

MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ALAN HESTER

ΤΑ 10 ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ MANATZMENT

Απόκτησε αυτοπεποίθηση
και φέρε αποτελέσματα
ως ηγέτης και μάντζερ



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



Σειρά: MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: MANAGEMENT STARTS WITH YOU
Από τις Εκδόσεις Robinson (Little, Brown Book Group), Λονδίνο 2017

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Τα 10 κλειδιά επιτυχίας του μάντζμεντ**

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Alan Hester

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Χρήστος Μπαρουξής

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Τσίρης

ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΞΩΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Alan Hester, 2017

© Εικόνες εξωφύλλου: chanut iampon/Shutterstock Images

© Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2018

Πρώτη έκδοση: Σεπτέμβριος 2018

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-2357-9

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-2358-6

Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής άδειας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε.

Έδρα: Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση

Βιβλιοπωλείο: Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα

Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.

Head Office: 121, Tatoiou Str., 144 52 Metamorfossi, Greece

Bookstore: 13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece

Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550 • e-mail: info@psychogios.gr

www.psychogios.gr • <http://blog.psychogios.gr>

ALAN HESTER

ΤΑ 10 ΚΛΕΙΔΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ

MANAGEMENT

Απόκτησε αυτοπεποίθηση
και φέρε αποτελέσματα
ως ηγέτης και μάνατζερ



ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:
Δημήτρης Μπουραντάς



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	i
1. Όλα ξεκινούν από εσάς	9
2. Προσωπική διαχείριση.....	25
3. Διοίκηση προσωπικού	49
4. Διοίκηση ομάδων	69
5. Η εστίαση και η τέχνη καθορισμού (και επίτευξης) μεγαλεπήβολων στόχων.....	93
6. Διαχείριση χρόνου για μάντζερ	121
7. Διαχείριση της αλλαγής και της αβεβαιότητας	147
8. Διαχείριση δύσκολων ανθρώπων και καταστάσεων	171
9. Διαχείριση του προϊσταμένου σας.....	195
10. Ενάρετοι κύκλοι: Εστιάζοντας στην ουσία και τη βελτίωση	213
Βιβλιογραφία	239
Ευρετήριο	241

Πρόλογος

Ο προϊστάμενος είναι το στέλεχος που διαθέτει εξουσία για να ασκεί αποτελεσματικό μάνατζμεντ ώστε να ανταποκρίνεται στην ευθύνη που έχει να επιτυγχάνει αποτελέσματα μέσω των συνεργατών, αξιοποιώντας αποδοτικά και αποτελεσματικά τους διαθέσιμους πόρους. Όμως, για να το επιτύχει αυτό, εκτός από τις επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες, απαιτούνται γνώσεις και ικανότητες μάνατζμεντ. Ένας άριστος πωλητής δεν μπορεί να είναι άριστος προϊστάμενος πωλήσεων· ένας άριστος μηχανικός δεν μπορεί να είναι ένας άριστος προϊστάμενος παραγωγής· ένας άριστος λογιστής δεν μπορεί να είναι ένας άριστος προϊστάμενος λογιστηρίου και ένας άριστος γιατρός δεν μπορεί να είναι άριστος διευθυντής κλινικής αν ταυτόχρονα δε γνωρίζει και δεν μπορεί να διοική αποτελεσματικά.

Πολλοί υποστηρίζουν ότι το μάνατζμεντ είναι τέχνη, ενώ άλλοι ότι σήμερα είναι επιστήμη. Θεωρώ ότι είναι και τα δύο. Η επιστημονική γνώση του μάνατζμεντ μας είναι απαραίτητη για να βιώνουμε μαθησιακά τις εμπειρίες μας, να κατανοούμε και να χρησιμοποιούμε πρακτικές, τεχνικές και μεθόδους, καθώς και να αναπτύσσουμε τις διοικητικές μας ικανότητες διαρκώς, αφού αυτό απαιτούν οι συνεχείς αλλαγές και η επιτυχημένη καριέρα μας από τη θέση του στελέχους.

Το παρόν βιβλίο, χωρίς συνταγές, αφού τέτοιες δεν υπάρ-

χουν, μας εφοδιάζει με πολύ χρήσιμες και πρακτικές ιδέες, γνώσεις, αρχές και μεθόδους για να ασκούμε πιο αποτελεσματικό μάνατζμεντ και να επιτυγχάνουμε τα αποτελέσματα που είναι απαραίτητα για την επιτυχία της επιχείρησης και του κάθε στελέχους.

Μπορούμε να βελτιώσουμε το μάνατζμεντ που ασκούμε αν για κάθε χρήσιμη ιδέα ή γνώση, τεχνική ή μέθοδο που μας προσφέρει το βιβλίο αναρωτηθούμε σε ποιο βαθμό εμείς την εφαρμόζουμε στην πράξη. Μέσα από αυτό το ερώτημα μπορούμε να επιλέξουμε εκείνες που θεωρούμε πιο χρήσιμες στη δική μας περίπτωση και την επιθυμητή καριέρα, και να δεσμευτούμε να τις εφαρμόσουμε. Μέσω της επαναλαμβανόμενης εφαρμογής τους, θα μας γίνουν συνήθειες, δηλαδή αρετές, όπως υποστήριξε και ο Αριστοτέλης. Έτσι, μπορούμε ως προϊστάμενοι ή μάνατζερ να εργαζόμαστε πιο έξυπνα και λιγότερο σκληρά για εμάς τους ίδιους, την επιχείρησή μας και τους συνεργάτες μας.

1

Όλα ξεκινούν από εσάς

Η πρώτη μου θέση μάνατζμεντ ήρθε γύρω στα είκοσι πέντε μου, όταν το τότε αφεντικό μου μου ανακοίνωσε ότι θα ήμουν υπεύθυνος τριών γραφείων και προσωπικού τριάντα υπαλλήλων σε τρεις διαφορετικές πόλεις. Θυμάμαι να μπαίνω σε ένα δωμάτιο όπου όλοι συζητούσαν απορροφημένοι, και, ξαφνικά, να τους βλέπω να σιωπούν, καθώς διέσχιζα τον χώρο για να φτάσω στο μικρό μου γραφείο, που βρισκόταν στην άλλη του άκρη.

Οι περισσότεροι ήταν μεγαλύτεροί μου σε ηλικία και γνώριζαν τη δουλειά πολύ καλύτερα από μένα. Μάλιστα, κάνα δυο από αυτούς πίστευαν (και πιθανώς είχαν δίκιο) ότι εκείνοι έπρεπε να είχαν πάρει τη θέση. Δεν είχα καμία εκπαίδευση, μέχρι που, ενάμιση χρόνο αργότερα, με έστειλαν σε μια σειρά ειδικών μαθημάτων για «νέους» μάνατζερ που διοργάνωνε η εταιρεία. Τώρα γνωρίζω ότι τίποτα δεν μπορεί να αντικαταστήσει το Πανεπιστήμιο της Ζωής, αλλά το να «σε ρίχνουν στα βαθιά για να μάθεις να κολυμπάς» δεν είναι και η καλύτερη μέθοδος για να προετοιμάσεις κάποιον για μια υψηλόβαθμη θέση.

Κατάφερα να επιβιώσω (έστω και μετά βίας) και, τελικά, να διαπρέψω. Εργάστηκα ως μάνατζερ σε διάφορους οργανισμούς, μέχρι που έγινα διευθυντής εκπαίδευσης με προϋ-

πολογισμό 12 εκατομμύρια λίρες, και έπειτα αποδέχτηκα την πρόκληση να γίνω επιχειρησιακός διευθυντής, με το ένα δέκατο του προϋπολογισμού αλλά με πολύ περισσότερες πραγματικές ευθύνες.

Μάθαινα συνεχώς, και συνεχίζω να μαθαίνω ακόμα και τώρα. Έμαθα από την πρώτη εκείνη προαγωγή και από τα περίπου δεκαπέντε χρόνια που καθόμουν στο φρεσκογουαλισμένο μου γραφείο, με τον εντυπωσιακό μου τίτλο και έναν ολόκληρο οργανισμό που περίμενε σπουδαία πράγματα από μένα. Ο Τζορτζ Μπέρναρντ Σο είπε ότι εμπειρία είναι το όνομα που δίνουν οι ηλικιωμένοι στα λάθη τους, και, όπως όλοι, διδάχτηκα από αυτή. Επίσης, έμαθα πολλά διευθύνοντας μια ομάδα που έγινε η καλύτερη στη χώρα στο αντικείμενό της.

Κι αν δε με συμπαθήσουν;

Για τους περισσότερους, η πρώτη ηγετική θέση προκύπτει ως αποτέλεσμα εσωτερικής προαγωγής. Με άλλα λόγια, κάποιος, συνήθως ο μάντζερ μας, αναγνωρίζει τις δυνατότητές μας και μας δίνει την ευκαιρία να αρχίσουμε να επιβλέπουμε άλλους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να τους εντυπωσιάσαμε με τη στάση μας στη δουλειά και την ικανότητά μας να πετυχαίνουμε, αφού οι εταιρείες δίνουν προαγωγή μόνο σε όσους θεωρούν ότι μπορούν να προσφέρουν με τη δουλειά τους.

Γιατί, λοιπόν, πολλοί νεαροί ή νέοι μάντζερ βρίσκουν τόσο δύσκολη την πρώτη τους θέση μάντζερ; Παρεμπιπτόντως, αυτό ισχύει και για πολύ πιο έμπειρους μάντζερ, πολ-

λοί από τους οποίους μου έχουν μιλήσει για το αποκαλούμενο «Σύνδρομο του Απατεώνα», λέγοντας ότι κάθονται στο γραφείο τους με κλειστή την πόρτα, με το όνομά τους και τον εντυπωσιακό τους τίτλο στην επιγραφή, και με τη μοίρα ενός ολόκληρου οργανισμού στα χέρια τους, και αναρωτιούνται: «Έχουν ιδέα ποιον έβαλαν επικεφαλής; Πώς μπόρεσαν να διαλέξουν εμένα;» Είναι κάτι που συμβαίνει σε όλους τους ανθρώπους που έχουν μέσα τους ένα ίχνος ταπεινοφροσύνης, και πιστεύω ότι, αν δε σε παραλύσει εντελώς, είναι γενικά καλό να σκέφτεσαι με μετριοπάθεια, και αυτό δείχνει ότι αντιλαμβάνεσαι την ευθύνη που έχεις αναλάβει.

Όταν μπήκα στο δωμάτιο και όλοι σιώπησαν, υπέθεσα ότι μιλούσαν για μένα. Ξέρω ότι ακούγεται εγωκεντρικό, αλλά, κατά πάσα πιθανότητα, είχα δίκιο. Επίσης, υπέθεσα ότι δεν έλεγαν τίποτα καλό. Και για αυτό πρέπει να είχα δίκιο. Είχε σημασία; Ναι, εκείνη τη στιγμή αρκετή. Ήμουν καινούργιος στη θέση, δεν είχα λάβει κανένα είδος εκπαίδευσης, καθοδήγησης ή στήριξης, και η αλήθεια είναι ότι ήθελα να με συμπαθήσουν. Έτσι, μου φάνηκε σημαντικό, ανησύχησα, και, επειδή ένιωσα αρκετά άβολα, προσπάθησα να τους κάνω να με συμπαθήσουν. Φυσικά, απέτυχα, γιατί δεν μπορείς να κάνεις τους άλλους να σε συμπαθήσουν.

Αυτό ήταν το πρώτο πράγμα που έμαθα στο μάνατζμεντ: κάποιιοι δε θα σε συμπαθήσουν. Ίσως αυτό οφείλεται στο ότι θέλουν τη θέση σου, ή επειδή δεν είσαι ακόμη πολύ καλός μάνατζερ. Ή, ίσως, αυτή είναι η φυσική τάξη των πραγμάτων, και μέρος του ρόλου του μάνατζερ είναι να τον σχολιάζουν, να τον επικρίνουν, ή, ακόμα, και να τον κοροϊδεύουν. Μπορείτε να πείτε με ειλικρίνεια ότι εσείς δεν το έχετε κά-

νει ποτέ; Ή ότι δεν το κάνετε ακόμα και σήμερα; Ή μουν σίγουρος! Παρ' όλα αυτά, σε κανέναν δεν αρέσει να τον σχολιάζουν ή να τον κρίνουν αρνητικά· επομένως, πώς πρέπει να αντιδράσουμε;

Το μάθημα που πήρα από αυτή την εμπειρία (αρχικά επίπονη, όπως συμβαίνει πολλές φορές όταν αντιδρούμε σωστά) είναι ότι, αν και είναι πάντοτε πιο ευχάριστο να σε συμπαθούν από το να σε αντιπαθούν, η συμπάθεια και η αντιπάθεια δεν έχουν καμία σχέση με το αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Ως μάνατζερ, αυτό που χρειάζεστε είναι να σας σέβονται, όχι να είστε δημοφιλείς. Φυσικά, ο σεβασμός δεν είναι κάτι που απαιτείται, αλλά που κερδίζεται. Ωστόσο, οι συμπεριφορές που θα σας εξασφαλίσουν τον σεβασμό είναι πολύ διαφορετικές από εκείνες για τις οποίες ίσως μπειτε στον πειρασμό να χρησιμοποιήσετε αν θέλετε απλά να σας συμπαθήσουν. Αν αποζητάτε την αποδοχή, ίσως αρχίσετε να καλοπιάνετε τους άλλους, κάτι που οδηγεί σε αυτοϋπονομευτικές συμπεριφορές, όπως να υποκύπτετε σε παράλογες απαιτήσεις, να παρακάμπτετε τους κανόνες ή να προσφέρετε κάτι χωρίς ανταλλάγματα. Δυστυχώς, αυτές οι πρακτικές δε θα σας κάνουν δημοφιλείς· αντίθετα, θα δώσουν την εντύπωση ότι είστε αδύναμοι. Ως τακτική, ο κατευνασμός δε φέρνει ποτέ αποτέλεσμα! Ο σεβασμός χρειάζεται χρόνο για να καλλιεργηθεί και κερδίζεται επιδεικνύοντας χαρακτηριστικά όπως η συνέπεια, η ακριβοδικία και η ακεραιότητα, που, αν και απαραίτητα για να κερδίσετε τελικά τον σεβασμό των άλλων, δεν εξασφαλίζουν ότι θα σας συμπαθήσουν.

Είναι απαράβατος νόμος ότι, από τη στιγμή που θα σταματήσετε να ανησυχείτε για κάτι, αυτό σταματάει να είναι ση-

μαντικό και, άρα, να σε επηρεάζει. Από την άλλη, όσο περισσότερο σε απασχολεί, τόσο σημαντικότερο γίνεται, μέχρι που κυριαρχεί σε τέτοιο βαθμό στη σκέψη σου, που προκαλείς αυτό ακριβώς που προσπαθείς να αποφύγεις. Επιτρέψτε μου να εξηγήσω καλύτερα αυτό το φαινόμενο.

Όταν ανησυχείτε ότι δε σας συμπαθούν, γίνεστε υπερευαίσθητοι σε οποιαδήποτε προσβολή. Έτσι, αρχίζετε να αναζητάτε προβλήματα εκεί που δεν υπάρχουν, ή να αντιλαμβάνεστε ως υπερβολικές τις δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίζετε. Επειδή πιστεύετε ότι κάτι είναι αλήθεια, αναζητάτε στοιχεία που να στηρίζουν αυτή την πεποίθηση. Και, όπως είναι γνωστό, όταν αναζητάς κάτι, το βρίσκεις, και τότε σε επηρεάζει ακόμα περισσότερο. Όλα αυτά βλάπτουν την αυτοεκτίμησή σας και, επομένως, υπονομεύουν την αυτοπεποίθησή σας, κάτι που δημιουργεί μεγαλύτερη ανασφάλεια και σας ωθεί σε συμπεριφορές που επιδεινώνουν τα πράγματα. Έτσι, αυτοϋπονομεύονται οι άνθρωποι και προκαλούν ακριβώς αυτά που προσπαθούν τόσο πολύ να αποφύγουν. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο, σε άλλους τομείς της ζωής, κάποιος που, για παράδειγμα, φοβάται τη μοναξιά, συχνά καταλήγει μόνος του, ή κάποιος που ανησυχεί συνεχώς για τα λεφτά, δεν έχει ποτέ αρκετά.

Η μόνη απάντηση στον φόβο ότι το προσωπικό ή οι συνάδελφοί σας δε σας συμπαθούν –ακόμα κι αν είναι αλήθεια– είναι να το αποδεχτείτε ως ένα φυσικό στάδιο τόσο της δικής τους, όσο και της δικής σας, εξέλιξης. Καθώς η σχέση σας εξελίσσεται, θα καταλάβουν ότι δεν είστε αυτοί που πίστευαν, και θα αρχίσουν να βλέπουν το αληθινό σας πρόσωπο.

Για μένα, το σημείο καμπής ήρθε πριν από χρόνια, όταν

αποφάσισα πως, αν ήταν να με σχολιάζουν ούτως ή άλλως, θα προτιμούσα να με σχολιάζουν επειδή έκανα αυτό που πίστευα ότι ήταν το σωστό και όχι επειδή προσπαθούσα να τους ευχαριστήσω. Και το ειρωνικό ήταν ότι, σύμφωνα με τον «απαράβατο νόμο» που ανέφερα παραπάνω, τη στιγμή που σταμάτησα να ανησυχώ για το τι πίστευαν, όλα βελτιώθηκαν. Πάντοτε θα υπάρχει κάποιος που δε σας συμπαθεί, αλλά, όσο γνωρίζετε ότι κάνετε το σωστό, η λύση είναι απλή – μη δίνετε σημασία!

***Κανείς δεν μπορεί να σε κάνει να αισθανθείς κατώτερος
χωρίς τη συναίνεσή σου***

Έλινορ Ρούζβελτ

Πώς να τους κάνω να με πάρουν στα σοβαρά;

Η σύντομη απάντηση είναι παίρνοντας *τον εαυτό σας* στα σοβαρά. Γιατί, αν δεν παίρνετε εσείς τον εαυτό σας στα σοβαρά, γιατί να το κάνει κάποιος άλλος; Για να γίνω πιο σαφής, δεν εννοώ να γίνετε στρυφνοί και να απαιτείτε συνεχώς να σας φέρονται με σεβασμό, αλλά να πιστεύετε ότι δικαίως γίνετε μάντζερ και, επομένως, έχετε δικαίωμα να διοικείτε. Επίσης, δεν μπορείτε να αναγκάσετε κάποιον να κάνει κάτι. Αν δε σας αρέσουν οι αντιδράσεις των άλλων, αλλάξτε τη συμπεριφορά σας. Έχοντας εκείνοι κάτι διαφορετικό να αντιμετωπίσουν, η αντίδρασή τους θα μεταβληθεί. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνείτε μαζί τους συνδέεται άμεσα με τον τρόπο που αντιδρούν. Αν είστε διστακτικοί και δεν έχετε αυτο-

πεποίθηση, θα τους είναι δύσκολο να εμπιστευτούν τις αποφάσεις που παίρνετε. Αν, όμως, μιλάτε με σαφή και ήρεμο τρόπο, θα είστε πολύ πιο αξιόπιστοι στα μάτια τους.

Προφανώς, η αυτοπεποίθηση είναι πολύ σημαντική στον εργασιακό χώρο, και όχι μόνο για τους μάντζερ. Ένα από τα βασικά θέματα αυτού του βιβλίου είναι η ανθρώπινη ανάγκη για ασφάλεια ως προϋπόθεση της ανάληψης του ρίσκου που απαιτείται για να προοδεύσουμε και να εξελιχθούμε μέσα σε έναν οργανισμό. Και χωρίς αυτοπεποίθηση δε θα αισθανόμαστε τόσο ασφαλείς. Αυτό ισχύει για όλους – μέλη ομάδων, προϊστάμενους, μάντζερ και ηγέτες. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε λεπτομερειακά διαφορετικές προσεγγίσεις για το πώς να αυξήσουμε την αυτοπεποίθησή μας ως μάντζερ, θέμα που θα διερευνήσουμε περαιτέρω στα τελευταία κεφάλαια, όπου θα εξετάσουμε τον ρόλο που παίζει ο μάντζερ στη δημιουργία μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και ασφάλειας, η οποία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να αποδώσει τα μέγιστα μια ομάδα. Με άλλα λόγια, θα ασχοληθούμε με το δεύτερο κομμάτι του ορισμού που έδωσα παραπάνω για τον ρόλο του μάντζερ: να δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι μπορούν να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Θα ήθελα να κάνω μια προφανή αλλά σημαντική επισήμανση καθώς ξεκινάμε το ταξίδι μας. Οι στιγμές ανασφάλειας και αναποφασιστικότητας, και οι κρίσεις αυτοπεποίθησης, δεν αποτελούν αποκλειστικό «προνόμιο» των νέων μάντζερ. Νωρίτερα ανέφερα το Σύνδρομο του Απατεώνα, όπου ακόμα και μέλη της ανώτερης ηγεσίας ενός οργανισμού που έχουν πίσω τους μια ζωή γεμάτη επιτεύγματα, μπορεί να αρχίσουν

ξαφνικά να αμφισβητούν την ικανότητά τους να κάνουν τη διαφορά. Μέχρι και οι ανώτεροι μάνατζερ αμφιβάλουν για τον εαυτό τους. Μπορεί να χάσουν το θάρρος τους πριν από μια σημαντική συνάντηση, να αναρωτιούνται πώς μπορούν να πείσουν τους συναδέλφους τους να στηρίξουν μια επίμαχη αλλαγή, ή να απελπιστούν όταν οι μάνατζερ και οι ομάδες για τις οποίες είναι υπεύθυνοι δε φαίνεται να παίρνουν στα σοβαρά ούτε τους ίδιους ούτε τις οδηγίες τους. Οι μάνατζερ, τα μέλη των ομάδων και τα διευθυντικά στελέχη, είμαστε όλοι άνθρωποι, κάτι που σημαίνει ότι είμαστε πολύπλοκα και αντιφατικά όντα. Επίσης, σημαίνει ότι είμαστε ικανοί για εκπληκτικά πράγματα αν διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τον εαυτό μας και διατηρούμε καλές σχέσεις με τους άλλους.

Θέλω να απολαμβάνω τη δουλειά μου

Το θέμα της παρακίνησης θα το συζητήσουμε αργότερα, όταν θα δούμε πώς μπορούμε, καλλιεργώντας ένα κλίμα ασφάλειας, να δημιουργήσουμε και να διατηρήσουμε μια αποτελεσματική ομάδα που φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Φυσικά, ως βασικό, πρώτο βήμα πρέπει να έχουμε οι ίδιοι κίνητρο, και, παρότι θα ήταν ωραίο να ξέρουμε ότι ο προϊστάμενός μας θα μας βοηθήσει σε αυτό τον τομέα, πρέπει πάντοτε να λειτουργούμε υποθέτοντας ότι μόνο εμείς μπορούμε να πάρουμε τον έλεγχο των κινήτρων μας.

Η λέξη «έλεγχος» είναι η κατάλληλη εδώ, αν και ορισμένοι μάνατζερ την αποφεύγουν, πιστεύοντας ότι πρέπει να είναι πάντοτε δημοκρατικοί και να δείχνουν πλουραλι-

σμό. Δε θέλουμε σε καμία περίπτωση να γίνουμε δικτάτορες (αν και, ασφαλώς, κάποιες φορές θα χρειαστεί), αλλά ούτε μπορούμε να δείχνουμε αναποφασιστικότητα και να επιτρέψουμε να παρεκκλίνουμε από αυτό που γνωρίζουμε ότι πρέπει να κάνουμε. Ο καλύτερος τρόπος για να ελέγξουμε κάτι είναι να εστιάσουμε στο αποτέλεσμα που προσπαθούμε να πετύχουμε και τις ενέργειες που πρέπει να κάνουμε για να τα καταφέρουμε.

Οι έρευνες δείχνουν ότι αυτό που μας δίνει κίνητρο είναι να πετυχαίνουμε πράγματα και να αισθανόμαστε ότι κάναμε τη διαφορά. Σε άλλα επαγγέλματα είναι πολύ ευκολότερο να αντιληφθούμε τι έχουμε πετύχει: ένας οικοδόμος βλέπει το σπίτι να χτίζεται σιγά σιγά από τα θεμέλια και ξέρει ότι σήμερα οι τοίχοι του είναι ψηλότεροι από χτες, ενώ ένας μάνατζερ μπορεί να δουλεύει σκληρά όλη μέρα και να φαίνεται σαν να μην έχει καταφέρει τίποτα. Η μόνη ένδειξη που έχουμε είναι οι προσωπικοί και οι ομαδικοί μας στόχοι, και η πρόοδος που έχουμε σημειώσει προς την επίτευξή τους. Όταν βλέπουμε ότι σημειώνουμε πρόοδο, αισθανόμαστε παρακίνηση. Όταν, όμως, δεν είμαστε σίγουροι, είναι δύσκολο να παρακινήσουμε τον εαυτό μας να συνεχίσει την προσπάθεια.

Κανείς δε θέλει να συνεχίσει να χτυπά το κεφάλι του στον τοίχο· όλοι θέλουμε να βλέπουμε τις προσπάθειές μας να ευοδώνονται. Στο επόμενο κεφάλαιο θα δούμε ορισμένα απλά πράγματα που μπορούμε να κάνουμε, αλλά τα οποία συχνά παραμελούμε, για να βεβαιωθούμε ότι θα μείνουμε συγκεκριμένοι στους στόχους μας και ότι δε θα σπαταλήσουμε την ενέργειά μας σε πράγματα που εμποδίζουν την επιτυχία μας.

Η ζωή μας σπαταλιέται στις λεπτομέρειες [...]
Απλοποιήστε, απλοποιήστε

Χένρι Ντέιβιντ Θόρο

**Η δουλειά μου με αρρωσταίνει
– θέλω να παραιτηθώ!**

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να αντιμετωπίσετε δύσκολες καταστάσεις. Το Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Προσεγγίσεων Τόμας–Κίλμαν (Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument) προσδιορίζει τη στρατηγική που χρησιμοποιείτε συχνότερα όταν αντιμετωπίζετε μια σύγκρουση, και περιλαμβάνει πέντε στιλ αντιμετώπισης: την Αποφυγή, την Προσαρμογή, τον Συμβιβασμό, τον Ανταγωνισμό και τη Συνεργασία. Αυτά τα στιλ μπορεί να είναι κατάλληλα ή ακατάλληλα ανάλογα με την κατάσταση που αντιμετωπίζετε. Ωστόσο, όπως και με τα περισσότερα μοντέλα αυτού του είδους, εκείνο που πρέπει να προσέχετε είναι το κατά πόσον ενεργείτε από φόβο ή από λογική επιλογή.

Η παρόρμηση να τα παρατήσετε ή να εγκαταλείψετε μια δυσάρεστη ή αντιπαραγωγική κατάσταση είναι φυσιολογική: είναι απολύτως λογικό να θέλετε να αποφύγετε τον κίνδυνο, και ένας από τους απλούστερους τρόπους για να τα καταφέρετε είναι να απομακρυνθείτε από την πηγή της απειλής – στη συγκεκριμένη περίπτωση, τη δουλειά σας. Ο εγκέφαλός σας σκέφτεται απολύτως λογικά: *η δουλειά με κάνει δυστυχισμένο, και το να είμαι δυστυχισμένος δε μου κάνει καλό, επομένως πρέπει να φύγω*. Αυτή η αντίδραση βασίζεται στην εξε-

λικτική μας ιστορία και είναι μέρος του ρεπερτορίου ενστικτωδών αντιδράσεων που διαθέτουμε απέναντι στον κίνδυνο, το οποίο συχνά περιγράφουμε ως αντίδραση μάχης, φυγής ή ακινητοποίησης.

Ωστόσο, προτού υπακούσουμε στο ένστικτό μας, οφείλουμε να χρησιμοποιήσουμε μια πιο πρόσφατη προσθήκη στο βιοφυσικό μας οπλοστάσιο. Μέσω της εξέλιξης, έχουμε αποκτήσει την ικανότητα να χρησιμοποιούμε παράλληλα με το ένστικτό μας τη λογική: έτσι, έχουμε την επιλογή να σκεφτούμε προτού ενεργήσουμε. Αυτό μας δίνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουμε το ισχυρότερο, κατά τη γνώμη μου, εργαλείο που διαθέτουμε: την ικανότητα να λαμβάνουμε λογικές αποφάσεις: τη δύναμη της επιλογής. Έτσι, μπορούμε και ξεφεύγουμε από τις επιταγές του πρωτόγονου μέρους του εγκεφάλου μας, που είναι ικανό να αντιδρά στα επικείμενα γεγονότα μόνο με ενστικτώδη και συναισθηματικό τρόπο. Αντί να αντιδράσουμε αυτόματα, μπορούμε να αποστασιοποιηθούμε και να δούμε τα πράγματα καλύτερα. Αφού τα σταθμίσουμε όλα προσεκτικά, η φυγή ίσως είναι όντως η καλύτερη εναλλακτική, αλλά αυτό μπορούμε να το αποφασίσουμε μόνο χρησιμοποιώντας το λογικό μέρος του εγκεφάλου μας. Στο βιβλίο του *The Chimp Paradox*, ο ψυχολόγος Καθηγητής Στιβ Πίτερς υποστηρίζει ότι ο ανθρώπινος εγκέφαλος αποτελείται από τρεις ξεχωριστές οντότητες. Ο πρωτόγονος εγκέφαλος προέρχεται από τους χιμπατζήδες και είναι υπεύθυνος για τις εγωιστικές, συναισθηματικές και αμυντικές μας συμπεριφορές. Αυτό το μέρος του εγκεφάλου έχει την ταχύτερη αντίδραση και είναι το πιο ισχυρό, όντας έξι φορές ισχυρότερο από το ανθρώπινο μέρος, που διαθέτει την ικανότητα

λογικής επεξεργασίας και ανάλυσης. Η ατομική μας επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα του «ανθρώπου» να «διαχειριστεί» τον «χιμπατζή», κάτι που ο πρώτος καταφέρνει μέσω του καθουσιασμού, της ορθολογικής σκέψης και, πρωτίστως, δίνοντας βάση στα δεδομένα και όχι στα συναισθήματα. Το τρίτο μέρος του εγκεφάλου είναι ο υπολογιστής που αποθηκεύει και αναπαράγει πιστά οποιεσδήποτε πληροφορίες τού δίνει ο «χιμπατζής» ή ο «άνθρωπος». Ο υπολογιστής έπειτα δημιουργεί μια «κοσμοαντίληψη», ή ένα υπόδειγμα, ένα παγωμένο μοτίβο, που, ουσιαστικά, προγραμματίζει την αντίδρασή μας απέναντι σε μια ορισμένη κατάσταση.

Αν η παρόρμηση να φύγουμε –να ξεφύγουμε από τον κίνδυνο– οφείλεται στο ότι ο «χιμπατζής» βλέπει παντού δολοπλοκίες και συκοφαντίες, τότε αυτή μπορεί να μην είναι η καλύτερη απόφαση. Αν είναι αποτέλεσμα της λογικής απόφασης του «ανθρώπου» που πιστεύει ότι θα μπορούσατε να αξιοποιήσετε καλύτερα τις ικανότητές σας κάνοντας κάτι που θεωρείτε πιο αξιόλογο, τότε η φυγή μπορεί να αποτελεί όντως την καλύτερη απόφαση. Μόλις ολοκληρώσετε αυτό το βιβλίο, θα μπορείτε να ξεχωρίσετε αν σας μιλάει ο «χιμπατζής» ή ο «άνθρωπος».

Ο υποσυνείδητος νους μας είναι πανίσχυρος, αλλά κάνει και λάθη. Όπως υποστηρίζει ο Πίτερς, ο «χιμπατζής» είναι δυνατότερος από τον «άνθρωπο», και γι' αυτό θα πρέπει να προσέχουμε αν θέλουμε να είμαστε βέβαιοι ότι οι αποφάσεις και οι πράξεις μας είναι αποτέλεσμα λογικής σκέψης και δεν προκύπτουν από συναισθήματα όπως εκείνα της παράνοιας, της απογοήτευσης ή από τον συχνότερο ένοχο και πατέρα όλων των αρνητικών συναισθημάτων: τον φό-

βο. Είμαστε προγραμματισμένοι να επιδιώκουμε την ευχαρίστηση και να αποφεύγουμε τον πόνο. Έτσι, όταν θεωρούμε ότι είναι αδύνατο να πετύχουμε σε μια συγκεκριμένη θέση, η παραίτηση μοιάζει η λογικότερη επιλογή. Επομένως, ποιο είναι το πρόβλημα;

Το πρόβλημα μπορεί να είναι ότι συνδέουμε τα συναισθήματα της ευχαρίστησης και του πόνου με λάθος πράγματα. Πάρτε για παράδειγμα κάποιον που αρχίζει δίαιτα προκειμένου να χάσει βάρος. Πόσους ανθρώπους γνωρίζετε που περνούν όλη τους την ημέρα μιλώντας για τα φαγητά που δεν τρώνε ενώ αργότερα ανταμείβουν τον εαυτό τους με κάποια λιχουδιά; Ξέρουν ότι δεν πρέπει, αλλά δεν μπορούν να αντισταθούν, και δικαιολογούν τον εαυτό τους λέγοντας «το αξίζω» επειδή ήταν τόσο καλοί, ή ότι «είναι μόνο μια λιχουδιά, και χτες δεν έφαγα τίποτα». Μπορείτε να διακρίνετε ποιο είναι το πρόβλημα με αυτή τη συμπεριφορά; Τα παχυντικά φαγητά είναι «λιχουδιά» και «ανταμοιβή», επομένως τι θα σκέφτονται αυτά τα άτομα όλη μέρα; Είναι δύσκολο να ακολουθείς δίαιτες: έτσι, κάθε μέρα που «κάνουν δίαιτα» αντιμετωπίζουν τον πόνο που αισθάνονται όταν προσπαθούν να ελέγξουν τις φυσικές τους ορμές και να στερηθούν κάτι που τους προσφέρει ευχαρίστηση. Δεν είναι παράξενο, λοιπόν, που το ευφυές τους υποσυνείδητο θα προσπαθήσει να τους πείσει να ανταμείψουν τον εαυτό τους βρίσκοντας ένα σωρό λόγους για τους οποίους η δίαιτα δεν έχει νόημα και δε φέρνει αποτέλεσμα. Η ίδια διαδικασία είναι αυτή που κάνει έναν καπνιστή να συνεχίζει να καπνίζει παρότι γνωρίζει πολύ καλά τους κινδύνους που κρύβει αυτή η συνήθεια για την υγεία του.

Οι αλλαγές που κάνετε στον τρόπο ζωής σας θα έχουν

διάρκεια μόνο αν καταφέρετε να συσχετίσετε την ευχαρίστηση με κάτι που θα έχει μεγαλύτερη αξία από την προηγούμενη μη υγιή συμπεριφορά σας. Χρειάζεστε έναν καλό λόγο για να δεσμευτείτε – ίσως να είστε αρκετά υγιείς για να παίξετε με τα παιδιά σας, ή να ζήσετε αρκετά για να παίξετε με τα εγγόνια σας. Όποιος κι αν είναι ο λόγος, μόλις τον βρείτε, θα συνδέσετε την ευχαρίστηση με τη νέα συμπεριφορά και τον πόνο με την παλιά.

Τι σχέση έχει αυτό με έναν μάνατζερ που είναι απογοητευμένος από τη δουλειά του και θέλει να παραιτηθεί; Πώς θα αισθανόσασταν αν επιτρέπατε στους «άλλους» ή στη «δουλειά» σας να σας νικήσει; Και πώς θα αισθανόσασταν όταν θα πετυχαίνατε όσα επιθυμείτε; Τι θα σήμαινε για εσάς να συνεργαστείτε με τους άλλους για να πετύχετε κάτι πραγματικά σπουδαίο και να μπορείτε να πείτε όλοι μαζί «Τα καταφέραμε!»; Άραγε τα εμπόδια που αντιμετωπίζετε τώρα αποτελούν μόνιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, του ρόλου και των συνεργατών σας ή της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε, ή μήπως αποτελούν προσωρινές ανατροπές και προβλήματα που πρέπει να ξεπεράσετε προκειμένου να επιτύχετε τον στόχο σας; Έχετε ξεκάθαρη εικόνα του στόχου σας; Πιστεύετε ότι είναι κάτι που αξίζει να πετύχετε; Το ζήτημα είναι κατά πόσο συνδέετε τον πόνο και την ευχαρίστηση με τα σωστά πράγματα. Αυτό μπορείτε να το γνωρίζετε μόνο εσείς, αλλά θα γίνει πολύ πιο ξεκάθαρο όσο προχωράτε στα επόμενα κεφάλαια.

***Όλα ξεκινούν από εσάς:
Τι να κρατήσετε από το Κεφάλαιο 1***

- Κάποιοι δε θα σας συμπαθήσουν, αλλά δεν πειράζει.
- Ο σεβασμός είναι πιο πολύτιμος από τη συμπάθεια.
- Σταματήστε να προσπαθείτε να είστε δημοφιλείς! Οι συμπεριφορές που θα σας εξασφαλίσουν τον σεβασμό είναι διαφορετικές από εκείνες που θα σας κάνουν δημοφιλείς.
- Η ανησυχία σας πηγαίνει πίσω, η σκέψη μπροστά.
- Επιδιώκουμε την ευχαρίστηση και αποφεύγουμε τον πόνο. Βεβαιωθείτε ότι συνδέετε την ευχαρίστηση με την πιο παραγωγική συμπεριφορά και τον πόνο με τη λιγότερο παραγωγική, και όχι το αντίστροφο!
- Μην τα παρατάτε πριν καν ξεκινήσετε.

Για να γίνεις επιτυχημένος μάνατζερ, πρέπει πρώτα να μάθεις να διαχειρίζεσαι τον εαυτό σου...

Οι περισσότεροι από εμάς δεν ξέρουμε πώς να διοικήσουμε τους άλλους, αλλά μπορούμε να μάθουμε. Η ζωή ενός μάνατζερ γίνεται πιο εύκολη όταν δε σκέφτεται πλέον τον αντίκτυπο που έχουν οι ενέργειές του στον εαυτό του, αλλά στους άλλους. Κι αυτό γιατί οι άνθρωποι από τη φύση τους δε θέλουν να τους λείει κάποιος τι να κάνουν· ωστόσο, επιθυμούν να έχουν την ασφάλεια ενός ηγέτη. Το να κερδίζεις, λοιπόν, τον σεβασμό κάποιου είναι πολύ πιο σημαντικό από το να γίνεσαι αρεστός.

Τα μαθήματα του βιβλίου αυτού, που περιλαμβάνει πραγματικά παραδείγματα από τον επιχειρηματικό κόσμο, είναι χρήσιμα σε κάθε μάνατζερ που θέλει:

- Να γίνει ηγέτης στον επαγγελματικό τομέα του, αλλά και σε προσωπικό επίπεδο.
- Να μάθει πώς να διαχειρίζεται σωστά τον χρόνο του, ώστε να επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα χωρίς περιττές καθυστερήσεις.
- Να μάθει πώς θα ενισχύσει την αυτοπεποίθησή του.
- Να διοικήσει σωστά τους συνεργάτες του.
- Να μάθει πώς να ξεπερνά δύσκολες καταστάσεις μέσα από την επικοινωνία με τους συνεργάτες του.

Το βιβλίο αυτό δεν είναι άλλο ένα θεωρητικό ή ακαδημαϊκό εγχειρίδιο. Θα σας δείξει πώς να αναλάβετε αμέσως δράση, ακόμα και πριν ολοκληρώσετε την ανάγνωσή του. Είναι γραμμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορείτε να ανατρέξετε εύκολα στις κεντρικές ιδέες του, ενώ στο τέλος κάθε κεφαλαίου συνοψίζονται τα βασικά σημεία του.

Η σειρά MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ έχει στόχο τη βελτίωση των ηγετικών, διοικητικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων σας, ώστε να αναπτύξετε την καριέρα σας επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα.



Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ

www.psichogios.gr



**ΔΕΙΤΕ ΕΔΩ ΚΡΙΤΙΚΕΣ
ΓΙΑ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ**



ΚΩΔ. ΜΗΧ.ΣΗΣ: 20053