπεριφορά μαθαίνεται;

Ναι, από παιδί. Τα βασικά στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς είναι οι αξίες, οι αρχές και το όραμα. Τις αξίες τις μαθαίνεις και τις ακολουθείς ακούγοντας και διαβάζοντας ιστορίες και παραμύθια, παρατηρώντας τις συμπεριφορές των γονιών και των δασκάλων σου. Όμως, **οι αξίες ενεργοποιούνται** όταν περάσεις κάποια δοκιμασία και αντιληφθείς ότι υπάρχει δίλημμα. Όταν, δηλαδή, αναγκασθείς να επιλέξεις και, κυρίως, όταν υποστείς τις συνέπειες των επιλογών σου. Ηγεσία είναι κυρίως θέμα αξιών και αρχών, δεν είναι μόνο θέμα τεχνικών. Από αυτές τις αξίες και αρχές απορρέει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, η ηγετική. Συμπεριφορά είναι το τι κάνεις και όχι το τι είσαι. Βέβαια, σε τελευταία ανάλυση, όταν πιστεύεις αυτά που κάνεις, τα κάνεις συχνά, σου έχουν γίνει δηλαδή συνήθεια. Τότε και η συμπεριφορά σου αυτή σε χαρακτηρίζει και ως προς το ποιος είσαι.

Ο Αριστοτέλης λέει ότι «είμαστε αυτό που κάνουμε κατ' επανάληψη. Άρα και η Αριστεία δεν είναι μια ενέργεια, αλλά μια συνήθεια».

Είδες ότι και στα θέματα ποιότητας αυτό που παίζει ρόλο είναι η αξία της ποιότητας που σε οδηγεί στην κατάλληλη συμπεριφορά, που ο άλλος προσλαμβάνει ως ποιοτική. Αν τώρα το σκεφθείς καλύτερα, η Ηγετική Συμπεριφορά είναι, κατά κύριο λόγο, αποτέλεσμα ελεύθερης βούλησης. Όποιος **θέλει** να συμπεριφέρεται ηγετικά, πρέπει να είναι σε εγρήγορση ώστε να ελέγχει τη συμπεριφορά του

και να προσπαθεί να μην φέρεται παρορμητικά.

Αν η συμπεριφορά μαθαίνεται από παιδί, τότε γιατί πάμε σε σεμινάρια;

Η αλήθεια είναι, Γιάννη, ότι οι αξίες δεν μαθαίνονται σε σεμινάρια. Αυτό το οποίο μπορεί να δώσει σαν έναυσμα ένα καλοσχεδιασμένο σεμινάριο, μέσα από βιωματικές ασκήσεις, είναι να προκαλέσει τον ενήλικα να αποφασίσει να **επιλέξει** κάποια διαφορετική συμπεριφορά, η οποία φαίνεται ότι μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική από αυτή που συνήθως εκδηλώνει. Σου επαναλαμβάνω ότι πρέπει μετά να **επιλέξει** να συνεχίσει αυτή τη συμπεριφορά και να το κάνει ενσυνείδητα, να είναι μια αξία γι' αυτόν, μέχρις ότου να του γίνει συνήθεια και να εκδηλώνεται αυθόρμητα.

Και ποιες είναι αυτές οι αξίες;

Μια βασική αξία είναι αυτή της **διαφορετικότητας**, η αποδοχή δηλαδή του γεγονότος ότι – ευτυχώς – οι άλλοι είναι διαφορετικοί και δεν σκέπτονται σαν εμένα. Μπορεί αυτό να δυσκολεύει την επικοινωνία μου μαζί τους, αλλά είναι η βάση για το στήσιμο της ομάδας και την αξιοποίηση της ομαδικής συνεργασίας. Όταν είμαστε διαφορετικοί, η ομάδα αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα, γιατί μπορεί να αντιμετωπίσει με περισσότερους τρόπους τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει, άρα αυξάνεται η πιθανότητα επιτυχίας.

Αυτό μου θυμίζει τον πρώτο νόμο της Κυβερνητικής. «Σ' ένα σύστημα, η μονάδα με τις περισσότερες διαθέσιμες συμπεριφορικές αποκρίσεις, ουσιαστικά ελέγχει το σύστημα». Είναι ο περίφημος νόμος της απαιτούμενης ποικιλίας.

Γιάννη, με κούφανες! Άρα δεν πήγαν χαμένα τα χρόνια στο Πολυτεχνείο.

Όχι, παίζουμε! Άλλες αξίες;

Θα μπορούσα να πω η **ανιδιοτέλεια**, η **δικαιοσύνη**, η **πίστη στους νέους**...

Λορέντζο, μου θυμίζει λίγο θρησκεία...

Μπορεί να μοιράζονται κάποιες αξίες, αλλά υπάρχουν και τα χαρακτηριστικά.

Όπως;

Επιμονή, υπομονή, περιέργεια, καινοτόμα σκέψη και άλλα πολλά που μαθαίνεις πώς να τα ξεδιπλώσεις από μέσα σου (γιατί όλοι τα διαθέτουμε σε κάποιο βαθμό) σε σεμινάρια πολλών ωρών και που δεν έχουμε τον χρόνο να εμβαθύνουμε. Επίσης στα σεμινάρια μαθαίνεις πολλές τεχνικές διοίκησης, οι οποίες στηρίζονται στα συμπεράσματα της θεωρίας των Κοινωνικών Επιστημών. Για παράδειγμα, πάρε αυτό το κείμενο που αφορά στα «Λογικά Επίπεδα Συμπεριφοράς και Δόμησης Σχέσεων»¹. Είναι μια τεχνική που σε βοηθά να αντιληφθείς καλύτερα τη νοοτροπία του άλλου και να συμπεριφερθείς ανάλογα. Ας διακόψουμε για κανένα τέταρτο να κάνω κάτι επείγον, ενώ εσύ θα ενημερωθείς από το κείμενο.

Εντάξει, αλλά μην αργήσεις, θα κρυώσει η χορτόπιττα που ετοίμασα με τόση φροντίδα και θα ζεσταθεί η μπίρα!

¹ Βλ. Παράρτημα - Η ποιότητα των Υπηρεσιών και η Εξυπηρέτηση, Τετράδιο 19α.

Η Γνώση της Εργασίας (μετά από 20 λεπτά)

Λορέντζο, το κείμενό σου είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον. Μου θυμίζει το «ρητό» των λειτουργιών:

Σοφία είναι **να ξέρεις τι** πρέπει να κάνεις.

Ικανότητα είναι **να ξέρεις πώς** να το κάνεις.

Αρετή είναι **να πιστεύεις στο γιατί** πρέπει να το κάνεις.

Αποτελεσματικότητα είναι να το **επιτυγχάνεις**.

Γιάννη, κάθε μέρα είσαι και μια αποκάλυψη. Εκτός από καλός μάγειρας, καταγράφεις και ρητά;

Σε παρακαλώ, άσε τις φιλοφρονήσεις! Τώρα θέλω να συζητήσουμε το πόσο σημαντικό είναι να γνωρίζεις την εργασία του υφισταμένου ώστε να φέρεσαι ηγετικά.

Πιστεύω ότι είναι βασικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, ακόμη και στα ανώτατα. Ο υψηλά ιστάμενος, πρέπει, αν όχι να γνωρίζει στην λεπτομέρεια, τουλάχιστον να κατανοεί την εργασία των άμεσων υφισταμένων του.

Για να μπορεί να τους ελέγχει;

Όχι μόνο. Θα χρειασθεί σε κάποιες περιπτώσεις να τους διδάξει, να τους καθοδηγήσει, να τους υποστηρίξει ή κάποιες άλλες φορές να τους ελέγξει, αλλά και για να δώσει έναν εγκάρδιο έπαινο. Ένας ηγέτης είναι ένα άτομο που έχει την ευκαιρία να δώσει το παράδειγμα σε κάποιον άλλον. Όσον αφορά στη νοοτροπία, δεν μπορείς να ζητήσεις κάτι, αν αποδεδειγμένα δεν έχεις δώσει προηγούμενως το παράδειγμα εσύ. Θα σου δείξω κάτι που γράφει η πινακίδα στην είσοδο της θρυλικής Σχολής Πλοιάρχων της Ύδρας:

Ερέτην χρήναι πρώτα γενέσθαι πριν πηδαλίους επιχειρείν (Αριστοφάνης, Ιππής)

Τι σημαίνει πάλι αυτό;

Πρώτα πρέπει να γίνεις καλός κωπηλάτης, πριν αναλάβεις το πηδάλιο. Σημαίνει ακόμη ότι πρέπει να νοιώθεις την εργασία, τις απαιτήσεις, τις δυσκολίες της. Μη ξεχνάς ότι **ηγέτης είναι αυτός που επηρεάζει τις καταστάσεις και τους ανθρώπους που κατά συνθήκη δεν ελέγχει**.

Μου λες, δηλαδή, ότι η γνώση της εργασίας του υφισταμένου είναι σημαντική για να εξασκείς ηγεσία.

Η γνώση είναι σημαντικός παράγοντας για τη **δύναμη** ενός στελέχους, την επιβολή ενός επικεφαλής σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο. Η δύναμη είναι αυτό που βλέπουν οι επάνω, ηγετική συμπεριφορά είναι αυτό που υφίστανται οι κάτω. Σύμφωνα με τελευταίες έρευνες και μια πιο φρέσκια θεώρηση σε σχέση με αυτά που είπαμε στη συζήτησή μας για τη Διοίκηση, η **δύναμη** του κάθε στελέχους σ' έναν οργανισμό, μπορεί να πει κανείς ότι αποτελείται από τρία ξεκάθαρα συστατικά: **authority, knowledge, leadership**. Δικαιοδοσία – Εξουσία, Γνώση και οι Ηγετικές Ικανότητες και Συμπεριφορές .

- Η Εξουσία απαιτεί υπακοή και ουσιαστικά οδηγεί στο ρόλο του αφεντικού που τον έχουμε συνδέσει με την αυταρχική (autocratic) συμπεριφορά. Προκύπτει από το οργανόγραμμα.
- Η Γνώση προκύπτει από τις σπουδές, την εμπειρία, την ενασχόληση με το αντικείμενο και τη γνώση του οργανισμού (organization knowledge).
- Η Ηγεσία προκύπτει από πολλές συνιστώσες, όπως την ικανότητα που έχει κάποιος να προβλέπει (anticipate) το μέλλον, να έχει αξίες και όραμα, να εμπνέει, να καθοδηγεί, να λύνει προβλήματα, να δημιουργεί συναίνεση, να επιλύει δηλαδή διαφορές.

Λορέντζο, αν αντιλαμβάνομαι σωστά είναι πολύ σημαντικό και τα τρία συστατικά να υπάρχουν σε σωστή αναλογία, λαμβάνοντας υπ' όψη το τι κάνει ο κάθε οργανισμός, αλλά και το περιβάλλον στο οποίο επιχειρεί. Σκέπτομαι, για παράδειγμα, ότι η δύναμη – επιβολή των βαθμοφόρων στο στρατό εξαρτάται από τελείως διαφορετικές αναλογίες αυτών των συστατικών, σε περιόδους ειρήνης ή σε εμπόλεμη κατάσταση.

Ακριβώς. Η αναλογία διαμορφώνεται από τον βαθμό ωριμότητας του οργανισμού (θέλω x ξέρω), το επίπεδο του ανταγωνισμού, το επίπεδο τεχνολογίας, κλπ. Σε μια επιχείρηση που είναι στην αιχμή της τεχνολογίας, ποιο συστατικό θα περίμενες να υπερισχύει στην ηγετική ομάδα;

Πιστεύω της Γνώσης και της Ηγεσίας και πολύ λιγότερο της Εξουσίας. Θα πρέπει, επίσης, να οδηγούν και τα τρία συστατικά προς την ίδια κατεύθυνση.

Γιάννη, ένα ακόμη θέμα, που πρέπει να μας απασχολεί, είναι ότι στην αλλαγή φρουράς από το ένα πρόσωπο στο άλλο η εξουσία μεταβιβάζεται, αλλά όχι τα άλλα δύο συστατικά.

Υπάρχει περίπτωση να λείπουν κάποια από τα τρία συστατικά από αυτούς που καλούνται να διοικήσουν;

Πάρα πολλές φορές. Πάρε για παράδειγμα τους δημόσιους υπαλλήλους. Εξασκούν μόνο το πρώτο (τα άλλα δεν τα διαθέτουν) και μόνο προς τους πολίτες, τους πελάτες τους, γιατί εκεί «περνά». Μέσα στην υπηρεσία, στους συναδέλφους, ακόμη και στους κατώτερους, η εξουσία που προκύπτει από τον βαθμό τους, δεν έχει καμιά αξία. Ο «προϊστάμενος» δεν μπορεί να ζητήσει αλλαγές, να απαιτήσει έργο, να επιβραβεύσει και κυρίως να επιπλήξει. Μεταξύ των συναδέλφων την πραγματική εξουσία έχει και ασκεί μόνο ο εγκάθετος του σωματείου. Όσο πιο αυστηρά εξασκεί την εξουσία του, τόσο ακούγεται προς τα έξω στους συναδέλφους και στους πολίτες, οπότε είναι κέρδος δύναμης που το αξιοποιούν εσωτερικά στο συνδικάτο, στις σχέσεις τους με τους υπόλοιπους συναδέλφους, αλλά και όλοι όσοι εκμεταλλεύονται τη δύναμή τους για το μπαχτσίσι (τα λαμόγια).

Η Επιλογή των Συνεργατών

Πάλι γκρινιάζεις. Πρόσεξα επίσης τώρα τελευταία ότι γκρινιάζεις και για έναν άλλον ακόμη λόγο: ότι δεν έχουμε ηγέτες. Πώς συμπεραίνεις κάτι τέτοιο;

Γιατί παρακολουθώ και διαπιστώνω ότι κανείς από αυτούς που διατείνονται ότι είναι αρχηγοί δεν επιλέγει συνεργάτες καλύτερους από τον εαυτό τους. Θεωρώ ότι ένα κλασικό γνώρισμα του ηγέτη είναι η επιλογή συνεργατών, οι οποίοι πρέπει να είναι καλύτεροι από αυτόν σε πολλά θέματα (κυρίως στα ειδικά), αλλά και νέων ανθρώπων που δείχνουν ότι έχουν το δυναμικό να γίνουν πολύ καλύτεροι από αυτόν. Εννοώ τους άριστους από κάθε πεδίο, τους ειδικούς, τα πρώτα βιολιά. Θα μπορούσα να ισχυρισθώ ότι, σήμερα, βαρύνον στοιχείο επιλογής, είναι οι χαμηλές ικανότητες και τα προσωπικά προβλήματα των υφισταμένων, ώστε να είναι πάντοτε υποχείρια των «ηγέτων». Όμως, ένας ηγέτης δεν φοβάται τον αντίπαλο, πολύ περισσότερο τον συνεργάτη του. Η εμπιστοσύνη προς τα στελέχη δίνει ως αντάλλαγμα την αποτελεσματική συμπεριφορά τους σε κατάσταση κρίσης.

Λορέντζο, έχεις απόλυτο δίκαιο. Όμως είναι πολύ δύσκολο για τον καθένα μας να προσπαθεί να δημιουργεί και να αποδέχεται συνεργάτες, οι οποίοι είναι πολύ καλύτεροι, τουλάχιστον στον εξειδικευμένο τομέα του ο καθένας.

Γιάννη, το κακό είναι ότι δεν έχεις την πολυτέλεια να επιλέγεις εσύ πάντα τους άμεσους συνεργάτες

σου. Τι κάνεις όταν ένας από τους επικεφαλής των ομάδων, τμημάτων που προϊστάσαι, έχει πρόβλημα διοίκησης;

Τι εννοείς;

Ότι για παράδειγμα δεν φροντίζει για τις ανθρώπινες σχέσεις στην ομάδα του, το παίζει αρχιλοχίας, δεν ακολουθεί τις τεχνικές της ηγεσίας;

*Αρα δεν θέλει ή δεν ξέρει **πώς πρέπει** να διοικεί. Με βάση το κείμενο που μου έδωσες και διάβασα για τα λογικά επίπεδα, αν δεν θέλει, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ποτέ του δεν ανάπτυξε τις βασικές αξίες της διαφορετικότητας ή, ακόμη, δεν έχει ενστερνισθεί τον ρόλο του προϊστάμενου στην ταυτότητά του. Δεν νομίζω ότι πρέπει να χάσω τον χρόνο μου προσπαθώντας να τον εκπαιδεύσω για να αλλάξει.*

Δεν ξέρω, ίσως σε γενικές γραμμές να έχεις δίκαιο. Υπάρχουν δύο προβλήματα με αυτούς τους επικεφαλής. Το ένα είναι ότι πολλές φορές αυτοί οι άνθρωποι είναι πολύ καλοί σε κάτι και δεν συμφέρει να τους διώξεις. Κλασικό παράδειγμα είναι οι εξαιρετικοί τεχνίτες που, όμως, φέρονται ως αγριόσκυλοι στους υφισταμένους ή είναι μοναχικοί λύκοι – δεν συνεργάζονται με κανένα. Θα άξιζε ίσως τον κόπο να τους αφήσεις να εργάζονται μόνοι τους και να αναπτύξεις κάποιον άλλο στον ρόλο του επικεφαλής. Το δεύτερο είναι ότι δεν πιστεύουν στην αλλαγή (θα μπορούσα να πω ότι τη φοβούνται). Οχυρώνονται πίσω από το: «έτσι είμαι εγώ!». Δεν παραδέχονται ότι υπάρχει άλλος τρόπος και δεν αντιλαμβάνονται την αποτελεσματικότητα του τρόπου διοίκησης της δικής σου ή των άλλων τμημάτων. Έχουν πάντα τη δικαιολογία: «εμείς έχουμε διαφορετικά προβλήματα».

Μου θυμίζεις εκείνο το παλιό: άμα αισθάνεσαι σφυρί, όλα γύρω σου φαντάζουν για καρφιά!

Πράγματι, Γιάννη, μας θυμίζει και το πόσο δύσκολο είναι να συνεργάζεσαι με ανθρώπους μονομερείς και καθόλου ευέλικτους.

Αν το καλοσκεφθείς και οι δύο περιπτώσεις ανάγονται στα επίπεδα των πιστεύω και της ταυτότητας, κάτι που είναι πολύ δύσκολο και απαιτεί μακρόχρονη προσπάθεια για να το επηρεάσεις και να το αλλάξεις.

Αν ο άνθρωπος δεν αλλάζει, δηλαδή δεν μαθαίνει, πρέπει να διερωτηθούμε μήπως πρέπει να αλλάξουμε τον τρόπο που εμείς καθοδηγούμε ή ζητάμε να γίνει η αλλαγή. Δεν σημαίνει όμως, ότι δεν αξίζει τον κόπο να προσπαθήσουμε. Άλλωστε, αυτή είναι και η κύρια αποστολή του ηγέτη: να βελτιώσει την κατάσταση, **να μειώσει την εντροπία του συστήματος...**

Με κούφανες!

Κάτι τέτοιο γίνεται μόνο όταν η ηγεσία στηρίζεται σε αξίες και αρχές και δεν είναι επίπλαστη και δήθεν. Μάλιστα, τον τελευταίο καιρό, όλα αυτά τα στοιχεία της ηγετικής συμπεριφοράς ξεδιπλώνονται μ' έναν εξαιρετικά αποτελεσματικό τρόπο μόνο, όπως πολλοί υποστηρίζουν, όταν έχουμε αποδεχθεί και υπηρετούμε την αξία της ηγεσίας.

Δηλαδή η ηγεσία είναι μια αξία και είτε την υπηρετεί κανείς είτε όχι. Φαίνεται, επομένως, λογικό ότι στο Ρόταρυ η Ηγεσία αποτελεί μια από τις πέντε βασικές αξίες που ενστερνίζονται όλοι οι Ροταριανοί.

Ο εθελοντής αισθάνεται ηθική δέσμευση. Οι σύλλογοι εθελοντικής προσφοράς, όπως το Ρόταρυ, σε εκπαιδεύουν να ηγείσαι ανθρώπων με την κανονιστική² μέθοδο.

² Βλ. *Η Διοίκηση των εργαζομένων στις λειτουργίες*, Τετράδιο 20.

Δύσκολοι συνεργάτες (ή και εκτός κλίματος)

Λορέντζο, το θέμα είναι ότι, πολλές φορές και μετά από πολλές προσπάθειες, απογοητεύεσαι από τη χαμηλή ή και αρνητική ανταπόκριση στον τρόπο που διοικείς.

Ναι έχεις δίκαιο. Δεν παίρνεις το συνειδητό ναι των ανθρώπων σου, τουλάχιστον από κάποιους ή όχι πάντα από όλους.

Λέγαμε πριν για τους αγριόσκυλους και τους μοναχικούς λύκους. Τι κάνεις; Ας το συζητήσουμε λίγο.

Δεν χρειάζεται να το παίζεις ψυχοθεραπευτής, αλλά τουλάχιστον κάποιες παρατηρήσεις από την εμπειρία δεν είναι άχρηστες. Όλοι οι άνθρωποι έχουν το κουμπί τους, αρκεί να ασχοληθείς και να το βρεις. Η ειλικρινής δική σου συμπεριφορά «ξεκλειδώνει» πολλές δύσκολες συμπεριφορές. Κάποιες φορές πάλι, είναι πολύ πιθανόν να είναι η δική σου συμπεριφορά, σ' εκείνη τη συγκυρία, λανθασμένη, έξω από τα πιστεύω σου, που δημιούργησε το πρόβλημα της δυσχέρειας στην επικοινωνία. Άλλωστε, όλοι μας έχουμε να διηγηθούμε ιστορίες με προβληματικούς εργαζόμενους και την κακή ή την, τελικά, αποτελεσματική λύση που δόθηκε.

Ιστορίες για αγρίους, που λέμε...

Αρκεί να θυμάσαι ότι κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και δεν έχει μόνο μειονεκτήματα αλλά και κάποια τάλαντα, που θα μπορούσαν να μας βοηθήσουν στην ομαδική δουλειά που κάνουμε. Θυμάσαι το παλιό φιλμ «Η πτήση του Φοίνικα»; Ένα έργο διδακτικό για τον χειρισμό δύσκολων χαρακτήρων, αλλά και για την ηγεσία σε άμορφες ομάδες, η οποία ηγεσία αλλάζει μορφή και εστίαση από ώρα σε ώρα και ασκείται κάθε φορά από διαφορετικό μέλος της ομάδας.

Ας μη μείνουμε στο Χόλυγουντ και ας έρθουμε στην πραγματικότητα. Πες μου, Λορέντζο, ποια άλλα είδη συνεργατών θεωρείς δύσκολα;

Κατ' αρχήν τους φυγόπονους, τους τεμπέληδες. Χάνουν τις διορίες, δημιουργούν παράπονα στους άλλους, γιατί φορτώνονται περισσότερη εργασία. Συνήθως, είναι αρκετά έξυπνοι ώστε να καλύπτουν την αναποτελεσματικότητά τους με φαντασία, με ψέματα, με ανακάτεμα και αύξηση της περιπλοκότητας της απλής δράσης που τους ανατέθηκε. Το ουσιαστικό πρόβλημα είναι ότι, μετά από μια - δυο αποτυχημένες αναθέσεις, αποφεύγουμε να τους κυνηγήσουμε (γιατί συνήθως είμαστε πνιγμένοι) και κατά κάποιο τρόπο απολαμβάνουν κάποιου είδους ασυλία. Λέμε έχουμε τόσοι συνεργάτες και τον τάδε (κάτι σαν αυτό που λέμε στο θέατρο: έκτακτη εμφάνιση...).

Τι προτιμάς, έναν τεμπέλη ή έναν εργατικό αλλά όχι εύστροφο, αυτό που λέμε ευσυνειδητος αλλά όχι κάτι το ιδιαίτερο;

Γιάννη, το θέμα δεν είναι τι προτιμώ, αλλά τι θα μπορούσα να κάνω με τον καθένα από αυτούς τους χαρακτήρες. Συνήθως, έχουμε το δίπολο εργατικός – εύστροφος και τα αντίθετά τους που αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα:

- **Εργατικός – εύστροφος:** η περίπτωση του εργαζόμενου που θα ήθελε κάθε προϊστάμενος και ιδιαίτερα στις υπηρεσίες, όπου αντιμετωπίζει κανείς ποικιλία περιπτώσεων.
- **Εργατικός – μη εύστροφος:** αυτό που ονομάζουμε ευσυνειδητος. Πρέπει να δίνω σαφείς οδηγίες αλλά δεν αναμένω πρωτοβουλίες. Έχει τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης. Είναι ο βασικός παράγοντας προόδου της βιομηχανικής παραγωγής.
- **Μη εργατικός – εύστροφος:** ο έξυπνος αλλά και τεμπέλης είναι ο δυναμίτης κάθε ομάδας. Συνήθως

επιπλέει με την πονηριά του (κλασικός Έλληνας) και είναι δύσκολο για τον αρχηγό να αντιληφθεί πόσο μικρή είναι η συμβολή του στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Προσοχή, μήπως το πνεύμα και η λογική της εταιρίας όχι απλά τρέφει, αλλά και αναπτύσσει τέτοια φυντάνια, όπως ο στρατός (λούφα και παραλλαγή). Πετάξτε τον από την ομάδα πριν δημιουργήσει νόρμα.

- **Μη εργατικός – μη εύστροφος:** βρίσκονται κατά πλειοψηφία στο δημόσιο, μιας και δεν υπάρχει περίπτωση να βρουν δουλειά στον ιδιωτικό τομέα. Άρα, εμείς στον ιδιωτικό τομέα δεν έχουμε αυτό το πρόβλημα. Είναι το υπόστρωμα στο οποίο βρίσκεται κατάλληλες συνθήκες και αναπτύσσεται και ο προηγούμενος χαρακτήρας. Όταν η πλειοψηφία γύρω σου είναι επιεικώς ανίκανοι να μοιράσουν δύο γαϊδάρων άχυρα και έχουν μια θέση χωρίς αντικείμενο, χαριστικά, ο έξυπνος θα επιπλεύσει και θα προχωρήσει στην ιεραρχία ταχύτατα. Πάρε παράδειγμα ποιοι φτάνουν στα υψηλότερα επίπεδα της πολιτικής, όταν η πλειονότητα των αντιπροσώπων είναι ελέω οικογένειας. Πετάξτε τον από την ομάδα χωρίς να σκεφθείτε κοινωνικά κριτήρια.

Λορέντζο, μήπως γίνεσαι πολύ σκληρός;

Πάντα να σκέπτεσαι ότι έξω στην αγορά υπάρχουν εργατικοί άνθρωποι που θέλουν να εργασθούν, που έχουν ίσως και περισσότερες ανάγκες. «Ο μη εργαζόμενος μηδέ εσθιέτω». Ίσως είναι και η μοναδική αναφορά της θρησκείας μας στην ατομική προσπάθεια...

Μια άλλη κατηγορία εργαζομένων που πραγματικά μ' εκνευρίζουν είναι οι ξερόλες και οι γλείφτες.

Έχεις δίκαιο. Σου είπα και πριν δεν είμαστε ούτε ψυχίατροι ούτε ιερείς να ξορκίζουμε το κακό. Στο κάτω - κάτω αυτό που σ' ενδιαφέρει είναι να φέρουν σε πέρας το έργο που αναθέτεις και ας πιστεύουν ότι θέλουν. Προσπάθησε με τη σοβαρή και δίκαιη αντιμετώπισή σου, να κάνεις τους ξερόλες να αποδεχθούν τη μέθοδο εργασίας σου και να συμμετέχουν με τη θέλησή τους. Δώσε ιδιαίτερη προσοχή στους γλείφτες, γιατί θα σου καταστρέψουν την ομάδα. Πρέπει από πολύ νωρίς να τους κόψεις τον βήχα.

Επιβράβευση και επίπληξη

Λορέντζο, ας μιλήσουμε για τις τεχνικές της Ηγετικής Συμπεριφοράς. Ποιες τεχνικές υπάρχουν;

Μια κλασική είναι αυτή της εργασιακής ωριμότητας, την οποία είδαμε³ όταν συζητήσαμε για λίγο τις θεωρίες της παρακίνησης, καθώς και η συγγενική τεχνική διοίκησης που προκύπτει από το μοντέλο situational leadership. Επίσης τεχνικές ανάθεσης, παρακίνησης, δημιουργίας ομάδων κλπ. Μια άλλη απλή, αλλά αποδεδειγμένα καλή τεχνική, είναι ο τρόπος που πρέπει να γίνεται ο έπαινος και, βέβαια, η επίπληξη. Θεωρώ ότι είναι στοιχειώδης για κάθε έναν επικεφαλής και επομένως αναγκαία για όποιον **επιλέγει** να ακολουθήσει ηγετική συμπεριφορά. Να, πάρε αυτές τις δύο κάρτες, που τις έχω μαζί μου πάντα. Μπορώ να ισχυρισθώ ότι δεν τις χρειάζομαι πλέον.

ΠΩΣ ΝΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΩ (Ο αποτελεσματικός Έπαινος):

- Το κάνω άμεσα
- Είμαι συγκεκριμένος και σαφής
- Εξηγώ τις συνέπειες
- Αναφέρω τι αισθάνομαι

³ Βλ. *Η διαχείριση της παραγωγικής ικανότητας*, Τετράδιο 9.

- Κάνω παύση
- Ενθαρρύνω να συνεχίσει
- Σφίγγω το χέρι / σωματική επαφή

ΠΩΣ ΝΑ ΔΙΝΩ ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

- Το κάνω άμεσα. Ποτέ δημόσια
- Φιλικό ύφος
- Είμαι συγκεκριμένος και σαφής
- Εξηγώ τις συνέπειες
- Αναφέρω τι αισθάνομαι
- Παύση
- Υπογραμμίζω ότι ο άλλος είναι εντάξει. Η πράξη δεν ήταν σωστή
- Τονίζω ότι «πάει τελείωσε»
- Ενθαρρύνω να συνεχίσει σωστά
- Σφίγγω το χέρι

Γιατί; Μεγάλωσες τόσο πολύ που μόνο γκρινιάζεις και δεν επαινείς κανένα;

Αν πρόσεχες τι έλεγα πριν, θα αντιλαμβανόσουν ότι επέλεξα εδώ και πολλά χρόνια να εφαρμόζω την τεχνική και τώρα πια η συγκεκριμένη συμπεριφορά μου βγαίνει ασυναίσθητα – αυθόρμητα, μου έχει γίνει συνήθεια και δεν συμπεριφέρομαι παρορμητικά. Τουλάχιστον το προσπαθώ και ελέγχω πάντα τον εαυτό μου, ώστε να το κατορθώνω και σε στιγμές έντασης.

Ακόμη και με τη σύζυγό σου;

Γιάννη, σε παρακαλώ να μείνουμε αυστηρά στο θέμα των Λειτουργιών. Ξέρεις ότι είμαι τέρας ψυχραιμίας αλλά μη με φέρνεις σε τόσο δύσκολη θέση! Ας απολαύσουμε την ηπειρώτικη πίττα που ετοιμάσες και τη συζήτησή μας αυτή την ωραία καλοκαιρινή βραδιά. Κάτι ακόμη που θεωρώ πολύ σημαντικό, είναι ο τρόπος που εφαρμόζεις αυτή την τεχνική. Σε έναν ώριμο εργαζόμενο ακόμη και μια ματιά είναι αρκετή για να περάσεις μια θετική ή μια αρνητική αναπληροφόρηση. Όμως σε έναν νέο εργαζόμενο, ίσως πρέπει να ακολουθήσεις τα βήματα προσεκτικά, μην πω ότι καλό θα είναι να έχεις κάνει και μια πρόβα πριν. Άλλωστε και ο σοφός λαός λέει: «Διαφορετικά χάρδια σε διαφορετικά παιδιά».

Λορέντζο, κάτι με την αρνητική αναπληροφόρηση δεν μου πάει. Πρώτον, γιατί όχι επίπληξη και, δεύτερο, μου φαίνεται ότι παρά είναι «μαλακή». Προφανώς κάποιος ανεκδιήγητος σύμβουλος το πρότεινε...

Πες το αν θες αποτελεσματική επίπληξη. Αλλά, ξέρεις, οι λέξεις κουβαλούν ιστορία και έχουν βάρος. Η λέξη επίπληξη στο μυαλό μας είναι τιμωρία και όχι προσπάθεια να αλλάξει ο άλλος και μάλιστα με μια λογική πολύ φυσική, όπως όταν κάνει κάποιος σημαντικό σφάλμα. Να θυμάσαι πάντα το παράδειγμα της καυτής σόμπας:

Η ΚΑΥΤΗ ΣΟΜΠΑ

- Όταν την ακουμπήσεις καίγεται αμέσως.
- Ξέρεις γιατί κήκες.
- Όλοι έχουν την ίδια τύχη: αν αγγίξουν θα καούν.
- Το κάψιμο είναι έντονο από την πρώτη φορά.
- Καίγεται μόνο το μέρος που ακούμπησε τη σόμπα. Το υπόλοιπο σώμα είναι ανέπαφο.
- Υπάρχουν τρόποι θεραπείας και ανακούφισης.

Αντιλαμβάνομαι ότι η ουσία είναι να **εστιάζεις στην πράξη και όχι στο πρόσωπο**. Αυτό που έκανες είναι βλακώδες και όχι η συνηθισμένη αντίδρασή μας: «είσαι βλάκας».

Τα στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς

Πολύ σωστή η παρατήρησή σου, Γιάννη. Θυμάσαι, τώρα, ότι όταν εξετάσαμε τη διαχείριση της παραγωγικής ικανότητας, συζητήσαμε και για την **εργασιακή ωριμότητα** (το πόσο θέλω αλλά και έχω την ικανότητα να εκτελέσω ένα έργο). Μιλήσαμε ακροθιγώς και για τον τρόπο ανάθεσης εργασιών, δηλαδή για τον τρόπο διοίκησης των εργαζομένων. Νομίζω ότι τώρα είναι μια καλή ευκαιρία να δούμε τα στοιχεία της αποτελεσματικής διοίκησης και ν' αρχίσουμε με το θέμα των διαφορετικών στυλ της ηγεσίας, όπως διαμορφώθηκαν από τους Hersey και Blanchard (Situational Leadership Model). Η βασική λογική, η οποία έχει αποδειχθεί στην πράξη πολύ αποτελεσματική, είναι ότι πρέπει να **προσαρμόζεις το στυλ της ηγεσίας σου στην ωριμότητα** του καθενός για το **συγκεκριμένο** έργο.

*Μου λες, δηλαδή, ότι δεν υπάρχει βέλτιστο στυλ διοίκησης, ώστε να το χρησιμοποιούμε πάντοτε. Άρα, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης βασίζεται στην ευελιξία της συμπεριφοράς μας και θα πρέπει να την προσαρμόζουμε ανάλογα με την περίπτωση, με την κατάσταση. Τώρα καταλαβαίνω γιατί το μοντέλο λέγεται *Situational*. Για συνέχισε.*

Τα στυλ της ηγεσίας χαρακτηρίζονται με βάση τη συμπεριφορά του επικεφαλής σε δύο διαστάσεις. Η μία διάσταση αφορά στον προσανατολισμό προς το έργο που έχουμε να διεκπεραιώσουμε, το πόσο δηλαδή υποδεικνύουμε τι και πώς πρέπει να γίνει, κατευθύνοντας τους άλλους (directive). Η άλλη αφορά στον προσανατολισμό προς τη σχέση μας με τον εργαζόμενο, το πόσο δηλαδή είμαστε υποστηρικτικοί (supportive). Στο επίπεδο αυτών των δύο διαστάσεων μπορούμε να έχουμε τέσσερις διακριτούς τύπους συμπεριφοράς:

S1: Εντέλλομαι (Telling): Ο επικεφαλής ορίζει ποιος κάνει τι, με ποιο τρόπο, πότε και πού, καθώς και το γιατί, τον λόγο δηλαδή για τον οποίο πρέπει να γίνει με τον συγκεκριμένο τρόπο η κάθε εργασία. Ουσιαστικά κατευθύνει, δίνει εντολές, δεν κάνει διάλογο.

S2: Πουλάω – πλάσάρω (Selling): Ο επικεφαλής κατευθύνει – καθοδηγεί, επικοινωνεί και υποστηρίζει έτσι ώστε ο εργαζόμενος να «αγοράσει», να αποδεχθεί συνειδητά τη διαδικασία και το γιατί της εργασίας.

S3: Συμμετέχω (Participating): Η απόφαση για το πώς θα πραγματοποιηθεί το έργο είναι κοινή με τον εργαζόμενο και ο επικεφαλής εστιάζει στη δημιουργία και στη συντήρηση της καλής σχέσης

με τον εργαζόμενο και λιγότερο σε αυτή – καθαυτή την εργασία. Ο εργαζόμενος εκτελεί και ο επικεφαλής υποστηρίζει.

S4: Αναθέτω (Delegating): Όλη η διαδικασία και η ευθύνη περνά στον εργαζόμενο. Ο επικεφαλής συμμετέχει βέβαια στην λήψη της απόφασης και παρακολουθεί – ελέγχει (monitoring) την πρόοδο.

Και τι είναι, Λορέντζο, αυτό που σε κάνει να αλλάζεις από το ένα στυλ στο άλλο; Η ωριμότητα;

Προφανώς. Για την ακρίβεια, το επίπεδο ανάπτυξης του καθενός. Τα επίπεδα ανάπτυξης ορίζονται από την επάρκεια και τη δέσμευση του κάθε εργαζόμενου για τη συγκεκριμένη εργασία. Με τον όρο **επάρκεια** εννοούμε το μίγμα **ικανότητας**, **γνώσης** αλλά και **δεξιότητας**. Με τον όρο **δέσμευση** εννοούμε το μίγμα της **σιγουριάς** και της **παρακίνησης** που νοιώθει ο εργαζόμενος για την εργασία.

Και ποια είναι η διαφορά των ικανοτήτων από τις δεξιότητες;

Γιάννη, **ικανότητα** σημαίνει ότι ξέρω πώς πρέπει να γίνει και το έχω κάνει, άρα **μπορώ να το κάνω** – έχω την συγκεκριμένη ικανότητα. **Δεξιότητα** σημαίνει ότι κάνω τη συγκεκριμένη εργασία, με κλειστά μάτια, που λένε, χωρίς να το σκεφθώ και ίσως και με καλύτερο τρόπο από αυτόν που μου το δίδαξε.

Διακρίνουμε πάλι τέσσερα διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης του εργαζόμενου για την κάθε εργασία:

D1 – Ο εργαζόμενος ξεκινά με χαμηλή ή και ανύπαρκτη γνώση και ικανότητα, αλλά με ενθουσιασμό, κέφι και δέσμευση. Με την καθοδήγηση του επικεφαλής αποκτά κάποια εμπειρία και περνά στο δεύτερο στάδιο, το πιο δύσκολο.

D2 – Εδώ ο εργαζόμενος αποκτά σε τμήματα της εργασίας μέρος από την απαιτούμενη επάρκεια. Ταυτόχρονα χάνει σημαντικό κομμάτι της δέσμευσης διαπιστώνοντας τις δυσκολίες και τις υψηλές απαιτήσεις της εργασίας. Του «κόβονται τα φτερά» από τις πρώτα «ζόρια» και τις, ίσως, αποτυχίες.

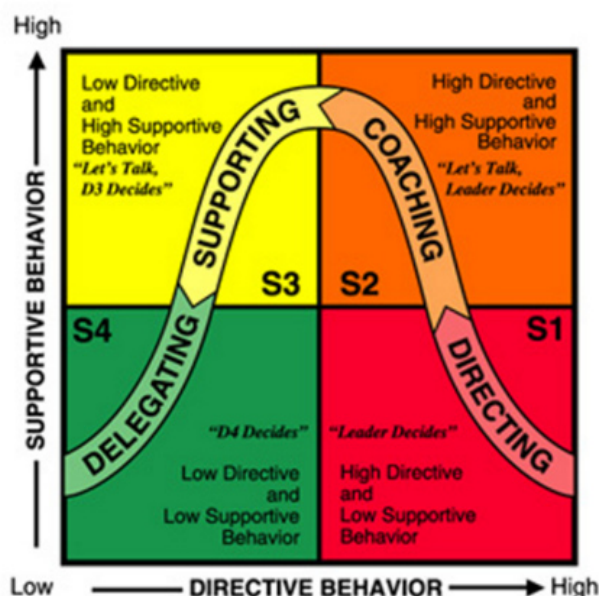
D3 – Σιγά – σιγά βελτιώνεται η επάρκειά του, αλλά ακόμη η δέσμευσή του είναι χαμηλή ή τουλάχιστον μεταβαλλόμενη χρονικά, μέχρι να φτάσει στο επόμενο στάδιο.

D4 – Έχει κατακτήσει την **πλήρη επάρκεια** και **δέσμευση**, που προκύπτει από τη σιγουριά και την παρακίνηση που αισθάνεται, μιας και πλέον έχει επιτυχημένη πορεία.



Λορέντζο, αντιλαμβάνομαι ότι για κάθε εργασία που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος βρίσκεται όσον αφορά στην επάρκεια και δέσμευση σε κάποιο στάδιο D, οπότε ο προϊστάμενός του πρέπει να συναλλαγή μαζί του με την αντίστοιχη συμπεριφορά S και να τον βοηθήσει να ανέβει στο επόμενο στάδιο D.

Ακριβώς, η όλη προσέγγιση είναι εξαιρετικά εστιασμένη, αλλά και αποτελεσματική. Σχηματικά και με απλό τρόπο εμφανίζεται στο διπλανό διάγραμμα (από άρθρο στο διαδίκτυο σχετικά με το situational leadership model):



Τρόποι ανάπτυξης

Από όσα μου είπες, είναι σαφές ότι για να κάνει ο εργαζόμενος αυτό το ταξίδι της ανάπτυξης από το D1 στο D4, με επιτυχία και σε σύντομο χρόνο, πρέπει ο επικεφαλής να ασχολείται σοβαρά μαζί του, να επιβεβαιώνει κάθε φορά σε ποιο επίπεδο βρίσκεται και να αλλάζει σταδιακά τον τρόπο διοίκησης, ώστε να τον πηγαίνει από το κατώτερο επίπεδο, στο ανώτερο.

Γιάννη, είναι ακριβώς όπως το λες, αλλά μην ξεχνάς: για κάθε διαφορετική εργασία μπορεί ο εργαζόμενος να είναι και σε διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης. Αντιλαμβάνεσαι ότι είναι αρκετά εύκολο σε ένα εργοστάσιο, ο κάθε εργαζόμενος να εκτελεί μόνο μια εργασία και επομένως να είναι εξ ίσου εύκολη και η ανάπτυξη των ικανοτήτων του, έτσι ώστε να φτάσει στο επίπεδο D4. Αντίθετα, στις υπηρεσίες, κατά συνθήκη, ο ίδιος εργαζόμενος πρέπει να κατέχει πολλές και διαφορετικές τεχνικές, αλλά και συμπεριφορικές ικανότητες. Ο ρόλος του προϊσταμένου στις υπηρεσίες είναι, λοιπόν, εξαιρετικά απαιτητικός σε αυτό το θέμα, της ανάπτυξης των υφισταμένων. Συνήθως, δεν δίνουμε μεγάλη βαρύτητα στο θέμα της ανάπτυξης, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται απώλειες – σημαντικές – στη στάθμη ποιότητας των υπηρεσιών μας προς τους πελάτες.

Από όσα συζητήσαμε, αντιλαμβάνομαι ότι η εφαρμογή του situational model είναι κλασική τεχνική που την μαθαίνεις διαβάζοντας ή από σεμινάριο. Άρα, τι γίνεται όταν οι επικεφαλής δεν γνωρίζουν την εφαρμογή του μοντέλου;

Προφανώς, δεν ασχολούνται καθόλου και η στάθμη εξυπηρέτησης δεν είναι σταθερή ή και η επιθυμητή. Να, λοιπόν, ένας βασικός λόγος που μεγάλοι πάροχοι υπηρεσιών έχουν προωθήσει και άλλες μορφές του μανάτζμεντ της εξυπηρέτησης όπως η ενεργή συμμετοχή του πελάτη (self service), η αυτοματοποίηση (πχ. ΑΤΜ), η ανάθεση σε τοπικό επίπεδο σε μικρές εταιρίες παροχής υπηρεσιών (υπεργολάβοι) ή και η μετατροπή της εξυπηρέτησης σε προϊόν (πχ. ασφαλιστήρια). Ένας προωθημένος τρόπος, επίσης, για την αντιμετώπιση του προβλήματος της μη ενιαίας μορφής της εξυπηρέτησης, είναι η ανάθεση σε συγκεκριμένο εργαζόμενο συγκεκριμένων πελατών ή η αλλαγή της διεργασίας, ώστε να απαιτούνται μικρότερης στάθμης ικανότητες εργαζομένου (Deskilling).

Αντιλαμβάνομαι ότι δεν είναι οι φθηνότερες και αποτελεσματικότερες λύσεις. Χρειάζεται, επομένως, πολύ περισσότερη προσοχή και σχεδιασμό το ταξίδι του κάθε εργαζόμενου προς την ανάπτυξη. Δεν αρκεί μόνο να παρακολουθούμε το επίπεδο ωριμότητας του εργαζόμενου και να προσπαθούμε να τον πάμε στο επόμενο. Πρέπει η όλη του ανάπτυξη να είναι από την αρχή, από τα πρώτα στάδια της εκπαίδευσης, σχεδιασμένα.

Να, λοιπόν, ακόμη ένας λόγος για να γνωρίζει ο ηγέτης καλά τις απαιτήσεις της εργασίας, ώστε εκτός από τη συνεχή παρακολούθηση και αλλαγή του στυλ της διοίκησής του, να έχει φροντίσει να οργανώσει και να στήσει τη διεργασία εκπαίδευσης και συντήρησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με προσοχή, όπως λέγαμε, ως κόρη οφθαλμού.

*Θυμάμαι πως είχαμε συμφωνήσει ότι οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα οι ικανότητές τους, είναι **ελέγχουσα** εισροή στις διεργασίες και επομένως πρέπει η στάθμη των ικανοτήτων τους, όπως ο τρόπος και η νοοτροπία, ειδικά στον τομέα της εξυπηρέτησης, να είναι μια ικανότητα κορμού της επιχείρησης. Άρα, πρέπει να φροντίζουμε το κτίσιμο και η συντήρηση των ικανοτήτων τους να γίνεται με μια συγκεκριμένη διεργασία, που πρέπει να την τηρούμε ως κόρη οφθαλμού, ως **βασική διεργασία**⁴.*

⁴ Βλ. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών, Τετράδιο 5.

Γιάννη, θυμάσαι πάρα πολύ καλά. Αυτά είναι τα καλά της νεότητας!

Λορέντζο, κάπου διάβασα ότι οι ηγέτες με υψηλές αλλά και ρεαλιστικές απαιτήσεις από τους εργαζόμενους κατορθώνουν να εκμαιεύσουν και υψηλές επιδόσεις από αυτούς. Αντίθετα, οι χαμηλές απαιτήσεις οδηγούν αντίστοιχα σε χαμηλές επιδόσεις. Είναι επομένως σημαντικό, να προσπαθεί ο επικεφαλής να αναπτύξει τον εργαζόμενο σε επίπεδο επάρκειας και να πάρει την δέσμευσή του, ώστε να φθάσει σε υψηλό επίπεδο αυτοπαρακίνησης και να μη χρειάζεται να τον καθοδηγεί κάποιος συνεχώς.

Έχεις απόλυτο δίκαιο. Σε όλες μας τις συζητήσεις έχουμε συμφωνήσει ότι στη διοίκηση πρέπει να έχεις υφιστάμενους με ικανότητες και να μην είσαι αναγκασμένος να τα κάνεις όλα εσύ. Άλλωστε, ο ηγέτης εργάζεται σαν ένας υπερυπολογιστής. Επεξεργάζεται δεδομένα και πληροφορίες κάθε στιγμή για να πάρει αποφάσεις και να εξασκήσει τα βασικά στοιχεία της Διοίκησης, αλλά, ταυτόχρονα, συνέχεια επεξεργάζεται μακρόχρονα σχέδια και προοπτικές, σύμφωνα με τους στόχους του και την αποστολή του οργανισμού. Μια από τις φροντίδες και τις αγωνίες του που θα μπορούσε κανείς να πει ότι συντελούνται στο πίσω μέρος του μυαλού του, πρέπει να είναι η συνεχής του προσπάθεια για να αναπτύξει τους υφιστάμενούς του και, κυρίως, για να ετοιμάσει τον διάδοχό του. Αξίζει τον κόπο να ξοδεύουμε χρήμα για την ανάπτυξη των συνεργατών μας: Money is like manure. Has no value except it is spread and it helps new sprouts to grow.

Βέβαια η συνεχής εκπαίδευση, η ανάπτυξη του άλλου, δεν είναι εύκολο πράγμα. Ο δάσκαλος στο Κολλέγιο, στην εισαγωγή του μας είχε πει πως: «αν ο μαθητής δεν μαθαίνει, δηλαδή δεν αλλάζει, διερωτηθείτε μήπως δεν φταίει ο τρόπος που μαθαίνουν, αλλά ο τρόπος που εσείς διδάσκετε...».

Πολύ σοφός ο δάσκαλός σου, αλλά όταν έχεις να κάνεις με μαστόρια, τεχνίτες, να θυμάσαι ότι χρειάζεσαι γερό συκώτι, γιατί υπάρχουν και κάποιες μαθησιακές δυσκολίες του τύπου: «Έτσι είμαι εγώ, αυτή είναι η θέση μου» ή ακόμη, «τι ασχολείσαι μαζί μου, άλλα πράγματα φταίνε, κάνε κάτι πρώτα γι' αυτά».

Όχι μόνο τα μαστόρια, αλλά και όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι...

Συ είπας! Άλλωστε παραφράζοντας την παροιμία «το ψάρι θέλει υπομονή και το κυνήγι πείσμα» θα έλεγα ότι η εκπαίδευση των ενηλίκων θέλει και υπομονή και πείσμα!

Η αξιοποίηση της Τεχνολογίας

Ένα θέμα που πρέπει ακόμη να θίξουμε είναι αυτό της σχέσης του Ηγέτη με την Τεχνολογία. Ο ορισμός μπορεί να μας οδηγήσει στο απλοϊκό συμπέρασμα ότι ο Ηγέτης ασχολείται μόνο με τους ανθρώπους. Νομίζω ότι έγινε σαφές ότι αξιοποιεί στο έπακρο τις δυνατότητες των ανθρώπων. Και για να το πετύχει, πρέπει να ασχολείται και με τον τρόπο εργασίας, δηλαδή με τις διεργασίες. Άρα, αναπόφευκτα, και με την Τεχνολογία. Ειδικά σήμερα που η τεχνολογία είναι παντού.

Λορέντζο, μου θυμίζεις ένα πολύ ωραίο σύνθημα, αυτό της εταιρίας συμβούλων Accenture:

Strategy shows the directions, Technology leads the way

Η Στρατηγική δείχνει την κατεύθυνση, η Τεχνολογία μάς οδηγεί (στην καθημερινότητα)

Εξαιρετικό παράδειγμα τέτοιου ηγέτη, πριν από 75 χρόνια, ήταν ο Churchill. Είχε την στρατηγική να εμπλέξει τους Αμερικάνους, να υπερασπίσει την πατρίδα του και να περισώσει τα πετρέλαια της Εγγύς Ανατολής. Ταυτόχρονα έδωσε στην Τεχνολογία μια τεράστια ώθηση. Είχε μόνιμο τεχνικό σύμβουλο και διέθεσε πόρους για να την υπηρετήσει. Για σκέψου ότι οι έρευνες για την ανάπτυξη του ραντάρ, της επιχειρησιακής έρευνας, της πενικιλίνης, του αεριοστρόβιλου, του υπολογιστή, τελικά τον βοήθησαν να **υποστηρίξει** τη στρατηγική του.

Δεν χρειάζεται να είσαι εταιρία τεχνολογίας. Ο ηγέτης και της πιο μικρής ή και παραδοσιακής εταιρείας πρέπει να αναζητά συνεχώς την αξιοποίηση της τεχνολογίας και να μελετά κατά πόσο μπορεί να αξιοποιήσει ακόμη και την αναδυόμενη και όχι μόνο την ώριμη. Στο κάτω - κάτω ο επικεφαλής σε κάθε ιεραρχική βαθμίδα είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία κάποιας ικανότητας κορμού⁵ που υποστηρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Πραγματικά! Πάρε για παράδειγμα τον εκτροφέα αγελάδων, που πρώτος αξιοποίησε την Τεχνολογία RFID, κρεμώντας μια συσκευή στο αυτί ώστε να ελέγχει το βάρος κάθε ζώου στην έξοδο και επιστροφή του στο στάβλο και να προλαμβάνει προβλήματα, αδιαθεσίες κλπ. Στις υπηρεσίες, τα εστιατόρια με αυτοματοποιημένο, ασύρματο σύστημα παραγγελίας - επικοινωνίας με την κουζίνα και τελικά την έκδοση του λογαριασμού έχουν μικρότερο κόστος ατόμων, ταχύτερη και σωστή εξυπηρέτηση, άρα και περισσότερες εναλλαγές πελατών ανά τραπέζι.

Λορέντζο, πιστεύω ότι πέραν από την αξιοποίηση της Τεχνολογίας, ο επικεφαλής πρέπει να αποζητά και να υποστηρίξει την Έρευνα και την εφαρμοσμένη, αλλά και τη θεωρητική, γιατί μπορεί να προκύψουν νέα προϊόντα, μέθοδοι εργασίας ή και αγορές. Κάποιες φορές η θεωρητική έρευνα μπορεί να έχει τεράστια κέρδη. Ήδη υπάρχουν αλυσίδες (TESCO) που μελέτησαν πώς θα μειώσουν το αποτύπωμα του άνθρακα στις μεταφορές τους, με αποτέλεσμα θεαματική μείωση του κόστους και βελτίωση της πληρότητας των μαγαζιών.

Έχεις απόλυτο δίκαιο. Ο Ηγέτης πρέπει να θεωρεί ότι **κάθε πρόβλημα είναι ένα κεφάλαιο** για την επιχείρηση, γιατί με τον σωστό χειρισμό του και την αξιοποίηση της τεχνολογίας, μπορεί να αποτελέσει μια αρχή για καινοτομία.

Και να δημιουργήσει νέες προοπτικές για αποτελεσματικότερη λειτουργία. Στο Πολυτεχνείο το σύνθημα ήταν: «Το μέλλον δεν μπορούμε να το προβλέψουμε, αλλά να το προετοιμάσουμε (και όχι να προετοιμασθούμε)».

Το πρόβλημα με την τεχνολογία είναι η εφαρμογή της. Δεν μιλώ για την αντίσταση στην αλλαγή, ούτε για τον χρόνο που απαιτείται μέχρις ότου ενσωματωθεί στις διεργασίες της εταιρείας. Αυτά είναι λογικά και αντιμετωπίσιμα, αρκεί να προγραμματίσουμε τις ενέργειές μας. Εκείνο που φοβάμαι είναι ότι ενώ ξεκινάμε με τη λογική ότι θα μας βοηθήσει να κάνουμε τα πράγματα πιο εύκολα, με απλούστερο τρόπο, οι δυνατότητες που συνήθως μας προσφέρει μας παρασύρουν σε σύνθετες και πολλές φορές πολύπλοκες λύσεις, με τη λογική ότι «θα μπορούσαμε να κάνουμε και αυτό...». Ο επικεφαλής πρέπει να έχει σαν στόχο την απλότητα.

Καταλαβαίνω τι θέλεις να πεις. Με την απλότητα κρατάμε τις διεργασίες γρήγορες και εστιασμένες στην ποιότητα, οπότε και το κόστος είναι το μικρότερο δυνατόν. Άρα, πετυχαίνουμε τον απόλυτο στόχο των λειτουργιών «να είσαι ο γρηγορότερος, ο καλύτερος και ο φθηνότερος στην αγορά!».

⁵ Στρατηγική και ανταγωνιστική θέση.

Γιάννη, κτύπησες «διάνα».

Ακριβώς: «Αξιοποιείστε την τεχνολογία για να απλοποιήσετε τον τρόπο της εργασίας σας».

Με ενθουσιάζεις με τα τσιτάτα σου!

Πάρε και ένα τελευταίο, από τον διοικητή της Κεντρικής Τράπεζας της Ιαπωνίας (Haruhiko Kuroda):
«Πιστεύω πως αρκετοί από εσάς είστε εξοικειωμένοι με την ιστορία του *Peter Pan*, σύμφωνα με την οποία, εκείνη τη στιγμή που αμφιβάλλεις εάν μπορείς να πετάξεις, τότε παύεις για πάντα να είσαι ικανός να το κάνεις».

Γιάννη, μένω «ενεός» που λέγανε και οι πρόγονοί μας. Κατόπιν τούτου, το μόνο που απομένει είναι να πάω για ύπνο. Καληνύχτα!

Καληνύχτα!

Έννοιες

Ηγεσία = Παίρνω το συνειδητό Ναι των εργαζομένων

Αξίες της Ηγετικής συμπεριφοράς: διαφορετικότητα, ανιδιοτέλεια, δικαιοσύνη, πίστη στους νέους

Σημαντικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς είναι η γνώση της εργασίας του υφισταμένου

Η δύναμη ενός στελέχους, αποτελείται από τρία συστατικά: Δικαιοδοσία – Εξουσία, Γνώση και Ηγετικές Ικανότητες και Συμπεριφορές

Κλασικές τεχνικές διοίκησης είναι αυτή προκύπτει από το μοντέλο situational leadership και αυτή της επιβράβευσης – αρνητικής αναπληροφόρησης

Κάθε πρόβλημα είναι ευκαιρία, γιατί μπορεί να αποτελέσει μια αρχή για καινοτομία με αξιοποίηση της τεχνολογίας

Το μέλλον δεν μπορούμε να το προβλέψουμε, αλλά να το προετοιμάσουμε και όχι να προετοιμασθούμε

Εμπειρίες

Μάνατζμεντ χωρίς ηγεσία είναι καταναγκασμός, εξασφαλίζει μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Ηγεσία χωρίς το μάνατζμεντ της καθημερινότητας, είναι σύναξη καφενείου, είναι καταστροφή.

Οι αξίες δεν μαθαίνονται σε σεμινάρια. Το σεμινάριο προκαλεί την απόφαση επιλογής κάποιας διαφορετικής συμπεριφοράς, που εφαρμόζεται ενσυνείδητα, μέχρις ότου γίνει συνήθεια και εκδηλώνεται αυθόρμητα.

Βασικό γνώρισμα του ηγέτη είναι η επιλογή συνεργατών και η ανάπτυξη του αντικαταστάτη του.

Όλοι οι άνθρωποι έχουν το κουμπί τους, αρκεί να ασχοληθείς και να το βρεις. Η ειλικρινής δική σου συμπεριφορά «ξεκλειδώνει» πολλές δύσκολες συμπεριφορές.

Κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και δεν έχει μόνο μειονεκτήματα αλλά και κάποια τάλαντα που θα μπορούσαν να μας βοηθήσουν στην ομαδική δουλειά που κάνουμε.

Προσοχή στους τεμπέληδες. Είναι αρκετά έξυπνοι, ώστε να καλύπτουν την αναποτελεσματικότητά τους με φαντασία, ψέματα και αύξηση της περιπλοκότητας της απλής δράσης που τους ανατέθηκε.

Με την τεχνολογία επιτυγχάνουμε απλότητα, με διεργασίες γρήγορες και εστιασμένες στην ποιότητα, οπότε και το κόστος είναι το μικρότερο δυνατόν.

Προτεινόμενα βιβλία και κείμενα

Blanchard, K. H., Zigarmi, P., and Zigarmi, D., *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness through Situational Leadership*, New York, Morrow, 1985.

Kotter, J., "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review* τ. 68(3), May-June 1990, σελ. 103-11, και τ. 79(11), Dec. 2001, σελ. 85-96.

Farkas, C. and Wetlaufer, S., "The Ways Chief Executive Officers Lead", *Harvard Business review* τ. 74(3), May-June 1996, σελ. 110-122.

Bass, B. M. και Stogdill, R. M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and*

Managerial Applications (3rd ed.), New York Press, 1990 (έχει αναφορές σε όλα τα «καλά» άρθρα).

George, J. M., "Emotions and Leadership. The role of Emotional Intelligence", *Human Relations* τ. 53(8), 2000, σελ. 1027-1055, The Tavistock Institute.

Προτεινόμενες ταινίες

Master and Commander: The Far Side of the World / Στα πέρατα του κόσμου (2003)

The Dirty Dozen / Και οι δώδεκα ήταν καθάρματα (1967)

The Flight of the Phoenix / Η πτήση του Φοίνικα (1965)