

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΑΛΛΟΥ

Μάνατζμεντ προς αποφυγήν

Το μάνατζμεντ προέρχεται από το λατινικό *manum agere*, που σημαίνει «διά χειρός καθοδήγηση». Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν τρία χαρακτηριστικά: οι στόχοι, η δομή της οργάνωσης και – φυσικά – οι άνθρωποι. Έχοντας συγκεκριμένους πόρους (κεφάλαια, άνθρωποι, ιδέες κ.λπ.) προσπαθούμε να επιτύχουμε συγκεκριμένους στόχους. Αν δεχθούμε ότι μάνατζμεντ σημαίνει πως όλα πρέπει να γίνουν καλύτερα και πιο γρήγορα, μαζί ή μέσω άλλων ανθρώπων, οι λέξεις «κλειδιά» είναι: οργάνωση, έλεγχος, συντονισμός.

ΑΛΛΟ Η ΘΕΩΡΙΑ, ΑΛΛΟ Η ΠΡΑΞΗ

Τα τελευταία πενήντα χρόνια έχουν γραφτεί πάμπολλα βιβλία και άρθρα για τη διοίκηση ανθρώπων και τη διεύθυνση οργανισμών. Άλλο όμως η θεωρία και άλλο η πράξη. Ας δούμε κάποιες από τις πρακτικές που εφαρμόζονται – από λίγους, ελπίζουμε, μάνατζερ – στην Ελλάδα και αλλού και ας τις συγκρίνουμε με τη θεωρία των βιβλίων. Οι τίτλοι που ακολουθούν είναι αυθαίρετοι και



Tips

Τα τελευταία...

... 50 χρόνια έχουν γραφτεί πάμπολλα βιβλία και άρθρα για τη διοίκηση ανθρώπων και τη διεύθυνση οργανισμών. Άλλο όμως η θεωρία και άλλο η πράξη...

σίγουρα καθόλου επιστημονικοί.

1. Μάνατζμεντ κινδυνολογίας και κρίσης. Ο διοικων (μάνατζερ, διευθυντής ή ιδιοκτήτης) αφήνει να διαδίδεται συνεχώς ότι «δεν πάμε καλά» ή «θα κλείσω το δικό σας υποκατάστημα ή τμήμα επειδή δεν πάτε καλά», ή «η αγορά γενικώς δεν πάει καλά και ο ανταγωνισμός...».

2. Μάνατζμεντ κατωτερότητας. Εδώ, με τη συνεχή αναφορά παραδειγμάτων, ο διοικων εξοικονομεί πίεση σε έναν υπάλληλο – ή ακόμα και σε ολόκληρο τμήμα – τονίζοντας τη χαμηλή απόδοση σε σχέση με άλλους. Τα όποια προβλήματα πάντα προσωποποιούνται. Δεν φταίνει οι συνθήκες, αλλά συγκεκριμένα άτομα που διαρκώς συγκρίνονται με άλλα.

3. Scream μάνατζμεντ. Όσο πιο δυνατά φωνάζω τόσο γίνεται πιο κατανοητό το μήνυμά μου. Ασκώντας ψυχολογική πίεση στους υπαλλήλους, με φωνές και – πολλές φορές – ύβρεις, αυξάνεται η αποδοτικότητα τους και δεν μπορούν να «λουφάρουν» ή να κάνουν λάθη.

4. Μάντζμεντ του ξερόλα. «Εγώ έφτιαξα αυτή τη δουλειά» ή «εγώ δουλεύω τόσα χρόνια, κάτι παραπάνω ξέρω». Χωρίς σχόλια.

5. Μάνατζμεντ του τεχνοκράτη. Μάντζμεντ με διαγράμματα και προχωρημένες αναλύσεις που δεν καταλαβαίνει κανείς – πολλές φορές, ούτε αυτός που τις κάνει! Συνήθως, αυτοί οι μάνατζερ την κυρίως δουλειά την κάνουν μέσω των γραμματειών τους, καθώς οι ίδιοι δεν έχουν χρόνο γι' αυτά. Αν σε δουν στον διάδρομο σου λένε ότι θέλουν να «τα πείτε» κάποια στιγμή, αλλά τελικώς δεν «τα λέτε» ποτέ, επειδή απλώς δεν προλαβαίνουν. Σημασία εδώ έχουν τα νούμερα.

6. Μάνατζμεντ του «λέω, ξεχνάω και α-ναβάλλω». Πολλοί μάνατζερ αποφεύ-

γουν τις σαφείς οδηγίες, ξεχνούν τις οδηγίες που έχουν δώσει και αναβάλλουν, συνήθως, να αντιμετωπίσουν τα όποια προβλήματα. Οι συνηθισμένες φράσεις εδώ είναι: «δεν το είπα εγώ αυτό» ή «άσε με να το σκεφτώ».

7. Μάνατζμεντ της σχετικότητας του χρόνου. Η πλήρης κατάργηση της έννοιας του χρόνου όπως την ορίζει η παραδοσιακή Φυσική:

- Πότε το θέλετε αυτό;

- Χθες το απόγευμα.

8. Μάνατζμεντ, «κάνω ό,τι κάνει το αφεντικό μου». Ακολουθούμε πάντα κατά βήμα τον προϊστάμενό μας και κάνουμε ακριβώς ό,τι λέει. Δεν μας αρέσουν οι καινούργιες ιδέες, επειδή αυτές σημαίνουν περισσότερη δουλειά για εμάς. Η «διαδικασία» είναι n... μαγική λέξη.

9. Διοίκηση διά της απουσίας. Πόρτες ερμυτικά κλειστές σε ένα γραφείο που συνήθως είναι άδειο, ανάθεση των πάντων σε άλλους, ένα όνομα που όλοι το γνωρίζουν,

αλλά δεν πολυθυμούνται το πρόσωπο. Η... αόρατη εξουσία. Εδώ, είναι σημαντικός ο ρόλος της «αυλής» του Ηγεμόνα.

10. Μάνατζμεντ του καλού παιδιού. Όταν δεν ξέρω τι λες, απλώς κουνάω καταφατικά το κεφάλι μου και ενίοτε επαναλαμβάνω τις δικές σου φράσεις. Προσέχω τι φοράω και χαμογελάω σε όλους. Ό,τι ζητάω, το ζητάω σαν χάρη.

11. Μάνατζμεντ του «να οργανωθούμε». Ατελείωτες συναντήσεις (meetings) μεταξύ μάνατζερ για να ακούσουν αυτά που οποιοσδήποτε υπάλληλος μπορεί να τους πει σε δέκα λεπτά. Το... σύνθημα είναι ότι «πρέπει να οργανωθούμε». Αυτή η δυναμική διαδικασία μπορεί να επαναλαμβάνεται κάθε εβδομάδα, επί μήνες.

12. Μάνατζμεντ «λα φαμίλια». Όταν οι ιδιοκτήτες δεν κατανοούν, αλλά και δεν βρίσκουν λόγο να κατανοήσουν τις διακριτές γραμμές μεταξύ ιδιοκτησίας, διοίκησης και οικογένειας. Η ιεραρχική δομή της επιχείρησης μιμείται την ιεραρχική δομή του σπιτιού τους. Η κατάσταση γίνεται ιδιαίτερα γραφική, όταν οι έριδες του σπιτιού... επισκέπτονται το γραφείο.

13. Μάνατζμεντ της ανάλωσης - Μπερν (Burn) μάνατζμεντ. Είτε με πίεση είτε με υποσχέσεις, κάθε υπάλληλο τον φτάνουμε στα όρια της απόδοσής του. Όταν πια δεν μπορεί να αποδώσει το ίδιο καλά, τον απομακρύνουμε και εφαρμόζουμε ακριβώς την ίδια τακτική σε έναν νέο υπάλληλο.

14. Octopus Μάνατζμεντ. Θέλω να βλέπω, να ακούω, να εγκρίνω τα πάντα. Δεν μου αρέσει, αλλά πρέπει να ελέγχω τα πάντα, διότι διαφορετικά δεν γίνεται ποτέ σωστή δουλειά. Τα πάντα πρέπει να περνάνε από το γραφείο μου.

15. Ιντέλιτζενς - ρουφιάν μάνατζμεντ. Συγκεντρώνω όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τον οργανισμό μου και δεν τις μοιράζομαι με κανέναν. Ζητώ από τον καθένα χωριστά να μου πει τη γνώμη του για όλους τους άλλους.

Επτά «όχι» στις ανορθόδοξες πρακτικές

Μερικοί μάνατζερ πιστεύουν, έστω ασυνείδητα, ότι υιοθετώντας κάποιες από τις ανορθόδοξες πρακτικές μάνατζμεντ θα πετύχουν άμεσα, βραχυπρόθεσμα οφέλη. Αν ο σκοπός είναι να αυξηθεί η παραγωγικότητα, καλό θα είναι κάποιος να σκεφτεί τα εξής:

- Πρώτον, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως το σημερινό, σχεδόν όλες οι εταιρείες προσφέρουν παρεμφερή προϊόντα. Οι λέξεις «κλειδιά» που διαφοροποιούν μία επιχείρηση και της προσφέρουν συγκριτικά πλεονεκτήματα, είναι **δημιουργικότητα** και **καινοτομία**. Η ψυχολογική

πίεση «σκοτώνει» και τα δύο.

- Δεύτερον, η απαισιοδοξία, η μιζέρια και η ανασφάλεια επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της απόδοσης και σχεδόν πάντα καθρεφτίζονται στην εταιρική ταυτότητα. Η φήμη μιας επιχείρησης αποτελεί, πλέον, άυλο αγαθό, το οποίο ήδη πολλές εταιρείες αναζητούν λογιστικούς τρόπους να το εντάξουν ως «περιουσία» στους ισολογισμούς τους. Η πληροφορία «από στόμα σε στόμα», μέσω των υπαλλήλων, για την κοινότητα μιας εταιρείας ταξιδεύει γρήγορα, επηρεάζει καθοριστικά την κοινή γνώμη και δίδωνει

προκαταβολικά τα καλά στελέχη.

- Τρίτον, ο υπάλληλος που νιώθει ότι είναι αναλώσιμος και δεν έχει μέλλον στην εταιρεία, θα προσφέρει το ελάχιστο δυνατό και θα ψάχνει συνεχώς για άλλη δουλειά (συνήθως με δικά μας έξοδα).
- Τέταρτον, θεμελιώδης λίθος της ηγεσίας είναι η αξιοπιστία. Η απουσία σαφών οδηγιών, η ανεπικρίνευση και η θέσπιση μη ρεαλιστικών στόχων, μειώνουν την επιρροή του ηγέτη.
- Πέμπτον, οι ομαδοποιήσεις, οι αποκλειστικές σε λίγους πληροφορίες και η ευνοιοκρατία μπλοκάρουν την εύρυθμη λειτουργία ενός

οργανισμού και εμποδίζουν τη δημιουργία συνεργειών ανάμεσα στα στελέχη.

- Έκτον, η εκπαίδευση και η προσαρμογή νέων στελεχών είναι χρονοβόρος. Ο χρόνος αυτός πληρώνεται από τον οργανισμό.
- Έβδομον, αν ένας υπάλληλος έχει συνδέσει το καλό της εταιρείας του με την ίδια του τη ζωή, έχει το ισχυρότερο από όλα τα κίνητρα ώστε να δώσει τον καλύτερό του εαυτό.

Συμπέρασμα: «Αν οι δόλιοι γνώριζαν τα πλεονεκτήματα του δρόμου της αρετής, θα επεδίωκαν την αρετή μόνο και μόνο από δολιχότητα».