

Εισαγωγή

Περίεργη δουλειά το μάνατζμεντ. Λίγοι προγραμματίζουν να κάνουν στη ζωή τους αυτή τη δουλειά, αλλά κάποια στιγμή οι περισσότεροι συνειδητοποιούμε ότι το κάνουμε.

Επαγγελματικός σύμβουλος: Τι θα ήθελες να κάνεις όταν τελειώσεις το σχολείο;
Δεκαεξάχρονος: Να γίνω μάνατζερ.

Σου έκαναν ποτέ αυτή την ερώτηση; Όχι, ούτε και σε μένα. Να, όμως, που έγινες.

Ως μάνατζερ υποτίθεται ότι θα γινόσουν πολλά πράγματα. Ένας καινοτόμος ηγέτης, ένα είδος μάγου (που κουνάει το μαγικό του ραβδί και αυξάνει τους μισθούς των υπαλλήλων του, τα διαθέσιμα μέσα του τμήματός του και το προσωπικό), ένας καλοσυνάτος θεός πάνω στον οποίο μπορούν να στηριχτούν οι άλλοι, ένας δυναμικός άνθρωπος που δίνει κίνητρα στους συνεργάτες του, ένας αυστηρός αλλά δίκαιος κριτής, ένας διπλωμάτης και πολιτικός, ένας μάγος της οικονομίας (αυτό είναι πολύ διαφορετικό από το να είσαι απλός μάγος), ένας προστάτης, σωτήρας και άγιος.

Είσαι υπεύθυνος για ορισμένους ανθρώπους που ίσως δεν διάλεξες, δεν συμπαθείς ή δεν έχεις κανένα κοινό μαζί τους. Αλλά και πολλοί από αυτούς μπορεί να μην συμπαθούν εσένα. Ωστόσο, πρέπει να συνεργαστείς μαζί τους. Επιπλέον, είσαι υπεύθυνος για την υγεία τους, τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική. Πρέπει να φροντίσεις να μην τραυματιστούν ή να μην τραυματίσει ο ένας τον άλλο. Πρέπει ακόμα να εξασφαλίσεις ότι μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους σύμφωνα με τη νομοθεσία που διέπει τον κλάδο σου. Πρέπει να γνωρίζεις τα δικαιώματά σου, τα δικαιώματά τους και τα δικαιώματα της εταιρείας και των συνδικάτων.

Αλλά πάνω από όλα πρέπει να κάνεις τη δουλειά σου καλά.

«ΕΙΣΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ
ΟΡΙΣΜΕΝΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ ΠΟΥ
ΙΣΩΣ ΔΕΝ ΔΙΑΛΕΞΕΣ, ΔΕΝ
ΣΥΜΠΑΘΕΙΣ Ή ΔΕΝ ΕΧΕΙΣ
ΚΑΝΕΝΑ ΚΟΙΝΟ ΜΑΖΙ ΤΟΥΣ.
ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΠΟΛΛΟΙ ΑΠΟ ΑΥΤΟΥΣ
ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΜΗΝ ΣΥΜΠΑΘΟΥΝ
ΕΣΕΝΑ».

Ταυτόχρονα, πρέπει να είσαι ήρεμος και ψύχραιμος – δεν μπορείς να φωνάζεις, να εκσφενδονίζεις αντικείμενα ή να μεροληπτείς. Το μάνατζμεντ είναι πολύ δύσκολη δουλειά...

Πρέπει να φροντίζεις τους ανθρώπους από τους οποίους έχεις απαίτηση να σου δώσουν ό,τι καλύτερο έχουν. Μερικές φορές, οι συνεργάτες σου μπορεί να συμπεριφέρονται σαν μικρά παιδιά – και δεν μπορείς, βέβαια, να τους χαστουκίσεις* (πιθανώς ούτε και να τους απολύσεις). Άλλες φορές πάλι, μπορεί να συμπεριφέρονται σαν οξυθυμοί και ανυπόμονοι έφηβοι – κοιμούνται αργά, απουσιάζουν συχνά από τη δουλειά, αρνούνται να δουλέψουν κανονικά ή φεύγουν νωρίς.

Όπως κι εσύ, ήμουν υπεύθυνος για πολλούς ανθρώπους, που έπρεπε να ξέρω με τα μικρά τους ονόματα. Εκτός αυτού, έπρεπε να ξέρω τις αδυναμίες και τα κουσούρια τους. Η Χήδερ, λόγου χάρη, δεν μπορούσε να δουλέψει την Τρίτη μέχρι

* Ναι, ναι, ξέρω ότι εσύ δεν χαστουκίζεις παιδιά. Μια κουβέντα είπα. Δεν χρειάζεται να στείλεις καμιά επιστολή στην εταιρία.

«ΩΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΕΙΣΑΙ Ο ΚΡΙΚΟΣ
ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΕΙ ΤΟΥΣ ΑΝΩΤΕΡΟΥΣ
ΣΟΥ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ».

αργά, γιατί έπρεπε να πάρει την κόρη της από τον παιδικό σταθμό. Ο Τρέβορ είχε αχρωματοψία και γι' αυτό αποφεύγαμε να τον χρησιμοποιούμε στις εκθέσεις. Η Μάντι δυσανασχετούσε όταν την αφήναμε να σηκώνει τα τηλέφωνα κατά τη διάρκεια του γεύματος και έτσι χάναμε πελάτες. Η Κρις ήταν πολύ καλή όταν δούλευε με άλλους, αλλά δυσκολευόταν να κάνει μια δουλειά μόνη της. Ο Ρέι έπινε και δεν έπρεπε να τον αφήνουμε να οδηγεί.

Ως μάνατζερ είσαι ο κρίκος που συνδέει τους ανώτερους σου με το προσωπικό. Ακόμα κι αν ο διευθυντής σου ζητήσει να κάνεις μια ανοησία είσαι υποχρεωμένος: α) να μεταφέρεις το αίτημά του στην ομάδα σου, β) να μην παραπονεθείς ή βάλεις τα γέλια και γ) να βάλεις την ομάδα σου να δουλέψει.

Πρέπει να είσαι έτοιμος να δικαιολογήσεις στους συνεργάτες σου μια πιθανή άρνηση της ιδιοκτησίας να αυξήσει τους μισθούς τους, ακόμα κι αν αυτό λειτουργεί σαν αντικίνητρο. Οφείλεις να κρατήσεις κρυφές τις πληροφορίες που τυχόν έχεις για συγχωνεύσεις, εξαγορές ή μυστικές συμφωνίες, ακόμα κι αν οι φήμες οργιάζουν και οι συνεργάτες σου σε ρωτούν διαρκώς.

Δεν είσαι υπεύθυνος μόνο για τους συνεργάτες σου, αλλά και για τον προϋπολογισμό, την πειθαρχία, τις επικοινωνίες, την αποτελεσματικότητα, τα νομικά και συνδικαλιστικά ζητήματα, τα θέματα ασφάλειας και υγείας του προσωπικού, τα προσωπικά προβλήματα, τις συντάξεις, τις άδειες εγκυμοσύνης, τις διακοπές, τα ρεπό, τον αριθμό ή τη διάρκεια των δια-

λειμμάτων, τα φύλλα απασχόλησης του προσωπικού, τις βάρδιες, τα δώρα αδειών, τις πρώτες βοήθειες, τις πυροσβεστικές ασκήσεις, τη θέρμανση, τα υδραυλικά, το πάρκινγκ, τα ηλεκτρολογικά, τη γραφική ύλη, τα διαθέσιμα μέσα των συνεργατών σου, τα στάνταρντ του κλάδου σου, τον καφέ και το τσάι. Για να μην αναφερθώ στα μεγάλα αλλά και τα μικρά ζητήματα που αφορούν στην εξυπηρέτηση των πελατών σου.

Επιπλέον, πρέπει να μην χάνεις την επαφή σου με τα άλλα τμήματα και ομάδες, με τους πελάτες, με τους ανώτερους σου, το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας, το λογιστήριο και τους μετόχους.

Εκτός αυτού, πρέπει να γίνεις φωτεινό παράδειγμα για τους συνεργάτες σου. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είσαι πάντοτε στην ώρα σου, να δουλεύεις σκληρά, να πηγαίνεις πρώτος στη δουλειά και να φεύγεις τελευταίος, να είσαι ειλικρινής, να ντύνεται καλά και κομψά, να είσαι υπεύθυνος, απόμακρος, προσεκτικός, καλά πληροφορημένος και να μην μεροληπτείς. Δύσκολα πράγματα.

Ως μάνατζερ είναι πολύ πιθανό να ρεξιλευτείς –θυμήσου το έργο *The Office*– ή να γελοιοποιηθείς –θυμήσου το σίριαλ *Yes Minister*–, αλλά και να θεωρηθείς από το προσωπικό και τους μετόχους της εταιρίας αναποτελεσματικός ή και περιττός.*

Εσύ το μόνο που ήθελες ήταν να κάνεις τη δουλειά σου... Ευτυχώς που υπάρχουν ορισμένες χρήσιμες οδηγίες, οι ο-

* Αν όλα αυτά σε κάνουν να νιώθεις λίγο άσχημα, θα σου έλεγα προκαταβολικά ότι δεν πρέπει. Οι μάνατζερ κυβερνούν τον κόσμο μας και διαμορφώνουν το μέλλον, καθοδηγώντας, εμπνέοντας και δίνοντας κίνητρα στους ανθρώπους. Οι μάνατζερ κάνουν τη διαφορά όχι μόνο στο χώρο των επιχειρήσεων, αλλά και στη ζωή των ανθρώπων. Η συμβολή τους στην πρόοδο της ανθρωπότητας είναι σημαντική. Οι μάνατζερ δεν αποτελούν μόνο κομμάτι της λύσης, αλλά και προσφέρουν την ίδια τη λύση. Είναι οι προστάτες του κόσμου μας. Είναι το πλοίο αλλά και ο καπετάνιος του. Όσοι κάνουμε αυτή τη δουλειά πρέπει να τη χαιρόμαστε, αν και δεν είναι πάντοτε εύκολη...

«ΕΣΥ ΤΟ ΜΟΝΟ ΠΟΥ ΗΘΕΛΕΣ
ΗΤΑΝ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ
ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΟΥ».

ποιές θα σε βοηθήσουν να αντεπεξέλθεις στη δουλειά χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα. Οι οδηγίες αυτές περιλαμβάνονται στους *Κανόνες του Μάνατζμεντ*, που είναι ένα είδος άρθρων και μη αναγνωρισμένων κανόνων. Κράτα τους μυστικούς, αν θέλεις να είσαι ένα βήμα μπροστά από τους άλλους.

Το μάνατζμεντ είναι επιστήμη και ταυτόχρονα τέχνη. Χιλιάδες σελίδες έχουν γραφτεί γι' αυτό και αναρίθμητα σεμινάρια αφιερώνονται κάθε χρόνο στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων (είναι σίγουρο ότι θα έχεις παρακολουθήσει κι εσύ κάποια από αυτά). Ωστόσο, αυτό που κανένα βιβλίο ή κανένα σεμινάριο δεν πρόκειται να σου μάθει είναι οι «άρθροι» κανόνες της δουλειάς που θα σε βοηθήσουν να γίνεις ένας καλός, αποτελεσματικός και αξιοπρεπής μάνατζερ. Ανεξάρτητα από το αν είσαι υπεύθυνος για ένα ή για χιλιάδες άτομα, οι κανόνες αυτοί είναι ίδιοι.

Δεν θα βρεις κάτι εδώ που δεν ήξερες. Αλλά και να μην το ήξερες, όταν το διαβάσεις θα πεις: «Μα ήταν ολοφάνερο». Και, πράγματι, έτσι είναι αν το καλοσκεφτείς. Απλά, ο βιαστικός και ξέφρενος τρόπος που ζούμε δεν μας επιτρέπει να σταθούμε σε ορισμένα πράγματα. Και το πόσο φανερό είναι κάτι εξαρτάται από το αν το κάνεις ή όχι.

Είναι ωραίο να λες «Μα το ήξερα αυτό». Ως έξυπνος άνθρωπος είναι πολύ πιθανό να το ξέρεις, αλλά αυτό που έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία είναι να αναρωτηθείς: τον εφαρμόζω αυτό τον κανόνα; Τον ακολουθώ;

«ΠΟΛΥ ΣΥΝΤΟΜΑ, ΜΑΛΙΣΤΑ,
ΘΑ ΑΡΧΙΣΕΙΣ ΝΑ ΝΙΩΘΕΙΣ ΠΙΟ
ΑΝΕΤΑ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΣΟΥ,
ΘΑ ΑΠΟΚΤΗΣΕΙΣ
ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ, ΘΑ ΕΧΕΙΣ
ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
ΚΑΙ ΘΑ ΔΙΕΥΘΥΝΕΙΣ
ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΣΟΥ ΘΑΥΜΑΣΙΑ».

Έκρινα σκόπιμο να χωρίσω το βιβλίο αυτό σε δύο τμήματα, οι τίτλοι των οποίων είναι οι εξής:

- Διευθύνοντας την ομάδα σου
- Διευθύνοντας τον εαυτό σου

Η σειρά με την οποία παρατίθενται οι κανόνες δεν είναι αξιολογική – οι πρώτοι δεν είναι αναγκαστικά σημαντικότεροι από τους τελευταίους ή το αντίστροφο. Διάβασέ τους όλους και προσπάθησε να τους εφαρμόσεις, υιοθετώντας αρχικά αυτούς που σου φαίνονται ευκολότεροι. Πολλοί έχουν κοινά στοιχεία και έτσι μπορείς να τους εφαρμόσεις ταυτόχρονα, με τρόπο σχεδόν ασυνείδητο. Πολύ σύντομα, μάλιστα, θα αρχίσεις να νιώθεις πιο άνετα στη δουλειά σου, θα αποκτήσεις αυτοπεποίθηση, θα έχεις τον έλεγχο της κατάστασης και θα διευθύνεις την ομάδα σου θαυμάσια. Καθόλου άσχημα, αν σκεφτείς ότι προτού τους διαβάσεις βρισκόσουν σε πολύ δύσκολη θέση. Μπράβο!

Προτού αρχίσουμε, καλό είναι να εξηγήσουμε με λίγα λόγια τι ακριβώς είναι το μάνατζμεντ. Βέβαια, αυτό δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Κατά τη γνώμη μου, όλοι είμαστε μάνατζερ – οι γονείς,* οι αυτοαπασχολούμενοι, οι επιχειρηματίες, οι μισθωτοί, ακόμα και αυτοί που κληρονομούν μια περιουσία. Όλοι μας πρέπει να «διοικούμε». Ακόμα κι αν κάνουμε μόνοι μας κάποια δουλειά, πρέπει να αντεπεξέλθουμε, να κάνουμε την καλύτερη δυνατή χρήση των διαθέσιμων μέσων, να προσφέρουμε κίνητρα, να σχεδιάζουμε, να διευκολύνουμε, να επιβλέπουμε, να αποτελούμε το παράδειγμα, να υπολογίζουμε το μέγεθος της επιτυχίας μας, να καταρτίζουμε προϋπολογισμούς, να εργαζόμαστε και να υλοποιούμε. Ωστόσο, πολλοί από μας έχουμε να κάνουμε με πολυάνθρωπες ομάδες, αλλά η ουσία δεν αλλάζει.

Η Εμπορική και Επαγγελματική Σχολή του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ δίνει τον εξής ορισμό του μάνατζερ: «Εκείνος που πετυχαίνει διάφορα πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων». Ο ειδικός σε ζητήματα μάνατζμεντ Πήτερ Ντρούκερ υποστηρίζει ότι μάνατζερ είναι εκείνος που έχει την ευθύνη του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και της επίβλεψης: ενώ το Αυστραλιανό Ινστιτούτο Μάνατζμεντ ορίζει το μάνατζερ ως ένα πρόσωπο που «σχεδιάζει, καθοδηγεί, οργανώνει, ελέγχει, εκτιμά, καταρτίζει προϋπολογισμούς και αναθέτει δουλειές με σκοπό να πετύχει κάποιο αποτέλεσμα». Συμφωνώ απολύτως και με τις τρεις αυτές απόψεις.

Ένας πολύπλοκος και μάλλον «φλύαρος» ορισμός του μάνατζερ είναι ο εξής:

Ο μάνατζερ αποτελεί τμήμα της διοίκησης μιας επιχείρησης και έχει την εντολή να διευθύνει τους ανθρώπινους, οικονομικούς και υλικούς πόρους της για την επίτευξη συγκε-

* Αν δεν πιστεύεις ότι ο κάθε γονιός είναι ένα είδος μάνατζερ, διάβασε το βιβλίο του Ros Jay με τον τίτλο *Kids & Co: Winning business tactics for every family*, White Ladder Press, 2003.

κρυμμένων αποτελεσμάτων. Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση του προσωπικού, τις επικοινωνίες και την προώθηση των εταιρικών αξιών, της ηθικής, του πολιτισμού και των αλλαγών στο πλαίσιο της επιχείρησης (The Leadership Network, Καλιφόρνια).

Από όποια άποψη και να το δούμε, όλοι μας είμαστε μάνατζερ· και όλοι μας πρέπει να συνεχίσουμε να κάνουμε τη δουλειά αυτή. Ό,τι κάνει απλούστερη τη ζωή μας είναι κέρδος. Στο βιβλίο αυτό περιλαμβάνονται οι Κανόνες του Μάνατζμεντ, που είναι απλοί, εύκολοι και ξεκάθαροι. Αλλά αν τους μελετήσεις και τους εφαρμόσεις προσεκτικά, θα εκπλαγείς από το πόσο πολύ θα αλλάξει όχι μόνο η δουλειά αλλά και η ζωή σου.

Μπορεί πράγματι να ξέρεις όλα όσα περιέχονται σε αυτό το βιβλίο, αλλά είσαι σίγουρος γι' αυτό; Το βιβλίο αυτό μπορεί να γίνει το κίνητρο για να εφαρμόσεις αυτό που ήδη ξέρεις.

Ας προχωρήσουμε λοιπόν...

ΜΕΡΟΣ 1

ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΑΣ
ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΣΟΥ

Όλοι είμαστε υποχρεωμένοι να δουλεύουμε με ανθρώπους είτε μέσα σε μια ομάδα ή ένα τμήμα είτε μέσα σε ένα συνεργείο ή σ' ένα πλήρωμα ή ακόμα και σε μια περίπλοκο. Δεν έχει σημασία. Το λάθος που κάνουν πολλοί μάνατζερ είναι ότι πιστεύουν πως διοικούν ανθρώπους σαν να είναι εργαλεία ή εμπορεύματα. Η επιτυχία των ανθρώπων κάνει τον πετυχημένο μάνατζερ – έτσι, τουλάχιστον, λέει η θεωρία.

Δυστυχώς, όμως, αυτό είναι μύθος, γιατί ο πραγματικός ρόλος του μάνατζερ είναι να χειρίζεται διαδικασίες και όχι ανθρώπους. Οι άνθρωποι μπορούν να διαχειριστούν τον εαυτό τους αν τους αφήσεις. Το μόνο που χρειάζεται είναι να επικεντρώσεις το ενδιαφέρον σου στην ουσία του μάνατζμεντ – τη στρατηγική. Η ομάδα δεν είναι παρά το μέσο για να πετύχεις το στόχο αυτό. Ακόμα κι αν όλοι οι άνθρωποί μας αντικατασταθούν από μηχανές – πόσοι από μας δεν έχουμε ευχηθεί να γίνει κάτι τέτοιο– η στρατηγική δεν θα χάσει την αξία της, καθώς επίσης και ο τρόπος που χειριζόμαστε τις διαδικασίες.

Οι άνθρωποι, λοιπόν, μπορεί να έχουν αντικατασταθεί από αυτοματοποιημένα συστήματα, αλλά ο πραγματικός ρόλος του μάνατζερ δεν θα πάψει να υπάρχει. Ο καλός μάνατζερ χειρίζεται την αλλαγή, καταστρώνει τη στρατηγική και εκμεταλλεύεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις διαδικασίες, την πρόοδο και τις ισορροπίες. Σε όλα αυτά, είναι πολύ πιθανό να χρειαζόμαστε τους «ανθρώπους» μας, αλλά μπορεί και όχι. Δεν μπορούμε, βέβαια, να αγνοήσουμε τους ανθρώπους και γι'

«ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΟΥΝ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΤΟΥΣ
ΑΝ ΤΟΥΣ ΑΦΗΣΕΙΣ».

«ΤΟ ΜΟΝΟ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ
ΕΙΝΑΙ ΝΑ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΕΙΣ
ΤΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΣΟΥ
ΣΤΗΝ ΟΥΣΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ
– ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ».

αυτό θα πρέπει να τους δώσουμε τη δυνατότητα να διαχειριστούν τον εαυτό τους.

Βέβαια, ως μάνατζερ πρέπει να δουλεύουμε με ανθρώπους που έχουν σάρκα και οστά, και γι' αυτό οφείλουμε να ξέρουμε τα αληθινά κίνητρά τους, τι σκέφτονται και αισθάνονται, γιατί έρχονται στη δουλειά και γιατί δίνουν τον καλύτερο ή τον χειρότερο εαυτό τους, τι φοβούνται, τι ελπίζουν και τι ονειρεύονται. Θα πρέπει να τους ενθαρρύνουμε, να τους κατευθύνουμε, να τους δίνουμε τη δυνατότητα να κάνουν τη δουλειά τους και να διαχειρίζονται τον εαυτό τους, να τους επιβλέπουμε και να καταστρώνουμε τη στρατηγική που πρέπει να υλοποιήσουν. Θα πρέπει να τους νοιαζόμαστε, να ενδιαφερόμαστε γι' αυτούς, να στεκόμαστε στο πλευρό τους και να τους στηρίζουμε, αλλά δεν πρέπει να τους διοικούμε. Θα πρέπει να τους αφήσουμε να διαχειριστούν τον εαυτό τους κι εμείς να επικεντρώσουμε την προσοχή μας στην ουσία του μάνατζμεντ.

Οι συνεργάτες σου πρέπει να αγαπήσουν τη δουλειά τους

«Δούλεψε για κάτι επειδή είναι καλό και όχι γιατί αποτελεί μια ευκαιρία για να πετύχεις».

Βάτσλαβ Χάβελ,
Πρόεδρος της Δημοκρατίας της Τσεχίας

Διευθύνεις ανθρώπους που πληρώνονται για να κάνουν μια δουλειά. Αλλά αν γι' αυτούς είναι μια «δουλειά και τίποτα παραπάνω», δεν πρόκειται να τους κάνεις να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Αν έρχονται στη δουλειά και το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι να πάνε σπίτι τους όσο νωρίτερα μπορούν, τότε η απόδοσή τους θα είναι μειωμένη κι εσύ, φίλε μου, θα αποτύχεις οικτρά. Αν, όμως, έρχονται στη δουλειά για να αντλήσουν ευχαρίστηση και να την αγαπήσουν, να πιέσουν τον εαυτό τους, να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και να εμπνευστούν, τότε έχεις πολλές πιθανότητες να τους κάνεις να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Το πέρασμα από την ομάδα που κάνει αγγαρεία στην ομάδα που υπεραποδίδει εξαρτάται ολοκληρωτικά από σένα. Εσύ πρέπει να εμπνεύσεις τους συνεργάτες σου, να τους καθοδηγήσεις, να τους προσφέρεις κίνητρα, να τους φέρεις αντιμέτωπους με νέες προκλήσεις και να τους κάνεις να αγαπήσουν τη δουλειά τους.

Μέχρι εδώ όλα καλά. Θέλεις να αντιμετωπίζεις νέες προκλήσεις, έτσι δεν είναι; Το καλό είναι ότι το να κάνεις τα μέλη μιας ομάδας να αγαπήσουν τη δουλειά τους είναι μάλλον εύκολη υπόθεση. Το μόνο που πρέπει να κάνεις είναι να τους πεί-

ΚΑΝΟΝΑΣ 1

σεις να δείξουν ενδιαφέρον γι' αυτή, να αντιληφθούν τη σημασία της, την επίδρασή της στη ζωή των άλλων, το γεγονός ότι συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών τους και, γενικότερα, τον τρόπο που επιδρά στους συνανθρώπους τους. Να τους πείσεις ότι αυτό που κάνουν είναι σημαντικό, ότι συμβάλλει στην καλύτερευση της κοινωνίας και δεν γεμίζει απλώς τα πορτοφόλια των ιδιοκτητών και των μετόχων της εταιρίας ή αυξάνει τις αποδοχές του διευθυντή τους.

Ξέρω ότι είναι ευκολότερο να κάνεις κάτι τέτοιο αν είσαι προϊσταμένη σε ένα νοσοκομείο παρά αν είσαι επικεφαλής μιας ομάδας διαφημιστών. Αλλά αν το καλοσκεφτείς, κάθε δουλειά έχει την αξία της και κάθε εργαζόμενος μπορεί να είναι περήφανος για τη δουλειά του. Και να η απόδειξη γι' αυτό. Όσοι, για παράδειγμα, ασχολούνται με τη διαφήμιση βοηθούν τις επιχειρήσεις, ακόμα και τις μικρές, να αποκτήσουν πρόσβαση στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό ξυπνούν το ενδιαφέρον των αγοραστών για πράγματα τα οποία πραγματικά χρειάζονται. Δίνουν σε μια εφημερίδα ή σε ένα περιοδικό, που «ζουν» από τις διαφημίσεις, τη δυνατότητα να επιβιώσουν και να προσφέρουν στους αναγνώστες τους πληροφορίες και ευχαρίστηση.

Κάνε τους, λοιπόν, να νοιαστούν για τη δουλειά τους, μια κι αυτό δεν είναι και τόσο δύσκολη υπόθεση. Έτσι κι αλλιώς, όλοι οι άνθρωποι θέλουν να νιώθουν ότι αξίζουν και ότι είναι χρήσιμοι. Οι κυνικοί θα πουν ότι αυτά είναι ανοησίες, αλλά εί-

«ΝΑ ΤΟΥΣ ΠΕΙΣΕΙΣ – ΕΠΕΙΔΗ
ΕΙΝΑΙ ΑΛΗΘΕΙΑ – ΟΤΙ ΑΥΤΟ ΠΟΥ
ΚΑΝΟΥΝ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ».

ΚΑΝΟΝΑΣ 1

να αλήθεια και μάλιστα σημαντική. Το μόνο που έχεις να κάνεις είναι να ασχοληθείς ουσιαστικά με κάθε υπάλληλό σου και να βρεις όλα εκείνα τα στοιχεία που θα τον κάνουν να αγαπήσει τη δουλειά του – την υπευθυνότητα, τη φροντίδα και το ενδιαφέρον. Αν καταφέρεις να τα βγάλεις στην επιφάνεια, τότε οι συνεργάτες σου θα σε ακολουθούν για πάντα και, μάλιστα, χωρίς καν να το καταλάβεις.

Μόνο που πρέπει να πείσεις πρώτα τον εαυτό σου για όλα αυτά και μετά να προσπαθήσεις να τα εφαρμόσεις στην ομάδα σου. Πιστεύεις, πράγματι, ότι αυτό που κάνεις είναι σημαντικό; Αν δεν είσαι σίγουρος, ψάξε καλύτερα, δες μέσα σου και βρες έναν τρόπο να νοιάζεσαι...

Μάθε τι είναι μια ομάδα και πώς λειτουργεί

«Το να πάρεις καλούς παίκτες είναι εύκολο. Το να τους κάνεις να παίξουν σαν ομάδα είναι το δύσκολο».

Κέισυ Στένγκελ, πρώην μάνατζερ της ομάδας New York Yankees

Τι είναι, λοιπόν, μια ομάδα και πώς λειτουργεί; Αν θέλουμε να γίνουμε καλοί μάνατζερ, πρέπει να απαντήσουμε στα δύο αυτά ερωτήματα.

Η ομάδα δεν είναι απλά ένα σύνολο ατόμων, αλλά μια οργάνωση με τη δική της δυναμική και τα δικά της χαρακτηριστικά και συμβάσεις. Αν δεν το συνειδητοποιήσεις, θα δημιουργήσεις προβλήματα. Αν, αντίθετα, το καταλάβεις, θα δουλέψεις με την ομάδα σου πολύ καλά.

Σε μια ομάδα υπάρχουν άνθρωποι με διαφορετικές απόψεις και ικανότητες. Κάποιοι είναι πιο επιθετικοί, άλλοι προσθούν τις θέσεις τους με μετριοπάθεια, ενώ μερικοί φαίνεται να μην κάνουν τίποτα, αλλά είναι χρήσιμοι για τις ιδέες τους.

Αν δεν έχεις ασχοληθεί με τη δυναμική που αναπτύσσεται μέσα σε μια ομάδα, σου προτείνω να διαβάσεις το βιβλίο του Μέρεντιθ Μπέλμπιν με τον τίτλο *Management Teams: Why they succeed or fail*.^{*} (Αν το έχεις ήδη διαβάσει, πήγαινε στον επόμενο Κανόνα.) Το βιβλίο γράφτηκε ειδικά για μάνατζερ που ενδιαφέρονται να αποσπάσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα από τους βασικούς τους συνεργάτες. Θα παραφράσω αυ-

^{*} Μέρεντιθ Μπέλμπιν, *Management Teams: Why they succeed or fail*, Butterworth-Heinemann, δεύτερη έκδοση, 2003.

ΚΑΝΟΝΑΣ 2

τά που λείει, αλλά προσωπικά θα σας πρότεινα να ακολουθήσετε τις οδηγίες του.

Ο Μπέλμπιν υποστηρίζει ότι υπάρχουν εννέα ρόλοι μέσα σε μια ομάδα και όσοι συμμετέχουν σε αυτή επιτελούν μία ή και περισσότερες λειτουργίες των ρόλων αυτών. Είναι καλό να ξέρεις τι κάνεις σε μια ομάδα, αλλά το πιο σημαντικό είναι να ξέρεις τι κάνει η ομάδα σου και να δουλεύεις με βάση τη γνώση αυτή. Οι εννέα αυτοί ρόλοι είναι οι εξής:

- Η Βάση – είναι οι αρχικοί στοχαστές· οι άνθρωποι αυτοί επινοούν νέες ιδέες, βρίσκουν λύσεις στα διάφορα προβλήματα και έχουν πρωτότυπες και ριζοσπαστικές απόψεις.
- Οι Ερευνητές των διαθέσιμων μέσων – οι άνθρωποι αυτοί είναι δημιουργικοί, εξωστρεφείς και δημοφιλείς· τους αρέσει να παίρνουν τις ιδέες των άλλων και να τις υλοποιούν.
- Οι Συντονιστές – οι άνθρωποι αυτοί είναι πολύ πειθαρχημένοι· έχουν την ικανότητα να ενώνουν την ομάδα και να επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους στόχους.
- Οι Διαμορφωτές – οι άνθρωποι αυτοί είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη των στόχων που τίθενται κάθε φορά· τους αρέσουν οι νέες προκλήσεις και τα καλά αποτελέσματα.
- Οι Εκτιμητές – οι άνθρωποι αυτοί αναλύουν, σταθμίζουν και αξιολογούν· είναι ήρεμοι, αμερόληπτοι και «ψυχροί»· επιπλέον, μπορούν να σκέφτονται αντικειμενικά.
- Οι Εργάτες – οι άνθρωποι αυτοί είναι συνεργάσιμοι και μπορούν να στηρίξουν τις αποφάσεις της διοίκησης· είναι πολύ καλοί διπλωμάτες γιατί το μόνο που θέλουν είναι η πρόοδος της ομάδας.
- Οι Εφαρμοστές – οι άνθρωποι αυτοί έχουν εξαιρετικές οργανωτικές ικανότητες· διαθέτουν κοινή λογική και τους αρέσει να κάνουν τη δουλειά τους.

«ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ ΔΕΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ
ΣΩΣΤΑ ΟΤΑΝ ΚΑΘΕ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ
ΠΡΟΣΠΑΘΕΙ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙ ΤΟΝ
ΔΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΟΧΟ».

- Οι Λεπτολόγοι – οι άνθρωποι αυτοί ασχολούνται με τις λεπτομέρειες· είναι πολύ ευσυνείδητοι και τους αρέσει να τακτοποιούν.
- Οι Ειδικοί – οι άνθρωποι αυτοί αφιερώνουν τη ζωή τους στην απόκτηση εξειδικευμένων γνώσεων· πάνω από όλα, είναι επαγγελματίες και αφοσιώνονται στη δουλειά τους.

Τώρα ξέρεις ποιους πρέπει να έχεις στην ομάδα σου. Τι είναι, λοιπόν, μια ομάδα και πώς θα κάνεις τα μέλη της δικής σου ομάδας πιο αποτελεσματικά; Μια ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που προσπαθούν να πετύχουν έναν συλλογικό στόχο. Μια ομάδα δεν λειτουργεί σωστά όταν κάθε μέλος της προσπαθεί να πετύχει τον δικό του προσωπικό στόχο – να πάει σπίτι μια ώρα νωρίτερα, να εξασφαλίσει την προσωπική του επιτυχία, να «ρίξει» το αφεντικό (δηλαδή εσένα) κτλ.

Θα καταλάβεις ότι έχεις μια ομάδα όταν το «εμείς» ακούγεται πιο συχνά από το «εγώ».

Όταν οι δύσκολες αποφάσεις γίνονται εύκολες – γιατί κάποιος θα πει: «Εντάξει, θα δουλέψουμε όλοι μαζί γι' αυτό».

Όταν η ίδια η ομάδα σου λέει ότι είναι ομάδα.