

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΕΛΛΗΝΑΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ, ΓΝΩΣΕΙΣ, ΑΜΟΙΒΕΣ,  
ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΠΕΝΤΕ (5) Α.Ε. ΚΑΙ Ε.Π.Ε.

Σπουδαστές:  
Παναγιώτα Χ. Γιαννουδάκου  
Ανδρονίκη Π. Κανάρη



Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Ιωάννα Κάρδαρη  
Καθηγήτρια Τ.Ε.Ι.

ΠΑΤΡΑ 1996

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2053
----------------------	------

### Αναγνώριση

Ευχαριστούμε θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Ι. Κάρδαρη για τη βοήθεια της στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Ευχαριστίες οφείλουμε επίσης στους φίλους μας Βασιλική Αλεξίου και Παναγιώτη Κουδουμάκη, φοιτητές της Πολυτεχνικής Σχολής Ξάνθης, για τη βοήθεια που μας προσέφεραν, καθώς και στους γονείς μας, στους οποίους αφιερώνουμε την παρούσα εργασία, για την πολύτιμη συμπαράσταση και αγάπη που μας προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

	ΣΕΛ.
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>V</b>
<b>I. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-MANAGEMENT</b>	
1.1. Οι λειτουργίες του management	2
1.2. Σημασία των λειτουργιών	8
1.3. Πώς οι managers εκπληρώνουν τις λειτουργίες	9
1.4. Το σύστημα του management	10
1.5. Η διαδικασία διοίκησης μέσω στρατηγικής	12
1.6. Τα στοιχεία της στρατηγικής	14
1.7. Ο δεκάλογος της σύγχρονης διοίκησης	16
1.8. Οι 10 αρχές μιας καλής διοικητικής οργάνωσης	19
1.9. Βασικές αρχές της λειτουργίας της διοίκησης κοινές για όλους τους προισταμένους	20
<b>II. ΚΛΑΣΣΙΚΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	
2.1 Κλασσικοί της διοίκησης	24
<b>III. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	
3.1. Πρακτική της εποπτείας	31
3.2. Ο ρόλος του προισταμένου ως επόπτου	33
3.3. Μέθοδοι εφαρμογής των κανόνων της επιχείρησης από τον προιστάμενο	35
3.4. Η ηγεσία	36
3.5. Έννοια και ορισμός της ηγεσίας	36
3.6. Η ηγεσία σαν λειτουργία	37
3.7. Παράγοντες που επηρεάζουν το έργο της ηγεσίας	38
3.8. Διάκριση των πράξεων ηγεσίας	39
3.9. Έκταση των σχέσεων ηγέτη με τους υφισταμένους του	39
3.10. Τεχνική της ηγεσίας	41
3.11. Μορφές και συστήματα ηγεσίας	42
3.12. Η λήψη αποφάσεων	47
3.13. Τρόποι λήψης αποφάσεων	48
3.14. Συστήματα υποστήριξης αποφάσεων	50
3.15. Διαδικασία λήψης αποφάσεων	52
3.16. Πώς λαμβάνουν αποφάσεις οι Ιάπωνες	53
3.17. Ανάγκη για διαφωνία και εναλλακτικές λύσεις	54
3.18. Χειρισμός προσωπικού	56
3.19. Οδηγίες για αποτελεσματικό χειρισμό του προσωπικού	56
3.20. Επικοινωνία του προισταμένου με το προσωπικό του	62
3.21. Βασικές κατευθύνσεις για καλή επικοινωνία	62
3.22. Βασικές οδηγίες για την αποκατάσταση καλών συνθηκών ακρόασης	65
3.23. Εμπόδια στην επικοινωνία	66
3.24. Αποτέλεσμα - Ευθύνη - Δυνατές μορφές επικοινωνίας	67
3.25. Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού	68
<b>III. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ</b>	
4.1. Απαραίτητα χαρακτηριστικά	73
4.2. Περιορισμοί του χαρισματικού ηγέτη	74
4.3. Προσόντα του ηγέτη	77

4.4. Ατομικά χαρακτηριστικά	77
4.4.1 Τα αναφερόμενα στην προσωπικότητα	77
4.4.2 Τα αναφερόμενα στην εργασία	81
4.5. Η επαγγελματική κατάρτιση	87
4.5.1. Οι γνώσεις	87
4.5.2. Η εμπειρία	88
4.6. Ηγετικοί τύποι	89
4.7. Τα κίνητρα των μάνατζερς	95

## V. ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ

5.1. Οι φάσεις της εξέλιξης των στελεχών	97
5.2. Έχουν οι μάνατζερς ημερομηνία λήξεως;	102
5.3. Οι 100 πρώτες μέρες ενός μάνατζερ στη νέα δουλειά	105
5.4. Manager :Σύντροφος ή βιαστής;	108
5.5. Ιδιοκτήτης και μάνατζερ	111
5.6. Μετασχηματισμός εργασίας	117
5.7. Οι διαφορές κουλτούρας Ευρωπαίων και Ιαπώνων μάνατζερς	118

## VI. ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ

6.1 Επιλογή αποφάσεων και ταχύτητα των μάνατζερς	124
--	-----

## VII. ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ- ΕΠΙΤΕΛΕΙΣ

7.1. «Χείρα βοήθειας για τους επιχειρηματίες»	128
7.2. Οκτακόσιες ελληνικές εταιρείες σύμβουλοι των επιχειρήσεων	129
7.3. Οι στόχοι του ΣΕΣΜΑ	129
7.4. Αρμοδιότητες των επιτελών	132
7.5. Υποχρεώσεις των επιτελών	133

## VIII. ΑΜΟΙΒΕΣ

8.1. Τα πέντε (05) πιο ακριβοπληρωμένα στελέχη	135
8.2. Τι κερδίζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων	135
8.3. Αμοιβές και πολυεθνικές	137
8.4. Συμπληρωματική αμοιβή και bonus	140
8.5. Προσδιορισμός της αμοιβής	142
8.6. Γιατί η αμοιβή είναι σημαντική	144
8.7. Οι άνδρες καταληψίες των θέσεων και τίτλοι σπουδών	145
8.8. Άνδρες με μεταπτυχιακό τους μεγαλύτερους μισθούς	146
8.9. Ο ιδιωτικός τομέας πληρώνει καλύτερα	151
8.10. Έρευνες αμοιβών και αξιολόγηση	151

## IX. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

9.1. Οι εξελικτικές τάσεις της εκπαίδευσης	154
9.2. Τί θα πρέπει να μάθουν οι μάνατζερς	155
9.3. Με ποιό τρόπο μαθαίνουν οι μάνατζερς	156
9.4. Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση	157
9.5. Πρόσφατες εξελίξεις	158
9.6. Προοπτικές - Συμπεράσματα	160

## X. ΓΥΝΑΙΚΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

10.1 Γυναίκες σε μία οικονομία που ανδροκρατείται	163
10.2 Η αυγή μίας νέας εποχής	170

ΧΙ. ΗΘΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
11.1 Το κοινωνικό πρόσωπο των επιχειρήσεων	172
11.2 Η κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης	175
11.3 Η ηθική της διοίκησης	176
ΧΙΙ. ΕΡΕΥΝΑ	
12.1 ΕΡΕΥΝΑ	180
ΧΙΙΙ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
13.1 Η κοινωνικοοικονομική αποστολή του στελέχους	190
13.2 Ο μάνατζερ	191
13.3 Η αμοιβή των στελεχών	192
13.4 Μάνατζερ και καινοτομία	193
13.5 Εξέλιξη ζωής	198
13.6 Το προφίλ του μάνατζμεντ στην Ελλάδα	200
13.7 Η ελληνική πραγματικότητα	202
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	203
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	212

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αλλαγή είναι χαρακτηριστικό φαινόμενο της εποχής μας. Την συναντούμε σε κάθε βήμα μας. Όλα αλλάζουν. Οι τεχνικές, η τεχνολογία, οι διαστάσεις, οι νοοτροπίες, οι αξίες, τα συστήματα των σχέσεών μας.

Θεωρείται βέβαιο ότι η δεκαετία που διανύουμε θα χαρακτηριστεί ως δεκαετία πολλαπλών ανακατατάξεων και προσαρμογών. Οι χώροι των επιχειρήσεων ή οργανισμών θα δεχθούν εντονότερες πιέσεις για αλλαγές. Οι πιέσεις αυτές προέρχονται τόσο από το ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, όσο και από το εσωτερικό των επιχειρήσεων.

Την τελευταία 10ετία ο ρόλος του μάνατζερ έπαιξε ένα σοβαρό ρόλο στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων.

Με τις ραγδαίες αλλαγές, που συντελούνται στην παγκόσμια αγορά, καθώς και με την συνεχή αλλαγή του τεχνολογικού εξοπλισμού των εταιρειών, ο ρόλος του μάνατζερ γίνεται ακόμη πιο σημαντικός κι αυτό γιατί πρέπει να επέμβει όχι μόνο «τεχνολογικά», αλλά και να προσαρμόσει τις εν λόγω αλλαγές στον ανθρώπινο παράγοντα και στην ελληνική νοοτροπία.

Ο προβληματισμός γύρω από την επιβίωση των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια τη βελτίωση της παραγωγικότητας, σήμερα περισσότερο παρά ποτέ, φαίνεται πως στρέφεται προς μία και μόνη κατεύθυνση: πιο αποτελεσματικό μάνατζμεντ.

Αν θεωρήσουμε ότι μάνατζμεντ δεν είναι τίποτε άλλο παρά η ορθολογική αξιοποίηση ανθρωπίνων και τεχνικών πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, τότε η αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ εξαρτάται άμεσα από αυτούς που έχουν την ευθύνη υλοποίησής τους, δηλαδή τους μάνατζερς.

Ο Peter Drucker (1974) υποστηρίζει ότι η ικανότητα του μάνατζερ συνάγεται από την αποτελεσματικότητά του. Αλλά γεννιούνται τα ερωτήματα: η ικανότητα αυτή είναι έμφυτη ή επίκτητη; Γεννιούνται οι μάνατζερς ή δημιουργούνται; Υπάρχουν μηχανισμοί και προϋποθέσεις που βοηθούν ν' αναπτύξουμε τις ικανότητες εκείνες που θα τους καταστήσουν περισσότερο αποτελεσματικούς;

Βέβαια θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι αφελής η σκέψη ότι θα πρέπει να περιμένουμε από τη φύση να μας υποδείξει τα άτομα εκείνα που θα διευθύνουν τις επιχειρήσεις μέσα σ' ένα ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Σκοπός μας λοιπόν μέσα από αυτή την εργασία είναι ν' απαντήσουμε στις παραπάνω ερωτήσεις, καθώς επίσης ν' ανοίξουμε και να μελετήσουμε και άλλες πτυχές της

προσωπικότητας του μάνατζερ όπως τα κίνητρά του, τους φόβους του, τις φιλοδοξίες του.

Απώτερος σκοπός μας όμως είναι να δούμε και τη θέση που κατέχει το επάγγελμα του μάνατζερ στην εποχή μας όπως επίσης και τις προοπτικές του στην Ελλάδα.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι**  
**Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-MANAGEMENT**

## I. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ-MANAGEMENT

Αυτός που ασκεί διοίκηση ασκεί μια εργασία, η οποία είναι ανεξάρτητη:

- α) από την ειδική εκπαίδευση (μηχανικός, οικονομολόγος, γιατρός, δικηγόρος κ.λ.π.)
- β) από το χώρο / τομέα όπου την ασκεί (πωλήσεις, παραγωγή, έρευνα, ανάπτυξη, οικονομικές υπηρεσίες, προμήθειες).
- γ) από την ιεραρχία.

Ετσι λοιπόν η άσκηση διοίκησης είναι από τη φύση της ένα επάγγελμα και θα πρέπει ως τέτοιο να ασκείται από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Αν εξετασθεί το τι κάνει ένας επαγγελματίας manager, θα διαπιστωθεί ότι η εργασία του περιλαμβάνει δυο επιμέρους εργασίες:

- 1) Η κατευθυντική λειτουργία (αναφορικά με τα πράγματα)
- 2) Η καθοδηγητική λειτουργία (αναφορικά με τα πρόσωπα)

Στην καθομιλουμένη, γίνεται συχνά λόγος για τους "διευθυντές" και εννοούμε, ατυχώς, μόνο το κομμάτι εργασίας του manager, το οποίο αναφέρεται στους συνεργάτες, δηλαδή στην καθοδήγηση.

Η λέξη management διεθνώς περιλαμβάνει όμως και τις δύο λειτουργίες.

Ατυχώς και πάλι, στην ελληνική δεν υπάρχει λέξη που να αποδίδει τόσο εύστοχα το συνολικό περιεχόμενο της έννοιας του management.

### 1.1 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

#### **Η κατευθυντική λειτουργία**

Η εργασία αυτή καθορίζει τις βασικές ενέργειες αναφορικά με τη θεσμοθέτηση στόχων, τον προγραμματισμό και τον συντονισμό / έλεγχο.

Ανεξάρτητα από ποιόν τομέα κατευθύνει ένας manager, θα πρέπει να γνωρίζει για τον τομέα του:

- α) τι θα πρέπει να επιτύχει

β) πως θα πρέπει να το επιτύχει και

γ) τι θα πρέπει κατά μήκος των αποκλίσεων να μεριμνήσει για τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η κατευθυντήρια λειτουργία του manager είναι λοιπόν αυτό που όλοι γνωρίζουμε ως "επιχειρησιακό προγραμματισμό".

Αυτό που μας ενδιαφέρει είναι ο στόχος, ο οποίος είναι αυτό που εκφράζεται ποσοτικά και είναι συγκεκριμένο.

Ακολουθεί ο προγραμματισμός, δηλαδή το πως θα πρέπει να επιτευχθεί αυτός ο στόχος.

Πρώτη ενέργεια είναι να προσδιορίσουμε τη στρατηγική.

Προφανώς στην περίπτωση του προγραμματισμού της "αγοράς", θα πρέπει να γίνει ο συλλογισμός κατά πόσο ο στόχος μεγαλύτερης συμμετοχής στην "αγορά", θα επιτευχθεί διαμέσου ποιών στρατηγικών οδών, μεμονωμένων ή συνδιασμών αυτών:

- μείωση της τιμής
- βελτίωση της ποιότητας
- διαφήμιση και προώθηση των πωλήσεων
- καλύτερο τεχνικό marketing

Στην έννοια του προγραμματισμού συμπεριλαμβάνεται και η εξεύρεση στόχων.

## Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ενας ενδιαφέρον ορισμός για το management είναι αυτός ο οποίος προτάθηκε από τον Luther Gulick το 1930.

Ο Gulick δημιούργησε τη λέξη POSDCORB από τα αρχικά γράμματα των εξής επτά λειτουργιών:

- **Planning** - Σχεδιασμός
- **Organizing** - Οργάνωση
- **Staffing** - Επάνδρωση, εξεύρεση προσωπικού
- **Directing** - Διεύθυνση
- **Coordinating** - Συντονισμός
- **Reporting** - Ελέγχος

πρέπει να υπάρχουν. Ο συντονισμός, στην πραγματικότητα, είναι ένα αναγκαίο μέρος της οργάνωσης, παρά μία λειτουργία. Τα συνηθέστερα μέσα συντονισμού είναι οι προϊστάμενοι. Έτσι οι κατώτεροι επιτηρητές θα συντονίζουν τη δουλειά μιας ομάδας εργαζομένων που βρίσκονται στη γραμμή παραγωγής, η δουλειά αυτή θα συντονίζεται από κάποιους άλλους προϊσταμένους και συνεχίζοντας έτσι φτάνουμε στον πρόεδρο της εταιρείας, ο οποίος συντονίζει τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

## STAFFING

Στο organizing ο manager δημιουργεί τις θέσεις και αποφασίζει τί πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι που τις κατέχουν. Στο staffing προσπαθεί να βρεί το κατάλληλο πρόσωπο για κάθε δουλειά.

Μία εταιρεία η οποία ήδη λειτουργεί έχει φυσικά την οργάνωση της και το προσωπικό της. Ωστόσο τόσο το organizing όσο και το staffing είναι συνεχόμενες και εξελισσόμενες εργασίες. Καθώς μία εταιρεία μεγαλώνει ή εισέρχεται σε νέους τομείς, νέες θέσεις δημιουργούνται και καλύπτονται μπορεί επίσης φορές να γεννιέται η ανάγκη μίας οληκληρωτικής αναδιοργάνωσης και ανανέωσης της όλης δομής μίας μονάδας. Έτσι το staffing δεν είναι κάτι το οποίο γίνεται και τελειώνει, αφού υπάρχουν άνθρωποι που συνεχώς αποχωρούν, απολύονται, συνταξιοδοτούνται και πεθαίνουν.

## DIRECTING

Το management κάποιες φορές προσδιορίστηκε ως "management των ανθρώπων και όχι των πραγμάτων", ένας ορισμός ο οποίος προϋποθέτει πως ο διευθυντής αυτό που πρέπει να κάνει είναι να παρακινεί άλλους ανθρώπους να δρουν όπως αυτός θέλει. Αλλά είναι προφανές πως ανεξάρτητα από το πόσο ικανός είναι να επηρεάσει τους ανθρώπους που διοικεί, σίγουρα δεν θα τα καταφέρει εκτός αν ξέρει τί θέλει από αυτούς και πως αυτοί πρέπει να ενεργούν για να πετύχει τους στόχους της η οργάνωση.

Όμως η διοίκηση του προσωπικού είναι ένα πολύ σημαντικό μέρος της διευθυντικής εργασίας, είτε πρόκειται για τον διευθυντή μιας μεγάλης εταιρείας με χιλιάδες εργαζόμενους, είτε για τον διευθυντή ενός μικρού τμήματος μιας επιχείρησης. Είναι ανώφελο να σχεδιάζεις και να οργανώνεις για αποδοτικότητα ή να προσλαμβάνεις

ανθρώπους με πολλά προσόντα, εάν οι άνθρωποι αυτοί είναι ανίκανοι ή απρόθυμοι να παρουσιάσουν τη δουλειά τους όπως πρέπει.

Το directing περιλαμβάνει όχι μόνο το να πεις στους ανθρώπους τι πρέπει να κάνουν, αλλά επίσης να βεβαιωθείς πως ξέρουν τί αναμένεται από αυτούς να κάνουν σε κάθε περίπτωση και να τους βοηθήσεις να βελτιώσουν τις ικανότητες τους.

### REPORTING - CONTROL

Στη διεύθυνση, ο manager εξηγεί στους ανθρώπους του τί πρέπει να κάνουν και βοηθάει αυτούς να το κάνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Στον έλεγχο, προσδιορίζει τι πρόοδος πρέπει να πραγματοποιηθεί σύμφωνα με τους στόχους. Πρέπει να γνωρίζει τί συμβαίνει έτσι ώστε να μπορεί να προχωρήσει ή να κάνει αλλαγές στις διαδικασίες, εάν αυτό είναι απαραίτητο, για να επιτευχθούν οι στόχοι.

Το reporting του Gulick αποτελεί ένα μέσο ελέγχου παρά μία ξεχωριστή λειτουργία, αφού γίνεται έτσι ώστε ο manager, οι προϊστάμενοι του ή οι υφιστάμενοι του να μπορούν να δουν τί συμβαίνει και να διορθώνουν οποιαδήποτε απόκλιση από τα σχέδια.

### BUDGETING

Ο προϋπολογισμός δεν είναι μόνο ένα σχέδιο, είναι ένα μέσο ελέγχου. Κάνοντας τον σχεδιασμό του ο manager αποφασίζει, ανάμεσα σε άλλα πράγματα, ότι τα διαθέσιμα χρήματα πρέπει να ξοδευτούν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Μία σύγκριση των πραγματικών εξόδων και αυτών που είχαν προϋπολογισθεί του δίνει τη δυνατότητα να δει πόσο κοντά είναι η επιχείρηση στο οικονομικό της πλαίσιο. Εάν υπάρχουν αποκλίσεις, τότε μπορεί να αναζητήσει τους λόγους για αυτό και να αποφασίσει εάν πρέπει να γίνουν αλλαγές για να επανέλθει στην αρχική κατάσταση ή να γίνουν αλλαγές στο υπάρχον πλάνο. Η παρουσίαση των παραπάνω λειτουργιών μερικές φορές ονομάζεται " ο κύκλος του management".

## INNOVATION - ΝΕΩΤΕΡΙΣΜΟΣ

Αλλά ο manager πρέπει να κάνει περισσότερα από το να παρουσιάζει αυτές τις βασικές λειτουργίες. Ο πραγματικός manager είναι πάντα ένας νεωτεριστής.

Δεν είναι αρκετό για έναν manager να συνεχίσει να κάνει ότι έκανε στο παρελθόν, με βάση πάντα τις εξωτερικές συνθήκες και τα διαθέσιμα μέσα. Εάν λειτουργεί έτσι, η οργάνωση του στην καλύτερη περίπτωση θα είναι στατική, ενώ τελικά θα παρουσιάσει πτώση, ειδικά αν βρίσκεται σε ανταγωνιστικό χώρο.

Ετσι νεωτερισμός συμβαίνει ανάπτυξη νέων και καλύτερων μεθόδων πραγματοποίησης πραγμάτων. Ο manager μπορεί να γεννά ο ίδιος νέες ιδέες ή να συνδιάζει παλιές ιδέες με νέες και να τις προσαρμόζει στις δικές του ανάγκες ή άτομα και να παρακινεί άλλους να εισάγουν νεωτερισμούς.

## REPRESENTATION - ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗ

Τέλος η δουλειά του manager περιλαμβάνει την αντιπροσώπευση της εταιρείας του στη συναλλαγή με έναν αριθμό εξωτερικών ομάδων : κρατικού παράγοντες, ενώσεις, οικονομικά ιδρύματα, άλλες εταιρείες στην βιομηχανία, προμηθευτές, πελάτες, και το γενικό κοινό.

Μερικές φορές ο manager μπορεί να εκπληρώσει την υποχρέωση του για αντιπροσώπευση αλλά με το να είναι προσιτός και ευχάριστος. Άλλες φορές αυτό εξαρτάται από εύθραστες διαπραγματεύσεις.

## 1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Κατ' ουσίαν όλοι οι manager εκτελούν όλες αυτές τις λειτουργίες, αλλά η σηματικότητα της κάθε μιας ποικίλει ανάλογα με τις περιπτώσεις στις οποίες βρίσκεται η εταιρεία και ανάλογα με τη θέση του manager.

Έτσι ο manager του οποίου η οργάνωση επεκτείνεται ραγδαία πολλές φορές πρέπει να εισάγει μια εντελώς νέα οργανωτική δομή και να ξοδέψει αρκετό χρόνο στη κάλυψη νέων θέσεων εργασίας.

Εάν μία εταιρεία αντιμετωπίζει προβλήματα, οι managers στην κορυφή της ιεραρχίας θα ενδιαφερθούν ιδιαίτερα για τον οικονομικό έλεγχο, έτσι ώστε να περιορίσουν τα έξοδα όσο το δυνατό περισσότερο.

Ένας top manager μπορεί να ξοδέψει τον περισσότερο χρόνο του στον σχεδιασμό και την αντιπροσώπευση, ενώ ένας επιτηρητής θα αφειερώσει

την προσοχή του στην διεύθυνση των υφισταμένων του, παρότι πιθανόν να πρέπει να ασχοληθούν και με τις άλλες λειτουργίες έστω σε μικρότερο βαθμό.

Η αντιπροσώπευση γίνεται ολοένα και πιο σημαντική για όλους τους managers, από τη στιγμή που οι διάφορες εξωτερικές ομάδες έχουν μια αυξανόμενη κριτική στάση στο πως επιδρούν οι αποφάσεις του management στη κοινή γνώμη.

Αυτό είναι ένα στοιχείο που συνεχίζει και γίνεται όλο και πιο έντονο.

### 1.3 ΠΩΣ ΟΙ MANAGERS ΕΚΠΛΗΡΩΝΟΥΝ ΤΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Η προηγούμενη περιληπτική περιγραφή για τη δουλειά του management μπορεί να θεωρηθεί χρήσιμη για να εξετάσουμε τι κάνουν οι managers στη καθημερινή τους δραστηριότητα.

Εάν κάποιος τους παρατηρήσει μπορεί να φανεί ότι ξοδεύουν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους διαβάζοντας ή μιλώντας. Αυτό όμως δε συμβαίνει ότι σε μια δοσμένη στιγμή δεν εκπληρούν μία ή περισσότερες από τις πραγματικές λειτουργίες του management.

Οι ξπερισσότερες από τις μεγάλες και τις μεσαίες επιχειρήσεις έχουν διάφορα επίπεδα στο management - πέντε ή έξι και μερικές φορές περισσότερα. Όμως οι managers ταξινομούνται κυρίως ως εξής: top - middle - first line.

Το top management αποτελείται από τους policy - walkers αυτούς που χαράζουν τη πολιτική της επιχείρησης, αυτούς οι οποίοι θέτουν τους στόχους για την όλη οργάνωση και προτείνουν ή εγκρίνουν τις μεγάλες αλλαγές.

Το top management συβήθως αποτελείται από τον chief executive και από αυτούς που τον συμβουλεύουν και επηρεάζουν τις αποφάσεις του. Μερικές φορές όμως μόνο ο chief executive είναι πραγματικός top manager. Κάτω από τη κορυφή βρίσκονται οι γνωστοί σαν middle managers, ένα group το οποίο μπορεί να συμπεριλαμβάνει διευθυντές πωλήσεων, διευθυντές παραγωγής και τα ανώτερα στελέχη πολλών διαφορετικών ομάδων και τμημάτων, όπως και κάποιους ανθρώπους σε λιγότερο σημαντικές θέσεις. Πολλοί από αυτούς που ταξινομούνται ως middle managers δουλεύουν κάτω από άλλους middle-managers. Χαμηλότερα οι managers αποτελούν την τρίτη κατηγορία. Αυτοί επιβλέπουν απευθείας τους εργαζόμενους στη γραμμή παραγωγής. Ένας first line manager ξοδεύει τον περισσότερο χρόνο του στο να δίνει οδηγίες, να εξηγεί στους υφιστάμενους του τι πρέπει να κάνουν, να τους βοηθάει να βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους και αν είναι δυνατόν να τους παρακινεί να αξιοποιήσουν όσο το δυνατό περισσότερο τις ικανότητες τους.

Πολλές φορές όμως ασχολείται και με άλλες διευθυντικές δραστηριότητες. Για παράδειγμα όταν επιβλέπει τι έχουν κάνει οι υφιστάμενοι του ασκεί έλεγχο, εάν ανακαλύψει κάποιες βελτιωμένες μεθόδους και τις βάλει σε λειτουργία τότε καινοτομεί - εισάγει νεωτερισμούς και εάν συζητά κάποιο παράπονο με την ένωση των εργαζομένων, εκπροσωπεί την εταιρεία τους.



## 1.4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

Από την στιγμή που πρέπει να καθοδηγηθούν οι συνεργάτες, πρέπει να οριστούν οι εργασίες του. Αυτό μπορεί να συμβεί με τον εξής τρόπο: το αφεντικό περιοδεύει τριγύρω και διατάζει περιστασιακά τι πρέπει ο καθένας να πιάνει. Μόνο που η αρχή αυτή έχει το μειονέκτημα να περιμένουν οι συνεργάτες μέχρι να ξαναπεράσει το αφεντικό τους. Όσο καιρό δε συμβεί κάτι τέτοιο, δεν ξέρουν τι έχουν να κάνουν.

Επομένως προκύπτει η αναγκαιότητα να συστηματοποιηθούν και να οργανωθούν οι αρχές από τις οποίες αποτελείται η λειτουργία του management. Γι' αυτό πρέπει να δημιουργηθούν εργαλεία.

### Ο δρόμος μιας εταιρείας

Η λειτουργία του management είναι αδιανόητη χωρίς μία αντίληψη για το δρόμο που θέλει να διανύσει μια εταιρεία. Εκτός αυτού, το ότι το "output" δεν πρέπει να είναι μικρότερο από το "input" αιτιολογεί και την αναγκαιότητα της εργασίας management. Μεταφορικά αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να γίνονται δύο βήματα μπροστά και τρία πίσω. Προφανώς έτσι θα συνέβαινε αν τα έξοδα ήταν μεγαλύτερα από τον κύκλο εργασιών. Η διατύπωση του δρόμου της εταιρείας οδηγεί στη συγκεκριμενοποίηση μιας κατευθυντήριας εικόνας.

Τί είναι χαρακτηριστικό σε αυτό που κάνει η εταιρεία;

Σε τι έγκειται το ιδιαίτερο "touch" της; Τι έχει ως ειδικό "know how"; Η έρευνα για την εύρεση της κατευθυντήριας εικόνας είναι η εισαγωγή στον στρατηγικό προγραμματισμό. Από την κατευθυντήρια εικόνα θα πρέπει να προκύψουν οιστόχοι. Τί πρέπει να επιτευχθεί σε Ανάπτυξη - Εξέλιξη και Κέρδος. (A-E-K)

Το μοντέλο κατά A-E-K προς παρακίνηση για τη διατύπωση της κατευθυντήριας εικόνας και της θεσμοθέτησης στόχων ισχύει στο πλαίσιο της εργασίας management, τόσο για τη καθοδήγηση όσο και για τον προβληματισμό. Από τη πλευρά του αναφερόμενου στα πράγματα προγραμματισμού και συντονισμού, θα πρέπει από την κατευθυντήρια εικόνα να προκύψει η διατύπωση των στόχων της συμμετοχής στην "αγορά" και της προόδου του κεφαλαίου. Από την πλευρά της αναφερόμενης στα πρόσωπα καθοδήγησης των συνεργατών, η εργασία ενός προϊσταμένου έγκειται στο να συμβάλλει στην ανάπτυξη παρακινώντας ταυτόχρονα και τους συνεργάτες του, να βελτιωθούν και αναπτυχθούν προσωπικά και να προχωρήσουν οικονομικά.

---

Μισθολογικές εξελίξεις μπορεί όμως να υπάρξουν μόνο όταν μιά εταιρεία επιτυγχάνει κέρδος. Για τους συνεργάτες δεν μπορεί να βελτιωθεί τίποτα αν η εταιρεία παραμένει στην ζώνη ζημιών. Στην κατευθυντήρια εικόνα ανήκει και η υποχρέωση προαγωγής προς τους συνεργάτες.

## 1.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η πραγματική πρόκληση στις σημερινές διοικήσεις συνίσταται:

α) στο να καταβάλλουν προσπάθεια να υπερνικήσουν το απροσδόκητο και β) στο να μη στηρίζονται σε μαθηματικά μοντέλα που βασίζονται σε στοιχεία και επιτυχημένες συνταγές του παρελθόντος.

Ο λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης εντοπίζεται καταρχήν στην ικανότητα της να κυριαρχήσει στο "απροσδόκητο" και το "μη προβλεπόμενο" και να συνεισφέρει επιτυχώς και αποτελεσματικά στο κοινωνικό σύνολο.

Και ενώ τα βασικά κριτήρια διοίκησης δεν έχουν αλλάξει σε τίποτα μέχρι σήμερα, οι μέθοδοι καθώς και τα εργαλεία διοίκησης θα πρέπει να αναπροσαρμοστούν στις δημιουργηθείσες νέες συνθήκες και να δοθούν νέες προτεραιότητες.

Σε καιρούς κατά τους οποίους υπάρχει αύξηση των αλλαγών και πολλαπλασιασμός των κινδύνων (risks), είναι απολύτως ουσιώδες να εφαρμοστεί ένα σύστημα "διοίκησης μέσω στρατηγικής", προκειμένου να εξασφαλιστεί η επιχειρηματική ευκαμψία της επιχείρησης.

Είναι απαραίτητη για τα σημερινά δεδομένα η εξεύρεση μιας στρατηγικής εναρμόνισης όλων των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, όπως:

α) η οργάνωση

β) ο επιχειρησιακός προγραμματισμός (βραχύ - μέσο - μακροχρόνιος)

γ) τα συστήματα αξιολόγησης και εξέλιξης του προσωπικού

δ) τα συστήματα κινήτρων και ελέγχου κ.λ.π.

Αυτό σημαίνει ότι η "στρατηγική" θα πρέπει να μετατραπεί σε ένα ειδικό τρόπο λειτουργίας με συγκεκριμένη κατεύθυνση και με συγκεκριμένο ενδιαφέρον.

Η στρατηγική, λοιπόν, μιας επιχείρησης απαιτεί:

1. Συγκεκριμένη ανάλυση προβληματισμών και σκέψεων σε ότι αφορά το περιβάλλον στο οποίο ανήκει η επιχείρηση και τους ανταγωνιστές.
2. Καταγραφή όλων των εναλλακτικών στρατηγικών για διάφορους συνδιασμούς προϊόντων - αγορών και επικέντρωση σε τέτοιες στρατηγικές που θα είναι σε θέση να συμβάλουν στην υλοποίηση του συγκεκριμένου και ξεκάθαρου "κεντρικού στόχου" με την πιο αποτελεσματική κατανομή και διάθεση των θετικών πηγών μιας δυναμικής επιχείρησης.

3. Άμεση μετατροπή των επιλεγμένων στρατηγικών σε ρεαλιστικές πολιτικές και μέτρα δράσης.
4. Αναπροσαρμογή της οργάνωσης στη νέα επιλεγμένη για εφαρμογή στρατηγική, με ανακατανομή των μέχρι σήμερα ισχυουσών γενικών και επιμέρους εταιρικών δραστηριοτήτων, με σκοπό την επίτευξη των εξειδικευμένων εταιρικών στόχων.
5. Δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων και ελέγχου.

Για κάθε επιχείρηση, η οποία επεξεργάζεται και δημιουργεί αγαθά επιτυχώς, θα πρέπει ο στόχος "επίτευξη ενός κέρδους" να αποτελεί βασική προϋπόθεση, γιατί έτσι θα μπορεί - όταν χρειάζεται- να εξασφαλίζει τα απαιτούμενα κεφάλαια.

Για να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, θα πρέπει ταυτόχρονα να προσφέρει και να εξασφαλίζει σίγουρες και ελκυστικές θέσεις εργασίας, χρήσιμα προϊόντα και χρήσιμες υπηρεσίες, ανταποκρινόμενη στις πραγματικές ανάγκες των πελατών και να εξασφαλίζει την υποστήριξη και αγνώριση της κοινωνίας θα πρέπει, επομένως, η διοίκηση μιας επιχείρησης να δημιουργεί τέτοιο κέρδος, το οποίο να της επιτρέπει το συσχετισμό των ανωτέρω δεδομένων.

Τέλος, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της στρατηγικής θα πρέπει να είναι εργασία της διοίκησης και εκείνων των στελεχών της επιχείρησης που έχουν επωμιστεί και τη ευθύνη. Μπορεί ένα μέρος αυτών των εργασιών να γίνει και από άλλους παράγοντες (συμβούλους), αλλά η οριστικοποίηση της κατεύθυνσης που θα πρέπει η επιχείρηση μεσο-μακροπρόθεσμα να ακολουθήσει, δεν είναι δυνατό να εκποιηθεί από πρόσωπα που δεν εμπλέκονται άμεσα και δεν αποτελούν μέρος της διοίκησης.

## 1.6 ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Για να επιβιώσει σήμερα μια επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ξεκάθαρη "στρατηγική", την οποία οφείλει να εφαρμόσει αποτελεσματικά σε όλα τα επίπεδα των δραστηριοτήτων της.

Η εφαρμογή της στρατηγικής δίνει απάντηση στο πώς μια επιχείρηση θα επιτύχει τη μελλοντική της εξέλιξη.

Θα πρέπει ταυτόχρονα να επεξεργαστεί ρεαλιστικές πολιτικές σε σχέση με τις δραστηριότητες:

- αγορά
- marketing
- έρευνα
- ανάπτυξη
- μέθοδοι παραγωγής κ.α.

και να εκπονήσει και τα αντίστοιχα μέτρα δράσης.

Η στρατηγική ως μέθοδος αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

1. Προσδιορισμό της μελλοντικής θέσης της επιχείρησης στο κοινωνικό περιβάλλον και μιας ξεκάθαρης αντίληψης marketing.
2. Επιλογή των τεχνολογιών και της ανάπτυξης των ικανοτήτων και των περιουσιακών στοιχείων της για να διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της.
3. Κατανομή των ίδιων πόρων και αγαθών, έτσι ώστε να επέλθει προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστικών και να εξασφαλιστεί μια συνεργασία σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
4. Καθορισμό κριτηρίων και standards που να επικοινωνούν μεταξύ τους, έτσι ώστε ο βαθμός επιτυχίας αυτών να κρίνει και την αντίστοιχη επιτυχία της στρατηγικής και τον αναμενόμενο βαθμό εκπλήρωσης των στόχων.

Η μελλοντική θέση της επιχείρησης στο κοινωνικό περιβάλλον καθορίζεται και από την ικανότητα των κύριων στοιχείων που καταρτίζουν την ιδέα και την διατύπωση της στρατηγικής.

Η ιδέα και η διατύπωση της στρατηγικής προϋποθέτει ότι η επιχείρηση:

- α) ακολουθεί μια γραμμή, η οποία την διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της
- β) αναλαμβάνει πρωτοβουλίες που δεν ενδιαφέρουν τους ανταγωνιστές
- γ) εφαρμόζει μέτρα, των οποίων η επίδραση στους ανταγωνιστές είναι δυσμενής, χωρίς ωστόσο να συμβαίνει το ίδιο στην επιχείρηση.

Η ανάπτυξη, λοιπόν, μιας στρατηγικής συνίσταται:

- στην οικοδόμηση των στόχων
- στον προγραμματισμό των μέτρων δράσης και
- στη συμμετοχή των ίδιων μέσων (περιουσιακών στοιχείων).

Ενα επίσης κρίσιμο στοιχείο για την ανάπτυξη και την καθιέρωση μιας στρατηγικής είναι η επίτευξη μιας συγκλίνουσας συνολικής μεθόδου, βασισμένης σε μια δημιουργική διαδικασία που απαιτεί φαντασία και προϋποθέτει συγκεκριμένη επαγγελματική μεθοδικότητα προκειμένου να κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους σωστά.

## 1.7 Ο ΔΕΚΑΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Η αρχή του διαχωρισμού των ρόλων και της εξισορρόπησης των εξουσιών μεταξύ των κύριων οργάνων διοίκησης:

Το διοικητικό συμβούλιο οριοθετεί και ελέγχει με βάση τις στρατηγικές του αποφάσεις. Ο Γενικός Διευθυντής εκτελεί και κατευθύνει μέσα από περιγράψιμες δομές, γνωστές σε όλους.

2. Η αρχή της ενότητας της εξουσίας:

Η ενότητα σκοπού και δράσης εξασφαλίζεται, όταν ένας και μόνο άνθρωπος κατεχει στο τιμόνι και κάθε υφιστάμενος αναφέρεται σε έναν και μόνο προϊστάμενο.

3. Η αρχή της ατομικής ευθύνης:

Για κάθε ενέργεια και για κάθε έργο υπάρχει πάντα ένας και μοναδικός υπόλογος που παίρνει και τις σχετικές αποφάσεις.

Ο υπόλογος αυτός μπορεί να αναθέτει καθήκοντα και να μεταβιβάζει εξουσίες σε υφιστάμενους, αλλά δεν απαλλάσσεται ποτέ από τις ευθύνες του.

4. Η αρχή της αντιστοιχίας εξουσίας και ευθύνης:

Η ανάθεση καθηκόντων και η ανάληψη ευθύνης πρέπει να συνοδεύεται και από αντίστοιχη εκχώρηση εξουσιών για ελευθερία δράσης.

Η ανάθεση καθηκόντων χωρίς την εκχώρηση εξουσιών αποκλείει αυτόματα την ανάληψη και επομένως τον καταλογισμό ευθύνης.

5. Η αρχή της αξιοκρατικής μεταχείρισης του προσωπικού:

Οι προοπτικές επιτυχίας μειστοποιούνται με τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Η αναγνώριση και η εξέλιξη του προσωπικού είναι βασισμένες στα επιτεύγματα του. Στους ικανούς μεταβιβάζονται περισσότερες εξουσίες, ενώ στους ανεπαρκείς αφαιρούνται εξουσίες.

Η πράξη απέδειξε ότι δεν υπάρχει τίποτα πιο άδικο και πιο αποκαρδιωτικό από την ίση μεταχείριση ατόμων με άνισες ικανότητες, άνισες ευθύνες και άνισες επιτεύξεις.

6. Η αρχή της συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων:

Η συμμετοχή εξασφαλίζει την έκφραση διαφορετικών απόψεων και πολλαπλασιάζει τις γωνίες θέασης καταστάσεων, οδηγώντας έτσι σε ευστοχότερες αντιμετώπισεις. Δηλαδή το σκεπτικό των αποφάσεων διαμορφώνεται συλλογικά, αλλά τελικά ένας αποφασίζει.

Βέβαια ο τρόπος αυτός διοίκησης εφαρμόζεται εφόσον η ωριμότητα του προσωπικού (από πλευρά ικανότητας) και η φύση της εργασίας (από πλευράς περιπλοκότητας και αμεσότητας) το επιτρέπουν.

7. Η αρχή της ελεύθερης διακίνησης πληροφοριών:

Όσο πιο ενημερωμένο είναι το προσωπικό, τόσο καλύτερα καταλαβαίνει τι χρειάζεται να γίνει και τόσο ευστοχότερα αυτοκαθοδηγείται, αυτοοργανώνεται και αυτοελέγχεται για να πραγματοποιήσει αυτό που πρέπει να γίνει.

8. Η αρχή της αποκέντρωσης τακτικών αποφάσεων:

Κανείς δεν γνωρίζει μια εργασία καλύτερα από τον ειδικό που ασχολείται με αυτήν. Επομένως η ηγεσία καθορίζει στρατηγικούς στόχους για γενικό προσανατολισμό του προσωπικού και αφήνει την επεξεργασία των λεπτομερειών στη διάκριση κατωτέρων κλιμακίων, διασκορπίζοντας έτσι τις τακτικές αποφάσεις εκεί που υπάρχει η μεγαλύτερη εμπειρία.

Βέβαια ο διασκορπισμός των τακτικών αποφάσεων συνεπάγεται και τη μεταβίβαση της αντίστοιχης εξουσίας.

9. Η αρχή του απολογιστικού ελέγχου:

Η μεταβίβαση εξουσίας για την λήψη τακτικών αποφάσεων αποδεσμεύει αυτόματα τη πρωτοβουλία των εργαζομένων και έτσι αποκλείει κάθε προκαταβολική επέμβαση πάνω σε σχεδιαζόμενες ενέργειες.

Επιτρέπει μόνο την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μετά την ολοκλήρωση των ενεργειών. Τα διαδοχικά αποτελέσματα παρακολουθούνται βέβαια στενά, ώστε τίποτα να μην παρεκλίνει επικίνδυνα από την επιλεγμένη πορεία. Τυχόν παρεκλίσεις διερευνώνται σε βάθος από την προϊστάμενη αρχή σε συνεργασία πάντοτε με τον υπεύθυνο, προκειμένου να επισημανθούν τα αίτια και να προσδιοριστούν τα διορθωτικά μέτρα.

Ο τρόπος αυτός ελέγχου ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης στη λήψη καλύτερων αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα, χωρίς ταυτόχρονα να καταργεί την εποπτεία και να χαλαρώνει την ευθύνη.

10. Η αρχή της εμπιστοσύνης προς το προσωπικό:

Η ηγεσία πιστεύει στο προσωπικό και το αντιμετωπίζει ως πόρο κρίσιμης σημασίας, λόγω την αναντικατάστατης δυνατότητας του να μαθαίνει, να σκεπτεται, να επινοεί και να παίρνει πρωτοβουλίες.

Δηλαδή δέχεται ότι το προσωπικό μπορεί να υποστηρίξει και να περιφρουρήσει τα συμφέροντα της επιχείρησης είτε γιατί κατέχει το αντικείμενο της εργασίας του, είτε γιατί μπορεί να το μάθει.



Επομένως, η ηγεσία μεριμνά μόνιμα για την ανάπτυξη του προσωπικού, προσφέροντας του ευκαιρίες εκπαίδευσης, καλλιέργειας και αυτοπραγμάτωσης.

Τέλος, αν το προσωπικό αντιμετωπίζεται ως πόρος κρίσιμης σημασίας, τότε η προστασία της υγείας του και της ασφάλειας του καθιερώνεται ως υποχρέωση πρώτης προτεραιότητας.

## 1.8 ΟΙ 10 ΑΡΧΕΣ ΜΙΑΣ ΚΑΛΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι λογική σε όλα τα επίπεδα.
2. Κανένα μέλος της οργάνωσης που κατέχει μια θέση, διευθύνουσα ή υφισταμένη, δεν πρέπει να δίνει ή να παίρνει εντολές σε περισσότερες από μια πηγές.
3. Το προσωπικό ή οι υπηρεσίες που δίνουν λογαριασμό σε έναν προϊστάμενο δεν πρέπει να είναι περισσότερα του αριθμού που μπορεί να διευθύνει και συντονίζει ο προϊστάμενος.
4. Η εξουσία και η υπευθυνότητα που αφορά μια δραστηριότητα, πρέπει να ανατίθεται κατά το δυνατόν, στο πρόσωπο ή την μονάδα που ασχολείται με αυτήν.
5. Κάθε μέλος του προσωπικού πρέπει να έχει ευθύνες σαφώς καθορισμένες.
6. Η ευθύνη πρέπει πάντοτε να συνοδεύεται με την αντίστοιχη εξουσιοδότηση.
7. Η δουλειά γίνεται αποτελεσματικότερη όταν αναπτύσσεται η ατομική πρωτοβουλία και το αίσθημα της συλλογικής ευθύνης.
8. Οι ανώτεροι υπάλληλοι πρέπει να ασκούν τον έλεγχο τους, δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στα προβλήματα πρωταρχικής σημασίας σχετικά με την πολιτική, παρά ελέγχοντας την τρέχουσα εργασία των υφισταμένων τους.
9. Κάθε μέλος της οργάνωσης που κατέχει μια θέση, πρέπει να ξέρει:
  - α) σε ποιόν δίνει λογαριασμό και
  - β) από ποιόν παίρνει εντολές.
10. Δεν πρέπει ποτέ μια οργάνωση να γίνεται περίπλοκη, σε σημείο που παρεμποδίζεται η επίτευξη των στόχων της.

## 1.9 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΟΙΝΕΣ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

1. Φροντίζω ώστε η οποιαδήποτε απόφαση να παίρνεται από το χαμηλότερο δυνατό κλιμάκιο, το οποίο είναι ικανό να πάρει με έγκυρο τρόπο μια τέτοια απόφαση.
2. Μεταβιβάζω βαθμιαία, και αφού προηγουμένως έχω εκπαιδεύσει τους υφιστάμενους μου, αυξημένες αρμοδιότητες και τις αντίστοιχες εξουσίες.
3. Παραμένω πάντα προσωπικά υπεύθυνος έναντι των ανωτέρων κλιμακίων της ιεραρχίας.
4. Τολμώ να απαντήσω σε κάποιον ανώτερο ότι δεν είμαι ενήμερος ενός προβλήματος και θα φροντίσω να τον πληροφορήσω.
5. Απαγορεύω στον εαυτό μου κάθε άμεση παρέμβαση, έναντι των συνεργατών μου, σε προβλήματα για τα οποία έχω μεταβιβάσει σε αυτούς τις σχετικές αρμοδιότητες.
6. Σέβομαι την ιεραρχία και δεν δίνω εντολές παρά μόνο στους άμεσους συνεργάτες μου.
7. Εμπιστεύομαι υλικό διοικήσης.
8. Φροντίζω ώστε ο συνεργάτης μου να συμμετέχει στην επεξεργασία μιας απόφασης.
9. Ελέγχω αν οι εντολές γίνονται κατανοητές.
10. Αναγνωρίζω το δικαίωμα κάποιου να αποτύχει.
11. Υποχρεώνω τον συνεργάτη, αν αισθάνεται ικανός, να αποφασίσει μόνος του. Διαφορετικά, με αρμόζουσες ερωτήσεις τον οδηγώ να σκεφτεί και να βρει μόνος του τη λύση.
12. Αναπτύσσω τον αυτοέλεγχο ανάμεσα στους συνεργάτες μου.

---

13. Απαιτώ να με πληροφορούν γρήγορα όταν κάτι δεν πηγαίνει καλά.

14. Γνωρίζω τα πράγματα που πηγαίνουν καλά.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ**  
**ΚΛΑΣΣΙΚΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

## 2.1 ΟΙ ΚΛΑΣΣΙΚΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων παρακίνησε έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων να εισάγουν μεθόδους στις ανθρώπινες σχέσεις, τόσο για τους απλούς προϊσταμένους όσο και για τους ανώτερους manager.

Γενικά ο σκοπός αυτών των μεθόδων είναι να εξοικιάσουν τους managers με τα ευρήματα διαφόρων ερευνών και να τους βοηθήσουν να εφαρμόσουν τα ευρήματα αυτά.

Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτό σημαίνει να γνωρίσουν στους managers νέες τεχνικές παρά να αλλάξουν αυτούς τους ίδιους.

Τώρα οι περισσότεροι επιστήμονες συμπεριφοράς έχουν αρχίσει να πιστεύουν ότι το κλειδί στις καλές ανθρώπινες σχέσεις είναι η στάση των managers.

Οι θεμελιώδεις αρχές της θεωρίας της Διοίκησης διατυπώθηκαν κατά καιρούς από τους κλασσικούς της Διοίκησης και αναφερόμενοι στους σημαντικότερους από αυτούς, μπορούμε να συνοψίσουμε τις αρχές αυτές με τον ακόλουθο τρόπο.

### **Taylor Frederik W.**

Ο Taylor είναι αυτός ο οποίος καθιερώθηκε ως πατέρας της επιστημονικής διοίκησης, μέσα από τη σημαντική μελέτη του.

Ο Taylor απασχολείται υπερβολικά με την παραγωγικότητα σε επίπεδο εργοστασίου, αναζητώντας τον "μόνο αριστό τρόπο" για κάθε έργο, ενώ παράλληλα διατυπώνει σαφείς οδηγίες για βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι αρχές οργάνωσης και διοίκησης του προτείνουν τα ακόλουθα:

1. Αντικατάσταση των εμπειρικών κανόνων με την οργανωμένη γνώση, επιδιώκοντας την ανεύρεση του "άριστου τρόπου" εκτέλεσης της εργασίας.
2. Επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων, για την εκτέλεση των διαφόρων εργασιών, διδασκαλία και εφαρμογή στη πράξη με τέτοιο τρόπο, ώστε να εκτελούν την εργασία τους όσο το δυνατό καλύτερα.
3. Συνεργασία των διοικητικών στελεχών με τους υφιστάμενους, αντί για χαώδη ατομικισμό.
4. Πραγματοποίηση αρμονίας στην ομαδική δράση, αντί για ασυμφωνία.

5. Εργασία για μέγιστη απόδοση, αντί για περιορισμένη απόδοση.
6. Περισσότερο ισόρροπη διαίρεση ευθύνης μεταξύ διοικητικού στελέχους και εργαζομένων, έτσι ώστε οι πρώτοι να προγραμματίζουν και να εποπτεύουν και οι δεύτεροι να εκτελούν.
7. Ανάπτυξη όλων των εργαζομένων στη μεγαλύτερη δυνατή έκταση για την προσωπική τους μεγαλύτερη ευημερία και τη μεγαλύτερη ευημερία της εταιρίας τους.

### **Fayol Henri**

Ο Fayol καθόρισε πρώτος την έννοια και τους κανόνες της διοίκησης.

Μέχρι τότε ο όρος ήταν ακαθόριστος.

Διοίκηση καθορίζει ο Fayol είναι Πρόβλεψη, Σχεδιασμός, Οργανωση, Διεύθυνση, Συντονισμός και Ελεγχος.

Οι σκέψεις του Fayol, σχετικά με τις λειτουργίες των επιχειρήσεων, την έννοια της Διοίκησης, τις αρχές της εξειδίκευσης κ.λ.π. δεν περιέχουν δογματισμούς.

Βλέπει τη Διοικητική από το πρίσμα της τυπικής οργάνωσης και δεν αναλύει τα προβλήματα των εργαζομένων σαν άτομα ή σαν μέλη ομάδων.

Οι θεωρίες του θεωρούνται πιο ανθρώπινες από του Taylor.

### **Mc Gregor Douglas**

Ο Mc Gregor πίστευε ότι το μεγαλύτερο μέρος της αποτυχίας των ανθρώπινων σχέσεων, όσον αφορά τη βιομηχανία, οφειλόταν στο γεγονός ότι οι περισσότεροι managers δούλεψαν πάνω στη λεγόμενη "θεωρία χ", που ανήκει στην αυταρχική σχολή.

Συνοπτικά η "θεωρία χ" όπως την περιέγραψε ο Mc Gregor, υποστηρίζει:

- α) ο άνθρωπος από τη φύση του απεχθάνεται τη δουλειά και αποφεύγει να εργασθεί,
- β) πρέπει να ωθείται, να ελέγχεται, να καθοδηγείται και να απειλείται με τιμωρία, για να καταβάλει την απαραίτητη προσπάθεια στη δουλειά του,
- γ) υποστηρίζει επίσης ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι αποζητούν την ασφάλεια πάνω από όλα, προτιμούν να καθοδηγούνται και αποφεύγουν την ευθύνη όταν μπορούν.

Ως αντίλογο ο Mc Gregor πρότεινε την "θεωρία ψ" η οποία συμπεριλαμβάνει τις ακόλουθες προτάσεις:

1. Η σωματική και η νοητική προσπάθεια που καταβάλουμε στη δουλειά είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι ή η ξεκούραση.

"Με βάση διαφορετικές συνθήκες η δουλειά μπορεί να είναι μια πηγή ικανοποίησης ή μια πηγή δυσαρέσκειας και τιμωρίας."

2. Το εργαζόμενο άτομο ενεργεί με αυτοέλεγχο και αυτοπειθαρχία, για να συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων των οποίων έχει αναλάβει την εκτέλεση.

3. Η τήρηση των στόχων είναι μια λειτουργία ανταμοιβών σχετιζόμενων με τα επιτεύγματα. Οι πιο σημαντικές από αυτές τις ανταμοιβές είναι για παράδειγμα η ικανοποίηση του Εγώ και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

4. Ο μέσος άνθρωπος μαθαίνει, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο να δέχεται αλλά και να αναζητά την ευθύνη.

5. Ένας σχετικά υψηλός δείκτης φαντασίας, πνεύματος και δημιουργικότητας για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων είναι ευρέως διαμοιρασμένα στο κοινό.

6. Κάτω από τις συνθήκες που επικρατούν στη μοντέρνα βιομηχανική ζωή, οι διανοητικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου, χρησιμοποιούνται μερικώς.

Μόνο η διανοητική αποδοχή μιας νέας θεωρίας, όπως η "θεωρία ψ" -ή οποιαδήποτε άλλη θεωρία που αφορά την ανθρώπινη συμπεριφορά - είναι σπάνια ικανή να αλλάξει τον τρόπο αντιμετώπισης των πραγμάτων, όπως αυτός έχει διαμορφωθεί μια ολόκληρη ζωή.

Πολλοί επιστήμονες συμπεριφοράς υποστηρίζουν ότι εάν οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους και έχουν μια ευκαιρία να εκφράσουν τις γνώμες τους - και πιθανόν να βλέπουν αυτές τις γνώμες να εκφράζονται σε κάποιες περιπτώσεις - θα έχουν το αίσθημα της συμμετοχής τους στην επιχείρηση και έτσι μπορούν να έχουν μια ευκαιρία για αυτοπραγμάτωση.

### **Likert Rensis**

Το πλάνο του Likert για την οργάνωση βασίζεται σε αυτή την ιδέα.

Ανέπτυξε αυτό που αποκαλεί "Μέθοδο συντονισμένης ομαδικής εργασίας."

Η ιδέα ξεκίνησε από τη διαπίστωση ότι μια ομάδα ατόμων που εργάζονται από κοινού, είναι πιο δημιουργική από ότι μια ομάδα όπου τα άτομα εργάζονται το καθένα ξεχωριστά.

Μια άλλη έννοια που αναπτύχθηκε είναι αυτή της υπεύθυνης ελευθερίας.

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ελευθερία να αποφασίσουν πώς θα πετύχουν τους στόχους τους.

Όσο περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται στο πως να προχωρήσουν το έργο τους, από



τους ίδιους τους εργαζόμενους, τόσο πιο ενθουσιώδεις μπορεί να γίνουν στην εκτέλεση των υπευθυνότητων τους.

Ο Likert ταξινομεί το management σε τέσσερα συστήματα τα οποία είναι:

1. Αυταρχικό - Εκμεταλλευτικό: η διοίκηση δεν εμπιστεύεται τους εργαζόμενους και αυτοί δεν συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο φόβος της τιμωρίας αποτελεί κίνητρο εργασίας.
2. Φιλανθρωπικό - Αυταρχικό : η διοίκηση έχει συγκρατημένη εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων για αυτούς είναι περιορισμένο.
3. Συμβουλευτικό : η διοίκηση εμπιστεύεται σε μεγάλο βαθμό, αλλά όχι πλήρως, τους εργαζόμενους. Το γενικό πλαίσιο δράσης καθορίζεται βεβαίως από τα ανώτατα στελέχη.
4. Συμμετοχικό : η διοίκηση έχει απόλυτη εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους, όλων των κλιμακίων, σε όλα τα ζητήματα.

Ετσι οι στόχοι της οργάνωσης διαμορφώνονται κάτω από ομαδικής δράση, εκτός από κάποιες κρίσιμες περιπτώσεις.

Μια άλλη μέθοδος που περιθάλλει τη συμμετοχικότητα, η οποία γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική στο management, είναι η ονομαζόμενη "διοίκηση με στόχους".

Σε αυτό το σύστημα, ο εργαζόμενος και ο ανώτερος κάθονται μαζί στο ίδιο τραπέζι και συμφωνούν πάνω στους στόχους που πρέπει να επιτύχει ο πρώτος. Ετσι έχοντας συμβάλλει και ο ίδιος ο εργαζόμενος στον προσδιορισμό των στόχων, νοιώθει περισσότερο δέσμιος για την επίτευξη τους.

### **Mayo George Elton**

Η κύρια συμβολή του Mayo στην επιστημονική οργάνωση και στις Ανθρώπινες Σχέσεις ειδικότερα είναι ότι απεκάλυψε την σημασία του ανθρώπου και των κοινωνικών συντελεστών στους εργασιακούς χώρους.

Ο Mayo συνέδεσε το όνομα του με τα ονομαστά "πειράματα του Hawthorne".

Τα πειράματα αυτά απέβλεπαν στο να διαπιστώσει κατά πόσο υπήρχε σχέση μεταξύ απόδοσης των εργαζομένων και των συνθηκών στους χώρους εργασίας. Σε όλα τα πειράματα που έκανε η ομάδα αντέδρασε θετικά με αύξησης της παραγωγής.

## Argyris

Ο Argyris υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν μια ισχυρή ανάγκη για ολοκλήρωση και υποστηρίζει ακόμη, ότι οι έλεγχοι που επιβάλλει η οργάνωση κάνουν τον εργαζόμενο να ενεργεί ως εξαρτώμενος και πειθήνιος.

Ισχυρίζεται, δε, ότι υπάρχει ανικανότητα από προϊσταμένους να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους.

Ενώ αντίθετα οι εργαζόμενοι διαθέτουν "ψυχολογική ενέργεια" και θέτουν σε προτεραιότητα την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών.

Ο Argyris πιστεύει ότι η ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου, σημαίνει ότι το άτομο ακολουθεί μια εξελικτική πορεία που ξεκινάει από μια παθητική κατάσταση, μια κατάσταση εξάρτησης και καταλήγει στην κατάσταση του αυτοελέγχου και της αυτογνωσίας.

## Ford Henry

Ο Ford εμπνεύστηκε για πρώτη φορά το σύστημα "συνεχούς ροής" στην εργασία ή "αλυσίδα παραγωγής".

Σύμφωνα με αυτό ένα αντικείμενο καθώς κατασκευάζεται περνά, χωρίς διακοπή, από διάφορα στάδια διαμόρφωσης, με τη βοήθεια κατάλληλων μεταφορέων.

Η βασική φιλοσοφία του Ford ήταν ότι ο εργάτης είναι συνεργάτης, πρέπει να αμοίβεται καλά και να μην εργαζεται υπερβολικά.

Εφάρμοσε από τότε την εβδομάδα των πέντε ημερών.

Οι αρχές του Ford ήταν:

- 1) Οικονομία χρόνου, χώρου, υλικών
- 2) Αναζήτηση του κατάλληλου προσώπου για κάθε εργασία
- 3) Διδασκαλία της αποτελεσματικής μεθόδου στο προσωπικό
- 4) Εφαρμογή του προγραμματισμού στην εργασία
- 5) Απλοποίηση, ειδίκευση, τυποποίηση για να επιτευχθεί αύξηση παραγωγικότητας.

## Guchi William G.

Ο Guchi ανέπτυξε την οργάνωση με βάση τη θεωρία Z, η οποία έχει αρκετά χαρακτηριστικά, που εκτιμούνται πολύ από την ανώτατη διοίκηση.

Θεωρία Z είναι η ονομασία που έχει δοθεί στο αμερικάνικο αντίστοιχο του ιαπωνικού συστήματος διοίκησης.

Η ουσία της διοίκησης στους μεγάλους ιαπωνικούς οργανισμούς είναι η εστίαση της προσοχής στους ανθρώπινους πόρους.

Το ιαπωνικό σύστημα διοίκησης έχει λιγότερους κανόνες και κανονισμούς, οι εργασίες σχεδιάζονται σε ομαδική βάση και έχει λιγότερα επίπεδα καθέτως (στρώματα διοίκησης).

Για παράδειγμα η Ford Motor Company, χαρακτηριστική τυπικής αμερικανικής επιχείρησης, έχει έντεκα στρώματα διοίκησης μεταξύ εργαζομένου στο εργοστάσιο και προέδρου της εταιρίας.

Ενώ η Toyota Motor Company στην Ιαπωνία έχει αντίστοιχα μόνο έξι στρώματα διοίκησης. Εκεί αποδίδεται το χαμηλότερο κόστος παραγωγής.

Η θεωρία Z αφορά κυρίως τις ανθρώπινες σχέσεις. Είναι μια καθαρά ανθρωπιστική προσέγγιση στους εργαζομένους και υπάρχει η πεποίθηση ότι αυτή θα κάνει τους οργανισμούς πιο δημοκρατικούς.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### 3.1 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ

#### **Η ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ - Η ΕΠΙΣΤΑΣΙΑ**

Η καθοδήγηση των εργαζομένων έχει δύο αλληλένδετους στόχους: την εκτέλεση της εργασίας με υψηλό βαθμό απόδοσης (στόχος επίτευξης αποτελεσμάτων) και την ενεργοποίηση του προσωπικού που ανέλαβε την εκτέλεση της εργασίας (στόχος αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων).

α. Ο πρώτος στόχος επιτυγχάνεται, όταν υπάρχουν προδιαγραφές εργασίας, όταν συγκρίνονται τα αποτελέσματα με τις προδιαγραφές και όταν επιστρατεύονται μέτρα πηδαλιούχησης της προσπάθειας σε περίπτωση παρεκκλίσεων.

β. Ο δεύτερος στόχος επιτυγχάνεται, όταν μειώνεται η απόκλιση μεταξύ των εσωτερικών αναγκών που έχουν οι εργαζόμενοι και των κατευθυντηρίων γραμμών (στρατηγικής) που χαράσσει η επιχείρηση. Η ικανοποίηση του προσωπικού από την ποιότητα του ενδοεπιχειρησιακού συστήματος αξιών, τη συμμετοχή του σε αποφάσεις, την ένταξή του σε ομάδα, τη φύση της εργασίας του και το ύψος της αμοιβής του καθορίζει τελικά την απόκλιση αυτή.

Η επιστασία της εργασίας περιλαμβάνει οκτώ ξεχωριστές δραστηριότητες:

α. Την ανάπτυξη της ικανότητας και της προσωπικότητας των εργαζομένων (απαιτεί τη δημιουργία προϋποθέσεων, ώστε το άτομο να καλλιεργείται και να μαθαίνει).

β. Την ανάθεση καθηκόντων και την εκχώρηση εξουσιών (απαιτεί διάλογο και συμμετοχή).

γ. Το συντονισμό της εργασίας (απαιτεί διασύνδεση και διαδοχή επί μέρους έργων, καθώς επίσης και προσδιορισμό της ροής και του χρονοδιαγράμματος της εργασίας).

δ. Τη διαχείριση των ιδεών (απαιτεί αναζήτηση και συγκέντρωση δημιουργικών προτάσεων για αξιοποίηση, παρακάμπτοντας οργανωτικά και ψυχολογικά εμπόδια στην επινοητικότητα).

ε. Τη διαχείριση των αξιών (απαιτεί την ενστάλλαξη μιας κάποιας ιδεολογίας, π.χ. την επιδίωξη της τελειότητας).

στ. Την προστασία των εργαζομένων (απαιτεί επισήμανση και εξάλειψη των κινδύνων υγείας τους).

ζ. Την προστασία του περιβάλλοντος (απαιτεί επισήμανση και πρόληψη ή τουλάχιστον, διόρθωση των αρνητικών επιπτώσεων της τεχνολογίας).

η. Την προστασία του καταναλωτή (απαιτεί επισήμανση και εξάλειψη των κινδύνων υγείας του).

Η επιστασία της εργασίας στηρίζεται σε τρεις μηχανισμούς επιρροής:

α. Στην επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.

β. Στις διαπροσωπικές σχέσεις πάλι μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων.

γ. Στην εν γένει συμπεριφορά του προϊσταμένου απέναντι στην καθημερινή εργασία.

Η αποτελεσματικότητα της επιστασίας στη συνέχεια εξαρτάται από το ήθος, τις προθέσεις και την ικανότητα τόσο του προϊσταμένου, όσο και των υφισταμένων, καθώς επίσης και από την αμοιβαία εμπιστοσύνη που έχει αναπτυχθεί μεταξύ τους.

Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη ή μονόδρομη ανάλογα με την περίπτωση.

α. Η συμμετοχική διοίκηση που συσχετίζεται με την αμφίδρομη επικοινωνία είναι καλύτερη, όταν εφαρμόζεται σε καινούργιες ή αβέβαιες δραστηριότητες για τις οποίες δεν υπάρχει επαρκής εμπειρία και οι οποίες δεν τελούν κάτω από πίεση χρόνου.

β. Η υπαγορευτική διοίκηση που συσχετίζεται με τη μονόδρομη επικοινωνία είναι καλύτερη, όταν εφαρμόζεται σε δραστηριότητες ρουτίνας, οι οποίες τελούν κάτω από πίεση χρόνου.

γ. Η συμμετοχική και η υπαγορευτική διοίκηση αντιπροσωπεύουν τα δύο άκρα σε ένα ευρύ φάσμα τρόπων χειρισμού του προσωπικού, γεγονός που απαιτεί επιδεξιότητα στην επιλογή του προσωπικού, γεγονός που απαιτεί επιδεξιότητα στην επιλογή του περιστασιακά καταλληλότερου σημείου ισορρόπησης μεταξύ τους για την ενεργοποίηση του προσωπικού.

### 3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΩΣ ΕΠΟΠΤΟΥ

Κάθε οργανισμός βασίζεται πάνω σε μια οργανωτική διάρθρωση.

Η διάρθρωση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει δύο ή και περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα.

Σε κάθε επίπεδο υπάρχουν προϊσταμένοι και υφισταμένοι.

Όσο προχωρούμε προς τη βάση ο αριθμός των ανθρώπων που ασκούν εποπτεία στο επίπεδο της βάσης είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με τον αριθμό των προϊσταμένων που ασκούν εποπτεία στα ανώτερα επίπεδα.

Κάθε προϊστάμενος αποτελεί συνδετικό κρίκο (Linking Pin) μεταξύ δύο ομάδων - στην μια ομάδα έχει την ιδιότητα του προϊσταμένου ενώ στην άλλη έχει την ιδιότητα του υφισταμένου.

Το μέγεθος της επιρροής που ασκεί ένας προϊστάμενος στους ανώτερους του, προσδιορίζει και το μέγεθος της επιρροής που ασκεί στους υφιστάμενους του.

Οι βασικές του δραστηριότητες είναι η υποκίνηση και ο έλεγχος της απόδοσης του προσωπικού που βρίσκεται κάτω από τις διαταγές του.

Για να το επιτύχει αυτό ο προϊστάμενος πρέπει να ενδιαφερθεί για θέματα που έχουν άμεση επίδραση στην υποκίνηση του προσωπικού.

Τα θέματα αυτά είναι τα εξής:

#### ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να προάγει τις ανθρώπινες σχέσεις τόσο με καθένα από τα μέλη του προσωπικού χωριστά, όσο και με την ομάδα της οποίας πρόισταται.

#### ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΥΣ ΑΓΡΑΦΟΥΣ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η αποδοτική άσκηση της εποπτείας και το σύνολο των σχέσεων του προϊσταμένου με το προσωπικό του εξαρτώνται από την ειλικρίνεια των σχέσεων αυτών και την τήρηση των άγραφων κανόνων της επιχείρησης που θεωρούνται σαν γενικές κατευθύνσεις στο έργο του προϊσταμένου και έχουν ως εξής:

- α) Να δίνετε παραδείγματα αυτού του οποίου περιμένετε να πραγματοποιήσουν οι άλλοι.
  - β) Να δίνετε μεγαλύτερη έμφαση στο μέλλον παρά στο παρελθόν και στο παρόν.
  - γ) Να ερευνάτε και να αντιμετωπίζετε τα αίτια και όχι τα συμπτώματα.
  - δ) Να μην προτρέχετε.
  - ε) Όταν προγραμματίζετε να λαμβάνετε υπόψη τόσο τα μακροπρόθεσμα όσο και τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.
  - στ) Όλοι όσοι συμβάλλουν σε μια επιτυχία πρέπει να επωφελούνται από αυτήν.
- ζ) Σε κάθε περίπτωση η αξιοπρέπεια κάθε ατόμου πρέπει να είναι σταθερή.
- η) Για την επίτευξη νόμιμων και ηθικά παραδεκτών αποτελεσμάτων, πρέπει να χρησιμοποιείτε νόμιμα και ηθικά παραδεκτά μέσα.
- θ) Προσπαθείτε να καταλαβαίνετε τους άλλους και να γίνεστε κατανοητός από τους άλλους.

#### ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο προϊστάμενος είναι υποχρέωμένος να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την αποδοτικότητα του προσωπικού του.

Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να παίρνει μέτρα για τη διόρθωση των λαθών τα οποία κάνουν τα άτομα εκείνα που δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, για την ενθάρρυνση εκείνων που δεν ικανοποιούνται από τα κίνητρα που θέτει η επιχείρηση, για την επαναφορά στη σωστή κατεύθυνση εκείνων των οποίων η συμπεριφορά ξεφεύγει από τους κανόνες της επιχείρησης.



Ετσι και από αυτή την πλευρά το στοιχείο της φιλίας να μην μπορεί να αποτελέσει κριτήριο του καλού ηγέτη

### **3.6 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΑΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ**

Η επιβίωση, η ανάπτυξη, η επιτυχία ενός οργανισμού στην πραγμάτωση των στόχων του εξαρτώνται από την ποιότητα της ηγεσίας που διαθέτει. Πρέπει η ηγεσία να είναι σε θέση να συντονίζει και να κατευθύνει τις ενέργειες των μελών και των ομάδων που απαρτίζουν τον οργανισμό σε τρόπο ώστε να προωθούνται οι επιλεγμένοι του στόχοι. Κι αυτό δεν πρέπει να συμβαίνει μονάχα στα ανώτερα και ανώτατα επίπεδα της Διοίκησης, αλλά σε όλα τα επίπεδα, μέχρι τον υπεύθυνο ενός μικρού γραφείου, τον επιστάτη μιας μικρής παραγωγικής μονάδας, τον γραμματέα μιας ολιγομελούς επιτροπής.

Ευτυχώς η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη. Μπορεί να γίνει κτήμα του καθενός μας, με μελέτη, προβληματισμό και εξάσκηση. Εδώ όμως είναι απαραίτητη μια παρατήρηση - προειδοποίηση. Η ηγετική τέχνη δεν είναι στατική. Γι αυτό χρειάζεται προσοχή να μην υποπέσουμε σε στερεότυπα, μηχανιστικά μοντέλα, που δεν βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις, ανεξάρτητα από τόπο και χρόνο.

Βέβαια υπάρχουν μερικές γενικές αρχές που εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται πάντα με επιτυχία. Πρέπει όμως να προσαρμόζονται και να εναρμονίζονται με τις συνήθειες, την πολιτιστική παράδοση, το συστημα αξιών, τα ιδεώδη και τις προσδοκίες της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούμε.

Από τα παραπάνω εξάγεται πως η υλοποίηση των στόχων ενός οποιουδήποτε οργανισμού είναι βασική ευθύνη της ηγεσίας του.

Με την έννοια αυτή, η ηγετική ικανότητα ορίζεται σαν η ικανότητα ενός ατόμου να καθοδηγεί, να επιδρά και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, κατά τρόπο που να εξασφαλίζει την εθελοντική, πρόθυμη συνεργασία τους στην επιδίωξη των στόχων του οργανισμού.

Η εξασφάλιση της πρόθυμης συνεργασίας των άλλων είναι πολύ βασικό στοιχείο, γιατί αποτελεί την ειδοποιό διαφορά ανάμεσα στο σύγχρονο ηγέτη και το παραδοσιακό αυταρχικό αφεντικό.

Ο σύγχρονος ηγέτης πρέπει να ηγείται με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του που συνεργάζονται μαζί του γιατί θέλουν, όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι. Το παραδοσιακό

αφεντικό πετυχαίνει τους σκοπούς του με τον εξαναγκασμό, το φόβο, την απειλή των κυρώσεων.

Βασική στην θεώρηση της ηγεσίας σαν λειτουργία είναι η εξέταση της χρήσης της εξουσίας που έχει στα χέρια του ο ηγέτης. Ο πετυχημένος ηγέτης αναγνωρίζει τις ευθύνες που συνεπάγεται η εξουσία που απορρέει από τη θέση που κατέχει και τη χρησιμοποιεί κατά τρόπο που η ιεραρχική δομή διατηρείται και η συμπαράσταση των υφισταμένων εξασφαλίζεται, μακροπρόθεσμα.

### **3.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Η άσκηση της ηγεσίας δεν είναι παρά μια ειδική μορφή συμπεριφοράς στην άσκηση του ρόλου του ηγέτη. Έχει αποδειχθεί ότι τον καλό ηγέτη τον αναδεικνύουν κυρίως οι πράξεις του και όχι τα χαρακτηριστικά του.

Τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις πράξεις, οι πράξεις όμως του ηγέτη δεν επηρεάζονται μόνο από τα χαρακτηριστικά του, αλλά και από το είδος των υφισταμένων, από του σκοπούς και από το περιβάλλον.

Έτσι τα τέσσερα αυτά στοιχεία, δηλαδή **ο ηγέτης**, **οι υφιστάμενοι**, **οι σκοποί και το περιβάλλον**, αποτελούν μεταβλητές που επηρεάζονται αμοιβαία και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του ηγέτη.

Αν τα στοιχεία αλλάζουν πρέπει να αλλάξει και ο τρόπος Διοίκησης.

Είναι βέβαιο ότι ένα σύστημα Διοίκησης που ήταν επιτυχημένο πριν από είκοσι χρόνια, σήμερα εάν εφαρμοστεί μπορεί να αποτύχει διότι έχουν εν τω μεταξύ μεταβληθεί τα δεδομένα πάνω στα οποία βασίστηκε η εφαρμογή του.

Έτσι προκύπτει ότι η μορφή της ηγεσίας δεν είναι ενιαία και αμετάβλητη για κάθε περίπτωση, αλλά εξαρτάται από τις διάφορες περιστάσεις.

Διάφορα προβλήματα, διάφορες ομάδες ή διάφορα είδη διαθέσεων μέσα στην ίδια ομάδα αποτελούν μερικούς από τους πολλούς που συνηγορούν για τη διαφοροποίηση του τρόπου με τον οποίο ασκείται η ηγεσία.

Έτσι ο ηγέτης όταν ασκεί το έργο του κάτω από την επίδραση μιας μεγάλης ποικιλίας πολύπλοκων παραγόντων, μπορεί να επιτύχει ή να αποτύχει για μια εξίσου μεγάλη ποικιλία λόγων.

Το γεγονός αυτό κάνει απίστευτα δύσκολη την απάντηση στο ερώτημα "τι είναι εκείνο που αναδεικνύει έναν καλό ηγέτη".

### 3.8 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι πράξεις ηγεσίας από την πλευρά των επιδράσεων αυτών στο ρόλο του ηγέτη διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

α) Λειτουργικές και β) Μη λειτουργικές.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι πράξεις εκείνες που ασκούν ευνοϊκή επίδραση πάνω στην ηγεσία.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι πράξεις που προδίδουν ανικανότητα του ηγέτη να ανταποκριθεί στην αποστολή του.

Από σχετική έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι οι σπουδαιότερες από τις μη λειτουργικές πράξεις που χαρακτηρίζουν έναν μη αποδοτικό προϊστάμενο είναι:

- α) Ανικανότητα για αποδοχή τυχόν ορθών απόψεων των υφισταμένων του.
- β) Ελλειψη ή περιορισμένη έκταση ανθρώπινων σχέσεων.
- γ) Επίδειξη συναισθηματισμού και κοινωνικής ανωριμότητας και
- δ) Πτωχό σύστημα επικοινωνιών.

### 3.9 ΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΗΓΕΤΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ

Ενας αποδοτικός προϊστάμενος συνεργάζεται στενά με τους υφισταμένους του πλην όμως στο εργασιακό πλαίσιο πρέπει οπωσδήποτε να διαφοροποιείται.

Εχει αποδειχθεί ότι οι προϊστάμενοι με το υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας, διατηρούν κάποια ψυχολογική απόσταση απέναντι στους υφισταμένους του.

Η υπερβολική στενότητα επαφών με τους υφισταμένους μπορεί να προκαλέσει ανεπιθύμητη εμπλοκή των προσωπικών αισθημάτων με τις ευθύνες του, πράγμα που κάνει την πειθαρχία περισσότερο δύσκολη π.χ. δυσκολεύεται να αναθέσει επικίνδυνες αποστολές σε πρόσωπα με τα οποία τον συνδέουν φιλικά αισθήματα.

Δεν πρέπει επίσης να παραβλέπει κανείς το γεγονός ότι εκτός από ορισμένες εξαιρέσεις, οι ηγέτες μέσα σε έναν οργανισμό συνδιάζουν τις ιδιότητες του προϊσταμένου και του υφισταμένου.

Ο προϊστάμενος ενός τμήματος είναι υφιστάμενος του Διευθυντού ο οποίος με τη σειρά του είναι υφιστάμενος της ανώτατης Διοίκησης του οργανισμού, δηλαδή του Διοικητικού Συμβουλίου.

---

Έτσι ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του τόσο προς τα άνω όσο και προς τα κάτω.

Εάν δεν είναι καλός υφιστάμενος είναι πολύ απίθανο να γίνει και καλός ηγέτης.

Έτσι η ικανότητα για ικανοποιητική άσκηση του ρόλου του υφισταμένου, αποτελεί βασική συμβολή στο έργο του ηγέτη.

### **3.10 ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Για να γίνει δυνατή η εξασφάλιση της προσαρμογής των υφισταμένων μέσα στο εργασιακό πλαίσιο, είναι ανάγκη ο προϊστάμενος να τηρεί ορισμένες βασικές αρχές που θεωρούνται απαραίτητες για την αποκατάσταση του αναγκαίου κλίματος συνεργασίας.

**Οι βασικές αυτές αρχές είναι οι ακόλουθες:**

**α) Ενημέρωση των υφισταμένων.**

Κάθε νέο άτομο που μπαίνει στην επιχειρήση αναζητεί την ικανοποίηση διάφορων αναγκών πλήν όμως γύρω από το είδος της συμπεριφοράς που πρέπει να αναπτύξει μέσα στην εργασία και για το είδος των ανθρώπων που θα τον διοικήσουν και θα τον κατευθύνουν στην επιτυχία, αισθάνεται μια απροσδιόριστη ανασφάλεια.

Γι αυτό πρέπει ο προϊστάμενος να ενημερώσει τον υπάλληλο πάνω σε όλα αυτά τα θέματα, ώστε να μπορέσει να συνδιάσει τα δεδομένα του περιβάλλοντος και να αναπτύξει στη συνέχεια μια εποικοδομητική δραστηριότητα.

**β) Διατήρηση ατμόσφαιρας θετικής αντιμετώπισης του έργου του υφισταμένου.**

Ο προϊστάμενος δεν πρέπει να αναζητεί την ανεύρεση λαθών στο έργο του υφισταμένου για να τον επιπλήξει, αλλά για να τον βοηθήσει στη διόρθωση τους και στην μη επανάληψη τους.

Η ατμόσφαιρα αυτή περικλείει επίσης την αποδοχή της αντίληψης ότι είναι φυσιολογικό εκείνος που εργάζεται να κάνει και λάθη χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι ο προϊστάμενος ανέχεται κατώτερα ποιοτικά standards στην εργασία του, αλλά απλώς αναγνωρίζει ότι ορισμένα λάθη γίνονται όχι από πρόθεση αλλά στην προσπάθεια του υπαλλήλου να ολοκληρώσει κάτι και δεν επιτυγχάνει για διάφορους λόγους.

### γ) Διατήρηση σταθερής πειθαρχίας

Είπαμε ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο υπάλληλος μπαίνει για πρώτη φορά παρουσιάζει μια ασάφεια και σύγχυση. Γι αυτό το προσωπικό πρέπει να εξοικιωθεί με αυτό.

Πρέπει σταδιακά να μάθει ποιά είναι η πραγματική κατάσταση, ποιόι είναι οι κανόνες που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις, ποιά είναι τα όρια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται αυτός και ποιές πράξεις αυτού εγκρίνονται ή απορρίπτονται από τη Διοίκηση.

Εάν οι κανόνες δεν είναι σταθεροί και εάν τα όρια αυτών δεν είναι σαφώς προσδιορισμένα είναι αδύνατο ο υπάλληλος να αντιληφθεί την πραγματική κατάσταση.

Αυτό αποτελεί και το κυριότερο αίτιο που προκαλεί προβλήματα πειθαρχίας.

Οι προϊστάμενοι για να εξασφαλίσουν την πειθαρχία του προσωπικού μπορούν να εφαρμόζουν το λεγόμενο **Νόμο του Αποτελέσματος**,

σύμφωνα με τον οποίο κάθε συμπεριφορά που οδηγεί προς την αμοιβή έχει την τάση να επαναλαμβάνεται, ενώ αντίθετα κάθε συμπεριφορά που οδηγεί στην ποινή τείνει να εξαφανίζεται.

Οι κανόνες του Οργανισμού προσδιορίζουν το απαραίτητο πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να κινείται η συμπεριφορά του προσωπικού. Εάν οι κανόνες αυτοί δεν είναι σαφώς καθορισμένοι και θεμελιωμένοι πάνω σε σταθερές βάσεις τότε ο **Νομος του Αποτελέσματος** δεν μπορεί να λειτουργήσει, γι αυτό και δεν μπορεί να επιβληθεί και η πειθαρχία.

### **3.11 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Εξετάσαμε προηγουμένως την έννοια της Ηγεσίας. Ολοι οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν κάποια μορφή ηγεσίας ή υποκινήσεως των υφισταμένων.

Η δραστηριότητα αυτή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί με πολλές μορφές και διάφορους τρόπους. Ετσι με την πάροδο του χρόνου έχουν διαμορφωθεί ένα πλήθος πλαισίων, μορφών ή συστημάτων ηγεσίας από τα οποία ο προϊστάμενος-ηγέτης είναι σε θέση να επιλέξει κάποιο, το οποίο, κατά την γνώμη του ή και των συνεργατών του, είναι το καταλληλότεο για τις ανάγκες της εργασιακής μονάδας των εργαζομένων και ίσως και για τις προσωπικές δυνατότητες του.

Τα βασικά συστήματα ηγεσίας είναι τα ακόλουθα:

1. Καταπιεστική απολυταρχία (αυταρχία), όπου ο ηγέτης λέει και εν ανάγκη απειλεί.

2. "Φιλάνθρωπη" ή "Φιλική" απολυταρχία, όπου ο ηγέτης λέει και εξηγεί, χρησιμοποιώντας θετική ενίσχυση εάν η συμπεριφορά είναι ευνοϊκή.
  3. Απολυταρχία με τεχνάσματα, όπου ο ηγέτης "κατευθύνει" τους εργαζόμενους να σκέπτονται, ότι συμμετέχουν ουσιαστικά, καθώς ο ίδιος κινεί τα νήματα πίσω από τη σκηνή-στην πραγματικότητα είναι αυταρχικός ηγέτης με προσποίηση.
  4. Ηγεσία με συμβούλια, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται και πιστεύουν ότι οι απόψεις τους είναι πραγματικά επιθυμητές και είναι δυνατή η άσκηση πίεσεως κατά την λήψη αποφάσεων και
  5. Μία προσέγγιση laissez-faire, όπου ο ηγέτης επιθυμεί να συνδεθεί με την ομάδα σαν συμμετέχων συνάδελφος και να κάνει ό,τι του υπαγορεύει η ομάδα.
- Από την διεθνή πρακτική προκύπτει, ότι δεν είναι ανάγκη να υιοθετηθεί μία και μόνη μορφή ηγεσίας.
- Από μία έρευνα 143 Βρεττανών-διοικητικών στελεχών προέκυψε, ότι όλοι, εκτός από 10, χρησιμοποιούν τρεις ή και περισσότερες μορφές ηγεσίας ανάλογα με τη φύση της απόφασης.

### Ο ΗΓΕΤΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Ενώ οι δραστηριότητες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου είναι κοινές για όλα τα ηγετικά στελέχη, η αντιμετώπιση των προβλημάτων που σχετίζονται με αυτές τις δραστηριότητες διαφέρει.

Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα σε συνδιασμό με την επιδίωξη της παραγωγής.

Ενα ηγετικό στέλεχος π.χ., είναι δυνατό να συγκεντρώνει όλη του την προσοχή στην επίτευξη των σκοπών του οργανισμού αγνοώντας τελείως τις επιπτώσεις πάνω στους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται.

Αντίθετα είναι δυνατό να οδηγηθεί στο εκ διαμέτρου αντίθετο άκρο, δίνοντας όλη την έμφαση στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και αγνοώντας την ανάγκη για παραγωγικότητα.

Ξεκινώντας από αυτόν το προβληματισμό, οι Ρόμπερτ Μπλέικ και Τζαίην Μούτον ανέλυσαν διάφορους συνδυασμούς συσχέτισης, του ενδιαφέροντος των ηγετικών στελεχών για τον ανθρώπινο παράγοντα καθώς και για την παραγωγικότητα.

Η διευθυντική σχάρα που πήρε το όνομα από την εμφάνιση του διαγραμμάτος ( τετράγωνα σαν σταυρόλεξα με εννοιά κάθετα και εννοιά οριζόντια τετράγωνα. Τα σημεία στα οποία τέμνονται οι προεκτάσεις των τετραγώνων αντανακλούν συγκεκριμένες σχέσεις των παραγόντων παραγωγή και άνθρωπος όσον αφορά την αντιμετώπιση τους από το ηγετικό στέλεχος ).

Παρακάτω αποδίδονται πέντε από τους ογδόντα ένα πιθανούς τύπους της διευθυντικής σχάρας με σύντομη ανάλυση των χαρακτηριστικών τους.

#### **Διεύθυνση 9-1:**

Αυτό το διευθυντικό στυλ συνδυάζει μέγιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή και ελάχιστο ενδιαφέρον για τον ανθρώπινο παράγοντα.

Ο διευθυντής που υιοθετεί αυτό το στυλ θεωρεί τους ανθρώπους σαν μέσα παραγωγής και αποδίδει μεγάλη έμφαση στην αυστηρή άσκηση της διοικητικής εξουσίας.

Δεν υπάρχει ανεχτικότητα για ανθρώπινα λάθη.

Αποτέλεσμα αυτής της νοοτροπίας είναι να μην προωθείται η ανάπτυξη των εργαζομένων και το ηθικό τους είναι, κατά κανόνα, χαμηλό.

#### **Διεύθυνση 1-9:**

Η διευθυντική συμπεριφορά που υπαγορεύει από αυτό το στυλ, βασίζεται στην υπόθεση πως οι απαιτήσεις της παραγωγής έρχονται σε αντίθεση με τις ανάγκες των ανθρώπων.

Ως εκ τούτου, υπάρχει ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή, σε συνδιασμό με μέγιστο ενδιαφέρον για το ανθρώπινο στοιχείο.

Έτσι οι συνθήκες εργασίας αποβλέπουν στην παροχή άνεσης και ασφάλειας στους εργαζομένους.

Οι στόχοι του οργανισμού τείνουν να επιλέγονται και να προσδιορίζονται από τους υφισταμένους.

Η αλληλεγγύη προς τον εργαζόμενο κι η συναδερφικότητα, είναι η κυρίαρχη συμπεριφορά του διευθυντικού στελέχους.

#### **Διεύθυνση 1-1:**

Ο προιστάμενος που υιοθετεί αυτό το στυλ, δεν ενδιαφέρεται να κερδίσει το σεβασμό και την αφοσίωση των υφισταμένων του, ούτε και να προώθησει τους στόχους του οργανισμού του.



Εκτελεί όμως τις εντολές που του δίνονται με ακρίβεια και μέσα στα προκαθορισμένα χρονικά όρια.

Αυτή η συμπεριφορά υπαγορεύεται από την ανάγκη που νοιώθει να μη διακινδυνεύσει η θέση του.

Παίρνει το ρόλο του αγγελιοφόρου από την ανώτερη διοίκηση προς τους υφισταμένους του, φροντίζοντας, με επιμέλεια, να μην επωμίζεται ευθύνες για τις αποφάσεις της διοίκησης.

Επιδιώκει την ουδετερότητα για να αποφύγει τις αντιθέσεις.

Γενικά στοχεύει την ικανοποίηση των προσωπικών του και μόνο στόχων, αγνοώντας τους στόχους του οργανισμού και των υφισταμένων του.

#### **Διεύθυνση 5-5:**

Ο προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από το στυλ 5-5, έχει μέτριο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και για την παραγωγή.

Ενδόμυχα πιστεύει πως υπάρχει αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες των ανθρώπων και τις απαιτήσεις της παραγωγής, που κατά συνέπεια δεν μπορούν να υπηρετηθούν ταυτόχρονα. Γι αυτό επιδιώκει τη μέση λύση ελπίζοντας έτσι να εξασφαλίσει την επιβίωση του μέσα στον οργανισμό.

#### **Διεύθυνση 9-9:**

Το στυλ αυτό χαρακτηρίζει τον ηγέτη που κατέχεται από την πεποίθηση πως δεν υπάρχει αντίθεση ανάμεσα στις ανάγκες της παραγωγής και τις ανθρώπινες ανάγκες.

Γι αυτό επιδεικνύει μέγιστο ενδιαφέρον και για τα δύο.

Πάνω από όλα αποτελεί μια πολύπλευρη ηγετική φυσιογνωμία με την ικανότητα να αναλύει καταστάσεις και να πετυχαίνει ψηλό επίπεδο παραγωγής, σε συνδιασμό με ψηλό φρόνημα ανάμεσα στους υφισταμένους του.

Από τα πέντε παραπάνω διευθυντικά στυλ, τα τέσσερα πρώτα στηρίζονται στην αντιλήψη πως, εξ ορισμού, υπάρχει σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις της παραγωγής και τις προσωπικές ανάγκες των ανθρώπων.

Μονάχα το πέμπτο απορρίπτει την ιδέα πως υπάρχει, κατ ανάγκη, αυτή η σύγκρουση. Ο ηγέτης 9-9 προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην άσκηση της διοικητικής λειτουργίας, θεμελιώνοντας έτσι την αλληλοεξάρτηση του οργανισμού και του εργαζόμενου στην επιδίωξη κοινών στόχων στα πλαίσια αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού.

Το ηγετικό στυλ 9-9 και η νοοτροπία που πηγάζει από αυτό, έχει κιόλας υιοθετηθεί από τους περισσότερους οργανισμούς στον κόσμο που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους και έχει τις καλύτερες προοπτικές για το μέλλον.

### 3.12 Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Το πρώτο και σπουδαιότερο καθήκον των διοικητικών στελεχών, κάθε βαθμίδας, είναι η λήψη αποφάσεων, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τις εξουσίες, που έχει κάθε ένα από τα στελέχη αυτά.

**Απόφαση**, σύμφωνα με κάποιες απόψεις, σημαίνει βασικά επιλογή μεταξύ διαφόρων πιθανών μορφών δράσεως. Σκοπός ή και πρόθεση των διοικητικών στελεχών αποτελεί η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, δηλ. η επιλογή εκείνης της απόφασης, που θα δώσει τα καλλίτερα αποτελέσματα, που τα μετράμε με βάση τους αντικειμενικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Τα διοικητικά στελέχη θεωρούν μερικές φορές την λήψη αποφάσεων ως την βασική τους εργασία, επειδή πρέπει συνεχώς να αποφασίζουν

1. τί πρέπει να γίνει,
2. ποιός πρέπει να το κάνει,
3. πότε,
4. πού και μερικές φορές, και
5. πώς θα γίνει.

Η λήψη των αποφάσεων στηρίζεται στον προγραμματισμό-σχεδιασμό και συνδέεται τόσο με αυτή την λειτουργία-καθήκον των διοικητικών στελεχών όσο και με τα υπόλοιπα καθήκοντά τους. Μία πορεία δράσεως σπάνια μπορεί να αποφασισθεί μεμονωμένα, διότι κάθε απόφαση θα πρέπει να εναρμονίζεται με άλλα σχέδια. Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων απαιτεί την "ορθολογική" επιλογή μιας πορείας δράσεως. Για την σωστή και "ορθολογική" λήψη αποφάσεων, σύμφωνα με ορισμένες απόψεις, θα πρέπει να προϋπάρχουν συνθήκες, όπως οι ακόλουθες:

Θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη:

1. Να είναι ικανά, να λαμβάνουν σωστά αποφάσεις
2. Να επιχειρούν να φθάσουν σε κάποιο στόχο, που δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς θετικές ενέργειες.
3. Να έχουν σαφή αντίληψη των πορειών, μέσω των οποίων θα μπορούσε να επιτευχθεί ένας στόχος με τις συνθήκες τις δυνατότητες και τους περιορισμούς, που υπάρχουν.

4. Να γνωρίζουν που αρχίζει και που σταματά μια απόφαση, σε ποιές αρχές θα βασισθεί η λήψη αποφάσεως.
5. Να έχουν τις πληροφορίες και την ικανότητα να αναλύσουν τις εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού. Να συμπληρώνονται οι πληροφορίες διαρκώς, ;ωστε να υπάρχει αυτό που αποκαλέσαμε πριν "επαναπληρόρηση".
6. Να έχουν την αισιοδοξία, ότι θα επιτύχουν επιλέγοντα την εναλλακτική λύση, που θπόσχεται περισσότερο την πραγματοποίηση του στόχου.

### 3.13 ΤΡΟΠΟΙ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι έμπειροι ηγέτες έχουν συνειδητοποιήσει την αλ;ηθεια πως δεν υπάρχει, μόνιμη, σίγουρη, καθολική λύση, για ;ολα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ηγεσία, από μέρα σε μέρα. Γνωρίζουν ακόμα, από πείρα, πως οποιαδήποτε προσπάθεια υπεραπλοποίησης των προβλημάτων που αφορούν τον επηρεασμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

Πάνω σ' αυτό το πρόβλημα σημαντική είναι η προσφορά των Γουώρρεν Σμίτ και Ρόμπερτ Ταννενμπάουμ που μπόρεσαν ν αδιαγράψουν ολόκληρο το φάσμα της ηγετικής συμπεριφοράς όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, με βάση το βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία, ή της μονόπλευρης άσκησης της εξουσίας εκ μέρους του προϊστάμενου.

Το διάγραμμα αντανάκλά επτά τρόπους λήψης αποφάσεων που κυμαίνονται από την αυταρχική άσκηση της εξουσίας από τον προϊστάμενο και περνώντας από όλο και πιο δημοκρατικά πρότυπα που επιτρέπουν μεγαλύτερη συμμετοχή των υφισταμένων, καταλήγει στο πιο φιλελεύθερο μοντέλο κατά το οποίο οι υφιστάμενοι εξουσιοδοτούνται να παίρνουν αποφάσεις.

Σύμφωνα με το διάγραμμα, ο προϊστάμενος:

1. **Διατάσσει:** Παίρνει την απόφαση και την ανακοινώνει στους υφιστάμενους. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ανάγκης που δεν αφήνουν χρονικά περιθώρια για συζήτηση.

Συμβαίνει επίσης σε περιπτώσεις που επικρατεί σύγχυση, απώλεια ηθικού ή και σε περιπτώσεις που κλίκες και φατρίες απειλούν να διαλύσουν τον οργανισμό.

2. **Πείθει:** Παίρνει την απόφαση και μετά την "πουλά" στους υφιστάμενους του, προσπαθώντας να τους πείσει για τα πλεονεκτήματα της. Αν και συχνά γίνεται χρήση αυτής της μεθόδου, σπάνια πετυχαίνει. Η αποδοχή της απόφασης δύσκολα πετυχαίνει με τέτοια μέσα, εκ των υστέρων.

3. **Συζητά:** Παίρνει την απόφαση, την εξηγεί και προσφέρεται να απαντήσει σε ερωτήματα και να συζητήσει τρόπους ξεπεράσματος πιθανών εμποδίων κατά την εφαρμογή της. Ο προϊστάμενος προσπαθεί να πείσει έτσι τους υφιστάμενους του πως λαβαίνει υπ όψη τις απόψεις τους, δεν προτίθεται όμως να αλλάξει την απόφαση του.

4. **Θέτει υπό δοκιμή:** Παίρνει την απόφαση και την παρουσιάζει δηλώνοντας εκ των προτέρων πως πρόθυμα θα την τροποποιήσει, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, εφόσον πεισθεί από τις ιδεές των υφισταμένων του. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα σε περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι διαθέτουν ειδικές γνώσεις, που δεν διαθέτει ο προϊστάμενος, και είναι ικανοί να κάνουν σημαντική προσφορά σε ιδεές.

5. **Συμβουλευται:** Ο προϊστάμενος που έχει δικές του απόψεις πάνω στο θέμα, αποφεύγει να τις επιβάλλει στους υφιστάμενους του, αναλύει το πρόβλημα, συμβουλευτά τους υφιστάμενους του και τους επιτρέπει να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Πάντως επιφυλάσσει στον εαυτό του το δικαίωμα να πάρει την τελική απόφαση. Αυτό συμβαίνει σε περίπτωση κρίσιμων για τον οργανισμό αποφάσεων.

6. **Ζητά συμμετοχή:** Ο προϊστάμενος προδηλώνει την προθεση του να δεχτεί την απόφαση στην οποία θα καταλήξει η ομάδα αφού προκαθορίσει τα όρια και τα κριτήρια που πρέπει να πληρεί η απόφαση προκειμένου να γίνει αποδεκτή.

7. **Εξουσιοδοτεί την ομάδα των υφισταμένων να πάρει την απόφαση και προδεδεσμεύεται να τη δεχτεί, όποια και να είναι.**

Αυτή η μέθοδος εφαρμόζεται συνήθως σε περιπτώσεις που η απόφαση αφορά την ίδια την ομάδα των υφισταμένων και δεν έχει επιπτώσεις στον οργανισμό που ξεπαιρνούν τα όρια της ομάδας.

Τα ηγετικά πρότυπα ένα μεχρι τρία και σε ένα βαθμό και το τέσσερα, όταν εφαρμόζονται κατ αποκλειστικότητα, είναι χαρακτηριστικά του τύπου του ηγέτη που διαπνεύεται από τις αντιλήψεις της "Θεωρίας X".

Τα ηγετικά πρότυπα πέντε μέχρι επτά είναι χαρακτηριστικά του τύπου του ηγέτη που διαπνέεται από τις αντιλήψεις της "Θεωρίας Ψ".

Ποιά από αυτές τις απόψεις θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης κάτω από δεδομένες συνθήκες, είναι δική του απόφαση. Εκείνο που έχει σημασία, είναι πως πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές μέθοδοι, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης περίπτωσης.

Σε τελευταία ανάλυση, η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιήσει ο ηγέτης θα εξαρτηθεί από παράγοντες όπως οι χρονικές πιέσεις, οι συνέπειες της πράξης, η πληροφόρηση και οι ικανότητες που διαθέτει η ομάδα, οι προσδοκίες της ομάδας και η ανάγκη να γίνει αποδεκτή η απόφαση.

### **3.14 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Με τον όρο "συστήματα υποστήριξης αποφάσεων" εννοούμε όλα εκείνα τα μοντέλα (spreadsheets) αλλά και τα προγράμματα (Lotus 123, Quatro pro, expert systemw κ.τ.λ.) που βοηθούν στο να λυθούν δύσκολα επιχειρησιακά προβλήματα, να εξηγηθούν τα αποτελέσματα αλλά και να παρθούν αποφάσεις από τους χρήστες αυτών των συστημάτων. Τα συστήματα αυτά πρέπει να ακολουθούν μια φυσική πορεία στις επιχειρήσεις. Μεγάλοι οργανισμοί αρχίζουν με τα συστήματα συλλογής δεδομένων, που εξελίσσονται σε ένα σύστημα πληροφοριών προς την διοίκηση για να βοηθήσουν στη λήψη τακτικών και στρατηγικών αποφάσεων.

Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (Decision Support Systems) πρέπει να είναι εύκαμπτα έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις μεγάλες ανάγκες για πληροφόρηση. Αυτός ο τύπος της ευλυγισίας απαιτεί ότι αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις πρέπει απευθείας να εμπλέκονται σε ένα σύστημα υποστήριξης αποφάσεων(DSS). Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS) ενώνουν τις πνευματικές λειτουργίες των ατόμων με τις δυνατότητες των υπολογιστών για να βελτιώσουν την ποιότητα των πληροφοριών.

Αυτά τα συστήματα βοηθούν το στέλεχος που παίρνει αποφάσεις να αξιοποιήσει τα δεδομένα και τα μοντέλα και να λύσει διαφορετικά προβλήματα. Ο μάνατζερ μπορεί κάθε μέρα να συμβουλευτεί την βάση δεδομένων του έτσι ώστε να λαμβάνει διάφορες

πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν όταν βρεθεί στο στάδιο λήψης αποφάσεων. Τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων (DSS) παρέχουν βοήθεια προς διάφορες αλληλοεξαρτώμενες και διαδοχικές αποφάσεις. Αυτή η βοήθεια παρέχεται και σε άτομα αλλά και σε ομάδες ατόμων σε διαφορετικά διοικητικά επίπεδα, από τα υψηλότερα διοικητικά στελέχη έως τους μάντζερ γραμμής. Τα συστήματα αποφάσεων προσπαθούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων (ακρίβεια, ορθότητα, επικαιρότητα, ποιότητα) αλλά και την αποδοτικότητα (κόστος του να παίρνεις αποφάσεις).

Όλες οι διοικητικές δραστηριότητες κινούνται γύρω από την λήψη αποφάσεων. Ο μάντζερ είναι πρώτα από όλα ένας λήπτης αποφάσεων (decision maker).

Για χρόνια, οι μάντζερ βασίζονταν πάνω στη δημιουργικότητα, κρίση και εμπειρία, παρά στις συστηματικές ποσοτικές μεθόδους βασισμένες στην επιστημονική διαδικασία. Ωστόσο το περιβάλλον αλλάζει πολύ γρήγορα. Αυτό είναι περισσότερο σύνθετο και περισσότερο δύσκολο επειδή ο αριθμός των αποφάσεων είναι μεγαλύτερος σήμερα και το κόστος του λάθους μπορεί να είναι και αυτό πολύ μεγάλο.

Η λήψη αποφάσεων είναι μία διαδικασία του να διαλέξεις ανάμεσα σε εναλλακτικούς τρόπους δράσης για την πραγματοποίηση στόχου ή στόχων. Ο χρόνος του μάντζερ δεν πρέπει να σπαταλάται άσκοπα, αλλά χρησιμοποιώντας το σύστημα αποφάσεων θα έχει σαν κέρδος τις καλύτερες αποφάσεις.

Όταν παίρνεται μια απόφαση ο μάντζερ δεν μπορεί πάντοτε να επιτύχει την καλύτερη. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις, είναι ο μάντζερ, ο οποίος πρέπει να αποφασίσει ποια εναλλακτική είναι η καλύτερη, στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα.

Υπάρχουν τέσσερα στάδια για την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το να βρούμε το πρόβλημα, να το αναλύσουμε είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά, να επιλέξουμε την λύση που για εκείνη την χρονική στιγμή είναι η καλύτερη και τέλος να την εφαρμόσουμε βλέποντας πόσο αποτελεσματική είναι.

Τέλος σε όλη αυτή την διαδικασία εκείνος που θα πάρει την τελική απόφαση θα είναι ο ίδιος ο χρήστης των συστημάτων αυτών, ανάλογα βέβαια με τις ικανότητές του και το

υπόβαθρο της κάθε επιχείρησης, αξιοποιώντας την βοήθεια που του δίνεται από αυτά τα συστήματα.

### **3.15 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Αφού έχει προσδιοριστεί το θέμα που απασχολεί την επιχείρηση, για το οποίο πρέπει να ληφθεί απόφαση, αρχίζει η έρευνα για την ανεύρεση εναλλακτικών λύσεων.

Η διαδικασία επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων είναι συνάρτηση των προσόντων των διοικητικών στελεχών που αποφασίζουν.

Βάσεις για να μπορέσει το διοικητικό στέλεχος να επιλέξει μεταξύ εναλλακτικών λύσεων είναι τα ακόλουθα:

- Γνώσεις, πείρα, δημιουργική σκέψη
- Αποτελέσματα πειραματισμού, όπου είναι δυνατόν έρευνα σε δοκιμαστικές συνθήκες και η ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Για την διευκόλυνση της έρευνας και της ανάλυσης που υποβοηθούν την λήψη αποφάσεων χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι της επιχειρησιακής έρευνας (operation research), που αποκαλείται επίσης "επιχειρησιακή ανάλυση" ή "επιστήμη διοίκησης".

Κυριώτερες τεχνικές και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι:

- Θεωρία των πιθανοτήτων
- Θεωρία των παιγνίων
- Θεωρία της ουράς ή της γραμμής αναμονής
- Θεωρία της αυτόματης εξυπηρέτησης



### 3.16 ΠΩΣ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΟΙ ΙΑΠΩΝΕΣ

Οι Ιάπωνες είναι οι μόνοι που έχουν αναπτύξει μια συστηματική και προκαθορισμένη προσέγγιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις τους είναι πολύ αποτελεσματικές, επομένως θα ήταν χρήσιμο να παρατηρήσουμε λίγο τον Ιαπωνικό τρόπο λήψης αποφάσεων.

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα ουσιαστικά στοιχεία της Ιαπωνικής μεθόδου για την λήψη αποφάσεων:

1. Η προσοχή συγκεντρώνεται στο να προσδιοριστεί περί ποιιάς απόφασης πρόκειται. Οι Ιάπωνες δεν προσπαθούν να δώσουν μια απάντηση. Συγκεντρώνουν την προσοχή τους στον προσδιορισμό της ερώτησης.

2. Οι Ιάπωνες φανερώνουν τις απόψεις που διαφωνούν, επειδή δεν γίνεται συζήτηση για την απάντηση, μέχρι να υπάρξει συναίνεση, αναπτύσσεται μια πολύ μεγάλη ποικιλία απόψεων και προσεγγίσεων.

3. Η προσοχή συγκεντρώνεται στις εναλλακτικές λύσεις, μάλλον. παρά στη "σωστή λύση". Η διαδικασία φανερώνει σε ποιό επίπεδο και από ποιόν πρέπει να ληφθεί απόφαση, και

4. Περιορίζει την "πώληση" των αποφάσεων. Οικοδομεί αποτελεσματική εκτέλεση μέσα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Το Ιαπωνικό σύστημα δεν μπορεί να εφαρμοστεί οπουδήποτε, διότι προϋποθέτει την μοναδική κοινωνική οργάνωση της Ιαπωνίας.

Οι αρχές όμως που εφαρμόζουν οι Ιάπωνες κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων έχουν γενική εφαρμογή.

### 3.17 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΔΙΑΦΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ

Οι σοβαρές αποφάσεις δεν λαμβάνονται καλά με ζητωκραυγές.

Είναι καλές μόνο αν βασίζονται στη διαφωνία των αντιμαχόμενων απόψεων, τον διάλογο μεταξύ διαφόρων αντιλήψεων, την επιλογή μεταξύ διαφόρων γνώμων και κρίσεων. Ο πρώτος κανόνας στη λήψη αποφάσεων είναι ότι δεν προχωράμε, αν δεν υπάρχει ασυμφωνία.

Υπάρχουν τρεις λόγοι που χρειάζεται διχογνωμία:

1. Προστατεύει εκείνον που αποφασίζει να μην γίνει δέσμιος της οργάνωσης. Όλοι επιθυμούν πάντα κάτι από αυτόν που αποφασίζει.

Ο μόνος τρόπος για να αποφύγει τα δεσμά της ειδικής παράκλησης και των προδικασμένων αντιλήψεων είναι να είναι βέβαιος ότι έχει τεκμηριωμένη, υποστηριγμένη σκέψη μέσω διαφωνιών.

2. Μόνο διαφωνίες είναι πιθανόν να δώσουν εναλλακτικές λύσεις σε μια απόφαση. Μια απόφαση, από την άλλη πλευρά, χωρίς εναλλακτική λύση είναι απελπισμένη κίνηση, ανεξάρτητα πόσο προσεκτικά έχει γίνει. Εάν αυτός που αποφασίζει είχε σκεφτεί εναλλακτικές λύσεις,

θα έχει κάπου να καταφύγει, όταν η πραγματικότητα αποδείξει ότι μια απόφαση είναι ανεφάρμοστη.

3. Πάνω από όλα, η διαφωνία χρειάζεται για να παρακινήσει την φαντασία. Η φαντασία χρειάζεται πρόκληση και παρακίνηση, αλλιώς παραμένει αχρησιμοποίητη.

Η διαφωνία είναι το πιο αποτελεσματικό κίνητρο για τη φαντασία.

Στη συνέχεια μπορούμε να δούμε τα επτά κριτήρια τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιορίσουν εάν είναι υψηλής ποιότητας οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Το στέλεχος που αποφασίζει με τις καλύτερες ικανότητες του και με τις δυνατότητες του για σωστή επεξεργασία των πληροφοριών:

1. Ερευνά διεξοδικά μεγάλη ποικιλία εναλλακτικών λύσεων δράσης.

2. Εξετάζει την πλήρη σειρά αντικειμενικών σκοπών που πρέπει να πραγματοποιηθούν και των αξιών που προκύπτουν από την επιλογή.

3. Σταθμίζει προσεκτικά ό,τι γνωρίζει σχετικά με το κόστος και τους κινδύνους αρνητικών συνεπειών όπως επίσης και τα θετικά αποτελεσμάτα που είναι δυνατόν να προκύψουν από κάθε εναλλακτικά σκοπό.
  4. Αναζητά εντατικά για νεές πληροφορίες σχετικές με περαιτέρω ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.
  5. Αφομοιώνει σωστά και λαμβάνει υπ όψη του κάθε πληροφορία ή κρίση ειδικού την οποία αποκαλύπτει, ακόμη και αν οι πληροφορίες και η κρίση δεν υποστηρίζει τον τρόπο ενέργειας που προτιμά αρχικά.
  6. Επανεξετάζει τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις όλων των γνωστών εναλλακτικών λύσεων περιλαμβανομένων εκείνων που αρχικώς θεωρήθηκαν απαράδεκτες, πριν κανει τελική επιλογή.
  7. Κάνει λεπτομερείς προβλέψεις για την εκπλήρωση και την εκτέλεση του επιλεγέντος τρόπου ενεργειών, με ειδική προσοχή σε απρόβλεπτα σχέδια τα οποία πιθανόν να ήταν αναγκαία αν επρόκειτο να υλοποιηθούν διάφοροι γνωστοί κίνδυνοι.
- Παρατηρείται ότι η ικανοποίηση και των επτά κριτηρίων αποτελεί αναγκαίο όρο για να φτάσει το στέλεχος σε ικανοποιητικά αποτελεσματικές αποφάσεις.

### **3.18 ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **3.19 ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η αποδοτικότητα μιας ομάδας εργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ηγετικές ικανότητες του προϊστάμενου της. Μερικοί προϊστάμενοι είναι γεννημένοι αρχηγοί, εμπνέουν εμπιστοσύνη στο προσωπικό και ωθούν την ομάδα τους σε υψηλές επιδόσεις. Άλλοι πάλι προϊστάμενοι είναι παντελώς ανίκανοι.

Δεν υπάρχει δυστυχώς κανένας εύκολος και απλός τρόπος που να μεταμορφώνει ξαφνικά τον κάθε προϊστάμενο σε χαρισματικό ηγέτη. Ο δρόμος όμως για μια τέτοια προοδευτική μεταμόρφωση ξεκινά με την αναγνώριση ότι ο προϊστάμενος μεθοδεύει την επίτευξη στόχων μέσω επιρροής που ασκεί πάνω σε άλλους ανθρώπους. Επομένως το πρώτο του μέλημα είναι να ενεργοποιεί το προσωπικό του, προς την κατεύθυνση δε αυτή πρέπει μόνιμα να συγκλίνουν όλες του τις προσπάθειες.

Παρακάτω δίνονται μερικές οδηγίες για το χειρισμό του προσωπικού που αποδεδειγμένα οδηγούν σε υψηλές αποδόσεις.

1. Να πλησιάζετε τους υφιστάμενους σας, προσπαθώντας να καταλάβετε πώς σκέπτονται και πώς αντιδρούν.

Η κατανόηση των αναγκών, των πιστεύω, των εμπειριών και γενικά των κινήτρων συμπεριφοράς των υφισταμένων σας αποτελεί θεμελιακή προϋπόθεση ενεργοποίησης τους για υψηλή παραγωγικότητα. Οι επιθυμίες, οι φιλοδοξίες και οι προδιαθέσεις του προσωπικού είναι με άλλα λόγια προσδιοριστικά στοιχεία απόδοσης που μπορούν να αποκαλυφθούν μόνο με τον ελεύθερο διάλογο και την ανοικτή επικοινωνία. Ο έμπειρος προϊστάμενος πασχίζει μόνιμα να καταλάβει καλύτερα τους υφιστάμενους του για να ανακαλύψει αποτελεσματικότερους τρόπους εμπύχωσής τους, σύμφωνα πάντα με τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της κάθε προσωπικότητας. Επειδή όμως οι άνθρωποι επηρεάζονται από την περιστασιακή τους κατάσταση (τόσο σε εργασιακή, όσο και σε ιδιωτική βάση) και ερμηνεύουν υποκειμενικά τις προθέσεις των άλλων, χρειάζεται διακριτικότητα και

διπλωματικότητα για να μπορέσει κανείς να εκμαιεύσει σωστές και χρήσιμες πληροφορίες. Ένας καλός προϊστάμενος πρέπει να έχει ευαισθησίες απέναντι στο προσωπικό του για να μπορεί να διαβάζει την κάθε του σκέψη, να προβλέπει την κάθε του αντίδραση και να διορθώνει την κάθε του αντιπαραγωγική συμπεριφορά ή νοοτροπία.

2. Να αμείβετε δίκαια το προσωπικό σας, αναγνωρίζοντας και επαινώντας αυτούς που το αξίζουν.

Η ανάγκη κάθε ανθρώπου για αυτοσεβασμό και για εκτίμηση από τρίτους είναι ένα δυνατό κίνητρο συμπεριφοράς που ικανοποιείται στην πράξη με την αναγνώριση και τον έπαινο. Εάν λοιπόν θέλετε να εμπυρώσετε το προσωπικό σας, αναγνωρίστε δημόσια κάθε ουσιαστική συμβολή και επαινέστε τους πρωτεργάτες της. Με την τακτική αυτή θα ανεβάσετε το ηθικό των υφισταμένων σας, θα ενισχύσετε την προσπάθειά τους και θα ενδυναμώσετε την αυτοπεποίθησή τους.

Ποτέ μην ενθαρρύνετε την υφαρπαγή αναγνώρισης από άσχετα άτομα και ποτέ μην επιτρέψετε στον εαυτό σας να δεχθεί επαίνους που ανήκουν σε άλλους, ακόμη δε χειρότερα σε υφιστάμενους σας. Με άλλα λόγια, φροντίστε τα άτομα που δέχονται τις ανταμοιβές να είναι και τα άτομα που πραγματικά τις αξίζουν. Δεν υπάρχει πιο σίγουρος τρόπος για να υπονομεύσετε την εμπιστοσύνη, να διακόψετε τη συνεργασία, να καταστρέψετε τη δημιουργικότητα και να σταματήσετε την πρωτοβουλία του προσωπικού, εάν απονέμετε άδικες ανταμοιβές και αν επιβάλετε άδικες τιμωρίες.

3. Να βάζετε υψηλούς στόχους και υψηλά κριτήρια απόδοσης για το προσωπικό σας.

Οι εργαζόμενοι θέλουν πάντα (συνειδητά ή υποσυνείδητα) να συμβάλουν σε επιτεύγματα και είναι πάντα πρόθυμοι να ακολουθήσουν το καλό παράδειγμα. Αν έχετε μεγάλες απαιτήσεις από τον εαυτό σας, αν πρώτος εσείς είστε αφοσιωμένος στο έργο σας και αν πρώτος εσείς δείχνετε ενθουσιασμό για την εργασία σας, επόμενο είναι ότι και οι υφιστάμενοί σας θα συμπεριφέρονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Μην ζητάτε από το προσωπικό να κάνει κάτι που πρώτος εσείς δεν μπορείτε ή δεν θέλετε να κάνετε.

4. Να σέβεστε τους υφιστάμενους σας και να λογαριάζετε τα αισθήματά τους.

Εάν θέλετε να δημιουργήσετε ένα πραγματικά αποδοτικό κλίμα εργασίας, φροντίστε να είστε ευγενής απέναντι στο προσωπικό σας. Με άλλα λόγια, να σέβεστε τους υφιστάμενους σας ως άτομα και ως προσωπικότητες, να είστε καταδεκτικός στις σχέσεις σας μαζί τους και ποτέ να μην χάνετε την αυτοκυριαρχία σας. Επί πλέον να εξετάζετε τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει κάθε απόφασή σας και να λαμβάνετε υπόψη σας τις επαγγελματικές τους απόψεις και τις συναισθηματικές τους δεσμεύσεις. Δηλαδή να εξετάζετε την ανθρώπινη πλευρά των πραγμάτων, αν βέβαια σας ενδιαφέρει να προλαβαίνετε ή να παρακάμψετε αντιδράσεις. Μην ξεχνάτε ότι η ανθρωπιά και η καλή συμπεριφορά ενισχύουν τα αισθήματα αυτοσεβσμού, αφοσίωσης στο έργο και υπερηφάνειας των υφισταμένων σας για την εργασία που κάνουν.

5. Να είστε σταθερός στην πορεία σας και συνεπής στην εργασία σας.

Εάν κάθε τόσο αλλάζετε σχέδια με επιπόλαιο τρόπο και αν είστε κυκλοθυμικός στις αντιδράσεις σας, στους τρόπους σας και γενικά στη συμπεριφορά σας, μοιραία θα καταλήξετε να μπερδέψετε τους υφιστάμενους σας σε σημείο που να μη γνωρίζουν πως να φερθούν και με ποιούς στόχους να εργασθούν. Το αποτέλεσμα θα είναι να χάσετε την εμπιστοσύνη τους, να υπονομεύσετε τη συνεργατικότητά τους και να εξασφαλίσετε την αδιαφορία τους. Οι άνθρωποι ακολουθούν τον αρχηγό, του οποίου η πορεία είναι δύσκολη αλλά προδιαγεγραμμένη και του οποίου η συμπεριφορά είναι δυναμική, αλλά προβλέψιμη.

6. Να δίνετε προτεραιότητα στα αποτελέσματα και όχι στους κανόνες.

Να κρίνετε τις πράξεις των υφισταμένων σας από το πόσο επιτυχείς είναι. Εάν μία ανορθόδοξη ενέργεια προάγει το έργο και την προτιμά το προσωπικό, μή σπεύσετε να την απορρίψετε απλά και μόνο, επειδή δεν έγινε σύμφωνα με τους θεσπισμένους κανόνες. Οι κανόνες πρέπει να αλλάζουν, όταν η πράξη το απαιτεί.

**7. Να ακούτε με προσοχή και αντικειμενικότητα τις σκέψεις των υφισταμένων σας.**

Ο προϊστάμενος που φιλοδοξεί να χειρίζετε σωστά το προσωπικό του πρέπει πάνω απ'όλα να γνωρίζει τις συνήθειές του, τις προτιμήσεις του και τις ευαισθησίες του. Επί πλέον πρέπει να προβλέπει τη συμπεριφορά του και να επιλέγει τα κίνητρα που το ενεργοποιούν καλύτερα. Ο πιο σωστός, σίγουρος και γρήγορος τρόπος για να γνωρίζετε πάντοτε πως οι υφιστάμενοί σας αντιμετωπίζουν κάθε δεδομένο θέμα ή πρόβλημα, ανεξάρτητα από τις δικές σας απόψεις ή τοποθετήσεις, είναι να τους αφήνετε να εκφράζονται ελεύθερα και απερίφραστα, χωρίς φόβο αποδοκιμασίας ή γελοιοποίησης. Ποτέ μη δεσπόζετε μιας συνομιλίας ή μιας σύσκεψης, εάν θέλετε να μάθετε πώς πραγματικά αισθάνετε το προσωπικό σας.

**8. Να καλλιεργείτε στο προσωπικό ένα αίσθημα προσανατολισμού.**

Κανένας ικανός άνθρωπος δεν θέλει να αναλαμβάνει καθήκοντα σε βραχυπρόθεσμη (π.χ. ημερήσια) βάση. Θέλει να γνωρίζει που τελικά στοχεύει και γιατί, προκειμένου να προγραμματίζει το χρόνο του και τη δράση του με αποδοτικό τρόπο, αναλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας και ανάλογα με τις προσωπικές του δυνατότητες και προτιμήσεις. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να ενημερώνετε τους υφισταμένους σας πάνω σε σχέδια, καταστάσεις ή γεγονότα για να τοποθετούν τον εαυτό τους και το έργο τους μέσα στα πλαίσια των ευρύτερων προοπτικών. Επίσης σημαίνει ότι όταν δίνετε εντολές πάντα να εξηγείτε στο προσωπικό τους που τις επιβάλλουν.

**9. Να δίνετε στο προσωπικό την αρμοδιότητα να χειρίζεται λεπτομέρειες.**

Εάν ασχολείσθε με τις λεπτομέρειες της εργασίας των υφισταμένων σας, θα αποθαρρυνθούν, θα πάψουν να παίρνουν πρωτοβουλίες και θα καταντήσουν τελικά αδιάφοροι. Ο λόγος είναι ότι τους ανταγωνίζεστε από θέση ισχύος (επομένως σε άνιση βάση), χωρίς περιθώριο άμυνας από μέρους τους κατά της αυθαιρεσίας σας. Αν λοιπόν επιμένετε να τα κάνετε όλα εσείς, θα εμποδίσετε τους υφισταμένους σας να μάθουν καλά την εργασία, να λύνουν τα προβλήματα μόνοι τους και να γίνονται προοδευτικά χρησιμότεροι.

Έτσι όσο περισσότερες αρμοδιότητες εκχωρείτε στους υφισταμένους σας, τόσο περισσότερη πρωτοβουλία αναπτύσσουν, τόσο περισσότερο αποδοτικοί γίνονται και τόσο περισσότερο επιτυχημένος αποδεικνύεστε εσείς.

**10. Να δείχνετε πίστη και εμπιστοσύνη στις ικανότητες των υφισταμένων σας.**

Το προσωπικό τείνει να είναι τόσο αποτελεσματικό στην εργασία του, όσο είναι οι προσδοκίες του προϊσταμένου του. Εάν οι υφισταμένοι σας γνωρίζουν ότι τους έχετε εμπιστοσύνη και προσδοκάτε τέλεια αποτελέσματα, να είστε σίγουρος ότι θα κάνουν τα αδύνατα δυνατά για να δικαιώσουν.

**11. Να ζητάτε από τους υφισταμένους σας τις συμβουλές τους και τη βοήθεια τους.**

Βάλτε ενεργά το προσωπικό σας στο προσκήνιο ζητώντας, ακούγοντας και χρησιμοποιώντας τις καλές του ιδέες.

Δώστε του την ικανοποίηση της συμμετοχής, της δημιουργίας και της ταύτισης.

Βοηθείστε το να αναπτυχθεί και να αποκτήσει εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του.

**12. Να ακούτε με ενδιαφέρον κάθε νέα ιδέα.**

Πολλές νέες ιδέες μπορεί στην αρχή να σας φανούν ανεφάρμοστες, εξωπραγματικές ή ακόμα και λανθασμένες, αλλά είναι σημαντικό να δώσετε κάθε ευκαιρία στο προσωπικό να σας τις παρουσιάσει ολοκληρωμένα χωρίς αρνητική προδιάθεση εκ μέρους σας.

Ένας τρόπος σίγουρος να σκοτώσετε τη δημιουργικότητα και την επινοητικότητα των υφισταμένων σας είναι να αποδοκιμάζετε, να ειρωνεύεστε ή να γελοιοποιείται κάθε νέα ιδέα, υπόδειξη ή προταση τους.

**13. Να ενημερώνετε το άτομο που προτείνει μια νέα ιδέα ποια ήταν η τύχη της και γιατί.**

Όταν μια νέα ιδέα γίνει αποδεκτή, το άτομο που την προτείνει ενθαρρύνεται και καλακεύεται, καθώς βλέπει τη σκέψη του να γίνεται πράξη. Εάν πάλι μια νέα ιδέα απορριφθεί, τότε το άτομο που την πρότεινε δέχεται την αρνητική απόφαση με λιγότερη απογοήτευση και αντίδραση, εφόσον πεισθεί ότι οι λόγοι της απόρριψης ήταν βάσιμοι.



**14. Να δίνετε την ευκαιρία στο προσωπικό να συμβάλει στις αποφάσεις σας.**

Όταν οι υφιστάμενοι σας συμβάλλουν στη διαμόρφωση των αποφάσεων με συμμετοχικές διαδικασίες, αισθάνονται προσωπικά δεσμευμένοι να εργασθούν για την επιτυχία τους.

Αν όχι θα την υποστηρίξουν και πάλι, εφόσον οι αντιρρήσεις τους έτυχαν διεξοδικής, δίκαιης και αντικειμενικής εξέτασης προτού απορριφθούν.

**15. Να προσπαθείτε η κριτική σας να είναι πάντοτε εποικοδομητική.**

Πρώτα από όλα συγκεντρώστε πληροφορίες για κάθε περιστατικό και εξετάστε τις σχολαστικά από πλευράς πληρότητας και αξιοπιστίας μαζί με τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Περιορισθείτε σε μεθόδους και αποτελέσματα και μην αφήσετε τον εαυτό σας να παρασυρθεί σε προσωπικές επιθέσεις.

Συνδιάστε την απρόσωπη επικριση με την ενθάρρυνση στο μέτρο που κάτι τέτοιο είναι εφικτό.

**16. Να μη διστάζετε να ομολογήσετε στο προσωπικό σας ότι κάνατε λάθος.**

Κανένας άνθρωπος δεν έχει το προνόμιο της σοφίας, ώστε να παραμένει πάντοτε αλάνθαστος. Αντίστοιχα, κανένας υφιστάμενος δεν είναι τόσο αφελής, ώστε να πιστεύει ότι ο προϊστάμενος τους δεν κάνει ποτέ λάθη. Κατά συνέπεια δεν πρόκειται να χάσετε το κύρος σας, αν παραδεχθείτε στο προσωπικό ότι δεν ενεργήσατε σωστά.

Αντίθετα, θα κερδίσετε την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των υφισταμένων σας για την ευθύτητα σας και την αμεροληψία σας.

Δεν έχετε λοιπόν τίποτα να φοβηθείτε, αλλά απεναντίας έχετε πολλά να κερδίσετε, εάν αξιολογείτε μαζί με το προσωπικό την ορθότητα των πράξεων σας.

### **3.20 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ**

Επειδή οι προϊστάμενοι εργάζονται με ανθρώπους, όλη η διευθυντική τους δραστηριότητα περνάει μέσα από τον διάλογο των επικοινωνιών.

Οι σκοποί που εξυπηρετούνται από ένα καλό σύστημα επικοινωνιών είναι:

α) Δημιουργία του αναγκαίου πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας ομαδικής αποδοτικής προσπάθειας.

Με την επικοινωνία ο προϊστάμενος μπορεί να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού κι έτσι δίνεται η δυνατότητα για σύζευξη των συμφερόντων του προσωπικού με τα συμφέροντα της επιχείρησης.

β) Η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος.

Αναπτύσσεται κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας.

γ) Καλύτερη εκτέλεση εργασίας (παραγωγικότητα).

### **3.21 ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Πρώτιστη ευθύνη κάθε προϊσταμένου είναι να φέρει σε πέρας το έργο που ανέλαβε με τη χρησιμοποίηση άλλων ανθρώπων.

Όσο ενδιαφέρουσες και επικοδομητικές και αν είναι οι ιδέες του, οι αποφάσεις του θα φέρουν αποτέλεσμα μόνο εάν μεταβιβασθούν στους άλλους και επιτύχουν την επιθυμητή ενεργοποίηση τους ή και την αντίδραση τους.

Έτσι η επικοινωνία είναι το ζωτικότερο μεσο στα χέρια του προϊσταμένου.

Κατά τη διάρκεια της εργασίας ο προϊστάμενος δεν επικοινωνεί μόνο με τις λέξεις αλλά και με τις διαθέσεις και με τα έργα του.

Δίνονται δέκα βασικές κατευθύνσεις που αποβλέπουν στην υποβοήθηση όσων ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου να βελτιώσουν την Διευθυντική τους ικανότητα.

1. Πριν από κάθε επικοινωνία να αποσαφηνίζετε τις ιδέες σας.

Ενας καλός προιστάμενος στην περίπτωση αυτή πρέπει να λάβει υπ όψιν του τους σκοπούς και τις διαθέσεις εκείνων στους οποίους αναφέρεται η επικοινωνία καθώς και εκείνων που επιρεάζονται από αυτήν.

2. Εξετάστε το πραγματικό σκοπό κάθε μιας επικοινωνίας.

Πριν προσπαθήσει κανείς να επικοινωνεί, πρέπει να γνωρίζει τί πράγματι επιδιώκει να επιτύχει με το μήνυμά του.

Πρέπει να τονισθεί ότι δεν θα πρέπει να επιχειρήται η επίτευξη πολλών σκοπών με μια μόνο επικοινωνία.

3. Εξετάστε το περιβάλλον και τις ειδικές συνθήκες με τις οποίες πραγματοποιείται μια επικοινωνία.

Τα διάφορα νοήματα και προθέσεις δεν μπορούν να μεταβιβαστούν μόνο με τις λέξεις.

Υπάρχει ένα πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν το όλο πλαίσιο της επικοινωνίας και που συνθέτουν το κοινωνικό κλίμα το οποίο θα διευκολύνει τη μετάδοση μιας επικοινωνίας (χρόνος, φυσικό περιβάλλον, διάφορες εργασιακές σχέσεις, κ.α.)

4. Μην προγραμματίζετε μόνος το σύστημα των επικοινωνιών όταν μπορείτε να συμβουλευθείτε και άλλους.

Η ανταλλαγή απόψεων υποβοηθά στο να δοθεί μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στο μήνυμά που πρόκειται να μεταδοθεί.

5. Όταν επικοινωνείτε προσέξτε τον τόνο της φωνής σας και το περιεχόμενο του μηνύματος. Ο τόνος της φωνής, η έκφραση ασκούν μια τρομακτική επίδραση πάνω στους ανθρώπους τους οποίους επιθυμείτε να πλησιάσετε.

6. Παρακολουθείτε το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.

Οι καλύτερες προσπάθειές μας για επικοινωνία θα είναι μάταιες εάν δεν γνωρίζουμε το πόσο καλά έχουμε μεταδώσει το μήνυμά μας.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να δημιουργούμε προυποθέσεις για επανατροφοδότηση της επικοινωνίας "Feed Back" σε τρόπο που να εξασφαλίζεται πλήρης κατανόησης με αποτέλεσμα την κατάλληλη δραστηριοποίηση του λήπτη.

7. Επικοινωνείτε για το αύριο όπως επικοινωνείτε για το σήμερα.

Αν και οι επικοινωνίες αποβλέπουν βασικά στην αντιμετώπιση άμεσων καταστάσεων, εν τούτοις πρέπει να σχεδιάζονται με βάση το παρελθόν για να εξασφαλίζεται η απαιτούμενη συνοχή στη σκέψη του λήπτη.

8. Βεβαιωθείτε ότι οι πράξεις σας είναι σύμφωνες με το περιεχόμενο των λόγων σας.

Το πλέον πειστικό είδος επικοινωνίας δεν είναι το τι λέγεται αλλά το τι γίνεται. Οι πράξεις δεν θα πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με τα λόγια μας.

9. Να προσπαθείτε όχι μόνο να γίνεστε αντιληπτοί αλλά και να αντιλαμβάνεστε τους άλλους, πράγμα που σημαίνει να είστε και εσείς καλός ακροατής.

### 3.22 ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΛΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΑΚΡΟΑΣΗΣ

Η ικανότητα παρακολούθησης του συνομιλητού έχει βασική σημασία για την πλήρη αποκατάσταση ενός αρτίου συστήματος διπλής επικοινωνίας.

Οι οχτώ βασικές οδηγίες είναι οι ακόλουθες:

1. Μην ομιλείτε όταν ακούτε.
2. Κάνετε τον συνομιλητή σας όταν ομιλεί να αισθάνεται άνετα.  
Ακούστε για να αντιληφθείτε και όχι για να αντικρούσετε τους ισχυρισμούς του.
3. Δείξτε σε αυτόν ότι επιθυμείτε να τον ακούσετε.
4. Απομακρύνετε τα διάφορα εμπόδια επικοινωνίας.
5. Να είστε υπομονετικός.

Δίνετε αρκετό χρόνο στο συνομιλητή σας και μην διακόπτετε. ( Αλλωστε έχουμε δύο αυτιά για να ακούμε περισσότερο και μια γλώσσα για να μιλάμε λιγότερο ).

6. Μην εκνευρίζεστε.

Ετσι αντιλαμβάνεστε μόνο την κακή έννοια του λέγειν.

7. Μην είστε οξύς στα επιχειρήματα και την κριτική σας. Τον φέρνετε σε κατάσταση άμυνας.

8. Υποβάλετε ερωτήσεις.

Τον ενθαρρύνετε και αποδεικνύετε ότι τον παρακολουθείτε.

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΤΕΛΟΥΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

- Ελλειψη επαρκούς κατανόησης.
- Ελλειψη δυνατοτήτων υποκίνησης προσωπικού.
- Ανασφάλεια.
- Συγκρούσεις.
- Αδυναμία λήψης ορθών αποφάσεων.

### **3.23 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται πολλές φορές από διαφορές σε γλώσσα (έννοιες λέξεων) και σε εμπειρίες (πρότυπα αναφοράς). Επι πλέον μειώνεται και από προκαταλήψεις ή προδιαθέσεις.

Για να ξεπεράσει κανείς τα εμπόδια αυτά στην επικοινωνία πρέπει πρώτα να μπορεί να τα επισημάνει.

Τα εμπόδια διακρίνονται σε:

#### **1. Φυσικά**

Προκαλούνται από παράγοντες φυσικού περιβάλλοντος που παρεμποδίζουν ή περιορίζουν την αποστολή και λήψη μηνυμάτων π.χ. φυσικές αποστάσεις, θόρυβος.

#### **2. Προσωπικά ( κοινωνικοψυχολογικά )**

Προκύπτουν από τις κρίσεις, τις συγκινήσεις και τις κοινωνικές αξίες των ανθρώπων.

Προκαλούν την ψυχολογική απόσταση ανάμεσα στα άτομα, η οποία μπορεί είτε να εμποδίζει εξ ολοκλήρου την επικοινωνία είτε να επιτρέπει την διέλευση ορισμένων μόνο στοιχείων της.

#### **3.Εννοιολογικά**

### 3.24 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ-ΕΥΘΥΝΗ-ΔΥΝΑΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Υποστηρίζεται ότι η επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα και το ηθικό είτε θετικά είτε αρνητικά.

Γίνεται φανερό ότι όταν οι παράγοντες παραμένουν αμετάβλητοι η επικοινωνία συμβάλει στην ενθάρρυνση του προσωπικού για εργασία και βελτίωση των διαθέσεων του.

Πάντως η σχέση αυτών (ματαβλητών) παραμένει πάντα περίπλοκη χωρίς να μπορεί πάντοτε να προβλεφθεί.

#### ΕΥΘΥΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Γενικά το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της Ανώτατης Διοίκησης ενός οργανισμού.

Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η Διοίκηση, εν τούτοις η ευθύνη της Διοίκησης δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, από την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον κύκλο της ευθύνης τους.

Είναι δυνατόν ένας προϊστάμενος να μεταβιβάσει ένα μέρος της ευθύνης του στους ειδικούς της επιχείρησης.

Το να μεταβιβάσει όμως ολόκληρη την ευθύνη αυτή είναι αδύνατο, διότι αυτό θα σήμαινε ότι αποποιείται την ιδιότητα του ηγέτη, διότι η ηγεσία εκδηλώνεται δια μέσου της επικοινωνίας.

Ετσι ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος:

- α) Για την επικοινωνία με τους ανώτερους του και τους συναδέλφους του και
- β) Για την διατήρηση ενός ικανοποιητικού συστήματος επικοινωνίας ανάμεσα σε αυτόν και στο προσωπικό που υπάγεται σε αυτόν.

## ΔΥΝΑΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Επικοινωνίες μεταξύ προσώπων.

α) Ατυπος διάλογος, προγραμματισμένες συναντήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις, γραπτή επικοινωνία, ενδουπηρεσιακές ανακοινώσεις, επιστολές, εκθέσεις.

β) Επικοινωνία μεταξύ ομάδων.

1. Προφορική επικοινωνία (άτυπες συσκέψεις, μαζικές συγκεντρώσεις).

2. Γραπτή επικοινωνία (πίνακες ανακοινώσεων, αφίσες, εκθέσεις, οπτικά μέσα).

### 3.25 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού ακολουθεί τα παρακάτω στάδια.

1. Προκαταρκτική επιλογή.

Το στάδιο συνίσταται στην ενημέρωση της επιχείρησης για τα προσόντα των ενδιαφερομένων.

2. Συμπλήρωση εντύπου αιτήσεων και υποβολή αυτοβιογραφικού σημειώματος.

3. Συνέντευξη.

4. Έλεγχος των συστατικών επιστολών.

5. Απόφαση πρόσληψης.

Η απόφαση λαμβάνεται από την Διοίκηση εάν πρόκειται για προσωπικό υψηλής στάθμης, εάν όχι είναι δυνατό να προσληφθεί από το τμήμα Προσωπικού της επιχείρησης.



## Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όλα ξεκινούν από τις τεχνικές πρόσληψης που ακολουθούν οι περισσότερες επιχειρήσεις. Τα λάθη είναι πολλά. Ένα από τα σπουδαιότερα είναι πως τις προσλήψεις υπαλλήλων τις κάνουν οι διευθυντές προσωπικού ή οι γενικοί διευθυντές ή οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες της επιχειρήσεων, τη στιγμή που εκείνος που θα προσληφθεί δεν θα συνεργάζεται μαζί τους αλλά με άλλους συναδέλφους τους. Το ερώτημα είναι πως μπορεί μια επιλογή που γίνεται για λογαριασμό άλλων να είναι επιτυχημένη, σε ανθρώπινο επίπεδο.

Η αφετηρία κάθε πρόσληψης είναι το αν ο υποψήφιος είναι καταλληλός για τη συγκεκριμένη θέση, έχει δηλαδή τα τυπικά προσόντα που απαιτούνται προκειμένου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του τεχνικού αντικείμενου. Αυτό είναι εύκολο να διαπιστωθεί αφού σχεδόν όλες οι θέσεις σήμερα έχουν ή μπορούν να αποκτήσουν συγκεκριμένες προδιαγραφές και έτσι η επιλογή να γίνει με σιγουριά.

Ακόμα και οι πλέον προωθημένες τεχνικές πρόσληψης που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια, καμπύλες χαρακτηριστικών κ.λ.π., κάνουν λόγο μόνο για την επάρκεια του υποψηφίου στο τεχνικό του αντικείμενο.

Βεβαίως είναι το πρώτο και σημαντικότερο που πρέπει να κοιτάξει κανείς, αν θέλει να έχει αμέσως αποτέλεσμα και στο μέλλον υψηλή παραγωγικότητα. Το τεχνικό αντικείμενο είναι το πρώτο που πρέπει να ελέγξει κανείς, αφού κάθε συγκεκριμένη θέση έχει και συγκεκριμένες απαιτήσεις.

Η απάντηση στο λάθος που γίνεται στις προσλήψεις είναι η εξής:

Την επιλογή πρέπει να κάνει ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής του τμήματος, ο οποίος και θα τον διοικεί, και την γνώμη τους πρέπει να εκφέρουν τα υπόλοιπα μέλη του τμήματος με τα οποία ο υποψήφιος θα συνεργάζεται.

Βέβαια αναρωτιώμαστε πώς ο προϊστάμενος και τα άλλα μέλη του τμήματος θα μάθουν τόσο καλά τον υποψήφιο, ώστε να είναι σε θέση να πουν αν κάνει για τη θέση και ταιριάζει με το κλίμα

Απάντηση: Πρώτον έχουν οι ίδιοι την ευθύνη της επιλογής τους και δεύτερον η συμμετοχή αυτή στη πρόσληψη δημιουργεί τις βάσεις για την ανάπτυξη των απαραίτητων συναισθημάτων ανάμεσα στον νέο υπάλληλο και τους παλιούς, και ανάμεσα στον νέο και τον προϊστάμενο του.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ**  
**ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ MANAGERS**

### ΙΙΙ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ

Για πολλούς αιώνες οι άνθρωποι αναζητούν να βρουν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν έναν καλό, ισχυρό και αποδοτικό ηγέτη, μέχρι δε και τα τελευταία χρόνια πίστευαν ότι οι ηγέτες γεννιούνται δεν γίνονται.

Σε αυτό συντελούσε κυρίως η κοινωνικοοικονομική θέση και η καταγωγή των ατόμων που θεωρούσαν ότι επιδρούσε στην ανάδειξή τους. Έτσι τα παιδιά των αριστοκρατών ή των γαιοκτημόνων είχαν τη δυνατότητα να παίρνουν μία ευρύτερη εκπαίδευση, να έχουν υπηρέτες, χρήμα και καλύτερη διατροφή. Έτσι θεωρούσαν ότι μπορούν να επιβάλλονται στους άλλους με το λόγο, με την εμφάνιση και με την δυνατότητα να ασκούν ορισμένες πράξεις ηγέτη.

Πέρα όμως και από αυτούς υπήρχαν πάντοτε και εκείνοι που αν και ταπεινής καταγωγής, ανήλθαν σε ηγετικές θέσεις και πολλές φορές αναδείχθηκαν στις θέσεις αυτές από τη δουλειά και τις στερήσεις.

Με αφορμή την τελευταία αυτή κατηγορία γεννήθηκε το ερώτημα αν οι ηγέτες γεννιούνται με ορισμένες ιδιότητες ηγέτη ή τις αποκτούν κατά τη διαδικασία της αναπτύξεώς τους σε συνδυασμό με την εμπειρία τους από τη ζωή.

Στις περιπτώσεις αυτές πολλοί συγγραφείς για να δώσουν μία απάντηση στο ερώτημα ανέτρεχαν στις βιογραφίες των μεγάλων ανδρών π.χ. Αλεξάνδρου με την προσπάθεια να βρουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά (π.χ. ύψος, σωματική διάπλαση κ.τ.λ.) για να θεμελιώσουν μία θεωρία που να στηρίζεται στα χαρακτηριστικά που πρέπει να συνδυάζει ένας ηγέτης.

Από την έρευνα όμως αποδείχθηκε ότι τα στοιχεία που παίρνουν οι ερευνητές σαν βασικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δεν συνέπιπταν σε όλες τις περιπτώσεις (π.χ. ύψος) γι' αυτό και η άποψη αυτή δεν θεωρήθηκε επαρκής.

Αργότερα και αφού διαπιστώθηκε ότι η θεωρία των φυσικών χαρακτηριστικών δεν έδινε ικανοποιητική απάντηση στο ερώτημα, η έρευνα στράφηκε προς την εξέταση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, τα οποία συνθέτουν ένα καλό ηγέτη. Η θεωρία αυτή αναζητεί να βρει τα στοιχεία που συνιστούν έναν επιτυχημένο ηγέτη, ερευνώντας τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του όπως π.χ. την ισχυρότητα του χαρακτήρα, την ικανότητα επιβολής κ.λ.π..

Η άποψη αυτή επεκράτησε κυρίως κατά την περίοδο των ετών 1930-1950. Κατά την περίοδο αυτή καταρτίστηκαν πίνακες με τέτοια χαρακτηριστικά οι οποίοι με το χρόνο διευρύνθηκαν.

Και στην άποψη όμως αυτή δεν υπήρξε ομοφωνία μεταξύ των ερευνητών, διότι διαπιστώθηκε ότι είναι πολύ δυσχερής ο καθορισμός της εκτάσεως και του βαθμού στον οποίο πρέπει να υπάρχει στον άνθρωπο ένα χαρακτηριστικό για να είναι ωφέλιμο. Π.χ. η ανάληψη ευθυνών είναι βασικό προσόν του ηγέτη, η προθυμία όμως για ανάληψη πάρα πολλών ευθυνών και μάλιστα πέρα από τις δυνατότητές του κατατάσσει αυτόν στην κατηγορία των ανθρώπων που γνωρίζουν μόνο την λέξη «μάλιστα» και που δεν έχουν το θάρρος ή την πρόνοια να προβάλλουν αντιρρήσεις εκεί που αντιλαμβάνονται ότι δεν υπάρχει πιο πέρα δυνατότητα για ανάληψη ευθυνών, πράγμα που όπως είναι φυσικό έρχεται σε αντίθεση με το πρώτο.

Επίσης, η επιθυμία για επιτυχία παρακινεί τον άνθρωπο για άσκηση αποδοτικής ηγεσίας, ο φόβος όμως της αποτυχίας τον κάνει πολλές φορές νευρωτικό ή τύραννο.

Παρ' όλα αυτά όμως ακόμη και σήμερα γίνεται δεκτό ότι ένας ηγέτης πρέπει να συνδυάζει ένα Minimum από τα πιο πάνω χαρακτηριστικά χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά τα συναντούμε μόνο στους ηγέτες.

Αυτό έχει μάλλον την έννοια ότι θα πρέπει (κατά τεκμήριο τουλάχιστον) οι ηγέτες να συνδυάζουν περισσότερα από τα χαρακτηριστικά αυτά σε σύγκριση με τον υπόλοιπο πληθυσμό. Η διάκριση αυτή δεν ισχύει βέβαια για τα χαρακτηριστικά εκείνα που τα συναντούμε σε όλα τα άτομα χωρίς εξαίρεση.

Η ιδέα του **χαρισματικού ηγέτη** δεν είναι η δημοφιλής παραλλαγή του ατόμου που ξέρει να βγάζει ωραίους λόγους ή έχει μια προσωπικότητα που προωθεί τη τηλεόραση. Αντίθετα έχει δημιουργηθεί ένα μοντέλο από πρόσφατες εργασίες που είχαν στόχο τον καθορισμό της φύσης και των παραγόντων ενός συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας που καταφέρνει να ολοκληρώσει αλλαγές στις ατομικές αξίες, τους στόχους, τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες. Μία έρευνα γύρω από το θέμα του χαρισματικού ηγέτη έχει αναγνωρίσει αυτόν τον τύπο της ηγεσίας σαν κάτι που μπορεί να μελετηθεί, να καθορισθεί και που έχει ξεκάθαρα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς.

Έχουν προσπαθήσει να αναπτύξουν μια πρώτη περιγραφή του ηγέτη με βάση τους τρόπους συμπεριφοράς που φαίνεται να επιδεικνύει. Η απολήγουσα προσέγγιση αναγράφεται στον Πίνακα 1 που αναφέρει τρεις βασικούς τύπους συμπεριφοράς που χαρακτηρίζουν αυτούς τους ηγέτες και μερικά χαρακτηριστικά είδη δράσης.

#### **4.1 ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

Το πρώτο συστατικό της χαρισματικής ηγεσίας είναι ο **οραματισμός**. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας εικόνας για το μέλλον ή μιας επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης με την οποία μπορούν οι άλλοι να ταυτιστούν και που μπορεί να δημιουργήσει ενθουσιασμό.

Δημιουργώντας κάποιο όραμα, ο ηγέτης δίνει στους άλλους έναν τρόπο για να αναπτύξουν την πίστη τους στην εταιρεία, έναν κοινό στόχο που θα ενώνει τους άλλους και έναν τρόπο για να νοιώθουν οι άλλοι επιτυχημένοι. Ο οραματισμός επιτυγχάνεται μέσα από ένα εύρος διαφορετικών πράξεων. Προφανώς, η πιο απλή μορφή είναι μέσα από την παρουσίαση ενός οράματος με ξεκάθαρο και έντονο τρόπο. Το όραμα πρέπει να περιέχει πρόκληση, να έχει νόημα και να αξίζει τον κόπο να το κυνηγήσει κανείς, αλλά πρέπει επίσης να είναι και πιστευτό. Οι άλλοι πρέπει να πιστεύουν ότι είναι δυνατό να επιτύχουν κυνηγώντας το συγκεκριμένο όραμα. Το όραμα μπορεί να εκφραστεί και με άλλους τρόπους, όπως για παράδειγμα μέσα από συγκεκριμένες προσδοκίες που ο ηγέτης εκφράζει και μέσα από συγκεκριμένη συμπεριφορά που ο ίδιος ο ηγέτης προσωπικά δείχνει καθώς και δραστηριότητες που συμβολίζουν και επιτείνουν αυτό το όραμα.

Το τρίτο συστατικό είναι η **ενεργοποίηση**. Εδώ ο ρόλος του ηγέτη είναι η άμεση δημιουργία ενέργειας - κίνητρο για δράση- ανάμεσα στα μέλη της εταιρείας. Πώς γίνεται αυτό; Διάφοροι ηγέτες αντιμετωπίζουν το θέμα με διαφορετικούς τρόπους, αλλά μερικοί από αυτούς πιο κοινούς περιλαμβάνουν επίδειξη της δικής τους προσωπικής έξαψης και ενέργειας συνδυασμένης με μετάδοση της έξαψης αυτής μέσα από άμεση προσωπική επαφή με πολύ κόσμο στην εταιρεία. Εκφράζουν την εμπιστοσύνη τους στη δική τους ικανότητα να πετύχουν. Βρίσκουν και χρησιμοποιούν επιτυχίες σταθμούς για να τονίσουν την πρόοδο προς το όραμά τους.

Το τρίτο συστατικό είναι η **ικανότητα στήριξης**. Ο ηγέτης βοηθάει ψυχολογικά τους άλλους να δράσουν όταν είναι αντιμέτωποι με στόχους-πρόκληση. Υποθέτοντας ότι τα άτομα κατευθύνονται μέσα από ένα όραμα και έχουν σαν κίνητρο τη δημιουργία ενέργειας, μπορεί στο τέλος να χρειασθούν συναισθηματική βοήθεια για να ολοκληρώσουν το έργο τους. Αυτή η στήριξη μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Οι χαρισματικοί ηγέτες δείχνουν εμπάθεια-ικανότητα να ακούν, να καταλαβαίνουν και να μοιράζονται τα αισθήματα αυτών που δουλεύουν στην εταιρεία. Εκφράζουν την υποστήριξή τους για τα άτομα. Το πιο σημαντικό είναι ίσως ότι ο χαρισματικός

ηγέτης τείνει να εκφράσει την εμπιστοσύνη του/της στην ικανότητα των άλλων να δρουν αποτελεσματικά και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις.

Υποθέτοντας ότι οι ηγέτες δρουν με αυτούς τους τρόπους, τί λειτουργίες κάνουν που βοηθούν στο να ολοκληρωθεί η αλλαγή;

Πρώτον, παρέχουν ένα ψυχολογικά βασικό σημείο εστίασης για την ενέργεια, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες των υπαλλήλων της εταιρείας.

Δεύτερον, χρησιμεύουν σαν ισχυρά μοντέλα που η συμπεριφορά τους, οι πράξεις τους και η προσωπική ενέργεια δίνουν το παράδειγμα για την επιθυμητή συμπεριφορά που πρέπει να εφαρμόζεται σε όλη την εταιρεία.

Η συμπεριφορά των χαρισματικών ηγετών παρέχει ένα στάνταρ που μπορούν να αποβλέπουν οι άλλοι. Μέσα από την προσωπική τους αποτελεσματικότητα και την έλξη τους δημιουργούν ένα πολύ προσωπικό και άμεσο δεσμό ανάμεσα στους ίδιους και την εταιρεία. Κι έτσι, μπορούν να γίνουν πηγές ενέργειας, μορφές που τα υψηλά τους στάνταρ οι άλλοι μπορούν να μιμηθούν και να ταυτιστούν μαζί τους.

#### **4.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Ακόμα κι αν κάποιος ήταν σε θέση να κάνει όλα εκείνα που περιλαμβάνονται στο να είναι χαρισματικός ηγέτης, και πάλι μπορεί να μην είναι αρκετά. Και πράγματι, οι παρατηρήσεις μας δείχνουν ότι υπάρχουν μερικοί εγγενείς περιορισμοί στην αποτελεσματικότητα του χαρισματικού ηγέτη, πολλοί από τους οποίους πηγάζουν από κινδύνους που έχουν άμεση σχέση με την ηγεσία που βασίζεται μόνο σε ένα άτομο. Μερικά από τα πιθανά προβλήματα είναι:

- **Μη ρεαλιστικές προσδοκίες** - Στη δημιουργία ενός οράματος και στη διαδικασία της ενεργοποίησης των άλλων, ο ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει προσδοκίες που είναι μη ρεαλιστικές και απραγματοποίητες. Κι έτσι μπορεί να τους δημιουργηθεί μεγάλο πρόβλημα, αν δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες που ο ίδιος έχει δημιουργήσει.
- **Εξάρτηση και Αντι-εξάρτηση** - Ένας ισχυρός, ορατός και ενεργητικός ηγέτης μπορεί να δημιουργήσει στους άλλους διαφορετικές ψυχολογικές αντιδράσεις. Μερικά άτομα μπορεί να βασίζονται έντονα πάνω του και σε μερικές περιπτώσεις ολόκληρες εταιρείες βασίζονται πάνω του. Όλοι οι υπόλοιποι σταματούν να παίρνουν πρωτοβουλίες και περιμένουν από τον ηγέτη να τους δώσει την κατεύθυνση. Τα άτομα γίνονται ή παθητικά ή αντιδραστικά. Από την άλλη,

βέβαια, άλλοι μπορεί να νοιώθουν δυσάρεστα κοντά σε τόσο ισχυρές προσωπικότητες και να περνούν πολύ χρόνο κι ενέργεια θέλοντας να αποδείξουν ότι ο ηγέτης έχει κάνει λάθος.

- **Απροθυμία για διαφωνία με τον Ηγέτη** - Η αποδοχή ή όχι του ατόμου από τον χαρισματικό ηγέτη είναι σημαντικό στοιχείο. Η παρουσία ενός δυναμικού ηγέτη μπορεί να κάνει κάποιους να διστάσουν να διαφωνήσουν ή να έρθουν σε σύγκρουση μαζί του. Κι αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστική υπακοή.
- **Ανάγκη για Συνεχή Μαγεία** - Ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να παγιδευτεί από τις προσδοκίες των άλλων ότι η μαγεία που συχνά συνοδεύει το χάρισμα θα συνεχιστεί χωρίς κανένα πρόβλημα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει τον ηγέτη συχνά στο να δράσει με τρόπους που δεν είναι λειτουργικοί, ή (αν η μαγεία εξαφανιστεί) να δημιουργήσει κρίση γύρω από την εμπιστοσύνη στο πρόσωπό του.
- **Πιθανό Αίσθημα Προδοσίας** - Όταν και αν τα πράγματα δεν δουλέψουν όπως τα έχει οραματισθεί ο χαρισματικός ηγέτης, υπάρχει η πιθανότητα για τα άτομα στην εταιρεία να νοιώσουν προδομένα. Μπορεί να νοιώσουν καταπίεση και θυμό και ο θυμός αυτός να κατευθυνθεί προς το άτομο εκείνο που τους δημιούργησε τις προδομένες προσδοκίες τους.
- **Αποδιοργάνωση των Επομένων Επιπέδων Διαχείρισης** - Μία επίπτωση της παρουσίας του ισχυρού χαρισματικού ηγέτη είναι ότι τα επόμενα επίπεδα της διαχείρισης μπορούν πολύ εύκολα να αποδιοργανωθούν. Τα άτομα χάνουν την ικανότητά τους να ηγούνται γιατί καμμία κατεύθυνση, όραμα, επιλογή, ανταμοιβή ή τιμωρία δεν έχει νόημα εκτός κι αν έρχεται κατευθείαν από τον ηγέτη. Ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί επομένως να υπονομεύσει ο ίδιος τη δική του ή δική της διαχείριση και/ή να δημιουργήσει παθητικές / εξαρτώμενες άμεσες αναφορές.
- **Περιορισμοί στην Κλίμακα του Ατομικού Ηγέτη** - Όταν η ηγεσία μιας εταιρείας είναι χτισμένη γύρω από ένα άτομο, η ικανότητα της διαχείρισης να ασχοληθεί με διάφορα θέματα περιορίζεται από το χρόνο, την ενέργεια, την πείρα και το ενδιαφέρον του ατόμου. Αυτό είναι ιδιαίτερα προβληματικό σε περιόδους αλλαγών όταν διαφορετικοί τύποι θεμάτων απαιτούν διαφορετικές ικανότητες (για παράδειγμα, αγορές, τεχνολογία, προϊόντα, οικονομία) που ένα μεμονωμένο άτομο μπορεί να μην κατέχει. Οι διαφορετικοί τύποι στρατηγικών αλλαγών δημιουργούν διαφορετικές διαχειριστικές απαιτήσεις και έχουν ανάγκη διαφορετικών προσωπικών χαρακτηριστικών. Μπορεί να υπάρχουν περιορισμοί στον αριθμό των στρατηγικών αλλαγών που ένα άτομο μπορεί να επιτύχει σε μια εταιρεία.

Υπό το φως αυτών των κινδύνων φαίνεται ότι ο χαρισματικός ηγέτης είναι απαραίτητο συστατικό - αλλά όχι επαρκές - της ηγετικής ομάδος που απαιτείται για αποτελεσματική επαναδιοργάνωση της εταιρείας.

### Πίνακας 1. Ο χαρισματικός ηγέτης

#### ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ

η παρουσίαση ενός συγκεκριμένου οράματος  
ο καθορισμός υψηλών προσδοκιών  
παρουσίαση συνεπούς συμπεριφοράς

#### ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ

επίδειξη προσωπικό ενθουσιασμού  
έκφραση προσωπικής εμπιστοσύνης  
αναζήτηση, ανεύρεση και χρήση επιτυχίας

#### ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΤΗΡΙΞΗΣ

έκφραση προσωπικής υποστήριξης  
εμπάθεια  
έκφραση εμπιστοσύνης στους άλλους.



### 4.3 ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

— Στο μέρος αυτό θα εξετάσουμε τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και την επαγγελματική του κατάρτιση.

### 4.4 ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή, η μέτρηση του βαθμού της συμπτώσεως ενός χαρακτηριστικού σε ένα συγκεκριμένο πρόσωπο, γίνεται δυνατή μόνο μετά την ανάδειξη του συγκεκριμένου προσώπου σε ηγετική θέση, διότι τότε μόνο το άτομο αποκτά τη δυνατότητα για ενεργοποίηση των χαρακτηριστικών αυτών.

Με κάποιες επιφυλάξεις λοιπόν ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να συνδυάζει τα πιο κάτω χαρακτηριστικά.

#### 4.4.1 ΤΑ ΑΝΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

- **Υψηλή αίσθηση της αποστολής του**

Η ιδιότητα αυτή περικλείει α) πίστη στην ικανότητά του να ηγείται ανθρώπων β) αγάπη για το έργο του και γ) αφιέρωση του εαυτού του στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων του οργανισμού και κατά συνέπεια του προσωπικού.

- **Αυτοθυσία**

Ο ηγέτης δεν είναι παρά ένας υπηρέτης του καθήκοντος, ακούραστος στο έργο του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχει την ικανότητα να υπομένει ψυχικές και σωματικές κοπώσεις τις οποίες προκαλεί η εκτέλεση της αποστολής του. Πρωταρχική σημασία για αυτόν έχει το συμφέρον της επιχείρησης που υπηρετεί και της ομάδος του. Ο «εαυτός» εξαφανίζεται μέσα στο έργο του.

- **Ακεραιότητα χαρακτήρα**

Σημαίνει να είσαι ηθικά υγιής, τίμιος, ευθύς, δίκαιος, συνεπής, επομένως άξιος σεβασμού και εμπιστοσύνης. Ο πραγματικός ηγέτης:

-δεν δέχεται την κολακεία,

-δεν υπόσχεται, όταν ξέρει ότι δεν μπορεί να πραγματοποιήσει τις υποσχέσεις του,

-δεν υιοθετεί ιδέες ή πράξεις άλλων.

-δεν οδηγείται στις αποφάσεις ή κρίσεις του από αισθήματα συμπάθειας ή αντιπάθειας.

Αλλά αντίθετα:

- οι ενέργειές του προς τους υφισταμένους του (κυρώσεις ή έπαινοι κ.τ.λ.) χαρακτηρίζονται από πνεύμα δικαιοσύνης,
- αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του, έστω και αν τα αποτελέσματά τους δεν είναι επιτυχημένα,
- προβάλλει και επαινεί τις ιδέες και τις πράξεις των υφισταμένων του.

#### • Ορθή κρίση

Το στοιχείο της ορθής κρίσης συνίσταται κυρίως στον συνδυασμό των πιο κάτω ιδιοτήτων:

- της κοινής λογικής
- της ικανότητας να διακρίνει το σπουδαίο από το ασήμαντο
- της ευγένειας και
- της ικανότητας να προβλέπει μελλοντικές εξελίξεις και να σχεδιάζει την αντιμετώπισή τους, ώστε να εξασφαλίζει ευνοικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

#### • Ενεργητικότητα

Η άσκηση ηγεσίας είναι σκληρή εργασία, η οποία αφήνει πολύ λίγο χρόνο για ανάπαυση ή απομάκρυνση από τα προβλήματα. Από αυτή την πλευρά η καλή υγεία, τα ισορροπημένα νεύρα και η απεριόριστη ενεργητικότητα κάνουν τη σκληρή εργασία ευκολότερη.

#### • Διανοητική ικανότητα

Το έργο του ηγέτη απαιτεί αναλυτική ικανότητα ώστε να είναι σε θέση να διαβλέπει έγκαιρα τα μεγάλα προβλήματα και τις περίπλοκες συσχετίσεις τους και να παίρνει όλα τα απαιτούμενα σε κάθε περίπτωση μέτρα. Επίσης, πρέπει να έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα για επικοινωνία ώστε να μπορεί να μεταφέρει τις ιδέες του και να παρακινεί τους άλλους να ακολουθούν.

Είναι η ικανότητα που αναφέρεται στη νοημοσύνη, το λογικό, τη διάνοια του στελέχους. Έχει σχέση με την πνευματική του αξία, την ευφυΐα του, την επιδεξιότητά του.

Το στέλεχος πρέπει να έχει ένα ελάχιστο όριο διανοητικής ευστροφίας, κρίσης, ταχύτητας σκέψης, λήψης και επεξεργασίας γεγονότων, παραστάσεων και ιδεών.

Η διανοητική ικανότητα αποτελεί βασική αρετή επιτυχίας του στελέχους. Ωστόσο ο βαθμός ευφυΐας δεν κρίνει πάντα την αποδοτικότητά του. Δεν είναι αρκετή μια

ευφυής σύλληψη, αλλά απαιτείται και η ικανότητα εφαρμογής της. Και από την εφαρμογή θα κριθεί η αποδοτικότητα του στελέχους - ηγέτη.

- **Κοινωνική ωριμότητα και ευρύτητα σκέψης και συμπεριφοράς**

Οι ηγέτες αναπτύσσουν συνήθως έναν ευρύτατο κύκλο ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων. Αυτό προϋποθέτει ότι πρέπει να είναι συναισθηματικά ώριμοι σε τρόπο που να μην συντρίβονται από ενδεχόμενες αποτυχίες .

Πρέπει να διακρίνονται για τον υψηλό βαθμό αντοχής στις απογοητεύσεις καθώς και για τον ελάχιστο βαθμό αντικοινωνικών διαθέσεων όπως π.χ. εχθρότητα απέναντι στους άλλους.

- **Ψυχραιμία**

Απαραίτητη προϋπόθεση για να κυριαρχήσει κανείς στο περιβάλλον του, στους ανθρώπους, στα πράγματα και πρώτα στον εαυτό του. Η ηρεμία, η αυτοκυριαρχία, ο αυτοέλεγχος έχουν σαν αποτέλεσμα την καθαρή σκέψη και οδηγούν σε σωστές αποφάσεις.

- **Σταθερότητα**

Στις αποφάσεις, στις ενέργειες, στις σχέσεις. Το στέλεχος ξέρει τί θέλει, τί επιδιώκει. Αν αλλάζει συνέχεια γνώμη, αν ανακαλεί τις αποφάσεις του, δημιουργεί την εντύπωση ανθρώπου με αδύνατη θέληση, που αναζητά ακόμα τον δρόμο του. Γι' αυτό πριν από την λήψη μιας απόφασης (ή εκτέλεσης μιας ενέργειας), οφείλει να μελετήσει καλά το πρόβλημά του για να μην αναγκαστεί να ανακαλέσει.

Η σταθερότητα είναι αρετή κάθε πραγματικού ηγέτη.

- **Αυτοπεποίθηση**

Είναι απόρροια της επαγγελματικής ικανότητας και του χαρακτήρα του στελέχους. Αυτός που ξέρει καλά τη δουλειά του έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, εφ' όσον βέβαια βοηθούν και τα προσόντα του χαρακτήρα του. Η εμπιστοσύνη όμως αυτή πρέπει να είναι λογική και να στηρίζεται στις πραγματικές ικανότητές του. Η αυτοπεποίθηση βοηθά στη λήψη τολμηρών αποφάσεων. Η έλλειψη αυτοπεποίθησης είναι χαρακτηριστικό ανίκανων ηγετών.

- **Αισιοδοξία - Ενθουσιασμός**

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία σε οποιοδήποτε επάγγελμα και προ παντός κατά την άσκηση της διοίκησης. Ο ηγέτης ατενίζει με αισιοδοξία το μέλλον, πιστεύει στην επιτυχία, εκτελεί με ενθουσιασμό τα καθήκοντά του, δεν λυγίζει μπροστά στις δυσκολίες ή τις ενδεχόμενες αποτυχίες. Ο απαισιόδοξος αντίθετα βλέπει παντού δυσκολίες και είναι δυσαρεστημένος με όλους εκτός από τον εαυτό του: « Όποιος έχει λόγους να είναι δυσαρεστημένος από τον εαυτό του, λέει πως είναι δυσαρεστημένος από τους άλλους» (G.Courtois). Η αισιοδοξία και ο

ενθουσιασμός αντανακλώνται στην ομάδα του στελέχους και έχουν ευτυχή αποτελέσματα.

- **Ερευνητικό πνεύμα**

Είναι η ικανότητα που αναφέρεται στην αναζήτηση του νέου, του νεωτερισμού, είναι η διάθεση, η κλίση στην αναζήτηση της αλλαγής, είναι το πνεύμα καινοτομίας. Είναι η ανησυχία για διαρκή βελτίωση, είναι η απέχθεια προς το τετριμμένο και τη ρουτίνα, είναι η έφεση για καινοτομίες σε όλους τους τομείς, εμπορικό, παραγωγής, διοικητικό. Είναι η διαρκής προσπάθεια και επιθυμία για καινούριες κατακτήσεις. Ολ' αυτά είναι συνάρτηση της ευρύτητας πνεύματος του στελέχους, της κρίσης του, της νοημοσύνης του, των ανανεωμένων γνώσεών του, του χαρακτήρα του. Το αποδοτικό, το δημιουργικό στέλεχος, το ικανό για υψηλούς στόχους διακρίνεται από την αρετή αυτή του δημιουργικού πνεύματος. Η αρετή αυτή έχει επίδραση πάνω στη δουλειά του.

#### **4.4.2 ΤΑ ΑΝΑΦΕΡΟΜΕΝΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

##### **• Ικανότητα λήψης αποφάσεων**

Η αποδοτικότητα του στελέχους είναι συνάρτηση, κατ' αρχήν της ποιότητας των αποφάσεών του. Διακρίνουμε δύο κατηγορίες αποφάσεων: (α) τις συνειδητές και (β) τις αυθόρμητες.

Οι **συνειδητές** αποφάσεις βασίζονται στη συστηματική μελέτη και ανάλυση του προβλήματος. Με άλλα λόγια, προσδιορίζεται το πρόβλημα, απομονώνονται και μελετώνται οι παράγοντες που το επηρεάζουν, συγκρίνονται οι διάφορες λύσεις και επιλέγεται η καλύτερη.

Η διαδικασία λήψης των αποφάσεων περιλαμβάνει τις εξής φάσεις:

- Διαγνωστική ή εντοπισμός του προβλήματος,
- Σύλληψη μιας ή περισσοτέρων καλών λύσεων,
- Πρόβλεψη και σύγκριση των συνεπειών των διαφόρων επιλογών - λύσεων
- Επιλογή και καθορισμός της γραμμής οδήγησης.

Οι **αυθόρμητες** αποφάσεις επικαλούνται τη διαίσθηση. Είναι συνήθως χρήσιμες σε προβλήματα ρουτίνας ή σε προβλήματα επείγουσας ανάγκης, όχι όμως σπάνια και σε προβλήματα σημαντικά (σε συνδυασμό με τη μελέτη του προβλήματος).

Πράγματι, η λήψη μιας απόφασης δεν είναι μόνο θέμα απλής λογικής, αλλά και θέμα διαίσθησης. Η διαίσθηση είναι ένα ταλέντο, που έχουν ορισμένοι άνθρωποι και που παίζει μερικές φορές σημαντικό ρόλο στην άσκηση της Διοίκησης. Πολλές αποφάσεις ξεπερνούν τη χρήση των ψυχρών αριθμών και απαιτούν διορατικότητα, την αντιμετώπισή τους με γενικότερη θεώρηση. Οι αποφάσεις που στηρίζονται κατά τρόπο απόλυτο στη χρήση των γνωστών τεχνικών στη Διοίκηση μπορεί να καταλήξουν σε λάθη, αν λείπει η διαίσθηση και το συναίσθημα. Συνήθως, οι σωστότερες επιχειρησιακές αποφάσεις είναι ένα μείγμα λογικής και διαίσθησης.

Για να μπορέσει το στέλεχος να αντιμετωπίσει έτσι ολοκληρωμένα τη λήψη των αποφάσεών του πρέπει να έχει πολύπλευρες γνώσεις, ισορροπημένη προσωπικότητα, ηγετικά και πνευματικά προσόντα.

Σε οποιαδήποτε περίπτωση « ο διευθύνων μελετά τα προβλήματά του και τις λύσεις τους, χωρίς να ξεχνά τις συνέπειες που αυτές οι λύσεις θα έχουν για τις άλλες υπηρεσίες ή για την επιχείρηση ολόκληρη...». Ο τομέας που διευθύνει το συγκεκριμένο στέλεχος δεν αποτελεί παρά ένα κομμάτι της επιχείρησης. Οι αποφάσεις του στελέχους για να είναι αποδεκτές και αποδοτικές πρέπει να

λαμβάνουν υπ' όψη τους την επίδραση που θα έχουν πάνω στους λοιπούς τομείς της επιχείρησης. Πρέπει να έχουν σαν γνώμονα το συμφέρον ολόκληρης της επιχείρησης και όχι το προσωπικό συμφέρον του στελέχους.

Γνωρίζοντας τη στρατηγική της επιχείρησης και μέσα σε αυτά τα πλαίσια, το στέλεχος οφείλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες και να παίρνει ευτυχείς για την επιχείρηση αποφάσεις

#### • Αποδοτικότητα

Τα αποτελέσματα και η ανάπτυξη της επιχείρησης, όπως και της εθνικής οικονομίας γενικώτερα, εξαρτώνται από την αποδοτικότητα του στελέχους. Το αποδοτικό στέλεχος με συνεχή δράση μπορεί να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και να την οδηγήσει στο δρόμο της προόδου. Η αποδοτικότητα του στελέχους εξαρτάται από την ικανότητά του :

- να κάνει ιεράρχηση αξιών: πρωτεύουσες και δευτερεύουσες εργασίες, από τις οποίες πετυχαίνονται αποτελέσματα και ευνοείται η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης. Τίθεται επομένως θέμα κριτηρίων επιλογής, τόσο ως προς τη σπουδαιότητα, όσο και ως προς το χρόνο εκτέλεσης και ακόμα ως προς το μέγεθος του χρόνου που πρέπει να διατεθεί για κάθε εργασία. Χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια (σημαντικότητα, επείγον, ευκαιρία κ.λ.π. ), ωστόσο σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ξεχνιούνται οι επιπτώσεις πάνω στη μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης.

- να κάνει σωστή χρήση του χρόνου του . Σύμφωνα με τον P. Drucker, ο μόνος ανελαστικός παράγοντας στη δουλειά του στελέχους είναι ο χρόνος. Ο χρόνος δεν μεγαλώνει, ούτε αποθεματοποιείται. Άρα το στέλεχος πρέπει να είναι σε θέση να χωρά μέσα στο δεδομένο ωράριό του όσο γίνεται περισσότερες εργασίες, περιορίζοντας το χρόνο που διαθέτει για κάθε μία.

Το στέλεχος έχει επίσης υποχρέωση να ασκεί ποιοτικό έλεγχο στη δουλειά του, σε συνάρτηση με το χρόνο που διέθεσε σε κάθε επί μέρους εργασία. Η αποκέντρωση και η σωστή κατανομή της εργασίας μεταξύ του προσωπικού, θα συμβάλλουν στην ανακούφιση του στελέχους και την αξιοποίηση του διαθέσιμου χρόνου του. Ωστόσο, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του στελέχους δεν πρέπει να γίνεται σε βάρος της αποτελεσματικότητας των υφισταμένων του (να τους μεταβιβάζει π.χ. άχρηστες εργασίες). Η αυτοσυγκέντρωση τέλος στη δουλειά και τις αποφάσεις περιορίζει την απώλεια χρόνου και αυξάνει την αποτελεσματικότητα του στελέχους.

- να έχει δημιουργικές ιδέες, να μπορεί να κάνει τους άλλους να δέχονται τις ιδέες του αυτές ή / και να είναι ο ίδιος σε θέση να τις εφαρμόσει. Οι προϊστάμενοί του να

πειθονται για την αναγκαιότητα εφαρμογής των ιδεών του, οι υφιστάμενοί του να τις καταλαβαίνουν και να δέχονται με τη θέλησή τους να συμβάλλουν στην υλοποίησή τους. Για να το πετύχει του χρειάζεται διπλωματία, δηλ. ευλυγισία, πειθώ, υπομονή, επιμονή, απλότητα λόγου και έκφρασης.

- να επωφελείται από τη δύναμη των υφισταμένων του και των συνεργατών του, δηλ. να μπορεί να τους κάνει αποδοτικούς. Η βελτίωση της παραγωγικότητας του ανθρωπίνου παράγοντα και της επιχείρησής του αποτελεί πρωταρχικό του μέλημα.

- να παίρνει ευτυχείς για την επιχείρηση αποφάσεις (μελέτη, κρίση, ανάλυση),

- να κατευθύνει τον εαυτό του προς τη δημιουργική εργασία. Ένα μέρος του χρόνου του πρέπει να το αφιερώνει να σκέπτεται. Το να σκέπτεται δημιουργικά είναι η σημαντικότερη εργασία του, που τα αποτελέσματά της έχουν συνέπειες συνήθως μακροπρόθεσμες.

- να διακρίνεται από μεθοδολογία κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Οι διοικητικές ικανότητες, το ερευνητικό πνεύμα, οι γνώσεις κ.λ.π. που αναφέραμε παραπάνω δεν είναι επαρκή προσόντα αν το στέλεχος δεν είναι μεθοδικό στη δουλειά του, αν δεν διακρίνεται από τάξη, αν δεν κατέχεται από τις αρχές εκείνες που θα τον οδηγήσουν στην αποδοτική εργασία.

Ωστόσο δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι πολλές φορές η αποδοτικότητα του στελέχους εξαρτάται από την αποδοτικότητα και τον τρόπο εργασίας των λοιπών μελών της οργάνωσης - συνεργατών και ανωτέρων του - άπως και από την υποδοχή, τις αντιδράσεις και την βοήθειά τους, της σωστής ή μη κριτικής που θα τύχει η εργασία του κ.λ.π..

Είναι γνωστό ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας στον τομέα της εργασίας είναι δυνατή μόνο μέχρι ενός ορισμένου σημείου. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μεγάλη κλίμακα πετυχαίνεται με την επέκταση της τεχνολογίας και την υποκατάσταση της μυικής δύναμης με την μηχανή. Η επέκταση ωστόσο της τεχνολογίας θα απαιτήσει ανώτερο ποιοτικά προσωπικό, δηλ. εξειδικευμένο και ικανό να αξιοποιήσει την τεχνολογία.

Ο ρόλος της Διοίκησης, αλλά και ο ρόλος των επί μέρους στελεχών στο θέμα αυτό είναι ουσιαστικής σημασίας.

Η παραγωγικότητα δεν εξετάζεται μόνο από τη σκοπιά της εργασίας ή του κεφαλαίου, αλλά και από την ευρύτερη σκοπιά της οργανωτικής δομής και του καλύτερου συνδυασμού των συντελεστών παραγωγής, που εξασφαλίζει την ισορροπία εκείνη που επιτρέπει τη μεγαλύτερη απόδοση με τη μικρότερη προσπάθεια.

- **Καινοτομίες**

Οι καινοτομίες έπαιζαν πάντα πρωταρχικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αναφέρονται σε όλες τις δραστηριότητες της: την παραγωγή, τον διοικητικό ή τον εμπορικό τομέα, όπως π.χ. στη τεχνολογία, στη σύλληψη του προϊόντος, στις διαδικασίες παραγωγής, ή την τιμή, τις υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες, τα δίκτυα διανομής ή τις μεθόδους διοίκησης, την οργάνωση, τις διαδικασίες κ.τ.λ.. Οι καινοτομίες εφαρμόζονται σε κάθε μορφή επιχείρησης: βιομηχανική, εμπορική, παροχής υπηρεσιών, οργανισμούς κλπ. Βασική επιδίωξη είναι να παρασχεθούν στους πελάτες καλύτερα αγαθά ή υπηρεσίες και οικονομικότερα, βελτιώνοντας συγχρόνως τα κέρδη της επιχείρησης. Αυτό υπαγορεύει την ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις σε όλους τους τομείς δράσης της επιχείρησης.

Το καθήκον, η υποχρέωση, αλλά και η φιλοδοξία για καινοτομίες ανήκει στα στελέχη, σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Η ανησυχία για συνεχείς βελτιώσεις αποτελεί ένα από τα βασικότερα προσόντα του στελέχους. Οφείλουμε ωστόσο να διευκρινίσουμε ότι οι καινοτομίες δεν αποτελούν αυτοσκοπό. Το στέλεχος καινοτομεί για να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα στη δουλειά του: ένα καλύτερο και οικονομικότερο προϊόν, μια καλύτερη μέθοδο εργασίας κ.λ.π. Και δεδομένου ότι μια καινοτομία επηρεάζει τα αποτελέσματα και την πορεία της επιχείρησης, προ της εφαρμογής της, εξετάζονται οι συνέπειές της πάνω στην επιχείρηση ολόκληρη, όπως κάθε απόφαση. Αυτό έχει προ παντός σημασία για τις καινοτομίες εκείνες που παρ' ότι εφαρμόζονται από τον υπεύθυνο ενός συγκεκριμένου τομέα (για το συγκεκριμένο τομέα), το βεληνεκές τους αγγίζει και επηρεάζει ολόκληρη την επιχείρηση.

- **Χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα**

Οι άνθρωποι παρουσιάζουν μεταξύ τους διαφορές σε ότι αφορά τα ψυχολογικά τους χαρακτηριστικά και την προσωπικότητά τους. Άρα, ο ηγέτης πρέπει να χειρίζεται τον κάθε εργαζόμενο με τον τρόπο που σε αυτόν ταιριάζει. Για να το πετύχει χρειάζεται να μελετήσει την προσωπικότητά του.

Το στέλεχος έχει υποχρέωση να γνωρίσει επομένως τους υφισταμένους του και τους συνεργάτες του. Οφείλει επίσης να ξέρει να επικοινωνεί μαζί τους και να τους καταλαβαίνει. Για να πετύχει τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοσή τους, οφείλει να τους δημιουργήσει το συναίσθημα ότι υπολογίζει προσωπικά σ' αυτούς. Όταν απευθύνεται στους υφισταμένους του, να τους μεταχειρίζεται σαν ξεχωριστές αξίες, σαν ξεχωριστές προσωπικότητες, να λαμβάνει υπ' όψη του την ευαισθησία τους και να



σέβεται την υπερηφάνειά τους. « Η αγένεια προς τους ανωτέρους είναι ένα σφάλμα κατά της πειθαρχίας, προς τους κατωτέρους είναι... κατωτερότης» (G.Courtois).

Ο ηγέτης ξέρει να σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια.

#### • Ικανότητα επιλογής των κατάλληλων συνεργατών

Βασικό και μεγάλης αξίας προτέρημα του στελέχους είναι να ξέρει να διαλέγει τους κατάλληλους συνεργάτες του. Μια σωστή επιλογή συνεργατών θα τον βοηθήσει στην αποκέντρωση, θα τον απαλλάξει από πολλά προβλήματα, θα συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του τομέα δραστηριότητάς του.

Ειδικότερα, σημαντικό ρόλο στην αξιοποίηση του χρόνου του στελέχους θα παίξει η εκλογή της καταλλήλου γραμματέως (αν ο βαθμός του προβλέπει τέτοια θέση).

Ο ρόλος της γραμματέως στη καθημερινή φορτωμένη ζωή του στελέχους είναι αδιαφιλονίκητης αξίας, αν αυτό ξέρει να τη χρησιμοποιήσει σωστά.

Είναι αυτή που θα ρυθμίσει το χρόνο του (rendez-vous, συμβούλια, συνεντεύξεις κλπ.).

Είναι αυτή που θα ιεραρχήσει και θα του υπενθυμίσει τα θέματα της ημέρας.

Είναι αυτή που θα μεταφέρει τους εκνευρισμούς του, τις τυχόν απρέπειές του... με ηπιότερο, θα λέγαμε καθώς πρέπει τρόπο, διαμορφώνοντας έτσι γι' αυτόν μια καλύτερη εικόνα στους συνεργάτες του μέσα κι έξω από την επιχείρηση.

Είναι αυτή η βιτρίνα του, γιατί έχει την πρώτη επαφή με όσους ζητούν να επικοινωνήσουν μαζί του, είτε τηλεφωνικά, είτε με την παρουσία τους.

Είναι αυτή που θα του μεταφέρει, όχι λίγες φορές, τα αιτήματα ή παράπονα του προσωπικού του.

Είναι αυτή που χειρίζεται τα πιο εμπιστευτικά του θέματα (ή έστω είναι κοινωνός τους).

Είναι αυτή που διατηρεί πλήρως ενημερωμένο το αρχείο του.

Είναι αυτή που κάνει τις δημόσιες σχέσεις του.

Είναι αυτή που τον αντικαθιστά στην απουσία του, σε όλα τα λειτουργικά του καθήκοντα.

Αντιλαμβάνεται κανείς ότι η γραμματέας δεν μπορεί να είναι ένα τυχαίο πρόσωπο.

Είναι αντίθετα πρόσωπο εμπιστοσύνης, με ανεπτυγμένη προσωπικότητα, νοημοσύνη και κοινωνικότητα, με διπλωματικές ικανότητες, με συμπαθητικό παρουσιαστικό, με ευχάριστη φωνή.

Η σωστή, η οργανωμένη γραμματέας, αυτή που ξέρει να παίζει σωστά το ρόλο της, ανακουφίζει σημαντικά τον προϊστάμενό της και συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

### • Προνοητικότητα

Είναι η ικανότητα του στελέχους να σκέπτεται, να φροντίζει, να μεριμά εκ των προτέρων. Δηλαδή να προνοεί, να προβλέπει, να βλέπει μακριά. Να προβλέπει τις συνέπειες των σημερινών αποφάσεών του, να προβλέπει τις εξελίξεις κλπ. που θα έχουν επίδραση στη πορεία της επιχείρησης, να παρακολουθεί από κοντά τα γεγονότα... και να ΠΡΟΝΟΕΙ για την αντιμετώπιση των νέων συνθηκών. Άρα, η προνοητικότητα δεν περιέχει μόνο το στοιχείο της πρόβλεψης, αλλά και της προετοιμασίας. Αυτή η ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΟΤΗΤΑ, για να λειτουργήσει, προϋποθέτει μια ιδιαίτερη αίσθηση στην προσωπικότητα του στελέχους. Βέβαια, στο τομέα αυτό βοηθείται σήμερα το διοικητικό στέλεχος από το Μακροπρόθεσμο Προγραμματισμό. Ωστόσο, πέρα από αυτό, του χρειάζεται μία έμφυτη ικανότητα να «βλέπει μακριά», να αντιμετωπίζει κάθε του σημαντικό πρόβλημα με προοπτική τα χρόνια και τις συνθήκες που θα ακολουθήσουν και να προετοιμάζεται.

Σε αυτή την ειδική ικανότητα αναφερόμαστε εδώ. «Αν είμαι πάντοτε έτοιμος, έλεγε ο Ναπολέων, είναι γιατί προτού ενεργήσω έχω σκεφτεί πολύ. Ζω δυο χρόνια μπροστά κι έχω προβλέψει αυτό που μπορεί να συμβεί».

Σήμερα, το στέλεχος πρέπει να ζει, όχι δυο, αλλά πέντε και ίσως δέκα χρόνια πιο μπροστά. Ο ρυθμός των εξελίξεων είναι ασύγκριτα πιο γρήγορος από την εποχή του Ναπολέοντα.

Τα παραπάνω είχαν σκοπό να παρουσιάσουν μια συνοπτική και συγχρόνως κατά το δυνατό πλήρη εικόνα του στελέχους της σύγχρονης επιχείρησης, για να επιτραπεί έτσι αργότερα η σύγκριση με την Ελληνική πραγματικότητα. Το ιδανικό αυτό στέλεχος είναι βέβαια δυσεύρετο, γι' αυτό και ο «πόλεμος στελεχών» μαίνεται στις αναπτυγμένες χώρες.

Μετά την κατατοπιστική αυτή ανάλυση, τίθεται το ερώτημα ποιά κατάσταση επικρατεί στο χώρο των Ελληνικών επιχειρήσεων και των στελεχών που τις πλαισιώνουν. Τις απόψεις μας λοιπόν σχετικά με την Ελληνική πραγματικότητα θα τις εκθέσουμε σε επόμενο κεφάλαιο.

## **4.5 Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**

Η ικανότητα του στελέχους στην εκτέλεση των διοικητικών του καθηκόντων είναι συνάρτηση της γνώσης και της πείρας του, σχετικά, με το έργο που έχει κληθεί να εκτελέσει και σχετικά με την αποστολή του. Η ικανότητά του αυτή προάγεται με την καθημερινή εξάσκηση και τις ολοένα αποκτώμενες εμπειρίες, όπως και με τη διαρκή ενημέρωση και τον συνεχή εκσυγχρονισμό των γνώσεων.

Ωστε, την επαγγελματική ικανότητα του στελέχους συνθέτουν δύο βασικοί παράγοντες:

- οι γνώσεις,
- η εμπειρία.

### **4.5.1 ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ**

Διακρίνουμε τις γνώσεις του στελέχους σε γενικές και ειδικές.

Οι γενικές αφορούν γνώσεις συγγενικές ή και πέρα από τα καθαρά επαγγελματικά ενδιαφέροντα, έξω από τον επαγγελματικό προσανατολισμό του στελέχους. Τέτοιες γνώσεις μπορεί π.χ. να είναι της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας κλπ., όπως ακόμα και γνώσεις εντελώς ξένες προς τα επαγγελματικά ενδιαφέροντά του. Οι γνώσεις αυτές επεκτείνουν τον ορίζοντα του στελέχους πέρα από τα σύνορα της επαγγελματικής του ζωής. Αυτό είναι απαραίτητο,

- γιατί ευρύνει την αντίληψη και διευκολύνει την κατανόηση των στενών επαγγελματικών προβλημάτων και
- γιατί ολοκληρώνει την προσωπικότητα (με την ισορροπία των γνώσεων), που οδηγεί σε πνευματική και ψυχολογική ισορροπία.

Η γνώση ξένων γλωσσών ειδικότερα αποτελεί απαραίτητο εφόδιο όχι μόνο για τα στελέχη που έχουν σχέση με εργασίες του εξωτερικού, αλλά και για όλους τους άλλους, γιατί δημιουργεί τη δυνατότητα μελέτης ξένων συγγραμμάτων ή επαγγελματικών περιοδικών, γιατί διευκολύνει τα επαγγελματικά ταξίδια στο εξωτερικό και την παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων, πράγμα ζωτικής σημασίας για ένα σύγχρονο στέλεχος. Η γνώση ξένων γλωσσών είναι περισσότερο απαραίτητη για τις μικρές και περιορισμένης ανάπτυξης χώρες, όπου η βιβλιογραφία είναι πολύ περιορισμένη και η γλώσσα τους είναι άγνωστη έξω από τα σύνορά τους. Γίνεται απόλυτα αναγκαία για την Ελλάδα λόγω της ένταξής της στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα.

Οι ειδικές γνώσεις είναι αυτές που αφορούν τα καθαρά επαγγελματικά ενδιαφέροντα του στελέχους. Η εμπειρία που αποκτάται καθημερινά είναι απαραίτητη, αλλά δεν αρκεί. Απαιτείται να συμπληρώνεται με την θεωρητική κατάρτιση και την παρακολούθηση των εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα μέσα στον τομέα των επαγγελματικών του ενδιαφερόντων.

Η γνώση της τεχνικής επίλυσης των προβλημάτων που ανακύπτουν, δηλ. η μεθοδολογία εργασίας, είναι πάντα και για όλους απαραίτητη για την αξιοποίηση του χρόνου και τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Για την καλύτερη και συντομότερη διεκπεραίωση των εργασιών του και τη σωστή επίλυση των προβλημάτων του, το στέλεχος οφείλει να γνωρίζει τη μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθήσει, τις πηγές που πρέπει να απευθυνθεί, τις στατιστικές που πρέπει να χρησιμοποιήσει, την ιεράρχηση των θεμάτων που έχει να αντιμετωπίσει, την ενδεχόμενη βιβλιογραφία που πρέπει να συμβουλευτεί.

Άρα, η γνώση συνδέεται και με την ενημέρωση που προϋποθέτει σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση ( και μέσω αυτών την εκμετάλλευση των ευκαιριών).

Η γνώση του εαυτού του (της δύναμης, των αδυναμιών, των ελαττωμάτων του) , των συνεργατών του, των υφισταμένων του και του περιβάλλοντός του είναι τέλος εξίσου απαραίτητα για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του στελέχους.

#### **4.5.2 Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

Άλλοτε, όταν μέσα στα 30 χρόνια της σταδιοδρομίας του στελέχους , οι αλλαγές ήταν ασήμαντες ή ανύπαρκτες, η εμπειρία έπαιζε πρώτο ρόλο στην εξέλιξή του. Η επιτυχία του στελέχους και η κατάληψη ανώτερης θέσης στη κλίμακα της ιεραρχίας ήταν συνάρτηση της εμπειρίας που αποκτούσε καθημερινά. Έτσι εξηγείται γιατί μέχρι πρότινος ανώτερες ηγετικές θέσεις των επιχειρήσεων καταλάμβαναν κατ' αποκλειστικότητα οι ηλικιωμένοι Managers. Η ηλικία ήταν απόδειξη πλούσιας εμπειρίας και επομένως ικανότητας κατάληψης ανώτερης θέσης, με τη συνδρομή βέβαια και ορισμένων άλλων παραγόντων που ανάγονται στην προσωπικότητα του στελέχους. Σήμερα, αντίθετα , οι συχνές αλλαγές σε όλους τους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής περιορίζουν το ρόλο της εμπειρίας και κυρίως τη σημασία της πάνω σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Ωστόσο, παρά τη μεταβολή αυτή, η εμπειρία δεν παύει να αποτελεί προσόν για το στέλεχος με την προϋπόθεση ότι η απόδοση των γνώσεων απαιτεί την τριβή με τα καθημερινά προβλήματα, την επαφή με την πραγματικότητα που είναι μερικές φορές αισθητά διαφορετική από την τοποθέτηση των συγγραμάτων. Η καλύτερη κατανόηση και αξιοποίηση των

συγγραμάτων - που αποδίδουν αρκετά συχνά ορισμένες εμπειρίες - απαιτεί γνώση της πραγματικότητας.

#### **4.6 ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ**

Όπως αναφέρθηκε προηγούμενα, ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να προσαρμόζει τον τρόπο της άσκησης της διοικητικής εξουσίας ανάλογα με την περίπτωση. Με την άσκηση της εξουσίας σαν σημείο αναφοράς, μπορούμε να διακρίνουμε και να εξετάσουμε τέσσερις ηγετικούς τύπους. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί πως είναι σπάνιο, αν όχι αδύνατο, να βρεθεί ηγετικός τύπος που να ταιριάζει απόλυτα στην περιγραφή που δίνουμε, χωρίς να περιλαμβάνει στοιχεία από τους άλλους τρεις. Στην ουσία, ο κάθε ηγέτης αποτελεί σύνθεση και των τεσσάρων τύπων που περιγράφονται, παίρνει όμως τον ένα ή τον άλλο χαρακτηρισμό, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που έχει αναπτύξει σε μεγαλύτερο βαθμό. Για να γίνει όμως ευκολότερα κατανοητή η παρουσίαση των τύπων αυτών τους απομονώνουμε και τους περιγράφουμε σα να είναι εντελώς αμιγείς. Πρέπει επίσης να σημειωθεί πως κανένας απ' αυτούς τους ηγετικούς τύπους δεν είναι απόλυτα καλός ή απόλυτα κακός. Ο καθένας έχει τη χρήση του ανάλογα με το χώρο, τις δραστηριότητες και τις περιστάσεις.

**Ο γραφειοκράτης:** Όλοι οι οργανισμοί απαιτούν την τήρηση ορισμένων κανονισμών, διαδικασιών και συστημάτων, σαν μέσων συντονισμού και ελέγχου των λειτουργιών τους. Η τήρηση αρχείων, η συμπλήρωση εντύπων, η υποβολή εκθέσεων σε τακτική βάση, είναι απαραίτητα στοιχεία για την ενημέρωση της διοίκησης που είναι έτσι σε θέση να κάνει σωστές κρίσεις και ν' αναλαμβάνει πρωτοβουλίες. Χωρίς την ύπαρξη ενός στοιχειώδους έστω συστήματος κανονισμών και διαδικασιών, διευκολύνεται η σύγχυση και η αταξία, που συχνά καταλήγουν σ' ένα οργανωτικό χάος.

Δυστυχώς, πολλά διοικητικά στελέχη, είτε από αβεβαιότητα για την ικανότητά τους να πάρουν σωστές αποφάσεις, είτε από εμπειρία, είτε από προσήλωση στη συνήθεια και την παράδοση, συμπεριφέρονται σα να είναι αυτοσκοπός οι κανονισμοί κι οι τυπικές διαδικασίες.

Το πρόβλημα της γραφειοκρατικής διαδικασίας είναι πως συχνά τείνει να θυσιάζει την ουσία στον τύπο κι η μεγάλη αδυναμία του γραφειοκράτη είναι η δυσκολία του ν' αντιμετωπίσει νέες καταστάσεις και νέα προβλήματα που δεν καλύπτονται από τον κανονισμό, ή δεν υπάρχει προηγούμενη πείρα στην οποία μπορεί ν' αναφερθεί. Οι αρνητικές επιπτώσεις της γραφειοκρατικής νοοτροπίας, είναι ιδιαίτερα έκδηλες στις

δημόσιες υπηρεσίες, όπου τόσο οι ιστορικές συγκυρίες όσο και το πολιτικό κλίμα την ενίσχυσαν επί δεκαετίες.

**Ο αυταρχικός:** Ενώ ο γραφειοκράτης βρίσκει αίσθημα ασφάλειας στους κανονισμούς και τις τυπικές διαδικασίες, ο αυταρχικός ηγέτης το βρίσκει στην άσκηση της εξουσίας που κατέχει. Συνήθως, ξέρει τη δουλειά του απ' έξω κι ανακατωτά. Στόχος του, η εκτέλεση της αποστολής του, εμπρόθεσμα και με ακρίβεια. Οι σχέσεις του με τους υφιστάμενούς του, είναι τυπικές. Σπάνια λαμβάνει υπ' όψη τις γνώμες των υφισταμένων του. Ξέρει πόση εξουσία απορρέει από τη θέση που κατέχει και τη χρησιμοποιεί στο έπακρο.

Αν και αυτός ο ηγετικός τύπος είναι χρήσιμος σε ορισμένες καταστάσεις, προκαλεί αντιδράσεις ανάμεσα στους υφιστάμενους που, με τον καιρό, φτάνουν σε ανοιχτή αναμέτρηση ή παραίτηση. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να έχουν γνώμη πάνω στα θέματα που τους αφορούν. Θέλουν ν' ακούγεται η φωνή τους με προσοχή. Θέλουν να τους μεταχειρίζεται η διοίκηση με σεβασμό. Αλλιώς, θίγεται το φιλότιμό τους κι αν δεν παραιτηθούν, χρησιμοποιούν περισσότερη ενεργητικότητα για να υπονομεύσουν τον προϊστάμενό τους, παρά να προωθήσουν τους σκοπούς του οργανισμού.

**Ο ιδιοκράτης:** Ενώ ο αυταρχικός διοικεί με τον εαυτό του σαν επίκεντρο, ο ιδιοκράτης έχει εντελώς διαφορετική προοπτική. Για την επιτυχία του σαν ηγέτη, προσβλέπει στον υφιστάμενό του σαν άτομο και απευθύνεται στην ατομικότητά του. Ξέρει πως για να πετύχει στην αποστολή του, πρέπει να κερδίσει την αγάπη και τον σεβασμό και την υποστήριξη των υφισταμένων του. Γι' αυτό, προσπαθεί να δημιουργήσει στενές εγκάρδιες σχέσεις, επικοινωνώντας μαζί τους... .. Είναι γενναιόδωρος στους επαίνους του και αναγνωρίζει την προσφορά των υφισταμένων του. Διαθέτει άφθονο χρόνο για την εξακρίβωση ειδικών προσόντων που έχουν οι υφιστάμενοί του και τους αναθέτει δουλειές στις οποίες τα αξιοποιούν καλύτερα. Γενικά, βλέπει τους υφιστάμενούς του, σαν μέσα για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού και τους χρησιμοποιεί ανάλογα.

**Ο δημοκράτης ηγέτης** απευθύνεται στους υφιστάμενούς του σαν ομάδα και καταβάλλει προσπάθειες να υποβοηθήσει την ανάπτυξή τους στα πλαίσια της συλλογικότητας και της συνεργασίας ανάμεσά τους. Δίνει στους υφιστάμενούς του την ευκαιρία να προβληματιστούν συλλογικά και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Είναι πρόθυμος να προωθήσει την αποκέντρωση της διοικητικής εξουσίας και μ' αυτό τον τρόπο δεν έχει ανάγκη να ασκεί συνεχή έλεγχο.

Ο σεβασμός κι η εμπιστοσύνη που δείχνει στους υφιστάμενούς του συμβάλλει στην αύξηση της υπευθυνότητάς τους και της συνειδητής συμμετοχής τους στην

υλοποίηση αποφάσεων που τους εκφράζουν. Σε τελευταία ανάλυση, ο δημοκράτης ηγέτης κουράζεται πολύ λιγότερο από τους άλλους τρεις τύπους και επιπλέον είναι πολύ αποτελεσματικότερος, αξιοποιώντας το δημιουργικό ταλέντο και το ζήλο για δουλειά των υφισταμένων του.

Ωστόσο υπάρχει και μία άλλη άποψη βασισμένη σε μία μέθοδο του Ντικ Γουώλλεν, γνωστού καθηγητή της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, ο οποίος υποστηρίζει πως η προσωπικότητα του ηγέτη συντίθεται από τρεις τύπους: το δυναμικό, το συναισθηματικό και το λογικό. Λέει ακόμα ο καθηγητής Γουώλλεν πως ο βαθμός στον οποίο έχει αναπτυγμένες ο ηγέτης τις τρεις αυτές ιδιότητες, προσδιορίζει και την αποτελεσματικότητά του.

Προχώρησε μάλιστα στην απεικόνιση αυτής της άποψης σε ένα σχεδιάγραμμα, τοποθετώντας αυτές τις τρεις ιδιότητες στις κορυφές ενός ισοσκελούς τριγώνου. Όσο αναπτύσσεται η ιδιότητα αυτή στο ηγετικό στέλεχος, τόσο απομακρύνεται η απεικόνισή της από το κέντρο του τριγώνου και πλησιάζει προς την κορυφή.

Θεωρητικά τουλάχιστον, η ανάπτυξη των βασικών αυτών ηγετικών ιδιοτήτων μπορεί να συνεχιστεί ώσπου να ταυτιστεί με τις κορυφές του τριγώνου. Η χαρακτηριστική συμπεριφορά ενός συγκεκριμένου στελέχους μπορεί να απεικονιστεί σαν ένα τρίγωνο μέσα στο τρίγωνο του μοντέλου. Οι αποστάσεις των κορυφών του τριγώνου της ηγετικής συμπεριφοράς, από τις κορυφές του μοντέλου, δείχνουν το βαθμό της βελτιωτικής αλλαγής που χρειάζεται για την κάθε μία από τις τρεις αυτές ιδιότητες.

Αλλά πριν προχωρήσουμε, ας εξετάσουμε τους τρεις αυτούς τύπους - που θα πρέπει να σημειωθεί πως αν και ξεχωριστοί, συνυπάρχουν σ' όλους μας, σε διαφορετικό φυσικά βαθμό. Στην εξέτασή μας, θα λάβουμε υπ' όψη τα εξής κριτήρια: τα χαρακτηριστικά τους συναισθήματα, τους στόχους τους, τα μέτρα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν, τους τρόπους με τους οποίους επιδρούν στους άλλους και την χρησιμότητα που μπορεί να έχει η προσφορά τους για την εξυπηρέτηση των σκοπών ενός οργανισμού. Θα εξετάσουμε επίσης τι μπορεί να συμβεί όταν οι ιδιότητες αυτές αναπτύσσονται σε τέτοιο βαθμό που αλλοιώνουν την προσωπικότητα, ξεπερνούν την κορυφή του τριγώνου και πέφτουν έξω απ' αυτό.

Ο **δυναμικός** τύπος είναι δραστήριος, ενεργητικός. Αρέσκεται στο να αναλαμβάνει την πρωτοβουλία. Προτιμά να ηγείται και να δίνει εντολές παρά να ακολουθεί και να τον διατάσσουν. Επιδιώκει να επιβάλλεται στους άλλους. Θαυμάζει όσους διαθέτουν δυναμισμό και επιβλητικότητα. Προσπαθεί να αποφύγει τους συναισθηματισμούς ή να φαίνεται συγκινημένος.

Είναι ο άνθρωπος που συνήθως επιπλέει και καταλαμβάνει τα μεγάλα πόστα. Είναι περιζήτητος από επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς για την ικανότητά του να υποκινεί άλλους για δουλειά, να επιβάλλει τάξη και πειθαρχία και να παίρνει στα χέρια του την πρωτοβουλία της διοίκησης.

Τα μειονεκτήματα του τύπου αυτού, συνίστανται στο ότι έχει την τάση συχνά να είναι εριστικός και ν' ανταγωνίζεται άλλους, στην προσπάθειά του να επιβληθεί. Διαπνέεται από το φόβο μήπως βρεθεί «μαλακός» ή χρειαστεί να εξαρτάται από άλλους. Πολλές φορές υστερεί σε κατανόηση, αντικειμενικότητα, εγκαρδιότητα και ταπεινοφροσύνη.

Ο **συναισθηματικός** τύπος έχει σαν κύρια χαρακτηριστικά του την κατανόηση, τη στοργή, τη συμπόνια. Έχει την τάση «να κάνει τον ξένο πόνο δικό του», να συμμερίζεται τα προβλήματα των άλλων, να συμπάσχει μαζί τους. Επιδιώκει κοινωνικές σχέσεις και φιλίες γιατί θέλει να νοιώθει πως τον αγαπούν και επιζητούν την παρέα του. Στην προσπάθειά του αυτή, δεν διστάζει να τροφοδοτεί τον εγωισμό των άλλων.

Η χρησιμότητά του στα πλαίσια οργανισμών, έγκειται στην ικανότητά του να συμφιλιώνει, να ενθαρρύνει τους άλλους, να μειώνει την ένταση, να προσφέρει συμπαράσταση. Από την αρνητική πλευρά, έχει την τάση να είναι υπερβολικά καλόβολος, υπερβολικά διαλλακτικός, μέχρι σημείου που συχνά αφήνει άλλους να τον ποδοπατούν. Κι αυτό προέρχεται από το φόβο να μην απομονωθεί και «μείνει απ' έξω». Του λείπει πολλές φορές η αποφασιστικότητα, το κουράγιο να αντιστέκεται στις πιέσεις των άλλων και να υποστηρίζει τις απόψεις του.

Ο **λογικός** τύπος απορρίπτει κάθε μορφής συναισθηματισμό. Δεν ενδιαφέρεται να εξουσιάζει άλλους ούτε να συμμερίζεται τα προβλήματά τους. Βάση της συμπεριφοράς τους είναι η ψυχρή λογική και επιδίωξή του η ορθότητα, τα πνευματικά επιτεύγματα, η τεκμηριωμένη κρίση. Εντυπωσιάζεται από άτομα που συνοδεύουν τα επιχειρήματά τους με αρκετά στατιστικά στοιχεία.

Είναι πολύτιμη η προσφορά τους σε οργανισμούς γιατί έχει την ικανότητα να συλλέγει και να αξιολογεί πληροφοριακά στοιχεία, να διευκρινίζει, να αναλύει αριθμούς, να κάνει κριτική, να προλαβαίνει υπερβολές που οφείλονται σε συναισθηματικά παρμένες, χωρίς λογική βάση, αποφάσεις.

Από την αρνητική του όψη, αυτός ο τύπος ρέπει σε αυτοαπομόνωση από οποιοδήποτε συναίσθημα που κατά την γνώμη του απειλεί να επιδράσει αρνητικά στην κρίση του. Η υπερβολική ενασχόλησή του με τους αριθμούς, η επιδίωξη να είναι όλα σωστά συχνά του προκαλούν τον χαρακτηρισμό του εξυπνάκια.



Του χρειάζεται να αφήσει χώρο στην ζωή του για τα αισθήματά του. Να αποκτήσει την ικανότητα να αγαπά, να θυμώνει αν χρειαστεί, και να νοιώθει τα συναισθήματα των άλλων. Να μάθει πως εκτός από την μαθηματική λογική και τα στατιστικά στοιχεία, η ικανότητα να αισθάνεται κανένας, είναι σημαντικό προσόν του ηγέτη.

Αν και οι τρεις παραπάνω ιδιότητες είναι θετικές και απαραίτητες για την πληρότητα της ηγετικής φυσιογνωμίας, χρειάζεται προσοχή στην προσπάθειά μας να τις αναπτύξουμε για να μην το παρακάνουμε σε βαθμό αλλοίωσης του χαρακτήρα μας. Με την έννοια αυτή:

Ο δυναμικός τύπος θα είναι καλύτερος ηγέτης, καλύτερος γονέας, καλύτερος γείτονας και φίλος και πιο ευτυχής άνθρωπος αν δεχθεί λίγη ευαισθησία, την αναπόφευκτη αλληλεξάρτησή του με άλλους και τον σεβασμό των αισθημάτων και των αναγκών τους.

Ο συναισθηματικός τύπος θα ήταν καλύτερος διευθυντής, πατέρας, πολίτης και άνθρωπος, αν είχε το θάρρος να υπερασπίζεται το δίκιο του, την δύναμη να αντιμετωπίζει προβλήματα χωρίς αμφιταλαντεύσεις και αναβολές και χωρίς να αγνοεί αντικειμενικές αλήθειες μόνο και μόνο γιατί τις βρίσκει αντιπαθητικές.

Ο λογικός τύπος θα ήταν πιο αποτελεσματικός ηγέτης και καλύτερος άνθρωπος αν επέτρεπε στον εαυτό του να γνωρίσει τα συναισθήματά του και τα συναισθήματα των άλλων. Χρειάζεται να μάθει πως υπάρχουν ώρες κατά τις οποίες η σύγκρουση και η αναμέτρηση καθώς και η συμπόνια και η κατανόηση έχουν την θέση τους.

Αυτοί οι τρεις τύποι είναι βέβαια πολύ αφηρημένοι. Στην καθημερινή μας ζωή, στη δουλειά μας, στις συντροφίες μας, θα ήταν πολύ δύσκολο να βρούμε πρότυπα συμπεριφοράς που ταιριάζουν επακριβώς στις περιγραφές που δώσαμε. Όλοι μας ανήκουμε κάπου ανάμεσα. Όλοι μας έχουμε αναπτύξει ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά σε μεγαλύτερο βαθμό από τα άλλα δύο, και αυτό ακριβώς προδιαγράφει την καταλληλότητά μας για ορισμένα επαγγέλματα.

Ο κατ' εξοχήν λογικός τύπος π.χ. , έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να σταδιοδρομήσει σαν λογιστής στατιστικός, χρηματιστής, προγραμματιστής ή αναλυτής στους ηλεκτρονικούς εγκέφαλους, επιστημονικός ερευνητής κ.ο.κ.

Ο δυναμικός τύπος θ' απέδιδε καλύτερα σαν διευθυντής επιχείρησης, πωλητής, πολιτικός ηγέτης και άλλες σταδιοδρομίες που απαιτούν μεγάλη ενεργητικότητα και δυναμισμό.

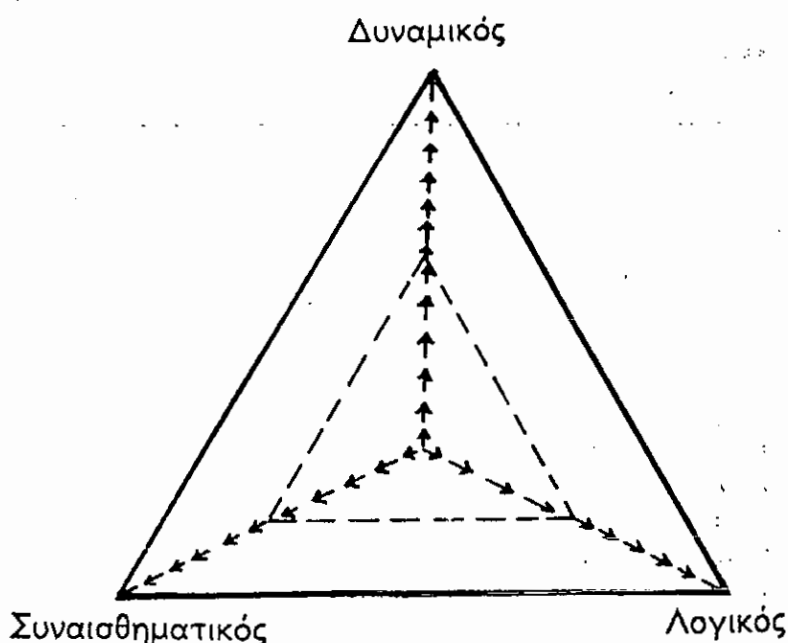
Ο συναισθηματικός τύπος είναι καταλληλότερος για θέσεις όπως κληρικός, οικογενειακός σύμβουλος, ψυχολόγος, υπεύθυνος τμήματος παραπόνων κ.λ.π.

Αλλά για να επιστρέψουμε στο τρίγωνο και τη σημασία του, θα ήταν χρήσιμο να σημειώσει ο καθένας από μας τα σημεία του τριγώνου που μας τοποθετούν από άποψη ηγετικών ιδιοτήτων. Αν απέχουμε πολύ από τις κορυφές του τριγώνου, η παραπάνω ανάλυση μπορεί να μας φανεί χρήσιμη στην προσπάθειά μας να βελτιώσουμε την ηγετική μας συμπεριφορά.

Με βάση την όσο το δυνατό αντικειμενική εκτίμηση της θέσης μας μέσα στο τρίγωνο, θα μπορέσουμε να προχωρήσουμε στον πειραματισμό της τροποποίησης της συμπεριφοράς μας. Αυτό βέβαια θα παρουσιάσει δυσκολίες. Γιατί, δύσκολα αλλάζει κανένας συνήθειες που έχουν γίνει βιώματα επί δεκαετίες. Αλλά ας επιμείνουμε.

Αν μπορέσουμε να συνειδητοποιήσουμε τους λόγους για τους οποίους η συμπεριφορά μας στο παρελθόν, βασίστηκε σ' ένα ή δύο μόνο τύπους, έχουμε κάνει καλή αρχή. Θα βοηθηθούμε σ' αυτή τη διαδικασία, από μια φυσική τάση που υπάρχει μέσα σ' όλους μας για πληρότητα.

Καθώς αυξάνεται η ικανότητά μας να υιοθετούμε ρόλους που αποφύγαμε στο παρελθόν, το επίπεδο της ηγετικής μας συμπεριφοράς θα αναπτυχθεί και οι ηγετικές μας ιδιότητες θα πλησιάσουν τις γωνίες του τριγώνου.



#### **4.7 ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ**

Το έργο του ηγέτη είναι απίστευτα σκληρό. Συνοδεύεται δε από υψηλό βαθμό αμοιβών που αποτελούν τα βασικά κίνητρα για την επιδίωξη του έργου αυτού, τα κίνητρα αυτά ηθικά και υλικά είναι :

##### **Το αυξημένο γόητρο και υψηλή κοινωνική θέση**

Ο ηγέτης αναζητεί την ικανοποίηση της υψίστης ανθρώπινης ανάγκης της αυτοπραγμάτωσης (self actualization). Η επιτυχία αυτή ενισχύει το γόητρό του τόσο απέναντι στους συνεργάτες του, όσο και μεταξύ των φίλων του και της κοινωνίας γενικότερα.

##### **Το κίνητρο της εξουσίας**

Η ίδια η άσκηση της εξουσίας αποτελεί βασικό κίνητρο. Η εξουσία συνοδευόμενη από τη δυνατότητα για λήψη αποφάσεων προϋποθέτει την ικανότητα για ανάληψη ευθυνών και ανάπτυξη πρωτοβουλιών, διότι τα δύο αυτά στοιχεία αποτελούν τα στοιχεία που οδηγούν στην επιτυχία. Το κίνητρο αυτό όταν συνδυάζεται και με την επιθυμία για ολοκλήρωση μίας αποστολής που αναλαμβάνει ένας ηγέτης οδηγούν στην κατάσταση της εσωτερικής πληρότητας.

##### **Οι υψηλές αποδοχές**

Αν και παρατηρείται ότι οι ηγέτες υποκινούνται περισσότερο από εσωτερικές παρορμήσεις, εντούτοις επειδή η ηγεσία αποτελεί ιδιότητα σπάνια, αμοιβεται συνήθως περισσότερο από άλλες εργασίες. Τα πιο πάνω κίνητρα συμβάλλουν στη διαμόρφωση της επιθυμίας ενός ατόμου για άσκηση ηγεσίας.

Πρέπει να τονισθεί πάντως, ότι υπάρχουν και άτομα που υποκινούνται προς την ηγεσία από την επιθυμία για ικανοποίηση ιδιοτελών σκοπών. Οι ηγέτες του είδους αυτού πιθανόν ν' απορριφθούν από τη συνείδηση της ομάδας της οποίας προΐστανται. Αλλά και αν αυτό δεν συμβεί είναι βέβαιο ότι θα οδηγηθεί η ομάδα στην αποτυχία. Υπάρχει λοιπόν συμπέρασμα ότι οι αποδοτικοί ηγέτες είναι σταθερά προσανατολισμένοι προς τους σκοπούς της ομάδας και προς το έργο που πρέπει να εκτελεσθεί για να επιτευχθούν οι σκοποί της.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ V**  
**ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ**

## **5.1 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Υπάρχουν αρκετά μοντέλα ευρείας αποδοχής σχετικά με τα στάδια εξέλιξης των μάνατζερς. Ένα από αυτά τα μοντέλα έχει προσδιορίσει τέσσερα (04) στάδια από τα οποία περνούν οι περισσότεροι (εξερεύνηση, εγκατάσταση, μέσο-καριέρα και προχωρημένη-καριέρα) και έχει εξετάσει τις τυπικές προκλήσεις που παρατηρούνται σε κάθε στάδιο. Όμως, υπάρχουν πολύ λίγες, αν όχι καθόλου, περιεκτικές μελέτες που να ασχολούνται εξ ολοκλήρου με τα στάδια εξέλιξης μιας μεγάλης ομάδας στελεχών. Γνωρίζουμε τα στάδια από τα οποία περνούν οι μέσοι υπάλληλοι επιχειρήσεων, αλλά τί συμβαίνει με τα εξαιρετικά επιτυχημένα άτομα, που φτάνουν στην κορυφή μιας μεγάλης επιχείρησης; Ποιά είναι τα κυριότερα γεγονότα και ποιές οι φάσεις στην καριέρα τους;

Προσεκτική ανάλυση της εξέλιξης 230 ανωτάτων στελεχών μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων, αποκάλυψε συγκεκριμένα σταθερά μοντέλα επαγγελματικής εξέλιξης. Αν και δεν βρέθηκαν ούτε δύο στελέχη που να ακολουθήσαν την ίδια πορεία εξέλιξης και τα όρια δεν ήταν ιδιαίτερα ξεκάθαρα, υπήρξαν αναγνωρίσιμες φάσεις της επαγγελματικής εξέλιξης και της ανάπτυξής τους.

Οι ιδρυτές εταιρειών αποκλείστηκαν, γιατί τα στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική τους εξέλιξη ήταν ατελή. Έτσι έμειναν 230 ανώτατα στελέχη με τα οποία έγινε η μελέτη.

Προσδιορίστηκαν έξι διακριτές φάσεις της καριέρας τους. Παρακάτω, περιγράφονται τα σημαντικά γεγονότα που συνέβησαν σε κάθε φάση της καριέρας τους.

### **1 ΠΡΩΤΗ ΦΑΣΗ: ΕΞΕΡΕΥΝΗΣΗ (ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 5 ΧΡΟΝΙΑ)**

Λόγω στρατιωτικής θητείας, κολλεγίου και σχολής αποφοίτησης, το μέσο ανώτατο στέλεχος αρχίζει την καριέρα του στα 24.

Όπως ακριβώς συμβαίνει με τις περισσότερες καριέρες, έτσι και η πρώτη φάση της καριέρας των ανωτάτων στελεχών χαρακτηρίζεται από αστάθεια και εξερεύνηση. Το εν λόγω άτομο μπαίνει στην αγορά εργασίας χωρίς δεσμεύσεις προς κάποιον εργοδότη ή οργανισμό. Οι αλλαγές οργανισμών και βιομηχανιών είναι συχνές, καθώς το άτομο αναζητά την ταυτότητά του και την εργασιακή ικανοποίηση. Σαράντα τοις εκατό των ανωτάτων στελεχών αλλάζει οργανισμούς τουλάχιστον μία

φορά κατά την διάρκεια των πέντε πρώτων χρόνων της εργασιακής τους εμπειρίας, ενώ το 8,7% αλλάζει δύο ή περισσότερες φορές.

Σχεδόν το ένα τέταρτο ξεκινά από κάποια μη-βιομηχανική εταιρεία, αλλά πάνω από το 80% αυτών πηγαίνει σε κάποιον βιομηχανικό οργανισμό μέσα στα πέντε χρόνια, ενώ μόνο δύο πήγαν μετά από δέκα χρόνια. Ο μέσος χρόνος που περνούν σε μία μη-βιομηχανική εταιρεία είναι 3 ή 4 χρόνια.

Συχνά αυτή η πρώτη εμπειρία είναι σε μία νομική εταιρεία, σε μία λογιστική εταιρεία ή σε ένα κυβερνητικό γραφείο.

Στο τέλος αυτής της φάσης, επιτυγχάνεται μία σταθερότητα αναφορικά με τον οργανισμό ή την βιομηχανία, αποκτώνται τα τεχνικά προσόντα και γύρω στην ηλικία των 29 το μέσο μελλοντικό ανώτατο στέλεχος αποκτά την πρώτη του διευθυντική θέση.

## **2 ΔΕΥΤΕΡΗ ΦΑΣΗ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ (ΑΠΟ 6 ΕΩΣ 10 ΧΡΟΝΙΑ)**

Η επόμενη φάση αποτελεί στάδιο ανάπτυξης μέσα στην εταιρεία. Οι αλλαγές οργανισμών μειώνονται σημαντικά. Σε αντίθεση με το 40% που άλλαξε εταιρείες στην πρώτη φάση, εδώ μόνο το 12% αλλάζει εργοδότες. Σε αυτή τη φάση οι εμπειρίες του μελλοντικού ανωτάτου στελέχους διευρύνονται. Λιγότερο από το 1/3 περνά όλο αυτό το διάστημα σε μία λειτουργική περιοχή. Πολλές φορές ο εργασιακός ορίζοντας διευρύνεται μέσα από ανατιθέμενες εργασίες σαν «βοηθοί σε» κάποιον ανώτερο διευθυντή εκείνη την περίοδο. Άλλοι, αρχίζουν να αποκτούν εμπειρίες σαν υπεύθυνοι γενικής διαχείρισης και οικονομικών, μέσω τίτλων.

## **3 ΤΡΙΤΗ ΦΑΣΗ: ΔΕΣΜΕΥΣΗ (ΑΠΟ 11 ΕΩΣ 15 ΧΡΟΝΙΑ)**

Προφανώς ικανοποιημένος από την εργασία του και την πρόδοό του, ο νέος διευθυντής αναγνωρίζεται και δεσμεύεται σε μία συγκεκριμένη εταιρεία. Η συχνότητα αλλαγής οργανισμών μειώνεται δραματικά. Λιγότερο από 5% αυτών των ανωτάτων στελεχών αλλάζουν εταιρείες σε αυτήν την περίοδο. Η προώθηση στην μέση διοίκηση συνεχίζεται και το εύρος των εμπειριών μεγαλώνει με αποστολές στον διεθνή χώρο. Σχεδόν στο 1/4 αυτών ανατίθενται περισσότερες από μια αποστολές σε

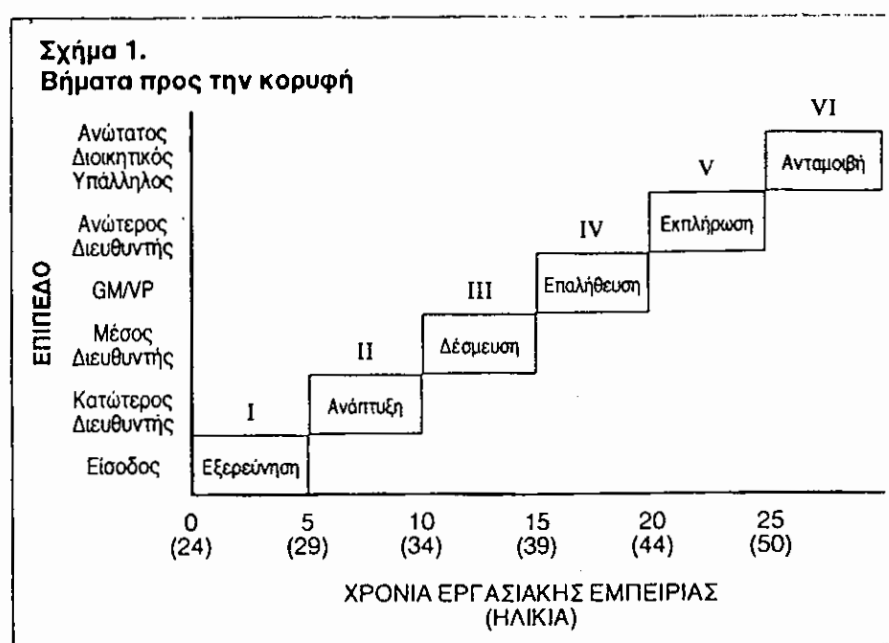
ξένες χώρες, ή τουλάχιστον στο διεθνές τμήμα της εταιρείας. Αυτές οι διεθνείς αποστολές, κατά μέσον όρο, έρχονται μετά από 13 χρόνια υπηρεσίας.

Στο τέλος αυτής της φάσης τα περισσότερα εμπόδια έχουν υπερπηδηθεί. Το μελλοντικό ανώτατο στέλεχος έχει αποκτήσει αξιοπιστία και διορατικότητα. Οι λειτουργικές του τεχνικές ικανότητες είναι πλέον αποδεδειγμένες, έχει παρουσιάσει μερικές ικανότητες γενικής διεύθυνσης και έχει θεμελιωθεί η εμπιστοσύνη του και η δέσμευσή του προς την εταιρεία.

Προφανώς έχει αναγνωρισθεί και η πιθανότητα μίας μελλοντικής θέσης στην ανώτατη διοίκηση.

#### 4 ΤΕΤΑΡΤΗ ΦΑΣΗ: ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ (ΑΠΟ 16 ΕΩΣ 20 ΧΡΟΝΙΑ)

Αυτή η φάση, χαρακτηρίζεται καλύτερα σαν μια περίοδο επαλήθευσης των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων του. Συνήθως στην αρχή αυτής της περιόδου παρουσιάζεται μία σημαντική ευκαιρία. Το ανώτατο στέλεχος, είτε προάγεται στην πρώτη του γενική διευθυντική θέση με αρμοδιότητες σε μία περιφέρεια ή ένα παράρτημα (το 39% προχωρά σε αυτή την κίνηση), είτε σε μία λειτουργική θέση αντιπροέδρου (το 19% προχωρά σε αυτή την κίνηση). Κατά μέσον όρο αυτή η προαγωγή συμβαίνει στην ηλικία των 39 ετών. Οι αρμοδιότητες αλλάζουν συχνά κατά την διάρκεια αυτής της φάσης (το 95% των ανωτάτων στελεχών έχει δυο ή περισσότερες αποστολές), ενώ σχεδόν οι μισοί έχουν τρεις ή περισσότερες διαφορετικές θέσεις. Αυτή είναι η περίοδος της μεγαλύτερης δια-εταιρικής σταθερότητας, όπου μόνο το 2,4 αλλάζει εταιρείες. Στο τέλος αυτής της περιόδου, το 17% των ανωτάτων στελεχών έχουν φτάσει στην θέση του ανώτατου διοικητικού υπαλλήλου.



## 5 ΠΕΜΠΤΗ ΦΑΣΗ: ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (ΑΠΟ 21 ΕΩΣ 25 ΧΡΟΝΙΑ)

Έχοντας περάσει την δοκιμασία της φάσης επαλήθευσης, το εν λόγω άτομο είναι έτοιμο να συμβάλει αποφασιστικά στο μέλλον της εταιρείας. Οι αλλαγές εργασίας είναι περισσότερο συχνές και ευρύτερης φύσης. Μερικές αποστολές ίσως στηρίζονται σε μία συγκεκριμένη ανάγκη του οργανισμού. Όμως είναι πιθανόν, ότι συχνά γίνονται είτε προκειμένου να προαχθεί στη θέση του Ανώτατου Διοικητικού Υπαλλήλου είτε τουλάχιστον για να προετοιμαστεί για αυτήν την θέση. Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου περισσότερο από το 60% υπηρετεί σε μία ή περισσότερες ανώτερες θέσεις ομάδας/περιφέρειας. Σχεδόν οι μισοί (48%) εργάζονται σαν ανώτατοι αντιπρόεδροι, ενώ ένα άλλο 25% σαν ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι ή πρόεδροι. Στο τέλος αυτής της περιόδου το 38,9% έχει αποκτήσει την θέση του ανώτατου διοικητικού υπαλλήλου.

## 6 ΕΚΤΗ ΦΑΣΗ: (ΜΕΤΑ ΤΑ 25 ΧΡΟΝΙΑ)

Κατά μέσον όρο, η θέση του ανώτατου διοικητικού υπαλλήλου αποκτάται στην ηλικία των 50 ετών, μετά από δύομισυ περίπου δεκαετίες πολλής και σκληρής εργασίας και έντονου ανταγωνισμού.

Οι αναπτυξιακές προκλήσεις κάθε φάσης συνοψίζονται στον Πίνακα 2. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης θα αποτελέσουν χρήσιμο οδηγό για τον ανώτατο διευθυντή, καθώς και για τα ανώτατα στελέχη και τους διευθυντές προσωπικού, που ασχολούνται με την προώθηση μελλοντικών διευθυντών. Πρέπει όμως να προσέξουμε μερικά σημεία. Αυτή η έρευνα εστιάστηκε σε ανώτατα στελέχη βιομηχανικών εταιρειών. Οι κρίσιμες φάσεις μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Επίσης, ενώ αυτές οι φάσεις είναι τυπικές, στα μέσα πρότυπα, υπάρχουν μεγάλες διαφορές στα στοιχεία. Οι φάσεις δεν δίνουν ξεκάθαρες και γρήγορες οδηγίες για αναρρίχηση στην κορυφή. Για τους περισσότερους η γενική πρόοδος μοιάζει να είναι παρόμοια, αλλά εντοπίστηκαν πολλά διαφορετικά χρονοδιαγράμματα και θα συνεχισθούν να εντοπίζονται.



**Πίνακας 2****Φάσεις Εξέλιξης Βιομηχανικών Ανώτατων Διοικητικών Υπαλλήλων****ΕΞΕΡΕΥΝΗΣΗ (1-5 χρόνια)**

- Το 40% αλλάζει εταιρείες αναζητώντας την καλύτερη επιλογή
- Το 25% μετακινείται από λογιστικές, νομικές ή κυβερνητικές εταιρείες, σε βιομηχανικές
- Η φάση τελειώνει με την προαγωγή στην πρώτη διευθυντική θέση

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ (6-10 χρόνια)**

- Λιγότερες δια-επιχειρησιακές μετακινήσεις, περισσότερες ενδο-επιχειρησιακές μετακινήσεις
- Μετακινήσεις σε άλλους τομείς λειτουργίας και/ή σε δια-λειτουργικές αποστολές.
- Μερικές αποστολές σαν «βοηθοί σε» κάποιον ανώτερο διευθυντή.
- Προαγωγή σε χαμηλότερο μέσο διευθυντή.

**ΔΕΣΜΕΥΣΗ (11-15 χρόνια)**

- Υψηλό επίπεδο αφοσίωσης σε μια εταιρεία
- Αποκτηθείσα διεθνής εμπειρία
- Προώθηση σε μέσο διευθυντή

**ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ (16-20 χρόνια)**

- Προαγωγή είτε σε διευθυντή περιφέρειας είτε σε λειτουργικό VP επίπεδο
- Ραγδαία αλλαγή αρμοδιοτήτων
- Αποδεδειγμένα προσόντα ανώτατου στελέχους

**ΕΚΠΛΗΡΩΣΗ (21-25 χρόνια)**

- Συχνές και ευρείες αλλαγές εργασίας
- Τελική προώθηση ή συναγωνισμός προς την κορυφή
- Εμπειρία σαν ανώτερος ομάδος, επικεφαλής περιφέρειας, ανώτατο στέλεχος VP, ανώτατος λειτουργικός υπάλληλος ή πρόεδρος.

**ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ (μετά τα 25 χρόνια)**

- Απόκτηση της θέσης του ανώτατου διοικητικού υπαλλήλου.

## **5.2 Ο ΜΥΘΟΣ ΤΩΝ 45 ΕΤΩΝ**

### **ΕΧΟΥΝ ΟΙ MANAGERS ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΛΗΞΗΣ;**

Αρχίζει να κυριαρχεί πρόσφατα στην Ελλάδα η αντίληψη ότι η κορωνίδα απόδοσης ενός manager είναι η ηλικία των 45 ετών και μετά αρχίζει μια αργή παρακμή. Παρόλη τη ζωτικότητα που κορυφώνεται στα 45, οι managers στην Ελλάδα ωριμάζουν με βραδύτερο ρυθμό, αλλά καλύτερα, και επειδή δεν διακατέχονται από το σύνδρομο της άμεσης επιτυχίας, έχουν να προσφέρουν πολύ δημιουργικό έργο στην εταιρεία τους, είτε σε περίοδο ανάπτυξης είτε σε περίοδο κρίσης.

Τα μηνύματα που με καθυστέρηση έρχονται από τη Δύση, φέρνουν και διάφορες μόδες που μεταλλάσσονται σε επαγγελματικά δόγματα. Στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού της ελληνικής επιχείρησης, τα δόγματα αυτά συχνά υιοθετούνται, χωρίς να εξεταστεί η καταλληλότητά τους στον εδώ τόπο κατά τον παρόντα χρόνο.

Πρόσφατα, έχει αρχίσει να δημιουργείται ρεύμα περί της αντιλήψεως, ότι η κορωνίδα της απόδοσης και της καριέρας ενός manager είναι η ηλικία των 45 ετών και ότι ο manager μετά τα 45 αρχίζει και ξεφτίζει σιγά σιγά, ή ότι είναι ορατή πια η ημερομηνία λήξεως.

Χωρίς να υπάρχει καμμία πρόθεση να στηρίξουμε την ιδέα της συνέχισης της δραστηριότητας του manager μετά το όριο της συνταξιοδότησης, θέλουμε να δείξουμε ότι η ενεργός επαγγελματική ζωή που συνήθως στην Ελλάδα αρχίζει στα 25 και τελειώνει στα 60 χρόνια, είναι μια προοδευτική κατάσταση και σε κάθε στάδιο αποδεικνύεται χρήσιμη και παραγωγική.

Το μοντέλο των 45 ετών, έχει υιοθετηθεί από τις δυνατές πολυεθνικές εταιρείες γιατί για κάποια χρονική περίοδο εξυπηρετεί τις προτεραιότητές τους, οι οποίες ζητούν δυναμισμό κάτι που, πράγματι, ο βιολογικά νέος manager μπορεί να προσφέρει.

Οι εταιρείες όμως αυτές έχουν τεράστια υποδομή: στρατηγική βάθους ορίζοντος, τακτική ελεγχμένης μεθοδολογίας, εγκατεστημένες διαδικασίες με οδηγίες και εγχειρίδια που καλύπτουν τα περισσότερα ζητήματα τρεχούσης επαγγελματικής πραγματικότητας, οργανωτική δομή μέσων στελεχών που στηρίζει στο δεύτερο και τρίτο επίπεδο management τη σκέψη και δράση των ηγετικών στελεχών, και ακόμη καλό και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.

Σ' αυτό θα πρέπει να προσθέσει κανείς ότι σαν αντίβαρο στο σφριγηλό νέο top management team, είναι ένα ενεργό και ολοκληρωμένο Διοικητικό Συμβούλιο, όπου κάθε μέλος έχει πολλές δεκαετίες πολυσχιδών εμπειριών καλύπτοντας το σύνολο του φάσματος των γνώσεων που απαιτούνται επιχειρησιακά, νομικά, κοινωνικά,

κυβερνητικά και ακαδημαϊκά. Έτσι, υπάρχει στην κορυφή μια «ομάδα σοφών», που καθορίζει τους στόχους τους οποίους πρέπει να υλοποιήσουν οι νεότεροι.

Δεν πρέπει επίσης να αγνοείται το γεγονός ότι η δυτική κοινωνία λειτουργεί με νόμους και κανόνες κρατικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς, οι οποίοι προστατεύουν τις επιχειρήσεις από τις παρεκτροπές «ορμής» των στελεχών τους.

Ο βιολογικά νέος manager έχει πολλά να συνεισφέρει σε μια σύγχρονη επιχείρηση: πιο πρόσφατη και συνεπώς μοντέρνα παιδεία, καλύτερα ανεπτυγμένη και σύγχρονη τεχνολογική υποδομή και δυνατότητα σωματικής αντοχής για διεκπεραίωση όγκου δουλειάς.

Δεν πρέπει όμως να λησμονούμε ότι ο «μεσήλικας» έχει μια σωρεία εμπειριών στις οποίες μπορεί να αναφερθεί, ανεπτυγμένη διπλωματικότητα χειρισμών, που του επιτρέπει να πετυχαίνει τους στόχους του με λιγότερη φθορά γνωριμιών (άρα και πληροφοριών), κατασταλαγμένη προσωπικότητα και έτσι περισσότερο προβλέψιμη συμπεριφορά και σαφέστερους στόχους. Επίσης, έχει πιο ανεπτυγμένη ωριμότητα στη σκέψη, αυξημένο κύρος, που διευκολύνει την αποδοχή των προτάσεών του, και ικανότητα να διακρίνει κινδύνους, κακοτοπιές και ανθρώπινες αδυναμίες.

Ιδιαίτερο μνείας γεγονός είναι, ότι οι ωριμότεροι managers, έχοντας καλύψει τις περισσότερες υλικές τους ανάγκες, ζητούν την ηθική επιτυχία και κοινωνική αποδοχή, περισσότερο από την οικονομική και φροντίζουν ιδιαίτερα να διατηρήσουν το καλό τους όνομα στην αγορά και την καλή τους φήμη στο κοινωνικό περιβάλλον και την οικογένειά τους γιατί εκεί τα κριτήρια είναι αυστηρότερα.

Οι νεότεροι managers βιάζονται να ανέβουν, διότι έτσι απαιτούν οι ρυθμοί της αγοράς και οι κοινωνικοί ρυθμοί. Ως εκ τούτου, τα κίνητρά τους είναι αυστηρά προσωπικά και όχι εταιρικά προσανατολισμένα.

Ο στόχος είναι: μια σύντομη επιτυχία σήμερα θα γίνει το εφιαλτήριο είτε για εσωτερική προαγωγή, είτε για εξωτερική πρόταση μεταγραφής υψηλότερης θέσης και καλύτερων οικονομικών απολαβών.

Κατά συνέπεια, αφηφούν τα μακροπρόθεσμα προβλήματα (των κινήσεων, αποφάσεων δράσεώς τους), διότι η σύντομη περίοδος σε κάθε θέση αποτρέπει το ρίσκο του να έχεις τρία (03) χρόνια περιθώριο ώστε να δώσεις τα αποτελέσματά σου. Αυτό ισχύει πολύ συχνά και για τους expatriate (αλλοδαπούς) managers.

Αντιθέτως, ο πιο ώριμος manager των 45-55 ετών έχει καταξιωθεί. Ό,τι κι αν κάνει, το κάνει πλέον για την προσωπική του ικανοποίηση. Οι οικονομικές ανάγκες του είναι πιο σταθερές, η γνώση ότι δεν μπορεί να εκλέγει συχνά ο ίδιος την επόμενη θέση και

ο συναισθηματικός δεσμός μιας μακροχρόνιας συνεργασίας, τον κάνουν πιο σταθερό, λιγότερο κινητικό.

Κύριο έργο ενός manager αποτελεί « η επικοινωνία » : αυτό είναι τέχνη που αναπτύσσεται, εξελίσσεται και γίνεται καλύτερη με το χρόνο. Λιγότερο δέσμοι του θυμικού τους, με έλεγχο των παρορμήσεών τους, ρεαλιστές και πρακτικοί, οι ωριμότεροι προσθέτουν αυτοπειθαρχία, συμπάθεια, και επιβάλλουν πλαίσιο ήρεμης πειθαρχίας στις άλλες αρετές τους.

Μία εταιρεία πρέπει να αναπτύσσεται. Γι' αυτό πρέπει να παράγει η ίδια ή να διαμορφώνει νέα στελέχη, να έχει στόχο τη συνεχή διαδοχή.

Ο « δάσκαλος » που θα φτιάξει αυτά τα στελέχη, δεν πρέπει να έχει το μικρόβιο του ανταγωνισμού για να μεταφέρει σωστά γνώσεις, εμπειρίες και σοφία. Όπως διδάσκει η ζωή και αποδεικνύει η ιστορία, συνήθως εκπαιδεύουν οι αρχαιότεροι τους νεότερους. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται μεγάλη «επί έργω» εμπειρία, για να φτάσει ένας επαγγελματίας να διοικήσει, να κατευθύνει και να αναπτύξει στην πράξη, τη θεωρία των σπουδών του και μετά να την περάσει στους άλλους σαν διδαχή. Αυτό είναι ιδιαίτερα ανάγλυφο στην τεχνική διαχείρισης κρίσεων μέσα στον επαγγελματικό χώρο.

Θα ήταν, εκτός από κοινωνικά ανεύθυνο, και πρακτικά ανόητο να τερματίζεται η καριέρα ανθρώπων που έχουν τόσα πολλά να προσφέρουν μετά τα 45. Παράλληλα, η απώλεια τόσης συσσωρευμένης γνώσης, θα στερούσε από την κοινωνία μας δύναμη προόδου.

### 5.3 ΟΙ 100 ΠΡΩΤΕΣ ΜΕΡΕΣ ΕΝΟΣ MANAGER ΣΤΗ ΝΕΑ ΔΟΥΛΕΙΑ

Διευθυντικές δυνάμεις. Η αλλαγή δουλειάς ή πόστου ενός manager είναι πάντοτε ένα μεγάλο ρίσκο. Ο ένας στους τρεις αποτυγχάνει. Προτάσεις για την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος.

Οι περισσότεροι managers κάνουν το λάθος να θέλουν να δείξουν το τι αξίζουν τις 100 πρώτες μέρες. Αυτό που είναι επίσης επιζήμιο και γι' αυτούς και για την ομάδα εργασίας, είναι ότι τους πέφτει λίγο δύσκολο να είναι ήρεμοι κατά τη διάρκεια των συζητήσεων.

«Αρκετοί μάνατζερς που αλλάζουν δουλειά ή πόστα μέσα στην ίδια επιχείρηση, αποτυγχάνουν», λέει ο Πέτερ Φίσερ, σύμβουλος επιχειρήσεων για τέτοια ακριβώς θέματα.

«Ο ένας στους τρεις αποτυγχάνει», συμπεραίνει μια μελέτη του.

«Η ευκαμψία και η ετοιμότητα αλλαγής της αρμοδιότητας βρίσκονται σήμερα στο κέντρο των υποχρεώσεων ενός μάνατζερ που θέλει να έχει επιτυχίες», λέει ο Κάρστεν Σλίχτινγκ, μάνατζερ προσωπικού της Bosch. Περίπου οκτώ φορές σε όλη του την καριέρα αλλάζει πόστο ή δουλειά ένας μάνατζερ της Bosch. Ο λόγος: το lean-management και η κατάργηση των ιεραρχιών έκαναν την οργάνωση πιο διάφανη και πιο ευέλικτη στις μεταβολές.

Ο manager δεν θα πρέπει να ενεργεί με βιασύνη με σκοπό να πετύχει γρήγορα αποτελέσματα.

Είναι σαφώς προτιμότερο να τους ρωτήσει: Ποιά προβλήματα υπάρχουν στο τμήμα; Πώς νομίζετε ότι θα μπορούσαν να λυθούν καλύτερα; Έχετε κάποιες προσδοκίες από μένα;

Με αυτή την τακτική ο μάνατζερ μπορεί να καταφέρει να αποκτήσει γρήγορα την εμπιστοσύνη των συναδέλφων και υφισταμένων του στο νέο πόστο που του ανετέθη.

Το πιο σημαντικό είναι να πληροφορηθεί ο μάνατζερ τι είναι αυτό που κινητοποιεί, ενδιαφέρει ή φοβίζει τον υπάλληλο. Οι συζητήσεις δεν βοηθούν βεβαίως καθόλου όταν οι προσδοκίες που εκφράζονται εκεί μέσα, εκληφθούν αυτομάτως ως στόχοι προς εφαρμογή. Χρειάζονται φιλτράρισμα και αξιολόγηση πρώτα.

Οι απογοητευμένοι υπάλληλοι πρέπει να προσεχτούν ιδιαίτερα και να κερδηθεί, και πάλι, η εμπιστοσύνη τους. Αυτό είναι μια δύσκολη αλλά απαραίτητη δουλειά, που πρέπει να κάνει ο μάνατζερ.

«Δείξτε κατανόηση για την απογοήτευσή τους», υποδεικνύει ο σύμβουλος επιχειρήσεων Πέτερ Φίσερ. «Αν δεν το κάνετε, κινδυνεύετε να τους μετατρέψετε σε επικίνδυνους ιντριγκαδόρους».

«Όλα νέα και εντελώς αλλοιώτικα»: πρόκειται για ένα ακόμα εντελώς εσφαλμένο σύνθημα που, αν επιχειρήσει να εφαρμόσει στην πράξη ο μάνατζερ, είναι σίγουρο ότι θα αποτύχει.

Μόνο οι προσεγμένες συζητήσεις μέσα στην ομάδα και ο παραμερισμός των όποιων αντιπαλοτήτων υπάρχουν εκεί μέσα, μπορεί να τον οδηγήσει στο δρόμο της επιτυχίας.

### ΕΤΣΙ ΑΠΟΤΥΓΧΑΝΕΤΕ

Όταν δεν θέτετε ερωτήσεις σχετικές με τις προσδοκίες του περιβάλλοντός σας.

Όταν υπερεκτιμάτε εξειδικευμένα προβλήματα και συγκεντρώνεστε βιαστικά σ' αυτά με το σύνθημα «δεν έχω χρόνο για επαφές».

Όταν παραμελείτε τους συνεργάτες σας, αυτούς που προσφέρουν τις δυνάμεις τους για την επιτυχία της δικής σας δουλειάς.

Όταν καυχιέστε για επιτυχίες, ότι όλα τα κάνατε τέλεια στο παρελθόν και ότι όλα πήγαιναν πολύ καλά στην προηγούμενη δουλειά σας.

Όταν κριτικάρτε υπαλλήλους σας λέγοντάς τους ότι δεν μπορείτε να καταλάβετε πώς τα βγάζουν πέρα μέσα σ' αυτό το χάος.

Όταν κάνετε πως ξέρετε τα πάντα για την ανασυγκρότηση της δουλειάς.

Όταν θέλετε να καλυτερεύσετε τα πάντα προχωρώντας σε γρήγορες αλλαγές, ή ανακοινώνετε ξεκάθαρα ότι όλα θα αλλάξουν από τώρα και πέρα, ή ότι θα καταργήσετε κάποιες αγαπημένες συνήθειες των υπαλλήλων σας.

Όταν βλέπετε μόνο ελαττώματα στη νέα ομάδα εργασίας, με την οποία κληθήκατε να συνεργαστείτε και να επιτύχετε.

Όταν θέλετε να εξαλείψετε χρόνια προβλήματα πρώτα απ' όλα.

Όταν καθιερώνετε ένα στυλ διεύθυνσης όσο πιο γρήγορα μπορείτε και όταν αυτό σας κάνει να διαφέρετε αμέσως και ριζικά απ' όλους τους υφισταμένους σας.

### ΕΤΣΙ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΕ

Όταν μαζεύετε γνώσεις. Συγκεντρώστε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τη νέα δουλειά σας και τον κλάδο.

**Όταν δίνετε χρόνο,** περίπου τέσσερις εβδομάδες, για να ρωτήσετε τους υπαλλήλους, τους συναδέλφους, προισταμένους και πελάτες ακόμα, σχετικά με τις προσδοκίες τους.

**Όταν δημιουργείτε σχέσεις.** Αρχίστε να οικοδομείτε σχέσεις, από το δεύτερο κιόλας μήνα στη νέα σας δουλειά ή πόστο, με πρόσωπα που είναι «κλειδιά» για την επιτυχία σας. Η ποιότητα των σχέσεων παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία της ομάδας.

**Όταν τονίζετε τα προτερήματα** των προσώπων που απαρτίζουν το νέο σας team. Χωρίς βέβαια να κλείνετε τα μάτια και στις αδυναμίες τους, τονίστε πάντα τα προτερήματα που έχουν.

**Όταν είστε συντηρητικός και ανατρεπτικός.** Φιλτράρετε τις συζητήσεις, συγκρίνετε το αποτέλεσμα με την ανάλυση της κατάστασης και διατυπώστε τους στόχους σας. Κρατήστε πάντοτε μια ισορροπία ανάμεσα στη συντηρητικότητα και στην ανατρεπτικότητα.

**Όταν μεταδώσετε ένα κλίμα ομαδικής επιτυχίας.** Συζητήστε το πρόγραμμά σας στην ομάδα σας. Εκφράστε ανοιχτά την άποψη ότι η επιτυχία είναι κοινή. Έτσι, δημιουργείτε από την αρχή γερά θεμέλια για ένα θετικό κλίμα, που είναι απαραίτητο για τις αλλαγές που θεωρείτε αναγκαίες να κάνετε.

**Όταν εκμεταλλευθείτε τον αρχικό δυναμισμό.** Μην παραμερίζετε ποτέ την δύναμη που έχουν σχεδόν πάντα τα πράγματα τους πρώτους μήνες. Από τις αρχές κιόλας του τέταρτου μήνα αρχίστε τη μεταφύτευση του προγράμματός σας και μοιράστε αρμοδιότητες στους συναδέλφους σας.

**Όταν προσέχετε τους τύπους.** Τελευταίο, αλλά όχι λιγότερο σημαντικό: ποτέ μην υποτιμήσετε την επίδραση που έχουν πάνω στους ανθρώπους οι τύποι και τα σύμβολα. Όταν συγκροτήσετε, για παράδειγμα, μια νέα ομάδα εργασίας, τότε αλλάξτε και τους χώρους και το πρόγραμμα της ημέρας.

## 5.4 MANAGER: ΣΥΝΤΡΟΦΟΣ Ή ΒΙΑΣΤΗΣ;

### ΟΥΣΙΑ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΤΟΥ MANAGER

Στον πυρήνα της η ουσία της δουλειάς του manager είναι οι ανθρώπινες σχέσεις.

Δεν υπάρχει καμιά πρόθεση να μειωθούν οι άλλες μεγάλες αρετές του manager, όπως η ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού και η μεθοδολογία τακτικής, η γρήγορη ανταπόκριση στα προβλήματα, η στοχοπροσήλωση και η μεγαλύτερη των αρετών, που είναι η ικανότητα να παίρνει τις σωστές αποφάσεις έγκαιρα. Όμως ένας manager υλοποιεί τις αποφάσεις του και πετυχαίνει τους σκοπούς του συνεργαζόμενος με ανθρώπους.

Οι άνθρωποι δρουν τελικά για δυο λόγους: ή γιατί ελπίζουν ή γιατί φοβούνται, με την ευρύτερη δυνατή έννοια των όρων. Ελπίζουν σε οφέλη, ικανοποίηση ψυχική ή υλική, υλοποίηση οραμάτων και στόχων και - όσο άπιαστο και αν φαίνεται, και είναι - υπαρξιακή ολοκλήρωση. Φοβούνται τη μείωσή τους, την οποιαδήποτε απώλεια δύναμης υλικής, κοινωνικής και ψυχικής, και τελικά το θάνατο που στον επαγγελματικό χώρο πραγματοποιείται με την έξοδό τους από το παιχνίδι.

Ανεξάρτητα από το τι δηλώνεται, οι εργαζόμενοι, όπως όλοι οι άνθρωποι, δεν κάνουν κάτι γιατί είναι αντικειμενικά σωστό. Ανήκουν σε μια εργασιακή ενότητα (εταιρεία, οργανισμό, ομάδα εξουσίας) γιατί έχουν συμφωνήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για συγκεκριμένα ανταλλάγματα, πιστεύοντας ότι αυτή η σύμβαση εργασίας είναι η καλύτερη που είναι πρακτικά δυνατό να..έχουν. Όταν θεωρήσουν ότι μια άλλη σύμβαση καλύπτει τις ανάγκες τους καλύτερα, φεύγουν και πάνε εκεί, αν μπορούν.

Είναι λοιπόν απαραίτητο να γίνει αντιληπτό το ολοφάνερο, ότι δηλαδή η εργασιακή σχέση είναι, τελικά, αναγκαστική. Ταυτόχρονα, πρέπει να αναγνωριστεί ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι συγκρουσιακό γιατί, λειτουργεί με εντάσεις και επιβολές εξωτερικές ή εσωτερικές.

Ο manager που θέλει να πραγματοποιήσει τους στόχους του, πρέπει να σκέπτεται πάντοτε ότι αυτό προϋποθέτει συναίνεση ή υποταγή των υφισταμένων του, ή και τα δύο.

Σπάνια όμως δημιουργεί από μόνος του στο προσωπικό την κινητήρια δύναμη που είναι η ικανοποίηση.

Ο manager αρχικά στοχεύει, λοιπόν, στην ικανοποίηση των γνωστών στόχων των εταιρειών: αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους παραγωγής, αύξηση της



παραγωγικότητας και, τελικά, κέρδος. Το κέρδος όμως είναι κι αυτό «παιδί» που γεννιέται από τις εργασιακές σχέσεις.

Ο manager θεωρεί προφανές ότι ο υφιστάμενός του θα ανταποκριθεί άμεσα και ολοκληρωτικά στους στόχους αυτούς. Δεν είναι όμως αυτό ούτε αυταπόδεικτο ούτε εφικτό: ο υφιστάμενος, στη συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων, θα ανταποκριθεί λιγότερο από άριστα. Πόσο λιγότερο, εξαρτάται και από τους δύο. Η ανταπόκριση του υφισταμένου στην εντολή επέρχεται τελικά όταν ο manager μπορεί να την επιβάλλει. Αυτό άμεσα συνιστά σωματική ή ψυχική φθορά του υφισταμένου ή και τα δύο. Έτσι, ο υφιστάμενος δεν θα ανταποκριθεί μόνο όσο μπορεί, αλλά όσο χρειάζεται ή όσο θεωρεί ότι θα είναι αποδεκτό χωρίς συνέπειες.

Θα ήταν παράλογο να ζητήσει κανείς από «βιαζόμενο άτομο», δηλαδή από ένα άτομο που δεν συμμετέχει στην ευχαρίστηση, να βελτιώσει την αποδοχή του για να μεγιστοποιήσει την ικανοποίηση του βιαστή του.

Ανεξάρτητα από το αν ο manager είναι άνδρας ή γυναίκα, βλέπουμε συνεχώς μέσα στις εταιρείες αυτή την προσπάθεια επιβολής που γίνεται τελικά αυτοσκοπός, αφού πολλοί managers ηδονίζονται από την άσκηση εξουσίας. Οι γνωστές εκφράσεις «θα γίνει γιατί το είπα εγώ», «όποιου δεν του αρέσει, ξέρει τι να κάνει», «αυτό το θέλω τώρα», και άλλες συναφείς που έχουν χρησιμοποιηθεί άπειρες φορές, έχουν φθαρεί από τη χρήση και υφίστανται τις συνέπειες του πληθωρισμού που δημιουργείται από την κατάχρηση.

Το management by fear ήταν ίσως δυνατό την εποχή της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας και ίσως να είναι χρήσιμο ως έσχατο όπλο στις μέρες μας, έχει όμως καταρρεύσει διότι, ουσιαστικά, εγγυάται μόνο τα ελάχιστα και όχι τα μέγιστα.

Η μεγιστοποίηση της επιτυχίας σήμερα είναι αποτέλεσμα ενός δρώντος συνεργαζόμενου θιάσου, όπου λειτουργούν πολύ περισσότερα πρόσωπα από τον κεντρικό «ζεν πρεμιέ».

Αυτό σημαίνει ότι ο manager σύντροφος είναι αυτός που διασυνδέεται με τους υφισταμένους του με αμφίδρομη σχέση. Πρέπει να ενημερώνει για τους στόχους του και να δέχεται από τους υφισταμένους τροποποίησή τους, πρέπει να υποτάσσει το Εγώ του για ν' ακούσει μία, ενδεχομένως εσφαλμένη, γνώμη, πρέπει τελικά να πείσει ότι θα «ταιριάξουν» μαζί. Και κυρίως δεν πρέπει ποτέ στην αμφίδρομη αυτή σχέση να κοροιδέψει, γιατί όταν το αντιληφθεί αυτό ο υφιστάμενος θα προσθέσει στην αντίδραση που έχει στην επιβολή, την περιφρόνηση για την ανικανότητα.

Οι σύνθετες προσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον ζητούν συνεχή καλλιέργεια, και είναι λάθος να θεωρηθεί ότι η οικονομική ανταμοιβή και μόνο αρκεί σήμερα στο πληροφορημένο και ικανό προσωπικό, που έχει καλύψει τις πρώτες

ανάγκες του. Η φράση « κάν' το γιατί σε πληρώνω», μπορεί να έχει βάση αλλά δεν αρκεί για να συντηρήσει την πίστη του υφισταμένου σε μια εταιρεία, αφού υποβιβάζει και τους δυο.

Η δημιουργία συναίνεσης μοιάζει με το φλερτ στο ότι ο καθένας προσπαθεί να γοητεύσει τον άλλον. Ο καθένας βάζει τους όρους του στο παιχνίδι, και ο καθένας προσπαθεί να καταλάβει τι σκέπτεται και τι θέλει ο άλλος απ' αυτόν. Στο εργασιακό περιβάλλον το πλαίσιο είναι πιο περιορισμένο και ο βαθμός ελευθερίας μικρότερος. Όμως, ακόμη και εκεί, υπάρχει μεγάλο περιθώριο συνεννόησης.

Το παιχνίδι για να αποδώσει πρέπει να παιχτεί σωστά. Η δημιουργία ανεκπλήρωτων προσδοκιών από υποσχέσεις που δόθηκαν με συγκεκριμένο κίνητρο, βλάπτει. Η έντονη προβολή ισχύος βλάπτει επίσης. Όπως και στο φλερτ, το χιούμορ είναι μεγάλος βοηθός. Η δημιουργία «ατμόσφαιρας» επιταχύνει τις εξελίξεις.

Σοφός και τυχερός είναι ο manager που μπορεί να επιλέξει τον τόπο και τον χρόνο κάθε πράξης. και ο καλός manager ξέρει ότι - μετά την ολοκλήρωση της κάθε επαγγελματικής δραστηριότητας - συνεχιζόμενο ενδιαφέρον και λίγα εύστοχα λόγια υπογραμμίζουν τη σχέση και τη συντηρούν.

Η σχέση που περιγράφουμε είναι αρκετά δύσκολη και δεν είναι πάντα εφικτή. Πρέπει όμως να εφαρμόζεται όσο το δυνατόν περισσότερο. Και πάνω απ' όλα, ο manager πρέπει να θυμάται ότι δεν υπάρχει «σύντροφος του ενός λεπτού».

## 5.5 ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ ΚΑΙ MANAGER

Όταν ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης είναι και ο γενικός διευθυντής της, πολλές από τις βασικές αρχές του management ανατρέπονται.

Δεν είναι λίγες οι ελληνικές επιχειρήσεις, τις οποίες αποκαλούμε «οικογενειακές», που ο γενικός διευθυντής είναι κατά παράδοση ο ιδιοκτήτης ή ο γιος του ιδρυτή που αποχώρησε λόγω ηλικίας. Δεν είναι λίγες όμως και οι επιχειρήσεις που παρ' ότι ο ιδρυτής τους θα έπρεπε να είχε συνταξιοδοτηθεί, εντούτοις είναι ενεργός manager.

### ΤΑ ΒΙΩΜΑΤΑ

Οι αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες που είχαν ή δεν είχαν κάποια ειδικότητα επιμένουν να κρατάνε τη γενική διεύθυνση της επιχείρησης και να διοικούν με τον δικό τους ο καθένας τρόπο, αυτόν που διαμόρφωσε μέσα από την εμπειρία των χρόνων που πέρασαν. Μερικοί από αυτούς έχουν κάποιες ανησυχίες για την εξέλιξη της θεωρίας στη διοίκηση και κάνουν κατά διαστήματα καμιά απόπειρα να παρακολουθήσουν σχετικά σεμινάρια, ίσως όχι για να μάθουν και να αλλάξουν νοοτροπία και στυλ, αλλά για να επιβεβαιώσουν τους εαυτούς τους πως πολύ καλά κάνουν και διοικούν με τον τρόπο τους.

Υπάρχει ένα ψυχολογικό υπόβαθρο που χαρακτηρίζεται από μια καχυποψία πως όλοι οι υπόλοιποι προσπαθούν να τον «ρίξουν» και ότι δεν ενδιαφέρονται για την επιχείρηση. Ακριβώς επειδή είναι αυτοδημιούργητοι, έχουν ανάγκη αυτοαναγνώρισης και αυτοεπιβεβαίωσης. Διαθέτουν μια υπεροψία και έπαρση για όλα αυτά που έχουν καταφέρει (και, πραγματικά τους αξίζουν συγχαρητήρια), που τους οδηγεί να δηλώνουν πως όλα τα ξέρουν και πως οι νέες θεωρίες είναι για πέταμα και πως το δικό τους διοικητικό στυλ είναι το καλύτερο, γιατί αν δεν ήταν το καλύτερο, δεν θα έφταναν εκεί που έφτασαν.

Επίσης, υπάρχει μια ανασφάλεια ότι η δουλειά δεν γίνεται όπως πρέπει (δηλ. όπως αυτοί νομίζουν πως πρέπει να γίνει). Αυτό τους οδηγεί να κάνουν αιφνιδιασμούς, να ελέγχουν όλα τα παραστατικά, να ζητάνε λεπτομέρειες που δεν τους χρειάζονται καν κ.λ.π.

Ο ιδιοκτήτης και γενικός διευθυντής δεν πιστεύει στις πρωτοβουλίες, τη δημιουργικότητα και τη φαντασία. Πιστεύει μόνο στη δική του γνώμη και, αν αυτή αποδειχθεί λανθασμένη, είναι έτοιμος να ζητήσει το λόγο από τους προισταμένους.

Δεν δέχεται τα λάθη του, τα ρίχνει όλα στους άλλους, δεν αποδέχεται τις ευθύνες των αποτυχιών του και πάντα φταίνε οι άλλοι που δεν έκαναν καλά τη δουλειά τους, ενώ εκείνος ήταν τέλειος.

Επίσης, δουλεύει περισσότερο από τους άλλους και μάλιστα έχει την απαίτηση και από τους υπαλλήλους να δουλεύουν πολύ, κάτι που το ξεχνάει εντελώς όταν τους ανακοινώνει τις αυξήσεις και τα κίνητρα (όταν υπάρχουν). Δηλώνει δε πάντα, πως έτσι και λείπει από το γραφείο του, όλη η εταιρεία καταρρέει, και μάλιστα υπερηφανεύεται γι αυτό. Τους ικανοποιεί τόσο πολύ να αισθάνονται απαραίτητοι και αναντικατάτατοι, που δεν μπορούν να καταλάβουν πως αυτό ίσως είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που έχουν ως managers.

Πολύ συχνά, προσλαμβάνει συγγενείς και παιδιά συγγενών όχι μόνο για να έχει έμπιστα άτομα στην επιχείρησή του, αλλά και για να έχει γνωστούς που να τους αντιμετωπίζει σαν υπαλλήλους και να έχει την απαίτηση εκείνοι να δουλεύουν ως συγγενείς.

Τελικά, ο τρόπος με τον οποίο διοικούν την επιχείρησή τους δεν είναι παρά εκείνος ο τρόπος που χρησιμοποιούσαν όταν ήταν ακόμη ένα μικρό μαγαζί (και οι περισσότεροι έτσι ξεκίνησαν). Παρ' ότι σήμερα μπορεί να διοικούν μια επιχείρηση 100 ατόμων, συμπεριφέρονται και έχουν καθιερώσει διαδικασίες μικρομάγαζου.

Από άποψη στελεχών, το πολύ - πολύ να προσλάβουν έναν προιστάμενο πωλήσεων, για να μπορούν να ρίχνουν τις ευθύνες όταν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι, και ένα ν προιστάμενο λογιστηρίου, γιατί στην περίπτωση αυτή δεν μπορούν να κάνουν αλλοιώς. Κατά τα άλλα, δεν θέλουν ούτε να βλέπουν διευθυντές τμημάτων, για τί τους θεωρούν «άχρηστους» και μάλιστα πολύ ακριβοπληρωμένους, και ούτε που να σκεφτούν καν κάποιον γενικό διευθυντή στη θέση τους.

### ΤΑ ΛΑΘΗ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ

**Το πρώτο λάθος** είναι που βρίσκονται στη θέση του γενικού διευθυντή όχι για να κάνουν τη δουλειά αυτή, αλλά για να ελέγχουν την επιχείρησή τους. Δεν μπορούν να διανοηθούν πως γίνεται να την ελέγξουν και με άλλους τρόπου. Δεν μπορούν -ή δεν θέλουν- να καταλάβουν πως η δουλειά του γενικού διευθυντή είναι μια δουλειά που πρέπει να τη γνωρίζει κανείς πολύ καλά για να την κάνει και πως υπάρχουν ειδικοί στο αντικείμενο αυτό, με εμπειρία και σημαντικά επιτεύγματα. **Το δεύτερο λάθος** που κάνουν είναι πως δεν επανδρώνουν την επιχείρηση με άτομα πιο ικανά από τους ίδιους. Για ψυχολογικούς λόγους, πολύ συχνά, απορρίπτουν υποψήφιους με σπουδές και γνώσεις, γιατί τους παριστάνουν τους έξυπνους και γιατί

είναι όλο θεωρίες και κανένα αποτέλεσμα κατά την άποψη τους. Θεωρούν πως μπορούν να κάνουν το management όλων των τμημάτων και δεν χρειάζονται παρά κάποιους υπεύθυνους ή - στην καλύτερη περίπτωση - προϊσταμένους, μόνο και μόνο για να έχουν κάποιον να παίρνει την ευθύνη. Το αποτέλεσμα είναι να έχουν πολύ χαμηλού επιπέδου στελέχη, που τα αντιμετωπίζουν σαν εκτελεστικά όργανα (και είναι), και όχι ως δημιουργικές μονάδες.

**Το τρίτο λάθος** που κάνουν είναι η πεποίθησή τους ότι μπορούν να τα προλάβουν όλα. Έτσι, σημειώνονται σημαντικές καθυστερήσεις στα χρονοδιαγράμματα και παρατηρείται χαμηλής ποιότητας και παραγωγικότητας εργασία. Οι ίδιοι δουλεύουν πολλές ώρες και πάλι δεν είναι δυνατό να προλάβουν να πάρουν αποφάσεις για όλα τα σημαντικά - και μη - θέματα για τα οποία πρέπει να αποφασίζουν καθημερινά. Αυτό δημιουργεί ένα δημοσιουπαλληλίστικο κλίμα στους ανθρώπους της επιχείρησης, ένα κλίμα από το οποίο απουσιάζουν παντελώς η ευθύνη, η πρωτοβουλία και η δημιουργικότητα.

**Το τέταρτο λάθος** που κάνουν είναι να θέλουν να πιστεύουν πως έχουν «μύτη» για τις εξελίξεις στην αγορά και πως δεν έχουν ανάγκη των ερευνών και των γνώσεων που διαθέτουν οι ειδικευμένοι επαγγελματίες σε κάθε αντικείμενο. Οι πωλήσεις και το marketing (αν υπάρχει κάτι τέτοιο, γιατί συνήθως το κάνουν οι ίδιοι με εμπειρικό τρόπο), υποφέρουν από τη «μύτη» του ιδιοκτήτη και γενικού διευθυντή, ιδίως όταν καλούνται να κάνουν πράγματα με τα οποία διαφωνούν οι ίδιοι και οι συνθήκες της αγοράς.

**Το πέμπτο λάθος** είναι ότι πιστεύουν και δηλώνουν ότι τα ξέρουν όλα και ότι έχουν άποψη για τα πάντα. Από τους τρόπους προώθησης των προϊόντων μέχρι τα διαφημιστικά κείμενα και τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν μέχρι και τις εργασίες του λογιστηρίου.

Όλα αυτά τους κάνουν να εργάζονται οι ίδιοι με πολύ υψηλό κόστος και να αναγκάζουν και την επιχείρηση να δουλεύει ομοίως με πολύ υψηλό κόστος. Δυστυχώς, αυτό είναι κάτι που δεν φαίνεται και δεν μπορεί να μετρηθεί πάντοτε, πλην όμως υπάρχει, και μερικές φορές είναι και η αιτία για να αποτύχει μία επιχείρηση.

## ΤΑ ΚΟΣΤΗ

Θα αναφέρουμε μερικά από τα σπουδαιότερα, για να γίνει κατανοητό πως το συγκεκριμένο διοικητικό στυλ είναι ό,τι χειρότερο θα μπορούσε να εφαρμοστεί, σήμερα που οι συνθήκες της αγοράς είναι δύσκολες και που μόνο οι οργανωμένες επιχειρήσεις θα μπορέσουν να ανταποκριθούν. Το πρώτο κόστος είναι το δικό τους, το προσωπικό κόστος. Αυτό έχει τη μορφή της πολύωρης καθημερινής εργασίας και της απασχόλησης με αντικείμενα που θα μπορούσε να διεκπεραιώσει ένας υπάλληλος. Αντ' αυτού, προτιμούν οι ίδιοι να καταναλώνουν πολλές ώρες για εργασία υπαλλήλου, τη στιγμή που θέλουν να κατέχουν τη θέση του γενικού διευθυντή. Τις ώρες που κάνουν τη δουλειά ενός υπαλλήλου, πρέπει να κατανοήσουν πως την κάνουν όπως ένας πάρα πολύ ακριβός υπάλληλος, αν θυμηθούν την οικονομική αξία που έχει η κάθε εργάσιμη ώρα τους. Αυτό το χαρακτηριστικό έχει και άλλες συνέπειες, οι σπουδαιότερες των οποίων είναι οι ακόλουθες. Πρώτον, αποξενώνονται από τους πελάτες τους, που καποτε είχαν πολύ καλές και κοντινές σχέσεις (κάτι που δυσαρεστεί τους πελάτες και, πάρα πολλές φορές, τους το δηλώνουν κιόλας) και, δεύτερον, δεν ασχολούνται με τα πραγματικά καθήκοντα με τα οποία πρέπει να απασχοληθεί ένας επιχειρηματίας, όπως είναι η διερεύνηση νέων αγορών, η επικοινωνία με ξένους νέους οίκους, οι οικονομικοί δείκτες της εταιρείας, οι δημόσιες σχέσεις με μεγάλους και μικρότερους πελάτες, ο έλεγχος των διευθυντών, η μελέτη της αγοράς, η συλλογή πληροφοριών από άλλους επιχειρηματίες κ.λ.π.

Το δεύτερο κόστος είναι εκείνο που προκύπτει από τη λειτουργία των ανθρώπων ως εκτελεστικών οργάνων, σαν ρομπότ. Η ψυχολογία που παγιώνουν, τους εμποδίζει να αποδώσουν τον καλύτερο εαυτό τους, δεν παράγουν δημιουργικές ιδέες, δεν ενδιαφέρονται να βελτιώσουν τις διαδικασίες, δεν έχουν όρεξη να καταβάλλουν πρόσθετες προσπάθειες για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης και, τελικά, πάντα περιμένουν το «αφεντικό» να τους πει τι πρέπει να κάνουν κάθε μέρα και σε κάθε περίπτωση. Αυτό μεταφράζεται σε χρήμα και μάλιστα πολύ γρήγορα και άμεσα. Είναι προφανές πως «δεν βγάζουν τα λεφτά τους», όπως λέμε, και γι αυτό δεν έχουν καμιά ευθύνη οι ίδιοι. Η ευθύνη ανήκει στον ιδιοκτήτη, που δεν δημιουργεί κλίμα παραινέσης και δημιουργικότητας.

**Το τρίτο** κόστος είναι αυτό που έχει σχέση με την εξέλιξη της εταιρείας. Είναι προφανές πως, κάτω από αυτές τις συνθήκες, οι ρυθμοί ανάπτυξης είναι χαμηλοί και ο ανταγωνισμός πολύ εύκολα την ξεπερνάει (αυτό μεταφράζεται πάλι σε χρήμα, αφού για να ανακτηθεί το χαμένο έδαφος πρέπει να καταναλωθεί χρήμα σε διαφήμιση, προσφορές, προώθηση, κίνητρα κ.λ.π.) Έτσι οι αυτοδημιούργητοι ιδιοκτήτες και γενικοί διευθυντές βλέπουν την εταιρεία τους να σέρνεται, να μην έχει ικανοποιητικά κέρδη και να μην βελτιώνει τη θέση της στην αγορά.

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Για όλους τους ιδιοκτήτες που ταυτόχρονα επιμένουν να κρατούν τη θέση του γενικού διευθυντή.

**Πρώτον**, βεβαιωθείτε πως λειτουργείτε πραγματικά ως γενικοί διευθυντές και όχι σαν παραδοσιακά σφεντικά. Υπάρχουν συγκεκριμένες περιγραφές εργασίας γενικού διευθυντή σε όλα τα επιχειρηματικά αντικείμενα, συνεπώς μπορείτε να κάνετε τον έλεγχο πολύ εύκολα. Αν λειτουργείτε πραγματικά ως γενικοί διευθυντές, τότε συνεχίστε έτσι και δεν θα έχετε κανένα πρόβλημα. Αν όμως δεν λειτουργείτε έτσι, απαντήστε στον εαυτό σας ειλικρινά, αν έχετε τη βούληση να αλλάξετε στυλ και νοοτροπία. Αν ναι, προσπαθήστε να δοκιμάσετε και, αν τα καταφέρετε, προχωρήστε με θάρρος και πίστη στην επιτυχία σας. Αν όμως δεν τα καταφέρετε, προσλάβετε κάποιον επαγγελματία γενικό διευθυντή να αναλάβει τις εργασίες που πρέπει. Εσείς συνεργαστείτε μαζί του δημιουργικά και υποστηρικτικά, και από εκείνον ζητήστε αποτελέσματα. Κάνετε τακτικούς ελέγχους της πορείας και δίνετε μόνο τη γνώμη σας, γιατί την ευθύνη των αποφάσεων του πρέπει να την έχει ο ίδιος. Αν κάνει ό,τι του λέτε εσείς, τότε απλώς είναι ένα υποκατάστατό σας. Αν αποτύχετε στην επιλογή σας, προσπαθήστε πάλι. Όλες οι επιχειρήσεις παγκοσμίως αλλάζουν τους γενικούς διευθυντές τους όταν πρέπει.

**Δεύτερον**, προσλαμβάνετε ανθρώπους που να ξέρουν να κάνουν τη δουλειά τους πολύ καλύτερα απ' όσο μπορείτε να την κάνετε εσείς. Να χαίρεστε όταν φέρνουν θετικά αποτελέσματα και να μην αισθάνεστε καθόλου μειονεκτικά απέναντί τους. Η δική σας αξία δεν έγκειται στο να είστε καλύτεροι απ' αυτούς, αλλά στο ότι τους επιλέξατε.

**Τρίτον**, δώστε στους ανθρώπους υπευθυνότητες και τη δυνατότητα να αναπτύσσουν την πρωτοβουλία τους. Έτσι, θα τους διατηρήσετε ζωντανούς και θα κερδίσετε από τη δημιουργικότητα και τη φαντασία τους. Μόνο έτσι θα αξιοποιείτε την επένδυση που κάνετε πάνω τους κάθε μήνα πληρώνοντας το μισθό τους.

**Τέταρτον**, μην πέφτετε στην παγίδα να προσλαμβάνετε φτηνά στελέχη που κάνουν και φτηνή εργασία. Είναι ένας φαύλος κύκλος που οδηγεί στην αποτυχία. Καλύτερα είναι να προσλαμβάνετε ακριβά στελέχη και να τους ζητάτε να φέρουν πολύ καλά και ποιοτικά αποτελέσματα. Μόνο έτσι θα κερδίσετε από αυτούς και θα δείτε την επιχείρησή σας να απογειώνεται.

**Πέμπτον**, απαλλαγείτε από την ανάγκη της προσωπικής σας καταξίωσης μέσα από την καθημερινή δουλειά. Η πραγματική σας κατξίωση υπάρχει στο δημιούργημά σας. Χαρείτε το, αντί να καταγίνεστε καθημερινά με συγκρούσεις, διαξιφισμούς και διαφωνίες. Ύστερα από τόσες προσπάθειες που κάνατε, δικαιούστε να χαρείτε ό,τι καταφέρατε. Δεν παρακινούμε να αδιαφορήσετε, αλλά η επιχείρησή σας, τώρα που έπαψε να είναι μαγαζί, έχει ανάγκη την πείρα και την φαντασία σας, και όχι την προσωπική σας εργασία που μπορούν να την κάνουν και άλλοι.



## 5.6 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανεργία χτυπάει στις μέρες μας και τα υψηλόβαθμα στελέχη: η νέα πραγματικότητα στις εργασιακές σχέσεις λέγεται de-jobbed. Οργανωθείτε!

Η εργασιακή σχέση υφίσταται στην εποχή μας παγκοσμίως ραγδαίες μεταβολές. Θέσεις καταργούνται συνεχώς, εταιρείες αναδομούνται, εγκαταλείπονται πολλές δραστηριότητες και λειτουργίες τους, βεβαιότητες κλονίζονται εκ βάθρων σε θέματα εργασίας και εργασιακών σχέσεων. Από την αναταραχή αυτή ούτε τα ανώτατα στελέχη πλέον μένουν άθικτα.

Οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις έχουν αρχίσει να φθάνουν και στην Ελλάδα, αλλά η αντίδραση είναι ακόμα αμυντική. Μαζικές απολύσεις, εργασία μειωμένου ωραρίου, πρόωρη συνταξιοδότηση είναι τα μέτρα με τα οποία αντιμετωπίζονται.

Επιπλέον, το φαινόμενο αναμένεται να ενταθεί με την επέκταση της τεχνολογίας.

Τα τελευταία χρόνια έχει γλυστρήσει κάπως αθόρυβα στη ζωή μας η αρχή μιας μακράς αλλά σίγουρης αλλαγής στην έννοια εξαρτημένης εργασίας.

Δεν έχει γίνει ακόμα στους περισσότερους ενσυνείδητα αντιληπτό ότι βαδίζουμε σταθερά για μια νέα εποχή στην αντιμετώπιση της εργασίας και αποδοτικότητας των ανθρώπων αν και διαβάζουμε, ακούμε και βλέπουμε μέσα από την οθόνη της τηλεόρασης καθημερινά για τις απολύσεις μεγάλου αριθμού εργαζομένων, τις περικοπές θέσεων εργασίας στις πολυεθνικές εταιρείες-κολοσσούς, τόσο στη βαριά βιομηχανία όσο και στην καταναλωτική βιομηχανία, στις εμπορικές εταιρείες, στο χώρο των υπηρεσιών και στο χώρο της υψηλής τεχνολογίας.

Οι συνθήκες, οι οποίες στάθηκαν η αιτία της δημιουργίας της προκαθορισμένης εξαρτημένης εργασίας 200 χρόνια πριν, όπως η μαζική παραγωγή και η μεγάλη οργανωτική δομή, αρχίζουν να εκλείπουν.

Η προκαθορισμένη εξαρτημένη εργασία είναι μια ιδέα που αναδύθηκε-πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 19ου αιώνα, προκειμένου να πακετάρει τον όγκο της παραγωγικής διαδικασίας που έπρεπε να επιτευχθεί στα αναπτυσσόμενα εργοστάσια και στις γραφειοκρατίες των βιομηχανοποιημένων κρατών.

Παλαιότερα, πριν από τη βιομηχανοποίηση, οι άνθρωποι δούλευαν εξίσου σκληρά αλλά σε διαφορετικούς ρυθμούς και χρόνους (όχι οκτάωρη πενθήμερη εργασία), κάνοντας συνεχώς εναλλασσόμενα πράγματα, όπου το πρόγραμμα και τις ανάγκες της δουλειάς τα καθόριζαν οι καιρικές συνθήκες και οι ανάγκες της ημέρας και της επιβίωσης. Ύστερα ήρθε ο προγραμματισμός, ο καθορισμός του αντικειμένου της

εργασίας του καθενός και του απαιτούμενου χρόνου, η ομαδοποίηση της εργασίας ανεξάρτητα από τη διάθεση, ικανότητα, δυνατότητα και προσαρμοστικότητα του κάθε ατόμου ξεχωριστά.

### **5.7 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΥΡΩΠΑΙΩΝ ΚΑΙ ΙΑΠΩΝΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ**

Από τα πολλά βιβλία που έχουν γραφτεί για την Ιαπωνική επιτυχία, τις Ιαπωνικές πρακτικές εργασίας και το Ιαπωνικό στυλ μάνατζμεντ, είναι προφανές ότι δεν είναι εύκολο να εργάζεσαι για τους Ιάπωνες. Είναι απαιτητικοί εργοδότες, και αυτό ισχύει είτε είστε Ιάπωνας είτε «gaigin» (αλλοδαπός). Αυτό που δεν είναι προφανές είναι η υπερβολική ικανοποίηση και διάψευση που παρέχει το Ιαπωνικό εργασιακό περιβάλλον.

Παντού υπάρχουν πραγματικές διαφορές στην κουλτούρα, που δημιουργούν ένα ειδικό στυλ στο μάνατζμεντ, το οποίο δεν είναι πλήρως κατανοητό ή παραδεκτό από το τοπικό προσωπικό, και ένα στυλ εργασίας που δεν είναι πάντα αποδεκτό από το μάνατζμεντ. Αν συνδυαστούν αυτές οι διαφορές δίνουν μια μοναδική οργανωτική κουλτούρα. Το μάνατζμεντ αυτής της κουλτούρας είναι το κλειδί για τη μελλοντική επιτυχία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων που συνεργάζονται με Ιάπωνες σ' όλο τον κόσμο.

Το ΙΓΤ είναι σίγουρα μια πολύ επιτυχημένη εταιρεία, μεταφέροντας το 30% περίπου των Ιαπωνικών τοπικών και υπερατλαντικών εμπορικών ταξιδιών. Είναι ένα από τα μεγαλύτερα πρακτορεία ταξιδιών του κόσμου, απασχολώντας περισσότερα από 10.000 άτομα σ' όλο τον κόσμο, τα 400 από τα οποία εργάζονται στην Ευρώπη.

Τα κεντρικά γραφεία του ΙΓΤ στο Λονδίνο εκτελούν μια πολιτική συντονισμού μεταξύ των τριών Ιαπωνικών και των 14 Ευρωπαϊκών γραφείων, όπως και εργασίες μέσα στη Βρετανία. Λόγω της ανάγκης για εκτεταμένη γνώση της Ιαπωνικής αγοράς και των αναγκών των Ιαπώνων πελατών, οι περισσότεροι διευθυντές των γραφείων της Ευρώπης είναι Ιάπωνες, που παραμένουν στη θέση τους για πέντε χρόνια.

Μια άλλη απόκριση στην τρομερή ανάπτυξη στην αγορά ήταν η εισαγωγή σ' όλο τον κόσμο μιας νέας «ομαδικής ταυτότητας και φιλοσοφίας», που δίνει μια ξεκάθαρη αίσθηση διεύθυνσης στον οργανισμό και μεγαλύτερη έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο - όχι μόνο στους πελάτες και στο εργατικό δυναμικό της εταιρείας αλλά και στους συνεργάτες της.

Προφανώς αυτή η τεράστια ανάπτυξη συναπάγεται μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Ο διευθυντής μάνατζμεντ της Ευρώπης, δεσμεύθηκε στην ομαδική φιλοσοφία και ενθάρρυνε τους διευθυντές να αναθεωρήσουν τις σχέσεις τους με το προσωπικό. Αυτό ήταν το κλειδί της προόδου του οργανισμού και επέτρεψε στο τμήμα προσωπικού της Ευρώπης να εφαρμόσει μεγάλες αλλαγές στο μάνατζμεντ του προσωπικού, σε όλο το Ευρωπαϊκό δίκτυο.

Το πρώτο καθήκον ήταν να βρεθούν τομείς μεγάλης αδυναμίας, που θα μπορούσε να εμποδίσει την εταιρεία να πετύχει τους στόχους της ή να εκπληρώσει τη φιλοσοφία της. Για να υπάρξει μία πλήρη αντίληψη του υφιασμένου μάνατζμεντ και της δομής του προσωπικού και να καθορισθούν τα κενά της εκπαίδευσης και τις επιχειρηματικές αδυναμίες, έγινε μια ανάλυση των γραφείων του Λονδίνου, σαν μιας ενδεικτικής Ευρωπαϊκής πρωτεύουσας.

Η έρευνα απεκάλυψε τα εξής στοιχεία:

- Υπήρχε έλλειψη συμπάθειας μεταξύ των Ιαπώνων μάνατζερς και του τοπικού προσωπικού, λόγω διαφορών στη νοοτροπία και προβλημάτων στη γλώσσα.
- Το προσωπικό του μάνατζμεντ και οι ελεγκτές είχαν περιορισμένη άποψη του μάνατζμεντ.
- Το τοπικό προσωπικό δεν κατανοούσε τους στόχους της επιχείρησης και τα μέσα που χρειάζονταν για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί.
- Το τοπικό προσωπικό δεν είχε κίνητρα και εμπιστοσύνη στην εταιρεία, κάτι που είχε σαν αποτέλεσμα πολλές αλλαγές προσωπικού.
- Δεν υπήρχαν γραμμένες διαδικασίες και οδηγίες εργασίας, με αποτέλεσμα το προσωπικό ν' αργεί να φτάσει σ' ένα ικανοποιητικό επίπεδο συμπεριφοράς, και να μην υπάρχει εκτίμηση των αναγκών της πελατείας.
- Δεν υπήρχε ικανοποιητική μέθοδος μέτρησης και επιβράβευσης της συμπεριφοράς.

Για να δούμε αν οι ευρωπαϊκές αρχές ήταν κατάλληλες, κάναμε μια παρόμοια ανάλυση στα ευρωπαϊκά γραφεία. Η ανάλυση των δεδομένων αντανακλούσε τα ίδια προβλήματα, και επέτρεπε να εισαχθούν οι ίδιες αρχές και στο ευρωπαϊκό δίκτυο. Είναι προφανές ότι πολλά από τα προβλήματα ήταν κατά ένα μέρος θέμα

συμπεριφοράς και κατά ένα άλλο θέμα κουλτούρας, συμπληρωμένα με βασικές ελλείψεις γνώσης και ικανοτήτων. Οποιοδήποτε πρόγραμμα οργανωτικών αλλαγών θα έπρεπε να απευθύνεται σ' αυτές τις διεξόδους, κρατώντας πάντα τους βασικούς στόχους της εταιρείας.

Χρειαζόταν ευελιξία και στο σχεδιασμό και στην τροποποίηση του προγράμματος, και θα χρειαζόταν να γίνουν συζητήσεις σε πολλές γλώσσες.

### **Το «Ισσο-Νι» πρόγραμμα**

Σημαντικό κριτήριο όλων των συμβούλων ήταν η ικανότητα συνεργασίας με την οργάνωση. Η αρχική εκπαίδευση ονομάστηκε «Ισσο-Νι», που στα Ιαπωνικά σημαίνει «Μαζί».

Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε ν' απευθύνει τις βασικές εκπαιδευτικές διεξόδους σε όλη την επισκόπηση της οργάνωσης. Οι διαφορές της κουλτούρας που εμπόδιζαν την ικανοποιητική συμπεριφορά, η έλλειψη κατανόησης των αξιών της οργάνωσης (πρώτα ο πελάτης), η αναποτελεσματική επικοινωνία και επανατροφοδότηση, που εμπόδιζαν τη δημιουργία ικανοποιητικών σχέσεων και η ανάγκη ανάπτυξης διεθυντικών αρμοδιοτήτων. Φανερά το κύριο θέμα ήταν να επιτευχθεί η πραγματοποίηση ομαδικών στόχων από Ιάπωνες και Ευρωπαίους, που να στηρίζονται σε ομαδικές αξίες.

Οι μάνατζερς παρακολούθησαν ένα πρόγραμμα πέντε μονοήμερων σεμιναρίων, που απέβλεπε στο χάσμα κουλτούρας μεταξύ των Ιαπώνων και των μη Ιαπώνων, τον εσωτερικό/εξωτερικό πελάτη, την εγκαθίδρυση θετικών σχέσεων, το ρόλο του μάνατζερ στην εκγύμανση, στην εκπαίδευση και στις αρμοδιότητες. Τα σεμινάρια για τους ελεγκτές και το προσωπικό επικεντρώθηκαν στους ίδιους τομείς με τα τρία πρώτα σεμινάρια για τους μάνατζερς.

### **Τα προβλήματα της γλώσσας**

Για διευκόλυνση χρησιμοποιήθηκαν οι τοπικές γλώσσες (Ευρωπαϊκές ή Ιαπωνικά), για να είναι βέβαιη η δυνατότητα καθολικής συμμετοχής όλων στα σεμινάρια. Οπου ήταν δυνατό έγιναν ρυθμίσεις ώστε να χρησιμοποιούν τη μητρική τους γλώσσα για να συζητήσουν τις διεξόδους. Σημεία διαμάχης, που είχαν μείνει εσωτερικά, βγήκαν στο φως και συζητήθηκαν διεξοδικά. Η συμμετοχή στο πρόγραμμα ήταν πολύ μεγάλη. Η

ανταλλαγή των απόψεων είχε σαν αποτέλεσμα μεγάλη αλλαγή συμπεριφοράς, λόγω της μεγαλύτερης κατανόησης των προβλημάτων που υπήρχαν στην εργασία - κουλτούρας των άλλων.

Στο τέλος της πρώτης φάσης έγινε ένας εκτεταμένος απολογισμός σε όλη την Ευρώπη, ο οποίος μας έδωσε μια ανάλυση της προόδου και υποδείξεις για μελλοντικές ενέργειες της εταιρείας.

Παρ' όλο που και άλλοι παράγοντες μπορεί να επηρέασαν μέχρι στιγμής επιτεύχθηκαν τα επόμενα: Αλλαγές προσωπικού, Επικοινωνία μεταξύ των γραφείων, Επίγνωση του σημαντικού ρόλου που παίζουν οι προϊστάμενοι σαν γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ διεύθυνσεως και προσωπικού και Ενεργοποίηση και Συμπεριφορά με την έννοια ότι σε όλα τα γραφεία υπάρχει μεγαλύτερη εκτίμηση των διαφόρων αξιών και εθίμων.

Αφού τελείωσαν τα σεμινάρια, συμβούλευσαν κάθε γραφείο να ιδρύσει μια ομάδα εξυπηρέτησης πελατών (customer service). Αυτό ήταν σημαντικό μέρος της στρατηγικής του Ισσο-Νι, επειδή έδειξε ότι το πρόγραμμα ήταν πολύ περισσότερο από μια σειρά σεμιναρίων της μιας μέρας. Το σημαντικότερο ήταν ότι υπήρχε ένας φορέας ενέργειας στον οποίο συμμετείχαν όλα τα επίπεδα και όλες οι εθνικότητες σε μια σύσκεψη για το λύσιμο προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, συχνά για πρώτη φορά. Μέσω του customer service η αρχή «Πρώτα ο πελάτης» έγινε κάτι περισσότερο από λέξεις της ενσωματωμένης φιλοσοφίας της επιχείρησης.

### **Η Σημασία του Customer Service**

Κάθε Ευρωπαϊκό γραφείο δημιούργησε το δικό του τμήμα customer service με κάποιο διευθυντή, ο οποίος είχε τις απαιτούμενες ικανότητες διασκέψεων. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική. Το customer service είχε καθορισμένες αρμοδιότητες. Έπρεπε να «αναγνωρίζουν, επιλέγουν και λύνουν, όπου ήταν δυνατό, όλα τα προβλήματα που επηρεάζουν την ποιότητα υπηρεσιών προς τους πελάτες, και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς, να προτείνουν και να επινοούν τρόπους βελτίωσης του υπάρχοντος υλικού και των προσωπικών παρεχομένων υπηρεσιών».

Υπήρχε ανάγκη να αναπτυχθεί ένα γνήσιο τμήμα σε κάθε γραφείο, το οποίο θα παρείχε συγκεκριμένα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών και θα είχε μια απ' ευθείας επίδραση στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς.

Η δεύτερη φάση του προγράμματος Ισσο-Νι σχεδιάστηκε να τιθασεύσει την ενέργεια όλου του προσωπικού, όλων των εθνικοτήτων, μέσα από ομάδες υψηλού

επιπέδου, που θα είχαν επικεντρωμένους τους ενσωματωμένους στόχους και θα μοιραζόντουσαν τις ενσωματωμένες αξίες.

Υπήρξαν πολλές δυσκολίες σ' όλο αυτό το πρόγραμμα: απόρριψη, καχυποψία, απάθεια και εχθρότητα. Αυτές οι δυσκολίες μειώθηκαν αισθητά, αλλά δεν θα ήταν αλήθεια αν λέγαμε ότι εξαφανίστηκαν, ούτε πιθανόν θα γίνει ποτέ.

Η «κρίσιμη μάζα» όμως βρίσκεται σε ένα στάδιο που η ομαδική εργασία και η συνεργασία φαίνονται πιθανότερες από τη διάψευση και τον τεμαχισμό, και οι υπάλληλοι προσπαθούν να κάνουν τη δουλειά τους «μαζί», για όφελος του πελάτη και δικό τους.

*Η Ισσο-Νι, όπως λένε στην Ιαπωνία.*

## ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΟΥ ΕΝΤΟΠΙΣΘΗΚΑΝ ΣΤΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

### **ΙΑΠΩΝΕΣ**

Ζουν για να εργάζονται

Ισόβιοι υπάλληλοι εργάζονται σε μια εταιρεία

Απασχόληση 24 ώρες

Συστήματα προτεραιότητας στην εξέλιξη

Αποστροφή στην έκθεση των ιδεών τους- τάση

Ισχυρός προσανατολισμός σε ομάδες

Επηρεάζονται από τη θέση και την ηλικία

Υπάλληλοι ανεπτυγμένοι σαν ειδικοί στην εταιρεία

Αοριστολόγοι- Μπορούν να φανούν ανειλικρινείς

Ισχυροί κώδικες συμπεριφοράς με πρωτόκολλο

Παίρνουν δύσκολα αποφάσεις, θέλουν συμβουλές

Γρήγορη εφαρμογή μετά τη λήψη της απόφασης

### **ΕΥΡΩΠΑΙΟΙ**

Εργάζονται για να ζουν

Ισόβιοι υπάλληλοι αλλά μπορεί να

Εξωεργασιακή ζωή

Τάση για αξιοκρατία

Εκθέτουν τις

προσωπικές τους

απόψεις για συμφωνία

Εργάζονται σε ομάδες

αλλά έχουν προσωπικές ανάγκες

Επηρεάζονται από την

προσωπικότητα και τα

προσόντα

Λειτουργικά ειδικοί

Ευθείς και μπορεί να

φανούν αγενείς

Μικρότεροι κανόνες

συμπεριφοράς

Παίρνουν εύκολα

αποφάσεις

Αργή εφαρμογή

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI**  
**ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ**

## 6.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ

Η ιδέα της δημιουργίας στρατηγικής έχει αλλάξει. Η έμφαση δίνεται τώρα στο να προχωράει κανείς γρήγορα και να κρατάει το ρυθμό του. Περισσότερο από κάθε άλλη φορά οι καλύτερες στρατηγικές αποδεικνύονται άσχετες, αν αργήσουν πολύ να δημιουργηθούν.

Αλλά πώς μπορεί κάποιος να πάρει γρήγορες αποφάσεις;

**Οι συμβατικές μέθοδοι** υποδεικνύουν διάφορες στρατηγικές. Μία απ' αυτές είναι να περιοριστεί η έννοια της ανάλυσης. Δηλαδή, οι μάνατζερς μπορούν να κοιτάζουν περιορισμένες πληροφορίες, να μελετούν μόνο μια ή δύο εναλλακτικές λύσεις ή να συλλέγουν δεδομένα μόνο από μερικές πηγές. Ναι, αυτό θα ήταν μια γρήγορη λύση. Αλλά το εμφανές πρόβλημα είναι ότι μια τέτοια λύση θα επιδράσει σοβαρά την ποιότητα της επιλογής.

**Μια άλλη στρατηγική** που η παράδοση συνιστά είναι να περιοριστούν οι συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις επιβραδύνουν τη λήψη αποφάσεων και όσο πιο ισχυροί είναι οι ανταγωνιζόμενοι, τόσο περισσότερο κρατάνε οι συγκρούσεις. Κι έτσι, η μείωση των συγκρούσεων φαίνεται ότι επιταχύνει τις επιλογές.

Αλλά, πώς μπορούν οι μάνατζερς στην πραγματικότητα να εξαφανίσουν τις συγκρούσεις ανάμεσα στα διοικητικά τους στελέχη; Και επιπλέον, είναι δυνατόν να ληφθούν υψηλής ποιότητας αποφάσεις χωρίς συγκρούσεις; Μια ευρείας κλίμακας έρευνα δείχνει ότι οι συγκρούσεις υποβοηθούν τη λήψη των πρωτοποριακών, ουσιαστικών αποφάσεων.

**Η παράδοση προτείνει** επίσης και μια τρίτη στρατηγική για να επιταχυνθεί η λήψη αποφάσεων. Να συμπεριφέρεστε σαν δικτάτορας - να κάνετε τολμηρές και γρήγορες κινήσεις. Και βέβαια μια τέτοια ηγετική μορφή μπορεί να κινηθεί γρήγορα, αλλά η εποχή αυτή της συμπεριφοράς έχει περάσει. Τέτοιες μορφές συχνά απομονώνονται. Ο σκοπός αυτού του κειμένου είναι να δούμε πώς οι μάνατζερς μπορούν να πάρουν πράγματι γρήγορες κι όμως υψηλής ποιότητας στρατηγικές αποφάσεις.

### ΒΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι ιδέες που περιγράφονται εδώ βασίζονται μερικώς σε δεδομένα μιας έρευνας.

Το κίνητρό μας ήταν να μελετήσουμε πώς τα διοικητικά στελέχη αντιμετώπιζαν το θέμα της λήψης στρατηγικών αποφάσεων μέσα στο γρήγορο, υψηλής τεχνολογίας περιβάλλον. Ανιχνεύσαμε το θέμα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε δώδεκα



εταιρείες ηλεκτρονικών υπολογιστών. Τ' αποτελέσματα μας δείχνουν τρομακτικές διαφορές στο ρυθμό της λήψης αποφάσεων σε κάθε εταιρεία. Μερικοί μάνατζερς είναι πραγματικά γρήγοροι. Παίρνουν αποφάσεις πάνω σε σημαντικά θέματα, όπως ανανεώσεις προϊόντων, στρατηγικές συμμαχικές σχέσεις και στρατηγικός επανακαθορισμός μέσα σε λίγους μήνες. Άλλοι είναι πιο αργοί. Περνούν έξι μήνες, πιο συχνά δώδεκα έως δεκαοκτώ μήνες πάνω σε αποφάσεις που οι γρήγοροι μάνατζερς μπορούν να εκτελέσουν μέσα σε δυο μήνες.

Γενικά, οι μάνατζερς που παίρνουν γρήγορες αποφάσεις ακολουθούν απλές κι όμως ισχυρές τακτικές για να επιταχύνουν τις επιλογές τους. Παρακολουθούν συνεχώς τις λειτουργικές πληροφορίες και βασίζονται στη γρήγορη, συγκριτική ανάλυση των πολλαπλών εναλλακτικών λύσεων για να επιταχύνουν τις γνωστικές διαδικασίες. Προτιμούν προσεγγίσεις στο θέμα της λύσης των συγκρούσεων που είναι γρήγορες κι όμως διατηρούν τη συνεκτική διαδικασία της ομάδας.

**Από την άλλη πλευρά,** οι μάνατζερς που παίρνουν αποφάσεις με αργό ρυθμό κωλύονται συνεχώς από την άκαρπη έρευνα για πληροφορίες, την υπερβολική ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων και την παράλυση όταν βρεθούν αντιμέτωποι με συγκρούσεις και αβεβαιότητα.

#### ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Ένας απ' τους μύθους της γρήγορης λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι ότι οι περιορισμένες πληροφορίες γλυτώνουν χρόνο. Δηλαδή, να μειώσει κάποιος το πλήθος των πληροφοριών, τον αριθμό των πηγών και το βάθος της ανάλυσης και έτσι επιτυγχάνεται η σωστή επιλογή. Αλλά αυτό κάνουν πράγματι οι μάνατζερς που παίρνουν γρήγορες αποφάσεις; Η απάντηση είναι «όχι». Κάνουν ακριβώς το αντίθετο. Χρησιμοποιούν την ίδια ποσότητα πληροφοριών, και μερικές φορές κι ακόμα μεγαλύτερη, με τους συναδέλφους τους που παίρνουν αποφάσεις με αργό ρυθμό.

Υπάρχει όμως μια σημαντική διαφορά στο είδος των πληροφοριών. Οι μάνατζερς βασίζονται στο σχεδιασμό και στις πληροφορίες για το μέλλον. Περνούν πολύ χρόνο ανιχνεύοντας το πιθανό δρόμο που θα πάρει η τεχνολογία, η αγορά ή τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών και ύστερα καταστρώνουν τα σχέδιά τους. Αντίθετα, οι μάνατζερς που παίρνουν γρήγορες αποφάσεις ψάχνουν να βρουν πληροφορίες γύρω από τις τρέχουσες λειτουργίες και το τρέχον περιβάλλον και οι πληροφορίες αυτές έρχονται στα χέρια τους χωρίς να υπάρχει χάσιμο χρόνου.

Ο μάνατζερ του τμήματος των οικονομικών συχνά παίζει κριτικό ρόλο στην οργάνωση των γρήγορων λήψεων αποφάσεων. Αυτό το διοικητικό στέλεχος τυπικά έχει αναλάβει να παρέχει πληροφορίες για το «συνεχή παλμό» του τι ακριβώς συμβαίνει.

Για λιγότερο ποσοτικά δεδομένα, οι μάνατζερς επιζητούν τις συχνές λειτουργικές συναντήσεις - δύο ή τρεις συναντήσεις κάθε εβδομάδα δεν είναι κάτι το ασυνήθιστο. Τυπικά, αυτές οι συναντήσεις καλύπτουν το τι συμβαίνει με τις πωλήσεις, καταστρατηγούν προγράμματα, ή ό,τι άλλο αποτελεί τις κριτικές λειτουργικές πληροφορίες της εταιρείας.

### TACHYTHTA AΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι πολλαπλές εναλλακτικές λύσεις επιταχύνουν επίσης τη λήψη αποφάσεων γιατί δημιουργούν αυξημένη αυτοπεποίθηση. Τα άτομα που παίρνουν αποφάσεις νοιώθουν ότι δεν τους έχει ξεφύγει κάποια σημαντική επιλογή.

Τέλος, οι πολλαπλές εναλλακτικές λύσεις είναι γρήγορες γιατί καλύπτουν την εταιρεία σε περίπτωση απόρριψης της πρώτης επιλογής. Όταν η επιλογή αποτύχει, τότε τα στελέχη μπορούν να προχωρήσουν άνετα στη δεύτερη λύση. Κι αν και η πρώτη επιλογή επικρατεί πάντα, καμιά φορά οι καταστάσεις αλλάζουν γρήγορα και δραματικά. Κι έτσι, είναι πιθανό να χρειαστούν προσαρμογές.

Γενικά, υπάρχει μια ουσιαστική διαφορά στο πως αντιμετωπίζουν τις εναλλακτικές λύσεις οι μάνατζερς που παίρνουν αποφάσεις μ' αργό και γρήγορο ρυθμό. Εκείνοι που παίρνουν αποφάσεις γρήγορα αναπτύσσουν πολλαπλές εναλλακτικές λύσεις, αλλά τις αναλύουν γρήγορα. Βασίζονται πρωταρχικά στη γρήγορη, συγκριτική ανάλυση που αποκαλύπτει τις σχέσεις ανάμεσά τους και οξύνει τις προτιμήσεις. Η στρατηγική τους είναι στρατηγική «εύρους κι όχι βάθους».

**Αντίθετα**, εκείνοι που παίρνουν αποφάσεις αργά τονίζουν το βάθος της ανάλυσης. Αναλύουν λιγότερες εναλλακτικές λύσεις, αλλά το κάνουν αυτό σε μεγαλύτερο βάθος. Κι έτσι, συχνά η ανάλυση τους παίρνει τον ίδιο χρόνο, αλλά δεν έχουν κερδίσει την απαιτούμενη εμπιστοσύνη στην επιλογή τους. Μια εμπιστοσύνη που φέρνουν οι πολλαπλές εναλλακτικές λύσεις και που συνοδεύεται και απ' το πλεονέκτημα των επιλογών σε περίπτωση που οι πρώτες αποφάσεις αποδειχθούν ανεφάρμοστες.

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII**  
**ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ-ΕΠΙΤΕΛΕΙΣ**

## VII. ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ-ΕΠΙΤΕΛΕΙΣ

### 7.1 «ΧΕΙΡΑ ΒΟΗΘΕΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ»

*Ο ρόλος του συμβούλου γίνεται ακόμη πιο σημαντικός χάρη στις ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται στην παγκόσμια αγορά*

Η αγορά συμβούλων επιχειρήσεων τώρα κάνει τα πρώτα της βήματα στην Ελλάδα.

Ένα επάγγελμα, το οποίο αν και άρχισε να κάνει έκδηλη την παρουσία του στη χώρα μας με τη σημερινή μορφή σχετικά πρόσφατα, γρήγορα βρέθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος και της επιλογής επιχειρήσεων και οργανισμών. Γεγονός στο οποίο συντέλεσαν αρκετοί παράγοντες, ανάμεσα στους οποίους πλέον καθοριστικοί θεωρούνται οι εξής τρεις:

- Η ανάγκη των επιχειρήσεων για εσωτερικές αλλαγές και εφαρμογή νέων μεθόδων οργάνωσης και αντιμετώπισης των όποιων προβλημάτων τους, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον συνεχώς εντεινόμενο ανταγωνισμό.
- Η εγκατάσταση στην ελληνική αγορά μεγάλων εταιρειών συμβουλευτικών υπηρεσιών με διεθνή διάσταση.
- Η προώθηση κοινοτικών προγραμμάτων, τα οποία αφορούσαν τους συμβούλους είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Οι παράγοντες, που συνετέλεσαν στην ανάπτυξη του επαγγέλματος του συμβούλου στη χώρα μας είναι λίγο έως πολύ οι ίδιοι, που ενισχύουν το ρόλο τους και σήμερα.

Η πορεία αυτή αντικατοπτρίζεται και στο μέγεθος του συνολικού τζίρου της αγοράς, ο οποίος εκτιμάται σε 30 δισ. δρχ.

Το επάγγελμα του συμβούλου στην Ελλάδα, έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης καθώς όλο και περισσότερο ενισχύεται ο ρόλος και η δυναμική τους στα επιχειρηματικά δρώμενα.

Ο κλάδος, παρά τις διακυμάνσεις ακολουθεί σταθερή ανοδική πορεία. Η ανάγκη, εξάλλου, της χώρας μας σε υπηρεσίες consulting είναι από τις υψηλότερες στην Ευρώπη.

## **7.2 ΟΚΤΑΚΟΣΙΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΦΙΛΟΔΟΞΟΥΝ ΝΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΟΥΝ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Οκτακόσιες περίπου εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων συνθέτουν την εικόνα του κλάδου στην ελληνική αγορά σήμερα.

Οι τομείς στους οποίους μια τέτοια εταιρεία μπορεί να παράσχει υπηρεσίες είναι οι εξής:

1. Στρατηγική και επιχειρησιακός σχεδιασμός,
2. Οργάνωση,
3. Διοικητικά, λειτουργικά και πληροφοριακά συστήματα,
4. Marketing και επιχειρησιακή επικοινωνία,
5. Ανθρώπινο δυναμικό,
6. Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες,
7. Πληροφορική,
8. Οικονομικές μελέτες,
9. Λοιπές υπηρεσίες.

Ο κλάδος των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα γνώρισε θεαματική ανάπτυξη μετά την ένταξη της χώρας στην ΕΟΚ.

Σήμερα στην Ελληνική αγορά η κατάρτιση ενός business plan χρεώνεται από μια εταιρεία συμβούλων 2 - 200 εκατ. δρχ., ανάλογα με το μέγεθος του πελάτη και το περιεχόμενο της μελέτης. Εξάλλου, οι κοινοπραξίες μεταξύ εταιρειών του κλάδου για την ανάληψη κάποιου έργου είναι συνηθισμένο φαινόμενο.

## **7.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΕΣΜΑ**

Ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Management Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ) είναι μη κερδοσκοπικό επιστημονικό σωματείο, που ιδρύθηκε το 1922 από τις 23 μεγαλύτερες και πλέον γνωστές εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, και έχει σήμερα 37 μέλη.

### **Ο ΣΕΣΜΑ αποσκοπεί:**

- ♦ Στη συλλογική εκπροσώπηση απέναντι στο κράτος και στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- ♦ Στην αντικειμενική αμοιβή των συμβούλων.

Στις επόμενες σελίδες παρουσιάζουμε μερικές από τις εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας σήμερα, προκειμένου να δώσουμε μια εικόνα της αγοράς. Επιλέξαμε όχι μόνο τις μεγαλύτερες στον τομέα αλλά και όσες, με τις πολύ εξειδικευμένες υπηρεσίες που παρέχουν, δίνουν μια ιδέα για τις δυνατότητες ανάπτυξης του κλάδου.

## **ALPHA FINANCE**

**Profile:** Η εταιρεία αποτελεί θυγατρική της Alpha Τράπεζας Πίστεως. Ιδρύθηκε το 1989 με σκοπό τη διαχείριση χαρτοφυλακίου χρεογράφων για λογαριασμό τρίτων, ενώ πριν από ένα χρόνο εισήχθη στο ΧΑΑ.

**Μεγέθη:** Τα καθαρά κέρδη της διαμορφώθηκαν στα 2,4 δισ. δρχ. έναντι 1,3 δισ. δρχ. το 1994, παρουσιάζοντας εντυπωσιακή αύξηση κατά 80% .

**Προοπτικές:** Προβλέπονται και για το 1996 ανάλογοι ρυθμοί ανάπτυξης κάτι που παρατηρήθηκε ήδη από το πρώτο τρίμηνο του έτους, στο οποίο η Alpha Finance έκλεισε πάρα πολλά νέα και μεγάλα συμβόλαια, όπως αυτό των Ελληνικών Ναυπηγείων και του ΟΤΕ.

## **DELOITTE AND TOUCHE**

**Profile:** Η Deloitte and Touche Χατζηπαύλου, Σοφινός και Καμπάνης Α.Ε. είναι μέλος της Deloitte and Touche Tohmatsu International (DTTI) και ανήκει ανήκει σε μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες συμβούλων - ελεγκτών διεθνώς.

**Μεγέθη:** Στην Ελλάδα, δραστηριοποιείται εδώ και 20 περίπου χρόνια Ο συνολικός ετήσιος κύκλος εργασιών της υπερβαίνει το 1,2 δισ. δρχ.

**Προοπτικές:** Ο χρηματοοικονομικός, ο κατασκευαστικός, ο τουριστικός - ψυχαγωγικός, καθώς και ο κλάδος του λιανεμπορίου (και κυρίως τα super markets) είναι αυτοί που παρουσιάζουν τις μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης στην Ελλάδα κατά την επόμενη δεκαετία.

## **ERNST AND YOUNG**

**Profile:** Στην Ελλάδα δραστηριοποιείται από το 1926 και καλύπτει τους τομείς: οικονομικοί έλεγχοι, ελεγκτικές υπηρεσίες, λογιστικές υπηρεσίες, φορολογικά και εταιρικά θέματα, κεφάλαια και επενδύσεις, συγχωνεύσεις και εξαγορές, διοίκηση και οργάνωση επιχειρήσεων, υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου και θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

**Μεγέθη:** Από τις τρεις μεγαλύτερες ελεγκτικές εταιρείες διεθνώς η Ernst and Young είχε το 1995 έσοδα 6,9 δισ. δολάρια.

**Προοπτικές:** Ο διευθύνων σύμβουλος της Ernst and Young Ελλάδας, θεωρεί ότι ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών παρουσιάζει τις μεγαλύτερες προοπτικές ανάπτυξης σήμερα στη χώρα μας.

## KANTO

**Profile:** Ιδρύθηκε το 1989 και δραστηριοποιείται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

**Μεγέθη:** Το 1995 τα έσοδά της έφτασαν το 1,1 δισ. δρχ., με καθαρά κέρδη 100 εκατ. δρχ.

**Προοπτικές:** Ο διευθύνων σύμβουλος της Kantor, πιστεύει ότι στην ελληνική αγορά τα μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης τα παρουσιάζουν οι κλάδοι τροφίμων και ποτών, η χημική βιομηχανία, τα είδη συσκευασίας, η καπνοβιομηχανία και ο κλάδος των επαγγελματικών υπηρεσιών.

## ICAP

**Profile:** Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1964 και το 1971 μετατράπηκε σε Α.Ε. Αναπτύσσει πολύπλοκη δραστηριότητα σε χώρους όπως οι εκδόσεις, οι κλαδικές έρευνες και οι δημοσκοπήσεις.

**Μεγέθη:** Το 1994 ο κύκλος εργασιών της εταιρείας διαμορφώθηκε στα 2,3 δισ. δρχ. με κέρδη ύψους 204 εκατ. δρχ.

**Προοπτικές:** Σύμφωνα με την πάγια θέση της εταιρείας, η Ελλάδα πρέπει να εκμεταλλευτεί τα ιδιαίτερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, που συνοψίζονται σε τρεις μεγάλες υπηρεσίες: τουρισμός, υγεία, παιδεία. Αποτέλεσμα μιας τέτοιας στρατηγικής θα είχε μεγάλη εισροή συναλλάγματος.

## TAKAR

**Profile:** Η Takar Holding ιδρύθηκε το 1985. Δραστηριοποιήθηκε παγκοσμίως σε όλο το φάσμα των τραπεζικών εφαρμογών, στον τομέα του Business Reengineering και του Business Process Automation (BPA).

**Μεγέθη:** Με 4 δισεκατομμύρια δραχμές μέσο όγκο συναλλαγών ανά μήνα στο ΧΑΑ, είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες παραγωγών χρηματιστηριακών εργασιών και από τις λίγες ήδη εναρμονισμένες με το νόμο-πλαίσιο του εκσυγχρονισμού της κεφαλαιοαγοράς.

## ΕΠΙΤΕΛΕΙΣ

Οι επιτελείς είναι τεχνικοί εμπειρογνώμονες που βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη στα διοικητικά τους καθήκοντα. Υπάγονται στο γραφείο του στελέχους που υπηρετούν και βρίσκονται έξω από την εκτελεστική πυραμίδα. Το γεγονός ότι παραμένουν εκτός διοικητικής ιεραρχίας επιτρέπει τη χρησιμοποίησή τους σε εναλλακτικούς ρόλους, πράγμα που δεν θα μπορούσε εύκολα να γίνει, αν ήταν ενταταγμένοι σε συγκεκριμένες οργανικές θέσεις.

Ο ρόλος των επιτελών είναι καθαρά πληροφοριακός (ενημερωτικός και συμβουλευτικός). Δηλαδή παρακολουθούν τις εξελίξεις στο έξω και ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, συγκεντρώνουν αξιόπιστα δεδομένα για αντικειμενική αξιολόγηση της πραγματικότητας, προλαμβάνουν την απώλεια ή την παραποίηση πληροφοριών που φθάνουν μέσω της ιεραρχικής οδού στην ηγεσία, κρατούν ενήμερο τον προϊστάμενο που υπηρετούν πάνω στη σημειούμενη πρόοδο και εισηγούνται προληπτικές ή διορθωτικές ενέργειες.

Ως σύμβουλοι διευθυντικών στελεχών οι επιτελείς έχουν προνομιακή θέση και επομένως μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το κατώτερο προσωπικό, παρόλο που οι ίδιοι δεν έχουν καμιά αρμοδιότητα. Γενικά, ο επιτελικός ρόλος εμπεριέχει τον κίνδυνο προστριβών ή ακόμη συγκρούσεων με το προσωπικό εις βάρος του εκτελούμενου έργου. Για να προληφθεί ο κίνδυνος αυτός πρέπει οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις των επιτελών να είναι αυστηρά προκαθορισμένες και γνωστές σε όλους.

### 7.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΛΩΝ:

1. Ενημερωτικές, Εισηγητικές, Συμβουλευτικές:
  - α. Υπηρετούν τον προϊστάμενο, στου οποίου το γραφείο ανήκουν οργανικά.
  - β. Βοηθούν κάποιο κατώτερο στέλεχος (μετά από έγκριση ή υπόδειξη του προϊσταμένου τους, εφόσον η απασχόλησή τους ξεπερνά τα όρια μιας απλής συζήτησης).
2. Λειτουργικές:
  - α. Αναλαμβάνουν την πραγματοποίηση κάποιου συγκεκριμένου έργου που δεν εμπίπτει στις αρμοδιότητες άλλων ατόμων ή συγκεκριμένων οργανικών μονάδων. Την ανάθεση του έργου αποφασίζει ο προϊστάμενος. Στην περίπτωση



αυτή το εμπλεκόμενο προσωπικό εντέλλεται να συνδράμει τους επιτελείς στα καθήκοντά τους.

β. Αναλαμβάνουν την πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου που τους αναθέτει κάποιο κατώτερο στέλεχος με έγκριση του προϊσταμένου. Μέχρι την ολοκλήρωση του έργου δρουν ως βοηθοί του στελέχους που τους ανέθεσε την εργασία.

### 3. Διοικητικές:

Αναλαμβάνουν την προσωρινή εποπτεία μιας οργανικής μονάδας μετά από σχετική απόφαση του προϊστάμενου σε περίοδο που χηρεύει η αντίστοιχη θέση. Στην περίπτωση αυτή οι επιτελείς είναι υφιστάμενοι του στελέχους που βρίσκεται στο αμέσως ανώτερο διοικητικό επίπεδο, όπως ακριβώς προβλέπει το εγκεκριμένο οργανόγραμμα. Πρέπει να σημειωθεί ότι κατά το διάστημα της θητείας τους σε οργανική θέση δεν μπορούν να έχουν ταυτόχρονα και επιτελικά καθήκοντα.

## 7.5 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΛΩΝ:

1. Να βασίζονται στην εμπιστοσύνη που δημιουργούν στο προσωπικό και στην πειθώ για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντά τους.
2. Να εξασφαλίζουν την εθελοντική συνεργασία των εργαζομένων (δηλαδή δεν τους επιτρέπεται να χρησιμοποιούν ή να εκμεταλλεύονται το κύρος του προϊσταμένου τους για να επηρεάζουν καταστάσεις ή να κατευθύνουν το προσωπικό).
3. Να μη διογκώνουν στο προσωπικό τις απαιτήσεις σε πληροφόρηση και σε επιτεύγματα που έχει ο κοινός τους προϊστάμενος.
4. Να μην έχουν φιλοδοξίες για προσωπική αναγνώριση (η καλή εκτέλεση της εργασίας που τους ανατέθηκε πρέπει να τους αρκεί ως μοναδική αμοιβή).

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII**  
**ΑΜΟΙΒΕΣ**

## **ΠΟΙΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΚΑΤΑΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΣΥΝΗΘΩΣ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

Γενικός Διευθυντής  
 Εμπορικός Διευθυντής  
 Διευθυντής marketing  
 Διευθυντής πωλήσεων  
 Οικονομικός Διευθυντής  
 Επιχειρησιακός Διευθυντής  
 Διευθυντής Ανάπτυξης  
 Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων\*

(\* μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις )

### **8.1 ΤΑ ΠΕΝΤΕ (05) ΠΙΟ ΚΑΛΟΠΛΗΡΩΜΕΝΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

Ποιές είναι οι πέντε πιο ακριβοπληρωμένες θέσεις εργασίας στο επιχειρηματικό στερέωμα της χώρας;

Στην ερώτηση αυτή αναζητήσαμε την απάντηση στην Έρευνα Αποδοχών που πραγματοποίησε η ICAP.

Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνα , οι πέντε πιο ακριβοπληρωμένες θέσεις είναι αυτές του γενικού διευθυντή, του εμπορικού διευθυντή, του οικονομικού διευθυντή, του διευθυντή εργοστασίου και του διευθυντή πωλήσεων. Ας δούμε όμως κάθε μια από αυτές αναλυτικά.

### **8.2 ΤΙ ΚΕΡΔΙΖΟΥΝ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Συνήθως δαπανούν αρκετές ώρες και σίγουρα πάνω από οκτώ, που είναι και το θεσμοθετημένο κλασικό ωράριο εργασίας , για τις υποθέσεις της εταιρείας, όπου εργάζονται. Επιπλέον, πέραν του επιβαρυνμένου ωραρίου εργασίας τους είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη των αποφάσεων ή της υλοποίησης των αποφάσεων αυτών, από τις οποίες εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό η πορεία της ίδιας της επιχείρησης ή έστω μέρους της λειτουργίας και απόδοσής της.

Με βάση τα δεδομένα αυτά εύλογα γεννώνται τα ερωτήματα «ποιές είναι οι αποδοχές τους;», «ποιοί παράγοντες καθορίζουν το επίπεδο των αποδοχών αυτών;», ποιές εταιρείες πληρώνουν καλύτερα, οι πολυεθνικές ή οι ελληνικές;» και τελικά «οι αποδοχές αυτές είναι συγκρίσιμες με αυτές που ισχύουν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες;», γιατί μη ξεχνιόμαστε, είμαστε «ενωμένη Ευρώπη». Ο λόγος για τα στελέχη επιχειρήσεων κάθε βαθμίδας και το ύψος των αποδοχών τους.

Απαντήσεις στα προαναφερόμενα ερωτήματα δίνονται από έρευνες αμοιβών, που διενήργησαν τέσσερις μεγάλες εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, ο «KPMG», «Egon Zehnder», «Hay Management Consultants» και «ICAP Hellas».

Ο έντονος ανταγωνισμός, η πολυπλοκότητα και οι απαιτήσεις των ανωτάτων διοικητικών θέσεων, καθώς επίσης η έλλειψη στελεχών υψηλού διαμετρήματος έχουν οδηγήσει τις αμοιβές των «κορυφαίων» σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα με τους γενικούς διευθυντές να κρατούν τα σκήπτρα.

Κατά μέσο όρο οι ετήσιες αποδοχές στις οποίες περιλαμβάνονται βασικός μισθός και σταθερό ή μεταβλητό πριμ, κυμαίνονται για τους γενικούς διευθυντές στα 26 εκατ. δρχ. Το ποσό αυτό, όμως είναι κατά πολύ υψηλότερο στις διαφημιστικές εταιρείες, όπου και φθάνει στα 47,5 εκατ. δρχ. και στις τράπεζες, όπου κυμαίνεται στα 46,9 εκατ. δρχ.

Υψηλότερο, επίσης, είναι στις εταιρείες προϊόντων ταχείας κατανάλωσης, όπου και φθάνει στα 30 εκατ. δρχ. και πλέον. Αμέσως επόμενη κατά αμειβόμενη θέση είναι αυτή του **διευθυντή ανθρωπίνων πόρων**, του οποίου οι συνολικές ετήσιες αποδοχές κυμαίνονται κατά μέσο όρο στα 20,1 εκατ. δρχ.

Ωστόσο, στις εταιρείες προϊόντων ταχείας κατανάλωσης μετά τη θέση του γενικού διευθυντή, καλύτερα αμειβόμενη θέση είναι αυτή του **εμπορικού διευθυντή**, ο οποίος και αμείβεται με 29,3 εκατ. δρχ. κατά μέσο όρο ετησίως, πλησιάζοντας έτσι τις αμοιβές του γενικού διευθυντή.

Στην τρίτη θέση, από πλευράς ύψους ετησίων αποδοχών βρίσκεται ο **οικονομικός και διοικητικός διευθυντής**, στον οποίον αναλογούν 19,6 εκατ. δρχ.

Με μικρή διαφορά ακολουθούν οι θέσεις του **εμπορικού διευθυντή** και του **διευθυντή εργοστασίου**, στους οποίους αντιστοιχούν ετήσιες αποδοχές της τάξης των 18 εκατ. και 18,1 εκατ. δρχ., αντίστοιχα, κατά μέσο όρο. Δεν ισχύει ακριβώς η ίδια κατάταξη για τις εταιρείες προϊόντων ταχείας κυκλοφορίας, στις οποίες την τέταρτη θέση από πλευράς ύψους ετησίων αποδοχών καταλαμβάνει ο **διευθυντής εργοστασίου** με 21,4 εκατ. δρχ. και την πέμπτη θέση ο **διευθυντής ανθρωπίνων πόρων** με 20,9 εκατ. δρχ.

Ας σημειωθεί ότι, το 25% των εταιρειών, με βάση το δείγμα της έρευνας, αμείβουν τα ανώτατα διευθυντικά τους στελέχη περισσότερο από τα προαναφερόμενα ποσά, ενώ το 75% τα αμείβουν ελαφρώς λιγότερα.

### **8.3 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ**

Θα ήταν ενδιαφέρον ν' αναφέρουμε τις αμοιβές των μάνατζερς και στις πολυεθνικές εταιρείες που όπως θα δείτε έχουν αρκετή διαφορά.

Οι πολυεθνικές άνοιξαν το δρόμο. Έγιναν φυτώρια στελεχών, εκπαιδύοντας τους νέους ανθρώπους που προσλάμβαναν στις μοντέρνες μεθόδους εργασίας και οργάνωσης, ποτίζοντάς τους ταυτόχρονα με τη νέα ηθική της υπαλληλικής εργασίας, η οποία αναγνωρίζει και ανταμείβει την αξία και την δημιουργικότητα του εργαζόμενου.

Σημαντικό ρόλο έπαιξαν, και συνεχίζουν να παίζουν, και οι **ιδιωτικές τράπεζες**, που γρήγορα διαμόρφωσαν αξιόλογα ανώτατα στελέχη, βοηθούμενες και από τη μεγάλη απελευθέρωση των τραπεζικών εργασιών που δημιούργησαν πολλές νέες και υπεύθυνες θέσεις.

Νωρίς άρχισαν να διαμορφώνονται ανώτατα στελέχη και στην ελληνική ναυτιλία.

Μια από τις επικρατέστερες μεθόδους της αγοράς εργασίας διεθνώς είναι αυτή του Head Hunting των υψηλών στελεχών, μια δραστηριότητα που αναπτύσσει με μεγάλη επιτυχία η εταιρεία Stockdale & Associates. Η μέθοδος αυτή βασίζεται κυρίως σε τρεις άξονες: σε μια πλούσια ενημερωμένη και συνεχώς εξελισσόμενη βάση **πρώτον**, δεδομένων (data base), **δεύτερον**, στο ιδιαίτερα αναπτυγμένο δίκτυο (network) τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, **τρίτον**, στις πολύ καλές και διαχρονικές γνωριμίες που έχουμε καλλιεργήσει με τα κυριότερα στελέχη, σε όλους τους τομείς των επαγγελματικών δραστηριοτήτων.

Πρέπει να παρατηρηθεί εδώ ότι η κινητικότητα των στελεχών είναι χαμηλότερη από αυτήν της Δυτικής Ευρώπης, και οπωσδήποτε πολύ χαμηλότερη από αυτήν της Αμερικής.

Αυτό απεικονίζεται πολύ καλά στην προσδοκώμενη αύξηση εισοδήματος που περιμένει ένα επιτυχές στέλεχος για να αφήσει την παρούσα θέση του και να καταλάβει μία καινούργια.

Μια αύξηση της αμοιβής 5-10% είναι ικανή να συγκινήσει ένα ανώτατο στέλεχος στις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ στην Ευρώπη το αντίστοιχο κίνητρο πρέπει να είναι

της τάξεως του 10-15% . Στην Ελλάδα αντιθέτως 20-25% είναι η επιθυμητή διαφορά αν όλες οι άλλες παράμετροι είναι οι ίδιες για να μετακινηθεί ένα ανώτατο στέλεχος. Πριν αναπτύξουμε την αμοιβή της εργασίας σε συγκεκριμένες θέσεις ανώτατων στελεχών, χρειάζεται να γίνουν δύο σημαντικές επισημάνσεις:

**Η πρώτη επισημάνση είναι ότι η αμοιβή της θέσης καθορίζεται λιγότερο από τις αντικειμενικές ικανότητες του στελέχους και περισσότερο από τον τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης. Δύο εξίσου ικανά στελέχη αμείβονται διαφορετικά και με ουσιώδεις διαφορές μεταξύ μεγίστων και ελαχίστων, ανάλογα με το είδος της επιχείρησης.**

Στην κορυφή των αμοιβών βρίσκεται ο **τραπεζικός** τομέας και γενικότερα οι επιχειρήσεις **χρηματοοικονομικών** δραστηριοτήτων και οι **ασφάλειες**, ακολουθεί ο τομέας της **διαφήμισης**, όπου όμως τα πράγματα αλλάζουν γρήγορα, και έπονται ο **ναυτιλιακός** και ο **εμποροβιομηχανικός** τομέας, με τελευταίο τον καθαρά **βιομηχανικό**.

### Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ

	Βασικοί μισθοί (σε εκατ. δρχ.)	Μέσος όρος
Μισθοί γενικών διευθυντών Τραπεζών	35 - 150	75
Μισθοί γ.δ. Εμποροβιομηχανικών Επιχ/σεων	30 - 90	55
Μισθοί γ.δ. Βιομηχανικών Επιχειρήσεων	30 - 70	50
Μισθοί εμπορικών διευθυντών	25 - 40	32
Μισθοί διευθυντών μάρκετινγκ	18 - 35	25
Μισθοί διευθυντών πωλήσεων	18 - 35	25
Μισθοί οικονομικών διευθυντών	18 - 33	25
Μισθοί τεχνικών διευθυντών	14 - 25	18
Μισθοί διευθυντών ανάπτυξης	12 - 18	14
Μισθοί διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού	12 - 26	15
Μισθοί Trasures Τραπεζών	22 - 40	30
Μισθοί Corporate Managers Τραπεζών	22 - 30	25
Μισθοί Operation Managers Τραπεζών	20 - 30	23

(Δεν μιλάμε βεβαίως για το δημόσιο τομέα)

Αντίστοιχη είναι και η κινητικότητα στελεχών: στον τραπεζικό τομέα είναι υψηλότερη ενώ στο βιομηχανικό χαμηλότερη.

**Η δεύτερη επισήμανση**, παρ' όλο που είναι προφανής, πρέπει να γίνει: τα καθήκοντα και οι προσδοκίες που ορίζει ο εργοδότης, ορίζουν ουσιαστικά τη θέση και την αμοιβή και όχι ο τίτλος.

## ΑΜΟΙΒΕΣ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ

Οι αμοιβές αυτές κυμαίνονται από εντυπωσιακά υψηλές, κυρίως σε πολυεθνικές τράπεζες και διαφημιστικές εταιρείες, όπου οι γενικοί διευθυντές είναι συνήθως και μέτοχοι, και φτάνουν σε αμοιβές λίγο καλύτερες από αυτές των άλλων ανώτατων στελεχών στον ιδιωτικό τομέα.

Οι αμοιβές γενικών διευθυντών στον τραπεζικό τομέα αρχίζουν στην κορυφή από τα 250 εκατ.δρχ. συνολικό «πακέτο» ετησίως (συμπεριλαμβανομένων πολλών άλλων αποδοχών cash or non-cash benefits) και κατεβαίνουν έως τα 50 εκατ. δρχ.

Το σύνθημα για γενικό διευθυντή τράπεζας που έχει συνολική ευθύνη έναντι των μετόχων (Country Manager) είναι 80 με 100 εκατ. δρχ. ετησίως (βασικός μισθός). Δεν γνωρίζει γενικό διευθυντή τράπεζας η εταιρεία που προαναφέραμε που να αμείβεται με λιγότερο από 40 εκατ. δρχ. βασικό μισθό.

Ο δεύτερος καλύτερα αμειβόμενος διευθυντής σε ορισμένες τράπεζες σήμερα είναι ο διευθυντής διαχείρισης διαθεσίμων (Treasurer), ο οποίος, μαζί με τα bonus, μπορεί να φθάσει στα 80 εκατ. δρχ. ανάλογα με τον κύκλο εργασιών του. Σε άλλες πάλι μπορεί να είναι ο διευθυντής ναυτιλίας με «πακέτο» μέχρι και 60 εκατ. δρχ. ή και ο αναπληρωτής γενικός διευθυντής, αν υπάρχει, περίπου 50 εκατ. δρχ.. Στις μεγάλες εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις δεν υπάρχουν μισθοί τόσο μεγάλοι για τη γενική διεύθυνση. «Πακέτο» 80-100 εκατ. μπορεί να θεωρηθεί το ανώτατο σύνθημα όριο με το μέσο όρο να κυμαίνεται στα 55 εκατ. δρχ.

### 8.4 ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ ΚΑΙ BONUS

Η προσπάθεια των εταιρειών να αμείβουν καλύτερα τα στελέχη τους συναντά ένα μεγάλο εμπόδιο. Αυτό είναι ο φόρος εισοδήματος, που είναι 45% για τους μισθούς των στελεχών αυτών. Ταυτόχρονα το ανώτατο στέλεχος έχει δαπανηρή κοινωνική ζωή, που η περισσότερη αναλώνεται στην προώθηση των στόχων της επιχείρησης και χρειάζεται τα μέσα για να τη φέρει εις πέρας επιτυχώς.

Οι επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας αυτή την πραγματικότητα, την αντιμετωπίζουν με ανάληψη απευθείας σημαντικού μέρους των δαπανών αυτών, και ταυτόχρονα με την παροχή στο ανώτατο στέλεχος δυνατοτήτων που ισοδυναμούν με αμοιβή στην ουσία.

Οι συμπληρωματικές αυτές αμοιβές είναι:



#### ♦ Ιατροφαρμακευτική και συνταξιοδοτική κάλυψη.

Τα ανώτατα στελέχη μπορούν να προσβλέπουν σε ένα σχήμα το οποίο τους παρέχει πλήρη και πολυετή ιατροφαρμακευτική και συνταξιοδοτική κάλυψη, ενδεχομένως και στην οικογένειά τους, και το οποίο στοιχίζει 2 έως 4 εκατ. δρχ. ετησίως. Το σχήμα αυτό μπορεί να δώσει ένα εφάπαξ έως και 100 εκατ. δρχ. κατά τη συνταξιοδότηση.

#### ♦ Η κατοικία.

Είναι αρκετά διαδεδομένο να χορηγείται κατοικία στον γενικό διευθυντή, σαν συμπληρωματική παροχή της οποίας καλύπτεται το ενοίκιο και όλα τα έξοδα, πράγμα που ισοδυναμεί με ποσό της τάξης των 10 εκατ. δρχ. ετησίως. Ορισμένες εταιρείες, κυρίως τράπεζες, ιδιαίτερα χαμηλότοκα δάνεια για την αγορά κατοικίας, πράγμα που ισοδυναμεί με 1 έως 4 εκατ. δρχ. ετησίως. Σημειώνεται ότι τα δάνεια αυτά δεν χορηγούνται μόνο στους γενικούς διευθυντές αλλά και σε άλλα ανώτατα στελέχη.

Άλλες παροχές είναι η κάλυψη δαπανών συμμετοχής σε κοινωνικές λέσχες, όπως γκολφ, τέννις ή ιστιοπλοία, δεδομένου ότι η συμμετοχή αυτή δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη να προάγουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης, και ακόμα και επιδοτούμενες διακοπές όταν αυτές συνδυάζονται με εκπαίδευση ή τοπική συνεργασία.

Το σύνολο των παροχών αυτών συνιστά ένα συμπληρωματικό εισόδημα, το οποίο κυμαίνεται (ανάλογα με τη θέση και την πολιτική της επιχείρησης) από 3 έως και 30 εκατ. δρχ. ετησίως χωρίς το bonus.

#### ΤΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ

Είναι το μεγαλύτερο status symbol του ανώτατου στελέχους. Είναι οπωσδήποτε πάνω από 1.800cc, συνήθως 2.000cc, και με μια δαπάνη αγοράς της τάξεως των 12 - 15.000.000 δρχ.

Το αυτοκίνητο αυτό ισοδυναμεί με ετήσια παροχή 2,5 - 3 εκατ. δρχ., και όταν συνοδεύεται από οδηγό, φτάνει στο υπερδιπλάσιο. Για να δώσει την ίδια αξία σε χρήματα στο στέλεχος, η εταιρεία θα έπρεπε να εκταμιεύει 6 έως 12 εκατ. δρχ. το χρόνο.

#### ΤΟ BONUS.

Τα ανώτατα στελέχη δημιουργούν την ευημερία της επιχείρησης, γι' αυτό είναι δίκαιο να συμμετέχουν στην ευημερία που δημιουργούν: η λογική αυτή, που άρχισε

στις Ηνωμένες Πολιτείες στην αρχή του αιώνα μας, είναι τώρα καθιερωμένη σε όλη τη Δύση.

Το bonus, που συνήθως είναι ετήσιο, έχει γίνει πλέον καθεστώς στην αμοιβή των ανώτατων στελεχών και όχι μόνον αυτών.

Συνήθως προσυμφωνείται όταν διαμορφώνεται το business plan, και είναι συνάρτηση των κερδών της επιχείρησης. Η συνήθης λογική του bonus είναι ότι αρχίζει να καταβάλλεται όταν επιτευχθεί το 80% των σχεδιασθέντων αποτελεσμάτων. Για κάτω από 80% επίτευξη στόχων συνήθως δεν υπάρχει bonus. Το bonus αυξάνεται γρήγορα μέχρι το 100%, και ραγδαία πάνω από το σημείο αυτό. Σήμερα είναι αποδεκτό έως και το 30% της αμοιβής του πολύ επιτυχημένου ανωτάτου στελέχους να είναι το bonus.

Αυτό βέβαια κανονικά υπόκειται σε φόρο εισοδήματος 45%, οπότε η πραγματική απόδοση της αμοιβής είναι 55% του ονομαστικώς καταβληθέντος. Οι εταιρείες προσπαθούν με διάφορους τρόπους να αυξήσουν την απόδοση αυτή, αλλά πάντα μένουν με λιγότερο από 100%.

Ο μόνος τρόπος που υπάρχει το bonus να έχει αξία για το στέλεχος ίση ή ακόμη και ανώτερη της αξίας που έχει για την επιχείρηση που το δίνει, είναι η χορήγηση μετοχών ή options αγοράς μετοχών της επιχείρησης.

Η ελληνική νομοθεσία δεν έχει ακόμα καλύψει το θέμα των stock options, που ελπίζεται σύντομα να καλυφθεί. Πιστεύεται πάντως ότι η παροχή stock options στα στελέχη των επιχειρήσεων θα δώσει νέα δυναμική και θα αυξήσει τις προσπάθειες για ευημερία, για όφελος όχι μόνο των επιχειρήσεων και των στελεχών, αλλά και του κοινωνικού συνόλου.

## **8.5 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ**

Τις περισσότερες φορές οι κλασσικοί οικονομολόγοι συνήθιζαν να μιλούν για τα επιδιωκόμενα κέρδη των ιδιοκτητών, παρά για τις αμοιβές των managers. Οι Γερμανοί και Γάλλοι οικονομολόγοι υποστήριξαν ότι οι αμοιβές διαμορφώνονται εν μέρει βάσει των προσωπικών ικανοτήτων και εν μέρει σαν ανταμοιβή επειδή συνεισφέρουν σε πολλούς τομείς, πράγμα που δεν είναι εύκολο. Τότε, ο Alfred Marshall τόνισε ότι αυτό που κατά κύριο λόγο συνεισφέρει ο manager στην μοντέρνα επιχείρηση είναι η «οργάνωση». Ωστόσο ο πραγματικός προσδιορισμός της αμοιβής του manager στη βιομηχανία οφείλεται σε πολλούς παράγοντες:

## • ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

**Πρώτ' απ' όλα** η αμοιβή του manager με βάση το μέγεθος της εταιρείας.

Οι μεγαλύτερες εταιρείες στη βιομηχανία τείνουν να πληρώνουν καλύτερα τους διευθυντές τους, ιδιαίτερα στα ανώτερα κλιμάκια, απ' ότι οι μικρότερες εταιρείες. Αυτό εξηγείται εύκολα με βάση το γεγονός ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερες προσόδους και μεγαλύτερη ικανότητα να πληρώνουν. Επιπλέον, οι μεγάλες εταιρείες έχουν περισσότερα επίπεδα στο management και υπάρχει χώρος για περισσότερες διαφορές ανάμεσα στη κορυφή και στη βάση, πράγμα που σημαίνει μεγαλύτερη αμοιβή για τη κορυφή.

### ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΕΙΣ

**Δεύτερον**, η αμοιβή συνήθως διακυμαίνεται πολύ λιγότερο από τις πωλήσεις και οι πωλήσεις διακυμαίνονται πολύ λιγότερο από τα κέρδη. Το γεγονός ότι οι αμοιβές των ανώτερων στελεχών είναι ανεξάρτητες από τις διακυμάνσεις στις πωλήσεις και το κέρδος επιβεβαιώνεται από έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς. Στις περισσότερες περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες παρουσίασαν κάποια πτώση στα κέρδη τους δεν μείωσαν τις αμοιβές στους διευθυντές τους. Κι αυτό παρότι η καθοδική πορεία στα κέρδη οφειλόταν σε αλλαγές στις λογιστικές μεθόδους ή στη διοίκηση και τον έλεγχο που ασκούσε ο chief executive.

### ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

**Τρίτον**, βιομηχανίες στις οποίες ο νεωτερισμός είναι σημαντικός και οι οποίες έχουν σχετική ελευθερία στη δράση τους τείνουν να δίνουν μεγαλύτερες αμοιβές στους διευθυντές τους, απ' ότι αυτές που αλλάζουν αργά και δέχονται παρέμβαση από το κράτος.

Για παράδειγμα οι χημικές βιομηχανίες και οι αυτοκινητοβιομηχανίες παρουσιάζουν ραγδαίες αλλαγές, ιδιαίτερα στους τύπους των προϊόντων τους. Επίσης είναι σχετικά ανεξάρτητες από τους κανονισμούς του κράτους. Οι managers σ' αυτές τις βιομηχανίες είναι από τους πιο ακριβοπληρωμένους στην Αμερικάνικη βιομηχανία.

Η διαφορά αυτή εξηγείται από το ότι στις νεωτεριστικές επιχειρήσεις, ο διευθυντής παίρνει μεγαλύτερο ρίσκο. Πρέπει να καινοτομεί και αν οι καινοτομίες του αποτύχουν μπορεί να βρεθεί χωρίς δουλειά. Αντιθέτως, σε βιομηχανίες όπου η δράση

τους είναι λίγο πολύ αναμενόμενη, είναι πιο δύσκολο να κάνουν ένα πραγματικά μεγάλο λάθος και τέτοιες εταιρείες πληρώνουν λιγότερα. Τέτοιες είναι οι τράπεζες, δημόσιες υπηρεσίες, ασφαλιστικές εταιρείες οι οποίες είναι περισσότερο συνδεδεμένες με τους κανονισμούς του κράτους.

### **ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Μια τέταρτη γενίκευση σχετικά με τις αμοιβές των executives είναι ότι οι υψηλά αμοιβόμενοι άνθρωποι του management συνήθως δεν αλλάζουν εταιρείες. Οι περισσότερες υποχωρήσεις των executives οφείλονταν σε συνταξιοδότηση ή θάνατο, παρά σε οικειοθελή αποχώρηση. Γι' αυτούς τώρα που μετακινήθηκαν, μια μεγαλύτερη δουλειά, περισσότερη υπευθυνότητα και περισσότερες ευκαιρίες για μελλοντική άνοδο ήταν τα βασικά κίνητρα, παρά η αύξηση του εισοδήματος. Ασυμφωνία με τις διευθυντικές αρχές της εταιρείας και απολύσεις ήταν σχεδόν το ίδιο σημαντικά.

Ένας λόγος που κάποιοι managers είναι αμετακίνητοι είναι η συσσώρευση εμπειρίας σε μια εταιρεία, όπως γνώση των μεθόδων και της τεχνολογίας της εταιρείας, ή η πολύ καλή γνώμη των προϊσταμένων, που οι executives είναι πρόθυμοι να δέχονται, ιδίως όταν δεν ξέρουν ποιές μπορεί να είναι οι δυσκολίες κάπου αλλού. Και φυσικά η ανθρώπινη αδράνεια επηρεάζει κατά της μετακίνησης σε μια άλλη δουλειά.

### **8.6 ΓΙΑΤΙ Η ΑΜΟΙΒΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ**

Υπάρχουν δύο λόγοι που κάνουν σημαντική την αμοιβή στον άνθρωπο..

**Πρώτον**, οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι συμπεριφέρονται διαφορετικά από εκείνους που δεν είναι. Απουσιάζουν λιγότερο, έχουν μειωμένη την τάση να εγκαταλείπουν τη δουλειά τους και κάτω από ορισμένες συνθήκες αποδίδουν περισσότερο (συνήθως).

**Δεύτερον**, είναι καλύτερο να έχεις ικανοποιημένους από ανικανοποίητους εργαζόμενους (υπαλλήλους).

## **8.7 ΟΙ ΑΝΔΡΕΣ ΚΑΤΑΛΗΨΙΕΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ**

### **ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, η θέση καταλαμβάνεται αποκλειστικά από άντρες. Από αυτούς το 4% έχει μόνο απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης, ενώ το 5% είναι απόφοιτοι τεχνικών ανωτέρων σχολών. Το 61% έχει πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών, ενώ το 30% του δείγματος στη θέση αυτή έχει πραγματοποιήσει και μεταπτυχιακές σπουδές.

### **ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

Τη θέση του εμπορικού διευθυντή καταλαμβάνουν σύμφωνα με την έρευνα, κατά 96% άντρες και κατά 4% γυναίκες. Από το σύνολο των ατόμων αυτών το 8% είναι μέσης εκπαίδευσης, το 5% ανωτέρας, το 65% ανωτάτης, ενώ το 23% έχει και μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών.

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

Στη θέση του οικονομικού διευθυντή το ποσοστό των γυναικών μεγαλώνει. Τη θέση αυτή κατέχουν κατά 88% άντρες και κατά 12% γυναίκες. Αλλά και το επίπεδο εκπαίδευσης διαφοροποιείται. Μόνο το 1% του δείγματος είναι απόφοιτοι μέσης εκπαίδευσης, ενώ όλοι οι υπόλοιποι είναι κάτοχοι είτε πανεπιστημιακών (74%), είτε και μεταπτυχιακών (25%) τίτλων σπουδών.

### **ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟΥ**

Στη θέση του διευθυντή εργοστασίου συναντάμε κατά 96% άντρες και μόνο κατά 4% γυναίκες. Αντίθετα αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, 13% των διευθυντών εργοστασίων είναι μέσης εκπαίδευσης, 74% ανωτάτης εκπαίδευσης και 13% κάτοχοι μεταπτυχιακών σπουδών.

### **ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

Στη θέση του διευθυντή πωλήσεων μειώνεται και πάλι το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών (τη θέση κατέχουν 98% άντρες και 2% γυναίκες) και αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής των κατόχων απολυτηρίου μέσης εκπαίδευσης (21%). Κατά τα λοιπά, όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το 6% είναι κάτοχοι ανωτέρων, το 60% ανωτάτων και το 13% μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών.

## 8.8 ΑΝΔΡΕΣ ΜΕ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΤΟΥΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΥΣ ΜΙΣΘΟΥΣ

Οι σπουδές, αλλά... δυστυχώς και το φύλο παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιπέδου αμοιβών των στελεχών, καθώς οι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων αμείβονται καλύτερα από τους υπολοίπους και δικαίως, ενώ, αδίκως, οι άνδρες πληρώνονται καλύτερα από τις γυναίκες συναδέλφους τους. Το γενικό αυτό συμπέρασμα προκύπτει από έρευνα αποδοχών, που διενήργησε η «ICAP Hellas», με βάση δείγμα 2.228 στελεχών από 60 θέσεις 94 επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων, μεγεθών και εθνικότητας. Όπως επισημαίνεται από τους ερευνητές, οι διαφορές στο επίπεδο των αμοιβών αυξάνονται με την ηλικία, τόσο μεταξύ ανδρών και γυναικών, όσο και σε γενικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό αποδίδεται στους εξής δύο παράγοντες:

- Όσο πιο καλές σπουδές έχει το στέλχος, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν, καθώς αυξάνει η ηλικία του, να καταλάβει ιεραρχικά υψηλότερη και καλύτερα αμειβόμενη θέση.
- Καθώς αυξάνεται η ηλικία, οι άνδρες σε μεγαλύτερο ποσοστό απ' ότι οι γυναίκες καταλαμβάνουν ιεραρχικά υψηλότερες και καλύτερα αμειβόμενες θέσεις. Τα συμπεράσματα αυτά, ισχύουν για τους μέσους όρους αποδοχών και όχι για κάθε περίπτωση, καταγράφουν όμως γενικές τάσεις.

ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ  
ΓΙΑ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΧΩΡΙΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ\*

Κατηγορία εργαζομένων	Αριθμός στελεχών	Σύνολο αποδοχών		
		Q3(1)	Median (2)	Q1 (3)
Οικονομικός αναλυτής (πτυχίο Πανεπιστημίου, συχνά σε μεταπτυχιακό επίπεδο, 3-5 χρόνια σχετική εμπειρία, καλά αγγλικά και γνώση πακέτων λογισμικού)	36	6.459	5.825	4.550
Λογιστής (πτυχίο Πανεπιστημίου, 1-3 χρόνια σχετική εμπειρία, καλά αγγλικά και γνώση λογιστικών πακέτων λογισμικού)	142	5.158	4.425	3.640
Αναλυτής /Προγραμματιστής (πτυχίο Πανεπιστημίου, 1-4 χρόνια σχετική εμπειρία, καλά αγγλικά)	81	6.100	4.970	4.070
Πωλητής (1-4 χρόνια σχετική εμπειρία, καλά αγγλικά)	342	5.600	4.760	4.044
Γραμματέας Διεύθυνσης (δίπλωμα σχολής γραμματέων, 3-6 χρόνια σχετική εμπειρία, πολύ καλή γνώση 02 ξένων γλωσσών)	137	5.300	4.500	3.780
Νεοπροσλαμβανόμενοι Πτυχιούχοι (Management trainees) (πτυχίο Πανεπιστημίου, συχνά σε μεταπτυχιακό επίπεδο, καλά αγγλικά, χωρίς εμπειρία)	15	5.070	4.340	3.710

ΠΗΓΗ: Έρευνα αποδοχών και παροχών της «KPMG».

Q3: Μισθός πάνω από τον οποίο βρίσκεται το 25% των εταιρειών.

Q1: Μισθός πάνω από τον οποίο βρίσκεται το 75% των εταιρειών.

\* (βασικός μισθός συν σταθερό ή και μεταβλητό πριμ)

ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ  
ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (DIRECTORS) ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ  
ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ\*(ΣΕ ΧΙΛ. ΔΡΧ.)

Κατηγορία εργαζομένων	Αριθμός Στελεχών	Σύνολο αποδοχών			Αυτοκίνητο εταιρείας
		Q3 (1)	Median (2)	Q1(3)	
Γενικός διευθυντής	81	35.100	26.000	22.120	93%
Οικον/κός και διοικ/κός διευθυντής	47	25.700	19.656	16.410	93%
Εμπορικός διευθυντής	29	26.435	18.080	16.898	83%
Διευθυντής εργοστασίου	16	23.232	18.144	16.159	81%
Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων	24	25.179	20.187	16.000	83%

Οι παραπάνω διευθυντές διευθύνσεων (directors) είναι ανώτατα στελέχη με πανεπιστημιακές σπουδές, συχνά σε μεταπτυχιακό επίπεδο, με 10 - 18 χρόνια πολύ καλή εμπειρία και με 2 - 6 managers / προϊσταμένους ως άμεσα υφισταμένους, καθώς και με σχετικά μεγάλο αριθμό εμμέσων υφισταμένων.

ΠΗΓΗ: Έρευνα αποδοχών και παροχών της «KPMG».

Q3: Μισθός πάνω από τον οποίο βρίσκεται το 25% των εταιρειών.

Q1: Μισθός πάνω από τον οποίο βρίσκεται το 75% των εταιρειών

\* ( βασικός μισθός συν σταθερό ή και μεταβλητό πριμ)



(Πίνακας 3)

ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ  
ΓΙΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (SUPERVISORS) ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ  
ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ\*(ΣΕ ΧΙΛ. ΔΡΧ.)

Κατηγορία εργαζομένων	Αριθμός Στελεχών	Σύνολο αποδοχών			Αυτοκίνητο εταιρείας
		Q3 (1)	Median (2)	Q1 (3)	
Προιστ/νος μηχανογράφησης	59	10.753	9.328	7.423	17%
Προιστάμενος λογιστηρίου	80	9.450	7.600	6.472	8%
Υπεύθυνος προϊόντων (Group Product/Brand Manager)	32	11.846	10.942	8.537	50%
Επιθεωρητής/Προιστ/νος πωλήσεων	97	9.256	8.128	7.041	86%

Οι παραπάνω προϊστάμενοι είναι στελέχη με πανεπιστημιακές σπουδές, με πολύ καλή επιμόρφωση και καλή γνώση αγγλικών, με 6 - 8 χρόνια πολύ καλή εμπειρία και με 2 - 10 υπαλλήλους ως υφιστάμενους.

\* (βασικός μισθός συν σταθερό ή και μεταβλητό πριμ)

ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΤΗΣΙΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ  
ΓΙΑ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (MANAGERS) ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ\*  
(ΣΕ ΧΙΛ.ΔΡΧ.)

Κατηγορία εργαζομένων	Αριθμός Στελεχών	Σύνολο αποδοχών			Αυτοκίνητο εταιρείας
		Q3 (1)	Median (2)	Q1 (3)	
Οικονομικός διευθυντής	43	16.646	14.415	11.688	72%
Διευθυντής μηχαν/σης	52	17.064	13.704	10.870	67%
Διευθυντής πωλήσεων	91	17.370	13.400	10.400	80%
Διευθυντής μάρκετινγκ	43	19.324	14.900	11.090	81%
Διευθυντής παραγωγής	25	13.225	9.267	7.721	52%
Διευθυντής προσωπικού	42	13.776	10.615	7.986	46%

Οι παραπάνω διευθυντές τμημάτων (managers) είναι ανώτερα στελέχη με πανεπιστημιακές σπουδές με 8 - 14 χρόνια πολύ καλή εμπειρία, με πολύ καλή επιμόρφωση και γνώση αγγλικών και με 1 - 5 προϊσταμένους/ υπευθύνους ως άμεσα υφισταμένους.

ΠΗΓΗ: Έρευνα αποδοχών και παροχών της «KPMG».

Q3: Μισθός πάνω από τον οποίο βρίσκεται το 25% των εταιρειών.

Q1: Μισθός πάνω από τον οποίο βρίσκεται το 75% των εταιρειών.

\* (βασικός μισθός συν σταθερό ή και μεταβλητό πριμ).

## 8.9 Ο ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΠΛΗΡΩΝΕΙ ΚΑΛΥΤΕΡΑ

Οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν να έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα, εφαρμόζουν διάφορα συστήματα χρηματικών και μη κινήτρων.

Αποτελεί κοινό τόπο, ότι ο δημόσιος τομέας έχει απαράδεκτα χαμηλή αποδοτικότητα. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, είναι πια διεθνώς διαπιστωμένο (τουλάχιστον από την ΕΕ), ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί όχι μόνο στις αυξημένες απαιτήσεις της ταχύρρυθμης αξιοποίησης του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, αλλά ούτε και στις τρέχουσες λειτουργικές απαιτήσεις του σύγχρονου κράτους.

Είναι, προφανώς, πολλοί οι λόγοι αναποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα.

Μια σημαντική αιτία είναι βέβαια και η μη τήρηση στοιχειωδών κανόνων μάνατζμεντ, όπως η ανάγκη συντονισμού των δραστηριοτήτων των επιμέρους λειτουργικών μονάδων, ήτοι των υπουργείων.

Υπάρχει όμως και ένας άλλος σημαντικός λόγος.

Αναφερόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τον δημόσιο τομέα, στον οποίο δεν παρέχεται κανένα από τα γνωστά κίνητρα, που θα του δημιουργούσαν μια στοιχειώδη θετική παρακίνηση, για να συμβάλλει στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του δημοσίου τομέα.

Ο κατάλογος των συντελεστών παρακίνησης είναι μακρύς.

Ο σημαντικότερος ίσως συντελεστής παρακίνησης είναι οι οικονομικές παροχές, ήτοι στο σύστημα αμοιβών και χρηματικών κινήτρων που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα.

## 8.10 ΕΡΕΥΝΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει δραματικά, καθώς τα οργανωτικά και διοικητικά σχήματα διαρκώς εξελίσσονται για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καιρών, τα μισθολογικά συστήματα γίνονται όλο και περισσότερο αντικείμενο έρευνας και μελέτης, αφού μέσα από αυτά μπορεί να εξασφαλισθεί προσέλκυση και διατήρηση υψηλής ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού και περαιτέρω κινητοποίησή του για την παραγωγή συνεχώς βελτιούμενων αποτελεσμάτων.

Στην Ελλάδα, η διοίκηση αμοιβών είναι μια από τις δραστηριότητες της HAY MANAGEMENT CONSULTANTS, μέλους της HAY GROUP, μιας από τις

μεγαλύτερες εταιρείες συμβούλων μάματζμεντ στον κόσμο, που παρέχει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, που αποσκοπούν κατά κύριο λόγο στην βελτίωση των αποτελεσμάτων μέσω των ανθρώπων.

Η ελληνική εταιρεία HAY MANAGEMENT CONSULTANTS με δεκαπενταετή ήδη δράση στην χώρα μας, ασχολείται μεταξύ άλλων με μελέτες πολιτικής και πρακτικής αμοιβών.

Τα επίπεδα αμοιβών στην Ελλάδα είναι λίγο χαμηλότερα από αυτά των χωρών της Δυτικής Ευρώπης. Αν θέλαμε ακόμα να δώσουμε ένα κατά προσέγγιση συγκριτικό στοιχείο θα λέγαμε επίσης ότι μεταξύ των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, οι πολυεθνικές αμείβουν κάπως καλύτερα και περισσότερο το προσωπικό τους από ό,τι οι αντίστοιχες ελληνικές».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΧ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

## ΓΕΝΙΚΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τις πραγματικές ανάγκες των μάνατζερς για μάθηση και προσαρμογή στο ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο περιβάλλον που δρουν.

### 9.1 ΟΙ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

#### **Ιστορική αναδρομή**

Η εκπαίδευση Μάνατζμεντ εμφανίστηκε και άρχισε να γίνεται αναγκαία για τη λειτουργία κάθε οργανισμού από τον καιρό που η πρώτη σχολή διοίκησης των επιχειρήσεων άρχισε να λειτουργεί στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ το 1908. Κυρίως όμως ξεκίνησε με την έκδοση των «αρχών του επιστημονικού μάνατζμεντ» από τον Frederick Taylor.

Η κίνηση ή σχολή του επιστημονικού μάνατζμεντ, όπως ονομάστηκε, έδωσε μία νέα διάσταση στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι μάνατζερς αντί ν' αντιδρούν σε κάθε επερχόμενο πρόβλημα, μπορούν τώρα να ελέγξουν και να προδρουν μέσα από την εφαρμογή των αρχών και λειτουργιών μάνατζμεντ.

Ο προγραμματισμός ή οργάνωση, ο συντονισμός κι έλεγχος και οι διάφορες αρχές, που αναπτύχθηκαν από τότε, προδίκαζαν ότι είναι δυνατόν να υπάρξει «ο καλύτερος τρόπος» να διοικήσει κάποιος, εάν τις ακολουθούσε. Ο ρόλος της εκπαίδευσης ήταν να εφοδιάσει τους μάνατζερς ή υποψήφιους μάνατζερς με τις μεθόδους, τεχνικές και γνώσεις, που θα επέτρεπαν σε κάποιον να προγραμματίζει σωστά, να οργανώνει αποτελεσματικά, να συντονίζει και να ελέγχει την πορεία των (προγραμματισμένων) στόχων. Εφόσον υπήρχε «ο καλύτερος τρόπος» του διοικείν, το έργο της εκπαίδευσης ήταν συγκεκριμένο και σχετικά απλό. Οι μάνατζερς εφοδιάζονταν με ό,τι όφειλαν να γνωρίζουν.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1960 το περιεχόμενο των περισσότερων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ήταν μια σύνθεση του επιστημονικού μάνατζμεντ και της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων. Η προσπάθεια ανεύρεσης της «αποτελεσματικής συμπεριφοράς μάνατζμεντ» μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες προώθησαν την ανάπτυξη τεχνικών, όπως μάνατζμεντ διά στόχων (MBO) κ.λ.π.

Ορισμένοι ερευνητές, στην προσπάθειά τους να καθορίσουν αφενός τα προσωπικά εκείνα χαρακτηριστικά που θα υπόσχοντο υψηλότερες αποδόσεις και αφετέρου τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτύσσονταν, κατέληξαν στο συμπέρασμα: «Υπάρχει

μεγάλο κενό στην απαιτούμενη γνώση της επίτευξης των δύο στόχων. Χρειαζόμαστε να μάθουμε περισσότερα για τις κρίσιμες απαιτήσεις του έργου του μάνατζερ, να αναπτύξουμε μεθόδους παρατηρήσεων και συστηματικές καταγραφές της συμπεριφοράς μάνατζμεντ και να μάθουμε ποιές εκπαιδευτικές μέθοδοι μπορούν να φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές».

Είναι εμφανές ότι η μέχρι τώρα παγκοσμιότητα της αρχής της ύπαρξης «ενός καλύτερου τρόπου διοίκησης» αμφισβητείται.

Η αποτελεσματικότητα μάνατζμεντ εξαρτάται από την περίσταση, δηλαδή από τη φύση του έργου που καλείται να επιτελέσει και από το άμεσο περιβάλλον του.

## **9.2 ΤΙ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΜΑΘΟΥΝ ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ**

Τόσο οι θεωρητικοί μάνατζμεντ όσο και τα ενεργά διοικητικά στελέχη συγκλίνουν στην άποψη ότι αν γνωρίζουμε τί απαιτεί ο ρόλος του μάνατζερ, τότε πολύ εύκολα είναι δυνατό να προσανατολίσουμε την εκπαιδευτική διαδικασία στο περιεχόμενο που θα τον βοηθήσει να εκπληρώσει το ρόλο του.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι το έργο του μάνατζερ αντιμετωπίζεται από τους ακαδημαϊκούς με διαφορετική αντίληψη απ' αυτήν που έχουν όσοι ασκούν πραγματική διοίκηση. Οι πρώτοι σαφώς προκαθορίζουν το ρόλο του μάνατζερ στα πλαίσια των αρχών που αναπτύχθηκαν από τους πρωτοπόρους συγγραφείς της επιστήμης του μάνατζμεντ, όπως οι Fayol, Mayo κ.άλ. στις αρχές του αιώνα μας.

Αντιθέτως, οι μάνατζερς που αντιμετωπίζουν την πραγματικότητα της επιχείρησης και ζουν στην αβεβαιότητα των μελλοντικών αλλαγών αντιλαμβάνονται ότι το έργο τους κάθε άλλο παρά καθοδηγείται από αυτά που έμαθαν στη διάρκεια της πανεπιστημιακής τους εκπαίδευσης. Είναι φανερό ότι η γνώση του παρελθόντος δεν αρκεί για να δώσει λύσεις στα σημερινά προβλήματα που ανακύπτουν.

Μήπως η όλη προσέγγιση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης μάνατζερ μέχρι τώρα έχει στηριχθεί στο τί πρέπει να μάθουν, παρά στο τί πραγματικά κάνουν οι μάνατζερ;

Οι υποψήφιοι μάνατζερς που εκπαιδεύονται σήμερα αναμένεται ότι θ' ασκήσουν το επάγγελμά τους αύριο. Συνεπώς, η εκπαίδευση θα πρέπει να προσανατολιστεί στην κάλυψη μελλοντικών αναγκών. Είναι πολύ δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να προβλέψει κάποιος το χώρο του έργου και το κοινωνικό περιβάλλον άσκησης των καθηκόντων του αυριανού μάνατζερ.

Οι αλλαγές είναι το μόνο βέβαιο που ο σημερινός μάνατζερ μπορεί να περιμένει για το αύριο.

Παλαιότερα οι ιδέες δεν μεταβάλλονταν εύκολα, ενώ στην εποχή μας μεταβάλλονται μέσα σε μία γενιά. Αυτό σημαίνει ότι ο μάνατζερ πρέπει να προσαρμόζεται γρήγορα στις νέες ιδέες, δηλαδή στην αλλαγή. Επίσης σημαίνει ότι ο μάνατζερ πρέπει να μάθει πώς να μαθαίνει συνεχώς παρακολουθώντας ανελλιπώς τις νεοπροβαλλόμενες ιδέες.

Οι παραπάνω σκέψεις ενισχύουν το συμπέρασμα ότι η διαδικασία της μάθησης πρέπει να μας ενδιαφέρει περισσότερο από το εύρος των αλλαγών. Συνεπώς ο ρυθμός της μάθησης πρέπει να είναι ίσος ή και μεγαλύτερος από τις αλλαγές. Αυτό αποτελεί κατά τον Revans (1982) απαραίτητη προϋπόθεση της επιβίωσης ενός επιχειρησιακού οργανισμού.

### **9.3 ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΜΑΘΑΙΝΟΥΝ ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡΣ**

Μπορούμε να διαπιστώσουμε την παρουσία της μάθησης παρατηρώντας τη συμπεριφορά του υποκειμένου. Μπορούμε να πούμε ότι η μάθηση είναι μία μόνιμη αλλαγή στο πεδίο της γνώσης, των ικανοτήτων ή της συμπεριφοράς.

Ο μόνος υπεύθυνος για τη μάθηση είναι ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος. Κανείς δεν μπορεί να μάθει σε άλλον κάτι που ο ίδιος δεν θέλει να μάθει.

Ο αυτοεξελισσόμενος μάνατζερ δεν λειτουργεί μόνος του, αλλά από τη φύση της εργασίας του είναι αναγκασμένος να βρίσκεται σε συνεχή κοινωνική επαφή είτε με τους υφισταμένους του, είτε με τους προϊσταμένους του, είτε με τους ομολόγους του.

Η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών προσδιορίζει την κοινωνική διάσταση της μάθησης.

*Η εκπαίδευσή του μπορεί να έχει δύο μορφές:*

- Εκπαίδευση σε σεμινάρια που πραγματοποιούνται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, με πρωτοβουλία της επιχείρησης ή του στελέχους,
- Αυτοεκπαίδευση.

Με την εκπαίδευση το στέλεχος θα αποκτήσει τη μεγαλύτερη δυνατή ευκαμψία και προσαρμοστικότητα. Αν σταματήσει να εκπαιδευτεί η παρακμή του είναι αναπόφευκτη. Η ευθύνη της εκπαίδευσης δεν ανήκει μόνο στην επιχείρηση, αλλά και στο ίδιο το στέλεχος, που οφείλει με διαρκή προσπάθεια να παρακολουθεί την εποχή του και να αυτοεκπαιδευτεί.



## 9.4 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### ΓΕΝΙΚΑ

Με τον όρο ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση γενικά εννοούμε κάθε προγραμματισμένη προσπάθεια εκ μέρους ενός οργανισμού ή επιχείρησης, για επιμόρφωση, εκπαίδευση ή ανάπτυξη που γίνεται στο χώρο της επιχείρησης με απώτερο στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της.

Αν και οι τρεις αυτοί όροι αποδίδονται και με το γενικότερο όρο ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, θα πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι διαφέρουν σημαντικά και ως προς τους ιδιαίτερους στόχους που εξυπηρετούν και στη μεθοδολογία επίτευξής τους.

Ο όρος επιμόρφωση σχετίζεται με τη διαδικασία απόκτησης ευρύτερης μόρφωσης που θα βοηθήσει κάποιο άτομο να καταλάβει καλύτερα το επιχειρησιακό περιβάλλον, στο οποίο εργάζεται, ή να το προετοιμάσει ν' αναλάβει ανώτερες διοικητικές θέσεις. Ο στόχος της επιμόρφωσης δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τις εξειδικευμένες απαιτήσεις κάποιας εργασίας, λαμβάνεται δε κυρίως έξω από την επιχείρηση με τη μορφή της επίσημης εκπαίδευσης, όπως πανεπιστήμια, κολλέγια κ.λ.π.

Με τον όρο εκπαίδευση ή κατάρτιση εννοούμε την εξειδίκευση του ήδη απασχολούμενου ή νεοπροσληθέντος υπαλλήλου σε θέματα γνωστικού, τεχνικού περιεχομένου ή της συμπεριφοράς εν γένει, που αφορούν την ορθή εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Η μορφή αυτή της εκπαίδευσης μπορεί να χορηγηθεί με τη μορφή σεμιναρίων μέσα ή έξω από την επιχείρηση.

Με τον όρο ανάπτυξη προχωρούμε ακόμη ένα βήμα και ενδιαφερόμαστε για τη συνολική ποιοτική πρόοδο των εργαζομένων όσον αφορά την πνευματική, συναισθηματική ή φυσική κατάστασή τους. Στόχος της είναι η προετοιμασία των εργαζομένων να λειτουργήσουν σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον από το συνηθισμένο, ειδικότερα δε να εννοήσουν, να αποδεχθούν και να κάνουν πράξη την αλλαγή.

Ο σημερινός τρόπος εργασίας αλλά και διαχείρισης (Μάνατζμεντ) των επιχειρήσεων, κάτω από τις πιεστικές ανάγκες για προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, επιβάλλουν σ' όλους τους εργαζόμενους, από τη διοίκηση μέχρι τον τελευταίο εργάτη, καινούριους τρόπους εργασίας, διαφορετικές ικανότητες, νέους προσανατολισμούς αλλά κυρίως τελείως διαφορετικές νοοτροπίες και συμπεριφορές, που θα προετοιμάζουν και θα

διευκολύνουν τη διαδικασία των αλλαγών. Αλλά αυτό δεν είναι τίποτε άλλο παρά υιοθέτηση μεθόδων για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη. Επομένως, η διαμόρφωση ενός οργανωσιακού κλίματος, που θα παρέχει τις ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αναπτύσσονται, αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα επιβίωσης μιας επιχείρησης, εφ' όσον η ανταπόκριση των εργαζομένων στις επερχόμενες αλλαγές θα πρέπει να γίνεται με ταχύτερους ρυθμούς από αυτές τις ίδιες τις αλλαγές.

### **ΟΦΕΛΗ**

Με την ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση η επιχείρηση:

1. Παρέχει υψηλού επιπέδου εξειδίκευση στα στελέχη της, καλύπτοντας τις πραγματικές τους ανάγκες.
2. Καθιερώνει την αρχή ότι για κάθε θεωρία προβλημάτων θα πρέπει να προηγείται η «διάγνωση» από τη «συνταγή».
3. Δικαιολογεί και εδραιώνει την ύπαρξη της εκπαίδευσης, από τη δυνατότητα που της παρέχεται να εκτιμά και ν' αξιολογεί άμεσα τα αποτελέσματά της.
4. Ενθαρρύνει τη δημιουργία αυτόνομου τμήματος εκπαίδευσης ικανού να συνεχίσει από μόνο του την επιμόρφωση των στελεχών της.
5. Προσαρμόζει τις εκπαιδευτικές της δραστηριότητες στους γενικότερους στρατηγικούς αναπτυξιακούς στόχους της.

### **9.5 ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ**

Η περιστασιακή ή ενδεχομενική θεώρηση αποτελεί μέχρι σήμερα την τελευταία εξέλιξη της επιστήμης μάνατζμεντ. Η περιστασιακή σχολή αρνείται ότι υπάρχει ένα καλύτερο στυλ μάνατζμεντ ή μία καλύτερη οργανωτική διάρθρωση, που να είναι αποτελεσματική σε όλες τις περιπτώσεις.

Οι απόψεις της περιστασιακής σχολής δεν μπορεί παρά να επηρεάσουν τον τρόπο και τη μεθοδολογία εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Ο ρόλος του εκπαιδευτή τείνει ν' αλλάξει από εκείνον που ελέγχει τη διαδικασία μάθησης σε εκείνον που διευκολύνει τη μάθηση. Έτσι, η εκπαίδευση τείνει να προσανατολίζεται περισσότερο προς τους εκπαιδευόμενους (σπουδαστοκεντρική) και λιγότερο προς τους εκπαιδευτές (εκπαιδευτικοκεντρική).

Ο λόγος είναι απλός. Εφόσον ο εκπαιδευτής δεν είναι σίγουρος τί πρέπει να διδάξει, εφόσον δεν υπάρχουν έτοιμες, προκατασκευασμένες λύσεις, αλλά όλα εξαρτώνται από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, τότε ο εκπαιδευτής θα πρέπει να βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους να βρουν οι ίδιοι τις λύσεις στα προβλήματά τους,

δημιουργώντας το κατάλληλο περιβάλλον, ώστε να μάθουν μέσα από τις εμπειρίες τους, δηλαδή να τους μάθουν πώς να μαθαίνουν.

Αντιπροσωπευτικότερος οπαδός αυτής της φιλοσοφίας θεωρείται ο R.Revans, ο οποίος συνιστά τη μέθοδο που ο ίδιος αποκαλεί Action Learning, δηλαδή μάθηση μέσα και διά μέσου κάποιας εργασίας.

Ο Revans ξεχωρίζει τη μάθηση σε προγραμματισμένη (P), όπου η γνώση υπάρχει και μεταδίδεται είτε με την παρακολούθηση καποιου εκπαιδευτικού προγράμματος, είτε διαβάζοντας διάφορα άρθρα, και την ερωτηματική (Q) που περιλαμβάνει τη γνώση που δημιουργείται από το ίδιο το στέλεχος μέσα από διαδικασίες πράξεων, εμπειριών και αντανάκλασης της σημασίας τους στο ήδη υπάρχον εννοιολογικό περιεχόμενό τους.

Το κρίσιμο σημείο εδώ είναι η δημιουργία ερωτημάτων (questionning) από τη συμμετοχή σε κάποιο πραγματικό και όχι υποθετικό (case study) επιχειρησιακό πρόβλημα.

Έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται ότι η εργασία και η μάθηση συνδέονται άρρηκτα. Η μάθηση είναι αποτελεσματική, όταν αξιοποιείται για την αντιμετώπιση άμεσων προβλημάτων πάνω στην εργασία. Οι προβληματισμοί του Revans οδήγησαν στις πρόσφατες εξελίξεις της ανάπτυξης μάνατζμεντ, όπως π.χ. της αυτο-ανάπτυξης.

Στη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα, η επένδυση στον ανθρώπινο παράγοντα, με τη συνεχή και διά βίου επαγγελματική του κατάρτιση και επιμόρφωση, έχει αναχθεί σε κυρίαρχο παράγοντα για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών μονάδων.

## 9.6 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνεχίζουμε να δίνουμε έμφαση στον παραδοσιακό τρόπο εκπαίδευσης, στηριζόμενοι στην παραδοχή ότι η βελτίωση των ατομικών ικανοτήτων των εργαζομένων θα αυξήσει την απόδοσή τους και συνεπώς τ' αποτελέσματα της επιχείρησης θα βελτιωθούν.

Όμως, η υπόθεση αυτή δεν στηρίζεται στην ανάπτυξη της ικανότητας μάθησης των εργαζομένων, αλλά στην παροχή τεχνικών και εξειδικευμένων γνώσεων.

Δεν είναι αρκετό να παραδεχόμαστε μόνον ότι το πολυτιμότερο κεφάλαιο για έναν οργανισμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, αλλά θα πρέπει να επενδύσουμε σ' αυτό, παρέχοντάς του όλες τις ευκαιρίες για περισσότερη αξιοποίησή του.

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχουν επέλθει σημαντικές αλλαγές στις διεθνείς τραπεζικές αγορές, οι οποίες πολύ γρήγορα έγιναν αισθητές και στην ελληνική αγορά. Η ικανότητα καινοτομίας που απαιτείται, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και η ανταπόκριση στις αυξανόμενες απαιτήσεις της πελατείας, φυσικά και εξαρτώνται από την υπάρχουσα υλικοτεχνοοργανωτική υποδομή, αλλά εξαρτώνται κυρίως από την καταλληλότητα των ατόμων, από το σύστημα των σχέσεων, τη συμπεριφορά και τον επαγγελματισμό του προσωπικού. Με αυτές τις σκέψεις και τους προβληματισμούς, βασικός παράγοντας για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η συνεχής κατάρτιση είναι βασική προϋπόθεση και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι η βάση για τον εκσυγχρονισμό.

Οι γνώσεις των ανωτάτων στελεχών δεν πρέπει να παραμένουν οι ίδιες της εποχής των σπουδών τους. Πρέπει να μελετούν τις λειτουργίες της σύγχρονης διοίκησης, να παρακολουθούν τις εξελίξεις της εποχής τους, να καλλιεργήσουν τα τυχόν ορισμένα φυσικά τους προσόντα.

Δεν πρέπει να στηρίζουν την μέχρι στιγμής επιτυχία τους σε κάποια διανοητική ικανότητα και στην εμπειρία που αποκτούν καθημερινά. Τα προσόντα αυτά δεν φτιάχνουν τους ηγέτες. Πολύ περισσότερο τους ηγέτες εκείνους που ζουν την εποχή τους, που είναι χρήσιμοι και αποδοτικοί, που στέκουν στο ύψος της αποστολής τους, που παίζουν σωστά τον κοινωνικοοικονομικό τους ρόλο. Γι' αυτό και ο ένας από τους δύο αυτούς μάνατζερς βρίσκεται ήδη εκτός μάχης.

Οι γνώσεις σε συνδυασμό με τις εμπειρίες βοηθούν στην γρήγορη προσαρμογή στις εξελίξεις.

---

Σύμφωνα με τα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας το στέλεχος είναι αναγκασμένο ν' ανανεώνει τις γνώσεις του κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ X**  
**ΓΥΝΑΙΚΑ ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

## **10.1 ΓΥΝΑΙΚΕΣ ΣΕ ΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΠΟΥ ΑΝΔΡΟΚΡΑΤΕΙΤΑΙ**

Να μια ενδιαφέρουσα ιδέα: "Η παρουσίαση της γυναίκας στην επιχειρηματική ζωή της χώρας".

Από που όμως να ξεκινήσει κανείς, ώστε να "φωτογραφήσει" την πολύ ενδιαφέρουσα αυτή εξέλιξη, που καθημερινά αποκτά ολοένα και ευρύτερες διαστάσεις.

Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι η γυναίκα διαδραματίζει ένα σημαντικό ρόλο στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι της χώρας.

Ολοένα και περισσότερες γυναίκες αναλαμβάνουν ευρύτερες αρμοδιότητες, ενώ αρκετές από αυτές κρατούν πλέον στα χέρια τους τα ηνία των επιχειρήσεων.

Το πλέον ενδιαφέρον στοιχείο είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις των οποίων ηγούνται γυναίκες βρίσκονται σε όλο το φάσμα της ελληνικής επιχειρηματικής ζωής: στη βιομηχανία, στο εμπόριο, στις υπηρεσίες, στον τουρισμό, στις διαφημιστικές εταιρείες κ.α.

Ενδεικτικό της ισχύος που έχει αποκτήσει η γυναίκα στην επιχειρηματική ζωή της χώρας είναι το γεγονός ότι αυξάνει ολοένα ο αριθμός των γυναικών που συμμετέχουν στις διοικήσεις συνδικαλιστικών επιχειρηματικών οργανώσεων.

Χαρακτηριστική από αυτή την άποψη είναι η συμμετοχή της κ. Λεγάκι Φωτεινής στο διοικητικό συμβούλιο του ανώτατου συνδικαλιστικού οργάνου της βιομηχανίας - του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών.

### **ΛΕΓΑΚΙ ΦΩΤΕΙΝΗ και ΚΙΚΗ**

Η κ. Φωτεινή Λεγάκι ίδρυσε το 1965 την εταιρεία Χελλαφάρμ Α.Ε. με στόχο τη διανομή εισαγόμενων αγροχημικών προϊόντων, αφήνοντας πίσω τη καριέρα της στο υπουργείο Γεωργίας.

Η Χελλαφάρμ είναι μια εκ των έξι εταιρειών του ομίλου της κ. Λεγάκι που δραστηριοποιούνται σε παράλληλους τομείς με αυτούς της Χελλαφάρμ.

Το σύνολο των εταιρειών του ομίλου παρουσίασε το 1994 κύκλο εργασιών 8.5 δις δραχμών και κέρδη ύψους περίπου ενός δις δραχμών.

Την προσπάθεια και τις επιτυχίες της πρώτης γενιάς καλείται να συνεχίσει η νεότερη, που σιγά σιγά περνά στο τιμόνι των επιχειρησέων του ομίλου.

Στις ανάγκες των καιρών καλείται να αντεπεξέλθει η **Κική Λεγάκι**, κόρη της κ. Φωτεινής Λεγάκι, που, αν και μόλις 25 ετών, βρίσκεται επικεφαλής του οικονομικού και διοικητικού τομέα μιας εκ των εταιρειών του ομίλου, της New - Vet.

Στο γενικό συμβούλιο του ΣΕΒ συμμετέχει επίσης και η κ.κ. Βαράγκη Ελένη.

## **ΒΑΡΑΓΚΗ ΕΛΕΝΗ**

Το όνομα Βαράγκης έχει συνδεθεί με το επώνυμο ελληνικό έπιπλο.

Επικεφαλής της επιχείρησης αυτής είναι η κ. Ελένη Βαράγκη.

Η κ. Βαράγκη γεννήθηκε στην Αθήνα και έστρεψε τις σπουδές της γύρω από θέματα διαφήμισης, δημοσίων σχέσεων και marketing, καθώς επίσης και εσωτερικής διακόσμησης και ιστορίας της τέχνης.

Στην αρχή αναλαμβάνει υπεύθυνη πωλήσεων και επικεφαλής των εκθέσεων - υποκαταστημάτων της εταιρείας.

Σήμερα έχει τη θέση της αντιπροέδρου Δ.Σ.

Στόχος της κ. Βαράγκη για το 1996-7 είναι οεκσυγχρονισμός της εταιρείας τόσο στο χώρο της παραγωγής όσο και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Επίσης προβλέπεται και η ανανέωση της γκάμας των προϊόντων της εταιρείας με επενδύσεις σε τεχνολογία και σε νέες συνεργασίες.

Υπάρχουν επίσης γυναίκες που ασκούν διοίκηση, ελέγχοντας ταυτόχρονα μέρος ή το σύνολο του μετοχικού κεφαλαίου των αντίστοιχων εταιρειών.

Πολλές εξ αυτών οικοδομούν τις εταιρείες ή τους ομίλους εταιρειών τους με υπομονή, μεγάλη εργατικότητα και επιμονή.

Χαρακτηριστική είναι η παράκατω περίπτωση:



## ΡΙΣΚΑ ANNA

Η κ. Ρίσκα σπούδασε οικονομικά και διοίκηση επιχειρήσεων.

Οι προσωπικές της ανησυχίες την οδήγησαν στην Ιστορία της Τέχνης και στην Τεχνική της Μόδας, με μεταπτυχιακά στη Βρετανία.

Για μια πενταετία προσφέρει τις υπηρεσίες της σε διάφορες εμπορικές και ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Εργαζόμενη κάθε φορά στο τμήμα μάρκετινγκ των εν λόγω επιχειρήσεων.

Το 1985 αποφασίζει ότι πρέπει να αυτονομηθεί, ανοίγει το πρώτο

-δικό της πλέον- κατάστημα λιανικής πώλησης γυναικείου ενδύματος.

Η αυξανόμενη ζήτηση οδηγεί την νεαρή επιχειρηματία στην ίδρυση, δυο χρόνια αργότερα, δικής της μονάδας παραγωγής ενδυμάτων με το brand name Anna Riska.

Το 1994 η παραγωγική δραστηριότητα εμφανίζει έναν κύκλο εργασιών 1,5 δις και καθαρά κέρδη 42,66 εκατομμύρια.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και τα πρόσωπα που έχουν κληθεί να συνεχίσουν τις οικογενειακές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ενδεικτικές είναι οι περιπτώσεις των εξής επιχειρηματιών:

## ΒΕΛΛΙΔΗ ΚΑΤΕΡΙΝΑ

**Μια "αυτοκράτειρα" έτοιμη να χάσει το θρόνο της.**

Η Κατερίνα Βελλίδη γεννήθηκε στη Θεσσαλονίκη το 1947.

Κατόπιν έφυγε στο εξωτερικό όπου σπούδασε αρχικά φιλοσοφία στη Γενεύη και δημοσιογραφία στη Γαλλία.

Είναι κόρη του Ιωάννη Βελλίδη, που ως ιδιοκτήτης του δημοσιογραφικού συγκροτήματος I.K. Βελλίδης είχε ξεκινήσει την έκδοση των εφημερίδων "Μακεδονία" και "Θεσσαλονίκη".

Τα ηνία του δημοσιογραφικού αυτού οργανισμού της συμπρωτεύουσας ανέλαβε το 1980, μετά το θάνατο των γονέων της.

Σήμερα, η μποέμ και συχνά εκκεντρική κ.Βελλίδη καλείται να αντιμετωπίσει σοβαρά οικονομικά προβλήματα, η επίλυση των οποίων θα επιτρέψει στο μεγάλο

δημοσιογραφικό συγκρότημα της βόρειας Ελλάδας να συνεχίσει απρόσκοπτα το σοβαρό του ρόλο.

Τα έντυπα της είναι ζημιογόνα και εκτός εποχής. Για την εξαγορά του εκδοτικού της συγκοτήματος εμφανίζουν ενδιαφέρον επιχειρηματίες όπως ο κ. Εμφιετζόγλου και ο κ. Αλαφούζος.

Εκτός των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων η κ. Αικατερίνη Βελλίδη διεύρυνε την πολιτιστική και κοινωνική της ενασχόληση με την ίδρυση του Βελλιδείου Καρδιοχειρουργικού Κέντρου και του Βελλιδείου Πολιτιστικού Ιδρύματος.

### **ΕΛΕΥΘΕΡΟΥΔΑΚΗ ΜΑΡΙΝΑ και ΣΟΦΙΑ**

Η κ. Σοφία Ελευθερουδάκη γεννήθηκε το 1954. Είναι απόφοιτος της Γερμανικής Σχολής Αθηνών και έχει σπουδάσει επίσης εμπορικές επιστήμες στη Γερμανία.

Βρίσκεται στην οικογενειακή επιχείρηση από το 1973, και από 1975 διατελεί διευθύνουσα σύμβουλος.

Ασχολείται περισσότερο με την παρακολούθηση του βιβλιοπωλείου, την εμφάνιση και παρουσία νέων τίτλων, τις απαραίτητες παραγγελίες για την κάλυψη κάθε ενδιαφέροντος.

Η κ. Μαρίνα Ελευθερουδάκη είναι γεννημένη το 1959 και είναι απόφοιτος της Εμπορικής Σχολής της Λοζάνης.

Εισήλθε στην επιχείρηση μετά το πέρας των σπουδών της το 1980.

Στο τιμόνι της επιχείρησης βρίσκεται από το 1981 και ασχολείται περισσότερο με τα οικονομικά της επιχείρησης.

Μοιράζεται ταυτόχρονα τη θέση της διυθύνουσας συμβούλου της επιχείρησης.

### **ΠΑΝΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ**

Το 1992 ήταν η χρονιά που η κ. Πανουτσοπούλου Κωνσταντίνα αναλαμβάνει τα καθήκοντα της διευθύνουσας συμβούλου σε μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες ζυμαρικών της ελληνικής αγοράς, τη **Stella**.

Η ανέλιξη της στη θέση αυτή σηματοδοτεί και την ταυτόχρονη εισαγωγή της σε έναν επιχειρηματικό χώρο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό.

Γεννημένη το 1962 η κ. Πανουτσοπούλου στρέφει από πολύ νωρίς τα επαγγελματικά της ενδιαφέροντα στο χώρο της οικογενειακής επιχείρησης Stella.

Ετσι, το 1986, μετά το πέρας των σπουδών της στο Μαθηματικό Τμήμα του Πανεπιστημίου Πατρών, δραστηριοποιείται στην επιχείρηση, γνωρίζοντας σε επίπεδο στελλέχους όλα τα τμήματα της.

Σήμερα, αντικείμενο ενασχόλησης της είναι τα θέματα παραγωγής, οργάνωσης εργοστασίου και διοίκησης προσωπικού.

Η ίδια θεωρεί όμως συναρπαστικότερη την εμπειρία της δημιουργικής σύλληψης των επιχειρηματικών στόχων και σχεδίων, παρά την καθημερινή τους υλοποίηση και εφαρμογή.

## ΛΑΛΑΟΥΝΗ ΜΑΡΙΑ

Η κ. Μαρία Λαλαούνη είναι η τρίτη κόρη του γνωστού επιχειρηματία και δημιουργού κοσμημάτων κ. Ηλία Λαλαούνη.

Αφού αποφοίτησε από τη Σχολή Μωραΐτη, επό ένα περίπου χρόνο εργάστηκε ως τεχνίτρια στο εργαστήριο κοσμημάτων της οικογενειακής επιχείρησης, παίρνοντας το βάπτισμα του πυρός στην τέχνη της χρυσοχοΐας.

Το 1983 αναχωρεί για την Αμερική, από όπου παίρνει Μπάτσελορ στα Οικονομικά.

Οι καλλιτεχνικές ανησυχίες της, όμως και η οικογενειακή παράδοση την οδηγούν στο πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, από όπου παίρνει Μάστερ στην Καλλιτεχνική Διοίκηση.

Από το 1989 ως σήμερα βρίσκεται στην κορυφή της διοίκησης της **Greek Gold**, καθώς επίσης και στο Δ.Σ. των εταιρειών **Ηλίας Λαλαούνης ΑΕΒΕ** και **4 Λάμδα ΑΕΒΕ** ως μέλος. Εξάλλου η ίδια έχει κρατήσει και τη διεύθυνση παραγωγής.

Τον τελευταίο χρόνο έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της στο καινούργιο κατάστημα του Λονδίνου και στο Μουσείο Κοσμημάτων Ηλία Λαλαούνη.

## **ΦΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ ΓΙΟΒΑΝΝΑ ΚΑΙ ΝΤΟΡΑ**

Οι κ.κ. Γιοβάννα Φαντοπούλου και Ντόρα Φαντοπούλου ανήκουν στην τρίτη γενιά των κατόχων της καπνοβιομηχανίας Θ.Δ.Γεωργιάδης Α.Ε.

Οι δύο αδελφές βρίσκονται στο τιμόνι της εταιρείας, η οποία είναι μια από τις παραδοσιακές επιχειρήσεις στο χώρο των τσιγάρων και που έγινε γνωστή από το σήμα "22" που λάνσαρε για πρώτη φορά το 1969.

Η κ. Γιοβάννα Φαντοπούλου γεννήθηκε το 1963 στην Αθήνα. Φοίτησε στη σχολή Μωραΐτη και συνέχισε τις σπουδές της στην Ελβετία, στο Πανεπιστήμιο της Ζυρίχης.

Από πολύ μικρή άρχισε να πληροφορείται για την παραγωγική διαδικασία του εργοστασίου της εταιρείας.

Μετά το πέρας των σπουδών της συμμετέχει ενεργά στη διοίκηση της καπνοβιομηχανίας, αναλαμβάνοντας τον τομέα προμήθειας των πρώτων υλών.

Η κ. Ντόρα Φαντοπούλου γεννήθηκε το 1967 και είναι κι αυτή απόφοιτος της σχολής Μωραΐτη.

Στη συνέχεια φοίτησε στο American College of Athens και συγκεκριμένα στο μίμα Marketing - Management.

Από πολύ νωρίς και αυτή εντάχθηκε στο κλίμα της επιχείρησης, και μετά το πέρας της εκπαίδευσης της ανέλαβε ενεργό συμμετοχή στη διοίκηση της εταιρείας.

Ο τομέας με τον οποίο ασχολείται και που πάντα την ενδιέφερε, είναι αυτός της διαφήμισης. Η ανάληψη των καθηκόντων της στο τμήμα προώθησης πωλήσεων σηματοδότησε μια νέα δυναμική ανάπτυξη και μια ζωτικής σημασίας ενεργητικότητα.

## **ΚΑΡΕΛΙΑ ΒΙΚΥ**

Η κ. Καρέλια κατέχει τη θέση της προέδρου του διοικητικού συμβουλίου της δεύτερης μεγαλύτερης καπνοβιομηχανίας της χώρας.

Οι σπουδές της έγιναν στη Γερμανία, όπου επέλεξε τον τομέα της διακόσμησης εσωτερικών χώρων.

Λίγα χρόνια αργότερα παντρεύεται τον κ. Γεώργιο Καρέλια.

Τα πρώτα χρόνια του έγγαμου βίου της η κ. Καρέλια τα αφιέρωσε στην ανατροφή των δυο παιδιών της.

Αργότερα άρχισε να ασχολείται ενεργά και σε καθημερινή βάση με την οικογενειακή επιχείρηση, με αποτέλεσμα σε μικρό χρονικό διάστημα να αναλάβει καθήκοντα προέδρου του διοικητικού συμβουλίου.

Επιπλέον η κ. Καρέλια στηρίζει μέσω της εταιρείας της οτιδήποτε έχει σχέση με τον πολιτισμό και την τέχνη.

Οι γυναίκες αυτές, και πολλές περισσότερες, φέρνουν αναμφίβολα κάτι νέο στα ελληνικά επιχειρηματικά πράγματα: η ευγένεια και ο όρθολογισμός, που υπάρχουν στην επιχειρηματική τους λογική, επιτρέπουν στις ίδιες να αναπτύσσονται με σταθερά βήματα, αυτό όμως δεν τις εμποδίζει να δείχνουν τη σκληρότητα τους όταν οι καιροί το απαιτούν.

## 10.2 Η ΑΥΓΗ ΜΙΑΣ ΝΕΑΣ ΕΠΟΧΗΣ

Για να μπορέσουν οι διοικήσεις των οργανισμών να αξιοποιήσουν πιο αποτελεσματικά τα παραμελημένα ηγετικά ταλέντα της γυναίκας, είναι ανάγκη να απελευθερωθούν από τους μύθους που διαστρεβλώνουν τη σωστή εκτίμηση τους και να αναγνωρίσουν τις ειδικές ικανότητες που ο μέχρι τώρα ρόλος τους τις ανάγκασε να αναπτύξουν.

Οι γυναίκες, γενικά, προσαρμόζονται ευκολότερα σε νέες καταστάσεις.

Ο ρόλος του μυικά ασθενέστερου, σε σχέση με τον άνδρα, τις ανάγκασε να αναπτύξουν ειδικές ικανότητες στην τέχνη της επικοινωνίας.

Δίνουν προσοχή σε μικρολεπτομέρειες που περνούν απαρατήρητες από τον άνδρα. Έχουν αναπτύξει την διαισθητικότητα τους σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό.

Αυτό που λέμε "γυναικείο ένστικτο" ή "γυναικείο ραντάρ" δεν είναι τυχαία έκφραση. Η αυξημένη ευαισθησία της γυναίκας είναι ένα σημαντικό προσόν για την ηγετική λειτουργία που εξαρτάται πολύ από τις ανθρώπινες σχέσεις και την αποτελεσματική επικοινωνία.

Ενα είναι σίγουρο : Για να πάρει η γυναίκα τη θέση που δικαιούται σαν ισότιμος εταίρος στο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό μέλλον της κοινωνίας, χρειάζονται όχι μονάχα θεσμικές αλλαγές στην κοινωνική δομή αλλά και μία ριζική αλλαγή της νοοτροπίας ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών.

Ετσι θα δημιουργηθεί το κλίμα που θα ενθαρρύνει την αξιοποίηση των ηγετικών ταλέντων της γυναίκας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΧΙ  
ΗΘΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

## 11.1 ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα τελευταία χρόνια όλο και πιο πολλές επιχειρήσεις αναδεικνύουν ένα πιο ανθρώπινο πρόσωπο. εντρυφώντας στο κοινωνικό γίνεσθαι με τη χρηματοδότηση - χορηγία πολιτιστικών, αθλητικών και άλλων εκδηλώσεων.

Πρόκειται για ένα πανάρχαιο ελληνικό θεσμό που αναβιώνει στον σύγχρονο κόσμο, καθώς η ιδιωτική πρωτοβουλία καλείται να συνεισφέρει, πέραν από την οικονομική ευημερία του συνόλου, και στην πολιτιστική του ανάπλαση.

Η σημερινή χορηγία έχει άμεση σχέση με το ευρύτερο πλέγμα δημοσίων σχέσεων, μάρκετινγκ και διαφήμισης, μέσω των οποίων η επιχείρηση δεν προσπαθεί να πωλήσει μόνο προϊόντα αλλά και μια εικόνα θελκτική για το ευρύτερο κοινό, η οποία συμβάλλει εκτός των άλλων στην εδραίωση της στην αγορά.

Όπως όμως όλες οι νέες ιδέες, έτσι και η χορηγία ήρθε στη χώρα μας με καθυστέρηση προκαλώντας σύγχυση πολλές φορές στους μη μυημένους, οι οποίοι τη συγχέουν με τη διαφήμιση, γεγονός που αναγνωρίζουν και οι ειδικοί του χώρου, που προσπαθούν να οριοθετήσουν με σαφήνεια τους όρους του "παιχνιδιού", προστατεύοντας έτσι το κύρος του θεσμού.

Γεγονός είναι πάντως ότι σήμερα πολλές επιχειρήσεις αλλά και διαφημιστικές εταιρείες διαθέτουν ειδικό προϋπολογισμό για χορηγίες, εντάσσοντας τις στο ευρύτερο πλαίσιο της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που ασχολούνται με χορηγίες στην Ελλάδα κρατούν χαμηλό προφίλ.

### **Τι δεν είναι χορηγία**

Η χορηγία για τη σύγχρονη επιχείρηση έχει βάση βαθύτατα κοινωνική και ανήκει στον τομέα που ονομάζεται "δημόσιες σχέσεις".

Η χορηγία δεν στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων ούτε προσπαθεί να πείσει τον καταναλωτή να αγοράσει συγκεκριμένο προϊόν.

Γι αυτό τον σκοπό υπεύθυνη είναι η διαφήμιση, το sponsorship και οι προωθητικές ενέργειες που στόχο έχουν να γνωστοποιήσουν το όνομα του προϊόντος και να αυξήσουν τις πωλήσεις του.



Για τον λόγο αυτό διαθετούν δίκτυο εμπειρογνομόνων από ανθρώπους των γραμμάτων και των τεχνών, οι οποίοι και συμβουλεύουν μια επιχείρηση για το αν θα πρέπει να αναλάβει μια χορηγία ή όχι.

### **Δυναμική εξέλιξη στην Ελλάδα**

Η Αγγλία έχει το προβάδισμα, από πλευράς ποσών που διατίθενται για χορηγίες, και ακολουθεί η Γαλλία.

Στη χώρα μας οι διαφορές με τους υπόλοιπους εταίρους είναι ποσοτικές, αν και τα ποσά που δαπανώνται για χορηγίες σημειώνουν μια συνεχόμενη αύξηση τα τελευταία χρόνια.

Παρόλο που το επίπεδο της χορηγικής δραστηριότητας στη χώρα μας δεν είναι στο ίδιο επίπεδο με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες, η εκτέλεση των προγραμμάτων είναι ευρωπαϊκού επιπέδου και σε πολύ λίγα χρόνια θα μπορεί η Ελλάδα να κάθεται ισάξια στο ίδιο τραπέζι με τους Ευρωπαίους εταίρους της.

Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι να εστιαστεί η προσοχή πάνω στα κίνητρα των επιχειρήσεων που προχωρούν στις δραστηριότητες αυτές.

Το 31% προχωρεί σε χορηγίες με στόχο την επικοινωνία με το target group που τους ενδιαφέρει.

Το 26,7% επιθυμεί την γενικότερη προβολή της επιχείρησης, ένα ποσοστό 23,1% επιχειρηματιών προτάσσει το προσωπικό τους ενδιαφέρον ενώ υπάρχει ποσοστό 16% που αποβλέπει στο δέλεαρ της φοροαπαλλαγής.

Από ότι προκύπτει οι αποφάσεις για χορηγίες, ως ενδοεπιχειρησιακά φαινόμενα, λαμβάνονται κατά κύριο λόγο από τους επιχειρηματίες (και όχι τα στελέχη) και κυρίως από άτομα που δεν έχουν επικοινωνιακές ικανότητες και γνώσεις.

### **Από την καχυποψία στην καταξίωση**

Ο χορηγός τις περισσότερες φορές αντιμετωπίζεται με καχυποψία και επιφύλαξη.

Ιδιαίτερα στη χώρα μας όπου ο θεσμός είναι αρκετά καινούργιος και ο ιδιωτικός τομέας αντιμετωπιζόταν για χρόνια με προκατάληψη, έχει εδραιωθεί η αντίληψη ότι η χορηγία είναι μια σχέση καθαρά οικονομική με μοναδικό αντάλλαγμα για τον χορηγό της αναγνώριση της κοινωνικής του συμβολής και μόνο.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις ήδη από τη δεκαετία του 1980 επιδιώκουν να δημιουργήσουν ένα κοινωνικό πρόσωπο, έχοντας κατανοήσει ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία τους εξαρτάται άμεσα από την κοινωνική ευημερία. Και κοινωνική ευημερία δεν σημαίνει

μόνο θέσεις εργασίας και παραγωγή, άλλα έχει άμεση σχέση με την παιδεία, τον πολιτισμό και την επαγγελματική απασχόληση.

Παράλληλα, η αδυναμία του κράτους με τη πενιχρή ενίσχυση που προσφέρει στον πολιτισμό, έκανε ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη για στροφή στην ιδιωτική πρωτοβουλία και αναζήτηση πόρων μέσω αυτής.

## **11.2 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Σε χρόνους ταχείας εξέλιξης και ριζικών μεταβολών, μια επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, μόνο εάν σε συνεχή βάση προσφέρει λύσεις σε κοινωνικά προβλήματα.

Η κοινωνική υπευθυνότητα μιας επιχείρησης συνίσταται στο ότι θα πρέπει με κάθε εφικτό τρόπο, υψηλή αποτελεσματικότητα (δράση) και συνεχή προσπάθεια να μεταβάλλει τα περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει, όπως π.χ. εργασία, κεφάλαιο, εξοπλισμό, ιδέες, πρώτες ύλες κ.λ.π. σε προϊόντα, υπηρεσίες με έξυπνο και οικονομικό τρόπο, εξασφαλίζοντας έτσι θέσεις εργασίας, αγοράς και άλλα όμοια.

Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση εξασφαλίζει μια ισορροπία μεταξύ αφ ενός των απαιτήσεων των ενδιαφερόμενων κοινωνικών φορέων που διαθέτουν τις πηγές παραγωγικών πηγών και αφ ετέρου των κοινωνικών φορέων.

Η εξεύρεση αυτής της σωστής ισορροπίας είναι το κύριο μέλημα της διοίκησης.

Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση θα πρέπει να αποβλέπει και να διατηρεί μια ισορροπία στα ρεύματα μεταξύ:

- εταιρίας και περιβάλλοντος
- περιβάλλοντος και εταιρίας

έτσι ώστε να εξασφαλίζονται η συνεργασία επιχείρησης - περιβάλλοντος και η ύπαρξη απόλυτου συντονισμού των στόχων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Οι προϋποθέσεις που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση της επιχείρησης για να εξασφαλίζεται ισορροπία είναι:

- Διορατικότητα ως προς την εξέλιξη των επερχόμενων γεγονότων.
- Αμοιβαία ανταλλαγή μεταξύ των ενδιαφερόμενων κοινωνικών φορέων που προσφέρουν τα αγαθά τους καθώς επίσης και των στόχων της επιχείρησης.

Οι διάφορες αλλαγές στην επιχειρήση θα πρέπει να γίνονται την κατάλληλη στιγμή και με μοναδικό τρόπο, έτσι ώστε η ψυχολογική και τεχνική προσαρμογή στην επιχείρηση να μην ενοχλήσει και έρθει σε σύγκρουση με το κοινωνικό περιβάλλον.

Επίσης θα πρέπει η διοίκηση να φροντίζει να υπάρχει συνεργασία με εκείνους τους φορείς που αναπτύσσουν συμπεριφορά μεθόδων και προϊόντων έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η επιχειρησιακή εξέλιξη της εταιρίας.

### **11.3 Η ΗΘΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Τα διοικητικά στελέχη όλων των επιχειρήσεων μαζί διαμορφώνουν το μέλλον της διεθνούς κοινωνίας είτε το θέλουν, είτε όχι.

Αυτό γίνεται αυτόματα καθώς παίρνουν αποφάσεις και αναπτύσσουν δράσεις, μετατρέποντας τα προσωπικά τους οράματα σε παγκόσμιες πραγματικότητες.

Οι διοικητικές όμως επιλογές, όπως εξ άλλου και κάθε άλλου είδους επιλογή, μπορεί να είναι καλές ή κακές (δηλαδή σωστές ή λαθεμένες, έννομες ή παράνομες, ηθικές ή ανήθικες), ανάλογα με το πως βλέπει ή θέλει να βλέπει κανείς τα πράγματα.

Επομένως, υποσυνείδητα υπεισέρχεται κάποια δόση υποκειμενικότητας σε κάθε περίπτωση επιλογής που μόνιμα πρέπει να αυτοπροβληματίζεται, βάζοντας σε αμφισβήτηση την αμεροληψία, ευστοχία, αξία και ηθική των αποφάσεων που καθένα στέλεχος παίρνει.

Η ηθική της διοίκησης αφορά τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες κάθε προϊσταμένου να υπηρετεί αλληλοεμπλεκόμενα και πολλές φορές αλληλοσυγκρουόμενα συμφέροντα (της επιχείρησης, του αγοραστικού κοινού, της κοινωνίας, των ανωτέρων του, των κατωτέρων του, ακόμη και τα δικά του).

Επίσης αφορά τα κίνητρα και τις αξίες που κατευθύνουν τη συμπεριφορά του στην εργασία σε συσχετισμό με τις υποχρεώσεις και ευθύνες του.

#### **Ευθύνες απέναντι στο περιβάλλον**

1. Υπακοή στους τοπικούς νόμους και σεβασμός στις τοπικές αξίες.
2. Πρόληψη της ρύπανσης, μόλυνσης, υπερεκμετάλλευσης και γενικά υποβάθμισης της Φύσης με ελεγχόμενη παραγωγή.
3. Προστασία της υγείας του συνόλου του πληθυσμού από τοξικά λύματα με ελεγχόμενη απόρριψη υποπροϊόντων.

4. Προστασία της υγείας του καταναλωτικού κοινού από ανασφαλή προϊόντα με έλεγχο της ποιότητας παραγωγής.
5. Προστασία της αγοραστικής επένδυσης του καταναλωτικού κοινού από προβληματικά, υπερτιμημένα και ανυποστήρικτα προϊόντα με έλεγχο της ποιότητας παραγωγής, με συγκράτηση του κόστους και κέρδους παραγωγής και με δημιουργία μονάδων τεχνικής εξυπηρέτησης πελατών, αντίστοιχα. Ο συνεταιρισμός των επιχειρήσεων για μονοπωλιακό έλεγχο των τιμών και η παραπλανητική διαφήμιση είναι απαράδεκτες και κατακριτέες τακτικές.
6. Προστασία κάθε νομίμου και ηθικού δικαιώματος που έχουν άτομα, κοινότητες και άλλες επιχειρήσεις. Ανέντιμες συναλλαγές με τρίτους και αθέμιτοι ανταγωνισμοί με αντίπαλες επιχειρήσεις είναι απαράδεκτες και κατακριτέες τακτικές.
7. Διασφάλιση ότι οι οραματισμοί της ηγεσίας για το μέλλον εκτείνονται πέρα από τα στενά συμφέροντα της επιχειρηματικής επιτυχίας και στο χώρο της κοινωνικής ευεργεσίας. Αξιολόγηση της επιχειρηματικής δράσης πρέπει να γίνεται όχι μόνο με μέτρο το κέρδος, αλλά και με μέτρο τη μείωση της ανθρώπινης φύσης και την καλλιέργεια της ανθρώπινης προσωπικότητας.

### **Ευθύνες απέναντι στην επιχείρηση**

1. Επιδιώξη για τελειότητα, υψηλή παραγωγικότητα και οικονομία στα αποτελέσματα της εργασίας. Επιλογή στόχων εργασίας με υψηλές απαιτήσεις και αποδοχή προτύπων εργασίας με μεγάλες αξιώσεις. Σχεδιασμός των δομών με τρόπο που να μην παρεμβάλλει εμπόδια στην πρωτοβουλία και επινοητικότητα. Ενθάρρυνση της ανάληψης δικαιολογημένου επιχειρηματικού κινδύνου.
2. Εξασφάλιση της παραγωγής και εμπρόθεσμης παράδοσης προϊόντων στην αγορά. Ανάθεση εργολαβιών με βάση την υψηλή αξιοπιστία, την υψηλή ποιότητα και το χαμηλό κόστος.
3. Προστασία κάθε καλής φήμης που έχει η επιχείρηση. Η δωροδοκία, η υπόθαλψη της διαφθοράς, η καταφυγή στην απάτη, η νοθεία αποτελεσμάτων και η παραποίηση στοιχείων είναι απαράδεκτες και καταδικαστέες τακτικές.
4. Προστασία πληροφοριών εμπιστευτικής φύσης από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και ξένες δυνάμεις.
5. Αναγνώριση ότι το προσωπικό είναι το πιο πολύτιμο κεφάλαιο της επιχείρησης. Προστασία της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των ικανών. Σχεδιασμός της κυψέλης εργασίας για υψηλή επίδοση.

## Ευθύνες απέναντι στους ανθρώπους

1. Εφοδιασμός των ανωτέρων με έγκυρα, έγκαιρα και πλήρη στοιχεία για τη λήψη αξιόπιστων αποφάσεων.
2. Συνωστισμός με ισόβαθμους για προαγωγή με έντιμα μέσα.  
Η υπονόμευση, συκοφαντία και εξαπάτηση συναδέλφων, καθώς επίσης και η καταφυγή σε δολοπλοκίες και ραδιουργίες για την εξασφάλιση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απαράδεκτες και καταδικαστέες.
3. Συναλλαγή με κάθε τρίτο σε έντιμη, αξιόπιστη και ειλικρινή βάση. Επίδειξη επαγγελματισμού με λόγια και έργα σε όλες τις περιστάσεις.
4. Υποστήριξη των υφισταμένων για αποτελεσματική ενεργοποίηση:
  - α) Σωστή χρήση εξουσίας μέσω δίκαιης, αξιοκρατικής, διακριτικής και αξιοπρεπούς μεταχείρισης τους.
  - β) Επίδειξη σεβασμού και εμπιστοσύνης στην προσωπικότητα και ικανότητα τους.
  - γ) Επίδειξη ευαισθησίας στις ανάγκες για ασφάλεια, αποδοχή, κύρος και ауροπραγμάτωση.
  - δ) Εξασφάλιση αμφίδρομης επικοινωνίας για πλήρη ανταλλαγή πληροφοριών μαζί τους.
  - ε) Αναγνώριση και επιβράβευση των επιτευγμάτων τους ανάλογα με τις επιδόσεις.
  - στ) Ανάπτυξη της προσωπικότητας και των ικανοτήτων τους.
5. Διαμόρφωση ενός κλίματος εργασίας, ώστε το κάθε άτομο να αισθάνεται ότι ανήκει σε ομάδα και είναι υπερήφανο για την εικόνα και τη δράση της ομάδας.
6. Διαμόρφωση μιας ιδεολογίας που δίνει σκοπό και νόημα στον εργασιακό ρόλο του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ XII  
ΕΡΕΥΝΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ποιό μοντέλο διοίκησης εφαρμόζετε στην ομάδα σας; Σε ποιό βαθμό χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα οι σύγχρονες μέθοδοι οργάνωσης και διοίκησης.

1. (ΔΕ): Το μοντέλο που ακολουθώ είναι να προσπαθώ να συμμετέχει όλη η ομάδα μου στο εκάστοτε έργο διατηρώντας πάντα τον σεβασμό μεταξύ των μελών της.

2. (ΦΑ): Η συμμετοχή όλων, ο επαγγελματισμός, η ακρίβεια, αλλά και η κατανόηση είναι το μοντέλο που ακολουθώ.

3. (ΙΝ): Στον ιδιωτικό τομέα οι μέθοδοι οργάνωσης και διοίκησης έχουν βελτιωθεί σημαντικά. Οι σχέσεις εργοδότη - εργαζόμενου απαιτούν ειλικρίνεια, σεβασμό, ανθρώπινη σχέση και επαγγελματισμό και των δύο πλευρών. Αυτό είναι και το μοντέλο διοίκησης που ακολουθώ.

4. (ΒΑ): Προσπαθώ να είμαι άτομο που εύκολα το πλησιάζουν και αισθάνονται άνετα να μοιράσουν μαζί μου τα προβλήματά τους. Ο βαθμός αν και ήταν μικρός ολοένα και αυξάνεται αν και απ' ό,τι γνωρίζω πιο πολύ στα multinational companies (πολυεθνικές).

5. (SI): Προσπαθώ να διαχωρίζω την επαγγελματική σχέση από την προσωπική.

2. Πόσο δεκτικός είστε στις απαιτούμενες αλλαγές στις νέες επαγγελματικές προκλήσεις και πόσο ευέλικτος σε αλλαγή τρόπου διοίκησης όταν ο γνωστός δεν αποδίδει πλέον;

1. (ΔΕ): Πολύ δεκτικός στις αλλαγές και αρκετά ευέλικτος σε αλλαγή τρόπου διοίκησης.

2. (ΦΑ): Αρκετά δεκτικός.

3. (ΙΝ): Μπορώ να είμαι απολύτως δεκτικός και ευέλικτος σε οποιαδήποτε πρόκληση εάν και εφόσον πεισθώ ότι αυτή η τακτική θα καταστεί αναγκαία για την επαγγελματική μου άνοδο.

4. (ΒΑ): Πιστεύω πως είμαι δεκτική.

5. (SI): Η μέχρι τώρα επαγγελματική πορεία μου νομίζω ότι έχει αποδείξει ότι προσαρμόζομαι ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες. Εξάλλου είναι απαραίτητο αν θέλεις να επικρατήσεις στον χώρο.

**3. Με ποιές στρατηγικές καταφέρνετε να επικρατήσετε σ' έναν έντονα ανταγωνιστικό χώρο;**

1. (ΔΕ): Πάντα φροντίζοντας την επιμόρφωσή μου.
2. (ΦΑ): Με το να επιβάλλεσαι με την εξουσία, το γόητρο, που διαθέτεις όταν αυτά φυσικά απορρέουν από τις απαιτούμενες γνώσεις και εμπειρίες που σε έχουν βοηθήσει ως τώρα να στέκεσαι σ' έναν έντονα ανταγωνιστικό χώρο.
3. (ΙΝ): Για να επικρατήσεις σ' έναν έντονα ανταγωνιστικό χώρο χρειάζονται : συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση, πλήρη γνώση του αντικειμένου που προωθείς και να μπορείς να προσφέρεις στην αγορά τις καλύτερες υπηρεσίες.
4. (ΒΑ): Με το να προσπαθώ συνεχώς να είμαι μέρος των εξελίξεων.
5. (SI): Έχοντας καμμία στρατηγική. Προσπαθώ να είμαι ανοικτόμυαλος και διορατικός. Το μόνο στοιχείο που μένει πάντα αμετάβλητο είναι η συνεχής ενημέρωση.

**4. Τί σχέσεις επιδιώκετε να αναπτύσσετε με τους υφιστάμενούς σας; (τυπικές ή σχέσεις φιλίας);**

1. (ΔΕ): Σχέσεις φιλίας πάντα.
2. (ΦΑ): Κάτι μεταξύ των δύο.
3. (ΙΝ): Σ' αυτόν τον τομέα χρειάζεται ευελιξία. Μπορεί ένας εργοδότης να διατηρεί σχέσεις φιλίας μ' ένα υφιστάμενο θέτοντας συγχρόνως διπλωματικά, ένα πλαίσιο εντός του οποίου θα κινούνται και οι δύο πλευρές ούτως ώστε να μην διακινδυνεύσει είτε ο ανθρώπινος είτε ο επαγγελματικός παράγων.
4. (ΒΑ): Φιλική.
5. (SI): Μέσα σε όρια φιλική.

**5. Ποιά στοιχεία κατά την γνώμη σας ορίζουν τον καλό συνεργάτη;**

1. (ΔΕ): Σωστές γνώσεις, να έχει κατανόηση, ευέλικτος, ψύχραιμος, πολύ εργατικός, συνεργάσιμος, υπεύθυνος.
2. (ΦΑ): Σεβασμός στην προσπάθεια που καταβάλλει ο καθένας στον τομέα του, ειλικρίνεια, και ανθρώπινη σχέση.
3. (ΙΝ): Γνώσεις, υπεύθυνος, εργατικός, συνεργάσιμος.
4. (ΒΑ): Καλός στην ... συνεργασία.



5. (SI): Η υπευθυνότητα, η εργατικότητα, η κατανόηση, ο σεβασμός.

6. Βλέπετε ότι η απόδοση και το ηθικό της ομάδος σας έχει μειωθεί. Πώς ενεργείτε;

1. (ΔΕ): Μιλώ στον καθένα ξεχωριστά και μετά σε όλους μαζί δίνοντάς τους κίνητρα σχεδόν πάντα ηθικά κίνητρα.

2. (ΦΑ): Τους μιλάω προσωπικά και τους δίνω κίνητρα.

3. (IN): Παραθέτω στον καθένα τα καλά στοιχεία που διαθέτει, του τοβνώνω το ηθικό, του δίνω κίνητρα υλικά και ηθικά, και τον στηρίζω κάθε στιγμή έως ότου επανέλθει στον φυσικό ρυθμό της εργασίας του.

4. (BA): Συγκαλώ την ομάδα για να μάθω τα αίτια. Μαζί συμφωνούμε / χαράζουμε το σχέδιό μας.

5. (SI): Τους καλώ για να συζητήσουμε και να κάνουμε μία νέα αρχή.

7. Επιλέγετε την επιβράβευση για την παρακίνηση του προσωπικού σας; Με ποιούς τρόπους;

1. (ΔΕ): Πάντα. Με ανάλογους τρόπους κάθε φορά.

2. (ΦΑ): Ναι. Με όποιον κρίνω κατάλληλο κάθε φορά.

3. (IN): Υλικούς και ηθικούς.

4. (BA): Ναι. Ηθική επιβράβευση με την αναγνώρισή τους μέσα στην ομάδα και έξω από αυτήν.

5. (SI): Την επιλέγω. Με ηθικούς ή υλικούς τρόπους.

8. Πιστεύετε ότι οι σύγχρονες τάσεις της Διοίκησης απαιτούν άτομα με γνώσεις γενικής κατεύθυνσης ή ειδικής (εξειδίκευση);

1. (ΔΕ): Και τα δύο.

2. (ΦΑ): Περισσότερο εξειδίκευσης.

3. (IN): Οι σύγχρονες τάσεις Διοίκησης απαιτούν και γενικής κατεύθυνσης γνώσεις και εξειδικευμένα άτομα.

4. (BA): Γενικής κατεύθυνσης.

5. (SI): Πιστεύω περισσότερο ειδικής κατεύθυνσης.

**9. Ποιά άτομα πιστεύετε ότι προτιμούνται περισσότερο για θέσεις στελεχών; Απόφοιτοι Δημοσίων Πανεπιστημίων ή κολλεγίων ;**

**1.(ΔΕ):** Περισσότερο κολλεγίων αλλά πάντοτε εξαρτάται από τις γνώσεις που έχει ο καθένας και την πείρα.

**2. (ΦΑ):** Και τα δύο , ανάλογα με τις ικανότητές τους.

**3. (ΙΝ):** Πιστεύω ότι προτιμούνται κολλεγίων ή Ξένων Πανεπιστημίων ( χωρίς αυτό να είναι απόλυτο), διότι έχουν διδαχθεί και εξιδεικευμένα μαθήματα και γενικών γνώσεων και έχουν τις βάσεις για να πλησιάσουν τα ξένα πρότυπα management.

**4. (ΒΑ):** Απόφοιτοι και των δύο, όμως με μεταπτυχιακές σπουδές κατά το πλείστον.

**5. (SI):** Και των δύο σε συνδυασμό με άλλα όπως προυπηρεσία, μεταπτυχιακά.

**10. Τί σπουδές έχετε κάνει και πόσο σας βοήθησανστην αντιμετώπιση των σημερινών ευθυνών σας;**

**1. (ΔΕ):** Απόφοιτος κολλεγίου και MASTER στα Οικονομικά.

**2. (ΦΑ):** Απόφοιτος Οικονομικού Πανεπιστημίου.

**3. (ΙΝ):** Οι σπουδές που έκανα είναι ανεξάρτητες μ' ότι ακολούθησα μετέπειτα.

**4. (ΒΑ):** Απόφοιτος κολλεγίου με επιπλέον άδεια εξάσκησης επαγγέλματος ορκωτού λογιστή (Η.Π.Α. - Νέα Υόρκη). Με βοήθησαν να βρω καλή δουλειά αμέσως μετά το Πανεπιστήμιο, μετά όμως η παραγωγικότητα και το προσωπικό στυλ καθορίζουν την επιτυχία.

**5. (SI):** Οι σπουδές μου δεν έχουν σχέση με τον χώρο στον οποίο βρέθηκα αργότερα.

**11. Φροντίζετε για την συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωσή σας; Με ποιόν τρόπο; Έχετε πάρει μέρος σε σεμινάρια; Από ποιούς φορείς διοργανώθηκαν;**

**1. (ΔΕ):** Πάντα. Παίρνοντας μέρος σε σεμινάρια που κρίνω απαραίτητα . (ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ) Επίσης διαβάζω πολλά σχετικά.

**2. (ΦΑ):** Όσο μπορώ περισσότερο. Έχω πάρει μέρος σε σεμινάρια του ΕΛΚΕΠΑ - ΕΕΔΕ.

**3. (ΙΝ):** Παρακολουθώ συστηματικά σεμινάρια που διοργανώνονται από την εταιρεία που εργάζομαι.

**4. (BA):** Ναι, γιατί είναι απαραίτητη. Καθημερινή ενημέρωση για εξελίξεις στον χώρο μου και στην τεχνολογία. Συμμετέχω και σε σεμινάρια ή in-house ή από εξωτερικούς consultants όπως μου το επιβάλλει η κάθε θέση μου στην εταιρεία.

**5. (SI):** Είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωση των εξελίξεων, αλλά παίρνω μέρος και σε διάφορα σεμινάρια όπως ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ. και ΕΕ.ΔΕ.

**12. Έχετε αλλάξει εταιρείες αναζητώντας την καλύτερη επιλογή; Πώς και πόσο σας βοήθησε η προμηθεσία στην επίτευξη των επαγγελματικών σας στόχων;**

**1. (ΔΕ):** Δεν μπορώ να πω ότι έχω αλλάξει πολλές εταιρείες. Σ' αυτή είμαι πολλά χρόνια και συνεχώς ανεβαίνω ικανοποιώντας τους επαγγελματικούς μου στόχους.

**2. (ΦΑ):** Έχω αλλάξει αρκετές. Η προμηθεσία με βοήθησε αρκετά.

**3. (IN):** Δεν έχω αλλάξει εταιρεία. Η αρχική μου επιλογή ήταν και η καλύτερη.

**4. (BA):** Ναι. Η προμηθεσία ήταν πολύ χρήσιμη. Όμως αμέσως πρέπει κανείς να αποδεικνύει την αξία που προσθέτει στον εργοδότη (value added).

**5. (SI):** Ναι. Έχω αλλάξει εταιρείες προσπαθώντας να μάθω περισσότερα πράγματα για τον συγκεκριμένο χώρο και αποκτώντας γνώριμίες που αποδείκνυται χρήσιμες στην συνέχεια.

**13. Σε ποιούς τομείς καταναλώνετε τον περισσότερο χρόνο σας ασκώντας ηγεσία;**

**1. (ΔΕ):** Τον περισσότερο στο γραφείο μου μελετώντας σχέδια για το μέλλον.

**2. (ΦΑ):** Στις διάφορες συνεργασίες μελετώντας τα εκάστοτε προβλήματα.

**3. (IN):** Στην εκπαίδευση και στην συνεχή στήριξη σ' οποιοδήποτε τομέα των ατόμων της ομάδας μου.

**4. (BA):** Συνεργασίες στην επίλυση προβλημάτων, Παραγωγικό έργο χωρίς συνεργασία.

**5. (SI):** Στις δημόσιες σχέσεις επιζητώντας συνεργασίες καινούριες.

**14. Ποιό είναι το βασικό σας κίνητρο για την απόκτηση υψηλής θέσης και την άσκηση ηγεσίας (π.χ. εξουσία, γόητρο, αποδοχές)**

**1. (ΔΕ):** Άλλες φορές μου αρκεί η εξουσία, άλλες αποζητώ αποδοχές. Πάντως γενικά πιστεύω ότι ο συνδυασμός εξουσία, γόητρο, αποδοχές είναι ο επιζητούμενος.

**2. (ΦΑ):** Αποδοχές, εξουσία, γόητρο.

3. (IN): Όταν θέτεις στόχους στην επαγγελματική σου καριέρα το βασικό κίνητρο είναι η επίτευξη αυτών των στόχων. Όλοι οι managers προσπαθούν να οδηγήσουν την ομάδα τους στην επιτυχία. Αυτό υπολογίζω περισσότερο Ακολουθούν οι αποδοχές και η επαγγελματική μου καταξίωση.

4. (BA): Personal fulfillment

5. (SI): Το γόητρο και οι αποδοχές.

#### 15. Πόσες ώρες δουλεύετε κατά μέσο όρο ημερησίως;

1. (ΔΕ): Δέκα με δώδεκα.

2. (ΦΑ): Έντεκα με δώδεκα.

3. (IN): Δέκα ώρες ημερησίως κατά μέσο όρο.

4. (BA): 8-9 hours ( αυτή την περίοδο). Στο παρελθόν μέσος όρος 10 (για δέκα χρόνια ).

5. (SI): Δώδεκα ώρες περίπου.

#### 16. Πώς συνδυάζετε την επαγγελματική με την προσωπική σας ζωή και πώς ξεπερνάτε τα προβλήματα που παρουσιάζονται πιθανόν από την έλλειψη χρόνου;

1. (ΔΕ): Πολλές φορές δεν μου μένει χρόνος για την προσωπική μου ζωή και καμιά φορά νοιώθω η επαγγελματική μου ζωή να καλύπτει κενά της δεύτερης.

2. (ΦΑ): Προσπαθώ να τα συνδυάζω. Ξεπερνά τα προβλήματα που παρουσιάζονται με την βοήθεια των δικών μου προσώπων.

3. (IN): Η επαγγελματική μου ζωή είναι γεγονός ότι επηρεάζει την προσωπική μου. Προσπαθώ όμως να διαθέτω κάποιες ώρες καθημερινά στην οικογένειά μου καθώς και με τα Σαββατοκύριακα που τους αφιερώνω.

4. (BA): Δουλεύω σκληρά αλλά απαιτώ να έχω και αρκετό ελεύθερο χρόνο για την προσωπική μου ζωή. Προσπαθώ να αφήνω τα προβλήματα της δουλειάς στο γραφείο, χωρίς πάντα να τα καταφέρνω.

5. (SI): Σίγουρα η προσωπική μου ζωή παρουσιάζει κατά καιρούς διάφορα προβλήματα τα οποία όμως ευτυχώς ξεπερνιούνται.

**17. Ποιά η γνώμη σας για την γυναίκα μάνατζερ στην Ελλάδα; Συναντά περισσότερες δυσκολίες μέχρι να αναγνωρισθεί το ηγετικό της ταλέντο;**

- 1.(ΔΕ): Η γνώμη μου είναι πολύ θετική και προσωπικά δεν την ξεχωρίζω. Πάντως πιστεύω ότι συναντά δυσκολίες μέχρι να αναγνωρισθεί το ηγετικό της ταλέντο.
2. (ΦΑ): Δεν πιστεύω ότι συναντά ιδιαίτερες δυσκολίες.
3. (ΙΝ): Δεν βλέπω καμμία διαφορά. Υπάρχουν πολλές γυναίκες μάνατζερς εξίσου επιτυχημένες και αναγνωρισμένες στον χώρο τους με άντρες συναδέλφους.
4. (ΒΑ): Δεν νομίζω κατά μεγάλο βαθμό.
5. (SI) : Όχι.

**18. Τελικά είναι ο μάνατζερ ηγέτης; Ποία στοιχεία συνθέτουν την έννοια του ηγέτη; Πιστεύετε ότι η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη;**

- 1.(ΔΕ): Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ηγέτης. Χρειάζεται να ξέρει πώς να επικοινωνεί, πώς να κρατά την ομάδα του ενωμένη. Η ηγετική ικανότητα είναι χάρισμα.
2. (ΦΑ): Ο μάνατζερ πρέπει να ηγείται. Είναι δυναμικός, ευέλικτος, διορατικός. Η ηγετική κανόνα κατά βάση είναι επίκτητη.
3. (ΙΝ): Ο μάνατζερ το πρώτο στοιχείο που διαθέτει είναι η ηγετική του ικανότητα. Πιστεύω ότι είναι επίκτητη και χρειάζεται ευελιξία, δύναμη, ανθρωπιά, γνώσεις και φιλοδοξία.
4. (ΒΑ): Πρέπει να είναι ηγέτης. Πρέπει να κάνει motivate, να επιβραβεύει, αλλά όμως να είναι δίκαιος και σκληρός όταν το επιβάλλουν οι συνθήκες. Είναι επίκτητη κατά το πλείστον.
5. (SI): Πιστεύω ότι είναι επίκτητη. Ο μάνατζερ πρέπει πάνω απ' όλα να έχει τη δυναμική να συγχωρεί και να επιβραβεύει.

**19. Με ποιά κριτήρια καθορίζεται το ύψος της αμοιβής του μάνατζερ;**

- 1.(ΔΕ): Με τις γνώσεις του αρχικά και με την προυπηρεσία του και αργότερα με την απόδοσή του.
2. (ΦΑ): Σύμφωνα με την αποδοτικότητά του.
3. (ΙΝ): Με μόνο κριτήριο το αποτέλεσμα του management που ασκεί στην ομάδα του και κατά συνέπεια την επίτευξη των στόχων της ομάδας αυτής.
- 4.(ΒΑ): Πρέπει να είναι ανάλογα με την value added στην εταιρεία.

5. (SI): Με την αποτελεσματικότητα και τα χρόνια του στην εταιρεία.

20. Πιστεύετε ότι η αμοιβή των managers ανταποκρίνεται στην εργασία που προσφέρουν μέσα στην επιχείρηση;

1. (ΔΕ): Όχι, πάντα δυστυχώς. Άλλες φορές αμείβονται περισσότερα άλλες λιγότερα.

2.(ΦΑ): Ναι.

3. (IN): Εξαρτάται από την επιχείρηση. Ως επί το πλείστον όμως οι αμοιβές των managers είναι πολύ χαμηλές με αυτό που προσδφέρουν.

4. (BA): Ναι.

5. (SI): Ναι.

21. Ποιές οι προοπτικές του Έλληνα manager εν όψει του 2000;

1. (ΔΕ): Πολύ θετικές.

2. (ΦΑ): Πολύ καλές.

3. (IN): Ο Έλληνας μάνατζερ έχει μέλλον και σπουδαίες προοπτικές και το 2000 θα τον βρει έτοιμο ν' αντιμετωπίσει την συνεχώς αυξανόμενη ανταγωνιστική αγορά. Καθώς θ' αναπτύσσεται ο ιδιωτικός τομέας, θ' αναπτυχθεί και ο τομέας της εκπαίδευσης και η αγορά. Θα βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας και ένας επαγγελματίας manager θα μπορεί να προσφέρει στην αγορά υγιή ανταγωνισμό, θέσεις εργασίας, υψηλές αμοιβές και σωστές υπηρεσίες.

4. (BA): Νομίζω πολύ συγκλονιστικές και... exciting.

5. (SI): Πολύ θετικές και με μεγάλες εκπλήξεις.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ XII**  
**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### 13.1 Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Είναι γνωστό ότι η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από την πρόοδο των επί μέρους οικονομικών μονάδων της. Η δημιουργία υγιεινών και περισσοτέρων επιχειρήσεων - με δεδομένη την απαραίτητη θεσμική, κοινωνική και οικονομική υποδομή - προκαλεί αύξηση της απασχόλησης και του εισοδήματος, επομένως αύξηση της κατανάλωσης και της αποταμίευσης, κατά συνέπεια αύξηση των επενδύσεων και νέα αύξηση της απασχόλησης και του εισοδήματος «και ούτω καθ' εξής», με άλλα λόγια βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του λαού. Η αύξηση της κατανάλωσης (ζήτησης) αποτελεί κίνητρο για νέες επενδύσεις, δηλαδή για νέες επιχειρήσεις ή επέκταση παλαιών, που θα χρηματοδοτούνται μερικώς από τη δική τους αποταμίευση (κέρδη) και μερικώς από τη νέα ιδιωτική αποταμίευση (τράπεζες, χρηματιστήριο κ.λ.π.).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στη χώρα μας το φαινόμενο της στασιμότητας των επενδύσεων (ή τουλάχιστον της μη αύξησής τους).

Η νέα επένδυση προκαλεί νέα αύξηση της απασχόλησης, επομένως του εισοδήματος, της κατανάλωσης, της αποταμίευσης κ.λ.π.

Από το άλλο μέρος, η ανάπτυξη της επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα των στελεχών της - με δεδομένα τη ζήτηση, τα κεφάλαια χρηματοδότησης, το θεσμικό πλαίσιο της χώρας, την οικονομική υποδομή κ.λ.π. Αυτό έχει γίνει πια συνείδηση, σε όλες τις ανεπτυγμένες οικονομίες και επιχειρήσεις. Γι αυτό και τα μεταπολεμικά χρόνια η δημιουργία ικανών στελεχών υπήρξε η υπ' αρ. ένα φροντίδα επιχειρήσεων και εθνών, η οποία άλλωστε είχε πολύ ευνοικά αποτελέσματα και οδήγησε σε αλλαγές στη διάρθρωση των επιχειρήσεων.

Η ποιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και ειδικότερα των στελεχών προδικάζει την πρόοδο των επιχειρήσεων. Από το γεγονός αυτό προκύπτει η αυξημένη τους ευθύνη απέναντι στην επιχείρηση και απέναντι στην κοινωνία και επομένως ο κοινωνικοοικονομικός ρόλος του λειτουργήματός τους, όπως επίσης και η αποστολή τους για τη πρόοδο επιχειρήσεων και εθνών και ο ρόλος τους για τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των λαών.

«Μου φαίνεται, λέει ο Dick Carlson, ότι ο βαθμός παραγωγικότητας και το επίπεδο ζωής των λαών, οποιοδήποτε και αν είναι το στάδιο εξέλιξής τους, είναι κατ' ευθεία συνάρτηση της συμπεριφοράς και της ικανότητας των ανθρώπων που διευθύνουν τις κυριότερες οικονομικές δραστηριότητες της χώρας».



Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι καθυστερημένες οικονομικά χώρες στερούνται ικανών στελεχών. Έχει γίνει πια συνείδηση ότι το κυριώτερο πρόσκομμα οικονομικής προόδου είναι η έλλειψη ανθρώπων, ικανών να ηγηθούν των οικονομικών μονάδων και του κρατικού μηχανισμού, πολύ περισσότερο από την έλλειψη κεφαλαίων. Η πρόοδος κάθε επιχείρησης, η βελτίωση των αποτελεσμάτων της, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ποιότητα των στελεχών της. Από το άλλο μέρος, η βελτίωση των αποτελεσμάτων της επιχείρησης έχει άμεση (ευνοϊκή) επίδραση πάνω στη βελτίωση της (οικονομικής) θέσης του κάθε εργαζόμενου, σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας.

### **13.2 Ο ΜΑΝΑΤΖΕΡ**

Η άποψη ότι ο manager είναι ικανός να συνδιαλέγεται με όλους αυτούς που επηρεάζονται από την επιχείρηση στηρίζεται στην προϋπόθεση ότι αυτός είναι ένας επαγγελματίας. Οι managers μπορεί να είναι φυσικά μέλη κάποιου αναγνωρισμένου επαγγέλματος. Πολλοί απ' αυτούς είναι μηχανικοί ή λογιστές και κάποιοι είναι δικηγόροι. Αλλά ο επαγγελματισμός του manager δεν εξαρτάται από αυτό. Σημασία έχει να είναι επαγγελματίας στο management. Αυτό οδηγεί στην άποψη ότι ο πραγματικός manager μπορεί να διευθύνει κάθε τύπο ή φάση της επιχείρησης ή κάθε είδος οργάνωσης - βιομηχανική, κρατική, φιλανθρωπική - με την ίδια ικανότητα.

Αυτοί που υποστηρίζουν αυτή την άποψη ισχυρίζονται ότι η δουλειά του management είναι κατά βάση η ίδια, ανεξάρτητα από τον τύπο της οργάνωσης. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης, ερμηνεύουν το management σαν διεύθυνση ανθρώπων.

Η άποψη ότι ένας καλός manager είναι ένας manager «για τα πάντα», φυσικά είναι αρκετά κολακευτικό για τους ανθρώπους που κατέχουν διευθυντικές θέσεις. Τους κάνει να πιστεύουν ότι είναι leaders που μπορούν να φτάσουν στην κορυφή κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες.

Γι' αυτό το λόγο πολλοί managers δέχονται την ιδέα θεωρητικά. Στην καθημερινή άσκηση του management συνήθως την παραμελούν - την αγνοούν.

Η Ελλάδα έχει πραγματική ιστορία ανώτατων στελεχών μόλις μιας γενιάς. Μέχρι πριν λίγο καιρό οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις οικογενειοκρατούντο, και ελάχιστα ήταν τα στελέχη που κάλυπταν στην ουσία το βαθμό του ανώτατου στελέχους.

Τα ελάχιστα τότε ανώτατα στελέχη αντλούσαν την εξουσία τους όχι τόσο από την ικανότητα που είχαν αντικειμενικά να επιτύχουν συγκεκριμένους επιχειρηματικούς

στόχους, αλλά από την προσωπική τους σχέση με τους ιδιοκτήτες και τη γνώμη τους γι' αυτόν, που, όσο δίκαιη και να ήταν, ήταν οπωσδήποτε υποκειμενική.

### **13.3 Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

Στον καθορισμό της αμοιβής λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι παράγοντες που χαρακτηρίζουν κάθε θέση, όπως η απαιτούμενη τεχνογνωσία, οι διοικητικές ικανότητες, οι ηγετικές ικανότητες, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η θέση, η ευθύνη για λήψη αποφάσεων, η επίπτωσή τους πάνω στα οικονομικά μεγέθη που σχετίζονται με τη θέση. Επίσης λαμβάνεται υπόψη και το επίπεδο των απαιτήσεων που έχουν από τα στελέχη τους. Συνήθως οι αποδοχές κυμαίνονται εκατέρωθεν αυτού του μέσου μισθού, με μια απόκλιση + ή - 20%.

Όσον αφορά τα άλλα έσοδα (bonus, συμμετοχή στα κέρδη, χορήγηση μετοχών υπό ειδικούς όρους κ.λ.π.) κυμαίνονται από 15% έως 30% των ετήσιων αποδοχών.

Οι μικρομεσαίες ελληνικές πλησιάζουν, ως προς την πολιτική αμοιβών τους, τις μεγάλες σε γήρανση εταιρείες.

Στις πολυεθνικές και τις μεγάλες ακμάζουσες ελληνικές ιδιωτικές εταιρείες, για τα ανώτατα στελέχη οι αμοιβές είναι αντίστοιχες των διεθνών αμοιβών των στελεχών, ενώ καλές είναι οι αμοιβές και για τα ανώτερα και μεσαία στελέχη σε σχέση με τα ελληνικά δεδομένα.

Στο νέο στέλεχος πρέπει όμως να τονισθεί ότι η σημερινή κατάσταση δεν είναι βέβαιο ότι θα συνεχιστεί και στο μέλλον και ότι η επιλογή τομέα είναι προσωπική υπόθεση του καθενός, και πρέπει να είναι συμβατή με το χαρακτήρα και τις ικανότητές του και όχι μόνο με την προσδοκώμενη αμοιβή. Σήμερα οι περισσότερες εταιρείες διοικούνται από επαγγελματίες ανώτατα στελέχη. Ακόμα και όταν ο ιδιοκτήτης κατέχει τη θέση του διευθύνοντος συμβούλου, έχει μεταφέρει σημαντικό μέρος των εξουσιών του σε ομάδα διοίκησης συνιστώμενη από επαγγελματικά στελέχη. Όσοι δεν το έχουν κάνει ακόμη, αισθάνονται ήδη πιεστικά τον ανταγωνισμό.

Όση κι αν είναι η ευσυνειδησία που χαρακτηρίζει τα περισσότερα ανώτατα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, δεν είναι δυνατόν μ' αυτές τις αμοιβές, να αναμένει κανείς υψηλή παραγωγικότητα, διάθεση για εκσυγχρονισμό και ανάληψη πρωτοβουλιών, αυτά που θ' απαιτούσε μια σύγχρονη, υψηλών αποδόσεων κρατική μηχανή.

Βεβαίως τα στελέχη στον ιδιωτικό τομέα διατρέχουν τον κίνδυνο της απομάκρυνσής τους, αν η απόδοσή τους δεν είναι η αναμενόμενη.

Οι σχετικές έρευνες διεθνώς, καταδεικνύουν με αναμφισβήτητο τρόπο, ότι το κίνητρο των οικονομικών ανταμοιβών αποτελεί ένα καθοριστικό παράγοντα για το επίπεδο της απόδοσης των εργαζομένων.

### **13.4 MANAGER ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

***ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ < αρχ. Καινός + Τέμνω = Νεωτερισμός, μεταρρύθμιση.***

Ο διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, σε μία παγκόσμια αγορά, με βασικά χαρακτηριστικά την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, με ποιοτικά προϊόντα στον μικρότερο δυνατό χρόνο, επιβάλλει στις επιχειρήσεις όλων των κλάδων να προσαρμοστούν ανάλογα.

Ισχυριζόμαστε, ότι πολύ σύντομα η «καινοτομία» θα αποτελεί την «τελευταία λέξη της μόδας» στον κόσμο της οικονομίας και των επιχειρήσεων - και όχι μόνον.

Αν δώσουμε την επιχειρηματική διάσταση, «καινοτομώ» σημαίνει ότι βλέπω την ευκαιρία του αύριο και αναπτύσσω σήμερα ό,τι χρειάζεται για να την εκμεταλλευτώ.

#### **Η καινοτομία από την πλευρά των ελληνικών επιχειρήσεων**

Τα περισσότερα προβλήματα της ελληνικής βιομηχανίας είναι γνωστά, είτε αφορούν το μέγεθος, τη δομή και τη στελέχωση, είτε τις οικονομικές δυνατότητες, με αποτέλεσμα να στρέφονται ολοένα και περισσότερο από

την παραγωγική προς την εμπορική δραστηριότητα. Από την άλλη, ο ανταγωνισμός αυξάνεται, στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, και αναζητούνται νέοι τρόποι επιβίωσης με σημαντικότερο τη συνεχή ανανέωση και βελτίωση των προσφερομένων προϊόντων. Φαύλος κύκλος όμως η ανάγκη επιβίωσης μέσω της ανάπτυξης της καινοτομίας, όταν η τελευταία επιβάλλει κόστος και προσωπικό. Ολόκληρη η ελληνική οικονομία ξοδεύει λιγότερα για την απόκτηση ξένης τεχνογνωσίας απ' ότι δαπανά μια εγχώρια ΠΑΕ για την απόκτηση ξένων παικτών και μάλιστα διαχρονικά έχει υποβαθμιστεί η ποιότητα της μεταφερόμενης τεχνογνωσίας και ... οι περισσότερες συμφωνίες μεταφοράς είναι συμβάσεις τύπου Mc Donald's κ.λ.π....

Τώρα που φτάσαμε στο τέλος αυτής της εργασίας και της προσωπικής μας έρευνας κρίνουμε απαραίτητο να σχολιάσουμε εκείνα που μας έκαναν μεγαλύτερη εντύπωση και γιατί όχι να δώσουμε και τις δικές μας προτάσεις.

- Όσον αφορά τους ιδιοκτήτες που επιμένουν να κρατούν και τη θέση του γεν. διευθυντή προτείνουμε να πραγματοποιήσει μία ειλικρινή αξιολόγηση του εαυτού του έτσι ώστε να καταλάβει αν μπορεί να λειτουργήσει σαν πραγματικός manager. Αν η απάντησή του είναι θετική μπορεί να συνεχίσει, αν όμως είναι αρνητική θα πρέπει ν' αναρωτηθεί αν μπορεί ν' αλλάξει έτσι ώστε ν' αποκτήσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τον διευθυντή. Αλλιώς θα πρέπει να προσλάβει κάποιον επαγγελματία manager για ν' αναλάβει τα καθήκοντα που πρέπει.

Θα θέλαμε όμως ν' αναφερθούμε και στις περιπτώσεις εκείνες που διαφέρουν και ξεφεύγουν από τον κανόνα.

Υπάρχουν επιχειρήσεις, ο ιδιοκτήτης των οποίων είναι επίσης γενικός διευθυντής και μάλιστα ο καλύτερος που θα μπορούσε να είχε. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν πάει μπροστά, είναι πολύ ανταγωνιστικές και κερδοφόρες, επειδή ακριβώς ο ιδιοκτήτης τους παίζει σωστά το ρόλο του γενικού διευθυντή. Τα επιχειρηματικά περιοδικά και οι εφημερίδες, πολύ συχνά, φιλοξενούν τα profiles τέτοιων επιχειρηματιών, οι γνώσεις και οι εμπειρίες των οποίων μπορούν να αποτελέσουν θαυμάσιο υλικό για μελέτη.

- Η ουσία της δουλειάς του manager είναι οι ανθρώπινες σχέσεις: δυο αντίθετα μοντέλα διοίκησης.

Το μέγιστο της επιτυχίας μπορεί να επέλθει μόνο μέσα από μια αμφίδρομη σχέση manager-υφισταμένου. Το management by fear ήταν ίσως δυνατό την εποχή της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας. Σήμερα όμως έχει καταρρεύσει.

Ο παραλληλισμός με τις προσωπικές σχέσεις επισημαίνει ότι ο χρόνος που χρειάζεται για να πεισθεί ένας υφιστάμενος να συναινέσει σε μια δράση είναι χρόνος κερδισμένος, γιατί η αμφίδρομη σχέση λειτουργεί παραγωγικότερα στην εταιρεία από την επιβολή όταν υπάρχει λίγος διαθέσιμος χρόνος. *Η μηχανιστική αντίληψη του «manager του ενός λεπτού» δεν ισχύει πάντοτε.*

- Όσον αφορά τις 100 πρώτες μέρες στη δουλειά πιστεύουμε ότι οι -για χρόνια αμετάβλητες- δομές και τομείς δραστηριοτήτων δεν πρέπει να συνεχίσουν να υφίστανται.

Όπου υπάρχουν συχνές αλλαγές αρμοδιοτήτων, εκεί υπάρχει μια σαφής πρόκληση για επιτυχία. Φυσικά, το ρίσκο δεν είναι και μικρό. Ιδίως, όταν οι αλλαγές δεν συνοδεύονται από το απαραίτητο training των στελεχών που αλλάζουν πόστο.

Το σημαντικότερο δίδαγμα: όποιος μάνατζερ ενεργεί με βιασύνη και θέλει να πετύχει γρήγορα αποτελέσματα, αποτυγχάνει. Γιατί οι συνέπειες των ενεργειών του προκαλούν: αντίσταση, παθητικότητα, έλλειψη ενεργητικότητας και κινήτρων στις τάξεις των υπαλλήλων.

Όσο για το εάν τελικά ο manager έχει ημερομηνία λήξεως είναι βέβαιο ότι όσον αφορά τουλάχιστον την ηλικία του δεν έχει.

Στη Δύση, η μεγάλη πλειοψηφία διοικητών επιχειρήσεων, με εκτελεστική εξουσία είναι άνω των 45.

Για κάθε νέο manager χρειάζεται ένας ωριμότερος γιατί, και οι δυο μαζί, μπορούν να παράγουν υπερδιπλάσια. Καλό είναι λοιπόν, πριν σπεύσουμε να μιμηθούμε δυτικά πρότυπα με ιστορία μισού αιώνα σε δομημένα πρότυπα management, να ξανακοιτάξουμε τα του οίκου μας. Η Ελλάδα δεν έχει ιδιαίτερο παρελθόν ή παιδεία στην τεχνοκρατική διοίκηση επιχειρήσεων και ανθρώπων.

Μόλις στη δεκαετία του '80 αναπτύχθηκε ένας σοβαρός αριθμός πολυεθνικών εταιρειών και ελληνικών ομίλων επιχειρήσεων Β' γενεάς ιδιοκτητών και έγινε γνωστό το μοντέλο της δομημένης διοίκησης τριών επιπέδων managers (ανώτερο - μεσαίο - κατώτερο).

Αρα, πώς είναι λογικό να ξεπεράσουμε μια και δυο γενεές έμπειρων στελεχών (με τα ελληνικά δεδομένα) και να υιοθετήσουμε αυστηρά τον manager των 35-45 ετών με κίνδυνο να χαθεί τελείως η εμπειρία, οι γνώσεις και το κύρος της μεταβατικής περιόδου;

- Η εμπειρία επομένως δεν πρέπει να θεωρείται κάτω από τη στενή έννοια (όπως η γνώση που αποκτήθηκε κατά την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων π.χ. στη παραγωγή ή στο λογιστήριο κλπ.), αλλά υπό ευρεία έννοια (όπως η επαφή με την πραγματικότητα, η εξοικείωση με το περιβάλλον, η ευχέρεια στην επίλυση προβλημάτων κλπ.), πράγμα που θα επιτρέψει την εφαρμογή των γνώσεων στην αντιμετώπιση καταστάσεων που ανακύπτουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του στελέχους κλπ.

Η εμπειρία έχει αξία όταν ανανεώνεται, όταν πλουτίζεται, όταν παρέχει την δυνατότητα γνωριμίας καινούργιων πραγμάτων. Η εμπειρία δεν έχει αξία (και βλάπτει) όταν είναι στατική. Το στέλεχος πρέπει να έχει την ανησυχία να αποκτά καινούριες εμπειρίες, να διευρύνει τον κύκλο των παραστάσεων και των γεγονότων,

να ξεφεύγει από τη ρουτίνα της καθημερινότητας, να αποκτά διαφοροποιημένες, πάνω σε καινούρια θέματα, εμπειρίες. Για να το πετύχει πρέπει να καταφέρει να ξεφύγει από την αποτελμάτωση που οδηγεί η αδράνεια και η καθημερινότητα. Πρέπει ακόμα να έχει την ικανότητα να αφομοιώνει παραστάσεις και γεγονότα και να προσαρμόζεται στις αλλαγές. Πρέπει τέλος να είναι ανοιχτός στον κόσμο που τον περιβάλλει και καλός δέκτης ερεθισμάτων. Όπως οι γνώσεις, έτσι και οι εμπειρίες χρειάζονται διαρκή ανανέωση.

Ωστόσο, η εμπειρία μόνη της, χωρίς το σκέλος των γνώσεων, δεν μπορεί να αποδώσει τους επιθυμητούς καρπούς. Έχει πράγματι παρατηρηθεί ότι η εμπειρία (μόνη της) υπήρξε πολλές πρόξενος πολλών σφαλμάτων. Το σύγχρονο πρόβλημα της ανεργίας των στελεχών μέσης ηλικίας στη Δυτική Ευρώπη και τη Β. Αμερική οφείλεται ακριβώς στην έλλειψη ανανεωμένων γνώσεων και εμπειριών που θα τους βοηθούσε στη γρήγορη και εύκολη προσαρμογή στις εξελίξεις.

Η εμπειρία που είχαν μέχρι τότε αποκτήσει, μόνη της, δεν βοήθησε να συνεχίσουν τη σταδιοδρομία τους.

- Σήμερα, η ταχύτητα των εξελίξεων επιβάλλει τη διαρκή προσαρμογή των στελεχών, άρα τη διαρκή αναπροσαρμογή των γνώσεών τους. Οι γνώσεις που αποκτήθηκαν κάποτε δεν ικανοποιούν πλέον τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Το στέλεχος κάτω από τις παρούσες συνθήκες είναι υποχρεωμένο να ανανεώνει τις γνώσεις του αρκετές φορές κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας του, πέραν της ανάγκης της συνεχούς ενημέρωσης. Το φαινόμενο αυτό αύξησε τη σημασία των γνώσεων και μείωσε τη σημασία της εμπειρίας που πρωταγωνιστούσε άλλοτε. Έτσι, παρατηρείται το φαινόμενο σήμερα στελέχη, που κατείχαν ανώτερες ηγετικές θέσεις, να βρίσκονται χωρίς δουλειά, γιατί δεν μπόρεσαν να ανανεωθούν και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

Ο Harry Levinson έλεγε ότι « τα απαρχαιωμένα στελέχη είναι για μία εταιρεία ότι η σκουριά για το μέταλλο».

- Αντιλαμβάνεται κανείς ότι η δημιουργία στελεχών δεν είναι απλώς η προαγωγή από τη θέση του υπαλλήλου στη θέση του προϊσταμένου, αλλά η προσεγμένη εκλογή, ο προσανατολισμός και η εκπαίδευσή τους σύμφωνα με τις ανάγκες του μέλλοντος.

Στον Ελληνικό ορίζοντα, παρατηρούνται, από ένα ορισμένο χρόνο, ευτυχή βήματα στο τομέα της εκπαίδευσης στελεχών, με την οργάνωση σεμιναρίων από ορισμένους οργανισμούς, όπως και από την υιοθέτηση της εσωτερικής εκπαίδευσης από ένα

περιορισμένο αριθμό επιχειρήσεων. Ανεξάρτητα από το βαθμό επιτυχίας των κινήσεων αυτών, το γεγονός αυτό αποτελεί ενθαρρυντική ένδειξη μιας προσπάθειας αλλαγής που θα πρέπει να συνεχιστεί και να ενταθεί, με προσανατολισμό στις σύγχρονες εξελίξεις δίνοντας την απαραίτητη βαρύτητα τόσο στα θέματα και το περιεχόμενό τους, όσο και στις μεθόδους διδασκαλίας.

Φαίνεται εν τούτοις ότι για πολλά ακόμη στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων, η εκπαίδευση είναι μια βαρετή απασχόληση που ή την αρνούνται ή την παρακολουθούν με πολλή δυσφορία.

Οι νεότεροι Έλληνες managers έχουν μεν πολύ δυνατή, εξειδικευμένη ακαδημαϊκή υποδομή καθώς και εμπειρία πάνω στο χώρο εργασίας, είναι όμως αδύναμοι στη διοίκηση ανθρώπων και στην επικοινωνία. Επίσης δεν είναι διατεθειμένοι να μαθαίνουν, να εκπαιδεύονται και να εξελίσσονται βάση των κανόνων μέσα από τη μάθηση. Οι περισσότερες εταιρείες σήμερα έχουν καλύτερες δυνατότητες επιλογής νέων υπαλλήλων με πολύ περισσότερα ακαδημαϊκά προσόντα από αυτά που απαιτούν οι κενές θέσεις εργασίας.

- Οι Έλληνες εργαζόμενοι είναι από τους χειρότερους στην Ευρώπη. Χαρακτηρίζονται από κακή εργασιακή νοοτροπία - και μάλιστα θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι είναι ανεπίδεκτοι μαθήσεως. Τα προσόντα τους είναι καλά, αλλά δεν νοιάζονται να βελτιωθούν. Πόσους εργαζόμενους γνωρίζετε που φροντίζουν να μετέχουν σε σεμινάρια, που εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που τους δίνουν οι επιχειρήσεις τους (ιδιωτικές ή δημόσιες) για ειδικευση και επιμόρφωση;

Οι Έλληνες εργαζόμενοι υστερούν απέναντι στους ξένους ως προς τα εξής: α) δεν έχουν ανεπτυγμένη επαγγελματική συνείδηση, και β) αρνούνται να μάθουν, πιστεύοντας ότι τα ξέρουν όλα.

- Παρ' όλο που σήμερα στις ανεπτυγμένες η θέση της εργαζόμενης γυναίκας είναι πολύ βελτιωμένη, εντούτοις και εκεί κάποτε η γυναίκα αντιμετώπιζε για την απασχόλησή της πολλά εμπόδια. Τώρα όμως αυτά ανήκουν στο παρελθόν κι η γυναίκα μπορεί να εργάζεται σχεδόν σε κάθε κατηγορία επαγγέλματος όπως κι ο άνδρας. Και στη χώρα μας έχουμε προχωρήσει αρκετά στα θέματα αυτά, αλλά πρέπει να γίνουν ακόμα πολλά.

- Σημαντική επίσης η παρατήρηση ότι η επιθυμία για ηγεσία ποικίλλει μεταξύ των διαφόρων ατόμων ανάλογα με τους ειδικότερους λόγους ή και ανάλογα με το φύλο. Έχει παρατηρηθεί π.χ. ότι η επιθυμία για άσκηση ηγεσίας είναι μικρότερη μεταξύ

των γυναικών. Από αυτές παρατηρείται ότι εκείνες με υψηλά κοινωνική θέση υποκινούνται περισσότερο προς το έργο του ηγέτη, από τις γυναίκες που ανήκουν σε χαμηλότερα κοινωνικά στρώματα.

### 13.5 ΕΞΕΛΙΞΗ ΖΩΗΣ

Αντί των προκαθορισμένων θέσεων εξαρτημένης εργασίας τώρα γεννιέται και αναπτύσσεται η ανάγκη νέων δραστηριοτήτων και επαγγελμάτων που απαιτείται να καλυφθούν, γιατί, τελικά αυτό θα πει ανάπτυξη, εξέλιξη ζωής.

Με λίγα λόγια, ο άνθρωπος του αύριο δεν θα πρέπει και δεν θα μπορεί να προδιαγράφει και να προγραμματίζει την επαγγελματική του ανάπτυξη και εξέλιξη, μέσα από αυστηρά πλαίσια ακαδημικής μόρφωσης, καθορισμένου χώρου εργασίας, μονιμότητας και συσσωρευμένης εργασιακής σχέσης μόνο. Ούτε θα πρέπει να βασίζεται στη σταθερή αύξηση ενός μισθού, στα ασφαλιστικά και ιατροφαρμακευτικά πακέτα των εταιρειών ή στη σύνταξη.

Αντιθέτως, θα κτίζει το μέλλον του πάνω στη ζήτηση και διάθεση για δουλειά, την ικανότητά του να μαθαίνει γρήγορα και αποτελεσματικά οτιδήποτε κάνει, στη δυνατότητά του να ανακαλύπτει νέους χώρους και αντικείμενα δραστηριοποίησής του και στον εμπλουτισμό των γνώσεών του γύρω από τις απαιτήσεις της δουλειάς που θα του ζητάει η αγορά να προσφέρει.

Θα πρέπει να είναι ευέλικτος, ευπροσάρμοστος, κινητικός, δημιουργικός, διορατικός, και κυρίως να κτίσει αφ' εαυτού την οποιαδήποτε αίσθηση ασφάλειας αντί να επιζητά την ψευδαίσθηση της εταιρικής ταυτότητας, της καταξίωσης μέσω των οργανωτικών δομών και της επιτυχίας που προέρχεται από την ανάπτυξη του όγκου της εταιρείας αντί του ίδιου του εαυτού. Στην επαγγελματική δομή του αύριο δεν θα υπάρχουν πρώτου, δεύτερου και τρίτου βαθμού managers. Θα υπάρχουν δυο «γεύσεις» του νέου τύπου ποιότητας manager: ο ένας θα είναι αυτός που θα υποστηρίζει, παρακολουθεί και ελέγχει την «παραγωγή», και ο άλλος, αυτός που θα συντονίζει, υποκινεί και καθοδηγεί τους ανθρώπους.

Πολλοί επαγγελματίες managers θα γίνουν ελεύθεροι επαγγελματίες, σύμβουλοι επιχειρήσεων πάνω σε projects-basis εργασία που θα έχει ημερομηνία έναρξης και λήξης. Θ' αμείβονται κατ' αποκοπήν και θα είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για την ιατροφαρμακευτική/νοσοκομειακή τους κάλυψη, θα καθορίζουν το χρόνο ξεκούρασης/διακοπών, ανάλογα με την προσφορά και τη ζήτηση της αγοράς και όχι απαραίτητα το μήνα Αύγουστο.



Βεβαίως, τίποτα δεν είναι απόλυτο, ούτε οι άνθρωποι είναι όλοι φτιαγμένοι με τις ίδιες ικανότητες, δυνατότητες αντίληψης, όπως επίσης ο παράγων τύχη δεν είναι ο ίδιος για όλους. Αυτό που προσπαθούμε να χρωματίσουμε έντονα είναι οι τάσεις αλλαγής που έχουν μπει στη ζωή μας, ώστε ν' αρχίσουμε να σκεφτόμαστε με εναλλακτικές λύσεις και σε πιο πλατείς ορίζοντες το αύριο.

Ας μην ξεχνάμε ότι δεν είμαστε άμοιροι των γεγονότων και, αν θελήσουμε, μπορούμε να ελέγχουμε την ποιότητα της ζωής μας πολύ περισσότερο και καλύτερα.

Σε μια σημαντική μελέτη, που πραγματοποίησε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 1993, αναφέρεται ότι ο μέσος εργαζόμενος της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρέπει να περιμένει ότι θα κάνει δυο ή τρεις καριέρες στην επαγγελματική του ζωή.

Η αγωνία αυτή για την καριέρα υπάρχει ακόμη και στα επαγγέλματα εκείνα που ασκούνται στον ιδιωτικό τομέα, παρ' όλο που εκεί οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιο εξοικειωμένοι με την αβεβαιότητα του εργασιακού μέλλοντος.

Έτσι είναι η εξελισσόμενη πραγματικότητα, που πρέπει να μας απασχολεί, όχι όμως ν' αγωνιούμε γι' αυτό, γιατί τις περισσότερες φορές η αλλαγή καριέρας είναι μια αλλαγή προς το καλύτερο.

Είναι λάθος να το δει κανείς σαν το τέλος μιας καριέρας, είναι πολύ καλύτερο να το δει σαν αρχή μιας άλλης.

Το πρώτο που πρέπει να καταστεί σαφές είναι ότι η Ελλάδα έχει μαζική στελεχιακή παράδοση μόνο μιας γενιάς. Πριν υπήρχαν ποσοστιαία λίγες μεγάλες επιχειρήσεις που είχαν στελέχη πραγματικά, με δυνατότητα λήψεως αποφάσεων, που να δεσμεύουν την εταιρεία και οι ανώτατες θέσεις εκρατούντο από τους μετόχους.

Μέσα σ' αυτήν την γενιά οι λογιστές μετατράπηκαν σε οικονομικούς διευθυντές, οι μηχανικοί παραγωγής σε διευθυντές εργοστασίων, και το marketing έφυγε από τους ιδιοκτήτες για να πάει στους επαγγελματίες managers.

Σ' αυτό συνέβαλαν πολύ οι πολυεθνικές εταιρείες, που προσέλαβαν ακόμη και ανώτατα στελέχη από τον ελληνικό χώρο, και οι ιδιωτικές τράπεζες-ξένες στην αρχή και κατόπιν ελληνικές- που πλέον είναι πλήρως στελεχωμένες από υπαλληλικό στελεχιακό δυναμικό σε όλες τις θέσεις.

### 13.6 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το επάγγελμα του μάντζερ στην Ελλάδα έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης καθώς όλο και περισσότερο ενισχύεται ο ρόλος και η δυναμική τους στα επιχειρηματικά δρώμενα.

Σύμφωνα με όλη την εργασία μας και τις έρευνές μας μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι Έλληνες μάντζερς έχουν ιδιαίτερα όμοιο τρόπο σκέψης με τους ξένους ομολόγους τους (κυρίως τους Δυτικοευρωπαίους), ειδικά όσον αφορά τις μελλοντικές προκλήσεις, ενώ στην πλειοψηφία τους κατανοούν σε ικανοποιητικό βαθμό τις εξελίξεις στο διεθνές περιβάλλον. Στις βασικές ανησυχίες τους περιλαμβάνονται το ενδεχόμενο πολεμικών συρρσξεων, το κόστος ενέργειας και η αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού. Εντυπωσιακή κρίνεται η αύξουσα ευαισθητοποίησή τους απέναντι στους περιβαλλοντικούς περιορισμούς.

Γενικά αντιμετωπίζουν με αξιοσημείωτη ψυχραιμία το άμεσο περιβάλλον τους (οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό).

Προβλέπουν τη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της χώρας, συναισθάνονται πως το χαμηλό σήμερα κόστος εργασίας, θα παρουσιάσει αυξητική τάση, επισημαίνουν τη δυσκαμψία της κεντρικής διοίκησης, ενώ δίνουν μεγάλη σημασία στην επικράτηση κλίματος κοινωνικής συναίνεσης και στις νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που δημιουργούνται στα Βαλκάνια και την Κ. και Α. Ευρώπη (πολλοί μάλιστα θεωρούν ότι σε λίγα χρόνια η Βαλκανική θ' αντικαταστήσει την ΕΕ ως σημαντικότερη εξαγωγική αγορά για τη χώρα μας).

Οι Έλληνες ανώτεροι μάντζερς εμφανίζονται γενικά συγκρατημένοι αισιόδοξοι, θεωρούν ότι οι δυσκολίες ενώπιον της ελληνικής οικονομίας (στο Πλαίσιο του Προγράμματος Σύγκλισης) δεν είναι ανυπέρβλητες, επισημαίνουν δε πως η ασκούμενη πίεση επί των επιχειρήσεών τους τις έχει σαφώς ωφελήσει, επιταχύνοντας τον εκσυγχρονισμό τους.

Σε ατομικό επίπεδο, οι Έλληνες μάντζερς, δεν υστερούν σε τίποτε από τους ξένους, όπως όμως τονίζουν οι ίδιοι, λόγω της... γνωστής ελληνικής πραγματικότητας, αναγκάζονται να αναλώνονται σε καθημερινά μικροπροβλήματα και έτσι να εθίζονται σε βραχυπρόθεσμες νοοτροπίες και πρακτικές, υποβαθμίζοντας τη στρατηγική οπτική γωνία τους. Εξάλλου η οικογενειακή επιρροή σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να δημιουργεί μια αντιπαραγωγική σύγχυση ρόλων μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης, με αποτέλεσμα σε αρκετές περιπτώσεις ν' αποθαρρύνονται και ν' αδρανοποιούνται τα στελέχη και να επιριορίζεται ο

επιτελικός ρόλος της διοίκησης. Έτσι, δεν είναι παράξενο που ως πιο αρνητικό χαρακτηριστικό του ελληνικού μάνατζμεντ επισημανθηκε η εγγενής εσωστρέφειά του και αδυναμία χάραξης μακροπρόθεσμων στρατηγικών ή /και ανάληψης αντίστοιχων δεσμεύσεων και κινδύνων.

Σύμφωνα με των έρευνα ο ιδανικός μάνατζερ πρέπει να είναι δημιουργικός, ενεργητικός, συνεργάσιμος και να διαθέτει ευρύτητα πνεύματος. Χωρίς να διαφέρει σημαντικά από τους ομολόγους του στη Δυτ. Ευρώπη, ο Έλληνας θεωρείται πιο υπομονετικός, και άνθρωπος με αρχές, πιο συνεργάσιμος, δουλεύει περισσότερο διαισθητικά και ελίνει λιγότερο σκληρός, είναι όμως ταυτόχρονα λιγότερο αναλυτικός και ενθουσιώδης, λιγότερο ριψοκίνδυνος και τολμηρός.

Αξιοσημείωτο επίσης είναι το γεγονός ότι οι κλασσικές ελληνικές επιχειρήσεις (αμιγώς οικογενειακού χαρακτήρα ή μεμονωμένες, όχι δηλαδή μέλη κάποιων διεθνών δικτύων), όσο και αν είναι ορατή η επιτάχυνση της διαδικασίας του εκσυγχρονισμού τους, είναι πιο συγκεντρωτικές και προσκολλημένες σε παραδοσιακές αξίες, δεν αξιοποιούν επαρκώς ούτε ενθαρρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό τους και τείνουν να γίνουν περισσότερο ιεραρχικές, σε αντίθεση με τις τάσεις που έχουν αρχίσει να παγιώνονται στο εξωτερικό.

Είναι επίσης ενδιαφέρον πως οι Έλληνες μάνατζερς, όσον αφορά την ιεράρχηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρησή τους, δείχνουν προτίμηση κυρίως στη χαμηλή τιμή και στο «καλό όνομα» των προϊόντων /υπηρεσιών τους, ενώ οι προτιμήσεις σε νέα προϊόντα και νέες τεχνολογίες δεν ιεραρχούνται υψηλά.

Τέλος, δίνουν σαφή προτεραιότητα στην εσωτερική και αυτόνομη ανάπτυξη της επιχείρησής τους και δεν φαίνεται να προκρίνουν τις εξωτερικές συνεργασίες (οργανική ένταξη σε πολυεθνικούς ομίλους, εξαγορά κ.λ.π.).

Ο ρόλος των ανωτάτων στελεχών στη δραστηριότητα, την εξέλιξη και την προσαρμογή των επιχειρήσεων είναι καθοριστικός. Έτσι, η διαδικασία των αποφάσεων εξαρτάται από το γενικότερο κλίμα και τις πολιτικές, εξαρτάται όμως και από τους ανθρώπους που παίρνουν τις αποφάσεις. Οι επιλογές των ανωτάτων στελεχών, των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, επηρεάζουν τα μέγιστα, ως ένα βαθμό, και την ίδια την πορεία των εταιρειών.

### **13.7 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ**

Για πολλούς ακόμα επιχειρηματίες το ικανό στέλεχος που αναζητούν είναι αυτό «που δεν κοιτάζει το ρολόι του», έστω και αν παραμένοντας στην επιχείρηση πέραν του κανονικού ωραρίου, δεν κάνει κάτι αξιόλογο.

Άλλοι πάλι, στο πρόσωπο του νέου και καταρτισμένου στελέχους αναζητούν το Μεσσία ή τον «από μηχανής Θεό», που θα τους απαλλάξει, με μια κίνηση του χεριού, από τα προβλήματα που έχουν συσσωρευτεί.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, τα πιο δυνατού χαρακτήρα στελέχη παλεύουν και ορισμένα από αυτά κατορθώνουν να νικήσουν τη νοοτροπία των υφισταμένων τους, άλλα, ίσως τα πιο αδύνατα, απογοητευμένα, αναγκάζονται να αλλάζουν διαρκώς επιχειρήσεις με την ελπίδα να βρουν εκείνη που θα τους επιτρέψει να γίνουν δημιουργικοί, ή να φύγουν στο εξωτερικό.

Μπορεί πράγματι να βρει κανείς επιχειρήσεις που λειτουργούν σωστά και στελέχη άξια προς μίμηση. Η συνειδητοποίηση βέβαια της ανάγκης του εκσυγχρονισμού σε ορισμένες επιχειρήσεις είναι φαινόμενο κυρίως των τελευταίων ετών. Βρίσκει κανείς στελέχη που προσπαθούν να εφαρμόσουν σύγχρονες μεθόδους στη διοίκηση σε ότι αφορά τις διαδικασίες της σωστής διαχείρισης και που προβληματίζονται για την μελλοντική πορεία της επιχείρησής τους. Άλλοι το πετυχαίνουν περισσότερο και άλλοι λιγότερο!

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΣΥΝΤΟΜΟ ΛΕΞΙΚΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΡΩΝ

- 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Η διαδικασία ρύθμισης της συμπεριφοράς των εργαζομένων για αιτιοκρατική δράση μέσω του μηχανισμού παρακίνησης.
- 2. ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:** Ο συγκεκριμένος μηχανισμός παρακίνησης που αισθάνονται οι υφιστάμενοι ότι χρησιμοποιείται για να ρυθμίζει την συμπεριφορά τους.
- 3. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με εξαναγκασμό (εφαρμόζεται, όταν το προσωπικό θεωρείται ανάξιο και ανεπίδεκτο μάθησης και γι αυτό δεν του εκχωρούνται εξουσίες.
- 4. ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με εντολές.
- 5. ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με εντολές και προσπάθεια προσεταιρισμού.
- 6. ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με τυποποιημένους κανόνες και τυποποιημένες διαδικασίες.

- 7. ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με αυτονομία και αυτεπιστασία (εφαρμόζεται, όταν το προσωπικό θεωρείται άξιο και επιδεκτικό μάθησης και γι αυτό το λόγο του εκχωρούνται εξουσίες).
- 8. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Η συλλογική διαδικασία διαχείρισης ιδεών και διαμόρφωσης αποφάσεων (εφαρμόζεται, όταν το προσωπικό είναι έμπειρο και το έργο σύνθετο).
- 9. ΥΠΑΓΟΡΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Η συλλογική διαδικασία άμεσης αντιμετώπισης καταστάσεων (εφαρμόζεται, όταν το έργο είναι τυποποιημένο ή όταν υπάρχει σοβαρό πρόβλημα που πιέζει για γρήγορες αποφάσεις).
- 10. ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με διαφορετικούς μηχανισμούς παρακίνησης ανάλογα με την ικανότητα και αυτοπεποίθηση του ατόμου και ανάλογα με τη δυσκολία και αμεσότητα της δουλειάς.
- 11. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΥΠΑΓΟΡΕΥΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με οδηγίες και επίβλεψη (εφαρμόζεται, όταν το προσωπικό είναι άπειρο ή όταν το έργο είναι δύσκολο ή και επείγον).

- 12. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με συμβουλές και συμπαράσταση (εφαρμόζεται, όταν το προσωπικό είναι ακόμα ανεκπαιδευτο αλλά εκπαιδεύεται).
- 13. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με συνεργασία και ενθάρρυνση (εφαρμόζεται, όταν το προσωπικό είναι έμπειρο αλλά στερείται αυτοπεποίθησης).
- 14. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΝΑΘΕΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων με αυτοκαθοδήγηση και αυτεπιστασία (εφαρμόζεται, όταν το προσωπικό και το έργο είναι ανάλογο των ικανοτήτων του).
- 15. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ:** Η ρύθμιση της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσω αποδοχής της ευθύνης για την επίτευξη προσυμφωνημένων στόχων.
- 16. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ Η ΠΡΑΞΕΙΣ:** Τα συμβατικά καθήκοντα κάθε προϊσταμένου (απαιτούν την εκχώρηση και χρήση της αντίστοιχης εξουσίας).
- 17. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ:** Ο προσδιορισμός στόχων και εργασιών (τί, γιατί), ο προσδιορισμός του τρόπου και των συνθηκών επίτευξης των στόχων (πώς, πού, πότε, πόσο), η επιλογή των υπευθύνων ποιός, με τι εξουσίες και υπευθυνότητες) και ο προσδιορισμός του τρόπου ελέγχου της προόδου (κριτήρια, συγκυρίες, μέτρα).



- 18. ΟΡΓΑΝΩΣΗ:** Η συγκρότηση των δομών, η κατανομή των πόρων και η διαμόρφωση της ροής εργασίας για συντονισμό της δράσης.
- 19. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:** Η ανάθεση καθηκόντων στο προσωπικό, καθώς επίσης και η παρακίνηση, υποστήριξη, καθοδήγηση και επίβλεψη του προσωπικού για υψηλή παραγωγικότητα.
- 20. ΕΛΕΓΧΟΣ:** Η διαδικασία καθορισμού προτύπων απόδοσης, προσμέτρησης των αποτελεσμάτων, σύγκρισης των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα πρότυπα και διόρθωση της δράσης, αν διαπιστωθούν αποκλίσεις.
- 21. ΕΞΟΥΣΙΑ:** Το δικαίωμα λήψης αποφάσεων.
- 22. ΕΠΙΣΤΑΣΙΑ:** Η παρακολούθηση της προόδου των εργασιών.
- 23. ΕΥΘΥΝΗ:** Η υποχρέωση εκτέλεσης της εργασίας που κάποιος ανέλαβε.
- 24. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ:** Η ανάληψη ευθύνης με λογοδοσία.
- 25. ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΟ ΑΙΤΙΟ Ή ΕΡΕΘΙΣΜΑ:** Εξωτερικό γεγονός ή κατάσταση που κινητοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά.
- 26. ΠΑΡΟΡΜΗΣΗ:** Η θέληση του ανθρώπου για αυτοδραστηριοποίηση.
- 27. ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ:** Η υποσυνείδητη συγκινησιακή φόρτιση του ανθρώπου που φθάνει να ελέγχει τη διεργασία της αντίληψης.

- 28. ΣΤΑΣΗ:** Η προδιάθεση του ανθρώπου απέναντι σε εξωτερικά γεγονότα ή καταστάσεις.
- 29. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ:** Οι εμφανείς εκδηλώσεις ή αντιδράσεις του ανθρώπου σε εξωτερικά γεγονότα ή καταστάσεις.
- 30. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ:** Αυτοτελής ενέργεια μέσα στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου έργου.
- 31. ΕΡΓΟ:** Προδιαγράψιμο προϊόν εργασίας με προκαθορισμένη έναρξη, προκαθορισμένη διάρκεια και προκαθορισμένο κόστος εκτέλεσης.
- 32. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ:** Σύνολο αλληλοεμπλεκόμενων έργων που μαζί συνδυάζονται σε ένα ολοκληρωμένο εγχείρημα.
- 33. ΣΥΣΤΗΜΑ:** Ένα άθροισμα ή συγκέντρωση πραγμάτων που συνδέονται ή αλληλοεξαρτώνται δυναμικά για να σχηματίσουν μία σύνθετη ενότητα, ένα σύνολο που αποτελείται από μέρη σε τακτική διευθέτηση ικανό να πραγματοποιήσει κάποια λειτουργία.
- 34. ΕΙΣΡΟΕΣ:** Τα στοιχεία που «εισρέουν» από το περιβάλλον στο παραγωγικό κύκλωμα της επιχείρησης.
- 35. ΕΚΡΟΕΣ:** Οι εισροές που εξέρχονται από την επιχείρηση στο περιβάλλον με την μορφή ετοιμών προϊόντων ή υπηρεσιών.
- 36. ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ (FEEDBACK)** Η ενημέρωση του συστήματος σχετικά με την συμπεριφορά του περιβάλλοντος και τις αντιδράσεις του για τις εκροές που παρήγε.

- 37. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:** Η οικονομική μονάδα, η οποία έχει τα γνωρίσματα των υπολοίπων μονάδων και αποβλέπει στην πραγματοποίηση κέρδους που περιέχεται τελικά στον φορέα της.
- 38. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΡΧΗ:** Η έμφυτη ροπή ή τάση των ανθρώπινων δραστηριοτήτων για πραγματοποίηση του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με την μικρότερη προσπάθεια.
- 39. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ:** Με τα προκαθορισθέντα μέσα να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
- 40. ΑΠΟΦΑΣΗ:** Επιλογή μεταξύ διαφόρων πιθανών μορφών δράσεως.
- 41. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ:** Βασική λειτουργία Διοικήσεως, που καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους. Καλύπτει βραχυχρόνιες καταστάσεις και αποφασίζεται προκαταβολικά το τί θα γίνει, πώς θα γίνει, ποιός θα το κάνει, με ποιά μέσα και πότε θα γίνει.
- 42. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ:** Οι στόχοι, οι αποστολές ή το τέρμα όπου  
(OBJECTIVES) πρέπει να φτάσει μία οικονομική μονάδα για να έχει λόγο ύπαρξης.

- 43. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ:**  
(POLICIES)
- Αποτελούν οδηγό στην λήψη αποφάσεων μέσα στην οικονομική μονάδα. Είναι αρχές που συνιστούν κανόνες δράσεως, οι οποίοι συμβάλλουν στην επιτυχή πραγματοποίηση των αντικειμενικών σκοπών.
- 44. ΣΧΕΔΙΑ / ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ:**  
(PLANS/PROGRAMMES)
- Επεκτάσεις και υλοποιήσεις των αντικειμενικών σκοπών της οργάνωσης με την χρησιμοποίηση των πολιτικών.
- 45. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ:**  
(PROCEDURES)
- Η σειρά από διάφορα βήματα ή φάσεις στην διάρκεια των προσπαθειών για την υλοποίηση και εφαρμογή των σχεδίων/προγραμμάτων.
- 46. ΤΜΗΜΑ:**
- Μία εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων που τις ελέγχει και τις καθοδηγεί ένα διοικητικό στέλεχος.
- 47. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ:**
- Κατανομή εργασιών και δραστηριοτήτων, που σχετίζονται μεταξύ τους, σε τμήματα.
- 48. ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ:**
- Η εναρμόνιση όλων των ενεργειών της επιχείρησης, με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνεται η επιτυχής λειτουργία της
- 49. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ:**
- Γραφικές απεικονίσεις που περιγράφουν παραστατικά το οργανωτικό σύστημα, την κατανομή των εργασιών μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων και τις σχέσεις ιεραρχίας και εποπτικού ελέγχου.

**50. ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ:**

Η μεταβίβαση καθηκόντων, αρμοδιοτήτων, ευθυνών, έργων με παράλληλη εκχώρηση εξουσίας και με διατήρηση σχέσεως επικοινωνίας και αναφοράς μεταξύ αυτού που μεταβιβάζει και αυτού που παίρνει την εξουσία, για την εκτέλεση καθηκόντων

**51. ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ:****(ACCOUNTABILITY)**

Η υποχρέωση να δίνει κάποιος λόγο (απολογισμό) στα κλιμάκια εξουσίας που είναι επάνω από αυτόν.

# ΜΕΡΙΚΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΙΟ ΠΕΡΙΖΗΤΗΤΟΥΣ MANAGERS ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

## ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

### Γενικοί Διευθυντές

Μηνάς Τάνες (Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.)  
Δημήτρης Κυριακόπουλος (Warner Lambert Α.Ε.)  
Γιάννης Παπαδόπουλος (Lanipham Α.Ε.)  
Patrick Knight (Άλφα-Βήτα Βασιλόπουλος Α.Ε.)  
Κώστας Κιτσιώνας (Νοσοκόμειο Υγεία)  
Αρτέμης Θεοδωρίδης (Άλφα Χρηματιστηριακή Α.Ε.)

### Αναπληρωτές γ. διευθυντές - εμπορικοί διευθυντές - (μάρκετινγκ & πωλήσεων)

Δημήτρης Μέξης (αναπλ. & γ. δ. διευθυντής μάρκετινγκ) (Pep-  
sico-HBH Α.Ε.)

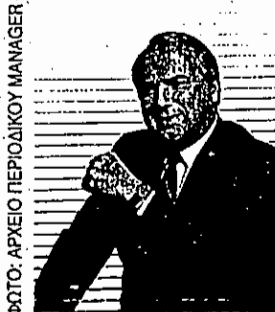
Μανώλης Παπαδοφραγκάκης (Intracom Α.Ε.)  
Σταύρος Καραμαρούδης (BSF ABE-Bosch-Siemens-Pitsos)  
Μιλτιάδης Τριανταφύλλου (Kraft Jacobs Suchard/ Pavlides)

### Οικονομικοί Διευθυντές

Παναγιώτης Κρέπας (Siemens Α.Ε.)  
Κωστής Νικολαΐδης (Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία  
Γάλακτος Α.Ε.)  
Παναγιώτης Ταμπούρλος (Warner Lambert Α.Ε.)  
Μιχάλης Κολακίδης (Α.Ε. Τιμέντων Τιτάν)  
Δαμιανός Χατζηκόκκινος (Δάφνος Α.Ε.)



Δ. Κυριακόπουλος, γ. διευ-  
θυντής. Warner Lambert



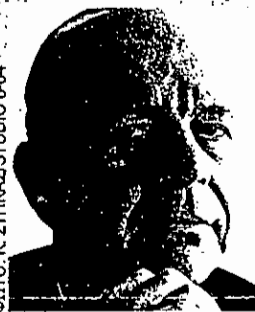
Μ. Τάνες, γ. διευθυντής.  
Αθηναϊκή Ζυθοποιία



Δ. Χατζηκόκκινος,  
οικ. διευθυντής. Δάφνος



Α. Θεοδωρίδης, γ. διευθυ-  
ντής. Άλφα Χρηματιστηριακή



Π. Κρέπας, οικ.  
διευθυντής. Siemens Α.Ε.

## ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

### Γενικοί Διευθυντές

Δημήτρης Κροντηράς (Citibank N.A.)  
Λευτέρης Χιλιαδάκης (Midland Bank PLC)  
Γιώργος Πατακός (ABN Amro-Bank)  
David Watson (Xiosbank S.A.)  
Βύρων Μπαλλής (Interbank)

Κων/νος Αλικάκος (Δίας-Διατραπεζικά Συστήματα Α.Ε.)

**Αναπληρωτές γενικοί διευθυντές**  
Απόστολος Ταμβακάκης (ABN Amro Bank)  
Λητώ Ιωαννίδου (Citibank N.A.)  
Χρήστος Γιαμπανάς (Barclays Bank PLC)  
Βασίλης Φλώρος (Interbank)



Δ. Κροντηράς, γ. διευθυ-  
ντής. Citibank



Λ. Χιλιαδάκης, γ. διευθυ-  
ντής. Midland



Γ. Πατακός, γ. διευθυντής.  
ABN Amro



D. Watson, γ. διευθυντής.  
Xiosbank



Β. Μπαλλής, γ. διευθυ-  
ντής. Interbank

# ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΟΙ

Οι καλοί managers ξέρον τι να κάνουν: μειώνουν έξοδα, αναμορφώνουν και οδηγούν στην ανάπτυξη. Το *Business Week* παρουσιάζει δέκα από τους κορυφαίους managers στον κόσμο και εξηγεί γιατί τους επέλεξε.

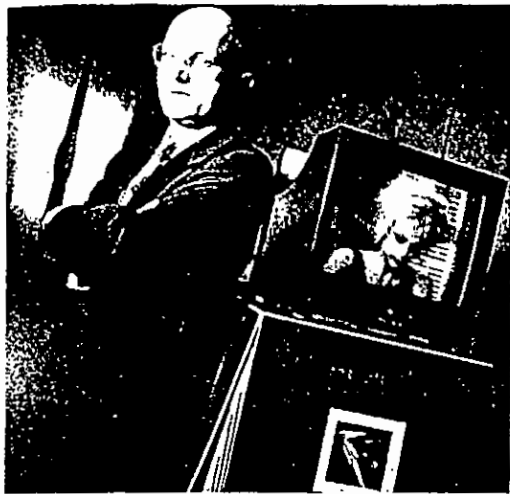


▲ **JOHN J. MACK**. Το 1995 ήταν μια γλυκιά χρονιά για τη Wall Street. Ο πρόεδρος του **Morgan Stanley Group** John J. Mack, 51 ετών, πέρα από τις επιτυχίες στον υπόλοιπο κόσμο (η μετοχή της εταιρείας ανέβηκε 43% και τα κέρδη αυξήθηκαν 73%) πέτυχε να βάλει τη M.S. στην απαγορευμένη ως τότε αγορά της Κίνας.

▼ **ROBERT AYLING**, 49 ετών. Ο διευθύνων σύμβουλος της **British Airways** έσπασε κάθε ρεκόρ: η B.A. αναμένεται να ανακοινώσει κέρδη 890 εκατ. δολ. σε τζίρο 12 δισ. δολ. για το οικονομικό έτος που λήγει το Μάρτιο. Ο Ayling είναι αυτοδημιούργητος: δεν σπούδασε σε κολέγιο, ούτε είχε κάποια οικογενειακή σχέση με την εταιρεία.



# MANAGERS ΤΟΥ ΠΛΑΝΗΤΗ ΓΙΑ ΤΟ 1995

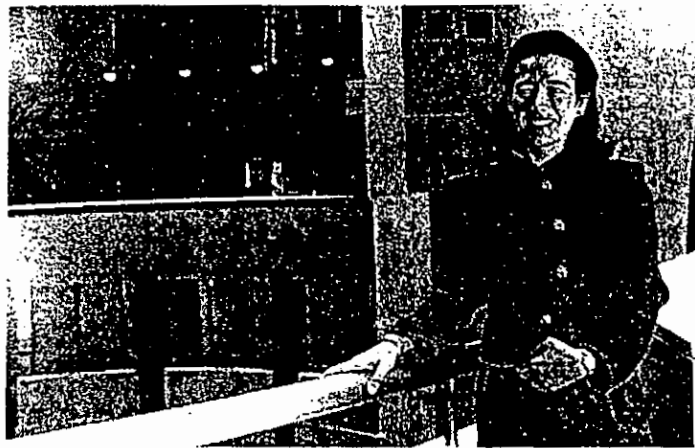


**Κεφάλαιο**  
ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ  
**BusinessWeek**

◀ **ALAIN PRESTAT.** Ο διευθύνων σύμβουλος της Thomson Multimedia λανσάρισε μια νέα δορυφορική κεραία (πίατο) 12 ιντσών σε τιμή 600 δολαρίων. Πούλησε σχεδόν 2 εκατ. κομμάτια πέρσι!



▲ **PAUL H. O' NEIL.** Ο 60χρονος διευθύνων σύμβουλος της Alcoa αντιμετώπισε το 1994 με επιτυχία τη χιονοστιβάδα του φθηνού ρωσικού αλουμινίου. Επιτέθηκε στις διεθνείς αγορές και μείωσε δραστικά τα έξοδα της εταιρείας. Το 1995, όμως, όταν οι τιμές του αλουμινίου επανήλθαν στο κανονικό, ο O' Neil απλώς μετρούσε τα κέρδη.



▲ **ANA PATRICIA BOTIN.** 35 ετών, γενική διευθύντρια της ισπανικής Santander Investments. Ο πατέρας της Emilio είναι πρόεδρος της Banco Santander. Επιτυχία της, η διεύθυνση στις αγορές της Λατινικής Αμερικής και κυρίως ο ρόλος που έπαιξε η οικογενειακή τράπεζα στην ανόρθωση της οικονομίας του Μεξικό.

▶ **TADASHI SEKIZAWA.** Ο 64χρονος πρόεδρος της Fujitsu, ξεπερνώντας την υπερεθνικιστική ιαπωνική νοοτροπία, άρχισε να πουλάει P.C. συναρμολογημένα από 90% μη ιαπωνικά εξαρτήματα. Αναμένει διπλασιασμό κερδών που υπολογίζονται σε 887 εκατ. δολάρια.







▲ **LEWIS E. PLATT & RICHARD E. BELUZZO.** Οι επικεφαλής της Hewlett Packard μετρούν κέρδη: οι πωλήσεις αυξήθηκαν 26% φθάνοντας τα 31,5 δισ. δολάρια, και τα κέρδη 52% φθάνοντας τα 2,4 δισ. δολάρια. Ο Platt, 54 ετών, πιστεύει πως οι μεγάλες εταιρείες χρειάζονται υψηλή τεχνολογία «μια για πάντα», και αυτό ακριβώς προσφέρει.



◀ **RALPH S. LARSEN.** Ο πρόεδρος της Johnson & Johnson είχε επίσης μια επιθετική χρονιά: εξαγόρασε την Cordis και χρησιμοποιώντας κάθε μέσο κατάφερε να οδηγήσει σε παταγώδη αποτυχία το βασικό του ανταγωνιστή, τη Merck. Τα καθαρά κέρδη αναμένεται να αυξηθούν κατά 19%.

▼ **GEORGE M.C. FISCHER.** Ο πρόεδρος της Kodak έπεισε πως η εταιρεία του έχει ακόμα πολλή ζωντάνια. Η μετοχή της ανέβηκε κατά 39%, ενώ άρχισε δικαστικό αγώνα εναντίον της Fuji, επειδή η τελευταία προσπαθούσε να αποκλείσει την Kodak από την ιαπωνική αγορά.



◀ **BERND PICHETSRIEDER.** Ο 48χρονος νέος γενικός διευθυντής της BMW εξέπληξε τους πάντες όταν κατάφερε να «βάλει» τον James Bond να οδηγήσει το made in Usa roadster της εταιρείας. Οι πωλήσεις της BMW στις ΗΠΑ πέραν ξεπέρασαν τα 90.000 κομμάτια, το καλύτερο αποτέλεσμα από το 1986 για τους φιλόδοξους Γερμανούς.



**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ*

INFORMATION, Φεβρουάριος 1995

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, Φεβρουάριος 1992, Σεπτέμβριος 1995

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΤΑΧΥΔΡΟΜΟΣ

ΑΓΟΡΑ, Φεβρουάριος 1996, Ιαννουάριος 1996, Μάιος 1995,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ, Φεβρουάριος 1996, Απρίλιος 1996, Μάρτιος 1995, Ιαννουάριος 1995,

Ιούνιος 1995, Αύγουστος 1996

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ, Ιούλιος 1996.

*ΒΙΒΛΙΑ*

ΦΙΛΙΟΣ Β., Μάνατζμεντ και Παραγωγικότητα, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.

ΚΟΝΤΟΓΙΩΡΓΗΣ Δ., Τα στελέχη των επιχειρήσεων και η Ελληνική πραγματικότητα. ΚΕΠΕ

ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π., Επιχειρησιακή ψυχολογία

ΓΙΑΝΝΗΣ Ν. ΧΑΛΑΣ., Εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ.

ΝΙΚΟΣ ΣΚΟΥΛΑΣ., Η ανθρώπινη Διοίκηση.

MSU BUSINESS STUDIES, DIVISION OF REASERCH,

Managerial Motivation and Compensation, 1994.

E. DALE., Management Theory and Practice.