

Σταύρος Μπαρούτας

50

**Μυστικά για Ακόμα
πιο Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ
στην Εποχή της Κρίσης**

εκδόσεις ΙΒΙΣΚΟΣ

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται από τις διατάξεις της ελληνικής νομοθεσίας (Ν 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και από τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή οποιοδήποτε μέσο (ηλεκτρονικό, μηχανικό ή άλλο) αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

Copyright © Ιούνιος 2016

Σχεδιασμός εξώφυλλο: ΒΙΒΛΙΟΤΕΧΝΙΑ

Επιμέλεια κειμένου: Ευφημία Λάζου

Σελιδοποίηση: Κωνσταντίνος Στίνης

Επιμέλεια έκδοσης: Βίκυ Κάουλα

© 2016 εκδόσεις ΙΒΙΣΚΟΣ

Δ/ση αλληλογραφίας Αγίου Νικολάου 8, Μαρούσι 15122

τηλ-fax: 210 8021333

<http://www.iviskospublications.gr>

e-mail: info@iviskospublications.gr

ISBN: 978 618 5093 37 2

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	7
1. Η ικανότητα ενός στελέχους έγκειται στην ικανότητα να αλλάζει εκεί που αποτυγχάνει	11
2. Είναι κάποιες φορές στη ζωή μας που διαπραγματευόμαστε θεμελιώδη για εμάς θέματα	12
3. Εφόσον απομακρυνθεί ένα κακό ή ανίκανο στέλεχος οποιασδήποτε βαθμίδας από την εταιρεία, για λόγους ανεπάρκειας, σχεδόν αμέσως θα “φανερωθεί” το κακό αποτέλεσμα της ανεπάρκειας του	14
4. Όταν οι επαγγελματικές υποχρεώσεις μεγαλώνουν τότε το τηλέφωνο γίνεται απαραίτητο	15
5. Στη ζωή θα αντιμετωπίσεις καταστάσεις που θα σε φτάσουν στα όρια σου	17
6. Υπάρχουν φορές στην επαγγελματική σου καριέρα που θα αμφισβητηθείς ή θα νοιώσεις ανασφάλεια	18
7. Όταν έχεις ελεύθερο χρόνο πρέπει να αναπτύσσεσαι Δεν ξέρεις τότε θα έρθει η στιγμή για την επόμενη πρόκληση	20
8. Για να εμπλέξεις και να δεσμεύσεις τον κόσμο σου για την ευόδωση του σκοπού σου, είναι σημαντικό να μιλήσεις μαζί τους	21
9. Οι καιροί επιβάλλουν να λειτουργείς βάσει λογικής Οι ημέρες είναι γεμάτες ανατροπές με δύσκολες αλλά και ευχάριστες στιγμές	22
10. Παλαιότερα ίσχυε ότι δίνεις τον χρόνο σου εκεί που θέλεις. Σήμερα, όσοι εργάζονται, δίνουν σχεδόν όλο τον χρόνο τους θέλοντας και μη στην εργασία τους	24
11. Οι αξίες πρεσβεύονται από τα υψηλότερα στελέχη	25
12. Η επανάπαυση σήμερα σε οδηγεί εκτός αγοράς	26
13. Ένας ηγέτης που η εργασιακή του κουλτούρα προτάσει την συνεργασία, την πρωτοβουλία και	

τη συνοχή μεταξύ των μελών της ομάδας του λειτουργεί σαν το συνεκτικό υλικό ανάμεσα στις πέτρες ενός τείχους. Χωρίς αυτόν το τείχος διαλύεται	27
14. Προσοχή στους ανθρώπους-σύμβολα μιας εταιρείας	30
15. Ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να ασχολείται με πολλά πράγματα ταυτόχρονα σε εποχές ταχύτητας παρά μόνον εάν έχει πολύ καλό προγραμματισμό και συνέπεια, ασχέτως της πίεσης	31
16. Η ηγεσία ως εργαλείο ή ο ηγέτης ως ρόλος μέσα σε μια επιχείρηση	32
17. Συνειδητοποίησε ότι πρέπει να είναι συνεχής η διαδικασία που μετατρέπει τα επιχειρηματικά σχέδια έτσι ώστε να εναρμονίζονται με την πραγματικότητα	34
18. Εάν πρόκειται να πάρεις ένα ρίσκο δώσε όλη την προσπάθειά σου για να πετύχεις	35
19. Η ανεπάρκεια ενός εργαζομένου σήμερα είναι μειονέκτημα για όλη την εταιρεία	36
20. Εάν δεχτείς την εταιρεία σου ως σχολείο τότε θα αρχίσεις να μαθαίνεις	37
21. Ο μάνατζερ - ηγέτης πέρα από τη θεωρητική και πρακτική γνώση χρειάζεται πάθος για να είναι αποτελεσματικός	38
22. Για να εφαρμόσεις μία πολύ καλή ιδέα, είναι απαραίτητο να σκεφτείς “έξω από τα συμβατικά πλαίσια”	40
23. Πάνω απ’ όλα χρειάζεσαι τους κατάλληλους ανθρώπους για να εφαρμόσουν την ιδέα σου	41
24. Χρειάζεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να πετύχεις τον σκοπό σου όταν έχεις ανθρώπους σε λάθος θέσεις ή με λάθος απόψεις. Ο χαμένος χρόνος είναι πλεονέκτημα μόνο για τον ανταγωνιστή σου	42

25. Μία ιδέα που δεν μπορεί να εφαρμοστεί,
δεν έχει αξία 45
26. Άκου τις σκέψεις σου. Μην ακούς τι λένε
οι άλλοι. Κοίταξε το παρελθόν σου, μάθε από
αυτό και δράσε για το μέλλον σου 46
27. Η προσαρμογή είναι απαραίτητη όταν αλλάζει
το περιβάλλον 47
28. Εάν θέλεις να επιβιώσεις σήμερα, πρέπει να
έχεις πνεύμα πολεμιστή 48
29. Ένας ηγέτης σήμερα πρέπει να προστατέψει
τον εαυτό του 49
30. Ένας ηγέτης ο οποίος δεν είναι πρακτικός,
είναι απλά ένας αιθεροβάμονας 50
31. Μπορεί να εργάζεσαι πολλές ώρες με φοβερή
πίεση, δεν πρέπει όμως να ξεχνάς ότι κάποιοι
άνθρωποι σου ανήκουν στη χρυσή ομάδα.
Σε αυτούς πρέπει να δείχνεις εμπιστοσύνη και
αναγνώριση 51
32. Ένας εργαζόμενος για να παραμείνει σε μία
επιχείρηση πρέπει να έχει δύο από τα τρία
παρακάτω στοιχεία:
1. Να περνάει ευχάριστα και δημιουργικά
 2. Να υπάρχει μέλλον στην επιχείρηση που
εργάζεται
 3. Να είναι ικανοποιημένος οικονομικά 52
33. Η εκτίμηση είναι ανεκτίμητη 53
34. Στην σημερινή εποχή η επιχείρηση πρέπει να
σχεδιάζει και ταυτόχρονα να υλοποιεί 56
35. Το αυτονόητο σήμερα είναι δυσνόητο 58
36. Η ενσυναίσθηση ως στρατηγικός παράγοντας
της επιτυχημένης ηγεσίας 59
37. Κάθε αρχή της εβδομάδας πρέπει να δίνεις
τον ρυθμό (tempo) στο τμήμα σου 61
38. Σταμάτα τη μιζέρια 62
39. Ο προϊστάμενος για κάθε εταιρεία

θα πρέπει να ιδρώσει (S.W.E.A.T) για τα αποτελέσματά του	63
40. Για να δικαιολογήσουν κάποια πράγματα, ενίοτε θα δεχθείς χτυπήματα κάτω από τη μέση	64
41. Σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, μη δείχνεις εύκολα την καινοτομία ή τη διαφορετικότητα	65
42. Μη δίνεις παραπάνω από αυτό που θέλουν	67
43. 17 στοιχεία μάνατζμεντ προς αποφυγήν	70
44. Μην πιέζεις τον εαυτό σου πολλές ώρες για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα	72
45. Τίμα τις ανθρώπινες σχέσεις	73
46. Πάντοτε πρέπει να δίνεις ευκαιρίες στους εργαζομένους	75
47. Το μάνατζμεντ δεν είναι μόνον αριθμοί	77
48. Στην σημερινή κατάσταση	78
49. Στο Τέλος...	79
50. Καλή Τύχη	80
Πρακτικές συμβουλές για επιβίωση στην κρίση	81
Σημαντική σημείωση	84
Επίλογος	85
Βιβλιογραφία	86

Πρόλογος

Η πολυπολιτισμικότητα είναι πλέον εδώ. Ό,τι συμβαίνει σε ένα κράτος, συμβαίνει σχεδόν και στα υπόλοιπα. Ό,τι συμβαίνει στην Ευρώπη θα συμβεί και στην Ελλάδα. Ο νόμος των συγκοινωνούντων δοχείων. Η ποσότητα του ενός δοχείου θα ισοσταθμιστεί με το διπλανό του. Η οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει αναμφισβήτητα μία κοινωνική κρίση. Οι κοινωνικές επιπτώσεις της θα εξακολουθούν να υπάρχουν για χρόνια στο μέλλον. Όλο και περισσότεροι άνθρωποι δηλώνουν δυσαρεστημένοι με την ζωή τους και το μέλλον τους. Πάρα πολλοί δεν πιστεύουν πλέον στις κυβερνήσεις τους. Το οικονομικό σοκ που έχουν δεχθεί πολλοί, δημιουργεί αλληλεπιδράσεις τις οποίες οι προηγούμενες κοινωνικές πολιτικές δεν μπορούσαν να προλάβουν. Άντρες, γυναίκες, νέοι, εργαζόμενοι με χαμηλές ικανότητες και δεξιότητες βρίσκονται εκτός χώρου εργασίας. Καινούργιες κατηγορίες δημιουργούνται πλέον, όπως οι labour-market inactive, οι πρώην εργαζόμενοι δηλαδή που δεν ψάχνουν πλέον εργασία ή που δεν είναι διαθέσιμοι για εργασία. Το κοινωνικό αντίκτυπο της κρίσης αντικατοπτρίζεται σε αυξανόμενους αριθμούς ανθρώπων που δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες.

Όλα τα παραπάνω δημιουργούν ένα περιβάλλον, στο οποίο ο ήδη εργαζόμενος πρέπει να συνυπάρξει και ταυτόχρονα να αντιμετωπίσει συναισθηματικά και ψυχολογικά. Οι αρνητικές επιδράσεις της κρίσης στην ψυχολογία του εργαζόμενου, δημιουργούν ένα θεσμικό πλαίσιο, που δικαιολογεί πλέον κάθε δυνατή μείωση εις βάρος του και προς όφελος της επιβίωσης ενός οργανισμού. Είναι αυτές όμως, που προκαλούν τις αντοχές και τις άμυνες του εργαζόμενου.

Η παγκόσμια τάση είναι μια ενιαία αγορά. Τα σύνορα θα είναι μόνο γεωγραφικά, οι διαφορές θα μηδενίζονται δεκαετία με δεκαετία. Η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να διακρίνει

τι θα γίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον και να προετοιμάζεται. Το μάνατζμεντ αναλόγως της επιχείρησης και του συμβουλίου των μετόχων, καθώς και αναλόγως των στόχων της επιχείρησης και του ηγέτη, καλείται να παίζει τον ρόλο του παγοθραυστικού ενάντια σε παλιές επιθυμίες και εικόνες του παρελθόντος. Ο μάνατζερ επίσης καλείται να διατηρήσει τις ισορροπίες ανάμεσα στο παλιό και το νέο. Αυτό που είχαμε, με αυτό που ήρθε και το επόμενο που έρχεται. Αυτό που θα θέλαμε να έχουμε, με αυτό που έχουμε.

Το βιβλίο αυτό περιέχει συμβουλές - παραδείγματα που εστιάζουν στην ψυχολογία του εργαζόμενου - στελέχους σε δύσκολες στιγμές της ζωής του. Σε καμία περίπτωση δεν είναι τα ίδια ή παραπλήσια παραδείγματα και συμβουλές που αναφέρονται στο προηγούμενο βιβλίο μου : «Τα Μυστικά για Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ». Γνωρίζω ότι υπάρχει ο κίνδυνος επαναληψιμότητας σε μία Ελλάδα που σχεδόν όλα έχουν ειπωθεί και γραφτεί. Εδώ όμως αναφέρονται αληθινές καταστάσεις και παρέχονται συμβουλές, με απώτερο σκοπό την εφαρμογή ενός, όσο το δυνατόν, ηθικότερου και πιο αποτελεσματικού μάνατζμεντ και ηγεσίας. Αυτά τα δύο, αναλόγως των καταστάσεων, ασκούνται συνήθως από το ίδιο άτομο. Σε αυτό το βιβλίο αναφέρω όσα περισσότερα περιστατικά μπορώ, παρμένα από τα καθημερινά προβλήματα που ζει ένας επαγγελματίας και ιδιαίτερα ένα στέλεχος σήμερα, με σκοπό να δώσω το σημερινό στίγμα στις επιχειρήσεις και ίσως, το σκεπτικό για κερδοφορία και επικράτηση στην αγορά.

Πολλοί δεν έχουν αντιληφθεί τις αλλαγές που έχουν επέλθει στις επιχειρήσεις. Άξια στελέχη μίας εποχής που πέρασε, κατακρημνίζονται στην σημερινή εποχή της κρίσης.

Κάτι που στο παρελθόν γινόταν χωρίς κόπο, σήμερα πρέπει να παλέψεις γι' αυτό. Ο κόπος και ο αγώνας για την επιβίωση έχει πολλαπλασιαστεί σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια της ευφορίας. Έτσι λοιπόν το μάνατζμεντ καλείται πολλές φορές να “ζυγίσει” τα δεδομένα, με μοναδικό πολλές φορές αίτημα

την επιβίωση τουλάχιστον της επιχείρησης. Η ανεπάρκεια και η ανικανότητα αποκαλύπτονται πλέον όλο και συχνότερα, καταλήγοντας σε τραγικό συνήθως τέλος για τους ανεπαρκείς. Το μάνατζμεντ αναλαμβάνει, στην τωρινή εποχή της κρίσης, συχνά τον ρόλο του “ξεδιαλυντή”, αυτού δηλαδή που καλείται να ξεκαθαρίσει τις καταστάσεις, ξεχωρίζοντας τους ικανούς από τους ανίκανους και να επαναφέρει την επιχείρηση στα πρότυπα παλιότερων εποχών όπου έπρεπε να δουλέψεις σκληρά για να απολαύσεις τους καρπούς του δουλειάς σου.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να δηλώσω ξανά, πως κατά τη δική μου άποψη το αποτελεσματικό μάνατζμεντ, είναι συνδυασμός πολλών επιστημών. Έχω αναφερθεί πολλές φορές στο παρελθόν για τη χρησιμότητα κατανόησης των αρχών της βιολογίας στο χώρο του μάνατζμεντ. Μια μεταφορά των ειδών στον εργασιακό χώρο γίνεται και σε αυτό το σημείο. Σχεδόν σε όλες τις εταιρείες υπάρχουν αυτοί που δουλεύουν και αυτοί που προσποιούνται ότι δουλεύουν (ή δουλεύουν πολύ λιγότερο), κερδίζοντας από τους πρώτους. Το πρώτο είδος των εργαζομένων αντιστοιχεί στη φύση με τους λύκους. Αυτοί μπορούν να επιβιώνουν χάρη στην ικανότητά τους να λειτουργούν ως αγέλη και να προσαρμόζονται σε κάθε περιβάλλον, αρκεί να το αποφασίσουν. Από την άλλη μεριά υπάρχει το δεύτερο είδος, οι ύαινες. Αυτές επιβιώνουν χάρη στα λιοντάρια που κυνηγούν. Κάποιοι άλλοι κάνουν δηλαδή τη δουλειά γι’ αυτές. Αυτά τα δύο είδη τα συναντάμε όχι μόνο στην Αφρική αλλά και σε πολλές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο.

1

Η ικανότητα ενός στελέχους έγκειται στην ικανότητα να αλλάζει εκεί που αποτυγχάνει

Ο στόχος του είναι η επιτυχία στο ρόλο του. Όταν αυτό δεν γίνεται, το άτομο που κάνει αυτή τη δουλειά έχει θεωρητικά αποτύχει, εκτός εάν αλλάξει τακτική ή στρατηγική. Πρέπει να μπορεί να διακρίνει τις παγίδες και τις ευκαιρίες. Οι διάφορες δικαιολογίες απλά καθυστερούν την ανάπτυξή του και την πιθανή επιτυχία του. Είναι σαν να χτυπάει το κεφάλι του στον τοίχο πολλές φορές θεωρώντας ότι κάποια στιγμή θα τον διαπεράσει. Όταν συνεχίζει δηλαδή να επαναλαμβάνει το ίδιο πράγμα χωρίς να αλλάζει κάτι σε αυτό, δεν μπορεί να πετύχει διαφορετικά αποτελέσματα.

Η εταιρεία J.C. Penney Co. [JCP] απομάκρυνε τον διευθύνοντα σύμβουλό της, Ron Johnson, ο οποίος επέστρεψε στις πωλήσεις στην Apple Inc. Ο κύριος Johnson, όσο ήταν στην πρώτη εταιρεία, κατάργησε απότομα αμφίβολες πρακτικές τιμών που περιελάμβαναν αυξήσεις στις τιμές και στη συνέχεια μεγάλες εκπτώσεις με προσφορές και εκπτωτικά κουπόνια. Πρότεινε, αντί αυτής της πολιτικής, περισσότερο καινοτόμα προϊόντα για αύξηση του τζίρου. Οι καταναλωτές όμως είχαν συνηθίσει την συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική και έτσι η απότομη διακοπή της οδήγησε σε μείωση των πωλήσεων της τάξης του 25% ετησίως. Ίσως το μεγαλύτερο σφάλμα σε αυτήν την περίπτωση ήταν η εφαρμογή υπερβολικά πολλών αλλαγών σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και χωρίς επαρκείς προπαρασκευαστικούς ελέγχους. Κατά συνέπεια, το διοικητικό συμβούλιο της JCP επαναπροσέλαβε τον πρώην γενικό διευθυντή, Myron Ulman. Όπως ο David Cush, Διευθύνων Σύμβουλος της Virgin America είπε: “Ήταν πολύ καλή ιδέα. Δεν πρέπει να καταστρέφεις όμως το παλιό σου μοντέλο πριν βεβαιωθείς ότι το καινούργιο σου είναι επιτυχημένο”.