

Εισαγωγή

Γιατί πρέπει να διαβάσετε αυτό το βιβλίο

Αν αγοράσετε αυτό το βιβλίο, σημαίνει ότι είστε φιλόδοξοι. Αν πάλι κάποιος σας το έδωσε, τότε αυτός ο κάποιος πιστεύει ότι είστε φιλόδοξοι. Είναι καλό να έχετε τη φιλοδοξία να βελτιώσετε τον εαυτό σας, να συνεισφέρετε, να ξεχωρίσετε, να ανέλθετε επαγγελματικά, να γίνετε πιο επιτυχημένοι, ή να γίνετε ανώτατο διευθυντικό στέλεχος ενός οργανισμού. Το ανώτατο διευθυντικό στέλεχος είναι εκείνος/η, που έχει τη στρατηγική ευθύνη για την επιτυχία και το μέλλον ενός οργανισμού. Ανώτατο διευθυντικό στέλεχος μπορεί να είναι η διευθύντρια ενός σχολείου, ο διευθύνων σύμβουλος μιας εταιρίας, ένας ανώτατος αξιωματικός του στρατού, ο πάπας, ένας αρχιστράτηγος, μια βασίλισσα, ή ένας διευθυντής φυλακών. Αλλά, όποιος κι αν είναι ο τίτλος, το ανώτατο διευθυντικό στέλεχος είναι το αφεντικό. Αν αυτό που θέλετε είναι να γίνετε αφεντικό, τότε αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσει.

Υπάρχει ένα πλήθος παραγόντων που επηρεάζει την πορεία προς την κατάληψη μιας θέσης ανώτατου διευθυντικού στελέχους – οι εργασιακές συνθήκες, η τύχη, η χρονική συγκυρία, οι ανταγωνιστές, η προσωπικότητα,

οι υποστηρικτές, το ταλέντο, οι περιστάσεις κλπ. Αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσει να βελτιώσετε τις εργασιακές σας συνθήκες, να εκμεταλλευτείτε προς όφελός σας τις ευκαιρίες, να επιδράσετε στη χρονική εξέλιξη των πραγμάτων, να ξεπεράσετε τους ανταγωνιστές και να χρησιμοποιήσετε έξυπνα το ταλέντο σας.

Πρόκειται για ένα βιβλίο με συμβουλές και υποδείξεις. Οι ιδέες του βασίζονται στην πραγματικότητα που επικρατεί στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Δεν αποτελούν μέρος της διδασκόμενης ύλης κάποιου προγράμματος MBA (Master στη Διοίκηση Επιχειρήσεων). Είναι σαφείς, ξεκάθαρες, ειλικρινείς, δεν είναι καθόλου υποκειμενικές, ενώ διαβάζονται, αφομοιώνονται και εφαρμόζονται εύκολα.

Πολλές από τις συμβουλές διατυπώνονται με τη μορφή κανόνων ή εντολών. Αυτό συμβαίνει γιατί ό,τι αναφέρεται σ' αυτό το βιβλίο παρουσιάζεται όπως είναι στην πραγματικότητα και... όχι όπως θα έπρεπε να είναι. Παρ' όλο που το περιεχόμενο του βιβλίου στόχο έχει να σας βοηθήσει να εξελιχθείτε μέσα σε μια εταιρεία, οι παρατηρήσεις και οι συμβουλές του μπορούν συχνά να εφαρμοστούν και στην καθημερινή ζωή, όπως και στις δραστηριότητές σας εκτός εργασίας.

Ο πιο σίγουρος τρόπος για να γίνετε πρόεδρος ή ανώτατο διευθυντικό στέλεχος μιας εταιρείας, είναι να αγοράσετε ή να ξεκινήσετε μια επιχείρηση. Αν σχεδιάζετε να κάνετε σταδιοδρομία σε μια μεγάλη εταιρεία, αυτό το βιβλίο θα σας βοηθήσει. Φυσικά, αν πάλι προτιμήσετε να διευθύνετε τη δική σας επιχείρηση, αυτό το βιβλίο επίσης θα σας βοηθήσει.

Το βιβλίο επιμελήθηκε με επιτυχία η Laurie Abkemeier των εκδόσεων Hyperion. Μας ενδιαφέρει να μάθουμε τα σχόλια, τις σκέψεις, τις προτάσεις σας... καθώς και κάθε θετικό παράδειγμα που προέκυψε από τη χρήση των συμβουλών αυτού του βιβλίου. Γράψτε μας στη διεύθυνση c/o Hyperion, 114 Fifth Avenue, New York, New York 10011.

*Ευχαριστώ.
Jeffrey Fox*

• I •

**Να δέχεστε πάντα τη θέση που προσφέρει
τα περισσότερα χρήματα**

Αφού θα έχετε αποφασίσει τι είναι αυτό με το οποίο θέλετε να ασχοληθείτε –είτε αυτό είναι τραπεζικές εργασίες, είτε διαφήμιση, ή βιομηχανία, ή κάτι άλλο– πηγαίνετε να δουλέψετε στην εταιρία που σας προσφέρει τα περισσότερα χρήματα. Αν δεν έχετε αποφασίσει ποια σταδιοδρομία ή ποιος τομέας παραγωγής ή εμπορίας σας ταιριάζει, τότε δεχτείτε τη δουλειά που σας προσφέρει τα περισσότερα χρήματα. Αν εργάζεστε ήδη σε μια εταιρία, να δέχεστε πάντα τη μετάθεση, την προαγωγή ή τα καθήκοντα που αποφέρουν τα περισσότερα χρήματα.

Υπάρχουν διάφοροι σημαντικοί λόγοι για τους οποίους πρέπει να κνηγάτε τα χρήματα. Πρώτον, όλα σας τα επιδόματα, οι έκτακτες αμοιβές, τα δώρα και οι μελλοντικές αυξήσεις θα βασίζονται στο μισθό σας. Οι εταιρίες δίνουν όλες τις επιπλέον αμοιβές σε ποσοστά. Έτσι, μια αύξηση 10% σ' ένα μισθό 500.000 δρχ., είναι 5.000 δρχ. περισσότερα απ' ό,τι η ίδια αύξηση σ' ένα μισθό 450.000 δρχ.

Δεύτερον, όσο πιο υψηλόμισθος είστε, τόσο πιο «ορατός» είστε από την ανώτατη διοίκηση.

Τρίτον, όσο περισσότερα χρήματα παίρνετε, τόσο μεγαλύτερη συμβολή απαιτείται από εσάς. Αυτό σημαίνει ότι θα σας ανατεθούν περισσότερες ευθύνες, καθήκοντα και προβλήματα για να επιλύσετε. Άλλωστε, η δυνατότητα να επιτελέσει κανείς έργο αποτελεί πρόκληση για επιτυχία.

Τέταρτον, αν δύο άτομα είναι υποψήφια να προαχθούν σε μια θέση που έχει μισθό 1.000.000 δρχ., και το ένα άτομο αμείβεται με 600.000 δρχ. ενώ το άλλο με 800.000 δρχ., ο υποψήφιος με τον υψηλότερο μισθό παίρνει πάντα τη δουλειά. Και την παίρνει, ασχέτως από το ταλέντο, τη συνεισφορά ή οτιδήποτε άλλο. Οι εταιρίες συνήθως επιλέγουν τον εύκολο δρόμο, και είναι σίγουρα πιο εύκολο να προάγουν έναν υψηλόμισθο παρά ένα χαμηλόμισθο.*

Τέλος, στον επιχειρηματικό χώρο, τα χρήματα είναι το παν. Όσο υψηλότερες οι αποδοχές κάποιου, τόσο καλύτερα αποδίδει. Είναι απλό.

* Η προαγωγή ενός υψηλόμισθου στους περισσότερους οργανισμούς είναι μια πορεία που δεν συναντά αντιδράσεις. Κάποιος έχει εγκρίνει την αμοιβή του υψηλόμισθου. Οι άλλοι συμφώνησαν. Αν παραμεριστεί ο υψηλότερα αμειβόμενος, μειώνεται αυτός που του χορήγησε αυτή την υψηλότερη αμοιβή. Οι δε χορηγοί των υψηλότερων αμοιβών είναι αυτοί που αμείβονται με τους υψηλότερους μισθούς. Με την προαγωγή του υψηλόμισθου επιδοκιμάζεται η ορθή κρίση των ανωτέρων.

• II •

**- Προτιμήστε τις θέσεις
με εκτελεστική αρμοδιότητα
και αποφύγετε αυτές με επιτελική αρμοδιότητα**

Οι θέσεις με εκτελεστική αρμοδιότητα φέρνουν χρήματα στην εταιρία σας. Είναι αυτές που έχουν άμεση σχέση με τα κέρδη και τις ζημίες.

Ο διαχωρισμός ανάμεσα στις θέσεις με εκτελεστική και στις θέσεις με επιτελική αρμοδιότητα, μερικές φορές δεν είναι και τόσο ξεκάθαρος στις εταιρίες. Η δράση, όμως, εντοπίζεται σίγουρα στις θέσεις με εκτελεστικές αρμοδιότητες.

Οι θέσεις αυτές περιλαμβάνουν τους πωλητές, τους διευθυντές πωλήσεων, τους διευθυντές παραγωγής, τους διευθυντές εργοστασίων, τους διευθυντές μάρκετινγκ, τους εργοδηγούς, τους προϊσταμένους και τους γενικούς διευθυντές. Οι θέσεις με επιτελική αρμοδιότητα περιλαμβάνουν τους δικηγόρους, τους οικονομικούς προγραμματιστές, τους αναλυτές Η/Υ, τους επιστήμονες έρευνας και ανάπτυξης και τους υπεύθυνους κάθε είδους διοικητικής υποστήριξης. Οι θέσεις με εκτελεστική αρμοδιότητα βοηθούν άμεσα την εταιρία να αποκτήσει και να διατηρήσει τους πελάτες της. Οι θέσεις με επιτελι-

κή αρμοδιότητα, όταν έχουν λόγο ύπαρξης μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης, μπορούν έμμεσα να φέρουν και να διατηρήσουν πελάτες. Οι θέσεις που δεν φέρουν και δεν διατηρούν πελάτες, είναι περιττές.

Στις περισσότερες εταιρίες, τα πιο πολλά άτομα δουλεύουν είτε στη διοίκηση είτε στον τομέα των πωλήσεων. Αυτοί που εργάζονται στη διοίκηση δεν σημαίνει ότι είναι κακοί ή ατάλαντοι. Όμως, δεν βρίσκονται στην πρώτη γραμμή. Η εταιρία δεν εξαρτάται απ' αυτούς.

Δεχτείτε μια θέση με επιτελική αρμοδιότητα μόνον αν είναι εντελώς προσωρινή, αν αποτελεί ένα σκαλοπάτι για την περαιτέρω άνοδό σας και αν έχει καλύτερο μισθό.

Σιγουρευτείτε ότι γνωρίζετε ποιες είναι οι θέσεις με εκτελεστική και ποιες οι θέσεις με επιτελική αρμοδιότητα στην εταιρία σας. Βεβαιωθείτε ότι καταλαμβάνετε τη σωστή θέση.

• III •

Μην περιμένετε από τη διεύθυνση προσωπικού να σχεδιάσει τη σταδιοδρομία σας

Προκαλεί κατάπληξη το γεγονός ότι πολλά διευθυντικά στελέχη πιστεύουν πως η διεύθυνση Προσωπικού (Ανθρώπινων Πόρων) είναι υποχρεωμένη να διαμορφώσει γι' αυτούς την πορεία της σταδιοδρομίας τους. Πιστεύουν ότι, στην πραγματικότητα, οι εταιρίες έχουν μεγάλα σχέδια γι' αυτούς. Κάποια διευθυντικά στελέχη πιστεύουν ότι υπάρχει κάποιο είδος προκαθορισμένης επαγγελματικής εξέλιξης, όπως στο στρατό ή την αστυνομία. Δηλαδή, ένα νεαρό διευθυντικό στέλεχος κάνει τη βασική του εκπαίδευση και η εταιρία, που λειτουργεί ως παντογνώστης, τον/την προωθεί στο επόμενο σκαλοπάτι της πυραμίδας.

Όμως δεν γίνεται έτσι.

Οι εταιρίες δεν έχουν προγράμματα σταδιοδρομίας για μελλοντικούς προέδρους. Άλλωστε, είναι αμφίβολο αν έχουν για οποιονδήποτε άλλον. Το πεπρωμένο και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας είναι δική σας ευθύνη και κανενός άλλου. Πρέπει να ξέρετε τι θέλετε. Πρέπει να οργανωθείτε για να το επιτύχετε. Πρέπει να προσδιορίσετε ποιες ικανότητες και πρακτικές γνώσεις χρει-

άζονται για να φτάσετε στην κορυφή της εταιρείας σας.
Είναι δική σας ευθύνη να αποκτήσετε αυτήν την πείρα.

• IV •**Βρείτε πελάτες και διατηρήστε τους**

Οι πελάτες αποτελούν την κινητήρια δύναμη κάθε εταιρίας. Όλοι πρέπει να το γνωρίζουν αυτό. Όλοι λένε ότι «ο πελάτης είναι ο βασιλιάς», ότι «δουλεύουμε για τον πελάτη» και ότι «ο πελάτης είναι το αφεντικό». Λίγοι όμως είναι οι υπάλληλοι σε μια εταιρία που κάνουν αυτό που πρέπει, για να αποδείξουν ότι πιστεύουν αυτά τα αποφθέγματα. Συνήθως, όσο περισσότερο ανεβαίνει ιεραρχικά ένα διοικητικό στέλεχος και όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρία, τόσο λιγότερο ασχολείται με πραγματικούς, ήδη υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες.

Τα διοικητικά στελέχη αναδιοργανώνουν τις εταιρίες, καταργούν θέσεις εργασίας και δικαιολογούν το χάος λέγοντας ότι βρίσκονται «δύο ή τρία επίπεδα πιο κοντά στον πελάτη». Αερολογίες! Δεν υπάρχουν φραγμοί ανάμεσα στον πελάτη και σε οποιονδήποτε μέσα σε μια εταιρία.

Γιατί λοιπόν τόσοι λίγοι άνθρωποι εργάζονται πραγματικά για να βρουν πελάτες και να τους διατηρήσουν; Γιατί η συναλλαγή με τους πελάτες είναι δύσκολη. Γιατί οι πελάτες απορρίπτουν τους πωλητές, παζαρεύουν, είναι πολύ απαιτητικοί, περιμένουν ότι θα ικανοποιηθούν οι

ανάγκες τους και μπορούν να γίνουν ιδιώτροποι. Επιπλέον, η ενασχόληση με τις διοικητικές αρμοδιότητες είναι πιο εύκολη. Είναι μια απρόσωπη και ασφαλής εργασία.

Πρέπει να συναλλάσσετε με τους σημερινούς και τους αυριανούς πελάτες. Αυτοί δίνουν τις ιδέες για νέα προϊόντα και καινούργιες εφαρμογές. Δίνουν τα πρώτα προειδοποιητικά σήματα για την ποιότητα και την επικαιρότητα του προϊόντος σας. Επιπλέον, γνωρίζουν τα πάντα για τους ανταγωνιστές σας. Όταν ξέρετε τους πελάτες σας, ξέρετε το μέλλον σας.

Όταν χτυπάει το τηλέφωνο, δώδεκα άνθρωποι πρέπει να τρέχουν για να απαντήσουν.

Ο πελάτης είναι πραγματικά ο βασιλιάς. Ο μελλοντικός πρόεδρος πρέπει να αντιλαμβάνεται και με ποιο τρόπο ο πελάτης είναι επίσης αυτός που «δημιουργεί το βασιλιά».

• V •

Διατηρήστε τη φυσική σας κατάσταση

Με το μυαλό σας θα βγάλετε χρήματα, όμως το μυαλό σας βρίσκεται στο σώμα σας. Όσο καλύτερη είναι η φυσική σας κατάσταση, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανότητά σας για παραγωγική, σκληρή εργασία.

Η καλή φυσική κατάσταση σας δίνει ακόμα ένα πλεονέκτημα. Το ενενήντα τοις εκατό αυτών που ανεβαίνουν στην ιεραρχία των εταιριών είναι εκτός φόρμας. Εσείς θα είστε ικανοί να ξεκινάτε νωρίτερα, να κάνετε λιγότερα διαλείμματα και να τελειώνετε τη μέρα σας με τον αέρα του νικητή.

Επίσης, θα κοιμάστε καλύτερα. Θα έχετε ενεργητικότητα και σπάνια θα κουράζεστε. Η διάθεσή σας θα είναι ανεβασμένη και δεν θα είστε καταπτοημένοι.

Θα έχετε τη διάθεση και το ενδιαφέρον –τα βράδια και το Σαββατοκύριακο– να παίζετε ποδόσφαιρο, να πηγαίνετε στο θέατρο, να κάνετε εθελοντισμό.

Ο τρόπος που διατηρείτε τη φυσική σας κατάσταση εξαρτάται από εσάς.

• VI •

Κάντε κάτι δύσκολο και μοναχικό

Να κάνετε τακτικά κάτι σπαρτιάτικο και εξατομικευμένο. Κάντε κάτι που γνωρίζετε ότι πολλοί λίγοι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να κάνουν. Αυτό θα σας δώσει μιαν αίσθηση σκληρότητας, ένα είδος ανωτερότητας, και θα σας προετοιμάσει πνευματικά για τη μάχη στον επιχειρηματικό χώρο.

Κάτι δύσκολο και μοναχικό, είναι να μελετά κανείς αργά τη νύχτα για την απόκτηση ενός μεταπτυχιακού στο σύγχρονο σχέδιο, ιδιαίτερα το χειμώνα, όταν όλοι οι άλλοι κοιμούνται. Το ίδιο δύσκολο και μοναχικό είναι να τρέχει κανείς μακρινές αποστάσεις νωρίς το πρωί (αντί να κάνει τζόκινγκ το μεσημέρι όπως όλοι οι άλλοι).

Κόψτε ξύλα, γράψτε, ασχοληθείτε με τον κήπο, διαβάστε τον *Βασιλιά Αηθ*, αλλά κάντε το μόνοι σας. Κάντε κάτι που να είναι μοναχικό.

Όλοι οι μεγάλοι και πετυχημένοι αθλητές θυμούνται τις ατέλειωτες ώρες που κόπιασαν, φαινομενικά χωρίς ανταμοιβή. Το ίδιο συμβαίνει και με τα ανώτερα στελέχη των εταιριών.

• VII •

Μη γράφετε ποτέ μια κακεντρεχή αναφορά

Μη γράφετε ποτέ μια αναφορά που επικρίνει, μειώνει, εξευτελίζει ή θίγει κάποιο συνάδελφο. Μη γράφετε ποτέ μια αναφορά που είναι κυνική, προσβλητικά συγκαταβατική ή εχθρική. Μη στέλνετε ποτέ μια αναφορά που γράψατε σε στιγμές θυμού ή απογοήτευσης.

Ο κόσμος των επιχειρήσεων είναι πολύ μικρός. Οι άνθρωποι προάγονται, αλλάζουν εταιρίες, αλλάζουν θέσεις, αποκτούν ισχυρούς φίλους. Όλα αυτά γίνονται σ' ολόκληρο τον κόσμο και σ' όλη τη διάρκεια της σαραντάχρονης ή πενηντάχρονης σταδιοδρομίας σας. Οι εταιρίες συγχωνεύονται, εξαγοράζονται και εξαγοράζονται. Οι εχθροί που θα δημιουργήσετε, μπορεί να εμφανιστούν παντού.

Μη δίνετε ποτέ δικαίωμα σε κάποιον αντίπαλό σας μέσα στην εταιρία. Καταναλώστε την ενέργειά σας σε εποικοδομητικά πράγματα.