

Συνέντευξη με τον *Thierry Carcel*, Διευθύνοντα Σύμβουλο της *REDEN*¹

Ο Thierry Carcel (γεν. Βιέννη, 1967) είναι ένας αισιόδοξος, θετικός και ευγνώμων ηγέτης. Κατά τη διάρκεια της συζήτησής μας, μιλήσαμε για την ηγεσία, για τον ρόλο του Διευθύνοντος Συμβούλου όσον αφορά την καινοτομία, καθώς και για ένα ευρύ φάσμα θεμάτων όπως η σημασία των αξιών και της ευτυχίας.



ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



JAN 17, 2024 - 08:56 CET

1) Πώς αντιλαμβάνεστε την ηγεσία και ποιες είναι οι ιδιότητες ενός καλού ηγέτη;

Είναι πολύ δύσκολο να ορίσουμε τη σημασία της ηγεσίας με λίγα λόγια. Μια προσπάθεια να τη συνοψίσω θα ήταν, κατά τη γνώμη μου, η ικανότητα οργάνωσης και κινητοποίησης μέσω ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη ενός κατανοητού, κοινού στόχου.

Πιο λεπτομερώς, θα ήθελα να επισημάνω τα ακόλουθα χαρακτηριστικά ως τις κύριες ιδιότητες ενός καλού ηγέτη:

¹ Πηγή: Άρθρο στα Ισπανικά: [Entrevista a Thierry Carcel, Director General de REDEN | El Líder ante el espejo | Cinco Días \(elpais.com\)](#)

- **Στρατηγικό όραμα**, δηλαδή:
 - o κατανόηση της κατάστασης (αγορά, ανταγωνισμός κ.λπ.)
 - o προσδιορισμός βασικών παραγόντων επιτυχίας (πόροι, ενέργειες, κ.λπ.)
 - o καθορισμός σχεδίου δράσης και φιλόδοξων αλλά επιτεύξιμων στόχων

- **Ικανότητα υλοποίησης και πραγματισμός:**
 - o διασφάλιση ότι οι οικονομικοί και λειτουργικοί πόροι είναι διαθέσιμοι έτσι ώστε η ομάδα να μπορεί να εκτελέσει σωστά τα καθήκοντα που είναι απαραίτητα για την επιτυχία.
 - o πρόσληψη, οργάνωση και παρακίνηση της ομάδας που απαιτείται για την ανάπτυξη παραγόντων επιτυχίας.

- **Εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία:**
 - o προώθηση της φήμης της εταιρείας έτσι ώστε οι ενδιαφερόμενοι (προμηθευτές, υποψήφιοι, πελάτες κ.λπ.) να γνωρίζουν τον Όμιλο, να τον συμπαθούν και να θέλουν να συνεργαστούν μαζί του.
 - o τακτική επικοινωνία εντός του Ομίλου (Intranet, ετήσιες συναντήσεις με όλους τους υπαλλήλους κ.λπ.) με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών με ολόκληρη την ομάδα (στόχοι, επιτεύγματα, δράσεις σε εξέλιξη κ.λπ.), τη δημιουργία εταιρικού πνεύματος και την ενίσχυση της αίσθησης του ανήκειν στον Όμιλο.

- **Ηγεσία δια του παραδείγματος:**
 - o Το να διατηρείς άψογη στάση όσον αφορά στον σεβασμό προς τις αξίες της εταιρείας και τα υψηλότερα ηθικά πρότυπα.
 - o Το να έχεις την απαραίτητη εγγύτητα και ενσυναίσθηση για τους υπαλλήλους σε καθημερινή βάση και το να αποφεύγεται η δημιουργία ενός τεχνητού φραγμού που απομονώνει τον διευθυντή από τον υπόλοιπο Όμιλο.

2) Τι εκτιμάτε περισσότερο όταν προσλαμβάνετε έναν στενό συνεργάτη;

Για εμάς, οι ανθρώπινες αξίες είναι το κυρίαρχο κριτήριο. Κατά την αξιολόγηση ενός υποψηφίου, αναφερόμαστε πάντα στις 4 βασικές αξίες του Ομίλου, οι οποίες είναι:

- Καλοσύνη
- Δέσμευση
- Ήθος
- Επαγγελματισμός

Έχουμε παρατηρήσει και κατανοήσει εδώ και πολλά χρόνια ότι ένας υποψήφιος με ταλέντο αλλά χωρίς πραγματική δέσμευση, δεν θα ενσωματωθεί επιτυχώς στην ομάδα και δεν θα δώσει τον καλύτερο εαυτό του. Επιπλέον, άτομα με αυτό το προφίλ δεν τείνουν να παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην ίδια εταιρεία, πράγμα που σημαίνει φθορά

και χάσιμο χρόνου για εμάς. Επομένως, εστιάζουμε περισσότερο στην προσωπικότητα, τα κίνητρα και την επιθυμία του υποψηφίου να κάνει καριέρα στον οργανισμό μας.

3) Για εσάς, πόσο σημαντικές είναι οι αξίες της εταιρικής κουλτούρας και το παράδειγμα που δίνει ο ηγέτης;

Αυτά είναι θεμελιώδη, αν όχι τα πιο σημαντικά. Σε έναν όλο και πιο ανταγωνιστικό κόσμο, με ένα εργατικό δυναμικό που είναι όλο και πιο πιθανό να μετακινηθεί και να αλλάξει θέσεις εργασίας γρήγορα, οι αξίες της εταιρείας και το παράδειγμα του ηγέτη είναι τα θεμέλια που εξασφαλίζουν μεγαλύτερη ευημερία για τους εργαζομένους. Είναι ο λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι παραμένουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα και αυτό που επιτρέπει στο στρατηγικό σχέδιο να αναπτυχθεί υπό τις καλύτερες δυνατές συνθήκες. Όλη η ομάδα διοίκησης και εγώ, καθοδηγούμενοι από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, εργαζόμαστε καθημερινά σκληρά για να εφαρμόσουμε και να διαδώσουμε τις αξίες και την εταιρική κουλτούρα του Ομίλου μας. Η προέλευση αυτής της προσέγγισης βρίσκεται στο γεγονός ότι ο Όμιλος δημιουργήθηκε το 2008 σε μια μικρή πόλη στη νοτιοδυτική Γαλλία, όπου ήταν δύσκολο να προσελκύσουν ταλέντα. Αυτό που μας έκανε τόσο επιτυχημένους ήταν οι αξίες μας και η εταιρική μας κουλτούρα. Τώρα είμαστε καθιερωμένοι και παρόντες σε 9 χώρες, συνεχίζουμε ωστόσο να βάζουμε τις εταιρικές αξίες και την κουλτούρα μας στο επίκεντρο της πολιτικής μας για το ανθρώπινο δυναμικό, διατηρώντας έτσι ένα πολύ υψηλό επίπεδο καλοσύνης και δέσμευσης σε όλο τον Όμιλο.

4) Πώς αντιλαμβάνεστε την καινοτομία;

Για μένα, η καινοτομία είναι μια κατάσταση του νου. Πρέπει να είναι παγκόσμια και συνεχής. Πολλοί άνθρωποι συχνά περιορίζουν την καινοτομία σε μια καθαρά τεχνική πτυχή. Στην εταιρεία μας, αυτή η πτυχή έχει μικρή σημασία και εξαρτάται περισσότερο από τους προμηθευτές υλικών. Αντίθετα, πιστεύουμε ότι η καινοτομία πρέπει να αναπτυχθεί σε όλες τις πτυχές των καθημερινών μας καθηκόντων και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της εταιρείας.

Η καινοτομία πρέπει να λάβει τη μορφή τόσο της βελτίωσης των καθημερινών δραστηριοτήτων (βελτιστοποίηση εργασιών, νέα οργάνωση εργασίας κ.λπ.) όσο και του καθορισμού νέων οριζόντων όσον αφορά τη δραστηριότητα και τους στόχους (νέες αγορές, νέα προϊόντα, νέες μέθοδοι εργασίας κ.λπ.).

5) Ποιο ρόλο διαδραματίζει ο Διευθύνων Σύμβουλος στην καινοτομία;

Ο ρόλος του Διευθύνοντος Συμβούλου στην καινοτομία είναι κρίσιμος και τουλάχιστον διττός:

- Πρέπει να διασφαλίσει ότι εντός του Ομίλου υπάρχει και αναπτύσσεται καινοτόμο πνεύμα. Για να δείξω τη σημασία που αποδίδω σε αυτό ως Διευθύνων Σύμβουλος, θα σας πω τι έχω γράψει στον τοίχο της αίθουσας συνεδριάσεων του Ομίλου. Έγραψα την ακόλουθη φράση με μεγάλα γράμματα: «Σκέψου αντισυμβατικά!». Είναι μια υπενθύμιση σε κάθε διευθυντή της αίθουσας ότι η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη και την επιβίωση του Ομίλου, ότι δεν μπορούμε να εφησυχάζουμε

με τη ρουτίνα, αλλά ότι πρέπει αντίθετα πάντα να σκεφτόμαστε πώς να βελτιώσουμε τις μεθόδους εργασίας μας.

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος πρέπει επιπλέον να είναι μια σταθερή πηγή νέων ιδεών και προτάσεων. Πολλοί διευθυντές, ιδιαίτερα όταν είναι νέοι στη θέση, πιστεύουν ότι πρέπει πρώτα να εστιάζουν στον εαυτό τους. Ωστόσο, είναι πιο σημαντικό να αφιερώνουν χρόνο και να κάνουν ένα βήμα πίσω για να σκεφτούν την επιχείρησή τους και πώς να κάνουν τη δουλειά τους καλά. Αυτό ισχύει φυσικά για όλους τους τομείς, αλλά κυρίως για τα ακόλουθα δύο βασικά σημεία:
 - ο Πρώτον, τη στρατηγική του Ομίλου (νέες αγορές, νέα προϊόντα κ.λπ.).
 - ο Δεύτερον, το ανθρώπινο δυναμικό καθώς και την κοινωνική και περιβαλλοντική ευθύνη.

6) Πώς επηρέασε η κρίση COVID τον τομέα σας και την εταιρεία σας;

Δουλεύοντας στην παραγωγή φωτοβολταϊκής ενέργειας, η κρίση COVID δεν μας έχει επηρεάσει πολύ όσον αφορά στον κύκλο εργασιών ή στα οικονομικά αποτελέσματα. Φυσικά, έχει δημιουργήσει προβλήματα υλικοτεχνικής υποστήριξης, αλλαγές στις τιμές των υλικών και άλλες δυσκολίες αυτού του τύπου, αλλά η πραγματική και διαρκής αλλαγή ήταν αισθητή στην οργάνωση της εργασίας μας. Όπως πολλοί άνθρωποι, είχαμε έναν πολύ παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης της δουλειάς μας, με τις περισσότερες ώρες εργασίας στο γραφείο. Έχοντας αναγκαστεί να τηλεργαστούμε για μεγάλο χρονικό διάστημα κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID και καθώς δεν μπορούσαμε πλέον να ταξιδέψουμε σε άλλες χώρες, συνειδητοποιήσαμε ότι τα ταξίδια και η φυσική παρουσία πιθανότατα δεν ήταν ζωτικής σημασίας, ή ακόμη και απαραίτητα, για την εκτέλεση της δουλειάς μας. Αυτή η αλλαγή νοοτροπίας παρέμεινε μετά την κρίση και σήμερα έχουμε μια πολύ πιο ευέλικτη οργάνωση, με καλύτερη ισορροπία μεταξύ τηλεργασίας και φυσικής παρουσίας. Έχουμε επίσης περιορίσει τα ταξίδια μεταξύ χωρών σε αυτά που είναι απολύτως απαραίτητα, γεγονός που ωφελεί τους υπαλλήλους μας και περιορίζει το αποτύπωμα άνθρακα. Ωστόσο, θα ήθελα να τονίσω εδώ ότι είναι σημαντικό να διατηρηθεί μια ισορροπία και να μην εγκαταλειφθεί η φυσική παρουσία στις εταιρείες. Για τη διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας και τη διάδοση και κοινή χρήση των θεμελιωδών αξιών της εταιρείας, είναι απαραίτητες οι φυσικές συναντήσεις, τόσο οι επίσημες (συνεδριάσεις κ.λπ.) όσο και άτυπες (ανταλλαγές για καφέ, γεύματα, συνομιλίες «διάδρομου» κ.λπ.). Η τέχνη της καλής διαχείρισης, σε αυτή την περίπτωση, είναι να επιτευχθεί η βέλτιστη οργάνωση.

7) Και τη ζωή σας;

Όσον αφορά την οργάνωση της δουλειάς μου, δεν έχω αλλάξει πολύ την καθημερινή μου ρουτίνα. Είμαι ακόμα σωματικά παρών στο γραφείο κάθε μέρα. Η πανδημία με έκανε να σκεφτώ περισσότερο αν είναι αναγκαίο να ταξιδεύω συνεχώς σε άλλες χώρες και τώρα χρησιμοποιώ πολύ περισσότερο την τηλεδιάσκεψη αντί να πετάω χωρίς σημαντικό λόγο. Σε προσωπικό επίπεδο, ήμασταν αρκετά τυχεροί που δεν έχουμε κανένα θύμα της πανδημίας στην οικογένειά μας και, από αυτή την άποψη, οι συνέπειες μπορούν να θεωρηθούν ήσσονος σημασίας για εμάς. Αυτή η κρίση άλλαξε την άποψή μου για την κοινωνία μας όσον αφορά στην ευπάθειά της σε τέτοιου είδους καταστροφές και όσον αφορά στο είδος των αντιδράσεων που είναι ικανές (ή ανίκανες) να έχουν οι κυβερνήσεις μας... αλλά αυτές είναι οι σκέψεις και οι απόψεις μου, τις οποίες προτιμώ να κρατήσω για τον εαυτό μου.

8) Πώς μπορούμε να βάλουμε τον πελάτη στο επίκεντρο; Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε την εμπειρία του πελάτη;

Παράγουμε και πουλάμε φωτοβολταϊκή ηλεκτρική ενέργεια. Στην αρχή αυτής της δραστηριότητας πριν από 20 χρόνια περίπου, σχεδόν σε όλες τις χώρες πουλούσαμε απευθείας στο κράτος, με πολύ απλά και εγγυημένα συμβόλαια. Συνεπώς, η έννοια του «πελάτη» δεν ήταν πολύ σημαντική. Αυτό που είχε σημασία ήταν η ανάπτυξη της παραγωγικής μας. Σήμερα, η αγορά έχει γίνει πιο επαγγελματική και έχουμε διάφορους τύπους πελατών, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Αυτή η αλλαγή, σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στην αγορά, σημαίνει ότι δεν μπορούμε πλέον να πουλάμε μόνο με βάση αυτό που έχει παραχθεί. Πρέπει να ακούσουμε τις ανάγκες των πελατών μας και να ικανοποιήσουμε όχι μόνο τις επιθυμίες τους όσον αφορά στην προσφορά ανταγωνιστικών τιμών, αλλά και από την άποψη των αναμενόμενων υπηρεσιών (παραγωγή σύμφωνα με την κατανάλωσή τους, γρήγορη ανταπόκριση σε περίπτωση βλάβης κ.λπ.). Η λύση για να βάλουμε τους πελάτες στο επίκεντρο και να βελτιώσουμε την εμπειρία τους είναι επομένως να συνεργαστούμε μαζί τους από την αρχή, σχεδιάζοντας και χτίζοντας έργα προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Για παράδειγμα, τα φωτοβολταϊκά θερμοκήπια που σχεδιάσαμε και αναπτύξαμε μαζί με αγρότες στη Γαλλία έχουν παραλλαγές που τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται στη συγκεκριμένη παραγωγή κάθε αγρότη.

9) Τι είναι η ευτυχία;

Το βρίσκω πολύ δύσκολο να ορίσω με λίγα λόγια μια έννοια τόσο τεράστια, σημαντική και περίπλοκη όσο η ευτυχία. Θα μπορούσαμε να φτιάξουμε μια πολύ μεγάλη λίστα για αυτό το θέμα. Ωστόσο, αν προσπαθούσα να το συνοψίσω, θα μπορούσα να πω ότι, για μένα, η ευτυχία είναι «να αγαπάς και να νιώθεις αγαπημένος και να είσαι ικανοποιημένος και ευγνώμων για αυτά που έχεις».

10) Ποιο είναι το επόμενο κεφάλαιο στη ζωή σου;

Δεν έχω καμία αμφιβολία ότι υπάρχουν ακόμα πολλά κεφάλαια στη ζωή μου, σε όλους τους τομείς. Ωστόσο, δεν σχεδιάζω καμία ριζική αλλαγή προς το παρόν, καθώς είμαι αρκετά ευχαριστημένος με την ζωή μου. Ωστόσο, για να προσπαθήσω να απαντήσω στην ερώτησή σας, θα έλεγα ότι:

- Επαγγελματικά, θέλω να συνεχίσω να έχω μια πλήρη και ενδιαφέρουσα δουλειά. Ωστόσο, τώρα θέλω να ασχολούμαι λιγότερο με την καθημερινή επιχειρησιακή πλευρά των πραγμάτων και να επικεντρωθώ περισσότερο στην καινοτομία και στη μετάδοση όσων έχω μάθει κατά τη διάρκεια των 35 ετών επαγγελματικής μου εμπειρίας.
- Σε προσωπικό επίπεδο, θέλω να εμπλακώ όλο και περισσότερο σε κοινωνικούς σκοπούς που με κάνουν να νιώθω ζωντανός, χρήσιμος και ευτυχισμένος.