

MANAGEMENT – ΗΓΕΣΙΑ

PATRICK LENCIONI

# ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ μιας ομάδας

Πώς να ηγηθείς αποτελεσματικά μιας ομάδας  
και να την οδηγήσεις στην επιτυχία

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς

2.000.000  
ΑΝΤΙΤΥΠΑ  
BEST SELLER  
ΣΤΙΣ ΗΠΑ



ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: THE FIVE DYSFUNCTIONS OF A TEAM  
Από τις Εκδόσεις Jossey-Bass, Σαν Φρανσίσκο 2002  
ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Οι πέντες δυσλειτουργίες μιας ομάδας**  
ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ: Patrick Lencioni  
ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Χρήστος Καψάλης  
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Κατερίνα Δουρίδα  
ΣΥΝΘΕΣΗ ΕΞΟΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου  
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Patrick Lencioni, 2002  
© Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2018

Πρώτη έκδοση: Σεπτέμβριος 2018

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-2612-9  
Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-2613-6

*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 αδείας 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**

PATRICK LENCIONI

# οι Πέντε Δυσλειτουργίες μιας ομάδας

Πώς να ηγηθείς αποτελεσματικά μιας ομάδας  
και να την οδηγήσεις στην επιτυχία

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς



*Στον πατέρα μου, που μου δίδαξε την αξία της εργασίας.  
Και στη μητέρα μου, που με ενθάρρυνε να γράψω.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Πρόλογος</b> .....	11
<b>Εισαγωγή</b> .....	15
<b>Το παραμύθι</b> .....	19
Μέρος πρώτο: Επιδόσεις κατώτερες των προσδοκιών	23
Μέρος δεύτερο: Ανάβοντας τη φλόγα .....	47
Μέρος τρίτο: Άρση Βαρών .....	143
Μέρος τέταρτο: Αποδοχή .....	207
<b>Το μοντέλο</b> .....	223
Μια συνοπτική παρουσίαση του μοντέλου .....	225
Αξιολόγηση ομάδας .....	229
Κατανοώντας και υπερβαίνοντας τις πέντε δυσλειτουργίες .....	234
Ένα σημείωμα για τον χρόνο: Οι μέθοδοι της Κάθριν	266
Ειδική μνεία στην ομαδική εργασία .....	268
Ευχαριστίες .....	271

# Πρόλογος

Όλοι οι προπονητές των μεγαλύτερων αθλητικών ομάδων υποστηρίζουν: «Είναι εύκολο να βρεις καλούς παίκτες, το δύσκολο είναι να τους βάλεις να παίζουν μαζί». Αυτό επιβεβαιώνεται από τα συμπεράσματα μιας παλαιότερης ευρωπαϊκής έρευνας, από την οποία προέκυψε ότι από τις πολλές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένα στέλεχος-ηγέτης η πιο σημαντική είναι η ικανότητα να χτίζει αποτελεσματικές ομάδες.

Πράγματι, τις νίκες τις φέρνουν οι δεμένες και αποτελεσματικές ομάδες που επιτυγχάνουν υψηλό επίπεδο συνεργασίας, δηλαδή, που συνιστούν ολόκληρες οι οποίες είναι μεγαλύτερες και πιο ποιοτικές από το άθροισμα των μελών τους.

Πιο πρακτικά, η δεμένη ομάδα επιτυγχάνει θαυμάσιες επιδόσεις αφού εξασφαλίζει την αλληλοκάλυψη, την αλληλοσυμπλήρωση, τις σωστές και δημιουργικές αποφάσεις, την άμιλλα, την ενθάρρυνση, την υποστήριξη και την εμπύχωση, τον συντονισμό και τον συγχρονισμό, τη μάθηση.

Οι Έλληνες όταν αγωνίστηκαν ως αποτελεσματικές ομάδες, δηλαδή, σαν μία γροθιά, στο μπάσκετ, στο ποδόσφαιρο, στις επιχειρήσεις, αλλά και παλαιότερα στους πολέμους, είχαν εξαιρετικές διεθνώς επιδόσεις. Δυστυχώς, όμως, αυτό δεν είναι σύνηθες. Σε μια εντυπωσιακή παγκόσμια έρευνα που έκανε το Πανεπιστήμιο της Πενσιλβάνιας για την ομαδική εργασία, η χώρα μας κατέχει την τελευταία θέση.

Η δημιουργία όμως αποτελεσματικών ομάδων και η αποτελεσματική συνεργασία εν γένει (π.χ. διατμηματική συνεργασία) δεν είναι ζήτημα εντολών και διαταγών. Η ομάδα δε διορίζεται, δε αποτελεί προϊόν διαταγής, είτε προφορικά είτε γραπτά. Η ομάδα χτίζεται. Και προφανώς τη χτίζει ο κάθε προϊστάμενος-ηγέτης στον χώρο της ευθύνης του.

Εκτός αυτού, όμως, το κάθε μέλος της ομάδας έχει ευθύνη να συμβάλλει στην επιτυχή λειτουργία της, συνεισφέροντας σε αυτή και στους ομαδικούς στόχους μέσω των επιλογών, των στάσεων και των συμπεριφορών του.

Το παρόν βιβλίο δεν έγινε τυχαία παγκόσμιο μπεστ σέλερ. Με μυθιστορηματικό και απολαυστικό τρόπο μας προσφέρει πολύτιμες έννοιες, αρχές και μεθόδους για την ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και την επίτευξη εξαιρετικών ομαδικών επιδόσεων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς.

Πρώτον, το περιεχόμενο του βιβλίου μάς επιτρέπει να κατανοήσουμε τα συνήθη κρίσιμα προβλήματα που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων όπως, ανταγωνισμοί, εγωιστικές συμπεριφορές και ατομικές ατζέντες, συμβιβασμοί, έλλειψη εμπιστοσύνης και κοινών προτεραιοτήτων.

Δεύτερον, συμβάλλει ουσιαστικά να κατανοηθούν και να βελτιωθούν:

Τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων

Η ικανότητα, οι μέθοδοι και οι πρακτικές μέσω των οποίων το στέλεχος-ηγέτης μπορεί να χτίσει ομάδες με εξαιρετικές επιδόσεις

Τα χαρακτηριστικά στη συμπεριφορά του μέλους της ομάδας που είναι αρνητικά και εκείνα που είναι απαραίτητα και

χρήσιμα για την επιτυχία της, χαρακτηριστικά που, κατά συνέπεια, καθιστούν ένα μέλος ιδανικό ομαδικό παίκτη.

Όπως η επιτυχία του κάθε προπονητή, έτσι και αυτή του κάθε στελέχους στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς εξαρτάται κυρίως από την ικανότητα να χτίζει δεμένες και αποτελεσματικές ομάδες. Επίσης, η αξία του κάθε παίκτη δεν εξαρτάται μόνο από το ταλέντο του αλλά κυρίως από το πόσο ομαδικός παίκτης είναι.

*Δημήτρης Μπουραντάς*



# Εισαγωγή

Δεν είναι η χρηματοδότηση. Δεν είναι η στρατηγική. Δεν είναι η τεχνολογία. Η ομαδική εργασία είναι αυτή που εξακολουθεί να συνιστά το απόλυτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επειδή είναι ένα ιδιαίτερα ισχυρό όσο και σπάνιο στοιχείο.

Ένας φίλος μου, ιδρυτής μιας εταιρείας η οποία έφτασε να καταγράψει ένα δισεκατομμύριο δολάρια ετήσια έσοδα, περιέγραψε με τον καλύτερο τρόπο τη δύναμη της ομαδικής εργασίας όταν μου είπε κάποια στιγμή: «Αν κατόρθωνες να βάλεις όλους τους ανθρώπους σε έναν οργανισμό να κωπηλατούν προς την ίδια κατεύθυνση, θα μπορούσες να κυριαρχήσεις σε οποιαδήποτε βιομηχανία, σε οποιαδήποτε αγορά, απέναντι σε οποιονδήποτε ανταγωνισμό, ανά πάσα στιγμή».

Κάθε φορά που επαναλαμβάνω το θέσφατο αυτό σε μια ομάδα ηγετών, αμέσως αρχίζουν να γνέφουν καταφατικά, αλλά με τρόπο που βγάζει μια απόγνωση. Μοιάζουν να συνειδητοποιούν την αλήθεια αυτής της τοποθέτησης, ενώ ταυτόχρονα να αποδέχονται το ανέφικτο της εφαρμογής της.

Και εδώ είναι που έρχεται να επιδράσει η σπανιότητα της ομαδικής εργασίας. Παρ' ότι στην πορεία του χρόνου ερευνητές, προπονητές, δάσκαλοι και μέσα μαζικής ενημέρωσης έχουν εστιάσει την προσοχή τους σε αυτήν, η ομαδική εργασία εξακολουθεί να αποτελεί για τους περισσότερους οργανισμούς άπιαστο στόχο. Το ζήτημα είναι πως οι ομάδες, ακρι-

βώς επειδή αποτελούνται από ατελείς ανθρώπους, είναι εγγενώς δυσλειτουργικές.

Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι η ομαδική εργασία είναι καταδικασμένη. Κάθε άλλο. Μάλιστα, η συγκρότηση μιας ισχυρής ομάδας είναι στόχος εφικτός και παράλληλα εξαιρετικά απλός. Είναι όμως επώδυνα δύσκολος.

Ακριβώς, σωστά διαβάσατε. Όπως και τόσες άλλες πτυχές της ζωής, η ομαδική εργασία, σε τελική ανάλυση, εξαρτάται από την κατάκτηση μιας σειράς συμπεριφορών, οι οποίες θεωρητικά είναι απλούστατες, όμως η καθημερινή τους εφαρμογή αποδεικνύεται εξαιρετικά δύσκολη. Η επιτυχία έρχεται να ανταμείψει μόνο εκείνες τις ομάδες που υπερκεράζουν κάποιες απολύτως ανθρώπινες συμπεριφορές, τις συμπεριφορές που διαβρώνουν τις ομάδες και εκτρέφουν δυσλειτουργικές καταστάσεις στους κόλπους τους.

Στην πράξη, αποδεικνύεται πως οι αρχές αυτές δεν περιορίζονται μόνο στην ομαδική εργασία. Μάλιστα, τις ανακάλυψα τυχαία, ως έναν βαθμό, στην προσπάθειά μου να διατυπώσω μια θεωρία σχετικά με την ηγεσία.

Πριν από μερικά χρόνια έγραψα το πρώτο μου βιβλίο, *Οι πέντε πειρασμοί ενός γενικού διευθυντή*, με θέμα τις παγίδες σε επίπεδο συμπεριφοράς που ταλαιπωρούν τους ηγέτες. Στο πλαίσιο της συνεργασίας με τους πελάτες μου, άρχισα να παρατηρώ ότι ορισμένοι εξ αυτών χρησιμοποιούσαν «λανθασμένα» τις θεωρίες μου, σε μια προσπάθεια να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τις επιδόσεις των ομάδων τους... και μάλιστα με επιτυχία!

Κάπως έτσι συνειδητοποίησα ότι οι πέντε πειρασμοί έβρισκαν εφαρμογή όχι μόνο στους ηγέτες ατομικά αλλά, με με-

ρικές προσαρμογές, και στις ομάδες. Και όχι αποκλειστικά στους κόλπους μεγάλων εταιρειών. Κληρικοί, προπονητές, δάσκαλοι και άλλοι διαπίστωναν πως οι αρχές αυτές έβρισκαν εφαρμογή και στους δικούς τους κόσμους όπως και στην αίθουσα συνεδριάσεων μιας πολυεθνικής εταιρείας. Έτσι προέκυψε το βιβλίο που κρατάτε τώρα στα χέρια σας.

Όπως και τα προηγούμενα βιβλία μου, *Οι πέντε δυσλειτουργίες μιας ομάδας* ξεκινούν με μια ιστορία γραμμένη στο πλαίσιο ενός ρεαλιστικού αλλά μη υπαρκτού οργανισμού. Έχω διαπιστώσει πως η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον αναγνώστη να μάθει με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο, καθώς αφήνεται στην πλοκή της ιστορίας και ταυτίζεται με τους χαρακτήρες. Βοηθά επίσης στην κατανόηση του πώς οι αρχές αυτές μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα μη θεωρητικό, πραγματικό περιβάλλον, εκεί όπου ο ρυθμός της δουλειάς και ο όγκος των καθημερινών αποσπάσεων κάνουν ακόμη και τις πιο απλές διαδικασίες να φαντάζουν εμπόδια ανυπέρβλητα.

Προκειμένου να σας βοηθήσω να εφαρμόσετε το υλικό αυτό και στον δικό σας οργανισμό, την ιστορία ακολουθεί μια σύντομη ενότητα όπου περιγράφονται αναλυτικά οι πέντε δυσλειτουργίες. Στην ενότητα αυτή περιλαμβάνεται επίσης ένα πλαίσιο αξιολόγησης μιας ομάδας καθώς και προτεινόμενα εργαλεία προκειμένου να ξεπεράσετε τα ζητήματα που ενδεχομένως ταλαιπωρούν την ομάδα σας.

Τέλος, παρ' ότι το βιβλίο μου βασίζεται στην εμπειρία μου με γενικούς διευθυντές και τα στελέχη που τους πλακισώνουν, οι θεωρίες που παρουσιάζονται σε αυτό μπορούν να εφαρμοστούν από οποιονδήποτε ενδιαφέρεται για την ομαδική εργασία, είτε είστε επικεφαλής ενός μικρού τομέα στο

πλαίσιο μιας εταιρείας, είτε μέλος μιας ομάδας που έχει περιθώρια βελτίωσης. Σε κάθε περίπτωση, ελπίζω ειλικρινά πως το βιβλίο αυτό θα βοηθήσει την ομάδα σας να ξεπεράσει τις όποιες δυσλειτουργίες, ώστε να κατορθώσει να πετύχει στόχους που κανείς μόνος του δε θα μπορούσε έστω να διανοηθεί. Αυτή, άλλωστε, είναι η πραγματική δύναμη της ομαδικής εργασίας.

# Το παραμύθι

# ΤΥΧΗ

**Μ**ονάχα ένας άνθρωπος πίστευε πως η Κάθριν ήταν το κατάλληλο πρόσωπο προκειμένου να οριστεί γενική διευθύντρια της DecisionTech. Ευτυχώς για την ίδια, ο άνθρωπος αυτός ήταν ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας.

Και έτσι, σε διάστημα μικρότερο του ενός μήνα από την απομάκρυνση του προηγούμενου γενικού διευθυντή, η Κάθριν Πίτερσεν ανέλαβε τα ηνία μιας εταιρείας η οποία, μόλις δύο χρόνια νωρίτερα, ήταν μία από τις πλέον πολυσυζητημένες, καλά χρηματοδοτημένες και πολλά υποσχόμενες νέες παρουσίες στην πρόσφατη ιστορία της Σίλικον Βάλει. Η Κάθριν δε θα μπορούσε καν να φανταστεί σε τι περιπέτειες είχε μπει η εταιρεία μέσα σε ένα τόσο σύντομο διάστημα και τι προκλήσεις θα καλούνταν να αντιμετωπίσει τους αμέσως επόμενους μήνες.

**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**



**Επιδόσεις κατώτερες  
των προσδοκιών**

## ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

**Η** DecisionTech είχε την έδρα της στο Χαφ Μουν Μπέι, μια παραλιακή, αγροτική πόλη όπου η ομίχλη αποτελούσε συχνό φαινόμενο στους λόφους πάνω από τον Κόλπο του Σαν Φρανσίσκο. Τυπικά, δεν αποτελούσε μέρος της Σίλικον Βάλει, όμως στην ουσία η κοιλάδα αυτή δεν είναι γεωγραφικός όσο πολιτιστικός προσδιορισμός. Και η DecisionTech αναμφίβολα ανήκε σε εκείνο τον κόσμο.

Διέθετε την πλέον έμπειρη και δαπανηρή ομάδα στελεχών που θα μπορούσε να φανταστεί κανείς, ένα φαινομενικά ακλόνητο επιχειρηματικό σχέδιο και περισσότερους κορυφαίους επενδυτές από όσους θα μπορούσε να ελπίζει η οποιαδήποτε νέα εταιρεία. Ακόμη και οι πλέον επιφυλακτικές εταιρείες επενδύσεων σχημάτιζαν ουρά προκειμένου ναβάλουν χρήματα στο εγχείρημα, ενώ, πριν καλά καλά νοικιάσει γραφεία, η εταιρεία είχε αρχίσει να δέχεται τα βιογραφικά ταλαντούχων μηχανικών.

Όμως είχαν περάσει σχεδόν δύο χρόνια από τότε, διάστημα που για μια νέα εταιρεία στον χώρο της τεχνολογίας ισοδυναμεί με ολόκληρη ζωή. Μετά τους πρώτους μήνες της πο-



ρείας της, οπότε και επικρατούσε κλίμα γενικής ευφορίας, η εταιρεία άρχισε να καταγράφει διαδοχικές και συνεχιζόμενες αποτυχίες. Χάθηκαν ορισμένες κρίσιμες προθεσμίες. Κάποιοι σημαντικοί εργαζόμενοι αποχώρησαν απρόσμενα από την εταιρεία. Το ηθικό σταδιακά παρουσίασε κάμψη. Και όλα αυτά, παρά τα σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία διέθετε αρχικά η DecisionTech.

Στη δεύτερη επέτειο από την ίδρυση της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο αποφάσισε ομόφωνα να «ζητήσει» από τον Τζεφ Σάνλεϊ, τον τριανταεπτάχρονο γενικό διευθυντή και συνιδρυτή της εταιρείας, να αποχωρήσει. Του προτάθηκε η θέση του επικεφαλής του τομέα επιχειρηματικής ανάπτυξης και, προς κατάπληξη των συναδέλφων του, αποδέχτηκε τον υποβιβασμό, καθώς δεν ήθελε να χάσει την ευκαιρία να εισπράξει ένα ενδεχομένως αστρονομικό ποσό σε περίπτωση που η εταιρεία εισαγόταν κάποια στιγμή στο χρηματιστήριο. Εν τω μεταξύ, παρά το δύσκολο οικονομικό κλίμα που επικρατούσε στη Σίλικον Βάλει, η εταιρεία είχε κάθε λόγο να επιθυμεί την εισαγωγή της στο χρηματιστήριο.

Κανείς από τους εκατόν πενήντα εργαζομένους της DecisionTech δεν εξεπλάγη από την απομάκρυνση του Τζεφ. Παρ' ότι στην πλειοψηφία τους έδειχναν να τον συμπαθούν σε προσωπικό επίπεδο, αποτελούσε αναντίρρητη πραγματικότητα το ότι, στο διάστημα που είχε ηγηθεί εκείνος της εταιρείας, το συνολικό κλίμα είχε καταγράψει σαφή επιδείνωση. Τα πτώματα μαχαιρώματα μεταξύ των κορυφαίων στελεχών είχαν εξελιχθεί σε μορφή τέχνης. Δεν υπήρχε ίχνος ενότητας ή αλληλεγγύης στις τάξεις της ομάδας, στοιχείο το οποίο μεταφραζόταν σε χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης. Τα πάντα έπαιρ-

ναν πάρα πολύ χρόνο για να γίνουν, και όταν κάποια στιγμή ολοκληρώνονταν, το αποτέλεσμα δεν ήταν ικανοποιητικό.

Κάποια διοικητικά συμβούλια ενδεχομένως να έδειχναν μεγαλύτερη υπομονή απέναντι σε μια εκτελεστική ομάδα που πάσχιζε να βρει τα βήματά της. Το Διοικητικό Συμβούλιο της DecisionTech δε συγκαταλεγόταν σε αυτά. Διακυβεύονταν πάρα πολλά –με τους προβολείς στραμμένους πάνω στην εταιρεία– για να καθίσει το Διοικητικό Συμβούλιο άπραγο να παρακολουθεί την εταιρεία να καταρρέει εξαιτίας μιας εσωτερικής διεγκυστίνδας. Η DecisionTech είχε αποκτήσει ήδη στον χώρο τη φήμη εταιρείας όπου αυτού του είδους τα παιχνίδια κυριαρχούσαν, με αποτέλεσμα να μην αποτελεί ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, και το Διοικητικό Συμβούλιο δεν μπορούσε να ανεχτεί μια τέτοια εικόνα, ιδίως τη στιγμή που το μέλλον πριν από μόλις δύο χρόνια φάνταζε τόσο ευοίωνο.

Κάπου έπρεπε να καταλογιστούν ευθύνες γι' αυτή την αποκαρδιωτική κατάσταση, και ο Τζεφ ήταν ο επικεφαλής. Ήταν αισθητή η ανακούφιση που συνόδευσε την ανακοίνωση του Διοικητικού Συμβουλίου να τον απομακρύνει.

Η ανακούφιση διήρκεσε μόλις τρεις εβδομάδες, οπότε προσελήφθη η Κάθριν.

# ΚΑΘΡΙΝ

**Τ**α στελέχη της εταιρείας δεν μπορούσαν να συμφωνήσουν ως προς το ποιο ήταν εκείνο το στοιχείο της Κάθριν που συνιστούσε το μεγαλύτερο πρόβλημα. Και αυτό, γιατί ήταν πάρα πολλά.

Κατ' αρχάς, ήταν μεγάλη. Μαθουσάλας, τουλάχιστον για τα μέτρα της Σίλικον Βάλει. Η Κάθριν ήταν πενήντα επτά χρόνων.

Ακόμη σημαντικότερο ήταν το γεγονός ότι δε διέθετε ουσιαστική εμπειρία σε εταιρεία υψηλής τεχνολογίας, πέραν του διαστήματος που διετέλεσε μέλος του Δ.Σ. της Trinity Systems, μιας μεγάλης τεχνολογικής εταιρείας με έδρα το Σαν Φρανσίσκο. Είχε περάσει το μεγαλύτερο διάστημα της καριέρας της σε επιχειρησιακούς ρόλους, στο πλαίσιο εταιρειών που καμία σχέση δεν είχαν με την αιχμή της τεχνολογίας, με τον πλέον αξιοσημείωτο να είναι αυτός σε μια αυτοκινητοβιομηχανία.

Όμως, ακόμη περισσότερο από το ζήτημα της ηλικίας και της εμπειρίας της, η Κάθριν πολύ απλά δεν έδειχνε να ταιριάζει με την κουλτούρα της DecisionTech.

Είχε ξεκινήσει την καριέρα της στις ένοπλες δυνάμεις και στη συνέχεια παντρεύτηκε έναν καθηγητή και προπονη-

τή μπάσκει σε κάποιο τοπικό λύκειο. Αφού μεγάλωσε τρεις γιους, δίδαξε στο λύκειο για μερικά χρόνια, προτού ανακαλύψει την έφεσή της στον χώρο των επιχειρήσεων.

Σε ηλικία τριάντα επτά χρόνων, η Κάθριν γράφτηκε σε ένα τριετές νυχτερινό πρόγραμμα διοίκησης επιχειρήσεων, το οποίο ολοκλήρωσε ένα εξάμηνο νωρίτερα, στο Πανεπιστήμιο του Χέιγουαρντ, το οποίο τέλος πάντων δεν είναι ακριβώς εφάμιλλο του Χάρβαρντ ή του Στάνφορντ. Στη συνέχεια, πέρασε τα επόμενα δεκαπέντε χρόνια εργαζόμενη σε εταιρείες που είχαν να κάνουν με την παραγωγή διαφόρων καταναλωτικών αγαθών, μέχρι τη συνταξιοδότησή της, σε ηλικία πενήντα τεσσάρων χρόνων.

Το γεγονός ότι η Κάθριν ήταν γυναίκα ουδέποτε αποτέλεσε ζήτημα για τα στελέχη της εταιρείας· άλλωστε, δύο εξ αυτών ήταν γυναίκες. Και καθώς σε σημαντικό βαθμό η συλλογική τους εργασιακή εμπειρία προερχόταν από τον σχετικά προοδευτικό κόσμο της υψηλής τεχνολογίας, οι περισσότεροι είχαν προϊστάμενες γυναίκες κάποια στιγμή στην καριέρα τους. Όμως, ακόμη και αν το φύλο της αποτελούσε πρόβλημα για κάποιο μέλος της ομάδας, το ζήτημα αυτό ωχριούσε μπροστά στην εξόφθαλμη ασυμβατότητα νοοτροπιών.

Πολύ απλά, ήταν αδύνατο να προσπεράσει κανείς το γεγονός ότι, στα χαρτιά τουλάχιστον, η Κάθριν ήταν στέλεχος παλαιάς κοπής και μάλλον λαϊκών τάσεων. Και αυτό ερχόταν σε πλήρη αντίθεση με τα ανώτερα και μεσαία στελέχη της DecisionTech, τα περισσότερα από τα οποία διέθεταν ελάχιστη εμπειρία εργασίας εκτός της Σίλικον Βάλεϊ. Μάλιστα, ορισμένοι είχαν την τάση να καυχιούνται πως δεν είχαν φορέσει κοστούμι –εκτός από τις περιπτώσεις που βρέθηκαν

καλεσμένοι σε γάμο— από την εποχή της αποφοίτησής τους.

Επομένως, δεν αποτέλεσε έκπληξη το γεγονός ότι, μετά την πρώτη ανάγνωση του βιογραφικού της, τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου εξέφρασαν τον προβληματισμό τους για το κατά πόσο ο Πρόεδρος του Δ.Σ. διατηρούσε σώας τας φρένας, εφόσον πρότεινε να προσλάβουν την Κάθριν. Τελικά, όμως, κατόρθωσε να κάμψει τις αντιρρήσεις τους.

Πρώτον, το Διοικητικό Συμβούλιο πίστεψε τον Πρόεδρο όταν εκείνος τους διαβεβαίωσε κατηγορηματικά ότι η Κάθριν θα πετύχαινε στο έργο της. Δεύτερον, είχε τη φήμη ανθρώπου με εξαιρετικό ένστικτο και κριτήριο στην επιλογή συνεργατών, και ας είχε προηγηθεί το θέμα με τον Τζεφ. Ήταν αδύνατο να έχει δύο άστοχες επιλογές στη σειρά, σκέφτηκαν.

Όμως, ενδεχομένως ο σημαντικότερος παράγοντας (και ας μην ήταν κανείς διατεθειμένος να τον αναγνωρίσει) είχε να κάνει με το ότι η DecisionTech είχε περιέλθει σε δεινή θέση. Ο Πρόεδρος επέμενε ότι δεν υπήρχαν πάρα πολλά ικανά στελέχη πρόθυμα να αναλάβουν μια τόσο δύσκολη αποστολή, δεδομένης της κατάστασης που επικρατούσε στη βαθιά τραυματισμένη εταιρεία. «Κανονικά, πρέπει να αισθανόμαστε τυχεροί που έχουμε διαθέσιμο ένα στέλεχος με τέτοιες ηγετικές ικανότητες, όπως η Κάθριν», ήταν το επιχειρήματό του, με το οποίο κατόρθωσε τελικά να περάσει την άποψή του.

Ασχέτως του κατά πόσο αυτό ήταν αλήθεια, ο Πρόεδρος ήταν αποφασισμένος να προσλάβει κάποιο άτομο που γνώριζε και μπορούσε να εμπιστευτεί. Όταν επικοινωνήσε με την Κάθριν προκειμένου να της προτείνει τη θέση, σίγουρα δε θα μπορούσε να ξέρει πως θα κατέληγε να μετανιώσει για την απόφαση αυτή λίγες μόλις εβδομάδες αργότερα.

## ΤΟ ΣΚΕΠΤΙΚΟ

**Κ**ανείς δεν εξεπλάγη περισσότερο με την πρόταση συνεργασίας από ό,τι η ίδια η Κάθριν. Παρ' ότι γνώριζε τον Πρόεδρο εδώ και πολλά χρόνια σε προσωπικό επίπεδο (μάλιστα, η Κάθριν τον είχε γνωρίσει αρχικά την περίοδο που ο σύζυγός της ήταν προπονητής του μεγαλύτερου γιου του Προέδρου στο λύκειο), δε θα μπορούσε να φανταστεί πως την εκτιμούσε τόσο πολύ ως στέλεχος.

Κατά κύριο λόγο η σχέση τους κινούνταν σε κοινωνικό επίπεδο, έχοντας ως επίκεντρο την οικογένεια, το σχολείο και τις τοπικές αθλητικές διοργανώσεις. Η Κάθριν υπέθετε πως ο Πρόεδρος ελάχιστα πράγματα γνώριζε για την ίδια, πέρα από την ιδιότητά της ως μητέρας και συζύγου του προπονητή.

Στην πραγματικότητα, ο Πρόεδρος είχε παρακολουθήσει την καριέρα της Κάθριν όλα εκείνα τα χρόνια με ενδιαφέρον και είχε εντυπωσιαστεί από το πόσο πετυχημένη κατόρθωσε να γίνει, έχοντας μια όχι ιδιαίτερα ισχυρή αφετηρία σε επίπεδο εκπαίδευσης. Μέσα σε διάστημα μικρότερο των πέντε χρόνων είχε εξελιχθεί σε επικεφαλής του τομέα λειτουργίας του μόνου εργοστασίου κατασκευής αυτοκινήτων στην περιοχή

του Κόλπου του Σαν Φρανσίσκο, μιας αμερικανο-ιαπωνικής κοινοπραξίας. Παρέμεινε στη θέση αυτή για σχεδόν μία δεκαετία, καθιστώντας το εργοστάσιο μία από τις πλέον πετυχημένες συνεργατικές επιχειρήσεις στη χώρα. Και παρ' ότι ο Πρόεδρος λίγα πράγματα γνώριζε για τη βιομηχανία αυτοκινήτων, γνώριζε ένα στοιχείο της Κάθριν που τον έπεισε ότι ήταν το ιδανικό πρόσωπο για να δώσει λύσεις στα προβλήματα της DecisionTech.

Η Κάθριν διέθετε ένα εκπληκτικό χάρισμα: να χτίζει ομάδες.

## ΓΚΡΙΝΙΕΣ

**Α**ν τα στελέχη της DecisionTech έτρεφαν αμφιβολίες σχετικά με την Κάθριν όταν ανακοινώθηκε αρχικά η πρόσληψή της –και είναι γεγονός ότι έτρεφαν–, η ανησυχία τους εντάθηκε ακόμη περισσότερο μετά τις πρώτες δύο εβδομάδες της καινούργιας τους επικεφαλής στη δουλειά.

Όχι επειδή η Κάθριν προχώρησε σε κάποια αμφιλεγόμενη ή άστοχη ενέργεια. Το θέμα ήταν πως δεν είχε κάνει σχεδόν τίποτε.

Πέρα από μια σύντομη εκδήλωση την πρώτη μέρα και κάποιες συζητήσεις που είχε στη συνέχεια με τους άμεσα υφισταμένους της, η Κάθριν είχε περάσει σχεδόν όλο τον χρόνο της περπατώντας στους διαδρόμους, συνομιλώντας με μέλη του προσωπικού και παρατηρώντας αμίλητη όσο περισσότερες συσκέψεις έβρισκε χρόνο να παρακολουθεί. Ίσως η πλέον αμφιλεγόμενη απόφασή της ήταν το ότι ζήτησε από τον Τζεφ Σάνλεϊ να συνεχίσει να συντονίζει τις εβδομαδιαίες συσκέψεις των ανώτατων στελεχών, στη διάρκεια των οποίων εκείνη περιοριζόταν σε ρόλο ακροατή και κρατούσε σημειώσεις.



Η μόνη ουσιαστική ενέργεια στην οποία προχώρησε η Κάθριν εκείνες τις πρώτες εβδομάδες ήταν να ανακοινώσει μια σειρά διήμερων συναντήσεων των στελεχών στην Κοιλιάδα Νάπα, οι οποίες θα πραγματοποιούνταν στην πορεία των αμέσως επόμενων μηνών. Λες και χρειαζόταν να ενισχύσει ακόμη περισσότερο τη δυσαρέσκειά τους, κανείς από τους υφισταμένους της δεν μπορούσε να πιστέψει πως είχε το θράσος να τους απομακρύνει από το γραφείο για τόσο πολλές ημέρες, τη στιγμή που έτρεχαν ένα σωρό εκκρεμότητες.

Η κατάσταση επιδεινώθηκε ακόμη περισσότερο όταν κάποιος πρότεινε ένα συγκεκριμένο θέμα συζήτησης στη διάρκεια της πρώτης συνάντησης, όμως η Κάθριν το απέρριψε. Είχε καταλήξει ήδη στη δική της ατζέντα.

Ακόμη και ο Πρόεδρος αιφνιδιάστηκε, και ανησύχησε κάπως, όταν πληροφορήθηκε την αρχική στάση της Κάθριν. Κατέληξε στο συμπέρασμα πως, αν δεν τα κατάφερνε η Κάθριν, πιθανότατα θα έπρεπε να την ακολουθήσει και ο ίδιος στην έξοδο. Και αυτό είχε αρχίσει να φαντάζει το πλέον πιθανό ενδεχόμενο.

**Με περισσότερα από δύο εκατομμύρια αντίτυπα παγκοσμίως, αυτό είναι το απόλυτο βιβλίο αποτελεσματικής διαχείρισης ομάδων. Ένα must read στις μεγαλύτερες συμβουλευτικές εταιρείες, γραμμένο από έναν εκ των κορυφαίων συμβούλων επιχειρήσεων.**

Μέσω μιας συναρπαστικής αφήγησης, ο Lencioni αποκαλύπτει ποιες είναι οι πέντε δυσλειτουργίες μιας ομάδας, και εμβαθύνει στο συγκεκριμένο θέμα, παρουσιάζοντας, με έναν μυθιστορηματικό, αλλά άκρως διδακτικό τρόπο, τους λόγους για τους οποίους οι ομάδες, ακόμα και οι πλέον χαρισματικές, δυσκολεύονται να πετύχουν καλύτερο συνολικό αποτέλεσμα απ' ό,τι το άθροισμα των μονάδων τους. Προκρίνοντας ένα δυνατό μοντέλο με δραστικά βήματα, ο Lencioni επιτυγχάνει να:

- Αναπτύξει ουσιαστικά την ικανότητα των στελεχών να αντιμετωπίζουν τις δυσλειτουργίες της ομάδας τους, ώστε αυτή να «κερδίζει πρωταθλήματα».
- Συμβάλει στην καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος και της αποτελεσματικής ομαδικής συμπεριφοράς οποιουδήποτε φιλοδοξεί να είναι ιδανικός ομαδικός εταίρος.
- Προτείνει πρακτικές για την αποτελεσματική συνεργασία και τη λήψη από κοινού δημιουργικών αποφάσεων ή για την επίλυση προβλημάτων.

Μια συναρπαστική ιστορία, γραμμένη με δυνατό αλλά πολύ απλό τρόπο, για όλους όσοι φιλοδοξούν να γίνουν αληθινοί ηγέτες.

**Ένα παγκόσμιο μπεστ σέλερ για την ανάπτυξη επιτυχημένων ομάδων.**

---

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

---



**Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ**

[www.psychogios.gr](http://www.psychogios.gr)



ΔΕΙΤΕ ΕΔΩ ΚΡΙΤΙΚΕΣ  
ΓΙΑ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 20795