**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ: Ο ΒΑΣΙΛΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΊΌΥ**

Ο Βασίλης είναι προϊστάμενος προγραμματισμού παραγωγής ενός εργοστασίου μονωτικών υλικών μιας μεγάλης εταιρείας οικοδομικών υλικών. Το εργοστάσιο είναι ένα από τα 6 της εταιρείας και απασχολεί 85 εργαζόμενους. Είναι 38 ετών και έχει σπουδάσει στο ΕΜΤ. Ο Διευθυντής του εργοστασίου, παρά τις διαφωνίες σε αρκετά ζητήματα που είχε μαζί του εκτιμούσε τη δουλειά του. Το ίδιο και ο Γενικός και ο Τεχνικός Διευθυντής της εταιρείας. Ο Βασίλης δεν ήταν πολύ διαχυτικός τύπος και ήταν αρκετά αυστηρός με τα ζητήματα της δουλειάς. Όμως είχε πολύ καλές σχέσεις με τους συνεργάτες του στο Τμήμα καθώς και με τους υπόλοιπους εργαζόμενους στο εργοστάσιο. Αισθανόταν όμως ότι δύο υπεύθυνοι άλλων Τμημάτων, ο Γιάννης και ο Νίκος, τον έβλεπαν λίγο ανταγωνιστικά πράγμα που λίγο ή πολύ το έδειχναν στις συναντήσεις των Υπεύθυνων Τμημάτων με το Διευθυντή. Εκτός αυτού, ο Γιάννης είχε πολύ καλές προσωπικές σχέσεις με τον Γενικό Διευθυντή και τον Τεχνικό Διευθυντή της εταιρείας και προσδοκούσε να διαδεχθεί τον Διευθυντή του εργοστασίου. Ο Διευθυντής του εργοστασίου ήταν ιδιαίτερα έμπειρος και ικανός. Γνωρίζει πολύ καλά τη λειτουργία του εργοστασίου, ξέρει να δίνει λύσεις σε κάθε πρόβλημα. Με λεπτομέρεια καθορίζει τους στόχους, έχει άποψη για όλα και είναι αυτός που αποφασίζει τι θα γίνει, πότε και πώς. Είναι πολύ αυστηρός με τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα. Βέβαια είναι δίκαιος και προσπαθεί να εξασφαλίσει καλές συνθήκες εργασίας για όλους τους εργαζομένους. Τα αποτελέσματα του εργοστασίου είναι αρκετά καλά αφού οι στόχοι και οι προϋπολογισμοί υλοποιούνται και με το παραπάνω. Οι εργαζόμενοι δεν είναι δυσαρεστημένοι, όμως αισθάνονται τη δουλειά τους ρουτίνα, ενώ ορισμένοι που επιθυμούν εξέλιξη αισθάνονται ότι έχουν βαλτώσει. Επίσης μερικοί αισθάνονται να μην αναγνωρίζεται η προσφορά τους όσο θα έπρεπε. Παρόλα αυτά δεν ήταν δυσαρεστημένοι από τον Διευθυντή αφού ήταν σωστός επαγγελματίας. Ήξερε τη δουλειά, δούλευε πολλές ώρες για να βγει η δουλειά, ήταν αυστηρός αλλά δίκαιος με τους εργαζομένους.

Τον Αύγουστο του 2001 ο Διευθυντής του εργοστασίου αποχώρησε για να λάβει άλλη θέση και ο Βασίλης ανέλαβε τη θέση του.

Ο Γιάννης ήταν σαφώς δυσαρεστημένος από την απόφαση της Εταιρείας αφού ανέμενε και ήθελε πολύ τη θέση του Διευθυντή. Άλλωστε ο Βασίλης είχε λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας από αυτόν στην Εταιρεία. Ο Βασίλης δούλευε για χρόνια στο εργοστάσιο και είχε πολύ καλές σχέσεις με όλους τους συναδέλφους που τον θεωρούσαν ήπιων τόνων με ακεραιότητα και διάθεση για δουλειά.

**Οι μέρες του Βασίλη πριν αναλάβει τη θέση.**

Αμέσως μετά την ενημέρωση από την Εταιρεία ότι θα αναλάβει τη θέση του Διευθυντή, ο Βασίλης είχε μπερδεμένα συναισθήματα. Από τη μία είναι ευχαριστημένος για την αναγνώριση και την προαγωγή του και από την άλλη αισθανόταν την ευθύνη βαριά και αβεβαιότητα ως προς το πως θα τα πάει στη νέα του θέση. Όλο το βράδυ της πρώτης μέρας προσπαθούσε να απαντήσει τα ερωτήματα:

* Γιατί ανέλαβα αυτή τη θέση;
* Πού θέλω να είμαι σε τρία χρόνια;
* Τί θα πρέπει να έχει συμβεί για να αισθανθώ ότι πέτυχα σε αυτή τη θέση και να είμαι ευχαριστημένος και υπερήφανος;
* Πώς θα ήθελε η Εταιρεία, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες να είναι το εργοστασίου ιδανικά;
* Ποιά είναι η προσωπική σφραγίδα ή «κληρονομιά» που θέλω να αφήσω ως Διευθυντής σε αυτό το εργοστάσιο;

Μετά από πολλές σκέψεις ο Βασίλης κατέληξε: «Από καλό σε εξαιρετικό». Να κάνω το εργοστάσιο πρότυπο. Να επιτύχω εξαιρετικό αποτελέσματα κερδίζοντας ταυτόχρονα την εκτίμηση και την αγάπη όλων των εργαζομένων. Να με θυμούνται για τα αποτελέσματα και την ανθρωπιά».

Τις επόμενες ημέρες ο Βασίλης είχε αρκετές συναντήσεις με το Γενικό και Τεχνικό Διευθυντή και στελέχη των υπόλοιπων Κεντρικών Διευθύνσεων. Στις συναντήσεις αυτές διευκρίνισε όσο μπορούσε καλύτερα

* Τις προσδοκίες της Εταιρείας και του Τεχνικού Διευθυντή από το εργοστάσιο και τον ίδιο ως Διευθυντή. Δηλαδή ζήτησε να προσδιορισθούν συγκεκριμένα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί η επιτυχία ή η αποτυχία του εργοστασίου και του ίδιου.
* Ζήτησε τις επόμενες ημέρες να προσδιορισθούν με σαφήνεια οι συγκεκριμένοι ποσοτικοί και ποιοτικοί στόχοι του εργοστασίου για την επόμενη τριετία καθώς και το Πρόγραμμα εκσυγχρονισμού του, ιδιαίτερα ως προς την υποδομή των βοηθητικών χώρων.
* Συμφώνησε με τον Τεχνικό Διευθυντή τον τρόπο συνεργασίας, τις υπευθυνότητες και την υποστήριξη του εργοστασίου και του ίδιου από την τις υπόλοιπες Κεντρικές Υπηρεσίες (Εμπορική, Ανθρωπίνων Πόρων, Logistics, Μηχανογράφηση κλπ.)
* Εξασφάλισε τη δυνατότητα να αλλάξει μέχρι και το 15% του προσωπικού στο πρώτο τρίμηνο αν κρίνει ότι είναι ακατάλληλο και δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.
* Ζήτησε και εξασφάλισε από το Διευθυντή Ανθρωπίνων Πόρων να υποστηριχθεί το εργοστάσιο σε ζητήματα εκπαίδευσης, ανάπτυξης του κλίματος και της κουλτούρας.

Επίσης ζήτησε να εξηγήσει ο ίδιος ο Τεχνικός Διευθυντής στο Γιάννη την απόφαση της Εταιρείας για την μη προαγωγή του και το πώς βλέπει την εξέλιξη του στο μέλλον.

Την προηγούμενη ημέρα πριν αναλάβει επίσημα τη θέση του ο Βασίλης διαμόρφωσε την «ατζέντα» των ζητημάτων μέσω των οποίων θα μετέτρεπε το εργοστάσιο από «καλό σε εξαιρετικό». Αυτά κατά σειρά προτεραιότητας ήταν:

* Άνθρωποι: ανάπτυξη ικανοτήτων, διάθεση για εξαιρετικά αποτελέσματα, υπευθυνότητα, πρωτοβουλίες, ιδέες βελτίωσης, δέσμευση στο «από καλό σε εξαιρετικό», κουλτούρα, νοοτροπία εξυπηρέτησης του πελάτη και μείωσης κόστους.
* Πελάτες: συνεχή ενημέρωση για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση, αξιοποίηση των εντύπων υποδείξεων – παραπόνων, συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης.
* Αύξηση κερδοφορίας μείωση των δαπανών και αύξηση της παραγωγικότητας.
* Συνεχή βελτίωση διαδικασιών και συστημάτων, αξιοποίηση χώρων, ανάπτυξη υποδομής.

**Η πρώτη ημέρα του Βασίλη ως Διευθυντή**

Την πρώτη ημέρα ο Βασίλης την αφιέρωσε σε προσωπικές – ξεχωριστές συναντήσεις με τους προϊστάμενους των Τμημάτων. Σε αυτές κυρίως προσπάθησε να ακούσει τις προσδοκίες τους για τη συνεργασία μαζί του και να θέσει ερωτήματα σχετικά με το πώς βλέπουν την πορεία του εργοστασίου. Επίσης τους ζήτησε από τον καθένα και να προτείνουν βελτιώσεις για το εργοστάσιο συνολικά και ειδικά για το χώρο της ευθύνης τους καθώς και την υποστήριξη που χρειάζονται για να τις υλοποιήσουν. Διευκρίνισε ότι σε κάποια επόμενη συνάντηση, αφού προετοιμασθούν όλοι θα καταλήξουν σε ένα γραπτό πρόγραμμα συγκεκριμένων ενεργειών οι οποίες θα υλοποιηθούν με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και διαδικασία παρακολούθησης των αποτελεσμάτων. Τόνισε ότι αυτό που μπορεί να κάνει τη διαφορά από τα υπόλοιπα εργοστάσια της Εταιρείας και του ανταγωνισμού είναι οι άνθρωποι, οι ικανότητες τους, η διάθεση τους, η πρωτοβουλία, η υπευθυνότητα. Αυτό πρέπει να είναι προτεραιότητα – όλα τα άλλά τα διαθέτουν όλοι ή μπορεί να τα αντιγράψουν. Τα κλίμα και η νοοτροπία των ανθρώπων μας όμως δεν αντιγράφονται. Τέλος τους ζήτησε να σκεφθούν τα οφέλη που θα έχουν όλοι αν μετατρέψουν το εργοστάσιο «από καλό σε εξαιρετικό».

**Η δεύτερη ημέρα**

Την δεύτερη ημέρα το πρωί ο Βασίλης κάλεσε μία συνάντηση στην οποία συμμετείχαν οι προϊστάμενοι Τμημάτων καθώς και ο Τάκης ο πιο παλιός, έμπειρος εργοδηγός ο οποίος πρόσεχε το εργοστάσιο σαν δικό του, καθοδηγούσε και υποστήριζε όλους τους εργαζομένους, οι οποίοι τον εκτιμούσαν, τον αγαπούσαν, τον σεβόντουσαν και τον άκουγαν. Ο Βασίλης άρχισε να μιλάει την ομάδα του λέγοντας: *«Αισθάνομαι καλά που πήρα τυπική προαγωγή, όμως θα αισθανθώ επιτυχημένος αν αυτή γίνει ουσιαστική και γίνει ουσιαστική αν όλοι εσείς αισθανθείτε σύντομα ότι θα έχετε αναβαθμισθεί ως περιεχόμενο αρμοδιοτήτων και ως στελέχη στα μάτια της Εταιρείας. Είναι βέβαιο ότι, και οι άλλοι από εσάς θα μπορούσαν να είναι στη θέση μου, όμως έτυχε σε μένα.*

*Αυτό δεν σημαίνει όμως, ότι εγώ είμαι το αφεντικό σας. Αφεντικό πρέπει να είναι οι στόχοι που μαζί θα συμφωνήσουμε. Πρέπει να συμφωνήσουμε, όλοι μαζί, το πως θέλουμε να είναι το εργοστάσιό μας σε ένα χρόνο, τι θέλουμε να λένε οι άλλοι για εμάς, τι θέλουμε να επιτύχουμε, πως θέλουμε να αισθανόμαστε, τι πρέπει να κάνουμε για να δώσουμε νόημα στη δουλειά μας. Αν αυτά τα συμφωνήσουμε και δεσμευθούμε, τότε ο δικός μου ρόλος δεν θα είναι ρόλος προϊσταμένου αλλά ρόλος συντονιστή και διευκολυντή. Προσωπικά πιστεύω ότι μπορούμε να κάνουμε το εργοστάσιο υποδειγματικό, ένα από τα καλύτερα της Εταιρείας. Να το μετατρέψουμε «από καλό σε εξαιρετικό». Αυτό δεν έχει να κάνει μόνο με το να επιτυγχάνουμε "νούμερα". Μεγάλη σημασία έχει να είμαστε οι καλύτεροι στην εξυπηρέτηση, στις σχέσεις με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και προμηθευτές. Δηλαδή να συμβάλουμε στην ικανότητα της εταιρείας να διατηρεί και να αυξάνει τους πελάτες και κυρίως να έχει πιστούς πελάτες, να αυξάνουν συνεχώς τις εργασίες τους με εμάς και να μας συστήνουν σε άλλους με ενθουσιασμό. Για μένα μεγάλη σημασία έχει και η προσωπική ικανοποίηση του καθένα από μας. Μπορούμε να δουλεύουμε αποτελεσματικά και ευχάριστα. Πιστεύω ότι όλοι θέλουμε και μπορούμε να κάνουμε το εργοστάσιο ένα φυτώριο στελεχών για όλη την Εταιρεία. Για μένα δείκτης επιτυχίας θα είναι το πόσο καλή καριέρα θα κάνετε όλοι εσείς και εγώ φυσικά μαζί. Μπορούμε να αποκτήσουμε τη φήμη σε όλη την Εταιρεία και έξω από αυτή ότι είμαστε το εργοστάσιο που βγάζει τα καλύτερα στελέχη".*

Μετά από αρκετή συζήτηση όλοι συμφώνησαν ότι δεσμεύονται να κάνουν το εργοστάσιο τους παράδειγμα όχι μόνο στα αποτελέσματα, αλλά και στο κλίμα, τις καινοτομίες, την εικόνα, την εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης συμφώνησαν ο καθένας προσωπικά στον κάθε συνεργάτη του να περάσει το νέο μήνυμα – στόχο και να κάνουν μία συνάντηση με όλο το προσωπικό ως διοίκηση του εργοστασίου για να συζητήσουν τις προοπτικές του. Βέβαια, ο Γιάννης συμμετείχε με πολύ «κόπο» στις συζητήσεις. Επίσης, ο Βασίλης με ειλικρίνεια ξεκαθάρισε σε όλους ότι αυτός έχει την ευθύνη του εργοστασίου απέναντι στην Εταιρεία, τους κανόνες που πιστεύει ότι όλοι πρέπει να σέβονται και τα πράγματα για τα οποία θα «πίπτει ράβδος», αφού όλοι συμφώνησαν σε αυτά.

Τελειώνοντας ο Βασίλης ζήτησε από το Γιάννη να μείνει. Συζήτησαν για αρκετή ώρα και είπαν αναγκαστικά και για τη μη προαγωγή του. Αποδέχτηκαν ότι είναι συμφέρον και των δύο να συνεργαστούν. Ο Βασίλης τόνισε στο Γιάννη ότι έτσι που μπορεί να δουλέψει το εργοστάσιο είναι σαν να πήραν όλοι προαγωγή, πράγμα που θα εκφραστεί και στην αμοιβή τους αφού το εργοστάσιο θα επιτύχει τους φιλόδοξους στόχους. Εκτός αυτών, ο Βασίλης ζήτησε από το Γιάννη να αναλάβει να κάνει ένα σχέδιο για την καλύτερη αξιοποίηση των υποστηρικτικών λειτουργιών του εργοστασίου.

**Η επόμενη περίοδος**

Ο Βασίλης συνέχισε με όλους τις ίδιες σχέσεις που είχαν στο παρελθόν, φιλικός, ζεστός, με αστεία και χωρίς απόσταση. Μπορούσε όμως με πολύ αυτοπεποίθηση να θέτει στόχους, να παρακολουθεί τα αποτελέσματα και να τηρεί την πειθαρχία. Έκανε ουσιαστικές ομαδικές συζητήσεις με όλους για ανταλλαγή απόψεων, γνώσεων και εμπειριών, καθώς για επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων και ανάλυση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους στόχους. Ιδιαίτερη σημασία σε αυτές τις συσκέψεις, ο Βασίλης έδινε στην αναγνώριση των εξαιρετικών επιδόσεων, την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της αυτοεκτίμησης των συνεργατών. Δεν ξεχνούσε φυσικά να τονίζει το «από καλό σε εξαιρετικό». Κάποια φορά που ένας υπάλληλος έκανε ένα σημαντικό λάθος με ένα πελάτη ο Βασίλης του είπε: «*Κώστα, όλοι κάνουμε λάθη εσύ που είσαι «κανόνι» δικαιούσαι να κάνεις λιγότερα. Μπορείς να αντιμετωπίσεις το πρόβλημα πιστεύω και αύριο. Εάν θέλει βοήθεια πες μου. Αλλά, άλλη φορά αν δεν είσαι σίγουρος να ρωτάς. Αν μάθεις από αυτό το λάθος σου θα φανεί από το εάν θα το ξανακάνεις*. *Μην ξεχνάς «από καλό σε εξαιρετικό».*

Κάθε εβδομάδα ο Βασίλης έκανε μία προγραμματισμένη σύσκεψη η οποία δεν αναβαλλόταν για κανένα λόγο, όπου συζητιόνταν τα πάντα με απαράβατο κανόνα "όχι παράπονα, όχι κατηγορίες". Σταθερά θέματα ήταν: αποτελέσματα, αλληλοενημέρωση, προβλήματα, λύσεις, αναθέσεις. Δεν ξέχναγε ποτέ σε αυτές τις συσκέψεις να αναγνωρίζει την ομάδα και τα άτομα για εξαιρετικές προσπάθειες και να μας τονίζει ότι θα γίνουμε το "εργοστάσιο πρότυπο".

Σε μία ομαδική συνάντηση, ο Βασίλης έθιξε το ζήτημα της συνεχούς βελτίωσης στο εργοστάσιο. Εκεί ο Νίκος – Προϊστάμενος Τμήματος πρώτος, και οι υπόλοιποι στη συνέχεια διαμαρτυρήθηκαν ότι η έλλειψη προσωπικού τους αναγκάζει να μένουν μέχρι αργά στη δουλειά. Αυτό δεν μπορεί να συνεχιστεί για πολύ είπαν. Ο Βασίλης αντέδρασε αμέσως. "*Αυτό είναι αλήθεια. Το πρόβλημα να δουλεύουμε ανθρώπινες ώρες είναι αναμφισβήτητο. Πρέπει όμως να εξετάσουμε τις εναλλακτικές που έχουμε και να βρούμε την καλύτερη. Μη ξεχνάτε ότι θέλουμε να είμαστε εργοστάσιο παράδειγμα. Η αύξηση προσωπικού είναι μία εύκολη "πεπατημένη λύση*".

Ένας συνεργάτης έθεσε ένα πρόβλημα καλύτερης κατανομής των εργασιών. Ένας άλλος έθεσε το ζήτημα της αλληλοκάλυψης των θέσεων μέσω της "πολυειδίκευσης". Το αποτέλεσμα της συζήτησης ήταν η σύσταση μίας ομάδας με σκοπό την επανεξέταση και τη βελτίωση της "ροής των εργασιών" (workflow). Η ομάδα κατέληξε σε πολλές προτάσεις που εφαρμόστηκαν με ουσιαστικά αποτελέσματα. Μία από αυτές ήταν να βελτιωθεί η διαδικασία συσκευασίας των προϊόντων. Το αποτέλεσμα ήταν να μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος κατά 15%. Ο Βασίλης ενημέρωσε σχετικά τον Τεχνικό Διευθυντή και του ζήτησε να στείλει μία "επιστολή - έπαινο" στην ομάδα βελτιώσεων.

Εκτός αυτών, ο Βασίλης σε συνεργασία με τον Γιάννη ανέλυσαν στους χώρους και διαμόρφωσαν συγκεκριμένο σχέδιο (στόχους, ενέργειες) για τη βελτίωση της αξιοποίησής τους. Αύξησαν τους χώρους κατά 10%. Το πρώτο τρίμηνο φάνηκαν τα αποτελέσματα. Ο Βασίλης κάλεσε τους άμεσους συνεργάτες τους σε μία μικρή γιορτή για τη "νίκη" εκτός εργοστασίου. Εκεί ο Βασίλης αναφέρθηκε σε όλους προσωπικά που συνέβαλαν στην "νίκη" ιδιαίτερα όμως αναφέρθηκε στο Γιάννη.

Ο Βασίλης γνώριζε πολύ καλά τον καθένα. Χωρίς καμία στιγμή να χάνει την αυστηρότητα του για τους στόχους, τη συνέπεια, την πειθαρχία, νοιάζονταν για τον καθένα ξεχωριστά. Η Βάσω μία νέα κοπέλα με φιλοδοξίες που ήθελε να παρακολουθήσει ένα σεμινάριο «επικοινωνίας». Μόλις το έμαθε ο Βασίλης ήρθε σε επαφή με την Δ/νση Εκπαίδευσης για να εξασφαλίσει την εκπαίδευση της. Ο Αντώνης δούλευε σαν "Δημόσιος Υπάλληλος". Ο Βασίλης φώναξε τον προϊστάμενο του και συζήτησε το θέμα. Τον συμβούλεψε να τον παρακινήσει, να την καθοδηγήσει και αν δεν αλλάξει να ζητήσει την μετακίνησή του. Ο Βασίλης συνέχεια "σκεφτόταν και δρούσε με τον πελάτη στο μυαλό".

Ζήτησε από την Εμπορική Διεύθυνση να του διαμορφώσουν ένα ειδικό ερωτηματολόγιο το οποίο θα συμπλήρωνε ένα δείγμα των πελατών ώστε να μετρά ποσοτικά και διαχρονικά τους βασικούς δείκτες ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα και την εξυπηρέτηση. Επίσης συζητούσε ο ίδιος με τυχαίους πελάτες για να δεί πως βλέπουν τα προϊόντα, την εξυπηρέτηση κλπ.

**Οι αξίες και το κλίμα**

Ο Βασίλης πίστευε ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων προσδιορίζονται από τις αξίες, τα πιστεύω, και τη διάθεσή τους. Ήταν αρκετά ρεαλιστής. *«Κανείς εργαζόμενος δεν θα έρθει στη δουλειά χωρίς μισθό. Όμως από τη στιγμή που είναι εξαναγκασμένος για το μισθό να έρθει στη δουλειά, μπορεί να δώσει τον καλύτερο του εαυτό και να το ευχαριστιέται αν δουλεύει σε ένα ευχάριστο κλίμα».* Γι’ αυτό επέμενε πολύ σε καθημερινή βάση σε δύο ζητήματα. Πρώτον, να φροντίζει συνεχώς τις αξίες που συμμετοχικά έχει διαμορφώσει με τους Προϊσταμένους και έχει επικοινωνήσει σε όλο το προσωπικό. Μεταξύ αυτών υπάρχουν και τα παρακάτω:

«Το χαμόγελο κάνει καλό σε μας και στους άλλους»

«Ο πελάτης πληρώνει το μισθό μας»

«Ο ένας για όλους και όλοι για έναν»

«Κάνε σήμερα κάτι καλύτερο από χθες»

«Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι - ικανοποιημένοι πελάτες - χαμηλό κόστος»

Δεύτερον, ο Βασίλης προσπαθούσε συνεχώς μαζί με τους συνεργάτες του να

βελτιώνει συνεχώς το κλίμα. Εκτός όλων των άλλων σχεδίασε και υλοποίησε συγκεκριμένες ενέργειες.

* Πρώτον, συζήτησε από την Εταιρεία να εκπαιδεύσει όλους τους προϊσταμένους σε ικανότητες που αφορούσαν τις προσωπικές σχέσεις, την επικοινωνία, την ομαδική συνεργασία, την παρακίνηση, την ηγεσία. Πίστευε ότι η συμπεριφορά του προϊστάμενου προς τους συνεργάτες του, τους «φτιάχνει ή τους χαλάει τη μέρα».
* Δεύτερον, έκανε τακτικές συναντήσεις κατά Τμήμα με συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Σε αυτές τόνιζε το «από καλό σε εξαιρετικό», τις αξίες, ενημέρωνε για την πορεία του εργοστασίου, επιβράβευε αποτελέσματα και εξαιρετικές συμπεριφορές υπαλλήλων, επισήμανε αρνητικές συμπεριφορές ή λάθη (χωρίς να αναφέρει ποιος το έκανε) με στόχο την μάθηση για όλους, άκουγε ιδέες για βελτίωση κλπ.
* Τρίτον, έφτιαξε μία ομάδα εργαζομένων που την ονόμασε «ομάδα ποιότητας εργασιακής και προσωπικής ζωής». Η ομάδα αυτή ανέπτυξε αρκετές δραστηριότητες κοινωνικές, πολιτιστικές, αθλητικές, αλληλεγγύης, μορφωτικές για τους εργαζόμενους.
* Τέταρτον, ο Βασίλης εξήγησε σε όλους τους εργαζόμενους το σύστημα αξιολόγησης, πως θα εφαρμόζετε και θα εξασφαλίζετε η δίκαιη μεταχείριση και ότι η εξέλιξη και ο ανταμοιβές (ηθικές και υλικές) του καθενός θα εξαρτώνται από τις επιδόσεις του.

**Ο ανταγωνισμός**

Ο Βασίλης παρακολουθούσε τον ανταγωνισμό πέραν από την τυπική – υποχρεωτική διαδικασία που είχε υιοθετήσει η Εταιρεία. Δεν έχανε ευκαιρία να συζητά με φίλους και γνωστούς του που γνώριζαν τον ανταγωνισμό για να μαθαίνει σχετικά. Στο μυαλό του είχε συνέχεια το ερώτημα «τι θα κάνει τους πελάτες να επιλέγουν διαρκώς με «φανατισμό» το δικό του εργοστάσιο. Διάβαζε συνεχώς περιοδικά και μελέτες που φορούν τον κλάδο, την εξέλιξη της τεχνολογίας, τον ανταγωνισμό και υποδειγματικές πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης εργοστασίου.

**Συνεχή βελτίωση – μάθηση – καινοτομίες**

Ο Βασίλης πίστευε ότι η διαχείριση του εργοστασίου και η καθημερινή λειτουργία με τα λιγότερα δυνατά προβλήματα αποτελεί το έργο ρουτίνας του Διευθυντή. Τη διαφορά όμως την κάνει η συνεχή βελτίωση – μάθηση. Γι’ αυτό εφάρμοσε συστηματικά συγκεκριμένες αρχές και τακτικές όπως:

* Τόνιζε συνεχώς σε όλους τους εργαζομένους ότι από κάθε λάθος, αποτυχία και επιτυχία θα πρέπει να μαθαίνουν και αυτή τη μάθηση να τη μεταδίδουν και στους άλλους
* Ρώταγε σε όλους τακτικά «τι έκανες καλύτερα στη δουλειά σου από την προηγούμενη ημέρα – τι βελτίωσες;»
* Εντόπιζε τις αδυναμίες του κάθε συνεργάτη του και προσπαθούσε να τις βελτιώσει
* Προκαλούσε όλους τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν το μυαλό τους να σκέφτονται δημιουργικά – καινοτομικά, έξω από τα στερεότυπα και την πεπατημένη, τους ρώταγε πολλές φορές γιατί, τους παρακινούσε να σκέφτονται νέες ιδέες και να κάνουν προτάσεις για βελτιώσεις, επιβράβευε την κάθε πρόταση και ιδέα ακόμη κι αν δεν ήταν εφαρμόσιμη.
* Το πιο σημαντικό: είχε μία επίσημη ατζέντα βελτιώσεων. Αυτή ήταν μία σελίδα (βλέπε δείγμα στο παράρτημα) που προγραμμάτιζε βελτιώσεις και παρακολουθούσε την πρόοδο τους.

Όλες οι βελτιώσεις για τον Βασίλη έπρεπε να οδηγούν:

* Σε καλύτερη ικανοποίηση πελατών
* Σε χαμηλότερο κόστος
* Σε αύξηση πωλήσεων
* Σε ικανοποίηση των εργαζόμενων

**Ο Βασίλης κουράσθηκε**

Μετά από έξι μήνες εντατικής δουλειάς ο Βασίλης «κουράσθηκε». Δούλευε πολλές ώρες για να προβάλει τις δουλείες ρουτίνας, τις έκτακτες – απρόβλεπτες και τις αναπτυξιακές που θα έκαναν το εργοστάσιο εξαιρετικό. «Αυτός ο ρυθμός δεν μπορεί να συνεχισθεί. Όπως όλοι πρέπει να δουλεύω ένα ανθρώπινο ωράριο».

Αυτό ασφαλώς σήμαινε ανάθεση δουλειών σε άμεσους συνεργάτες του όμως και αυτοί ήταν ήδη υπεραπασχολημένοι. Ο Βασίλης έκανε το λογαριασμό. Αυτοί που δουλεύουν πολύ περισσότερο εκτός του ωραρίου στο εργοστάσιο είναι ο ίδιος και οι Προϊστάμενοι Τμημάτων, συνολικά 5 άτομα. Αν μειωθεί ο χρόνος τους κατά 2 ώρες την ημέρα και γίνει σωστή μεταβίβαση αρμοδιοτήτων συνολικά το εργοστάσιο θα επιβαρυνθεί με 8 ώρες ημερησίως αλλά «χαμηλόμισθων υπαλλήλων». Αυτό θα αυξήσει το κόστος εργασίας κατά 1,5% περίπου. Ο Βασίλης έκανε μία σύσκεψη με τους άμεσους συνεργάτες του, τους έθεσε το θέμα και τους ζήτησε λύσεις για να καλυφθεί αυτό το κόστος. Όλοι συμφώνησαν ότι σιγά – σιγά μέσω της καλύτερης οργάνωσης – τυποποίησης των δουλειών, ανάπτυξης των συνεργατών τους και καλύτερης διαχείρισης του χρόνου τους θα μπορούσαν σε ένα δίμηνο να μειώσουν το χρόνο εργασίας τους χωρίς αύξηση προσωπικού.

Στο τέλος του χρόνου ο Βασίλης ζήτησε ένα άτυπο 360ο feedback από τους συνεργάτες του και τον προϊστάμενο του. Μερικά σχόλια ήταν:

|  |  |
| --- | --- |
| **Συνεργάτης 1ος :** | * Ξέρει να ακούει χωρίς πάντα να συμφωνεί |
|  | * Δεν το παίζει προϊστάμενος |
|  | * Μου μείωσε το άγχος στη δουλειά |
|  | * Είναι απαιτητικός με τα αποτελέσματα |
|  |  |
| **Συνεργάτης 2ος :** | * Πείθει όταν είναι σίγουρος για κάτι που θέλει να επιτύχει |
|  | * Σέβεται τη γνώμη του άλλου |
|  | * Δεν κρατάει τους τύπους, είναι φιλικός |
|  | * Κατάφερε να κερδίσει την εμπιστοσύνη μου |
|  |  |
| **Συνεργάτης 3ος :** | * Άλλαξε το κλίμα και την παραδοσιακή νοοτροπία |
|  | * Μας βοηθάει να μαθαίνουμε μόνοι μας |
|  | * Παίρνει ρίσκο και κάνει βελτιώσεις |
|  | * Δέχεται κριτική και διορθώνει τα λάθη του |

|  |  |
| --- | --- |
| **Συνεργάτης 4ος :** | * Πολλές φορές αισθάνομαι ότι παρά είναι δημοκρατικός, χάνουμε πολύ χρόνο σε συζητήσεις |
|  | * Έδωσε νόημα στην καθημερινότητα |
|  | * Μας πιέζει πολύ για τα νούμερα, όμως όταν τα πιάνουμε το αναγνωρίζει |
|  |  |
| **Συνεργάτης 5ος :(Γιάννης)** | * Κατάφερε να δέσει την ομάδα |
|  | * Έδωσε νέα πνοή, με προκλητικούς στόχους και projects |
|  | * Ξέρει να χειρίζεται τους σχέσεις με τον προϊστάμενό του και τα άλλα τμήματα |
|  | * Έχει αντίληψη της αγοράς |
|  | * Πιστεύει ότι το εργοστάσιό μας μπορεί να διακριθεί |
|  | * Αναγνωρίζει την ικανότητα, την προσπάθεια και τις εξαιρετικές επιδόσεις |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Συνεργάτης 6ος :** | * Μας ανέβασε το ηθικό |
|  | * Μας έδωσε πρωτοβουλίες |
|  | * Μας ξεσηκώνει συνεχώς με νέα πράγματα |
|  | * Είναι ιδιαίτερα αυστηρός με τα αποτελέσματα |
|  |  |
| **Προϊστάμενος του Βασίλη** | * Ίσως πολύ δημοκρατικός και σε πολύ δύσκολες καταστάσεις να μη μπορεί να επιβληθεί στους υφισταμένους του |
|  | * Σκληρός διαπραγματευτής, όμως πολύ έντιμος σε ότι συμφωνήσει |
|  | * Καλή αντίληψη του κλάδου, του ανταγωνισμού και της τεχνολογίας |
|  | * Συνεργάσιμος αρκετά |
|  | * Ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματα και την ικανοποίηση των πελατών |
|  | * Καλός στον προγραμματισμό και τον έλεγχο |
|  | * Περισσότερες πρωτοβουλίες από ότι πρέπει λόγω ενθουσιασμού. |

Σήμερα ο Βασίλης είναι Διευθυντής σε ένα πολύ πιο σημαντικό εργοστάσιο της Εταιρείας και ο Γιάννης πήρε τη θέση του. Μερικοί εργαζόμενοι του προηγούμενου εργοστασίου θυμούνται για τον Βασίλη:

**Κώστας**: Ο Βασίλης είχε μία ικανότητα να ασχολείται με τον καθένα από μάς, είτε για να λύσει προβλήματα, είτε για να διδάξει, είτε για να ακούσει. Συχνά για να αναθέσει νέα καθήκοντα ή για να δώσει νέες αρμοδιότητες. Μας έκανε να θέτουμε υψηλούς στόχους μόνοι μας. Μας ενθάρρυνε συνέχεια και μας καλλιέργησε τη στάση να έχουμε μεγάλες προσδοκίες.

Ήξερε να λύνει προβλήματα, αλλά απέφευγε να το κάνει για μας. Μας είχε μάθει να ψαρεύουμε, έλεγε, άλλα ψάρια δεν έδινε, παρά μόνο όταν η κατάσταση δεν επέτρεπε καθυστερήσεις. Και εδώ κάτι μου είχε κάνει εντύπωση: Συχνά τις αποφάσεις του, που είχε πάρει μόνος του, δεν δίσταζε να τις υποβάλλει στην κριτική μας για να μάθει αν πράγματι δεν υπήρχε ένας άλλος καλύτερος τρόπος.

**Μαρία**: Όταν έκανε λάθη, και έκανε αρκετά, είχε το θάρρος να το αναγνωρίσει

δημόσια και να προσπαθεί να βελτιωθεί. Κυνηγούσε τα σεμινάρια και τα βιβλία, όπως άλλοι κυνηγούν κάτι άλλο… όμως δεν το κρατούσε για τον εαυτό του. Τα συζητούσε και μαζί μας. Δεν ήταν τέλειος, αλλά είχε βάλει πλώρη για την τελειότητα…

Έλεγε ότι τα προβλήματα μας πρέπει να τα λύνουμε εμείς και να μην περιμένουμε κάποιον προϊστάμενο. Ίσως τότε, παρατηρούσε, να πρέπει να περιμένουμε για πάντα…

**Γιώργος**: Οφείλω να πως επίσης ότι ο Βασίλης ήταν πολύ ανθρώπινος και δεν έπαιζε θέατρο. Ότι έκανε το αισθανόταν. Ενδιαφερόταν για μας, για τα προσωπικά, για την ιδιωτική μας ζωή. Ποτέ δεν δίσταζε να διευκολύνει με άδειες κλπ. Μόνο μία φορά θυμάται ότι υποψιάστηκε ότι κάποιος έκανε κατάχρηση και τον κατακεραύνωσε. Κατ' ιδίαν όμως. Κανείς δεν μας κατάλαβε τίποτα. Αργότερα το μάθαμε.

**Χριστίνα**: Όσες φορές υπήρχαν προβλήματα άδραχνε την ευκαιρία για να βελτιωθεί

κάτι.

Δεν ξεχνάω επίσης ότι σε κάποιες "χαμαλοδουλειές" που προέκυψαν βοήθησε και ο ίδιος π.χ. εκείνη η πλημμύρα του Νοεμβρίου στο υπόγειο.

Ένα σημείο μας ενοχλούσε λίγο: Σε θέματα δουλειάς ήταν αμείλικτος. Αν έπρεπε να πιέσει πίεζε. Μερικές φορές έδειχνε έντονη την ανυπομονησία του. Αλλά, για φαντάσου, κάποια συζήτηση προκάλεσε ανοιχτή κριτική και μας εξήγησε τη θέση του σ' αυτό το θέμα. Αυτό υπήρξε καταλυτικό.

**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

1. Περιγράψτε την ηγετική συμπεριφορά του Βασίλη με βάση το μοντέλο που έχετε διδαχθεί
2. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας του Βασίλη; Είναι αποτελεσματικό;
3. Τι διαφέρει η συμπεριφορά του Βασίλη από αυτή του προηγούμενου Διευθυντή;
4. Τι σας έκανε περισσότερο εντύπωση από αυτή την ιστορία;
5. Εντοπίστε ιδέες για εφαρμογή.