

# Harvard Business Review

## Το Εγχειρίδιο του Μάνατζερ

Οι 17 δεξιότητες  
που χρειάζονται οι μάνατζερ  
για να διακριθούν



ΣΕΙΡΑ: MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Harvard Business Review: Το Εγχειρίδιο του Μάντζερ – Οι 17 δεξιότητες που χρειάζονται οι ηγέτες για να διακριθούν**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Manager's Handbook: The 17 Skills Leaders Need To Stand Out  
Από τις Εκδόσεις Harvard Business Review Press, Βοστόν 2017

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Μαρίζα Συρέλλη

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Γιαννούσης

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΟΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ραλλού Ρουχωτά

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2020

Πρώτη έκδοση: Ιούνιος 2020

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-3524-4

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-3525-1

*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. | PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.**

*Από το 1979 Publishers since 1979*

Έδρα:	Head Office:
Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση	121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece
Βιβλιοπωλείο:	Bookstore:
Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα	13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece
Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550	Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: [info@psychogios.gr](mailto:info@psychogios.gr)

[www.psychogios.gr](http://www.psychogios.gr) • <http://blog.psychogios.gr>

# Harvard Business Review

## Το Εγχειρίδιο του Μάνατζερ

Οι 17 δεξιότητες  
που χρειάζονται οι ηγέτες  
για να διακριθούν

Μετάφραση: Μαρίζα Συρέλλη

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς



# Περιεχόμενα

<b>Εισαγωγή</b>	<b>13</b>
-----------------	-----------

## ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

### **Αναπτύξτε τη νοοτροπία του ηγέτη**

<b>1. Η μετάβαση στην ηγεσία</b>	<b>21</b>
Κατανόηση του ρόλου σας ως μάνατζερ	21
Η διαφορά ανάμεσα στη διοίκηση και την ηγεσία	24
Η αποκρυπτογράφηση της ηγεσίας	26
Διαχείριση των συναισθηματικών προκλήσεων της μετάβασης	29
<b>2. Δημιουργία εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας</b>	<b>41</b>
Ανάδειξη του χαρακτήρα σας	44
Δείξτε την ικανότητά σας	46
Καλλιέργεια αυθεντικής ηγεσίας	50
Δεοντολογία και ακεραιότητα	54
<b>3. Συναισθηματική νοημοσύνη</b>	<b>61</b>
Τι είναι η συναισθηματική νοημοσύνη;	64
Η δύναμη της αυτοεπίγνωσης	65
Συναισθηματική σταθερότητα και αυτοέλεγχος	69
Διαχείριση των συναισθημάτων ενός εργαζομένου	72
Αναπτύξτε κοινωνική επίγνωση στην ομάδα σας	76

<b>4. Προετοιμασία για την επιτυχία</b>	<b>88</b>
Αναπροσδιορισμός της επιτυχίας	89
Κατανόηση της στρατηγικής του οργανισμού σας	90
Προγραμματισμός για στρατηγική εναρμόνιση	96

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

### Αυτοδιαχείριση

<b>5. Πώς θα γίνετε πρόσωπο επιρροής</b>	<b>103</b>
Εξουσία λόγω θέσης έναντι προσωπικής εξουσίας	104
Διοίκηση προς τα πάνω	108
Συνεργασία με τους ομότιμους συναδέλφους σας	112
Κατάργηση των φραγμών και αποτελεσματικότητα	116
Προώθηση των ιδεών σας σε άλλους	118
<b>6. Αποτελεσματική επικοινωνία</b>	<b>127</b>
Βρείτε τη φωνή σας ως ηγέτης	127
Κατάκτηση του γραπτού λόγου	130
Πειστικές παρουσιάσεις	137
Διεξαγωγή αποτελεσματικών συναντήσεων	143
<b>7. Προσωπική παραγωγικότητα</b>	<b>152</b>
Οι βασικές αρχές της διαχείρισης χρόνου	153
Συγκέντρωση	157
Διαχείριση του άγχους	164
Ισορροπία προσωπικής - επαγγελματικής ζωής	169
<b>8. Αυτοανάπτυξη</b>	<b>177</b>
Ο σκοπός της σταδιοδρομίας	178
Αναζητήστε ευκαιρίες εντός του οργανισμού σας	181
Ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο και την ομάδα σας	190

## ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

### Διοίκηση ατόμων

<b>9. Ανάθεση εργασιών με σιγουριά</b>	<b>201</b>
Τα οφέλη της ανάθεσης εργασιών	202
Ανάπτυξη σχεδίου ανάθεσης εργασιών	203
Κοινοποίηση του σχεδίου ανάθεσης στον υπάλληλό σας	210
Προσφέρετε υποστήριξη	214
Αποφύγετε την αντίστροφη ανάθεση εργασιών	217
<b>10. Παροχή αποτελεσματικής ανατροφοδότησης</b>	<b>222</b>
Παροχή ανατροφοδότησης σε πραγματικό χρόνο	223
Παροχή δύσκολης ανατροφοδότησης	226
Συμβουλευτική και ανάπτυξη εργαζομένων	231
Αξιολογήσεις επιδόσεων	237
<b>11. Ανάπτυξη ταλέντων</b>	<b>248</b>
Η ανάπτυξη των εργαζομένων ως προτεραιότητα	249
Δημιουργία στρατηγικών σταδιοδρομίας με το προσω- πικό σας	251
Ανάπτυξη εργαζομένων με υψηλές δυνατότητες	258
Αναθέσεις επέκτασης	262

## ΤΕΤΑΡΤΟ ΜΕΡΟΣ

### Διοίκηση ομάδων

<b>12. Ηγεσία ομάδων</b>	<b>271</b>
Νοοτροπία και δυναμικές ομάδες	272
Διοίκηση διαπολιτισμικών ομάδων	283
Διοίκηση εικονικών ομάδων	287

Παραγωγική επίλυση συγκρούσεων	293
<b>13. Καλλιέργεια της δημιουργικότητας</b>	<b>306</b>
Προγραμματίστε μια συνεδρία δημιουργικότητας	307
Εργαλεία για την παραγωγή ιδεών	310
Διασφαλίστε ότι ακούγονται όλες οι απόψεις	317
Διαχείριση του αρνητισμού	320
<b>14. Πρόσληψη –και διατήρηση– των καλύτερων</b>	<b>327</b>
Χάραξη ενός ρόλου	328
Προσλήψεις ταλέντων παγκόσμιας κλάσης	332
Διατήρηση εργαζομένων	342
Κινητοποίηση και συμμετοχή	348

## ΠΕΜΠΤΟ ΜΕΡΟΣ

### Διοίκηση της επιχείρησης

<b>15. Στρατηγική: Η βάση</b>	<b>357</b>
Ο ρόλος σας στη στρατηγική	358
Τι είναι η στρατηγική;	359
Ανάπτυξη στρατηγικής	362
Ηγεσία σε αλλαγές και μεταβάσεις	369
<b>16. Γνώση των οικονομικών εργαλείων</b>	<b>385</b>
Τα βασικά στοιχεία των οικονομικών επιδόσεων	387
Κατανόηση των οικονομικών καταστάσεων	388
Κατάρτιση προϋπολογισμού	407
<b>17. Ανάπτυξη έκθεσης επιχειρησιακής σκοπιμότητας έργου</b>	<b>415</b>
Οι απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών	416
Αποσαφήνιση της ανάγκης και της αξίας	419

Ανάλυση κόστους/οφέλους	422
Προσδιορισμός και μείωση κινδύνων	426
Σύνταξη της έκθεσης επιχειρησιακής σκοπιμότητας έργου	429
Κερδίστε τη συναίνεση στο σχέδιό σας	431
<b>Επίλογος</b>	<b>439</b>
<i>Πηγές</i>	441
<i>Ευρετήριο</i>	461





# Εισαγωγή

Ο λόγος για τον οποίο γίνατε, πιθανώς, μάνατζερ είναι επειδή η ατομική συμβολή σας ήταν πετυχημένη. Κάνατε καλή δουλειά, τηρήσατε τις προθεσμίες, ενώ αναπτύξατε τεχνικές και επαγγελματικές δεξιότητες που σας έδωσαν τη δυνατότητα να διακριθείτε. Τώρα σας ζητούν να παίξετε έναν σημαντικότερο ρόλο.

Ως μάνατζερ, θα μετράτε την επιτυχία διαφορετικά – μέσα από τα επιτεύγματα της ομάδας σας, αντί για τα προσωπικά σας επιτεύγματα. Αυτό απαιτεί ένα διαφορετικό σύνολο δεξιοτήτων. Όταν γίνεστε μάνατζερ, η τεχνική εξειδίκευσή σας παραμένει σημαντική, αλλά δεν ορίζει πλέον τις ευθύνες σας. Η δουλειά σας είναι να φέρετε αποτελέσματα μέσω της δημιουργικότητας, της εμπειρίας και της ενέργειας των άλλων. Για παράδειγμα, οι δεξιότητές σας στις πωλήσεις ίσως σας βοήθησαν να προαχθείτε στη θέση του περιφερειακού προϊσταμένου πωλήσεων, η επιτυχία σας όμως ως μάνατζερ θα εξαρτηθεί από άλλες ικανότητες: την ικανότητα να αποκτήσετε επιρροή στον οργανισμό σας, να διαχειρίζεστε τα συναισθήματα της ομάδας σας, να προσλαμβάνετε και να διατηρείτε καλούς υπαλλήλους, να δίνετε κίνητρα και να αναπτύσσετε τις δυνατότητες κάθε μέλους της ομάδας σας, να σκέφτεστε στρατηγικά, να παίρνετε καλές αποφάσεις, να εμπνέετε και να ενισχύετε τη δημιουργικότητα και την καινοτομία και πολλά άλλα.

Είτε είστε... αρχάριος στη διοίκηση είτε έμπειρο στέλεχος, το *Εγχειρίδιο του Μάνατζερ του HBR* θα σας βοηθήσει να μάθετε τις θεμελιώδεις δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν όλοι οι αποτελεσματικοί μάνατζερ. Αυτό το βιβλίο είναι για εσάς που φιλοδοξείτε και θέλετε να γίνετε πιο αποδοτικός και αποτελεσματικός, αλλά και μια πηγή έμπνευσης για τους άλλους. Είστε ήδη μάνατζερ, αλλά θέλετε, ίσως, να είστε και ηγέτης – κάποιος που μπορεί να αναδεικνύει τα καλύτερα στοιχεία των εργαζομένων του και προωθεί την αλλαγή στην εταιρεία του; Το *Εγχειρίδιο του Μάνατζερ του HBR* θα σας δείξει τον τρόπο.

## **Τι θα μάθετε στο *Εγχειρίδιο του Μάνατζερ του HBR***

Για να γίνετε αποτελεσματικός μάνατζερ και ισχυρός ηγέτης, πρέπει να επιλύετε καθημερινά κάποια πρακτικά προβλήματα. Πρέπει να ελέγχετε διαδικασίες, να σχεδιάζετε προϋπολογισμούς και να αναθέτετε εργασίες. Η εργασία είναι επίσης μια βαθιά προσωπική υπόθεση. Ο ρόλος σας, είτε συμβουλευέτε έναν εργαζόμενο είτε διαπραγματεύεστε με τον προϊστάμενό σας, απαιτεί να επιδεικνύετε ενσυναίσθηση, σθένος και να έχετε έναν σκοπό. Για να πετύχετε, πρέπει να συμπληρώσετε την ανάπτυξη των πρακτικών δεξιοτήτων σας με τον εσωτερικό στοχασμό και την επένδυση στην προσωπική σας εξέλιξη.

Το *Εγχειρίδιο του Μάνατζερ του HBR* σας βοηθά και στα δύο αυτά μέτωπα με πρακτικές συμβουλές, αναλυτικές οδηγίες και περιεκτικές επεξηγήσεις των ιδεών που έχουν τη μεγαλύτερη σημασία τόσο για την επιτυχία σας καθημερινά όσο και για τη συνεχή ανάπτυξή σας. Συγκεντρώνοντας την εμπειρογνωμοσύνη των συντακτών του *Harvard Business Review*, το βιβλίο αυτό αναφέρει βέλτιστες πρακτικές και θεμελιώδεις έννοιες από κλασικά άρθρα, αλλά και

αναδυόμενες ιδέες και έρευνες. Θα διαβάσετε ιστορίες από πραγματικούς μάνατζερ και θα μάθετε πώς να εφαρμόζετε τις γνώσεις τους στη δική σας δουλειά με πρακτικές αξιολογήσεις και πρότυπα. Κάθε κεφάλαιο καταλήγει σε μια περίληψη των βασικών σημείων και αντικειμένων ενέργειας, που σας δίνουν τη δυνατότητα να εφαρμόσετε γρήγορα στην πράξη τις ιδέες του κεφαλαίου.

Το βιβλίο είναι οργανωμένο σε πέντε μέρη, τα οποία αρχίζουν με την ανάλυση του νέου ρόλου σας και τις δεξιότητες και τη νοοτροπία που πρέπει να αναπτύξετε για να είστε αποτελεσματικός ηγέτης. Συνεχίζει με τη διοίκηση των συνεργατών σας και μετά με τη διοίκηση της ομάδας σας ως συνόλου. Το τελευταίο μέρος καλύπτει τις τεχνικές δεξιότητες οι οποίες σας βοηθούν να διοικείτε την επιχείρηση. Κάθε κεφάλαιο ασχολείται με μία από τις δεκαεπτά θεμελιώδεις δεξιότητες.

Στο πρώτο μέρος, *Αναπτύξτε τη νοοτροπία του ηγέτη*, θα μάθετε για τα βασικά δομικά στοιχεία της καλής διοίκησης και της ηγεσίας. Το κεφάλαιο 1, *Η μετάβαση στην ηγεσία*, σας καθοδηγεί στην αλλαγή των καθημερινών ευθυνών σας, καθώς και στις αλλαγές της ευρύτερης εικόνας που συνοδεύουν τη μετάβαση από έναν ρόλο ατομικής συμβολής σε έναν διοικητικό ρόλο. Στο κεφάλαιο 2, *Δημιουργία εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας*, θα μάθετε γιατί η εμπιστοσύνη είναι τόσο κρίσιμη για την επιτυχία σας και πώς θα δημιουργήσετε αξιοπιστία στην ομάδα σας από την πρώτη μέρα. Αυτές οι σχέσεις θα εξαρτηθούν σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά σας να αναγνωρίζετε και να διαχειρίζεστε τόσο τα δικά σας συναισθήματα όσο και των άλλων, μια δεξιότητα που αναλύεται στο κεφάλαιο 3, *Συναισθηματική νοημοσύνη*. Το κεφάλαιο 4, *Προετοιμασία για την επιτυχία*, σας ετοιμάζει για την εμπλοκή σας στη στρατηγική αποστολή της εταιρείας σας και σας βοηθά να κατανοήσετε τον τρόπο με τον οποίο η αποστολή επηρεάζει τις επιδόσεις σας. Αυτά τα τέσσερα κεφάλαια είναι πολύ ουσιαστικά για την εργασία σας

ως μάντζερ και η ενασχόλησή σας με αυτές τις ιδέες θα συνεχιστεί καθ' όλη τη διάρκεια της πορείας σας στην ηγεσία.

Οι επόμενες τέσσερις ενότητες του βιβλίου αφορούν τέσσερις τομείς του εργασιακού βίου σας στους οποίους πρέπει να διακριθείτε για να διοικήτε αποτελεσματικά. Στο δεύτερο μέρος, *Αυτοδιαχείριση*, θα συνεχίσετε να δουλεύετε δεξιότητες που είναι θεμελιώδεις για τις επιδόσεις σας ως ανερχόμενος ηγέτης σε έναν οργανισμό. Στο κεφάλαιο 5, *Πώς θα γίνετε πρόσωπο επιρροής*, θα μάθετε τους τρόπους με τους οποίους μπορείτε συνειδητά να κερδίζετε εμπιστοσύνη και επιρροή στον οργανισμό. Το κεφάλαιο 6, *Αποτελεσματική επικοινωνία*, περιγράφει πώς αιχμαλωτίζετε την προσοχή του κοινού σας και διατυπώνετε την άποψή σας αποτελεσματικά, είτε γραπτώς είτε προφορικά. Στο κεφάλαιο 7, *Προσωπική παραγωγικότητα*, θα μάθετε πώς να εκμεταλλεύεστε στο μέγιστο τον χρόνο σας και να αποφεύγετε το χάος (και το άγχος). Στο κεφάλαιο 8, *Αυτοανάπτυξη*, θα δείτε πιο μακροπρόθεσμα τον επαγγελματικό σκοπό σας και πώς μπορείτε να πάρετε τον έλεγχο της μελλοντικής πορείας σας.

Το τρίτο μέρος, *Διοίκηση ατόμων*, προχωρά σε μία από τις κυριότερες ευθύνες ενός μάντζερ: να βοηθά τους άμεσους υφισταμένους του να σημειώνουν τις βέλτιστες δυνατές επιδόσεις. Το κεφάλαιο 9, *Ανάθεση εργασιών με σιγουριά*, ασχολείται με την ανάθεση εργασιών και την απόδοση ευθυνών στους υπαλλήλους για τα έργα τους. Η παροχή ανατροφοδότησης είναι μια κρίσιμη στρατηγική για την υπευθυνότητα και το κεφάλαιο 10, *Παροχή αποτελεσματικής ανατροφοδότησης*, περιγράφει τις βέλτιστες πρακτικές για τις αξιολογήσεις επιδόσεων, τη συμβουλευτική εργαζομένων και την άτυπη ανατροφοδότηση σε «πραγματικό χρόνο». Στο κεφάλαιο 11, *Ανάπτυξη ταλέντων*, θα χρησιμοποιήσετε αυτές τις αλληλεπιδράσεις για να διαμορφώσετε μια πιο επίσημη στρατηγική, που θα συμβάλει στην ανάπτυξη του ατόμου.

Το τέταρτο μέρος, *Διοίκηση ομάδων*, προχωρά πέρα από τις μεμονωμένες σχέσεις σας με τους υπαλλήλους σας και εξετάζει τον τρόπο οργάνωσης και υποστήριξης της εργασίας που κάνουν μαζί. Στο κεφάλαιο 12, *Ηγεσία ομάδων*, θα μάθετε πώς να καλλιεργείτε μια συνεκτική και παραγωγική νοοτροπία ομάδας. Το κεφάλαιο 13, *Καλλιέργεια της δημιουργικότητας*, δείχνει πώς θα ηγείστε αποτελεσματικών συνεδριών παραγωγής ιδεών με την ομάδα σας και θα χιτίζετε ένα δημιουργικό περιβάλλον που βοηθά στην άνθηση νέων ιδεών. Και το κεφάλαιο 14, *Πρόσληψη –και διατήρηση– των καλύτερων*, εξηγεί πώς θα συγκροτήσετε την ομάδα σας προσλαμβάνοντας τους κατάλληλους ανθρώπους και διατηρώντας την αφοσίωσή τους στην εργασία.

Στην τελευταία ενότητα του βιβλίου ασχολούμαστε με τη *Διοίκηση της επιχείρησης*. Εδώ θα εντρυφήσετε στις τεχνικές δεξιότητες που χρειάζεστε για τη μέτρηση και τη βελτίωση των επιδόσεων της ομάδας σας στο εσωτερικό του οργανισμού, ξεκινώντας με τον στρατηγικό προγραμματισμό, την εκτέλεση και τη σκέψη στο κεφάλαιο 15, *Στρατηγική: Η Βάση*. Το κεφάλαιο 16, *Γνώση των οικονομικών εργαλείων*, κάνει μια επισκόπηση των βασικών οικονομικών εννοιών και εμβαθύνει σε τρεις ουσιαστικές οικονομικές καταστάσεις που θα σας βοηθήσουν να αποτιμήσετε τη γενική υγεία του οργανισμού σας και να πάρετε αποφάσεις-κλειδιά. Στο κεφάλαιο 17, *Ανάπτυξη έκθεσης επιχειρησιακής σκοπιμότητας έργου*, θα συνδυάσουμε τις τεχνικές, αλλά και τις προσωπικές δεξιότητες για την αποτελεσματική πρόταση μιας νέας ιδέας στην εταιρεία σας.

Τέλος, στην ενότητα *Πηγές* θα βρείτε από πού αντλήσαμε τις πληροφορίες που παρουσιάζονται σε κάθε κεφάλαιο. Αν θέλετε να μάθετε περισσότερα για ένα συγκεκριμένο θέμα, αρχίστε από αυτές τις πηγές – βιβλία, άρθρα και βίντεο, πολλά από τα οποία διατίθενται στον ιστότοπο [HBR.org](http://HBR.org).

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

# **Αναπτύξτε τη νοοτροπία του ηγέτη**



# 1.

## Η μετάβαση στην ηγεσία

Όταν γίνεστε μάνατζερ, δεν είναι μόνο ο τίτλος και οι ευθύνες που αλλάζουν. Αλλάζει και η ιδέα σας για την εργασία και την ταυτότητά σας. Όταν η συμβολή σας ήταν ατομική, επικεντρωνόσασταν στη συμβολή σας στην ομάδα. Ως ηγέτης, θα πρέπει να αντιμετωπίσετε ένα σύνθετο νέο τοπίο εξουσίας για να βοηθήσετε τους άλλους να κάνουν κι εκείνοι ό,τι καλύτερο μπορούν.

Αυτή η διαδικασία είναι μία από τις σημαντικότερες που θα βιώσετε στην επαγγελματική ζωή σας, είναι μια συναρπαστική ευκαιρία που εμπεριέχει και προκλήσεις. Η διοίκηση αποτελεί ένα μεγάλο βήμα μπροστά σε σχέση με το παρελθόν, και αυτό που σας έκανε να πετύχετε ως τώρα δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα σας βοηθήσει να προχωρήσετε στο μέλλον. Για να ξεχωρίσετε από τους άλλους, πρέπει να κατανοήσετε τον νέο ρόλο σας ως μάνατζερ και ηγέτης και να προετοιμαστείτε για τις αλλαγές και το άγχος που μπορεί να συνοδεύουν αυτή την περίοδο έντονης ανάπτυξης.

### Κατανόηση του ρόλου σας ως μάνατζερ

Στο πιο βασικό επίπεδο ο ρόλος σας ως μάνατζερ είναι να δίνετε

κατευθύνσεις στην ομάδα σας και να συντονίζετε τους πόρους για να πετυχαίνετε τους στόχους του οργανισμού σας. Ο προϊστάμενος και οι υφιστάμενοί σας έχουν διαφορετικές προσδοκίες όσον αφορά τη σπουδαιότητα των πτυχών αυτού του έργου. Ο προϊστάμενός σας μπορεί να εστιάσει στον προγραμματισμό και στη διαχείριση πόρων, στην υποστήριξη των εταιρικών στόχων, στη διαχείριση κινδύνων και την αποδοχή της τελικής ευθύνης για τον τομέα σας. Οι υπάλληλοί σας έχουν μάλλον διαφορετική άποψη: Περιμένουν από εσάς να οργανώσετε και να κατευθύνετε τους στρατηγικούς στόχους της ομάδας, να τους υποστηρίζετε, όταν ολοκληρώνουν εργασίες, να επιλύετε προβλήματα, να απαντάτε σε ερωτήσεις αποφασιστικά και να διευκολύνετε τη μακροχρόνια ανάπτυξή τους.

Όσο για τις δικές σας προσδοκίες, παρακολουθήσατε για πολλά χρόνια τι έκαναν οι άλλοι μάντζερ και πώς σας κατύθυναν. Στην πορεία, είχατε πιθανώς πολλές ιδέες για το πώς αυτό μπορεί να γίνει *σωστά* (και κάποιες ιδέες σχετικά με το ποιος είναι ο *λανθασμένος* τρόπος). Όταν όμως η συμβολή σας ήταν ατομική, βλέπατε ένα πολύ μικρό μέρος της ζωής του προϊσταμένου σας. Δε διακρίνατε απόλυτα τι σκεφτόταν για τον ρόλο του και τον τρόπο με τον οποίο συσχετιζόταν με ομότιμους συναδέλφους, προϊσταμένους και επαφές εκτός της εταιρείας. Επομένως, καθώς βιώνετε αυτές τις εμπειρίες, ίσως χρειαστεί να ξεπεράσετε δύο κοινές παρανοήσεις.

### *Άνθρωποι έναντι εργασιών*

Όταν η συμβολή σας ήταν ατομική, επιτυχία σήμαινε ολοκλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων: για παράδειγμα, διεξαγωγή μιας συνάντησης πωλήσεων ή σχεδιασμός ενός πρωτοτύπου. Μπορεί να υποθέσετε, φυσικά, ότι θα συνεχίσετε να χρησιμοποιείτε τις ίδιες δεξιότητες και ως νέος μάντζερ. Ωστόσο, η δουλειά σας τώρα είναι να βοηθάτε τους υφισταμένους σας να κάνουν αυτές τις εργασίες μόνοι τους. Εσείς συμβουλευέτε τον πωλητή που κάνει τη συ-



νάντηση ή εξασφαλίζετε τους πόρους που χρειάζεται ο σχεδιαστής που δημιουργεί το πρωτότυπο. Ο σκοπός σας μετακινήθηκε από την *εκτέλεση εργασιών στην ανάπτυξη και διοίκηση ατόμων*.

Ίσως νιώθετε ότι αυτή η μετάβαση στερείται λογικής. Κάποτε είχατε το καλύτερο ρεκόρ πωλήσεων στην ομάδα και τώρα παρακολουθείτε έναν λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο να δυσκολεύεται με τους παλιούς πελάτες σας. Αντισταθείτε στην παρόρμηση να δείξετε σε αυτό το άτομο πώς το κάνατε *εσείς*: το ζήτημα δεν είναι η δική σας επιδεξιότητα. Αντιθέτως, πρέπει να βοηθήσετε τους άλλους να προοδεύσουν και να αναπτύξουν τις δικές τους ικανότητες, επαναπροσδιορίζοντας τη δική σας επιτυχία ώστε να περιλαμβάνει τα άτομα της ομάδας σας.

### *Προσωπική επιρροή έναντι εξουσίας λόγω θέσης*

Οι νέοι μάνατζερ συχνά περιμένουν ότι ο τίτλος τους θα τους διευκολύνει να εφαρμόζουν τις ιδέες τους. Διαπιστώνουν, όμως, με έκπληξη ότι ισχύει το αντίθετο.

Οι μάνατζερ, θεωρητικά, έχουν την επίσημη εξουσία να παίρνουν αποφάσεις, να κατανέμουν πόρους και να διοικούν εργαζομένους. Στην πραγματικότητα, όμως, οι άνθρωποι δε θα κάνουν κάτι επειδή απλώς τους το είπατε – και σίγουρα δε θα το κάνουν καλά. Μολονότι μπορείτε να χρησιμοποιείτε την εξουσία σας λόγω της θέσης σας για να επιβάλλετε τη συμμόρφωση, τα μέλη της ομάδας σας δε θα δεσμευτούν πλήρως ούτε θα κάνουν την καλύτερη δουλειά που μπορούν σε αυτές τις συνθήκες. Επίσης, δε θα επωφεληθείτε από την αξία της άποψής τους.

Βασιστείτε στην αρχή ότι κατοχή μιας θέσης εξουσίας σημαίνει ότι πρέπει να ανταποκρίνεστε *περισσότερο* στις ανάγκες των υφισταμένων σας και τις απαιτήσεις του οργανισμού σας. Δεν μπορείτε απλώς να ανακοινώνετε στα μέλη της ομάδας σας ένα νέο σχέδιο επαγγελματικής ανάπτυξης, πρέπει συγχρόνως να τα πείσετε να

το λάβουν σοβαρά υπόψη τους. Δεν μπορείτε απλώς να αποφασίζετε τον προϋπολογισμό του τομέα σας, πρέπει, επίσης, να πείσετε τη διοίκηση να διαθέσει τα κεφάλαια.

Αντιθέτως, όταν ασκείτε επιρροή, οι υπάλληλοί σας ενεργούν επειδή θεωρούν ότι είστε πειστικός – ο χαρακτήρας, οι ικανότητες, τα λόγια ή οι πράξεις σας. Δεν τους κάνετε εσείς να κάνουν κάτι. Επιλέγουν να το κάνουν επειδή τους διοικείτε αποτελεσματικά. Αυτή η προθυμία κάνει όλη τη διαφορά. Σημαίνει ότι είναι πιθανότερο να προσπαθήσουν όσο περισσότερο μπορούν και ότι είναι πιθανότερο να πετύχετε υψηλότερες επιδόσεις σε επίπεδο ομάδας.

Για να φτάσετε σε αυτό το σημείο πρέπει να συναντάτε τους υφισταμένους σας στο σημείο όπου βρίσκονται και να χρησιμοποιείτε τα προϋπάρχοντα κίνητρά τους. Σε βάθος χρόνου οι ενέργειές σας θα δημιουργήσουν μεγάλη εμπιστοσύνη, που θα δώσει τη δυνατότητα να επηρεάζετε τις συμπεριφορές, τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων σας. Εκεί βρίσκεται η πραγματική εξουσία σας: όχι στην περιγραφή της θέσης εργασίας σας, αλλά μέσα στις σχέσεις, στις αμοιβαίες αλληλεπιδράσεις των συνηθισμένων δυναμικών και πολιτικών ενός γραφείου. Θα μιλήσουμε περισσότερο για αυτό το θέμα στο κεφάλαιο 2, *Δημιουργία εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας*, και στο κεφάλαιο 5, *Πώς θα γίνετε πρόσωπο επιρροής*.

## Η διαφορά ανάμεσα στη διοίκηση και την ηγεσία

Έχουμε ήδη χρησιμοποιήσει τους όρους *ηγέτης* και *μάντζερ*, ποια είναι όμως η διαφορά τους; Το θέμα αποτέλεσε αντικείμενο πολλών αντιπαραθέσεων από τότε που ο καθηγητής της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Harvard (HBS) Abraham Zaleznik δημοσίευσε στο *Harvard Business Review* το 1977 ένα άρθρο με τίτλο *Managers and Leaders: Are They Different?*. Το άρ-

θρο προκάλεσε αναστάτωση στις σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Το επιχείρημα ήταν ότι οι θεωρητικοί της επιστημονικής διοίκησης, με τα οργανωσιακά διαγράμματα και τις μελέτες χρόνου και κίνησης, έχαναν τη μισή εικόνα – το κομμάτι που είναι γεμάτο έμπνευση, όραμα και χαοτική ανθρώπινη φύση. Αυτή ήταν, σύμφωνα με τον Zaleznik, η ουσία της ηγεσίας.

Όπως υποστήριξε αργότερα ο καθηγητής του HBS John Kotter, *διοίκηση* σημαίνει ανταπόκριση στην πολυπλοκότητα. Για να γίνει μια δουλειά, οι μάνατζερ πρέπει να εστιάσουν στον έλεγχο και στην προβλεψιμότητα, και να οργανώσουν τις διαδικασίες που θα παράγουν μεθοδικά αποτελέσματα. Ο προγραμματισμός, η δημιουργία προϋπολογισμών και η στελέχωση αποτελούν δραστηριότητες της διοίκησης. Όταν σχεδιάζετε αναθέσεις εργασιών, για παράδειγμα, ή συζητάτε για τη βελτιστοποίηση μιας γραμμής παραγωγής, φοράτε το καπέλο του μάνατζερ.

Αντιθέτως, η *ηγεσία*, εξηγεί ο Kotter, σχετίζεται με την παραγωγή και την ανταπόκριση στις αλλαγές. Ο ηγέτης συχνά διακρίνει ευκαιρίες στις αστάθειες που το alter ego του, ο μάνατζερ, θέλει να δαμάσει, και δίνει έμφαση σε ιδέες αντί σε διαδικασίες. Η χάραξη κατευθύνσεων, η ευθυγράμμιση ατόμων και η παροχή κινήτρων είναι δραστηριότητες ηγεσίας. Όταν συμβουλευέτε έναν κορυφαίο υπάλληλο ή αποφασίζετε να διακόψετε τη διαδικασία βελτιστοποίησης της παραγωγής σας επειδή απλώς δε λειτουργεί, αυτό είναι ηγεσία.

Ο Kotter ισχυρίζεται ότι η διοίκηση και η ηγεσία είναι συμπληρωματικές και όχι ασύμβατες έννοιες. Οι πιο πετυχημένοι μάνατζερ στο σύγχρονο, απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον αξιοποιούν επιλεκτικά δεξιότητες τόσο στη διοίκηση όσο και στην ηγεσία προς όφελος του οργανισμού. Στο βιβλίο αυτό θα χρησιμοποιούμε αυτούς τους όρους εναλλάξ, προτιμώντας τη λέξη *μάντζερ* για πιο τεχνικά και διοικητικά θέματα και *ηγέτης* για θέματα που άπτονται του οράματος, της στρατηγικής και της δημιουργίας κινήτρων.

Μολονότι η εταιρεία σας καθορίζει πότε και πώς μεταβαίνετε στη διοίκηση, ευκαιρίες για ηγεσία μπορεί να παρουσιαστούν οποιαδήποτε στιγμή στη σταδιοδρομία σας. Αυτό συμβαίνει επειδή η ηγεσία δεν απαιτεί πάντα επίσημη εξουσία, αλλά μια σειρά πνευματικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων.

## Η αποκρυπτογράφηση της ηγεσίας

Παρότι η διοίκηση και η ηγεσία είναι στην πράξη αλληλένδετες, πάντα βάζαμε την *ιδέα* της ηγεσίας σε ψηλότερο βάθρο. Θεωρούμε συχνά ότι απαιτεί μια σειρά έμφυτων χαρακτηριστικών: εξυπνάδα, αυτοπεποίθηση, όραμα, ευφράδεια και ένα μυστικό μείγμα θάρρους, ταλέντου και αποφασιστικότητας. Τα άτομα που διαθέτουν όλα αυτά τα χαρακτηριστικά τα ονομάζουμε «γεννημένους ηγέτες». Ωστόσο, η επιστήμη έχει αποκαλύψει την πλαστικότητα του ανθρώπινου εγκεφάλου και δε θεωρούμε πλέον αυτές τις ιδιότητες έμφυτες ή σταθερές. Αντιθέτως, βλέπουμε την ηγεσία ως έναν συνδυασμό δεξιοτήτων που μπορούν να διδαχθούν και ικανοτήτων που μπορούν να καλλιεργηθούν με τον καιρό. Με άλλα λόγια: Το γεγονός ότι δεν ήσασταν πρόεδρος της τάξης δε σημαίνει ότι δε θα είστε ποτέ ηγέτης.

Αυτό σημαίνει επίσης ότι θα ενσωματώσετε ηγετικές ικανότητες στην προσωπικότητά σας διαφορετικά από τους ομότιμους συναδέλφους σας, ανάλογα με την υποκείμενη προδιάθεσή σας. Αν είστε, για παράδειγμα, πιο εσωστρεφής, ενδέχεται να έχετε μεγαλύτερη ευφράδεια στον γραπτό λόγο παρά στις αυθόρμητες συζητήσεις. Πολλοί όμως από τους δείκτες που χρησιμοποιούσαμε στην περιγραφή ενός «καλού ηγέτη» είναι άσχετοι ή εσφαλμένοι. Για παράδειγμα:

- Οι ηγέτες δε δουλεύουν μόνο στη σουίτα των υψηλόβαθμων στελεχών. Οι ηγέτες είναι παντού και σε κάθε επίπεδο.
- Κανείς δε «φαίνεται» ηγέτης. Το φύλο, η φυλή, η ηλικία, το ύψος και άλλα παρόμοια χαρακτηριστικά είναι εντελώς επουσιώδη.
- Οι εξωστρεφείς δεν είναι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες από τους εσωστρεφείς.
- Οι ηγέτες δεν έχουν πάντα υπερβολική εμπιστοσύνη στην κρίση τους. Μπορείτε να αλλάξετε γνώμη και να νιώσετε αβεβαιότητα.
- Οι ηγέτες είναι εξίσου πιθανό να ακούν, αλλά και να μιλούν.

Τώρα διαθέτετε ήδη κάποια από τα χαρακτηριστικά ενός ισχυρού ηγέτη. Αντί να βασανίζετε τον εαυτό σας με την ερώτηση «Είμαι ηγέτης;», πιέστε τον εαυτό σας να προσδιορίσει αυτές τις ικανότητες και αναπτύξτε τις. Χρησιμοποιώντας τη λίστα του πλαισίου «Κοινά χαρακτηριστικά ηγετών», αξιολογήστε ποια από τα ηγετικά χαρακτηριστικά σας είναι πιο πολύτιμα στη νοοτροπία του οργανισμού σας. Μετά σκεφτείτε την εικόνα που έχετε για τον εαυτό σας ως ηγέτη και πώς θέλετε να σας βλέπουν οι άλλοι. Αυτό θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε τα δυνατά σημεία που θα αξιοποιήσετε και τις ευκαιρίες που έχετε για να βελτιωθείτε στον νέο σας ρόλο και στην πορεία της σταδιοδρομίας σας.

# MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

Το μοναδικό βιβλίο που θα χρειαστείτε για να αναπτύξετε τις ικανότητές σας ως μάνατζερ.

Είτε είστε νέοι μάνατζερ είτε θέλετε να αποκτήσετε μεγαλύτερη επιρροή στον διοικητικό ρόλο που έχετε αναλάβει, σίγουρα θα έρθετε αντιμέτωποι με ένα σωρό προκλήσεις: μια βιαστική αναφορά, μια παρουσίαση που σας αναθέτει την τελευταία στιγμή ο προϊστάμενός σας ή μια άγνωστη κατάσταση.

Γεμάτο συμβουλές και οδηγίες που προέρχονται από το αρχείο του Harvard Business Review, το εγχειρίδιο αυτό παρέχει τις καλύτερες πρακτικές σε διάφορα θέματα: από την κατανόηση των ισολογισμών της εταιρείας και τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσετε, μέχρι τη συναισθηματική νοημοσύνη και την απόκτηση της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων σας.

Συγκεκριμένα θα βρείτε:

- Καθοδήγηση για τα συνηθισμένα καθήκοντα ενός μάνατζερ.
- Σύντομα κεφάλαια τα οποία μπορείτε να συμβουλευτείτε άμεσα σε περίπτωση κρίσης.
- Αυτοαξιολόγηση.
- Περιεκτικές εξηγήσεις σχετικά με τις πρόσφατες έρευνες και σκέψεις για τις σημαντικές δεξιότητες μάνατζμεντ από ειδικούς του Harvard Business Review, όπως οι Daniel Goleman, Clayton Christensen, John Kotter και Michael Porter.
- Πραγματικές ιστορίες από εν ενεργεία μάνατζερ.
- Συνόψεις στο τέλος κάθε κεφαλαίου που θα σας επιτρέψουν να υλοποιήσετε ή να κάνετε μια γρήγορη επανάληψη.

---

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

---

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς



**Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ**  
**www.psychogios.gr**



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 23109