

## **Ο «ΑΔΥΝΑΜΟΣ ΚΡΙΚΟΣ» ΤΟΥ ΜΕΣΑΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

Μια διαπίστωση που προκύπτει συχνότατα σε Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι η αδυναμία που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις αυτές στο επίπεδο του μεσαίου μάνατζμεντ. Άσχετα από το μέγεθος ή τον κλάδο, οι Ελληνικές εταιρείες δεν φαίνεται να έχουν αρκετά ικανά στελέχη για να καλύψουν τις ανάγκες των ενδιάμεσων διοικητικών επιπέδων, μεταξύ της ανώτατης Διοίκησης και των εργαζομένων. Ακόμα ανησυχητικότερο ίσως είναι το ότι οι Ελληνικές εταιρείες δεν φαίνεται να έχουν αναπτύξει τους μηχανισμούς εκείνους ώστε να παράγουν καλά διοικητικά στελέχη από τα σπλάχνα τους, και πολλές φορές αναγκάζονται να ψάξουν την αγορά για να γεμίσουν αυτές τις ενδιάμεσες θέσεις, πληρώνοντας ακριβά για εκείνες τις «μεταγραφές» που θα ενισχύσουν την διοικητική ομάδα τους σε αυτά τα επίπεδα.

Αυτή η έλλειψη ενδιάμεσων διοικητικών στελεχών μπορεί να έχει σημαντικότερες επιπτώσεις για μια επιχείρηση, καθώς το συγκεκριμένο στρώμα διοίκησης είναι κομβικό για την εύρυθμη λειτουργία και την επίτευξη των στόχων της. Δεν χρειάζεται πιστεύω να εξηγηθεί πόσο σημαντικοί είναι οι Διευθυντές υποκαταστήματος για μια τράπεζα ή μία αλυσίδα supermarket, ή πόσο κρίσιμοι είναι οι προϊστάμενοι βάρδιας σε μια βιομηχανική μονάδα. Σε όλες ανεξαιρέτως τις περιπτώσεις, το ενδιάμεσο μάνατζμεντ είναι αυτό που θα πρέπει να κατανοήσει τους στόχους της εταιρείας, να τους μεταφράσει σε συγκεκριμένες δράσεις και ενέργειες για την ομάδα την οποία διοικεί, και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους της ομάδας αυτής ώστε να επιτύχουν τους στόχους αυτούς.

Από την εμπειρία μου σε εκατοντάδες Ελληνικές επιχειρήσεις έχω καταλήξει σε τέσσερις κρίσιμους παράγοντες που συμβάλλουν στην αδυναμία του μεσαίου μάνατζμεντ να καλύψει τις απαιτήσεις του ρόλου του, και που δημιουργούν αυτή την αίσθηση ελλείματος:

**Παράγοντας 1 - έλλειψη χρόνου και κακή προτεραιοποίηση:** οι περισσότεροι μάνατζερς στο μεσαίο επίπεδο παλεύουν να ισοροπήσουν τις διοικητικές ευθύνες τους με τα καθήκοντα που απαιτούνται από την δική τους θέση. Συχνότατα, το 110% του χρόνου τους απορροφάται από ασήμαντα καθημερινά θέματα, από γραφειοκρατικές απαιτήσεις της εταιρείας τους για την σύνταξη αναφορών ή την παρουσία σε συναντήσεις, ή από την διαχείριση των κρίσεων που έχουν δημιουργηθεί την προηγούμενη μέρα. Κατά συνέπεια, ο χρόνος και η ενέργεια που μπορούν να αφιερώσουν σε διοικητικές δραστηριότητες όπως η αξιολόγηση και η καθοδήγηση των υφισταμένων τους ουσιαστικά εκμηδενίζεται.

**Παράγοντας 2 – έλλειψη των κατάλληλων δεξιοτήτων:** οι περισσότερες Ελληνικές εταιρείες δέν κατανοούν τις πολύπλοκες ανάγκες σε δεξιότητες που απαιτούνται μόλις ζητήσει κανείς από έναν εργαζόμενο να διοικήσει άλλους συναδέλφους του. Για παράδειγμα, είναι συχνό το φαινόμενο μια επιχείρηση να παίρνει τον πιο επιτυχημένο πωλητή της και να τον προάγει σε προϊστάμενο πωλήσεων, χάνοντας με αυτό τον τρόπο έναν εξαιρετικά ικανό πωλητή και χωρίς κατ'ανάγκη να κερδίζει έναν καλό προϊστάμενο. Αυτή η διαπίστωση θα έπρεπε να είναι προφανής, όπως είναι προφανές για παράδειγμα ότι οι καλύτεροι αθλητές ενός ομαδικού αθλήματος δεν γίνονται οι καλύτεροι προπονητές στο άθλημα αυτό.

**Παράγοντας 3 – έλλειψη των κατάλληλων βαθμών ελευθερίας:** σε πάρα πολλές επιχειρήσεις, οι επιχειρηματίες ή οι Διευθυντές δεν δίνουν στους υφισταμένους τους εκείνους τους βαθμούς ελευθερίας που απαιτούνται για την ανάπτυξη διοικητικών δεξιοτήτων. Οι περιορισμοί που επιβάλλονται στους προϊστάμενους αυτούς, που οφείλονται εν ολίγοις στην έλλειψη εμπιστοσύνης και την υπερβολική διάθεση ελέγχου, τους αφαιρούν ευθύνες και αρμοδιότητες, τους οδηγούν σε διοικητική ατολμία και τους υποβαθμίζουν στα μάτια των υφισταμένων τους.

**Παράγοντας 4 – έλλειψη κινητοποίησης:** η διοικητική ιεραρχία σε μια επιχείρηση συχνά δημιουργεί ένα σαφές ρήγμα μεταξύ των ενδιάμεσων διοικητικών θέσεων (υπεύθυνος καταστήματος, προϊστάμενος βάρδιας, brand manager, περιφερειάρχης κτλ.) και των υψηλών διευθυντικών πόστων, που παραδοσιακά κρατούνται από την ιδιοκτησία ή τα ιδρυτικά στελέχη της. Αυτό το ρήγμα πολλές φορές επιδεινώνεται από την έλλειψη μεταβλητών ανταμοιβών για τις θέσεις αυτές. Δεν είναι λοιπόν παράλογο ότι η ανώδυνη σχέση με τους υφιστάμενους αποτελεί συχνά μεγαλύτερη προτεραιότητα στα στελέχη αυτά από την επίτευξη των στόχων τους.

Οι παραπάνω παράγοντες παίζουν ο καθ'ένας σημαντικότατο ρόλο στην διαμόρφωση αυτού του ελλείματος μεσαίων διοικητικών στελεχών. Συχνά μάλιστα οι επιδράσεις αυτών των παραγόντων δημιουργούν εκπληκτικά φαινόμενα: θυμάμαι ακόμα μια μεγάλη έρευνα που είχα κάνει σε εταιρία με πάνω από 6,000 εργαζόμενους, όπου το 90% των εργαζομένων **δεν ήθελε** να γίνει προϊστάμενος, κρίνοντας (και σωστά) πως οι αυξημένες ανταμοιβές της θέσης δεν αρκούσαν για να καλύψουν την τεράστια πίεση και τις ευθύνες που απαιτούσε!

Τι μπορεί όμως να κάνει μια επιχείρηση για να βελτιώσει την δυνατότητα παραγωγής καλών διοικητικών στελεχών από την ίδια την οργάνωσή της, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τόσο το εσωτερικό της κλίμα όσο και την αποτελεσματικότητά της;

Κατ'αρχήν πρέπει τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της να **δώσουν το καλό παράδειγμα**, αφιερώνοντας χρόνο και ενέργεια στην καθοδήγηση, την στήριξη και την εξέλιξη των υφισταμένων τους. Έχω συναντήσει πάρα πολλούς Διευθυντές που θεωρούν ότι τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι δουλειά της αντίστοιχης Διεύθυνσης, και που αγνοούν παντελώς τις επιμέρους ανάγκες, φιλοδοξίες και περιοχές βελτίωσης των στελεχών που διευθύνουν. Πρέπει σε αυτούς τους Διευθυντές να γίνει σαφές με σκληρό τρόπο ότι η εξέλιξη και η απόδοση των υφισταμένων τους είναι αποκλειστικά δική τους ευθύνη, για την οποία και θα αξιολογηθούν.

Ύστερα πρέπει να υπάρξει ένα **ξεκάθαρο οργανωτικό πλαίσιο που θα αναγνωρίζει τις δεξιότητες** που απαιτεί το κάθε διοικητικό επίπεδο, και που θα επιτρέπει στα φιλόδοξα στελέχη της εταιρίας να καθοδηγήσουν τις φιλοδοξίες τους με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο. Το πλαίσιο αυτό θα κατευθύνει με την σειρά του την πολιτική προαγωγών, την αξιολόγηση των στελεχών, την εκπαίδευσή τους, και τις πιθανές προσλήψεις που η εταιρία θα κάνει από την αγορά.

Τέλος πρέπει η εταιρία να δώσει την δυνατότητα στα στελέχη της να εξασκήσουν τις δεξιότητες αυτές, **δίνοντάς τους σαφείς αρμοδιότητες και ευθύνες** και κινητοποιώντας τους με θετικό τρόπο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σε πάρα πολλές εταιρίες, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ή οι ιδιοκτήτες κρατούν τόσο στενά τα ηνία των αποφάσεων που καταπνίγουν την όποια αίσθηση πρωτοβουλίας από τους υφισταμένους τους, και καλλιεργούν τον φόβο και την ατολμία.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι απαραίτητα για την καλλιέργεια ενός κλίματος που παράγει ικανά διοικητικά στελέχη μέσα στην εταιρία. Χωρίς αυτά, είναι πολύ πιθανό οι ιδιοκτήτες να βρουν κάποια

ημέρα την επιχείρησή τους χωρίς οργανωτική συνοχή, χωρίς σαφή κουλτούρα και όραμα και χωρίς διάδοχο κατάσταση, καταδικασμένη να βασίζεται αποκλειστικά στις δικές τους προσπάθειες για την επιβίωσή της.