

Διοίκηση Λειτουργιών

τα τετράδια μιας Οδύσσειας

τετράδιο 19α

Η Ποιότητα των Υπηρεσιών και η Εξυπηρέτηση
(παραρτήματα)

Το τετράδιο αυτό αποτελεί παράρτημα του τετραδίου 19

Παράρτημα 1ο: Ιστορίες μη Εξυπηρέτησης

Τι σημαίνει κακή εξυπηρέτηση;

Η ποιότητα είναι ένας από τους 5 αντικειμενικούς σκοπούς των λειτουργιών¹. Για να επιτευχθεί πρέπει να είναι και βασική **αξία** των εργαζομένων και, κατ' επέκταση, και του οργανισμού. Όταν, όμως, τελικά ενσωματωθεί στη λογική και στην καθημερινή πρακτική του οργανισμού, αποτελεί ένα αδιαμφισβήτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που υποστηρίζει όσο καμία άλλη παρέμβαση το όνομα της εταιρίας και το brand.

Η επίτευξη της ποιότητας γίνεται συνεχώς πιο σημαντική για τις υπηρεσίες, από ότι είναι για ένα προϊόν. Κάτι τέτοιο συμβαίνει διότι η αύξηση του τομέα των υπηρεσιών γίνεται με γεωμετρικούς ρυθμούς. Οι περισσότερες επιχειρήσεις, λίγο – πολύ, προσφέρουν ταυτόχρονα προϊόντα και υπηρεσίες. Η σύγχρονη τάση είναι να αυξάνει το ποσοστό της προσφοράς των υπηρεσιών και να μειώνεται αυτό των προϊόντων. Βεβαίως θα συνεχίσουν να παράγονται ποιοτικά προϊόντα και μάλιστα σε μεγαλύτερο όγκο όπως επιβάλλει η καταναλωτική κοινωνία, αλλά όλο και **περισσότερα προϊόντα θα προσφέρονται ως μέρος μιας συνολικής εξυπηρέτησης**. Ένας λόγος είναι η αυξημένη τους τιμή γιατί έχουν και αντίστοιχα μεγάλη αξία, όπως για παράδειγμα τα αυτοκίνητα των στελεχών. Ένας άλλος λόγος είναι η συχνή αλλαγή των μοντέλων ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσής των, κυρίως από την ενσωμάτωση της εξελισσόμενης τεχνολογίας. Ένας τρίτος, ίσως και ο πιο σημαντικός, είναι η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας. Το είδαμε στα μεγάλα φωτοτυπικά, στα αυτοκίνητα, στους Server, το βλέπουμε στις αγορές από ηλεκτρονικά καταστήματα, στο catering, και σε πολλά ακόμη «προϊόντα». Επομένως η ποιότητα παροχής των υπηρεσιών γίνεται σημαντική ακόμη και για παραδοσιακές βιομηχανίες παραγωγής προϊόντων.

Η επίτευξη της ποιότητας στις υπηρεσίες είναι πολύ πιο δύσκολη από ότι είναι για ένα προϊόν. Αυτό συμβαίνει γιατί στις υπηρεσίες ο πελάτης είναι παρών, αυτός αποτελεί το αντικείμενο της εστίασης και, επομένως, θα μπορούσε κανείς να πει ότι, οι λειτουργίες γίνονται σαν να είναι μέσα σε ένα γυάλινο σπίτι. Αντίθετα οι λειτουργίες για την παραγωγή ενός προϊόντος είναι σαν να γίνονται μέσα σε ένα προστατευμένο κάστρο...

Η παραγωγή προϊόντος μπροστά στον πελάτη, κάτι που γίνεται κατά κόρον στη παραγωγή φαγητού και γλυκού, έχει συνεπώς πολλούς κινδύνους, αλλά ταυτόχρονα δίνει μια αίγλη και πρόσθετη εμπιστοσύνη στο όνομα, αρκεί να τηρεί τους όρους της ποιοτικής παρασκευής και παροχής των υπηρεσιών.

Η ποιότητα των υπηρεσιών προσλαμβάνεται από τον πελάτη ως εξυπηρέτηση. Άρα ισχύουν και εδώ οι τέσσερις απόλυτες αρχές της ποιότητας². Η κακή εξυπηρέτηση ή καλύτερα η **μη** εξυπηρέτηση (δεν υπάρχει μερική εξυπηρέτηση όπως δεν υπάρχει και το «ολίγον έγκυος») έχει και μια άλλη αιτία που είναι οι συμπεριφορές των παρόχων, οι οποίες έχουν τις ρίζες τους στις αξίες που επικρατούν και στα 3 διακριτά επίπεδα ιεραρχίας σε μια επιχείρηση:

1. Στο ανώτερο επίπεδο, η ηγεσία που δεν ενστερνίζεται την αρχή της ποιότητας, αποτελεί την πλέον

¹ Βλ. *Η στρατηγική των Λειτουργιών*, Τετράδιο 2.

² Βλ. *Η Ποιότητα των Υπηρεσιών και η Εξυπηρέτηση*, Τετράδιο 19.

κλασική αιτία ύπαρξης επιχειρήσεων, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα, με το χαρακτηριστικό της μη εξυπηρέτησης. Οργανισμοί που ενδιαφέρονται μόνο για το εφήμερο κέρδος ή που επιδεικνύουν συμπεριφορές που τις ονοματίζουμε με τον γενικό όρο **άρπα-κόλλα!** Την κατάσταση «άρπα-κόλλα» την συναντούμε συνήθως σε καταστήματα που ανήκουν σε αλυσίδες υπεραγορών και δεν είναι franchised, με ανίσχυρο και αδιάφορο μάνατζμεντ. Χαρακτηριστικά τους, πέραν από τη μη εξυπηρέτηση, είναι οι ατακτοποιήτοι και βρώμικοι χώροι, η εμφανής έλλειψη διαδικασιών και οργάνωσης. Το ψυχωμένο επαγγελματικό μάνατζμεντ που υπηρετεί την αξία της ποιότητας, είναι σίγουρο ότι θα κάνει τη διαφορά, θα στήσει διαδικασίες ποιότητας και θα περάσει την αξία της σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, όσο μεγάλη και εγκατεσπαρμένη να είναι η εταιρία. Το ίδιο, κατά συνθήκη, συμβαίνει και με τις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, γιατί εφόσον επιζούν με το σημερινό ανταγωνισμό των μεγάλων και πλούσιων πολυεθνικών, αναγκαστικά υπηρετούν την αξία της ποιότητας. Υπηρετώ την **αξία της ποιότητας** δεν μπορεί να είναι κάτι το θεωρητικό, κάτι που παραμένει στο επίπεδο των λόγων και της κουβέντας, ούτε κάτι σε μορφή συνταγής της θείας... Πουλχερίας του στυλ: «η ευγένεια υποχρεώνει», άρα άμα είσαι ευγενής τότε έχεις και εξυπηρέτηση...

Πρακτικά, σημαίνει ότι έχω ενσωματώσει τις αρχές της ποιότητας και τα συστήματα ποιότητας³ στις βασικές διεργασίες, όπως είναι η εκπαίδευση του προσωπικού και η συντήρηση του εξοπλισμού, οι οποίες όπως ήδη έχουμε αναφέρει, δημιουργούν αντίστοιχες ικανότητες κορμού, οι οποίες με την σειρά τους υποστηρίζουν, ενδυναμώνουν και παγιώνουν τις ελέγχουσες εισροές της κύριας διεργασίας. Αυτή η μελετημένη, βασισμένη στις αρχές της ποιότητας και παγιωμένη μορφή των ελεγχουσών εισροών καθιστά συνεπή, με τα υπεσχημένα, την παροχή της κύριας διεργασίας, που καταλήγει στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

2. Στο επίπεδο του μάνατζμεντ, η συντήρηση της **γραφειοκρατίας** είναι βασική αιτία μη εξυπηρέτησης. Γραφειοκρατικά συστήματα και οργανωτικά σχήματα είναι αυτά που έχουν γίνει κατ' αρχήν με βάση το πρότυπο της ροϊκής ή μαζικής παραγωγής και επομένως **εστιάζουν στην παραγωγή της υπηρεσίας και όχι στην παροχή της στον πελάτη**. Κατά συνθήκη, έχουν ως βασικούς στόχους την εξασφάλιση του οργανισμού από τυχόν καταχρήσεις των εργαζομένων και την προστασία του εξυπηρετητή από τυπικό σφάλμα. Είναι κτισμένα με εσωστρέφεια και όχι με στόχο την εξυπηρέτηση του πελάτη. Το μάνατζμεντ τρέφει αυτή τη λογική για να προστατευθεί και το ίδιο και δεν κάνει τίποτε για την απλοποίηση των μηχανισμών. Για την ακρίβεια αντιστέκεται ή αφήνει να καταρρεύσει κάθε προσπάθεια αλλαγής. Βέβαια το θέμα είναι ότι απλά η βελτίωση της διαδικασίας δεν πρόκειται να αλλάξει κάτι, εφ' όσον στην ελέγχουσα εισροή των προτύπων, βασική λογική είναι να προστατευθεί το σύστημα και όχι να εξυπηρετήσουμε τον πελάτη. Αυτός είναι ο λόγος που κανείς πλέον, **δεν περιμένει να πετύχει η διοικητική μεταρρύθμιση στο δημόσιο**.
3. Στο επίπεδο των εργαζομένων η **αδιαφορία** είναι η κλασική ασθένεια, με αποτέλεσμα την μη εξυπηρέτηση σε πολλούς οργανισμούς και κυρίως στο δημόσιο. Συνήθως ξεκινά σαν **οργή** του εξυπηρετητή για την «άτιμη την κοινωνία», που τον έριξε σ' αυτή την άθλια θέση, δηλαδή να είναι αναγκασμένος να εξυπηρετεί. Λογική που τρέφεται τα τελευταία χρόνια από την ανέλιξη χιλιάδων «ημετέρων, τενεκέδων, φελλών, άσχετων...» σε καλοπληρωμένες θέσεις (και αργομισθίες). Λογική που έχει τη βάση της και στο ότι η εξυπηρέτηση είναι δουλοπρέπεια και «δεν θα γίνουμε εμείς τα γκαρσόνια της Ευρώπης». Το στάδιο της αδιαφορίας του εξυπηρετητή, έρχεται σιγά – σιγά και αντικαθιστά την οργή. Η συνειδητοποίηση του ότι η εξυπηρέτηση είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

³ Βλ. Ποιότητα, Παράρτημα: Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, Τετράδιο 18β.

για οποιονδήποτε οργανισμό / επιχείρηση, είναι κάτι που έχει εδραιωθεί σε πολύ μικρό βαθμό στην χώρα μας και ίσως μόνο στην βιομηχανία του τουρισμού. Θυμάστε, ίσως, και αυτό που συζητήσαμε και την άλλη φορά: Κάποιος που νιώθει την Ποιότητα και την αισθάνεται καθώς εργάζεται, είναι κάποιος που **νοιάζεται**. Κάποιος που νοιάζεται γι' αυτό που βλέπει και κάνει, είναι κάποιος που μοιραία θα έχει κάποια χαρακτηριστικά της Ποιότητας⁴.

Τέλος, πρέπει να λάβουμε υπ' όψη και έναν άλλο λόγο μη εξυπηρέτησης, την **ηλιθιότητα**. Συναντάται σε όλα τα επίπεδα και καταστρέφει κάθε προσπάθεια βελτίωσης. Είναι αναπόφευκτη ιδιότητα του ανθρώπινου γένους και να μη ξεχνάμε αυτό που αποδίδεται στον Αϊνστάιν: «δύο πράγματα είναι απέραντα, το σύμπαν και η ανθρώπινη ηλιθιότητα, αλλά για το πρώτο δεν είμαι τόσο σίγουρος». Ένας σοφός άνθρωπος είχε πει, ότι δεν υπάρχουν κακοί άνθρωποι αλλά ηλίθιοι, οι οποίοι με τις ενέργειές τους βλάπτουν τους άλλους, χωρίς οι ίδιοι να κερδίσουν τίποτα. Μάλιστα πολλές φορές βλάπτουν και τον εαυτό τους. Σε αυτή τη κατηγορία της ηλιθιότητας ανήκει και η **μαγκιά**, η συμπεριφορά δηλαδή του παρόχου της εξυπηρέτησης που θεωρεί τον πελάτη χαζό και του φέρεται αντίστοιχα, χωρίς να προσθέτει κάποια αξία. Η μαγκιά είναι το ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ αδιαφορίας και ηλιθιότητας.

Σε αυτό το τεύχος, αναφέρουμε κάποιες πραγματικές περιπτώσεις που μας έδωσαν γνωστοί μας και που θα σας κάνουν να σκεφθείτε αυτό που γράφουμε στο κείμενο ότι **ο διάβολος κρύβεται στις λεπτομέρειες, ενώ η επιτυχία στα συστήματα**. Θα συμπληρώναμε όχι μόνο στα συστήματα αλλά και στις αξίες που είναι ενσωματωμένες στην κουλτούρα της επιχείρησης. Αλήθεια εσείς τι θα κάνατε σε αυτές τις περιπτώσεις. Μπορείτε να μας απαντήσετε στο <https://www.facebook.com/operations.gr>

Θα βρείτε ακόμη ένα ενδιαφέρον μοντέλο από την επιστήμη του Νευρογλωσσικού προγραμματισμού που εξηγεί διαφορετικές συμπεριφορές με έναν εξαιρετικά δομημένο τρόπο. Θα ανακαλύψετε γιατί οι αξίες και τα πιστεύω του κάθε εργαζόμενου στις υπηρεσίες είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη της ποιότητας.

Και μη ξεχνάτε ότι, όπως ισχυρίζεται μια παλιά έρευνα:

Από τους 100 δυσαρεστημένους πελάτες μόνον οι 4 διατυπώνουν παράπονα.

Από τους 96, οι οποίοι δεν το γνωστοποιούν, μόνο οι 5 δοκιμάζουν για δεύτερη φορά.

Οι 91 δεν ξαναγυρίζουν!

Επίσης, ένας δυσαρεστημένος πελάτης επηρεάζει αρνητικά άλλους 10 ανθρώπους, ενώ ένας ικανοποιημένος πελάτης επηρεάζει μόνο 5 άλλους ανθρώπους.

Και κάτι ακόμη:

«Ποιότητα έχεις όταν επιστρέφει ο πελάτης και όχι το προϊόν»

⁴ Βλ. Robert Pirsig, *Zen and the art of motorcycle maintenance*.

Οι ιστορίες της (μη) εξυπηρέτησης: Η Οδύσσεια στις θάλασσες του άρπα-κόλλα, της γραφειοκρατίας, της αδιαφορίας, και της ηλιθιότητας...

Εξυπηρέτηση σε ένα «καλό» ξενοδοχείο διακοπών (η οδύσσεια στη θάλασσα του άρπα-κόλλα)

Αρκετά! Ώρα για διακοπές. Αν δεν φύγω αύριο, αμέσως μετά τη δουλειά, δεν νομίζω ν'αντέξω άλλο! Πέρασα ένα χειμώνα δύσκολο. Πολλές ώρες δουλειά και λίγη ξεκούραση. Το μόνο που θέλω είναι μία ξαπλώστρα, θάλασσα, ύπνο και καλή παρέα.

Το σίγουρο είναι ότι αν το ξενοδοχείο είναι όπως διαφημίζεται στο διαφημιστικό του φυλλάδιο, έχω εξασφαλισμένες ονειρικές διακοπές (για την παρέα γνωρίζω καλά)!

Έκλεισα δωμάτιο με sea view για να κάθομαι στο μπαλκόνι μου, να διαβάζω το βιβλίο μου και να βλέπω το ηλιοβασίλεμα πάνω από τα κύματα (από εκεί δεν δύνει ο ήλιος;;;).

Παρασκευή απόγευμα και το αυτοκίνητο παρκάρει μπροστά από την Υποδοχή του ξενοδοχείου. Με εκπλήσσει η φιλικότητα των ανθρώπων της Υποδοχής. Θεωρώ πλέον ότι και καλά θα περάσω και θα ξεκουραστώ και χαλάλι, τέλος πάντων, τα επιπλέον ευρώ που αποφάσισα να ξοδέψω αυτή τη βδομάδα! Το αξίζω!

Το δωμάτιο είναι πράγματι καλό. Βλέπει θάλασσα; Σίγουρα είναι pool view ή μάλλον καλύτερα neighbour balcony view και όχι sea view. Βγαίνω στο μπαλκόνι, βλέπω πισίνα, μπαλκόνια των απέναντι δωματίων και κάπου μακριά στην άκρη βλέπω διαγωνίως και πλαγίως τη θάλασσα. Δεν συζητώ ότι μπορώ να κάθομαι στο μπαλκόνι και να απολαμβάνω τον κυματισμό της θάλασσας βλέποντας το ηλιοβασίλεμα. Περισσότερο τους ενοίκους των απέναντι δωματίων μπορώ να δω!

ΕΚΠΛΗΞΗ ΠΡΩΤΗ: Η απάντηση των κατά τ' άλλα ευγενέστατων υπαλλήλων της Υποδοχής: «Α! Μα είστε στα καινούργια μας δωμάτια, στο καινούργιο μας κεντρικό κτήριο και τέλος πάντων, εμείς αυτά τα δωμάτια τα χαρακτηρίζουμε sea view!». Περιπτώ δε να πω εδώ ότι το «καινούργιο κεντρικό κτήριο απέχει 15 λεπτά απόσταση από την Υποδοχή! Κεντρικό κτήριο χωρίς υποδοχή είναι η καινούργια λογική της διαρρύθμισης των νεόχτιστων ξενοδοχειακών συγκροτημάτων!

Συνεχίζω...

Δεν θα αναφερθώ σε λεπτομέρειες της παραμονής μου στο ξενοδοχειακό συγκρότημα, στο κάτω - κάτω δεν είχε βασικά προβλήματα: τα δωμάτια ήταν πάντα καθαρά και συγυρισμένα, το room service λειτουργούσε ταχύτατα και οι άνθρωποι του ξενοδοχείου ήταν γενικώς ευγενείς και εξυπηρετικοί. Όμως, είναι οι λεπτομέρειες που κάνουν τη διαφορά και χωρίζουν τα ξενοδοχεία από «καλά» σε «πολυτελείας» και γενικώς δικαιολογούν και τις υψηλές τιμές... Πιο συγκεκριμένα:

- Δεν είχαν όλοι οι πελάτες μπουρνούζια και παντόφλες (σε αντίστοιχα ξενοδοχεία του εξωτερικού, η παροχή αυτή θεωρείται δεδομένη και σε μονάδες με λιγότερα αστέρια αξιολόγησης).
- Η περιοχή δεν είχε πόσιμο νερό. Ήταν πραγματικά ειρωνικό να διαφημίζει το ξενοδοχείο ότι σε ένα τέτοιο ακριβό δωμάτιο, υπάρχει δώρο ένα μπουκαλί νερό **μόνο** την πρώτη ημέρα. Η αξία ενός μπουκαλιού νερού καθημερινά δεν είναι τίποτα αναλογικά με το κόστος του δωματίου.
- Ένα βράδυ (συμβαίνουν αυτά), ένα από τα εστιατόρια του ξενοδοχείου είχε πρόβλημα. Θα έλεγα ότι με τον νόμο των πιθανοτήτων, θα ήταν εντελώς παράλογο να πει κανείς ότι μία τέτοια μονάδα δεν αντιμετωπίζει μικροπροβλήματα σε καθημερινή βάση. Είναι όμως ανεπίτρεπτο να λειτουργεί

μία τέτοια μονάδα με βάρδιες στα διάφορα τμήματα και το συγκεκριμένο βράδυ να υπάρχει πληθώρα προσωπικού παντού, ενώ στο εστιατόριο να εξυπηρετεί ένας μόνο υπάλληλος. Από την καθυστέρηση δε της κουζίνας το αποτέλεσμα ήταν να φαίνεται ότι ο ίδιος άνθρωπος έκανε και το μαγείρεμα!!!

ΕΚΠΛΗΞΗ ΔΕΥΤΕΡΗ: Πόσες φορές σας έχει τύχει να καταλάβετε πόσο άχρηστο και καθόλου πρακτικό είναι να σας επιβάλουν από το ξενοδοχείο, πως πρέπει να αδειάσετε το δωμάτιο ακριβώς στις 12 το μεσημέρι. Ειδικά το καλοκαίρι αυτό είναι εντελώς ανέφικτο χωρίς κάποια ταλαιπωρία. Η χαρά του να έχεις ένα ακριβό δωμάτιο σε ένα ακριβό ξενοδοχείο που δεν είναι πλήρως γεμάτο, είναι το γεγονός ότι μπορείς να ζητήσεις (και τις περισσότερες, να μην πω όλες τις φορές) να έχεις μία μικρή παράταση στη διαμονή σου στο δωμάτιο για μία με δύο ώρες (τουλάχιστον να απολαύσεις το μπάνιο σου στην θάλασσα την τελευταία ημέρα των διακοπών!). Η δική μου μέρα δεν ήταν διαφορετική...

Αλλά...

- Σας παρακαλώ, θα θέλαμε να κρατήσουμε τα δωμάτια μέχρι τις 2 γιατί θα φύγουμε αργά. Ή τουλάχιστον το ένα.
- *Δυστυχώς δεν γίνεται τίποτα, έχουμε αφίξεις. Θα κοιτάξω πάντως.*

Μετά από αρκετή ώρα (πολύς χρόνος θα έλεγα για έναν απλό έλεγχο και ίσως μία έγκριση!) και αφού είχαμε φορτώσει όλα μας τα πράγματα στο αυτοκίνητο, χτυπάει το τηλέφωνο.

- *Η Κα ...; Κοίταξα τις προγραμματισμένες αφίξεις και μπορείτε να κρατήσετε το δωμάτιο 10. Το 12 όμως θα πρέπει να το αφήσετε.*

Μετά από μία σύντομη επίσκεψη στην Υποδοχή για την πληρωμή του λογαριασμού, γυρνάμε στο δωμάτιο με λίγα πράγματα στο χέρι για να αλλάξουμε μετά τη βουτιά μας. Όμως, ποια έκπληξη! Το δωμάτιο ήταν ήδη έτοιμο για τους επόμενους πελάτες. Η έκπληξη μεγαλύτερη και της καμαριέρας όταν αντιληφθήκαμε ότι το 10, για το οποίο είχαμε κλειδί, ήταν έτοιμο για την επόμενη άφιξη ενώ το 12, του οποίου είχαμε επιστρέψει το κλειδί, ήταν όπως το είχαμε αφήσει. Η καμαριέρα δεν είχε προλάβει να το φτιάξει γιατί συγύριζε και καθάριζε το 10...

Ήταν έτοιμη να βάλει τα κλάματα...

- *Μα δε μπορείτε να μπειτε, το δωμάτιο είναι έτοιμο για καινούργιους πελάτες.*
- Μα, μας το έδωσαν από την Υποδοχή, έχουμε και το κλειδί.
- *Να κάνουμε ένα τηλέφωνο, είχα εντολή να το φτιάξω από την Προϊσταμένη...*

Και ο Γολγοθάς της επικοινωνίας αρχίζει... Και δεν μπορείς να τον αποφύγεις αν θες δωμάτιο και αν θες να μη κάνεις καψόνι στην καταστεναχωρημένη καμαριέρα, που ήταν έτοιμη να βάλει τα κλάματα εν' όψη της διπλής δουλειάς.

- *Μα, σας είπαμε (η ευγενέστατη κατά τ' άλλα φωνή από την Υποδοχή), δεν μπορείτε να κρατήσετε το δωμάτιο.*
- Μα, μας δώσατε και κλειδί για να ανοίξουμε...
- *Να κοιτάξω...*
- *...Έχω τη λύση! Είναι η καμαριέρα που προσπαθεί να σώσει την κατάσταση και να κρατήσει την ψυχραιμία της: «Ελάτε εδώ, θα αφήσετε τα πράγματά σας στο 12 και θα το φτιάξω αργότερα.»*

- Μα, δεν έχω κλειδί.
- Θα σας δείξω πώς να αφήσετε την πόρτα ανοιχτή. Θα προσέχω εγώ τα πράγματά σας. Να, ελάτε, ο σύρτης...
- Ευχαριστώ, θα φύγουμε...

Όπως καταλαβαίνετε, μετά από αυτά, δεν υπήρχε περίπτωση να καθίσουμε πάνω από το τηλέφωνο και να περιμένουμε καρτερικά την απόφαση του κακουργιοδικείου. Στο κάτω - κάτω, καλύτερη είναι η παραλία από ένα ζεστό δωμάτιο ξενοδοχείου!

Η καμαριέρα ανακουφίστηκε, η υπάλληλος της Υποδοχής όμως είχε προβλήματα, όταν χρειάστηκε -για να πάρει την έγκριση να μας δώσει δωμάτιο- να περιγράψει τη στιχομυθία και στη συνέχεια να ανακαλύψει ότι οι πελάτες της εξαφανίστηκαν δυσανεστημένοι! Οποία χαρά, όταν οι πελάτες εμφανίστηκαν ως μάννα εξ ουρανού για να παραδώσουν το κλειδί του δωματίου που μπορούσαν ή τελικά δεν μπορούσαν να κρατήσουν... Και... οποία η έκπληξη όταν οι πελάτες αποφάσισαν ότι δεν θέλουν το δωμάτιο στο κεντρικό κτήριο για ν' αλλάξουν (τότε προς τι όλο αυτό το μπέρδεμα; Γιατί έκαναν τέτοια φασαρία;).

Περίττο να πούμε ότι το δωμάτιο διαφημιζόταν σε φυλλάδιο της πιστωτικής κάρτας με την οποία πληρώσαμε (και είχαμε ενημερώσει το ξενοδοχείο από την πρώτη μέρα της διαμονής μας ότι θα τη χρησιμοποιούσαμε). Ένας από τους βασικούς όρους ήταν η παραμονή στο δωμάτιο την τελευταία ημέρα μέχρι τις 6 το απόγευμα!

Ένας άλλος όρος (δευτερεύων βέβαια) ήταν και η καθημερινή εφημερίδα στο δωμάτιο. Η παρέα είχε δύο δωμάτια, αλλά η εφημερίδα ήταν μόνο μία... Λεπτομέρειες...

Ποια είναι η αιτία από την πλευρά των λειτουργιών;

Τι θα μπορούσε να γίνει;

Το σημείωμα του Μάκη για την εξυπηρέτηση στη Πολεοδομία (η οδύσσεια στη θάλασσα της αδιαφορίας)

Βρισκόμαστε σε ένα συγκεκριμένο γύρισμα της ιστορίας μας κατά το οποίο έχουμε αρχίσει να μαθαίνουμε να αναφερόμαστε στο παρελθόν χρησιμοποιώντας εντόνως απαξιωτικά επίθετα. Μιλάμε με αφοριστικούς όρους όπως «κατασπατάληση δημοσίου χρήματος», «δαιδαλώδη γραφειοκρατικά κανάλια», «αναποτελεσματικοί δημόσιοι λειτουργοί» σαν να έχουν συμβεί όλα αυτά πολλά έτη πίσω στο χρόνο, σε μία εποχή που έχει παρέλθει προ πολλού και ανεπιστρεπτί.

Έχουμε όμως πραγματικά κάνει κάποια βήματα προόδου ή το αδηφάγο σύστημα έχει προσαρμοστεί πλήρως στα νέα δεδομένα και συνεχίζει ακάθεκτο τις δόλιες διεργασίες του; Λόγω της επαγγελματικής μου δραστηριότητας, όντας πολιτικός μηχανικός, συναναστρέφομαι πολύ συχνά με δημόσιους λειτουργούς και κυρίως με την υπηρεσία η οποία αποτελεί την κορωνίδα της κρατικής γραφειοκρατίας, στον μάρσιππο της οποίας ανατράφηκαν και έδρασαν μερικοί από τους πιο διεφθαρμένους δημόσιους υπαλλήλους της σύγχρονης ιστορίας μας, την Πολεοδομία.

Στα πλαίσια της προσπάθειας να ελαττωθεί όσο γίνεται περισσότερο ο χρόνος εξέτασης των αιτημάτων ενός μηχανικού προς την Πολεοδομία, καθώς και ο χρόνος παραμονής ενός φακέλου στην υπηρεσία, θεσπίστηκαν κάποιοι χρονικοί περιορισμοί που θα έπρεπε να επιταχύνουν τις διάφορες συναλλαγές. Κάνοντας λοιπόν μία αίτηση για κάποιον έλεγχο, για παράδειγμα έναν έλεγχο τοπογραφικού διαγράμματος για την έκδοση άδειας δόμησης, ο υπάλληλος έχει την υποχρέωση να απαντήσει εντός τριών (3) εργάσιμων ημερών. Αυτό είναι υπέροχο, θα έλεγε κάποιος αφελής αλλά καλοπροαίρετος, λύθηκε το πρόβλημα της αναμονής δια παντός. Αμ δε, θα έλεγαν οι πιο υποψιασμένοι και έχοντες ίδια εμπειρία από την ικανότητα του συστήματος να μετατρέψει την υποχρέωση του υπαλλήλου του σε περιθώριο...

Ξεκινάς, λοιπόν, Δευτέρα να καταθέσεις το αίτημά σου. Το πρωτοκολλείς στη γραμματεία της αρμόδιας Πολεοδομίας. Πέρασε η πρώτη ημέρα αναμονής; Φυσικά και όχι. Ο φάκελος τοποθετείται σε κατάσταση εσωτερικής διανομής, δηλαδή να προωθηθεί στο διπλανό γραφείο που βρίσκεται ο προϊστάμενος. Αυτό θα πραγματοποιηθεί το επόμενο πρωί, εάν ο προϊστάμενος βρίσκεται στο πόστο του. Έστω, λοιπόν, ότι βρίσκεται στη θέση του. Θα πραγματοποιήσει τη χρέωση του φακέλου στον αρμόδιο μηχανικό-υπάλληλο της Πολεοδομίας, ο οποίος θα την παραλάβει μέσω της εσωτερικής διανομής (πάλι στο διπλανό γραφείο βρίσκεται) την επόμενη ημέρα.

Τετάρτη πρωί αρχίζει κι επίσημα η αντίστροφη μέτρηση των τριών (3) ημερών που αναφέραμε παραπάνω. Ο υπάλληλος έχει κάποιες προηγούμενες υποχρεώσεις να εκτελέσει, οπότε δεν θα μπορέσει να δει το αίτημα τη σημερινή ημέρα. Δεν πειράζει όμως καθώς έχει ακόμα δύο (2) μέρες περιθώριο. Να μην το εξαντλήσει δεν υπάρχει πιθανότητα, αλλά ούτως ή άλλως είναι κληρονόμος της πατροπαράδοτης νοοτροπίας της τελευταίας στιγμής, όπως και οι περισσότεροι των Ελλήνων, οπότε δεν υπάρχει και καμία ιδιαίτερη απαίτηση να την παραβιάσει.

Πέμπτη πρωί, ημέρα αυτοψιών παραδοσιακά για τις Πολεοδομίες και ο αρμόδιος υπάλληλός μας δεν θα μπορούσε να μην είναι μέλος της επιτροπής που διενεργεί τις αυτοψίες. Η κλεψύδρα σταδιακά αδειάζει και η Παρασκευή είναι η καταληκτική ημέρα εξέτασης και απάντησης του αιτήματός μας. Θεωρητικά πάντα, γιατί ο υπάλληλος έχει προγραμματισμένη άδεια, οπότε δεν είναι εργάσιμη ημέρα, και κατά συνέπεια, καθώς μεσολαβεί και το Σαββατοκύριακο, η δουλειά μας μετατοπίζεται για τη Δευτέρα. Δευτέρα αργά το μεσημέρι θα καθαρογραφθούν οι παρατηρήσεις σε ένα εξερχόμενο έγγραφο, το οποίο θα πρωτοκολληθεί ταχύτατα, ώστε να είναι καλυμμένος ο υπάλληλος, αλλά θα κοινοποιηθεί

στους ενδιαφερόμενους την Τρίτη.

Οκτώ (8) ημερολογιακές ημέρες μετά, έχουμε πραγματοποιήσει ελάχιστη πρόοδο στην εξέταση ενός μόνο τμήματος ενός φακέλου, ο οποίος είναι υποχρεωτικό να κλείσει δύο (2) ημερολογιακούς μήνες από την πρώτη ημέρα κατάθεσής του, αλλιώς επιστρέφεται στον ιδιοκτήτη του και πρέπει να επανυποβληθεί από την αρχή.

Αν κάποιος θέλει να υπολογίσει το κόστος αυτών των διαδικασιών θα πρέπει να προσθέσει στη συνάρτηση, εκτός από τις ουσιαστικές εργατώρες των εμπλεκόμενων εργαζομένων, τα κοστολόγια μετάβασης στην εκάστοτε Πολεοδομία - καθώς οι υπεραστικές συναλλαγές είναι πλέον καθεστώς, τα έξοδα επικοινωνίας και φυσικά την ψυχολογική τριβή ανθρώπων που εργάζονται σε εντατικότερους ρυθμούς, με μεγαλύτερα ωράρια και πολλές φορές με χαμηλότερες απολαβές από τους συναδέλφους τους, μηχανικούς-υπαλλήλους των κατά τόπους Πολεοδομιών.

Ποια είναι η αιτία από την πλευρά των λειτουργιών;

Τι θα μπορούσε να γίνει;

Η επίσκεψη στην εφορία για μια Φορολογική Ενημερότητα (οδύσσεια στη θάλασσα της γραφειοκρατίας)

Μια εταιρία παροχής υπηρεσιών πρέπει, για να πληρωθεί από κρατική υπηρεσία, να πάρει Φορολογική Ενημερότητα. Η συνεργαζόμενη έμπειρη εταιρία την ενημερώνει τι πρέπει να κάνει με το ακόλουθο mail:

Θέμα: ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΟΤΗΤΑ

Αγαπητοί συνεργάτες, καλησπέρα σας,

Σε συνέχεια της τηλεφωνικής μας επικοινωνίας σας ενημερώνω για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου αύριο να εκδώσετε Φορολογική Ενημερότητα για την πληρωμή σας, καθώς το σύστημα της εφορίας έχει αλλάξει:

1. Πριν πάτε στην εφορία θα πρέπει να φτιάξετε ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ του/των Νομίμου / ων Εκπροσώπου / ων της εταιρείας με το εξής κείμενο «δηλώνω ότι ως (τίτλος του) της εταιρείας , με Α.Φ.Μ., δηλώνω ότι η εταιρεία δεν έχει ακίνητα στο όνομά της» η οποία πρέπει να έχει γνήσιο υπογραφής από ΚΕΠ ή Α.Τ. και την οποία θα έχετε μαζί σας.
2. Φτάνοντας στην εφορία (1ος όροφος) παίρνετε από τον γκισέ των Φορολογικών Ενημεροτήτων α. την αίτηση για Φορολογική Ενημερότητα και β. το έντυπο ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΥΠΟΒΟΛΗΣ ΔΗΛΩΣΕΩΝ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ ΑΠΟ ΤΜΗΜΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ.
3. Με το έντυπο β. ανεβαίνετε στον 2ο και 3ο όροφο όπου θα ελέγξουν ότι έχει πληρωθεί ο Φ.Μ.Υ. καθώς και το Ε.Τ.Α.Κ. (εδώ χρειάζεται η Υπεύθυνη Δήλωση).
4. Αφού γίνει ο έλεγχος ξανακατεβαίνετε στον 1ο όροφο και αφού έχετε συμπληρώσει τα στοιχεία στην ΑΙΤΗΣΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΟΤΗΤΑΣ, γράφετε στην αιτιολογία: ΓΙΑ ΠΛΗΡΩΜΗ ΑΠΟ Υπογράφετε και σφραγίζετε και παραδίδετε όλα τα έγγραφα στην υπάλληλο.
5. Η υπάλληλος σας δίνει την Φορολογική Ενημερότητα και ανεβαίνετε στον 4ο όροφο όπου ο Έφορος βάζει την τελική υπογραφή.
6. Τελειώσατε!!!! Το μόνο που μένει είναι να μας φέρετε το τιμολόγιο μαζί με την φορολογική και την ασφαλιστική ενημερότητα για να προχωρήσουμε άμεσα τη διαδικασία πληρωμής.

Κάθε φορά που θα πηγαίνετε στην εφορία για ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΟΤΗΤΑ θα πρέπει να κάνετε την ίδια διαδικασία. Προκειμένου λοιπόν να το αποφύγετε μπορείτε να φωτοτυπήσετε την ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ και το ΣΗΜΕΙΩΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ και να δίνετε τις φωτοτυπίες (θα σας το πουν και εκεί).

Οτιδήποτε χρειαστείτε τηλεφωνήστε μας...

Να τα πάρουμε με τη σειρά:

Καταγράφεις όλα τα στοιχεία σου ακόμη και το όνομα της μητέρας (ενώ υποτίθεται ότι έχεις μοναδικό ΑΦΜ) στην αίτηση φορολογικής ενημερότητας, για να βρει ο υπάλληλος την μερίδα σου (από το ΑΦΜ). Επί πλέον σημειώνεις και τον λόγο που την χρειάζεσαι... Οι υπάλληλοι σε αυτή τη θέση είναι κουφοί και τυφλοί και δεν μπορείς να τους πεις το ΑΦΜ σου και να τους δείξεις την ταυτότητά σου.

Καταγράφεις τα ίδια στο σημείωμα ελέγχου υποβολής... και πας σε δύο γραφεία, όπου δίνεις και μια υπεύθυνη δήλωση (αλήθεια ποιος ελέγχει ότι λες αλήθεια; Άρα χρειάζεται μόνο για να προστατευτεί ο υπάλληλος ή για να κρύψει τη συνενοχή του).

Η κατανομή της εργασίας που ζήτησε και ο Taylor. Χρειάζεται να πας στον 2ο, μετά στον 3ο, μετά στον 1ο και τέλος στον 4ο. Μην αγανακτήσετε. Αυτό το κάνουν γιατί σας αγαπάνε. Πρώτο σας γυμνάζουν και δεύτερο, με αυτόν τον τρόπο θαυμάζετε τον διάκοσμο σε όλο το κτήριο. Θυμάμαι και η μακαρίτισσα η μητέρα μου, κάθε φορά που νοικιάζαμε άλλο διαμέρισμα, καλούσε όλες τις θείες μας και τους έδειχνε κάθε δωμάτιο του σπιτιού...

Νομίζετε ότι όλα κυλούν τόσο οργανωμένα και εύκολα όσο περιγράφει το mail;

Γελαστήκατε. Η εκπρόσωπος της εταιρίας πήγε πανέτοιμη την Τετάρτη και «κόλλησε» στο τρίτο βήμα, γιατί το 2011, η εταιρία δεν είχε υποχρέωση υποβολής ΦΜΥ. Οπότε ζήτησαν από την εκπρόσωπο να γυρίσει πίσω και να πάρει από το Διευθύνοντα Σύμβουλο μια άλλη Υπεύθυνη Δήλωση με γνήσιο υπογραφής, που να δηλώνει ότι δεν είχαν υποχρέωση για υποβολή ΦΜΥ. (Η Υπεύθυνη Δήλωση, τελικά στην Ελλάδα είναι το γιατρικό για όλα)

Την Πέμπτη η εκπρόσωπος της εταιρίας πήγε την ΥΔ αλλά «ξανακόλλησε» γιατί ενώ είχαν πληρώσει το ΦΠΑ του μήνα, αυτό δεν φαινόταν στα συστήματά τους. Έστειλαν από την εταιρία το αντίγραφο της πληρωμής με FAX, αλλά δεν έγινε δεκτό γιατί δεν είχαν ενημερωθεί τα συστήματά τους!!!! Περιμένουν από την Παρασκευή μήπως και ενημερωθούν τα..... online συστήματα του Υπουργείου με τις Τράπεζες και πάρουν επιτέλους την Δευτέρα, την φορολογική ενημερότητα!

Όλοι μας έχουμε παραδείγματα από τη γραφειοκρατία και ειδικά τον τρόπο λειτουργίας των εφοριών. Εφορία: «Η θάλασσα των Σαργασσών». Το σημείο που συναντώνται τα θαλάσσια ρεύματα είναι συνήθως επικίνδυνο. Στη δικιά μας περίπτωση το σημείο συνάντησης των δικών μας θαλασσών, είναι τραγικό μέχρι γελοίο, εξαιρετικά εκνευριστικό και επικίνδυνο για την ψυχική αλλά και σωματική υγεία των εμπλεκόμενων «πελατών».

Ποια είναι η αιτία από την πλευρά των λειτουργιών;

Τι θα μπορούσε να γίνει;

Παράρτημα 2ο:

Η συμβολή των αξιών και των πιστεύω στην εξυπηρέτηση

Λογικά επίπεδα συμπεριφοράς και δόμησης σχέσεων

Λέγονται έτσι γιατί σε κάθε επικοινωνία μας, με τη συμπεριφορά μας δομούμε σχέσεις πρόσκαιρες ή και πιο μόνιμες. Είναι ουσιαστικά ένα μοντέλο που μας επιτρέπει να αντιληφθούμε από τον τρόπο που συμπεριφέρεται ο κάθε συνεργάτης μας την αιτία της συγκεκριμένης συμπεριφοράς και να μπορέσουμε να αποφασίσουμε τον τρόπο, το στυλ με τον οποίο πρέπει να του συμπεριφερθούμε και εμείς σε κάθε διαφορετική ανάθεση και έργο. Είναι ένα βασικό εργαλείο αντίληψης της εργασιακής ωριμότητας του συνεργάτη μας, ώστε να μπορέσουμε να χρησιμοποιήσουμε το κατάλληλο στυλ ηγεσίας.

Μας εξηγεί επίσης τη σχέση των αξιών και πιστεύω του κάθε εργαζόμενου με τις τελικές του συμπεριφορές που είναι βασικό στοιχείο τα εξυπηρέτησης.

Το μοντέλο είναι απλό (όχι απλοϊκό) και βοηθά να αποφασίσουμε την στρατηγική προσλήψεων και εκπαίδευσης των εργαζομένων κυρίως στις υπηρεσίες. Προβλέπει ότι στο κάθε άνθρωπο διακρίνουμε έξι επάλληλα επίπεδα συμπεριφορών, από το πιο εξωτερικό του περιβάλλοντος προς τα πιο εσωτερικά και τα οποία αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.

Το πρώτο επίπεδο είναι αυτό που επικοινωνεί άμεσα με το **περιβάλλον** και ουσιαστικά είναι αυτό που απαντά στα ερωτήματα **πού** και **πότε**: πού βρίσκομαι (τοπικά), πότε είμαι (χρονικά). Η συμπεριφορά μας ανταποκρίνεται αυτόματα στον τόπο και στη χρονική στιγμή που βρισκόμαστε. Αλλιώς φερόμαστε το καλοκαίρι στη θάλασσα, αλλιώς συμπεριφερόμαστε φορώντας τη γραβάτα μας στο γραφείο. Αλλιώς συμπεριφερόμαστε χρονικά το πρωί, αλλιώς συμπεριφερόμαστε χρονικά όταν είμαστε κουρασμένοι το βράδυ. Φοράμε ζακέτα όταν κρυώνουμε, την βγάζουμε όταν ζεσταινόμαστε. Η επικοινωνία αυτή που έχουμε με το περιβάλλον είναι άμεση και κατά κάποιον τρόπο, δεν την σκεπτόμαστε, δεν την περνάμε από κάποιο είδος λογικής επεξεργασίας, η απόκρισή μας γίνεται αυτόματα από συνήθεια.

Το δεύτερο επίπεδο είναι το επίπεδο των **συμπεριφορών** και απαντά στο ερώτημα **τί**. Τί κάνω, τί σκέπτομαι; Αντιλαμβάνεστε τη σχέση ανάμεσα στα δύο επίπεδα αμέσως. Αν είμαι σε κάποιο συγκεκριμένο περιβάλλον και ξεφύγω από την υποσυνείδητη, παρορμητική απόκριση, την τελείως συμβατική, μπορώ να επιλέξω συμπεριφορά, να αντιδράσω σε αυτό το περιβάλλον και ίσως και να το αλλάξω. Όμως και το συγκεκριμένο περιβάλλον μπορεί να μου επιβάλλει συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους εγώ θα συμπεριφερθώ. Αν είμαι βράδυ στο λιμάνι οι συμπεριφορές μου προσαρμόζονται και, κατά κάποιον τρόπο, γίνονται λίγο πιο άγριες, πιο αντρικές: «Ποιος είσαι που θα μου κολλήσεις, κ.λπ.». Αντίστοιχα, αν είμαι στο κινηματογράφο και με σκουντήσει κάποιος την ώρα που μπαίνω μέσα, μπορεί να μην δώσω καμία σημασία. Επομένως η σχέση ανάμεσα στο περιβάλλον και στη συμπεριφορά είναι αμφίδρομη.

Το επόμενο επίπεδο είναι το επίπεδο των **δυνατοτήτων και ικανοτήτων** (capabilities, skills). Αυτό το επίπεδο, όπως αντιλαμβάνεστε, απαντά στο ερώτημα **πώς**. Πώς κάνω κάτι; Ακόμα και η συγκεκριμένη συμπεριφορά που μπορεί να έχω αποφασίσει στο δεύτερο επίπεδο, μπορεί να πραγματοποιηθεί με κάποιες εναλλακτικές αποχρώσεις - τρόπους. Οι δυνατότητες κατά συνθήκη κτίζονται από τις συμπεριφορές που επαναλαμβάνονται πολλές φορές. Αν μία συμπεριφορά επαναληφθεί πολλές φορές, γίνεται πλέον μια δυνατότητα, που εκφράζεται πλέον αβίαστα. Ένα παιδί που μαθαίνει από μικρό να φέρεται με εκτίμηση στους άλλους και να τηρεί τους κανόνες, αποκτά την δυνατότητα της πειθαρχίας η οποία πλέον τον ακολουθεί ως συμπεριφορά σε όλη του τη ζωή.

Παρατηρούμε συχνά συνεργάτες μας, που προσπαθούν να φερθούν με κάποιο τρόπο, αλλά και βλέπουμε συμπεριφορές, όπως η ευγένεια, η πειθαρχία να είναι μόνιμες, διότι έχουν πλέον γίνει δυνατότητα. Υπάρχουν σχολές που λένε ότι κάποιες από τις δυνατότητες είναι θέματα γονιδίων, κάποιες είναι από την εκπαίδευσή μας. Η αλήθεια είναι κάπου στη μέση• πόσο εκπαιδευόμαστε ώστε να αξιοποιήσουμε με τον καλύτερο τρόπο και της ενυπάρχουσες δυνατότητες (ταλέντα) και να κτίσουμε πρόσθετες με την επανάληψη μέχρι να γίνει συνήθεια και να εκφράζονται αυθόρμητα. Για παράδειγμα μαθαίνει κάποιος ποδήλατο μόνο αν κάνει πολλές φορές στις οποίες πέφτει, σηκώνεται, ξαναπέφτει, ξανασηκώνεται ...

Όσες περισσότερες ικανότητες έχει κάποιος τόσο περισσότερες αποχρώσεις συμπεριφορών μπορεί να έχει και, επομένως να επιλέγει κάθε φορά την πλέον κατάλληλη για την επικοινωνία και το κτίσιμο των σχέσεων. Άρα οι επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές κτίζουν δυνατότητες, αλλά και οι δυνατότητες επηρεάζουν τις συμπεριφορές προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις.

Το τέταρτο επίπεδο είναι αυτό των **πιστεύω και των αξιών** (believes and values). Είναι πάρα πολύ σημαντικό για τον κάθε άνθρωπο και ουσιαστικά απαντά στο ερώτημα: **Γιατί το κάνω αυτό;** Τα πιστεύω και οι αξίες του κάθε ανθρώπου ουσιαστικά του δημιουργούν την αίσθηση της συμμετοχής και της ιδιοκτησίας, επειδή αν πιστεύω ότι κάτι είναι αληθινό, ότι αξίζει ή ότι μπορώ να το κάνω, **θα το κάνω** και μάλιστα με τον καλύτερο τρόπο. Οι ικανότητες που αναπτύσσω στο τρίτο επίπεδο είναι προϋπόθεση για να αισθανθώ εσωτερική ασφάλεια και να πιστέψω ότι αυτό που κάνω αξίζει τον κόπο και να ψάξω, επίσης, και τα βαθύτερα γιατί. Αντίστοιχα όταν κάτι είναι εδραιωμένο στις αξίες και τα πιστεύω, θα αγωνισθώ να αποκτήσω την αντίστοιχη ικανότητα. Όσο δεν ξέρω ποδήλατο θεωρώ ότι είναι ηλίθιοι όσοι κάνουν ποδήλατο. Όταν κάποιος με πείσει και με βοηθήσει να μάθω αρκετά καλά και αισθανθώ άνετα, πιστεύω ότι αξίζει. Αμέσως μετά προσπαθώ να κάνω «σούζες, και χωρίς χέρια», να αυξήσω δηλαδή τις ικανότητές μου. Αν δεν το πιστέψω, θα μείνω στη λογική ότι το ποδήλατο καλό είναι αλλά βαρετό. Πάλι παρατηρώ την αλληλεπίδραση των δύο επιπέδων.

Η εκπαίδευση κατά συνθήκη μένει στα τρία πρώτα επίπεδα, τότε και που κάνω κάτι, τι κάνω σ' αυτήν την περίπτωση και πως το κάνω. Η σωστή εκπαίδευση όμως, είναι αυτή η οποία θα απαντήσει τα ερωτήματα: γιατί κάνω αυτό, με αυτό τον τρόπο, εκεί και τότε και έτσι θα φτάσει στις αξίες και στα πιστεύω του.

Είναι πάρα πολύ δύσκολο να επηρεάσεις αυτό το επίπεδο των αξιών και των πιστεύω. Εδώ φαίνεται και η αξία του ηγέτη. Ο ηγέτης με τη στάση του και με τον τρόπο με τον οποίο ηγείται στην ομάδα του και με το προσωπικό του παράδειγμα, απαντά σε αυτά τα ερωτήματα του γιατί και αρχίζει και δημιουργεί στον κόσμο εκείνες τις αξίες και πιστεύω, ώστε να πάρει το «Συνειδητό Ναι». Να επιτευχθεί εκείνο το «κάνω για σένα», εργάζομαι δηλαδή για σένα και όχι απλώς και μόνο γιατί τυχαιίνει να ξοδεύω οκτώ ώρες μέσα σε αυτό το μαγαζί, μέσα σε αυτόν τον χώρο.

Είναι εξαιρετικά σημαντικό επίπεδο, πέραν από το ότι μπορεί να επηρεαστεί αρκετά δύσκολα. Όμως όταν αυτό υπάρχει, έχει τεράστια δύναμη. Όταν πιστεύω κάτι, τότε όλα τα άλλα είναι πολύ πιο εύκολα, τότε μπορώ να αποκτήσω εύκολα τις πρόσθετες δυνατότητες που υπάρχουν, μπορώ εύκολα να βγάλω μια ποικιλία συμπεριφορών, να κατακτήσω ή αντίστοιχα να μπορέσω να επηρεάσω μεγαλύτερο περιβάλλον.

Δηλαδή, βλέπουμε ότι είναι σαν να υπάρχει μια βεντάλια. Οι άνθρωποι με λίγες αξίες και πιστεύω, έχουν ουσιαστικά λίγες δυνατότητες, μικρή ποικιλία συμπεριφορών, μικρές δυνατότητες να επηρεάσουν το περιβάλλον τους και να μην επηρεάζονται από αυτό. Έχουν μικρή βεντάλια...

Όσο οι αξίες και τα πιστεύω εδραιώνονται και όσο παραμένουν σημαντικές και μέσα στη λογική αυτή της κουλτούρας της δικής μας της κοινωνίας, τόσο αυτή η βεντάλια πλαταιώνει. Ποιον θα προσλαμβάνετε; Έναν με στενή βεντάλια ή έναν με πλατιά βεντάλια; Έναν άνθρωπο, ο οποίος θα μπορούσε επομένως να αντιμετωπίσει και πρόσθετα προβλήματα και πρόσθετες καταστάσεις που μπορούν να σας παρουσιασθούν.

Βλέπουμε ένα βιογραφικό. Το βιογραφικό που σταματά; Το βιογραφικό σταματά κυρίως στις δυνατότητες. Λέει «έχω κάνει αυτό, ξέρω αυτό, έχω αυτή την εμπειρία». Πως μπορώ να ανακαλύψω ποιες είναι οι αξίες του, ποια είναι τα πιστεύω του, τι πρόσθετο μπορεί να κάνει; Ποιος από αυτούς τους υποψηφίους, παραδείγματος χάρη, έχει μέσα την αξία της διαφορετικότητας; Αν δεν έχεις την αξία της διαφορετικότητας, δεν μπορείς να συνεργαστείς με διαφορετικούς ανθρώπους. Αν δεν έχεις την αξία μέσα σου της ομαδικής συνεργασίας, δεν μπορείς να δουλέψεις με άλλους ανθρώπους. Αν δεν έχεις την αξία της αλλαγής και της βελτίωσης, ξέρεις αυτά, θα μείνεις σε αυτά, θα τελειώσεις εκεί, δεν πρόκειται να εξελιχθείς ποτέ. Πως θα το βρω αυτό; Δεν υπάρχουν πολλά πρακτικά εργαλεία πως θα βρω Αξίες και Πιστεύω. Τις περισσότερες φορές είναι η δοκιμαστική περίοδος. Όμως δυστυχώς, στις επιχειρήσεις όταν έρχεται ένας εκπαιδευόμενος για μια περίοδο δοκιμής, κανένας δεν του δίνει σημασία, ενώ είναι η πιο κρίσιμη εποχή, όχι για να δω τι ξέρει, αλλά για να καταλάβω το εξής: Αυτός ο άνθρωπος έχει την αξία να μάθει και να βελτιωθεί και να γίνει καλύτερος; Μπορεί; Ή θα μείνει εκεί που είναι; Τι να το κάνω, να ξέρει πολύ καλό υπολογιστή, το πρόγραμμα τάδε, αλλά να μην μπορεί να αλλάξει και να μην μπορεί να βελτιωθεί, να μάθει και το άλλο πρόγραμμα. Πάρα πολύ σημαντικό λοιπόν αυτό το επίπεδο των πιστεύω.

Το πέμπτο επίπεδο είναι **το εγώ, η ταυτότητα**. Είναι η απάντηση στο ερώτημα: **ποιος είμαι**; Οι ικανότητές μας αλλά κυρίως οι αξίες και τα πιστεύω μας επηρεάζουν σιγά-σιγά και χτίζουν την ταυτότητά μας κάτι που γίνεται σιγά-σιγά. Οι άντρες πρέπει να φτάσουν ίσως τα 40 για να αποφασίσουν τους ρόλους τους και ποιοι είναι. Οι περισσότεροι φτάνουν στα 30 και ακόμη νομίζουν ότι είναι παιδιά και δεν αναλαμβάνουν τις ευθύνες του οικογενειάρχη και του ανθρώπου, ο οποίος είναι σημαντικός στην κοινωνία. Οι γυναίκες, ίσως λόγω γονιδίων, από μικρές χτίζουν την ταυτότητά τους πολύ γρήγορα. Γνωρίζουν και αποζητούν την εκπλήρωση του στόχου της ταυτότητας: θα παντρευτούν, θα κάνουν παιδιά, θα κάνουν καριέρα. Αντίστοιχα οι άνδρες είναι και πιο εύπλαστοι. Στους νέους μπορείς να δουλέψεις λίγο στα πιστεύω με σωστή εκπαίδευση. Οι άνδρες φτάνουν 40 χρονών και αν τους πεις τι είσαι, η απάντηση είναι Ολυμπιακός. Ποτέ δεν είναι πατέρας, δεν είναι γονιός, σύζυγος και τα λοιπά.

Το τελευταίο έκτο επίπεδο, είναι το **πνευματικό** επίπεδο. Είναι το εσωτερικό επίπεδο και προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα ποια είναι **η σχέση μου με το περιβάλλον, με το θείο**, με τον υπόλοιπο κόσμο. Είναι εξαιρετικά δύσκολο να το επηρεάσεις και βέβαια να το αλλάξεις.

Αυτό το μοντέλο μας διευκολύνει να αντιληφθούμε σε ποιο επίπεδο κινείται ο συνεργάτης μας στην συγκεκριμένη κατάσταση και να αντιληφθούμε τις προθέσεις του. Το σημαντικό όμως είναι ότι εμείς μπορούμε να αξιοποιήσουμε αντίστοιχο επίπεδο και να συμπεριφερθούμε κατάλληλα, ώστε να τον επηρεάσουμε, να τον κατευθύνουμε, να τον βοηθήσουμε, να τον εκπαιδεύσουμε να τον εμπυχώσουμε. Το μοντέλο μοιάζει με κρεμμύδι, που όμως, όσο πας πιο βαθιά, η κάθε του φέτα γίνεται πιο χοντρή και καυτερή. Κάνει λίγο «τζιζ» όταν την ακουμπήσουμε και όταν προσπαθήσουμε να την πειράξουμε.

Έχουμε λοιπόν έξι επίπεδα, τα οποία σαφέστατα μεταξύ τους συνδέονται και όπου ο άνθρωπος, με τον οποίο εμείς συνεργαζόμαστε, λίγο-πολύ εκφράζει σε ποιο επίπεδο βρίσκεται σε κάθε κατάσταση.

Αν ρωτήσετε ένα νεαρό «Τι κάνεις;» μπορεί να σας πει «Είμαι στο Πολυτεχνείο». Είναι στο πρώτο επίπεδο, στο επίπεδο του περιβάλλοντος, δεν έχει συνειδητοποιήσει πολύ. Αν σας πει «Κάνω μαθήματα στο Πολυτεχνείο» είναι στο δεύτερο επίπεδο, στο επάνω ακόμα, δεν έχει αρχίσει να μπαίνει προς τα μέσα. Αν σας πει «Μαθαίνω στατική» είναι στο τρίτο επίπεδο, στο πως και αν πει «μαθαίνω στατική. Δύσκολο μάθημα αλλά αξίζει τον κόπο γιατί» τότε έχει φτάσει στο τέταρτο επίπεδο των αξιών. Τέλος όλοι μας ελπίζουμε ότι θα πει «Είμαι εκπαιδευόμενος μηχανικός» άρα έχει φτάσει στο πέμπτο επίπεδο της ταυτότητας

Είναι εύκολο σε μια πρόσκαιρη σχέση, σε μια πρόσκαιρη επικοινωνία να μείνουμε στα επάνω δύο, το πολύ τρία επίπεδα, σε αυτά εδώ τα τρία, αυτά που επηρεάζει συνήθως και η εκπαίδευση. Θέλει μακρόχρονη, περισσότερο χρόνο επαφή με τον άλλον, για να μπορέσουμε να αρχίσουμε να αντιλαμβανόμαστε ή και να επηρεάζουμε το τέταρτο επίπεδο. Εξαιρετικά μακρόχρονη, αλλά και ευλογημένη, είναι ουσιαστικά η δουλειά που κάνουν οι γονείς με τα παιδιά τους, ιδίως στην εφηβεία, για να μπορέσουν να τους δώσουν τη δυνατότητα οι ίδιοι οι πισσιρικάδες να χτίσουν τις αξίες τους και τα πιστεύω τους, να δημιουργήσουν γρήγορα αυτό που λέγεται εγώ, το ποιος είμαι, έτσι ώστε να μπορούν πιο εύκολα να αντιμετωπίσουν τις όποιες δύσκολες καταστάσεις.

Τέλος στην επικοινωνία που έχουμε με τους άλλους συναδέλφους και γενικότερα με ανθρώπους, οι οποίοι δεν καταλαβαίνουν τι κάνουμε, ουσιαστικά είναι και πολύ δύσκολο από εμάς να τους δώσουμε να καταλάβουν, γιατί πρέπει να τους ακουμπήσουμε στο επίπεδο του πιστεύω. Εσείς πιστεύετε κάτι που κάνετε. Οι άλλοι το βλέπουν στο επίπεδο της συμπεριφοράς και λένε «Δεν καταλαβαίνω, γιατί αυτοί ασχολούνται με αυτό το πράγμα, γιατί παθιάζονται με αυτό το πράγμα;» Εκεί είναι η δυσκολία. Δηλαδή, θέλει μια εσωτερική διαφημιστική καμπάνια προς τους άλλους συναδέλφους των άλλων ειδικοτήτων. Το ίδιο γίνεται σε όλες τις εταιρείες. Υπάρχει τεράστια δυσκολία μεταξύ μάρκετινγκ και πωλήσεων, μεταξύ πωλήσεων και οικονομικών, μεταξύ οικονομικών και παραγωγής και τις περισσότερες φορές είναι ότι ξεκινούν από διαφορετικά πιστεύω και εκεί είναι, που πρέπει να έρθει ο ηγέτης επιχειρηματίας και να περάσει μια κοινή αξία, ένα κοινό πιστεύω στην εταιρεία.

Μια συμβουλή:

Λάβετε σοβαρά αυτό το απλό μοντέλο όταν θέλετε να περάσετε στον κόσμο σας αρχές και αξίες όπως αυτή της ποιότητας.