

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

22ND CASE STUDY

Πατερναλιστική Ηγεσία

Γνωμοδοτήσεις:

ΚΩΣΤΑΣ ΓΟΥΛΙΑΡΗΣ | ΜΑΡΙΚΑ ΛΑΜΠΡΟΥ
ΗΛΙΑΣ ΚΑΠΟΥΤΣΗΣ | ΛΟΥΛΑ ΜΕΤΑΞΑ



HR CASE STUDY SERIES

22ND CASE STUDY

Πατερναλιστική Ηγεσία

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
 - 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
 - 6 Κώστας Γούλιαρης
 - 9 Μαρίκα Λάμπρου
 - 12 Ηλίας Καπουτσής
 - 15 Λούλα Μεταξά
-

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Ένας άνθρωπος είχε την επιχειρηματική ιδέα, συνεταιρίστηκε, έβαλε όλα του τα χρήματα, κόπιασε πολύ με προσωπικό κόστος, είχε αποτυχίες και επιτυχίες και δημιούργησε μια εταιρεία που σήμερα είναι μια αξιολογούμενη, υγιής εταιρεία με ικανοποιητικό τζίρο και 35 εργαζόμενους. Φαινομενικά δεν θα έπρεπε να υπάρχει κάποιο θέμα. Υπάρχει όμως αφού ο ιδρυτής είναι συγκεντρωτικός και θέλει να περνάνε όλα από τα χέρια του όσο και να γκρινιάζει για το αντίθετο. Μια τυπική ιστορία μικρομεσαίας επιχείρησης με τον αρχηγό να είναι απόλυτα εξουθενωμένος και τα στελέχη του να 'χαραμίζουν' το ταλέντο τους αφού όλα πρέπει να εγκριθούν από ένα άτομο.

Όσα πίστευε και έκανε ο ιδρυτής ήταν κατάλληλα για να φτάσει την εταιρεία μέχρι εδώ. Τώρα όμως, η εταιρεία πρέπει να προχωρήσει σε μια άλλη φάση που είναι τελείως διαφορετική και απαιτεί διαφορετικές ικανότητες και στυλ διοίκησης. Θα μπορέσει να 'σκοτώσει' ο ιδιοκτήτης αυτό που τον έφτασε μέχρι εδώ και να συνεχίσει με διαφορετικό τρόπο; Οι γνωμοδότητες προτείνουν μεταξύ άλλων να μοιράσει ευθύνες με εμπιστοσύνη, να εκπαιδεύσει, να συνειδητοποιήσει τη δική του ευθύνη, να ακούει περισσότερο ακόμα και να είναι παρών στην εταιρεία λιγότερο.

Τους ευχαριστώ και ελπίζω να βρείτε και αυτή την μελέτη περίπτωσης ενδιαφέρουσα.

Όλα τα σχόλια ευπρόσδεκτα στο mvakola@aueb.gr

Μαρία Βακόλα
Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2000, ανήκει στον χώρο της βιοτεχνολογίας και αριθμεί 35 εργαζομένους. Ιδρύθηκε από τρεις φίλους που έβαλαν το αρχικό κεφάλαιο, παραιτήθηκαν από τις εργασίες τους και την ξεκίνησαν. Μετά τα πρώτα δεκαπέντε χρόνια, η εταιρεία ανήκει πιά στον έναν από τους τρεις φίλους που εξαγόρασε τα μερίδια των άλλων δύο και συνέχισε. Στα είκοσι χρόνια λειτουργίας η εταιρεία φαίνεται πως τα έχει καταφέρει.

Όμως μετά τα είκοσι χρόνια λειτουργίας, ο ιδρυτής και γενικός διευθυντής, ο Σταύρος Δ., νιώθει πως η πορεία παραμένει στάσιμη, αν και η εταιρεία έχει τεράστιες δυνατότητες. Η τελευταία πολλά υποσχόμενη πρόσληψη του σε διευθυντικό επίπεδο δεν απέδωσε. Καιρό τώρα σκέπτεται πως έχει τέσσερεις διευθυντές, οι οποίοι συγκεντρώνουν το 30% του τζίρου της εταιρείας, ενώ εκείνος φέρνει το υπόλοιπο. Ο ίδιος δραστηριοποιείται πολλά χρόνια στις πωλήσεις φαρμακευτικών προϊόντων βιοτεχνολογίας και ξέρει την αγορά πάρα πολύ καλά. Με τους περισσότερους τωρινούς του πελάτες ήταν συνάδελφος ή συνεργάτης. Έχει τη φήμη του εργατικού, αξιόπιστου και έντιμου ανθρώπου. Τώρα όμως νιώθει πως έχει κουραστεί. Θα ήθελε να φέρνει εκείνος το 30% και τα υπόλοιπα οι εργαζόμενοί του. Έχει αρχίσει να έχει νεύρα και έχει πιάσει τον εαυτό του τον τελευταία καιρό στις συναντήσεις με το προσωπικό του να ξεσπάει.

Συχνά τον κατηγορούν πως τους φέρεται σαν παιδιά. Ο ίδιος δεν βλέπει κάτι κακό σε αυτό. Άκουσε μια φορά να λένε πως δεν αντέχουν να περνούν όλα από το χέρι του. Άκόμα και τι καφέ θα πάρουμε πρέπει να τον ρωτήσουμε λένε κάποιοι εργαζόμενοι. Ο ίδιος πολύ θα

ήθελε να τους εμπιστευθεί αλλά μπορεί; Αισθάνεται πως όλα πρέπει να περάσουν από τον ίδιο για να γίνουν όπως πρέπει να γίνουν. Όταν δεν περνάνε από τα χέρια τους τότε αρχίζουν τα προβλήματα. Θυμάται όταν αποφάσισε να απέχει από μια πώληση και να το αναλάβει εξ ολοκλήρου ο διευθυντής των πωλήσεων. Πήρε μόνο τον πελάτη επειδή τον ήξερε από παλιά για να του μιλήσει για κάτι άσχετο. Εκεί ανακάλυψε πως κάποιοι όροι δεν είχαν μπει στο συμβόλαιο, ενώ θα έπρεπε. Έγινε έξαλλος και οι φωνές μεταξύ τους ακούστηκαν μέχρι το επόμενο τετράγωνο. Ο διευθυντής των πωλήσεων ακόμα ισχυρίζεται πως αυτό θα γινόταν σε μετέπειτα στάδιο και αισθάνεται πολύ αδικημένος με αυτή την πράξη του Σταύρου Δ. Μέχρι και σήμερα τον κατηγορεί πως πήρε τηλέφωνο για να τον ελέγξει. Ο Σταύρος Δ δεν το δέχεται αφού και εκτιμά και σέβεται τον διευθυντή του. Ο διευθυντής των πωλήσεων καταλαβαίνει πως αυτή η εταιρεία έχει δημιουργηθεί επειδή ο Σταύρος Δ. ήταν πάντα 'από πάνω της' και δεν θα την είχε μεγαλώσει αν δεν έδινε καθημερινά τον καλύτερό του εαυτό με πολύωρη και σκληρή εργασία που είχε μεγάλο κόστος για την προσωπική του ζωή.

Μια επίσκεψη στο γραφείο του είναι αρκετή για να καταλάβει κανείς πως όλα κινούνται γύρω από τον Σταύρο Δ. Το τηλέφωνο χτυπάει συνέχεια, οι άνθρωποι μπαينوβγαίνουν με ερωτήσεις ακόμα και για μικρά πράγματα. Αυτό όμως είναι που τον εκνευρίζει περισσότερο από όλα. Έρχονται και τον ρωτούν για τα πάντα και δεν μπορούν να πάρουν καμία πρωτοβουλία από μόνοι τους. Έχει κουραστεί πιά. Όσο και να τους λέει να το κάνουν μόνοι τους, εκείνοι συνεχίζουν. Τους τελευταίους δέκα μήνες έκανε δύο νέες προσλήψεις που περίμενε να αποδώσουν.

Την τελευταία εβδομάδα

Ξέσπασε μια διαμάχη μεταξύ των διευθυντών των πωλήσεων και της ανάπτυξης. Τα έσοδα έχουν πέσει και έγινε ένας γερός καβγάς σε μια συνάντηση. Ο ιδιοκτήτης και γενικός διευθυντής της εταιρείας είναι εμφανώς πολύ εκνευρισμένος και έγινε έξαλλος όταν τους άκουσε να κατηγορεί ο ένας τον άλλον. Σκέφτεται πως έχει φέρει τόσα αξια στελέχη, τα ακριβοπληρώνει και κανείς δεν παίρνει μια πρωτοβουλία για να κάνει κάτι. Καταλαβαίνει πως οι πωλητές είναι εξουθενωμένοι. Τους άκουσε σε ένα διάλειμμα να λένε πως δεν πάει άλλο και ο καλύτερος πωλητής του σκέφτεται να παραιτηθεί. Τον άκουσε να λέει 'Τις προάλλες που πήγα στην εταιρεία Χ, ήμουν τόσο κοντά να τους πείσω. Χρειάστηκε μια τεχνική λεπτομέρεια που δεν την ήξερα, έστειλα μήνυμα στους τεχνικούς και κανείς δεν απάντησε. Φάνηκα γελοίος'. Ο Σταύρος Δ. παραδέχεται πως όλα περνούν από τα χέρια των πωλητών, γράφουν την προσφορά, κλείνουν την πώληση, είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση καθώς και για τη μετά την πώληση εξυπηρέτηση. Όταν η προσφορά είναι περίπλοκη ευτυχώς υπάρχει κάποιος που βοηθά αλλά σίγουρα οι πωλητές δεν μπορούν να 'ανοιχτούν' χωρίς υποστήριξη από το τεχνικό τμήμα.

Ο Σταύρος Δ. συνειδητοποιεί πως χρειάζεται αλλαγές και βοήθεια για να τις υλοποιήσει. Είναι πια τόσο κουρασμένος από τη μια μεριά αλλά και τόσο πεπεισμένος για τη δυναμική αυτής της εταιρείας από την άλλη. Είναι επίσης πολύ δεσμευμένος να υλοποιήσει αλλαγές άμεσα για να μπορέσει η εταιρεία του να απογειωθεί και έχει υποσχεθεί στον εαυτό του πως ήρθε η ώρα για να αλλάξει η εταιρεία και δομή και συνήθειες και στρατηγική και κλίμα.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει ο
**Κώστας
Γούλιαρης**

*ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΣΑΜΟΥΡΗΣ - ΔΟΥΖΟΓΛΟΥ Α.Ε.*

Υπάρχει μια απλή, οικουμενική αλήθεια, με την συνειδητοποίηση της οποίας οι άνθρωποι μπορούν να γίνουν λίγο πιο ευτυχισμένοι, οι εταιρείες μπορούν να μπουν σε τροχιά ανάπτυξης και ομάδες να συνεργαστούν με επιτυχία. Αυτή είναι η εξής: Ο συγκεντρωτισμός και η τελειομανία είναι ασθένειες.

*«Ο
συγκεντρωτισμός
και
η τελειομανία
είναι ασθένειες.»*

Η λέξη όπως χρησιμοποιείται δεν περιέχει αλληγορία ή συγγραφική υπερβολή και πρέπει να εκλαμβάνεται ως αυτό ακριβώς που εννοεί, τη διαταραχή δηλαδή της κανονικής λειτουργίας ενός οργανισμού, μια μη φυσιολογική κατάσταση. Είναι από αυτές τις ασθένειες, που λόγω της ανθρώπινης φύσης μπορούν να εξελιχθούν πολύ γρήγορα. Το μόνο που χρειάζεται να κάνει κάποιος είναι να μην καταφέρει να ελέγξει την ιδιοσυγκρασία του και αυτό είναι κάτι πολύ σύνηθες κυρίως στα υψηλά αξιώματα ενός οργανισμού, όπου δεν υπάρχει εποπτεία.

Από όλα τα δυσάρεστα αποτελέσματα του προβλήματος ένα είναι δυστυχώς το πιο οξύ. Απομακρύνει από τον οργανισμό ανθρώπους με τεχνογνωσία, με όρεξη για δημιουργία και ανάπτυξη, ενώ έλκει και διατηρεί τους «Yes, sir». Το συγκεκριμένο πρόβλημα απαντάται σε όλες τις χώρες και τις κοινωνίες σίγουρα, αλλά περισσότερο σε αυτές που δεν έχουν ουσιαστική παιδεία management. Και με το «παιδεία management», εννοούμε την γνώση και την κατανόηση για το πώς δουλεύει αποδοτικά ένα ανθρώπινο σύνολο. Η χώρα μας δυστυχώς, διέπεται - στην πλειοψηφία της - από μη καλλιεργημένους ανθρώπους πάνω στο management, γι' αυτό και συστηματικά βέβαια απολαμβάνει χαμηλά επίπεδα διεθνών αναγνωρίσεων στον επιχειρηματικό τομέα.

Ευτυχώς, στον αντίποδα, προσωπική προσπάθεια κατανόησης του πώς πραγματικά κινείται η ανθρώπινη κοινωνία, η επιμόρφωση πάνω στην επιστήμη του management και η απόκτηση γνώσης ιστορικών παραδειγμάτων για το πώς ανθρώπινα σύνολα, όπως αθλητικές ομάδες, μουσικές ορχήστρες, κοινότητες ή εταιρείες δούλεψαν πραγματικά σωστά, μπορούν να μειώσουν έως και να εξαλείψουν το φαινόμενο. Η μελέτη δηλαδή και η επιμόρφωση πάνω στο αντικείμενο, μπορούν να βοηθήσουν πολύ στο να αντιληφθεί κανείς το πρόβλημα. Η διάγνωση είναι πάντα το πρώτο βήμα για την θεραπεία.

Η λύση λοιπόν στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι η αναγνώριση του προβλήματος και η επιμόρφωση του επιχειρηματία. Να καταλάβει από την ιστορία άλλων ανθρώπων και εταιρειών τί είναι αυτό που τελικά δουλεύει μακροπρόθεσμα και με επιτυχία στο management μιας επιχείρησης και τι δεν δουλεύει. Για όσους έχουν κάνει την έρευνα, το συμπέρασμα είναι δεδομένο: Μακροπρόθεσμα επιτυχημένος manager είναι αυτός ο οποίος καταφέρνει να φτιάξει το σωστό έδαφος ώστε να μπορέσουν οι υπόλοιποι συνεργάτες του να καλλιεργήσουν τα ταλέντα τους.

Λύση δεν είναι να έρθει νέος manager για να βοηθήσει την αλλαγή στην εταιρεία. Όσο δεν γίνεται αντιληπτό το πραγματικό πρόβλημα η αλλαγή δεν θα έρθει εύκολα στον οργανισμό. Πάλι ο επιχειρηματίας θα επεμβαίνει, πάλι θα αντιδρά και θα πιέζει, πάλι θα δημιουργεί τοξικό περιβάλλον και πάντα θα εμποδίζει τους συνεργάτες του να αναπτύξουν τα ταλέντα τους.

Έχει, τέλος, σημασία να μην ξεχνάμε το εξής. Η επιτυχία και η αντίληψή μας γι' αυτήν είναι κάτι υποκειμενικό. Εξαρτάται πάντα από το σύστημα σύγκρισης. Επιτυχημένος έχει δικαίωμα να νοιώθει ο οποιοσδήποτε. Επιτυχημένος μπορεί να είναι ένας ιδιοκτήτης περιπτέρου που με την επιχείρησή του ξέφυγε από την πενία, επιτυχημένος μπορεί να είναι ένας επιχειρηματίας των 10 εκατομμυρίων ευρώ, επιτυχημένος μπορεί να νοιώθει και ο Jeff Bezos της Amazon των 180 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Ο ορισμός δηλαδή για την επιτυχία του καθενός εξαρτάται από το όραμα και στους στόχους που έχει θέσει. Αν σήμερα ο συγκεκριμένος επιχειρηματίας νοιώθει τον εαυτό του επιτυχημένο (και δεν έχω κανέναν λόγο να αμφισβητήσω ότι είναι) τότε έχει επιτύχει κάποιους στόχους και έχει υλοποιήσει το όραμά του. Αν από εδώ και πέρα, επαναπροσδιορίζει τους στόχους και θέτει ακόμη μεγαλύτερο όραμα, τότε το μόνο που έχει να κάνει είναι να κοιτάξει στον καθρέπτη και να σκεφτεί αν η ιδιοσυγκρασία που τον έφτασε εδώ, θα τον βοηθήσει να πάει παρακάτω.

«Μακροπρόθεσμα επιτυχημένος manager είναι αυτός ο οποίος καταφέρνει να φτιάξει το σωστό έδαφος ώστε να μπορέσουν οι υπόλοιποι συνεργάτες του να καλλιεργήσουν τα ταλέντα τους.»

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Κώστας Γούλιαρης είναι Πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας Τσαμούρης - Δουζόγλου Α.Ε., Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας Axl Imperial Ltd. βασικός μέτοχος των εταιρειών Axl Imperial Ltd. και Dotek A.E. Ιδρυτής της Provirax A.E. ιδιοκτήτριας εταιρείας, παραγωγού και διανομέα του brand Fleriana. Χημικός μηχανικός από το πανεπιστήμιο του Aston με μεταπτυχιακό στην Βιοχημική Μηχανική από το πανεπιστήμιο του Birmingham και κάτοχος MBA από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Απόφοιτος του Κολλεγίου Αθηνών. Κάτοχος 5 διεθνών ευρεσιτεχνιών στο τομέα των χημικών - βιοκτόνων.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει η
**Μαρίκα
Λάμπρου**

*ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ,
ΜΕΛΟΣ ΔΣ (ΔΕΠΑ, ENTERSOFT, FOCUS BARI).*

‘Η τρικλοποδιά που βάζουν οι ίδιοι οι επιχειρηματίες στους εαυτούς τους είναι η άρνησή τους να παραδεχτούν ότι «αυτά που τους έφεραν μέχρι εδώ δεν θα τους πάνε παραπέρα»’

Η ιστορία του Σταύρου Δ. είναι μια πολύ συνηθισμένη ιστορία για πλήθος μικρομεσαίων επιχειρήσεων, από όλους τους επιχειρηματικούς χώρους, που ξεκινούν με όνειρα και πάθος, στήνονται με πολύ κόπο και ιδρώτα, τα καταφέρνουν να ορθοποδήσουν με υπομονή και αφοσίωση, καμιά φορά και με υπερβάλλοντα ζήλο, και φτάνουν σε μια κρίσιμη καμπή όπου παραμονεύει το τέλμα ή η πλήρης αποτυχία. Είναι μπροστά στη βρύση με το δροσερό νερό (ευκαιρίες της αγοράς) και δεν έχουν τη δύναμη να πλησιάσουν να βρέξουν τα χείλη τους (κυρίως λόγω ανεπαρκειών στην εσωτερική οργάνωση). Δυστυχώς, τόσο μα τόσο συνηθισμένη ιστορία...

Γιατί συμβαίνει, όμως, αυτό; Πώς είναι δυνατόν οι τολμηροί και ικανοί επιχειρηματίες που εκτός του ότι είχαν την έξυπνη, αρχική ιδέα, κατάφεραν κιόλας να τη μετατρέψουν σε επιτυχημένη επιχειρηματική πράξη, στη συνέχεια κολλάνε και δεν μπορούν να κάνουν το επόμενο βήμα για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους;

Η απάντηση βρίσκεται ακριβώς εκεί: στο γεγονός ότι πρόκειται για επόμενο, ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟ βήμα, για άλλη (νέα) φάση ανάπτυξης της επιχείρησης, που ως τέτοια απαιτεί νέα, διαφορετική προσέγγιση. Η τρικλοποδιά που βάζουν οι ίδιοι οι επιχειρηματίες στους εαυτούς τους είναι η άρνησή τους να παραδεχτούν ότι «αυτά που τους έφεραν μέχρι εδώ δεν θα τους πάνε παραπέρα», και η επόμενη ανικανότητά τους να εφαρμόσουν τις αλλαγές εκείνες που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες και να υποστηρίξουν την επιτυχημένη εξέλιξη της επιχείρησής τους.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο Σταύρος Δ. γκρινιάζει για το υπερβολικό βάρος που πέφτει στους ώμους του, αλλά δεν προετοιμάζει / εκπαιδεύει / συμβουλεύει τους ανθρώπους του. Θα πρέπει να αρχίσει να μοιράζεται γνώσεις, γνωριμίες, πληροφορίες, ιδέες, σχέδια, σχέσεις, βέλτιστες πρακτικές. Θα πρέπει να αρχίσει να δίνει εμπιστοσύνη και να αναθέτει ευθύνες. Αν συνεχίσει να κρατάει επάνω του την τελική ευθύνη για κάθε μικρή και μεγάλη απόφαση, είναι σα να λέει στους ανθρώπους του να μην αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να μην παίρνουν αποφάσεις, να μην λογοδοτούν για τις πράξεις τους. Αναθέτω ευθύνες σημαίνει, πρώτα από όλα, ότι εκχωρώ εξουσίες. Διαφορετικά το μοντέλο παραμένει συγκεντρωτικό στην πράξη και αποκεντρωμένο στα λόγια.

«Ο Σταύρος Δ. πρέπει να μοιράσει ευθύνες και εξουσία με ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ, πρέπει να καταλάβει ότι η δική του συμπεριφορά έχει ευνοήσει τους ανθρώπους και όχι η δική τους ανικανότητα.»

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το μοντέλο «one-man-show» έχει εξαντλήσει τις δυνατότητές του. Από ένα σημείο και μετά, το συγκεκριμένο μοντέλο – για κάθε επιχείρηση – στερείται δυνατότητας κλιμάκωσης και, επομένως, στερεί από την επιχείρηση τη δυνατότητα εξέλιξης. Ο Σταύρος Δ. πρέπει να μοιράσει ευθύνες και εξουσία με ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ, πρέπει να καταλάβει ότι η δική του συμπεριφορά έχει ευνοήσει τους ανθρώπους και όχι η δική τους ανικανότητα. Μπορεί απλά η λογική του ανευθυνο-υπεύθυνου να είναι βολική για κάποιους.

Όλη αυτή η λανθασμένη αντίληψη και πράξη του «επιχειρηματία – παντογνώστη» που «αν δεν ασχοληθεί ο ίδιος, δεν θα γίνει τίποτα» δημιουργεί τοξικά περιβάλλοντα εργασίας, όπου οι άνθρωποι αδυνατούν να συνεργαστούν, συγκρούονται με το παραμικρό, εξαντλούνται, και είναι στα πρόθυρα του burn-out. Τέτοια φαινόμενα είναι ήδη ορατά στην επιχείρηση του Σταύρου Δ.

Οι άνθρωποι δεν αξιοποιούνται, δεν κινητοποιούνται, δεν εμπνέονται, με αποτέλεσμα να μην είναι δεσμευμένοι και να μην μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Με λίγα λόγια, πάνε χαμένες τεράστιες ποσότητες θετικής ενέργειας που θα μπορούσαν να ωθήσουν την επιχείρηση στη βέλτιστη αξιοποίηση των ευκαιριών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Για να γίνει αυτό, πρέπει – πρώτα από όλα – να αλλάξει στάση ο Σταύρος Δ., να καταλάβει ότι εκείνος είναι η κύρια πηγή του προβλήματος, να κατανοήσει ότι πρέπει να αλλάξει τακτική και να εμπιστευθεί τους αξίους (από τους) ανθρώπους του να σταθούν δίπλα του και όχι απλά πίσω του στην πορεία προς την επόμενη επιτυχημένη φάση της επιχείρησης.

Όσο δεσμευμένος είναι ο Σταύρος Δ. στην αλλαγή της στάσης του, τόσο πιο δεσμευμένοι στην επιτυχία της επιχείρησης θα είναι οι άνθρωποί του, και τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει η επιχείρηση να επιβιώσει και να θριαμβεύσει.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Μαρίκα Λάμπρου είναι Σύμβουλος Επιχειρήσεων και Συγγραφέας του βιβλίου «Μυστικά επιτυχίας για οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα εποχή». Είναι επίσης μέλος ΔΣ των εταιρειών ΔΕΠΑ, Entersoft & Focus Bari. Διαθέτει περισσότερα από 30 χρόνια επιτυχημένης στελεχικής εμπειρίας σε σημαντικές ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες (BSH, HP, Microsoft, SingularLogic, Intersys, ΚΑΥΚΑΣ), τα τελευταία 15 χρόνια σε θέσεις Γενικής Διευθύντριας και CEO.

Έχει δίπλωμα Χημικού Μηχανικού και μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).

Είναι μέλος του NED Club (Σωματείο μη Εκτελεστικών μελών ΔΣ), mentor της Endeavor και του WoT (Women on Top) και μέλος δύο Συμβουλευτικών Επιτροπών του ΟΠΑ (Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών).

Όντας αφοσιωμένη στις αρχές της ηγεσίας με ενσυναίσθηση και της υγιούς επιχειρηματικότητας, έχει ιδρύσει και διευθύνει τη συμβουλευτική εταιρεία CEL* (Compassionate Entrepreneurial Leadership).

Περισσότερες πληροφορίες στο LinkedIn profile της:
<https://www.linkedin.com/in/maricalabrou/>

*CEL - σήμα κατοχυρωμένο διεθνώς από την ίδια.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει ο
**Ηλίας
Καπουτσής**

*PhD, ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Ο Σταύρος Δ. αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα πατερναλιστικού ηγέτη, συνδυάζοντας στοιχεία αυταρχισμού και καλής προαίρεσης. Ως αυταρχικός ηγέτης, ο Σταύρος Δ. χρησιμοποιεί τη δύναμη που πηγάζει από τη θέση του για να ελέγξει σχεδόν κάθε απόφαση που σχετίζεται με τη λειτουργία της επιχείρησης και να διασφαλίσει τη συμμόρφωση των στελεχών και εργαζομένων σε αυτές. Ταυτόχρονα, ως καλοπροαίρετος ηγέτης, ο Σταύρος Δ. ενδιαφέρεται για την ευημερία των εργαζομένων του, ενώ συχνά προτάσσει την υιοθέτηση υψηλών ηθικών προτύπων (π.χ., εργατικότητα, αξιοπιστία, εντιμότητα). Παρότι το πατερναλιστικό στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο Σταύρος Δ. συνδυάζει δύο φαινομενικά αντιφατικά χαρακτηριστικά, μπορεί υπό προϋποθέσεις να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

Στο Δυτικό πολιτισμό (π.χ., ΗΠΑ, Γερμανία), ο αυταρχισμός μειώνει την παρακίνηση ενώ η καλή προαίρεση συχνά αντιμετωπίζεται ως παρέμβαση στην προσωπική ζωή και τις ατομικές ελευθερίες. Ως συνέπεια, η απόδοση των εργαζομένων μειώνεται και αυξάνεται η πρόθεση για αποχώρηση από την επιχείρηση. Αντίθετα, σε άλλες χώρες (π.χ., Ελλάδα, Κίνα), η απόσταση δύναμης είναι κοινωνικά αποδεκτή και η ποιότητα της σχέσης ιεραρχείται υψηλά στο σύστημα αξιών. Σε αυτά τα πολιτισμικά πλαίσια, αν οι εργαζόμενοι έχουν πειστεί ότι υπάρχει εμπιστοσύνη και αυθεντικό ενδιαφέρον από πλευράς του ηγέτη, τότε η χρήση δύναμης γίνεται αποδεκτή χωρίς όμως να υπονομεύεται η ποιότητα της σχέσης. Εκεί, παρατηρείται αύξηση της εμπιστοσύνης, υψηλότερη αφοσίωση και εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως, η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το ποιο εκ των δύο βασικών χαρακτηριστικών υπερτερεί αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα του πατερναλιστικού στυλ.

«Τα «παιδιά-εργαζόμενοι» του πατερναλιστή ηγέτη μεγάλωσαν και πλέον η άσκηση ελέγχου, ακόμη κι αν γίνεται με καλή προαίρεση, προκαλεί αντίδραση, αμφισβήτηση, και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.»

«Αυτό θα μπορούσε να γίνει εκφράζοντας λιγότερο την άποψή του, ακούγοντας περισσότερο τις απόψεις/ιδέες των υπολοίπων, ή ακόμη και μειώνοντας την παρουσία στην εταιρεία.»

Ποιες είναι οι αιτίες που ένα στυλ ηγεσίας που είχε οδηγήσει στην επιτυχία τώρα καθίσταται αναποτελεσματικό; Οι βασικές αιτίες είναι δύο. Πρώτον, το περιβάλλον έχει αλλάξει. Τα «παιδιά-εργαζόμενοι» του πατερναλιστή ηγέτη μεγάλωσαν και πλέον η άσκηση ελέγχου, ακόμη κι αν γίνεται με καλή προαίρεση, προκαλεί αντίδραση, αμφισβήτηση, και συγκρούσεις στο χώρο εργασίας. Αν αυτό συνεχιστεί, ανεξάρτητα της πλευράς που θα υπερισχύσει, θα διαταραχθούν περαιτέρω οι κοινωνικοί δεσμοί εντός της εταιρείας οδηγώντας σε ένα καθοδικό σπирάλ εσωστρέφειας και αναποτελεσματικότητας. Δεύτερον, η κόπωση και/ή η έλλειψη ικανοτήτων του Σταύρου Δ. φαίνεται να έχουν επηρεάσει αρνητικά την αποτελεσματική εφαρμογή της πατερναλιστικής ηγεσίας. Το τελευταίο διάστημα, ο Σταύρος Δ. καταλήγει ολοένα και περισσότερο σε αυταρχικές συμπεριφορές για να συμμορφώσει ταχύτερα τα στελέχη και τους εργαζομένους του, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την καλή του προαίρεση.

Ποια λύση θα μπορούσε να προταθεί στον Σταύρο Δ.; Μια λύση θα μπορούσε να είναι η αλλαγή του στυλ ηγεσίας. Ο Σταύρος Δ. θα μπορούσε να εστιάσει περισσότερο στο πως θα διευκολύνει τους άλλους να κάνουν τη δουλειά, να ενισχύσει την οριζόντια επικοινωνία για την αντιμετώπιση των λειτουργικών προβλημάτων και να τους ενδυναμώσει ώστε να μπορούν να δουν τη μεγάλη εικόνα, δηλαδή το πώς οι ενέργειές τους βοηθήσουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Μια ακόμη λύση θα ήταν να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του ώστε να περιέχει λιγότερα στοιχεία αυταρχισμού. Αυτό θα μπορούσε να γίνει εκφράζοντας λιγότερο την άποψή του, ακούγοντας περισσότερο τις απόψεις/ιδέες των υπολοίπων, ή ακόμη και μειώνοντας την παρουσία στην εταιρεία. Η δε ανοχή στα λάθη θα βοηθούσε σημαντικά καθώς θα έδειχνε έμπρακτα ότι εμπιστεύεται τις ικανότητές τους και ότι τα όποια λάθη είναι αναμενόμενα σε μια διαδικασία αλλαγής. Συμπληρωματικά, ο Σταύρος Δ. θα χρειαστεί να ενισχύσει την ικανότητά να εφαρμόζει αποτελεσματικότερα το πατερναλιστικό στυλ ηγεσίας. Ο Σταύρος Δ. θα πρέπει να ενισχύσει τη δεξιότητα της κοινωνικής οξυδέρκειας ώστε να επιλέγει σωστά το πότε θα χρησιμοποιήσει τη δύναμη για συμμόρφωση και πότε την καλή προαίρεση για την ενίσχυση της σχέσης. Η συνδυαστική εφαρμογή αυτών των πρακτικών θα ενίσχυε την έκφραση γνώμης των εργαζομένων, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη μείωση των ανεπιθύμητων συγκρούσεων και θα οδηγούσε σε αύξηση της αποδοτικότητας χωρίς να υποβαθμίζεται η ποιότητα της σχέσης με τον ηγέτη.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Ηλίας Καπουτσής είναι Επίκουρος Καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και επιστημονικός υπεύθυνος στα προγράμματα κατάρτισης *Management and Leadership Skills* και *Crisis Management* του Κέντρου Επιμόρφωσης & Διά Βίου Μάθησης του ΟΠΑ. Είναι εκλεγμένος μέλος στο *Country Representative Council* του *European Academy of Management*. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζουν στην ηγεσία, στην άσκηση κοινωνικής επιρροής στις επιχειρήσεις, και στις διαπραγματεύσεις. Έρευνες του έχουν δημοσιευτεί σε κορυφαία επιστημονικά περιοδικά, όπως τα *Journal of Management* και *Journal of Organizational Behavior*. Είναι Αναπληρωτής Εκδότης στο *Frontiers in Psychology* και μέλος της εκδοτικής ομάδας του *Academy of Management Perspectives*. Επιπρόσθετα, έχει πολυετή εμπειρία στη συμβουλευτική και στην εκπαίδευση στελεχών σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει η
Λούλα
Μεταξά

GROUP HR MANAGER, METAXA HOSPITALITY GROUP.

Η εταιρεία του Σταύρου είναι μια μικρομεσαία εταιρεία βιοτεχνολογίας η οποία εμφανίζει από τη μία πολύ καλά οικονομικά αποτελέσματα τα τελευταία χρόνια, ωστόσο παρουσιάζεται αρκετά στάσιμη. Η παρούσα χρονική στιγμή τη βρίσκει με τα έσοδα να μειώνονται, γεγονός το οποίο αποτελεί ένδειξη ανάγκης για «ενδοσκόπηση» και αλλαγή. Ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος κάνει εμφανή την ανάγκη για αλλαγή είναι η δυσαρέσκεια των εργαζομένων και το ταραχώδες κλίμα που επικρατεί. Ο ίδιος ο ιδρυτής και γενικός διευθυντής βιώνει και εκφράζει την ένταση που έχει αποφέρει η δεδομένη κατάσταση και είναι έτοιμος να αλλάξει δομή, συνήθειες, στρατηγική και κλίμα.

Εκείνο το οποίο γίνεται εμφανές στη δομή και την κουλτούρα της εταιρείας είναι πως υπάρχει εξαιρετικός συγκεντρωτισμός σε ένα άτομο, τον Σταύρο. Το 70% του τζίρου είναι συνυφασμένο με την απόδοση ενός και μόνο ατόμου. Το πρόβλημα που χρήζει αντιμετώπισης είναι βαθύτατα θέμα νοοτροπίας, κουλτούρας και τρόπου σκέψης. Ο Σταύρος έχει δημιουργήσει ένα σύστημα στο οποίο εκείνος παίρνει τις αποφάσεις από τη μία, ωστόσο όμως εκείνος πάλι εκτελεί και το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς. Θέλει όλα να περνούν από τον δικό του έλεγχο, και δεν επιτρέπει στα στελέχη του να εξελιχθούν. Η συμπεριφορά του έχει πολλαπλές αρνητικές συνέπειες: Αρχικά αυξάνει το ρίσκο, αφού η απόδοση της εταιρείας στηρίζεται σε ένα και μόνο άτομο, δεύτερον ο ίδιος βιώνει εργασιακή εξουθένωση αφού όλα περνούν από το χέρι του (ξεσπάσματα ,νεύρα ,κούραση), και τρίτον οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως δεν τους εμπιστεύεται και χάνουν το κίνητρό τους.

«Αρχικά αυξάνει το ρίσκο, αφού η απόδοση της εταιρείας στηρίζεται σε ένα και μόνο άτομο, δεύτερον ο ίδιος βιώνει εργασιακή εξουθένωση αφού όλα περνούν από το χέρι του (ξεσπάσματα ,νεύρα ,κούραση), και τρίτον οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως δεν τους εμπιστεύεται και χάνουν το κίνητρό τους.»

Ο ίδιος περνάει διπλά μηνύματα στους εργαζόμενους: από τη μία φανερά ενοχλημένος αναρωτιέται γιατί δεν παίρνουν πρωτοβουλίες και από την άλλη παρουσιάζεται ελεγκτικός και συγκεντρωτικός. Η εικόνα αυτή είναι η περιγραφή μιας εταιρείας η οποία βρίσκεται ακριβώς στη χρονική στιγμή της ανάγκης για αλλαγή διότι πλέον οι βέλτιστες πρακτικές του παρελθόντος δεν ευδοκιμούν.

Η δομική και ουσιαστική αλλαγή είναι ο μόνος τρόπος να συνεχίσει να υπάρχει η συγκεκριμένη εταιρεία. Το πλέον σημαντικό είναι να πιστέψει ο Σταύρος την ανάγκη για αλλαγή και να είναι έτοιμος να αφήσει πίσω του οποιαδήποτε παλαιότερη μέθοδο χρησιμοποιούσε (π.χ. στενός έλεγχος, 70-30 πωλήσεις) ακόμη και αν αυτή απεδείχθη επιτυχημένη. Μόνο αν εκείνος πραγματικά δεσμευτεί στην αλλαγή, θα μπορέσει να μετακινηθεί η κατάσταση προς τη βελτίωση. Η ριζική αλλαγή θα ξεκινήσει από το στυλ ηγεσίας του Σταύρου. Το νέο επιθυμητό στυλ ηγεσίας αφορά έναν γενικό διευθυντή ο οποίος μοιράζει αρμοδιότητες στα υπόλοιπα στελέχη χωρίς να είναι γεμάτος αμφιβολίες για τις δυνατότητές τους. Αφορά έναν manager ο οποίος βρίσκεται υποστηρικτικά στο χώρο και όχι παρεμβατικά. Θα πρέπει να δώσει έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων του, και ιδιαιτέρως στα στελέχη του.

Η προτεινόμενη σειρά παρεμβάσεων είναι η εξής:

Πολύ καλή εκπαίδευση των στελεχών στα κομμάτια που υπολείπεται ο καθένας. Σίγουρα με την πάροδο του χρόνου δεν κατάφεραν να αναπτύξουν κάποια skills καθώς δεν τους δινόταν η ελευθερία της πρωτοβουλίας και άρα του trial and error. Χωρίς λάθη, χωρίς εξερεύνηση, χωρίς ελευθερία, κανένας δεν μπορεί να εξελιχθεί. Το πρώτο βήμα λοιπόν είναι να οργανώσει ο Σταύρος training sessions για θέματα που αφορούν άμεσα τη δουλειά. Σημαντικό είναι να μάθουν τα στελέχη αλλά και οι εργαζόμενοι νέες τεχνικές και best practices καθώς για να αυξηθεί η απόδοση μιας εταιρείας στον τομέα της βιοτεχνολογίας σίγουρα θα πρέπει να χρησιμοποιούνται νέες καινοτόμες τεχνολογίες (state of the art technology).

Το επόμενο σπουδαίο βήμα είναι ο διαμοιρασμός των ευθυνών. Θα πρέπει ο Σταύρος να αφήσει κομμάτια της δουλειάς του και να τα εμπιστευτεί στα στελέχη του. Ο ρόλος του θα πρέπει να είναι να επιβλέπει τις πωλήσεις σε μορφή meetings. Να είναι εκεί να καθοδηγεί τα στελέχη αν χρειαστούν κάτι, ο ρόλος του όμως θα πρέπει να γίνει περισσότερο διοικητικός και λιγότερο εκτελεστικός. Οι πελάτες-φίλοι του Σταύρου πρέπει να γνωρίσουν και να εμπιστευτούν σταδιακά την ομάδα πωλήσεων. Συναντήσεις και δείπνα εργασίας θα ήταν χρήσιμα, με την παρουσία του Σταύρου να είναι διακριτική. Έτσι μέρα με τη μέρα η εμπιστοσύνη ετών θα γίνεται λιγότερο προσωποκεντρική.

«Αυτό μπορεί να το πετύχει αρχικά με μια καλή επένδυση στο χώρο εργασίας (συνθήκες εργασίας), αλλά και στις μεταξύ τους σχέσεις (κλίμα εργασίας).»

Το τελευταίο βήμα είναι να δώσει έμφαση στο loyalty των στελεχών. Αυτό μπορεί να το πετύχει αρχικά με μια καλή επένδυση στο χώρο εργασίας (συνθήκες εργασίας), αλλά και στις μεταξύ τους σχέσεις (κλίμα εργασίας). Σεμινάρια σχέσεων ή και ομάδες εργασίας μπορούν να βοηθήσουν στην επικοινωνία μεταξύ των στελεχών ώστε να δεθούν μεταξύ τους παραπάνω. Πολύ κρίσιμο είναι να εφαρμοστεί ένα σύστημα στόχων και bonus στα στελέχη ώστε να διατηρούνται οι πωλήσεις σε υψηλά επίπεδα (κίνητρο-στοχοθεσία).

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Λούλα Μεταξά είναι απόφοιτος του Τμήματος Ψυχολογίας του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, κατέχει επίσης πτυχίο Διοίκησης Επιχειρήσεων από το American College of Thessaloniki (ACT) και μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ). Ξεκίνησε την καριέρα της στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε γνωστούς ξενοδοχειακούς ομίλους στην Ελλάδα. Από το 2014 έχει ενταχθεί στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Metaxa Hospitality Group, ενώ από το 2018 έχει αναλάβει τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου, που απασχολεί την καλοκαιρινή περίοδο περισσότερο από 600 εργαζομένους στις τρεις ιδιόκτητες ξενοδοχειακές μονάδες του.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ



Σύνδεσμος
Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού
Ελλάδας