

Ηγεσία – Παράδειγμα 1

Η ασφάλεια της εγκατάστασης του Συστήματος Υγειονομικής Περίθαλψης των Βετεράνων Πολέμου στην πόλη Palo Alto της California, συνολικής έκτασης 200 στρεμμάτων, ανατέθηκε στον τομέα λειτουργιών του Paul di Bari που υπάγεται στην ομάδα τεχνικών υπηρεσιών. Μαζί με την ευθύνη πρόσληψης ενός νέου τεχνικού για να διαχειριστεί το σύστημα, ο Paul συνήψε σύμβαση με ένα νέο εργολάβο. Πριν ξεκινήσει άλλα έργα, ο Paul κάλεσε σε συνάντηση τον νέο τεχνικό και τον νέο εργολάβο για να καταγράψουν την κατάσταση του υφιστάμενου συστήματος πρόσβασης, καθώς και άλλων ανοικτών και μελλοντικών έργων. Ο Paul εκμεταλλεύθηκε τη συνάντηση αυτή για να διατυπώσει τις προθέσεις του σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της νεοσύστατης ομάδας, το όραμα και τις προσδοκίες του για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Οι **αξίες** του σχετικά με τα χρονοδιαγράμματα των έργων, τις προπαρασκευαστικές εργασίες, τις υποβολές και την εκτέλεση θα απαιτούσε πιο λεπτομερή προσοχή από ότι στο παρελθόν και θα δημιουργούσε, όπως προσδοκούσε, μία νέα αίσθηση υπευθυνότητας. Ο Paul εξηγεί,

Εφόσον επρόκειτο να καταβάλω μεγάλα χρηματικά ποσά για εξαρτήματα και υπηρεσίες, είχα πολύ μεγαλύτερες απαιτήσεις για την ποιότητα των παραδοτέων. Οι υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας ήταν απαραίτητες για την επιδιόρθωση του συστήματος και την αποκατάσταση της λειτουργίας του σε υψηλό επίπεδο. Ξεκίνησα να επιθεωρώ προσωπικά τις εργασίες του εργολάβου καθώς ολοκληρώσαμε έξι ανοιχτά έργα. Κατά τη διάρκεια αυτού του χρονικού διαστήματος, εκπαίδευα ταυτόχρονα το νέο μας τεχνικό και προετοίμαζα τις απαιτήσεις της διαχείρισης του έργου, π.χ. δηλώσεις εργασίας (περιγραφή απαιτήσεων παρεχόμενης υπηρεσίας), προσφορές, επικοινωνία, εργασίες κατασκευής και το τελικό προϊόν, που θα χρειαζόμασταν για να προχωρήσουμε. Ήταν απαραίτητο για την μακροπρόθεσμη επιτυχία αυτού του προγράμματος και

αυτής της νέας ομάδας να εξηγήσω με σαφήνεια ποιες ήταν οι αξίες μου, το δικό μου ύφος στη διοίκηση έργου και οι προσδοκίες μου.

Ο Paul έπρεπε να βρει τη **φωνή** του ως ηγέτης δηλώνοντας ξεκάθαρα τις ηγετικές του αρχές και τους διαχειριστικούς σκοπούς και στόχους που τις συνοδεύουν. Στο ξεκίνημα του έργου παρακολούθησης ασφάλειας εγκαταστάσεων, ο Paul συναντήθηκε με τον εργολάβο και το νέο τεχνικό για να τους ενημερώσει για τις αρχές και τους στόχους του στο πλαίσιο του συστήματος ασφαλούς πρόσβασης. Διατυπώνοντας με σαφήνεια τις προδιαγραφές, όρισε ένα σημείο αναφοράς για τη μελλοντική απόδοση και μία βάση μέτρησης της λογοδοσίας. «Θα μου ήταν πολύ εύκολο», δήλωσε ο Paul, «να μείνω αμέτοχος και να εποπτεύω το πρόγραμμα από απόσταση, αλλά, για να κερδίσω την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των δύο ατόμων που εμπλέκονται, έπρεπε να καλλιεργήσω κλίμα εμπιστοσύνης μέσω της εργασιακής μου ηθικής.» Ο Paul ήταν εξαρχής σαφής ως προς τις αξίες του, και μπόρεσε, γι' αυτό, σχετικά εύκολα να μιλήσει στους άλλους για τις αξίες, τις οποίες χρησιμοποίησε στη συνέχεια για να θέσει προδιαγραφές και προσδοκίες. Ο ρυθμός του Paul και η αρμονία που διασφάλισε σε επίπεδο κορυφής διαμόρφωσε το κατάλληλο έδαφος για τους ακολούθους του να ενεργήσουν ανάλογα και να λάβουν αποφάσεις.

Όπως φαίνεται από την εμπειρία του Paul, οι αξίες είναι οδηγοί. Σας εφοδιάζουν με την πυξίδα για να διαγράψετε την πορεία στην καθημερινή σας ζωή. Η σαφήνεια και η διαφάνεια των αξιών είναι απαραίτητη για τον προσανατολισμό. Όσο πιο ξεκάθαρα εκφράζετε τις αξίες σας, τόσο ευκολότερα παραμένει κανείς στο επιλεγμένο μονοπάτι και δεσμεύεται σε αυτό. Αυτό το είδος καθοδήγησης είναι επιβεβλημένο σε δύσκολους και αβέβαιους καιρούς. Όταν υπάρχουν καθημερινές προκλήσεις που μπορούν να σας αποπροσανατολίσουν, είναι κρίσιμο να υπάρχουν ορισμένες πινακίδες που να σας πληροφορούν πού βρίσκεστε.

Ηγεσία – Παράδειγμα 2

Η Jade Lui αφηγήθηκε ένα περιστατικό στην αρχή της σταδιοδρομίας της κατά το οποίο ο διευθυντής, με τα λόγια της Jade, «μας δίδαξε πώς να διαμορφώνουμε τις εταιρικές **αξίες**». Όταν κάποιος ανακάλυψε ότι ένας υπάλληλος είχε αποκρύψει κρίσιμη πληροφορία από ένα πελάτη, αν και δεν ήταν πληροφορία που είχε ζητήσει ο πελάτης, προέκυψε το ερώτημα αν έπρεπε να δοθεί αυτή η πληροφορία με κίνδυνο να ακυρωθεί η παραγγελία. Αν και το περιστατικό συνέβη κατά τη διάρκεια μίας δύσκολης οικονομικά περιόδου για την εταιρεία, η απάντηση του ηγέτη δεν προκάλεσε έκπληξη στην Jade, γιατί στηριζόταν στις «βασικές αξίες που ασπαζόταν η εταιρεία». Ο ηγέτης τους ανακοίνωσε ότι

Πρώτα και κυρίως, θα πρέπει να είμαστε *ειλικρινείς* απέναντι στους πελάτες μας. Αν αποκρύψουμε την αλήθεια από ένα πελάτη, θα αμαυρώσουμε τη φήμη μας για *άριστη εξυπηρέτηση*. Επιπλέον, *έχουμε δεσμευθεί σε μακροπρόθεσμη συνεργασία* με τους πελάτες μας. Αν θυσιάσουμε το βραχυπρόθεσμο κέρδος με αντάλλαγμα την εκτίμηση του πελάτη μας για την ακεραιότητα, την αριστεία και την αφοσίωση θα έχουμε περισσότερη δουλειά μακροπρόθεσμα. Συνέχισε να επιβεβαιώνει ότι ο καθένας στην εταιρεία *συνεργαζόταν* με τους συναδέλφους του ώστε να ξεπεράσουν την προσωρινή ύφεση.

Όταν όλοι ακολουθούν τις ίδιες αρχές (αξίες), διασφαλίζεται συνέπεια μεταξύ λόγων και πράξεων για όλους, με αποτέλεσμα όχι μόνο την τόνωση της ατομικής αξιοπιστίας, αλλά και της φήμης του οργανισμού. Η Jade διαπιστώνει ότι όχι μόνο ο συγκεκριμένος πελάτης εξακολουθεί να είναι ένας από τους πιο πιστούς συνεργάτες της εταιρείας τους, αλλά και «τα διδάγματα από την απόφαση του διευθυντή μου παραμένουν σταθερά χαραγμένα στο μυαλό μου». Στη συνέχεια, «δίδαξε στην επόμενη γενιά υπαλλήλων τις ίδιες κοινές αξίες».

Η ενιαία **φωνή** για τις αξίες προκύπτει από την αναζήτηση και το διάλογο. Οι ηγέτες οφείλουν να προσφέρουν την ευκαιρία στα άτομα

να συμμετέχουν σε ένα διάλογο για το νόημα των αξιών και τον τρόπο με τον οποίο η ατομική τους συμπεριφορά και τα προσωπικά τους πιστεύω επηρεάζονται από τη στάση του οργανισμού. Οι ηγέτες οφείλουν, επίσης, να είναι προετοιμασμένοι να συζητήσουν σχετικά με τις αξίες και τις προσδοκίες στα στάδια της προσέλκυσης, της επιλογής και του προσανατολισμού νέων μελών. Είναι προτιμότερο ο βαθμός συνάφειας μεταξύ των ατόμων και του οργανισμού να διερευνηθεί έγκαιρα, παρά να διαπιστωθεί διάσταση απόψεων σε θέματα αρχής μεταξύ των εργαζομένων αργότερα σε κάποια κρίσιμη συγκυρία.