

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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ. ΤΡΟΠΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ. ΕΡΕΥΝΑ
ΣΕ 4 ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΣΜΥΡΛΗ ΑΡΕΤΗ
ΚΑΡΑΠΑΝΑΓΟΥ ΕΥΔΟΚΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΚΑΖΑΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ
Καθηγητής Τ.Ε.Ι**

ΠΑΤΡΑ 1996

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 2244

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΔΙΔΑΚΤΙΚΗΣ ΠΡΑΞΗΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΗΜΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	
1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ (ΙΣΤΟΡΙΚΑ)	2
α) Ρωμαϊκοί χρόνοι	2
β) Βυζαντινοί χρόνοι	2
γ) Νεώτεροι χρόνοι	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	5
2.2. ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	6
2.3. ΗΓΕΤΗΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ	8
Ο ρόλος του ηγέτη	12
Ποια τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη	12
Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ηγεσία	13
Τα καθήκοντα του ηγέτη	14
2.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	15
2.5. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΣΤΥΛ	17
Το Διοικητικό πλέγμα των BLAKE ΚΑΙ MOUTON	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	
3.1. ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	27
Α. Διαπροσωπικός ρόλος (Interpersonal)	30
Β. Πληροφοριακός Ρόλος (Informational)	30

Γ. Αποφασιστικός Ρόλος (Decision-making)	30
3.2. ΤΟ ΠΟΡΤΡΑΙΤΟ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGER	36
Άνθρωποι με ασυνήθιστες δυνατότητες	37
Πολυδιάστατες φύσεις	38
Η σύνδεση των ιδεών του manager	39
Άνθρωποι της δράσης	41
Παράγοντες που επηρεάζουν τον manager	42
Οι τρεις βασικές επιδεξιότητες του manager	42
3.3. ΜΕ ΠΟΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1. ΔΙΕΥΘΥΝΤΟΝΤΑΣ ΤΟΝ...ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΑΣ	51
Πώς ν' αντιμετωπίζετε τα προβλήματα	57
Πώς να εντυπωσιάσετε το αφεντικό σας.	58
4.2. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	59
Ενημέρωση	60
Διανοητική ταύτιση	60
Αντικειμενικότητα	61
Αυτογνωσία	63

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	65
Επιμόρφωση Κατώτερων Διοικητικών Στελεχών	67
Επιμόρφωση Ανώτερων Διοικητικών Στελεχών	68
5.2. ΤΟ ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΣΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1990	69

5.3. ΟΙ MANAGERS ΣΕ ΚΙΝΔΥΝΟ	70
5.4. Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ EURO - MANAGER	73
5.5. ΠΩΣ ΑΜΟΙΒΟΝΤΑΙ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 4 ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	83
Ερωτηματολόγια	
Συμπεράσματα	84

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
---------------------	-----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ίσως κανένας επιστημονικός κλάδος δεν εξελίχθηκε τόσο γρήγορα στον 20ο αιώνα, όσο η Διοίκηση, τόσο στο Δημόσιο όσο και στον Ιδιωτικό τομέα. Η πολυπτυχότητα και η πολλαπλότητα του σύγχρονου Πολιτισμού μας έφερε μια αναστάτωση σ' όλες τις οργανωτικές και διοικητικές δομές της κοινωνίας και δημιούργησε τεράστια προβλήματα που ζητούν καθημερινώς μια λύση.

Έτσι αναπτύχθηκε άμεσα ο κλάδος της Διοίκησης ο οποίος και αποτέλεσε μια σοβαρή ορθολογική ανάγκη για ν' αναπτυχθούν οι νέες μορφές οργανώσεων, οι οποίες προσπαθούν να δώσουν λύση στα διάφορα προβλήματα, συντονίζοντας ταυτόχρονα τις όλες προσπάθειες των Επιχειρήσεων και Οργανισμών, σ' όλα τα πεδία της δράσης, για να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτει κάθε φορά η Οργάνωση.

Οι επιδιώξεις και οι σκοποί της επιχείρησης πρέπει να καθορίζονται από την κορυφή της «πυραμίδας» με τους τεχνοκράτες συμβούλους και managers. Πάντα όμως το κλειδί της επιτυχίας είναι η καλή συνεργασία του επιχειρηματία με τα Διοικητικά στελέχη του. Γύρω από αυτή την άποψη αναπτύσσεται η παρούσα εργασία. Ξεκινάμε με κάποιους ορισμούς όπως, τι είναι Ηγεσία, Ηγέτη, Διοικητικό στέλεχος, και συνεχίζουμε περιγράφοντας τον τρόπο που πρέπει να δρουν και οι δυο (Επιχειρηματίας και Διοικητικό στέλεχος) μέσα στην επιχείρηση, προς το συμφέρον πάντα της Οργάνωσης. Γίνεται μία εκτενή αναφορά στο ρόλο του manager, τόσο στις Ευρωπαϊκές όσο και στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Καταλήγουμε, με μια έρευνα σε τέσσερις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις που σκοπό έχει να προσεγγίσουμε, όσο είναι δυνατό, τον τρόπο ανάπτυξης συνεργασίας των ανώτερων στελεχών και τα αποτελέσματα αυτής της συνεργασίας σε όλη την επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ (ΙΣΤΟΡΙΚΑ)

Η Διοίκηση ως επιστημονικός κλάδος είναι μια νέα σχετικά προσπάθεια. Αναφερόμενοι συνοπτικά μόνο, στη "Διοίκηση" των Ρωμαϊκών, Βυζαντινών και Νεωτέρων χρόνων παρατηρούμε τα εξής:

α) Ρωμαϊκοί Χρόνοι.

Είναι γνωστό σε όλους ότι η Ρωμαϊκή Διοίκηση φημιζόταν για την τελειότητά της. Ο Αυρηλιανός είναι εκείνος που φόρεσε πρώτος επίσημα το αυτοκρατορικό διάδημα και εγκαθίδρυσε τον **απολυταρχικό τρόπο** διοίκησης της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας. Ο Διοκλητιανός για τη διακυβέρνηση της απέραντης αυτοκρατορίας θέσπισε το σύστημα της "τετραρχίας". Δηλ. δύο Αύγουστοι με δύο Καίσαρες ως βοηθούς, έναν για το Δυτικό και έναν για το Ανατολικό τμήμα και με την υποχρέωση να εργάζονται για τα συμφέροντα του ενός και ενιαίου Ρωμαϊκού κράτους.

Αυτός έκανε μεγάλες και εκτεταμένες διοικητικές μεταρρυθμίσεις. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αφορούσαν τη διαίρεση της Αυτοκρατορίας σε μεγάλες επαρχίες, και τις επαρχίες αυτές σε μικρότερες. Διαχώρισε ακόμα με **αυστηρότητα** την στρατιωτική εξουσία, από την πολιτική και τη δικαστική εξουσία αυτών των Διοικητών.

β) Οι Βυζαντινοί Χρόνοι.

Ο Μέγας Κων/νος ανέπτυξε περισσότερο τη διοικητική μεταρρύθμιση του Διοκλητιανού. Καθώς είναι γνωστό, οι διοικητικές αυτές μεταρρυθμίσεις, είχαν ως συνέπεια τη δημιουργία πολλών νέων αξιωμάτων και θέσε-

ων. Ετσι αναπτύχθηκε μια πολύπλοκη γραφειοκρατία η οποία είχε ως κύριο χαρακτηριστικό την **αυστηρή υποταγή των κατωτέρων αξιωματούχων στους ανώτερους τους και την εξάρτηση όλων από το κέντρο.**

Οι μεγάλες όμως μεταρρυθμίσεις πραγματοποιήθηκαν κατά την εποχή του Ιουστινιανού. Ο Ιουστινιανός έλαβε αυστηρά μέτρα κατά των μεγάλων γαιοκτημόνων και επεδίωξε την διάλυση και καταστροφή των μεγάλων ιδιοκτησιών της γης.

Οι προσπάθειες όμως για ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις που καταβλήθηκαν από τον Ιουστινιανό πάνω στη διοίκηση, δεν πέτυχαν τ' αποτελέσματα που επεδίωκαν αυτές οι μεταρρυθμίσεις για δύο κυρίως λόγους: α) Τα διατάγματα, χωρίς την ενεργό συμμετοχή του λαού, ποτέ δεν μπορούν ν' αποκτήσουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ζωή με όλες τις έννοιες που κρύβει η λέξη και β) Όταν μια χώρα ευρίσκεται σχεδόν διαρκώς σε εμπόλεμη κατάσταση, δεν υπάρχουν οι αποκτούμενες προϋποθέσεις για την **χρηστής και ικανής διοίκησης.**

γ) Οι Νεότεροι Χρόνοι.

Κατά τους νεότερους χρόνους η διοικητική σκέψη αναπτύχθηκε πρώτα στην Πρωσία (Γερμανία) και τη Γαλλία. Στην Πρωσία για πρώτη φορά διατυπώθηκαν διάφορες οδηγίες για τις ώρες εργασίας των υπαλλήλων τις οδηγίες που έπρεπε ν' ακολουθούν καθώς και για την υποχρέωση να τηρούν τα μυστικά της υπηρεσίας τους και όλα αυτά μεταξύ 1640 και 1700.

Ο George Zincke, εκπρόσωπος του πνεύματος της εποχής εκείνης τόνιζε ότι: "ένας κυβερνήτης πρέπει να κατέχει πολλές γνώσεις για να είμαστε σίγουροι ότι θα κυβερνήσει σωστά και δίκαια και να έχει ακόμα ευφείς και έμπειρους πολιτικούς και οικονομικούς συμβούλους...".

Στη Γαλλία κατά την εποχή του Ναπολέοντος εφαρμόστηκε ένα περισσότερο λογικό και κανονικό σύστημα επάνδρωσης της Διοίκησης. Η επιτυχία του Ναπολέοντος οφείλεται στους παρακάτω λόγους:

α) Διακρινόταν από μια διοικητική μεγαλοφυΐα τόσο θαυμάσια, ώστε με τη σύλληψη ενός σκοπού που επεδίωκε κάθε φορά είχε ταυτόχρονα και τη σύλληψη των μέσων που απαιτούνταν για την επίτευξη αυτού του σκοπού.

β) Εκτός της χρηματικής αμοιβής και της αύξησης της εξουσίας, ο Ναπολέων χορηγούσε και κοινωνική διάκριση. Για το σκοπό αυτό δημιούργησε τη Λεγεώνα της Τιμής.

γ) Εθετε κίνητρα για την καλή απόδοση και ταυτόχρονα ήταν ανελέητος προς τους ανίκανους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στην παλιότερη οργανωτική φιλολογία, μέχρι την δεκαετία του 1960, πολλές φορές γινόταν σύγχυση μεταξύ των όρων Διοίκηση (Management) και Ηγεσία (Leadership), οι οποίοι θεωρούνταν συνώνυμοι. Παρά το γεγονός ότι αυτό δεν είναι ορθό, παραμένει αλήθεια ότι το τμήμα εκείνο της εργασίας του διευθυντή (Manager), το οποίο συνδέεται με την ανάγκη του να πραγματοποιεί έργο μέσω άλλων στελεχών ή υφισταμένων του, γίνεται αναμφίβολα καλύτερα στην περίπτωση κατά την οποία ο διευθυντής είναι ταυτόχρονα και ικανός ηγέτης (Leader). Παρ' ότι τυπικά ο διευθυντής έχει την δύναμη να απασχολεί, να παράγει, να δραστηριοποιεί ή κατά άλλον τρόπο να επηρεάζει την ικανότητα των υφισταμένων του για να πραγματοποιούν ως πρόσωπα μια εργασία γίνεται εν τούτοις αποδεκτό ότι για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας πρέπει οι εργαζόμενοι να οδηγούνται και να κατευθύνονται με την θέλησή τους. Γι' αυτό κει είναι περισσότερο παραγωγικός ο διευθυντής εκείνος, ο οποίος δημιουργεί και διατηρεί ένα επαγωγικό κλίμα για τους υφισταμένους του.

Είναι εύκολο ν' αντιληφθούμε την πλάνη από την ταύτιση των όρων ηγέτης και διευθυντής, αν διευκρινίσουμε ότι κάθε διευθυντής, γίνεται περισσότερο παραγωγικός, αν είναι ταυτόχρονα και ηγέτης αλλά κάθε ηγέτης δεν είναι πάντοτε κατ' ανάγκη επιτυχημένος διευθυντής.

Ηγεσία σημαίνει, πρακτικά, τη δυνατότητα να διευθύνει τους άλλους χρησιμοποιώντας μέσα όπως λ.χ. η παροχή κινήτρων και η ορθή επικοινωνία με τους υφισταμένους του. Ηγούμαι σημαίνει καθοδηγώ και διευθύνω άλλους, βοηθώ μια ομάδα να πετύχει ορισμένους στόχους, ανήκω πιθα-

νόν στην ομάδα αλλά ταυτόχρονα διακρίνομαι από τα άλλα μέλη της και ποτέ δεν χάνω την προσωπικότητά μου, την ταυτότητά μου.

Υπό το πρίσμα των τεχνοκρατικών αντιλήψεων, η διοίκηση πολλές φορές ταυτίζεται με τους διευθυντές και τα στελέχη μιας επιχείρησης, τα οποία ασχολούνται με τον καθημερινό έλεγχο της πορεία της επιχείρησης και είναι υπεύθυνα για να αποδώσουν λογαριασμό προς την Αρχή η οποία εξουσιάζει. Η άποψη αυτή είναι μια υπεραπλουστευμένη περιγραφή της έννοιας της διοικήσεως.

2.2. ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Είναι αλήθεια ότι οι διευθυντές και οι άμεσοι υφιστάμενοί τους προσδιορίζουν την πολιτική και τους αντικειμενικούς σκοπούς της μονάδας. Ο ειδικός αυτός ρόλος των διευθυντών και των διευθυντικών στελεχών οδηγεί εύκολα στην άποψη ότι η προσωπικότητά τους συνδέεται άμεσα με τους αντικειμενικούς στόχους και την πολιτική της μονάδας την οποία διευθύνουν. Για το λόγο αυτό πολλές φορές διάφοροι μελετητές των προβλημάτων της Διοίκησης δεν είναι εύκολο να διαχωρίσουν την έννοια της Διοίκησης από την έννοια της Ηγεσίας. Και από την άλλη, η αποδοχή της άποψης ότι η έννοια της Διοίκησης ταυτίζεται με την έννοια της Ηγεσίας, είναι πολύ υπεραπλοποιημένη.

Παρά τη στενή σχέση των δύο εννοιών, βρίσκεται πολύ κοντά στην αλήθεια η άποψη ότι η Διοίκηση αποτελεί μια επιστήμη και μια επιστημονική τεχνική η οποία επιτρέπει στην Ηγεσία να αναμείξει την τέχνη του Ηγέτη με την επιστημονική ανάλυση των επιχειρηματικών προβλημάτων ή γενικότερα, προβλημάτων διοίκησης μιας οποιασδήποτε μονάδας.

Με την παραπάνω έννοια η Διοίκηση ως επιστημονική τεχνική εξελίσσεται και επωφελούμενη της γενικής εξέλιξης της επιστήμης, ενώ η Ηγεσία αποτελεί μια τέχνη η οποία χαρακτηρίζει τους διευθυντές και είναι ανεξάρτητοι του χρόνου.

Δεχόμενοι την άποψη ότι η Διοίκηση αποτελεί πλέον επιστήμη και ότι η Ηγεσία αποτελεί τέχνη, θέτουμε πολλά ερωτήματα, εφόσον υποστηρίξαμε προηγουμένως την άποψη ότι δεν νοείται Διοίκηση χωρίς Ηγεσία. Εάν για μας στιγμή υποθέσουμε ότι υφίσταται μια καλώς "διοικούμενη" μονάδα χωρίς Ηγεσία δεχόμαστε αυτομάτως την άποψη ότι η μονάδα αυτή είναι καλά οργανωμένη, εφαρμόζει τέλειες μεθόδους παρακολούθησης της υπόθεσης αυτής, πλην όμως, κατά πάσα πιθανότητα, στερούμενη Ηγεσίας, δεν είναι δυνατόν να οδηγηθεί στην επιτυχία, άρα δεν "διοικείται" καλά. Αυτό πραγματικά κατ' αρχήν είναι αλήθεια. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η "επιστημονική" Διοίκηση στερούμενη της ιδιότητας την οποία προσδίδει σε αυτήν η παρουσία ενός ηγέτη, δεν οδηγεί κατ' ανάγκη σε άριστα αποτελέσματα.

Πολλές φορές σε μεγάλες επιχειρήσεις ή Δημόσιους οργανισμούς παρατηρείται το φαινόμενο του στραγγαλισμού της πρωτοβουλίας ορισμένων νέων ανερχόμενων στελεχών, τα οποία είναι υποχρεωμένα να συντονιστούν προς τη γενική και τυποποιημένη εξέλιξη η οποία προβλέπεται από την τυπική οργάνωση. Στις περιπτώσεις αυτές δεν είναι δυνατόν ν' αναπτύξουν πρωτοβουλία, κρίνονται μόνο από την πειθαρχία, την οποία δείχνουν έναντι των τυπικών κανόνων ή ακόμη και της επιστημονικής μεθόδου διοίκησης, τα ηγετικά τους προσόντα, οι ιδέες και πρωτοβουλίες τους, οι οποίες θα ήταν δυνατόν να οδηγήσουν σε νέες πρωτότυπες λύσεις, δεν έρχονται στην επιφάνεια. Σε αυτές τις περιπτώσεις απουσιάζει ο διευθυντής - ηγέτης. Εάν υπήρχε αυτός, θα είχε αντιληφθεί ότι δεν αρκεί πά-

ντοτε η ορθή εφαρμογή των τυπικών τεχνικών της Διοίκησης αλλά αποκλείεται επίσης η πλήρης ενθάρρυνση των ηγετικών πρωτοβουλιών. Θα γνώριζε βέβαια ότι ισχύει και το αντίστροφο. Οτι δηλαδή δεν αρκεί μια ηγετική πρωτοβουλία ή η ύπαρξη ενός ενθουσιώδη ηγέτη, ο οποίος αγνοεί την επιστημονική τεχνική της Διοίκησης.

Η ιδιαίτερη σχέση μεταξύ των εννοιών Διοίκησης και Ηγεσίας υπογραμμίστηκε ως εξής, προς τα μέλη της Αυστραλιανής Εταιρείας Διοίκησης:

"...Η Ηγεσία αποτελεί στοιχείο του πνεύματος, συνδυασμένο με την προσωπικότητα και το όραμα. Η άσκηση αυτής αποτελεί τέχνη. Η Διοίκηση δεν είναι στοιχείο του πνεύματος. Περισσότερο αποτελεί υπόθεση ακριβούς υπολογισμού, στατιστικής, μεθόδων, χρονολογικών πινάκων και τυποποιημένων

διαδικασιών. Η άσκησή της αποτελεί επιστήμη. Οι διευθυντές είναι απαραίτητοι. Οι Ηγέτες αναγκαίοι".

2.3. ΗΓΕΤΗΣ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

Η λέξη "ηγεσία" τα τελευταία χρόνια έχει πάψει να εκτιμάται. Τώρα διατρέχουμε τον κίνδυνο να δεχθούμε μια άλλη "αιρετική" άποψη σύμφωνα με την οποία η επιτυχία στον επιχειρηματικό τομέα μπορεί αν προκύψει χωρίς να ασχοληθούμε με θέματα "ηγεσίας", χρησιμοποιώντας σαν γνώμονα την επιστήμη του management και χωρίς να υπάρχει κάποιος επικεφαλής στην επιχείρηση ο οποίος θα διαθέτει το θάρρος, τη διορατικότητα και την πείρα για να πει στους managers τι να μελετήσουν και για ποιο λόγο.

Η συμμετοχή, η δημοκρατία στον βιομηχανικό τομέα, η δυναμική των ομάδων, η από κοινού μελέτη θεμάτων και λήψη αποφάσεων κτλ., εί-

ναι όλα καλά, αλλά χρειάζεται κάποιος ο οποίος να δείχνει την κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να πορευθούμε και ο οποίος θα επιδιώξει όλοι οι εμπλεκόμενοι να φτάσουν στον τελικό προορισμό τους. Η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα του ατόμου που ασκεί ηγεσία. Άλλες λύσεις δεν υπάρχουν.

Ο επιχειρηματίας αποτελεί μέρος των ανθρωπίνων πόρων, που χρησιμοποιεί μια ιδιωτική επιχείρηση για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Ο επιχειρηματίας είναι αυτός που γνωρίζει και υλοποιεί μια συγκεκριμένη ιδέα. Ο επιχειρηματίας δεν είναι αυτός που ανακαλύπτει την ιδέα. Συνήθως οι καινούργιες ιδέες, όσον αφορά παραγωγικές διαδικασίες ή νέα προϊόντα, ανακαλύπτονται από επιστήμονες και μετά από μια επίπονη και μακρόχρονη διαδικασία. Ο επιχειρηματίας έχει όμως την ιδιαίτερη ικανότητα να χρησιμοποιεί την ιδέα κατά τρόπο που να αποφέρει σημαντικό οικονομικό όφελος.

Ο επιτυχημένος ηγέτης είναι ένας άγρυπνος παρατηρητής, που έχει ένα ενσωματωμένο σύστημα συναγερμού, το οποίο εκπέμπει ένα ισχυρό φως αμέσως μόλις τα προβλήματα αρχίσουν να διακρίνονται και πριν ακόμα ξεσπάσουν, και ακόμα ένα εσωτερικό πράσινο φως, που δίνει το "Ο.Κ." όταν παρουσιάζεται μια νέα ευκαιρία.

Ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να ταυτίζεται με τον κεφαλαιοκράτη. Οι πιο πολλοί επιχειρηματίες ξεκίνησαν με πολύ λίγο ατομικό κεφάλαιο, καταφέρνοντας όμως ν' αναπτυχθούν και να ελέγχουν σημαντικά, ξένα ή ίδια κεφάλαια. Αυτός είναι και ο λόγος που ο επιχειρηματίας αντιμετωπίζεται και αντιμετωπίζεται με μια σχετική εχθρότητα.

Αναμφίβολα ο επιχειρηματίας επιδιώκει πρώτα το ατομικό του συμφέρον και οι δραστηριότητές του μπορούν ν' αναπτυχθούν μέσα σ' ένα σύστημα αγοράς ή μεικτής οικονομίας.

Ο επιχειρηματίας είναι χρήσιμος και για το σύνολο της κοινωνίας.

Ποια είναι τα οφέλη από την επιχειρηματικότητα; Μερικά από αυτά είναι τα εξής:

1. Οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη.
2. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
3. Αύξηση της παραγωγικότητας των άλλων συντελεστών της παραγωγής.
4. Παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη των επιχειρηματιών δεν είναι ανεξάρτητη από το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον. Η ενθάρρυνση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του πολιτισμού μιας χώρας. Επίσης το νομικό και φορολογικό καθεστώς προσδιορίζει την έκταση της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Η αναγνώριση της σπουδαιότητας του επιχειρηματία, οδήγησε και στη μελέτη των παραγόντων που δημιουργούν τους επιχειρηματίες. Οι πιο σπουδαίοι παράγοντες είναι οι εξής:

- α. Η ανάγκη για κοινωνική καταξίωση, συνήθως από άτομα που θεωρούνται μη προνομιούχα.
- β. Η πεποίθηση ότι η τύχη του κάθε ατόμου εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος, από τις δικές του πρωτοβουλίες και δραστηριότητες.
- γ. Η ατομική τάση για ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων.
- δ. Η αποφασιστικότητα που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων μέσα σ' ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ελλιπή πληροφόρηση, και

ε. Η εργατικότητα, που συνδέεται όλες τις παραπάνω ικανότητες με την υλοποίηση οποιασδήποτε νέας ιδέας.

Το να γίνει κανείς επιτυχημένος ηγέτης εξαρτάται πολύ περισσότερο από την ουσία, παρά από το "στυλ". Ο αποτελεσματικός ηγέτης συμπληρώνει και ανανεώνει διαρκώς το "κεφάλαιο" των γνώσεών του, καιροφυλακτεί συνεχώς για τις νέες ιδέες και είναι απολύτως αισιόδοξος για τους ανθρώπους και για την έκβαση του μέλλοντος. Και είναι δικαιολογημένος που είναι αισιόδοξος γιατί συμβάλλει και ο ίδιος στη δημιουργία του μέλλοντος. Ο καλός ηγέτης φροντίζει μακροπρόθεσμα για τη δουλειά και για τους ανθρώπους που θα τη φέρουν σε πέρας. Δίνει πιο μεγάλη σημασία στις αμοιβαίες προσπάθειες παρά στις μεταμορφώσεις που είναι τόσο στενά συνδεδεμένες με το "στυλ".

Το κατά πόσο είσαι ηγέτης, θα εξαρτηθεί απ' την προσωπικότητα που διαθέτεις. Οι καλύτεροι όμως ηγέτες είναι εκείνοι οι οποίοι αναπτύσσουν την ικανότητα να αναλύουν την κατάσταση μέσα στην οποία βρίσκονται και ενεργούν. Κι αυτό σημαίνει ότι μπορούν να κάνουν ανάλυση της ίδιας της προσωπικότητάς τους, την προσωπικότητα των ατόμων των οποίων θα ηγηθούν και του έργου που έχουν να επιτελέσουν. Αυτή η ικανότητα προϋποθέτει κατανόηση των εξής πραγμάτων:

1. Του ρόλου που θα πρέπει να παίζει ο ηγέτης.
2. Των χαρακτηριστικών εκείνων που πρέπει να διαθέτει ο καλός ηγέτης.
3. Τους παράγοντες που επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας.
4. Τα δύο κύρια καθήκοντα με τα οποία είναι επιφορτισμένοι οι ηγέτες -

την ολοκλήρωση του έργου που πρέπει να γίνει και την διατήρηση των σχέσεων.

Ο ρόλος του ηγέτη

Η ηγεσία μπορεί να οριστεί σαν μια διαδικασία ενθάρρυνσης και έμπνευσης ατόμων και ομάδων, με σκοπό να αποδώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο. Οι ηγέτες υπάρχουν για ένα και μόνο λόγο: για να επιτύχουν τους στόχους τους με την βοήθεια των υφισταμένων τους. Για να το επιτύχουν αυτό θα πρέπει:

1. Να κερδίσουν την αφοσίωση και την συνεργασία των υφισταμένων τους.
2. Να δραστηριοποιήσουν τους υφισταμένους τους με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.
3. Να εκμεταλλευτούν όσο το δυνατόν καλύτερα τις γνώσεις, το ταλέντο και τις δυνατότητες των υφισταμένων τους.

Ο πρωταρχικός ρόλος του ηγέτη είναι να επιτύχει το στόχο του μετά από σχεδιασμό, οργάνωση, συντονισμό, διαμόρφωση πολιτικής, παροχή σαφών οδηγιών, λήψη αποφάσεων και παρακολούθηση - έλεγχο της απόδοσης. Ο δευτερεύων ρόλος του ηγέτη είναι να διατηρήσει καλές σχέσεις με τους υφισταμένους του και να επιτύχει οι υφιστάμενοί του να έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους.

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη.

Ο χαρακτηρισμός ηγέτης - ο άνθρωπος που συνδυάζοντας την έμπνευση, το χαρακτήρα και την έφεση μπορεί να πείσει τους οπαδούς του να τον ακολουθήσουν παντού - γεννιέται ο ηγέτης δεν φτιάχνεται. Αλλά

και πάλι, αυτός ο ηγέτης πρέπει να δουλέψει σκληρά για να εκμεταλλευτεί αυτά τα έμφυτα χαρίσματα.

Υπάρχουν κι άλλοι ηγέτες οι οποίοι να επιτύχουν τους στόχους τους χωρίς να έχουν ιδιαίτερα χαρίσματα. Χρησιμοποιούν τεχνικές τις οποίες έμαθαν με τα χρόνια - με την παρατήρηση, την πρακτική εφαρμογή, και μελετώντας την τέχνη της ηγεσίας. Αυτές οι τεχνικές περιλαμβάνουν την αναλυτική ικανότητα, καθώς επίσης και την ικανότητα να επικοινωνούν με τρίτους και να τους εμπνέουν. Τρόποι άσκησης ηγεσίας υπάρχουν πολλοί. Επίσης, δεν υπάρχουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία να προεξοφλούν ότι κάποιος θα είναι αποτελεσματικός (καλός) ηγέτης.

Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ηγεσία.

Οι τέσσερις παράγοντες τους οποίους πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι ηγέτες είναι:

1. Το έργο που αναλαμβάνουν να εκτελέσουν και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες θα εργασθούν.
2. Τα άτομα τα οποία θα εργασθούν υπό τις διαταγές τους και ο τρόπος με τον οποίον θα εργασθούν μεταξύ τους.
3. Τα άτομα της ομάδας εργασίας, δηλαδή οι γνώσεις, οι ανάγκες και οι φιλοδοξίες τους.
4. Αυτοί οι ίδιοι. Δηλαδή οι ικανότητές τους να ασκήσουν ηγεσία, ο τρόπος άσκησης ηγεσίας ο οποίος τους εξυπηρετεί καλύτερα και η ικανότητά τους να προσαρμόζουν αυτόν τον τρόπο ανάλογα με τις περιστάσεις.

Τα καθήκοντα του ηγέτη.

Τα καθήκοντα του ηγέτη είναι κυρίως δύο: να φροντίζει για την ολοκλήρωση κάποιου έργου και να αναπτύσσει καλές σχέσεις.

Για να ολοκληρωθεί κάποιο έργο το οποίο έχουν αναλάβει, θα πρέπει να φροντίσουν και η ομάδα εργασίας σαν σύνολο, αλλά και σαν μέλος της να γνωρίζει:

1. Που βαδίζουν. Δηλαδή, ποιά είναι τα καθήκοντα, οι στόχοι, τα standards απόδοσης, τα οποία πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια.
2. Με ποιο τρόπο θα φτάσουν στον προορισμό τους. Δηλαδή ποια είναι τα σχέδια που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων, τα οποία θα πρέπει να έχουν γίνει γνωστά και αποδεκτά.
3. Την έκταση των αρμοδιοτήτων τους για λήψη αποφάσεων.
4. Την έκταση του ελέγχου στον οποίο θα υποβάλλονται.
5. Την ανταμοιβή που θα εισπράττουν και τις κυρώσεις που θα υφίστανται σε περίπτωση που τα standards και οι στόχοι δεν επιτευχθούν.

Για ν' αναπτύσσουν καλές σχέσεις θα πρέπει:

1. Να βρίσκουν το χρόνο για συζήτηση με τους υφισταμένους τους.
2. Να είναι φιλικοί και προσπελάσιμοι, παρόλο που θα πρέπει να κρατούν απόσταση από τους υφισταμένους τους, για να είναι σε θέση να κάνουν χρήση των εξουσιών που αναθέτουν όπου παραστεί ανάγκη.
3. Να μεταχειρίζονται όλους τους υφισταμένους τους σαν ομοίους τους, αλλά χωρίς να χάνουν το κύρος που ενδεχομένως χρειαστεί, όταν θα πρέπει να κάνουν χρήση των εξουσιών τους.
4. Να δίνουν προσοχή στις ανάγκες των υφισταμένων τους και ιδιαίτερα την ανάγκη να αισθάνονται ότι η επιτυχία του έργου οφείλεται και στη δι-

κή τους προσπάθεια. Να αναγνωρίζουν την συνεισφορά τους, να τους κάνουν να αισθάνονται ότι η δουλειά που έκαναν είναι σημαντική και να τους ενημερώνουν ότι σημειώνουν προόδους και τις γνώσεις και την πείρα.

5. Να δίνουν προσοχή στις ανάγκες της ομάδας με το να συζητούν μαζί τους και να συμφωνούν για τους προς επίτευξη στόχους, να συζητούν μαζί τους και ν' αναλύουν τ' αποτελέσματα, να τους ενθαρρύνουν να μετέχουν στις προσπάθειες επίλυσης του προβλήματος, να επιδιώκουν την ενότητα και να φροντίζουν ώστε η επικοινωνία να είναι ελεύθερη.

2.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το πρόβλημα της διάρθρωσης της οργάνωσης έχει αντιμετωπισθεί από την κλασσική θεωρία αφ' ενός μεν ως πρόβλημα σχεδιασμού της διάρθρωσης, αφ' ετέρου δε ως πρόβλημα εφαρμογής ορισμένων γενικών αρχών ή κανόνων. Ο σχεδιασμός της διάρθρωσης καλύπτει θέματα κατανομής της εργασίας, επιπέδου εξουσίας, χαρτών οργανώσεως των δραστηριοτήτων ή λειτουργιών και μεθόδων αναθεωρήσεως των εν λόγω χαρτών.

Οι θεωρητικοί της τυπικής οργάνωσης διαχώρισαν τις λειτουργίες σε 1. εκτελεστικές (λειτουργίες γραμμής) και 2. επιτελικές.

Θεωρούν λειτουργίες γραμμής κυρίως την παραγωγή και πώληση, ως άμεσα υπεύθυνους για τ' αποτελέσματα της εκμετάλλευσης, και λειτουργίες επιτελείου όλες τις συμβουλευτικές και εξαρτημένες εξουσίες οι οποίες βοηθούν την κύρια παραγωγική διαδικασία των λειτουργιών γραμμής.

Παρακάτω αναφέρονται οι κανόνες οι οποίοι προστατεύουν τις υγιείς σχέσεις μεταξύ επιτελείου και γραμμής:

- α. Η τελική απόφαση ανήκει στην ιεραρχία, δηλαδή στην εξουσία γραμμής.
- β. Η επιτελική λειτουργία παρέχει μόνο συμβουλευτικές υπηρεσίες.
- γ. Η επιτελική λειτουργία αναλύει τη λειτουργία των υπηρεσιών γραμμής και προσφέρει προς αυτές τις υπηρεσίες της.
- δ. Οι υπηρεσίες γραμμής οφείλουν να συνεργάζονται με τις υπηρεσίες επιτελείου και έχουν δικαίωμα άρνησης επί των εισηγήσεων των τελευταίων.
- ε. Και οι δυο λειτουργίες σε περίπτωση κατά την οποία δεν συμφωνούν πάνω σ' ένα πρόβλημα ή για την ακολουθούμενη γραμμή, έχουν το δικαίωμα να καταφύγουν προς την Ανώτατη Ηγεσία.

Ο ανθρώπινος παράγοντας μελετήθηκε από διαφορετική σκοπιά και διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ποικίλες πηγές εξουσίας (πολλοί άτυποι) μέσω των οποίων είναι δυνατόν τα διάφορα στελέχη να επηρεάζουν τον μηχανισμό των αποφάσεων. Οι πηγές είναι είτε οργανωτικές, είτε ατομικές, είτε ομαδικές.

Αναφέραμε πριν ότι ο ηγέτης ασκεί την εξουσία αυτή βάση της τεχνικής των ανθρωπίνων σχέσεων, δηλαδή της αμοιβαίας κατανόησης. Για τον λόγο αυτό ορισμένοι ερευνητές μιλούν για άτυπη οργάνωση, δηλαδή οργάνωση η οποία παρουσιάζεται σε ένα οποιοδήποτε κοινωνικό σύστημα και υπόκεινται στην επιρροή του περιβάλλοντος. Η οργάνωση του άτυπου στοιχείου στην τυπική οργάνωση αποτελεί ήδη μια επανάσταση, δεδομένου ότι η τυπική οργάνωση και το σύστημα αρμοδιοτήτων, οικοδομείται επί της υποθέσεως ότι μεταξύ των διαφόρων τομέων της επιχείρησης διαβιβάζονται, εκτός των εντολών, διάφορες άλλες πληροφορίες οι οποίες οδηγούν επίσης στην διαμόρφωση των αποφάσεων.

Η διάρθρωση του προσωπικού επηρεάζεται από διάφορους θεσμούς και όχι μόνο από τους θεσμούς εξουσίας οι οποίοι είναι ιεραρχικοί, λειτουργικοί ή επιτελικοί τους οποίους αναγνωρίζει μέχρι σήμερα η τυπική οργάνωση. Οι θεσμοί αυτοί είναι θεσμοί συνεργασίας, εκπροσώπησης, ελέγχου, ανθρώπινοι, οι οποίοι προσδιορίζονται από την ηλικία, την μορφή και την κοινωνική και οικονομική κατάσταση.

2.5. ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΚΑΘΕ ΣΤΥΛ.

Η συγκεντρωτική ή αυταρχική Διοίκηση ασκείται συνήθως από ένα πρόσωπο και χαρακτηρίζει την πατριαρχική απόλυτη Ηγεσία. Πολλές φορές η Διοίκηση αυτής της μορφής θέτει ως σκοπό της, όχι την προώθηση των γενικών συμφερόντων της οικονομικής μονάδας, αλλά τη διατήρησή της. Η συγκεντρωτική Διοίκηση λέγεται ότι ανταποκρίνεται καλύτερα προς το γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης και την παραδοσιακή θεωρία Διοίκησης.

Σε αντίθεση προς την συγκεντρωτική Διοίκηση, η αποκεντρωτική ή συνεργατική μορφή Διοίκησης, ανταποκρίνεται στην άσκηση Ηγεσίας από πολλούς. Αυτοί που ασκούν Ηγεσία αποτελούν σχεδόν πάντα μια ομάδα Διοίκησης υπό ένα πρόεδρο ή υπεύθυνο της ομάδας, άλλοτε πάλι συγκροτούν μια ομάδα Διοίκησης με μέλη τα οποία έχουν καταναείμει μεταξύ τους διάφορους τομείς υπευθυνότητας.

Μεταξύ των δυο ακραίων περιπτώσεων, τις οποίες πλέον σπάνια τις συναντάμε, υπάρχουν διάφορες διαβαθμίσεις αναφερόμενες στον βαθμό συνεργασίας του επικεφαλής της επιχείρησης με τα υπόλοιπα στελέχη. Οι

διαβαθμίσεις αυτές βρίσκονται είτε κοντά στην συγκεντρωτική Διοίκηση είτε κοντά στην αποκεντρωτική Διοίκηση.

Σε όσες διαβαθμίσεις ξεκινούν από την πρώτη μορφή Διοίκησης βλέπουμε επικεφαλής επιχειρήσεων να προσπαθούν να πείθουν για τις απόψεις τους, τους υφιστάμενούς τους, σε περίπτωση δε κατά την οποία δεν το κατορθώνουν, θέτουν τις απόψεις τους οριστικές. Σε άλλη περίπτωση βλέπουμε ηγέτες οι οποίοι εκθέτουν τις απόψεις τους και στη συνέχεια παροτρύνουν τα στελέχη να τις δεχτούν ή να τις συζητήσουν.

Είναι ενδεχόμενο επίσης να εμφανιστεί η περίπτωση κατά την οποία ο ηγέτης εκθέτει τις απόψεις του προς τροποποίηση ή βελτίωση κατά τρόπο ο οποίος υποχρεώνει τα στελέχη στο να δεχτούν μέρος της ευθύνης για την απόφαση.

Τέλος πλησιάζοντας ολοένα προς τη μορφή της αποκεντρωτικής Διοίκησης, συναντούμε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο ηγέτης της μονάδας εκθέτει απλώς τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει και δέχεται υποδείξεις επί των προβλημάτων αυτών, προκειμένου να επιλέξει μια από αυτές. Αλλοτε είναι ενδεχόμενο να εκθέσει τα προβλήματα ή τα πλαίσια εντός των οποίων είναι δυνατόν να κινηθούν τα στελέχη της επιχείρησης, διατηρώντας υπέρ του, τη δυνατότητα αρνησικυρίας. Τέλος, στην ακρότατη περίπτωση, η οποία αρμόζει στην αποκεντρωτική Διοίκηση περισσότερο και όχι στην συγκεντρωτική, ο Ηγέτης επαφίεται στα στελέχη της επιχείρησης.

Στην Οργανωτική Επιστήμη γίνονται αποδεκτές και άλλες μορφές διάκρισης της Ηγεσίας, όπως άμεση και έμμεση Ηγεσία.

Άμεση Ηγεσία θεωρείται η ανώτατη είτε αυτή ασκείται ατομικά, είτε συλλογικά, είτε κατά το μικτό σύστημα. Έμμεση είναι κάθε περιφερειακή διεύθυνση, η οποία διακρίνεται σε ανώτερη, μέση και κατώτερη.

Η διδασκαλία των ανθρωπίνων σχέσεων, της εκπαίδευσης των στελεχών, της βελτίωσης της αποδοτικότητας, και της ιδέας της συνεργασίας μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων για την καλύτερη διοίκηση των μονάδων, έχουν οδηγήσει σε διάφορες παραλλαγές.

Το Διοικητικό Πλέγμα (Managerial Grid) των Blake και Mouton είναι μια από τις πιο γνωστές θεωρίες σχετικά με τις μορφές διοικήσεως. Το Grid μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν προϊστάμενο για να μελετήσει πως διοικεί καθημερινά. Θα μπορέσει έτσι να αντιληφθεί πολλά θέματα προϊσταμένων, όπως π.χ. πώς επικοινωνεί με τον υφιστάμενο, πώς δίνει οδηγίες, πώς χειρίζεται τα λάθη και τα παράπονα και πώς αντιδρά σε εχθρικά αισθήματα. Τέλος πώς επηρεάζει έναν υφιστάμενο να βελτιωθεί και να εξελιχθεί.

Το διοικητικό Πλέγμα των blake και mouton

Αναλύοντας το Διοικητικό Πλέγμα των Blake και Mouton παρατηρούμε τα εξής: Η προσέγγιση 9,1 είναι σκληρή, βασίζεται σε εξουσία-υπακοή. Ο προϊστάμενος επιβάλλει τη θέλησή του, οι υφιστάμενοι είναι εργαλεία παραγωγής. Δεν είναι άνθρωποι που πρέπει να κληθούν, να σκεφθούν, να αισθάνονται, να δημιουργούν ή να δώσουν νέες ιδέες.

Οι κύριες φάσεις της δουλειάς του Προϊστάμενου 9,1 είναι:

1. Η επικοινωνία είναι μονόπλευρη, κυρίως προς τα κάτω. Προς τα πάνω είναι μόνο για να αναφερθεί η ολοκλήρωσή της.
2. Οι οδηγίες δίνονται με σαφήνεια και λεπτομέρεια και δεν αφήνουν περιθώρια για παρανόηση, ούτε δίνουν ευκαιρία στον υφιστάμενο να κάνει ερωτήσεις.

ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ ΤΩΝ BLAKE ΚΑΙ ΜΟΥΤΟΝ

ΠΟΛΥ 9 8 7 6 5 4 3 2 1 ΛΙΓΟ	9	1,9	Άνετα ή ευχάριστα. Γίνονται προσπάθειες να προωθηθεί η αρμονία και η καλή θέληση. Θέματα που μπορεί να προκαλέσουν δυσαρμονία εξομαλύνονται με την ελπίδα ότι τα πράγματα θα συνεχίσουν να πηγαίνουν καλά στη δουλειά.	9,9	Επιτεύξεις ποιότητας. Οι άνθρωποι εργάζονται μαζί για να πετύχουν αποτελέσματα υψηλής ποιότητας και είναι πρόθυμοι να συγκρίνουν τις επιτεύξεις τους με τα υψηλότερα δυνατά πρότυπα. Όσοι είναι αναμειγμένοι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον και είναι συνυπεύθυνοι για ενέργειες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα.					
	6	5,5	Υποχώρηση και συμβιβασμός. Με αυτή την προσέγγιση του "ακολουθώ το ρεύμα" μπορεί να υπάρξει πρόοδος αλλά μόνο μέσα στα όρια των κανονισμών της εταιρίας.							
	3	1,1	Ουδετερότητα. Προσέγγιση που σχετίζεται με μικρό ενδιαφέρον, με μεταβίβαση ευθυνών, και επιδέξια καλυμμένο "κάνω λίγα ή τίποτα".	9,1	Παραγωγή ή καταστροφή. Ίσως υπάρχουν αποτελέσματα για ένα μικρό διάστημα. Μακροχρόνια παρακινεί τους ανθρώπους να "νικήσουν το σύστημα" ή το λιγότερο, μειώνει την προθυμία τους να συμβάλλουν.					
	1	1		9						
	1		2	3	4	5	6	7	8	9
	Λίγο		ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ						Πολύ	

3. Τα παράπονα είναι ένδειξη αδυναμίας. Ο καλύτερος τρόπος να τα χειριστεί κανείς είναι να τα αγνοήσει, να τα υποτιμήσει ή να τα καταπνίξει.
4. Τα εχθρικά αισθήματα για τον προϊστάμενο είναι απαράδεκτα και σημαίνουν ανυπακοή. Οδηγούν σε αντίσταση και μπορούν να προκαλέσουν κατάρρευση του όλου συστήματος παραγωγής. Ο τρόπος να τα χειριστεί κανείς είναι να τα καταπνίξει και να απαιτήσει σεβασμό από τους υφιστάμενους.
Αν δεν θα ξεχάσει μέχρι την επόμενη μέρα, ο υφιστάμενος είναι κακοπροαίρετος, έχει τάση για δημιουργία ανωμαλίας και πρέπει να φύγει.
5. Η αξιολόγηση απόδοσης είναι τρόπος να ανταμειφθούν αυτοί που κάνουν καλή δουλειά και να τιμωρηθούν αυτοί που δεν κάνουν.
6. Σφάλματα και λάθη αποδίδονται στην κακή αντιμετώπιση εκ μέρους των υφισταμένων. Πειθαρχικές ενέργειες απειλούνται ή χρησιμοποιούνται για να μην επανηληφθούν.

Ο προϊστάμενος του τύπου 1,9, τονίζει τη σημασία των καλών σχέσεων ακόμα κι αν αυτό σημαίνει να θυσιάσει παραγωγή. Η φιλοσοφία είναι ότι αν οι υφιστάμενοι είναι ευχαριστημένοι και αισθάνονται άξιοι και αποδεκτοί, θα θέλουν να συνεργαστούν με το σύστημα. Εδώ έχουμε το πώς σκέπτεται ένας τέτοιος προϊστάμενος για τα κύρια στοιχεία της δουλειάς του.

1. Η επικοινωνία θεωρείται η καρδιά των καλών σχέσεων. Αν προϊστάμενος και υφιστάμενος μπορούν να μιλήσουν ελεύθερα και ανεπίσημα τότε ελπίζεται ότι όλα θα πάνε καλά. Οι προϊστάμενοι αυτοί είναι έτοιμοι να συζητήσουν ό,τι θέλουν οι υφιστάμενοι. Δεν είναι ανάγκη να σχετίζεται με τη δουλειά. Οποιοδήποτε θέμα δίνει την ευκαιρία σε δύο ανθρώπους να

μοιραστούν τις σκέψεις τους και τα συναισθήματά τους με αμοιβαία ικανοποίηση είναι εντάξει.

2. Οι οδηγίες προσφέρονται με γενικότητες, ελπίζοντας ότι οι υφιστάμενοι θα κάνουν ερωτήσεις και μ' αυτές θ' αρχίσουν να αισθάνονται "δικό τους" το πρόβλημα. Τότε ο προϊστάμενος μπορεί να απαντήσει στις ερωτήσεις με τρόπο επιβοηθητικό και εποικοδομητικό.

3. Τα σφάλματα και τα λάθη είναι κάτι που ο προϊστάμενος 1,9 νομίζει ότι είναι καλύτερα ν' αντιμετωπιστούν έμμεσα. Πιστεύοντας ότι οι υφιστάμενοι θα αισθανθούν άσχημα όταν κάνουν ένα λάθος, η καλύτερη προσέγγιση είναι να τους παρέχει κατανόηση, υποστήριξη και συγχώρεση.

4. Τα παράπονα που έχουν σχέση με τη δουλειά, το σύστημα, τον εξοπλισμό, τη στρατηγική του προσωπικού -πράγματα, που δεν περιμένει κανείς να διορθώσει ο προϊστάμενος- τα χειρίζεται συμφωνώντας με τον υφιστάμενο, αλλά λέγοντας επίσης ότι είναι απίθανο να αλλάξουν, εκτός αν είναι παράπονα για τον ίδιο τον προϊστάμενο, οπότε το θέμα θεωρείται πραγματικά σοβαρό. Στις συνθήκες αυτές ο προϊστάμενος 1,9 προσπαθεί να στρέψει την προσοχή του αλλού, κάνοντας τους ανθρώπους του να συμφωνήσουν ότι "ουδέν κακόν αμιγές καλού" ή με κάποιο τρόπο να εξομαλύνει την διαφορά και να τους κάνει να φέρονται καλά ο ένας στον άλλον.

5. Τα εχθρικά αισθήματα προς τον προϊστάμενο είναι καταστροφικά. τον κάνουν να ζητήσει συγνώμη ή να επανορθώσει αν αυτό προβλέπεται να βοηθήσει στην αποκατάσταση καλών σχέσεων.

6. Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται καλύτερα με τη θεωρία ότι οι υφιστάμενοι προοδεύουν περισσότερο τονίζοντας τα ισχυρά σημεία τους και βελτιώνοντας αυτά που ήδη κάνουν καλά, αντί να ασχοληθούν με τις αδυναμίες τους για τις οποίες έτσι κι αλλιώς δεν μπορούν να κάνουν τίποτα.

Έτσι ο προϊστάμενος 1,9 διεξάγει την αξιολόγηση με τρόπο που οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι τους κάνει κομπλιμέντα αντί για κριτική.

Ο προϊστάμενος 1,1 κάνει ότι απαιτείται μέχρι να φθάσει να συνταξιοδοτηθεί. Ο στόχος είναι να μετατρέψει το μισθό σε σύνταξη. Το παιχνίδι λέγεται "ευκολία". Αναπτύσσει την ικανότητα να είναι ορατός, να δείχνει απασχολημένος χωρίς να τον βλέπει κανείς και χωρίς να παράγει τίποτε. Συνεισφέρει όσο το δυνατόν λιγότερα χωρίς να μπλέκεται σε μπελάδες. Η βασική αντιμετώπιση μπορεί να λεχθεί περιληπτικά ως εξής:

1. Η επικοινωνία τείνει να είναι πέρασμα μηνυμάτων. Λέει στους υφιστάμενους ότι του είπαν οι παρά πάνω να μεταφέρει στους παραπάνω τις πληροφορίες που απαιτούν.
2. Οι οδηγίες δίνονταν με γενικούς και ασαφείς τρόπους. Επαφίεται στους υφιστάμενους να καθαρίσουν τους καλύτερους τρόπους για να διεξάγουν τις δουλειές που τους έχουν ανατεθεί.
3. Τα λάθη είναι αναπόφευκτα και ο καλύτερος τρόπος για να μην μπλεχθεί κανείς είναι να μην τα βλέπει.
4. Ο τρόπος που χειρίζεται τους υφιστάμενους ένας προϊστάμενος τύπου 1,1 μπορεί να προκαλέσει ή να μην προκαλέσει παράπονα. Δεν ψάχνει για παράπονα, αλλά τα "ακούει" όταν παρουσιαστούν. τα "ακούει" με ειδικό τρόπο. Το πιθανό είναι ότι μετά από λίγο ο παραπονούμενος εγκαταλείπει το θέμα. Αν επιμένει ο προϊστάμενος προσφέρεται να το περάσει στους παραπάνω. Τότε αργότερα λέει ότι δεν άκουσε τίποτε για το τι νομίζουν εκείνοι ότι πρέπει να γίνει.

5. Όταν αντιδρά σε εχθρικά αισθήματα, δεν προσπαθεί να τα αποφύγει, αλλά ούτε αισθάνεται ότι τον αφορούν. Η θέση του είναι ότι αν ακούς χωρίς να αντιδράς, το πρόσωπο που έχει τα παράπονα τελικά θα εξαντληθεί.

6. Η αξιολόγηση απόδοσης είναι εύκολη για έναν προϊστάμενο 1,1. Με χαμηλά πρότυπα για το τι αναμένεται από άλλους, η αξιολόγηση γίνεται απρόθυμα και επιφανειακά.

Πιστεύεται ότι οι προϊστάμενοι τύπου 1,1 είναι σπάνιοι, όμως βρίσκονται σε όλα τα επίπεδα, εκτελεστικά, διοικητικά, εποπτικά και σε όλη την ιεραρχία. Δύσκολα φαίνονται γιατί έχουν μάθει πως να κρύβονται στο γενικό πλαίσιο έτσι που να φαίνονται σαν μέρος της σκηνής. τα προβλήματα τους προσπερνούν χωρίς να γίνεται εμφανές ότι δεν κάνουν καμία προσπάθεια για να τα λύσουν.

Η προσέγγιση στη Διοίκηση είναι 5,5 όταν ο προϊστάμενος προσαρμόζεται στο σύστημα και δέχεται το ρυθμό που είχαν δεχτεί και οι άλλοι εφόσον είναι λογικός. Δεν πιέζει για περισσότερα, ακόμα και αν τ' αποτελέσματα είναι λιγότερα από ό,τι θα μπορούσαν να είναι σε άλλη προσέγγιση. Βασίζεται στην παράδοση, στα καθιερωμένα, στους κανόνες.

Όσον αφορά συγκεκριμένα στοιχεία διοίκησης μπορούμε να πούμε τ' ακόλουθα:

1. Ο προϊστάμενος 5,5 ενδιαφέρεται για τα προβλήματα της διοίκησης που μπορούν να λυθούν με προσεκτική επικοινωνία. Χρησιμοποιεί επίσημα κανάλια επικοινωνίας, δηλ. τακτικές συναντήσεις, σημειώσεις κλπ., αλλά επίσης προσέχει την ανεπίσημη επικοινωνία, όπως φήμες και παράπονα. Ο

στόχος είναι με αποτελεσματική επικοινωνία να προβλέπει τις δυσκολίες και έτσι να τις αποφεύγει.

2. Οι κατευθύνσεις που δίνονται είναι γενικού χαρακτήρα αντί συγκεκριμένες. Με τον τρόπο αυτό οι υφιστάμενοι δεν αισθάνονται υπερβολική πίεση. Ο προϊστάμενος είναι διαθέσιμος να βοηθάει όποτε του το ζητήσουν.

3. Θεωρεί τα λάθη αναπόφευκτα, αλλά δεν τα χειριστεί με "σωστό" τρόπο μπορεί να προκύψουν δυσαρέσκειες και ανταγωνισμοί. Ένας τρόπος ν' αποφεύγονται τα λάθη είναι οι υφιστάμενοι να εργάζονται σύμφωνα με τα καθιερωμένα και τους κανόνες. Για το πρώτο ή τα πρώτα λίγα παραπτώματα ο προϊστάμενος τείνει να συγχωρεί.

4. Η αντίδραση σε παράπονα είναι λεπτό θέμα και ο προϊστάμενος 5,5 αναζητεί τρόπους να συγκρατήσει τα αισθήματα να μην εκραγούν.

5. Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται έτσι που ο υφιστάμενος να παραδεχθεί τα λάθη του και να υποσχεθεί να τα βελτιώσει. Με τον τρόπο αυτό ο προϊστάμενος αποφεύγει να είναι ανοικτά κριτής, και ο υφιστάμενος δεν αισθάνεται ότι του γίνεται παρατήρηση για τα θέματα που παραδέχτηκε ότι δεν απέδωσε καλά μέχρι τώρα.

Η προσέγγιση 5,5 είναι αρκετά επιτυχημένος τρόπος να κρατηθούν σε ισορροπία παραγωγή και άνθρωποι, αν όπως πιστεύεται «πάρα πολύ βάρος στον ένα τομέα σημαίνει πολύ λίγο στον άλλο».

Η προσέγγιση 9,9 βασίζεται σε ενδιαφέρον, συμμετοχή και δέσμευση. Ζητά διαφορετική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου από αυτή που βρίσκεται στη στυλ Grid..

1. Η επικοινωνία είναι ανοικτή ειλικρινής και ελεύθερη ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο. Κανένας δεν χρειάζεται να έχει το νου του για να αποφύγει παρανοήσεις από τον άλλο.
2. Οι κατευθύνσεις δεν δίνονται για κάθε δουλειά, εκτός αν προκύψει ξαφνικά ανάγκη ή σαν τελευταίο καταφύγιο. Οι κατευθύνσεις πηγάζουν από τους στόχους της δουλειάς τους οποίους ήδη καταλαβαίνουν και συμφωνούν προϊστάμενος και υφιστάμενος. Τότε οι υφιστάμενοι να λειτουργήσουν λίγο πολύ από μόνοι τους.
3. Τα λάθη εξετάζονται από την πλευρά του τι τα προκαλεί. Αυτός ο τρόπος δεν προσπαθεί αν βρει ποιος φταίει και να επιβάλει τιμωρίες, αλλά με διορθωτικές ενέργειες για να εξαλειφθούν τα αίτια.
4. Τα παράπονα προέρχονται από άφορες αιτίες αλλά το σημαντικό στην προσέγγιση 9,9 είναι να κατανοηθούν και να λυθούν. Αυτό μπορεί να γίνει είτε εξαλείφοντας τα αίτια, είτε πληροφορώντας το πρόσωπο που παραπονιέται, ώστε αντί για λανθασμένα στοιχεία να έχει νέα δεδομένα και λογική και το πρόβλημα λύνεται μόνιμα αντί να καλυφθεί προσωρινά.
5. Ο προϊστάμενος 9,9 βλέπει τα εχθρικά αισθήματα, σαν ένδειξη πραγματικού προβλήματος στη δουλειά, δηλαδή τα κρίνει σαν σήμα κινδύνου. Αντιδρά με σοβαρότητα και εργάζεται για να τα καταλάβει με ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία με τον υφιστάμενο σε συνθήκες που δεν ενέχουν κριτική ή άμυνα. Τότε γίνονται διορθωτικές ενέργειες για να εξαλειφθούν τα αίτια.

6. Η αξιολόγηση απόδοσης με τρόπο 9,9 συσχετίζει την απόδοση με στόχους που έχουν τεθεί πριν. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να γίνει σε αντικειμενικό επίπεδο. Τότε δυνατόν ο προϊστάμενος να βοηθήσει τον υφιστάμενο να δει τι προκάλεσε την επιτυχία ή αποτυχία. Αν οι στόχοι είναι ρεαλιστικά υψηλοί, αλλά δεν έχουν επιτευχθεί, τότε χρειάζονται συμβουλές για να βελτιωθεί η απόδοση. Αν η ικανότητα του ατόμου είναι ανεπαρκής, σε σχέση με τους στόχους, το πρόβλημα λύνεται με αλλαγή της δομής της δουλειάς του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

3.1. ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ

Η εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών της διοίκησης, καθώς και οι διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης αποτελούν την αρμοδιότητα των διοικητικών στελεχών (managers). Τα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες:

1. Ανώτατα Στελέχη
2. Ανώτερα Στελέχη
3. Στελέχη Πρώτης Γραμμής

Τα **ανώτατα στελέχη** της επιχείρησης είναι υπεύθυνα για τη συνολική πορεία της επιχείρησης. Οι πιο σπουδαίοι τίτλοι για τ' ανώτατα στελέχη είναι πρόεδρος, αντιπρόεδρος, γενικός διευθυντής, διευθύνων σύμβουλος.

Τα **ανώτερα στελέχη** της επιχείρησης αποτελούν συνήθως οι προϊστάμενοι των διαφόρων λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης. Ο συνήθης τίτλος που απονέμεται στα ανώτερα στελέχη είναι διευθυντές. Μια επιχείρηση μπορεί να έχει διευθυντή οικονομικού, διευθυντή marketing, διευθυντή παραγωγής, κ.ο.κ. Πάντως, πρέπει να σημειωθεί εδώ, ότι όταν ένα τμήμα είναι πολύ μεγάλο, τότε ο υπεύθυνος του τμήματος μπορεί να θεωρηθεί ως ανώτατο στέλεχος και να φέρνει τον τίτλο του γενικού διευθυντή ή ακόμα και του αντιπροέδρου.

Τα **στελέχη της πρώτης γραμμής** είναι υπεύθυνα για συγκεκριμένες αρμοδιότητες μέσα σ' ένα τμήμα. Για παράδειγμα, ένα στέλεχος μπορεί να είναι υπεύθυνο για ένα μέρος μιας παραγωγικής διαδικασίας ή υπεύθυνο μιας ομάδας πωλητών ή υπεύθυνο για τις συναλλαγές της επιχείρησης με τον τραπεζικό τομέα.

Ποια θα πρέπει να είναι τα βασικά προσόντα του στελέχους μιας επιχείρησης; Βασικά προσόντα αποτελούν τα εξής:

1. Τεχνικές Δεξιότητες
2. Διαπροσωπική Επικοινωνία
3. Οξυδέρκεια
4. Αποφασιστικότητα
5. Αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου

Οι τεχνικές δεξιότητες αφορούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συγκεκριμένης εργασίας. Για παράδειγμα, η δουλειά του διευθυντή παραγωγής χημικών προϊόντων απαιτεί, εκτός των άλλων και γνώσεις χημικού. Οι τεχνικές δεξιότητες κύρια αποκτιούνται από την εξειδικευμένη εκπαίδευση και την ανάλογη εμπειρία. Οι τεχνικές δεξιότητες αρμόζουν κύρια για τα στελέχη της πρώτης γραμμής.

Η διαπροσωπική επικοινωνία σχετίζεται με τ' ατομικά χαρίσματα που έχει το στέλεχος ν' αναπτύσει επαγγελματικές σχέσεις, τόσο με τους άλλους εργαζόμενους (προϊσταμένους και υφισταμένους), όσο και με άτομα έξω από την επιχείρηση (πελάτες, προμηθευτές, εργατικά συνδικάτα και άλλους κοινωνικούς φορείς).

Αν και η ικανότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι πολλές φορές έμφυτη, υπάρχουν συγκεκριμένες πτυχές της επικοινωνίας, όπως το χάρισμα του γραπτού και του προφορικού λόγου, που μαθαίνοντας μέσα από την τυπική εκπαίδευση και την εμπειρία. Το προσόν της καλής διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι χρήσιμο για τα ανώτερα στελέχη που διαμεσολαβούν ανάμεσα στα στελέχη της πρώτης γραμμής και τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης.

Η οξυδέρκεια είναι το σπάνιο προσόν που πρέπει να έχουν τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης. Η οξυδέρκεια αποτελεί το προσόν των επιτυχημένων επιχειρηματιών που αποτελούν τ' ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων, που, σε πολλές περιπτώσεις έχουν ιδρύσει και αναπτύξει.

Η οξυδέρκεια περιλαμβάνει την αναλυτική σκέψη, που καταφέρνει να προσδιορίσει ποια σημαντικά απ' αυτά που συμβαίνουν σήμερα και πως θα εξελιχθούν στο μέλλον. Η ανάλυση της παρούσας κατάστασης βοηθά στον προσδιορισμό των αιτιών που οδήγησαν στην αποτυχία ή στην επιτυχία. Διάγνωση των μελλοντικών εξελίξεων οδηγεί στην καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των ευκαιριών που δημιουργούνται στην αγορά.

Η αποφασιστικότητα αναφέρεται στην ικανότητα που θα πρέπει να έχει ένα στέλεχος να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις. Η αποφασιστικότητα είναι ικανότητα που θα πρέπει να έχουν όλα τα στελέχη της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχίας. Φυσικά, οι αποφάσεις που θα πρέπει να λάβουν, πρέπει ν' αφορούν τις δικές τους αρμοδιότητες. Ένα αποφασιστικό στέλεχος θα πρέπει να καθορίζει το πρόβλημα, να προσδιορίζει τις εναλλακτικές λύσεις και να επιλέγει την πιο συμφέρουσα λύση για την επιχείρηση. Ο σχεδιασμός, η πρώτη λειτουργία της αποτελεσματικής διοίκησης, καθοδηγεί τα στελέχη των επιχειρήσεων στη σωστή λήψη αποφάσεων.

Η αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου αφορά την ικανότητα που έχει το στέλεχος να χρησιμοποιεί το χρόνο του, όσο γίνεται πιο παραγωγικά. Στη σημερινή εποχή, το στέλεχος μιας επιχείρησης διαθέτει πολλούς τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να διοικήσει αποτελεσματικά και, ταυτόχρονα, να εξοικονομήσει χρόνο για οποιαδήποτε άλλη επιχει-

ρηματική ή προσωπική δραστηριότητα. Η χρήση των Η/Υ έχει περιορίσει σημαντικά τη χαρτική και γραφειοκρατική δουλειά που είναι αναγκαία για να διοικηθεί αποτελεσματικά μια επιχείρηση. Επίσης, η σωστή διαχείριση του χρόνου για τηλεπικοινωνίες, μπορεί να γίνει μέσω συστήματος τηλεομοιοτυπίας (fax), αντί της φυσικής παρουσίας. Εξοικονόμηση χρόνου σημαίνει ότι μπορεί να γίνει περισσότερη και αποτελεσματικότερη εργασία σε δεδομένο χρονικό διάστημα.

Ο Mintzberg (1990) προσδιόρισε τα κοινά χαρακτηριστικά των ρόλων που εκτελεί ένα διοικητικό στέλεχος, ταξινομήθηκαν από τον Mintzberg σε τρεις κατηγορίες ρόλων. Η κάθε κατηγορία αντιπροσωπεύει και συγκεκριμένες δραστηριότητες-ρόλους που εκτελεί το σύγχρονο στέλεχος μιας επιχείρησης.

A. Διαπροσωπικός Ρόλος (Interpersonal).

1. Αντιπροσωπευτικός (figurehead)
2. Ηγετικός (leader)
3. Συνδετικός (liaison)

B. Πληροφοριακός Ρόλος (Informational)

4. Συντονιστικός (monitor)
5. Διανεμητικός (disseminator)
6. Εκπροσωπευτικός (spokesperson)

Γ. Αποφασιστικός Ρόλος (Decision-making)

7. Επιχειρηματικός (entrepreneur)
8. Πυροσβεστικός (disturbance handler)
9. Κατανεμητικός (resource allocator)
10. Διαπραγματευτικός (negotiator)

Ο αντιπροσωπευτικός ρόλος του στελέχους περιλαμβάνει την αντιπροσώπευση της επιχείρησης σε διάφορες εκδηλώσεις, συνήθως κοινωνικού περιεχομένου. Αν και ο ρόλος αυτός ανατίθεται σ' ένα ολόκληρο τμήμα της επιχείρησης (το τμήμα δημοσίων σχέσεων), παρ' όλα αυτά τα κάθε στέλεχος ιδιαίτερα τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης, καλούνται να παρευρεθούν σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις. Ο αντιπροσωπευτικός ρόλος του στελέχους λαμβάνει ιδιαίτερη σημασία, αν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε προϊόντα ή υπηρεσίες που αποτελούν αντικείμενο κοινωνικών πιέσεων, όπως τσιγάρα και ποτά ή νυχτερινής διασκέδαση, με αμφισβητούμενο ηθικό περιεχόμενο.

Το ανώτατο στέλεχος μιας επιχείρησης συνήθως ταυτίζεται με την ίδια την επιχείρηση σε σημείο που η ίδια του η προσωπική ζωή να αποτελεί ένα αντιπροσωπευτικό ρόλο της επιχείρησης.

Ο Ηγετικός ρόλος του διοικητικού στελέχους είναι αναπόφευκτος διότι "διοικώ" σημαίνει υπευθυνότητα ως προς τις ενέργειες όλων των ατόμων που βρίσκονται κάτω από τη δικαιοδοσία του συγκεκριμένου στελέχους. Το στέλεχος καλείται να παίζει τον ηγετικό του ρόλο μέσα στα πλαίσια των ευθυνών που καθορίζονται από τη δομή της εξουσίας μέσα στην επιχείρηση. Ο ηγετικός ρόλος που ανατίθεται επίσημα σ' ένα συγκεκριμένο στέλεχος, δεν καθορίζει ακριβώς την έκταση των υποχρεώσεών του. Η έκταση του ηγετικού ρόλου μπορεί να είναι και άτυπος (ανεπίσημος) και να έχει καθοριστεί μέσα από την καθημερινή πρακτική και αναγνώριση των υφισταμένων και των προϊσταμένων.

Ο συνδετικός ρόλος του διοικητικού στελέχους αναφέρεται στις σχέσεις που θα πρέπει ν' αναπτύξει το στέλεχος με άλλα στελέχη της επι-

χείρησης, έξω από την ιεραρχία εξουσία. Για παράδειγμα ο προϊστάμενος του marketing θα πρέπει να έχει καλές σχέσεις και να συνδέει τις δραστηριότητες του δικού του τμήματος με τον προϊστάμενο και τις δραστηριότητες του τμήματος παραγωγής. Ο συνδετικός ρόλος αναφέρεται και στη σύνδεση με αρμόδια πρόσωπα έξω από τον οργανισμό που μπορούν να βοηθήσουν με τον τρόπο τους την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση ή το τμήμα της επιχείρησης που είναι αρμόδιο το συγκεκριμένο στέλεχος.

Ο συνδετικός ρόλος είναι και ρόλος πολιτικής, διότι περιλαμβάνει τη σύναψη άτυπων συμφωνιών και συμμαχιών για την προώθηση συγκεκριμένων προτάσεων μέσα ή έξω από τον οργανισμό. Για παράδειγμα, οι διευθυντές marketing όλων των επιχειρήσεων που παράγουν και διανέμουν τσιγάρα, συνδέονται με τον κοινό σκοπό της μείωσης των περιορισμών που θέτει η πολιτεία στη διαφήμιση των προϊόντων τους.

Ο συντονιστικός ρόλος ανήκει στην κατηγορία του πληροφοριακού ρόλου του στελέχους. Τα πετυχημένα στελέχη είναι εκείνα τα οποία καταφέρνουν να συντονίζουν την εισροή και την εκροή όλων των χρήσιμων πληροφοριών που αφορούν τις δραστηριότητές τους.

Ο ρόλος αυτός είναι τόσο σημαντικός, που δεν είναι λίγες οι φορές που στελέχη έχουν γίνει αντικείμενο κριτικής για τα μέσα που έχουν χρησιμοποιήσει στην απόκτηση της χρήσιμης πληροφόρησης.

Ο ρόλος αυτός απαιτεί εχεμύθεια, όσον αφορά την πηγή της πληροφόρησης.

Επίσης απαιτεί καλή χρήση αυτής της πληροφόρησης και για σκοπούς που δεν υπονομεύουν την αξιοπιστία της επιχείρησης αλλά και για γενικότε-

ρες αρχές και αξίες της κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η εκτέλεση του συνδετικού ρόλου εκπληρώνεται, όταν το διοικητικό στέλεχος κατορθώνει ν' αποτελεί την κύρια και πιο καλά πληροφορημένη πηγή συμβουλών για όλα τα ζητήματα που αφορούν το συγκεκριμένο τομέα του.

Ο διανεμητικός ρόλος αφορά την πληροφόρηση που παρέχει το στέλεχος στους υφισταμένους του. Ο ρόλος αυτός είναι σημαντικός, διότι από αυτόν εξαρτάται η σωστή πληροφόρηση του τμήματος που διοικεί και συνεπώς η σωστή και αποδοτική λειτουργία του.

Ο διανεμητικός ρόλος μπορεί να λάβει δυο μορφές. Στην πρώτη του μορφή, οι πληροφορίες που παρέχονται είναι απλά στοιχεία ή γεγονότα, που συνήθως ανακοινώνονται στις συνεδριάσεις ή διανέμονται γραπτά με τη μορφή υπομνημάτων. Μια δεύτερη μορφή παροχής πληροφοριών είναι οι προσωπικές κρίσεις και οι εκτιμήσεις αυτές μπορεί να στηρίζονται σε στοιχεία που επιδέχονται όμως διαφορετικές ερμηνείες.

Ο εκπροσωπευτικός ρόλος του στελέχους αφορά την πληροφόρηση που δίνει έξω από το τμήμα του. Για παράδειγμα ο δ/ντής παραγωγής πληροφορεί τα ανώτατα στελέχη για μια καινούργια μέθοδο παραγωγής που διάβασε σ' ένα περιοδικό του κλάδου του.

Πετυχημένη εκτέλεση αυτού του ρόλου σημαίνει τη συνεχή και αποτελεσματική πληροφόρηση όλων όσων μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση ή το συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης.

Όσον αφορά την πληροφόρηση, ο εκπροσωπευτικός ρόλος περιλαμβάνει και την αρμοδιότητα της εκπροσώπησης της επιχείρησης ή του τμήματος έξω από την επιχείρηση. Για παράδειγμα, γίνεται μια έκθεση που αφορά τον τρόπο παραγωγής του προϊόντος που παράγει το τμήμα παραγωγής Α της επιχείρησης. Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος του τμήματος μπορεί να προσκληθεί να συμμετέχει, με οποιαδήποτε μορφή σ' αυτή την έκθεση. Τέτοιές συναντήσεις έχουν σαν σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών και την εκτέλεση έργου. ο εκπρόσωπος της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει ποιες πληροφορίες θα παρέχει και ποιες θα πρέπει ν' αποκαλύψει.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι, ο εκπροσωπευτικός ρόλος διαφέρει σημαντικά από τον αντιπροσωπευτικό ρόλο της πρώτης κατηγορίας. Ο εκπροσωπευτικός ρόλος αφορά άμεσα τις δραστηριότητες του στελέχους, ενώ ο αντιπροσωπευτικός είναι περισσότερο τελετουργικός και μόνο έμμεσα μπορεί να προσδιοριστεί η επίπτωση που έχει στις δραστηριότητες του στελέχους.

Ο επιχειρηματικός ρόλος είναι ο πρώτος στη σειρά της τρίτης κατηγορίας του αποφασιστικού ρόλου που καλείται να διαδραματίσει το σύγχρονο στέλεχος. Ο επιχειρηματικός ρόλος συνδυάζει την επινόηση (σύλληψη) μιας ιδέας και την υλοποίησή της. Κανείς δεν θεωρείται καλός επιχειρηματίας μόνο επειδή είχε μια καλή ιδέα. Η καλή ιδέα, από τη στιγμή που δεν υλοποιείται, χάνει οποιαδήποτε αξία κι αν είχε. Ο ρόλος του στελέχους είναι και επιχειρηματικός, διότι καθημερινά προβληματίζεται για την επινόηση νέων τρόπων εκτέλεσης των εργασιών, καθώς και με το πως οι νέοι τρόποι θα μπορούσαν να υλοποιηθούν αποτελεσματικά.

Ο πυροσβεστικός ρόλος περιλαμβάνει και τη λύση καθημερινών προβλημάτων ακόμα και προσωπικών διαφορών, που είναι αναπόφευκτα μέσα σ' ένα ζωντανό οργανισμό, όπως αυτό των επιχειρήσεων. Το στέλεχος καλείται να παίζει το ρόλο του πυροσβέστη, διότι πρέπει να λάβει θέση και απόφαση για προβλήματα που μπορούν να δημιουργήσουν αναταραχή μέσα στο τμήμα του.

Ο καλύτερος οδηγός για την εκτέλεση του πυροσβεστικού ρόλου είναι, σ' ένα πρώτο στάδιο, η σωστή ανάλυση του προβλήματος που περιλαμβάνει την ανακάλυψη των πραγματικών αιτιών και όχι μια επιπόλαια ανάλυση, που δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις αφορμές.

Σ' ένα δεύτερο στάδιο, θα πρέπει να γίνει μια προσπάθεια επίλυσης των διαφορών με άμεση επαφή των ενδιαφερομένων μερών και, αν αυτό δεν αποφέρει αποτελέσματα, η λήψη απόφασης. Ο χειρότερος τρόπος εκτέλεσης αυτού του ρόλου είναι η μη λήψη τελικής απόφασης, όσο δύσκολη κι αν είναι αυτή.

Ο κατανεμητικός ρόλος αναφέρεται στις αποφάσεις που πρέπει να λάβει το διοικητικό στέλεχος όσον αφορά την κατανομή των περιορισμένων πόρων που έχει στη διάθεσή του. Το κάθε στέλεχος έχει ένα συγκεκριμένο αριθμό ανθρωπίνων και φυσικών πόρων. Αποτελεί σημαντική δραστηριότητα η σωστή κατανομή αυτών των πόρων σε δραστηριότητες που μεγιστοποιούν την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί στο σχεδιασμό.

Ο συνήθης τρόπος κατανομής των πόρων είναι η ιεράρχηση του κάθε έργου ανάλογα με τη σπουδαιότητα του. Καθημερινά το στέλεχος πρέπει να ιεραρχεί τα διάφορα έργα που έχουν αξιολογηθεί ως τα σπουδαιότερα. Παράδειγμα αποτελεί ο χρόνος ενός εξωτερικού πωλητή. Ο πωλητής έχει

καθημερινά συγκεκριμένο χρόνο, π.χ. δέκα ώρες. Οι παραγγέλνεις που θα πρέπει να εκτελεστούν αναλογούν σε δεκαπέντε ώρες ημερήσιας εργασίας. Η κατανομή των δέκα ωρών θα γίνει σύμφωνα με τις προτεραιότητες που θα θέσει το στέλεχος που είναι υπεύθυνο στο τμήμα παραγγελιών.

Ο διαπραγματευτικός ρόλος περιλαμβάνει τις διάφορες συναλλαγές που κάνει το στέλεχος μέσα και έξω από τον οργανισμό. Η κάθε συναλλαγή απαιτεί και διαπραγμάτευση. Συνήθεις διαπραγματεύσεις γίνονται με τους προμηθευτές της επιχείρησης ή του τμήματος, με συμβουλευτικές επιχειρήσεις, με κυβερνητικούς οργανισμούς (εφορίες και κρατικές ασφάλειες) και με τράπεζες. Οι διαπραγματεύσεις αυτές καταναλώνουν σημαντικό χρόνο και το στέλεχος θα πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις για το αν αξίζουν το χρόνο οι διάφορες διαπραγματεύσεις. Παράδειγμα αποτελεί η προμήθεια λογισμικού (software) και υλικού (hardware) ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η επιλογή λογισμικού και υλικού Η/Υ δεν είναι εύκολη υπόθεση. Εκτός από τις ειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για την αξιολόγηση των διαφόρων προμηθειών, απαιτείται και αφιέρωση χρόνου για την ενημέρωση πάνω στις ραγδαίες εξελίξεις που διαδραματίζονται στο χώρο αυτό.

3.2. ΤΟ ΠΟΡΤΡΑΙΤΟ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGER

Σήμερα οι Managers θεωρούνται σαν το σύμβολο για ό,τι καλύτερο και ό,τι χειρότερο της κοινωνίας μας. Από ένα μέρος χαιρετίστηκαν σαν οργανωτές και οι υπεύθυνοι του νέου αιώνα της αφθονίας. Από το άλλο μέρος καταγγέλλθηκαν σαν οι καταστροφείς μιας κοινωνίας αξιών και σαν οι συνυπεύθυνοι μιας περιόδου πολιτιστικής και ηθικής κενότητας.

Οι Managers λοιπόν, φορείς, ενσάρκωτες και υποκινητές κάθε σημαντικής αλλαγής στις τελευταίες δεκαετίες συγκέντρωσαν πολύ το ενδιαφέρον και την προσοχή του κόσμου. Υπήρξαν τα κύματα που κουβάλησαν στις πλάτες τους το μέλλον. Ήταν ένας ρόλος που οι Managers δουλεύοντας από ταμπεραμέντο σε ενασχολήσεις μεγάλου ρίσκου, ανέλαβαν με προθυμία.

Ανθρωποι με ασυνήθιστες δυνατότητες.

Οι λειτουργίες του Management και τα συγκεκριμένα έργα των Managers διαπερνώνται από μια βασική φιλοσοφική αντίληψη, που είναι εμποτισμένη από το πνεύμα των υψηλών επιδόσεων. Το πνεύμα αυτό είναι το αποτέλεσμα της συνεχούς παρουσίας μιας εσωτερικής δύναμης που τροφοδοτείται συνέχεια από ένα συναίσθημα ανάγκης για επιτυχία μέσα από υψηλά στάνταρς.

Οι Managers γενικά προσπαθούν να πετύχουν ασυνήθιστα αποτελέσματα σε ότι ασχολούνται και έχουν πολύ μικρή εκτίμηση για την μετριότητα. Είναι πολύ δραστήριοι και η δραστηριότητά τους πηγάζει ακριβώς από την εσωτερική αυτή υποκίνηση, που σπάνια υπακούει σε εξωτερικά κίνητρα, ιδιαίτερα όταν η δράση εντοπίζεται σε πραγματικά μεγάλα έργα. Μόνο στο ξεκίνημά τους οι Managers είχαν σαν σκοπό και ζητούν υλικές αμοιβές. Καθώς όμως ωριμάζουν, επιζητούν όλο και περισσότερο την εσωτερική εκείνη ικανοποίηση που προέρχεται από την πρωτοπορία και τις μεγάλες επιτεύξεις. Εκτεθειμένος και εξαρτημένος καθημερινά από πλήθωρα διαφορετικών συνηθειών, κινήτρων, αντιλήψεων, μοντέλων μάθησης, και ατομικών διαφορών, ο Manager χρειάζεται να επιστρατεύσει και να επιδίδεται σε μια τεράστια εναλλαγή αντίστοιχων ρόλων στην καθημερινή του επαφή με τους άλλους. Χρειάζεται να εφευρίσκει και να βελτιώνει συνεχώς την τεχνική του μπροστά σε ένα εναλλασσόμενο πανόραμα, χω-

ρίς ποτέ να είναι βέβαιος για το αποτέλεσμα, ενεργώντας πάντα κάτω από μεγάλη πίεση.

Δουλεύοντας με γρήγορο ρυθμό, κάτω από αμείλικτα κοντινά χρονικά όρια, εξασκημένος σε μια ταχύτατη θεώρηση των πραγμάτων, πηδώντας από δραστηριότητα σε δραστηριότητα, οφείλει να ανταποκρίνεται κατά κανόνα στις ανάγκες της στιγμής. Ξοδεύει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου του μιλώντας με τους άλλους, αν και τελικά γνωρίζει ότι πρέπει να βασιστεί περισσότερο στις κρίσεις του, στη σκέψη του και στο ένστικτό του για το πάρσιμο των μεγάλων αποφάσεων. Πρέπει ν' αποδίδει πάνω από το μέσο όρο, με μια αίσθηση ενός παλμού και ρυθμού του χρόνου, διαφορετικού απ' αυτόν που είναι συνήθως ο παλμός του μέσου ανθρώπου. Πάντα με την υπέρτατη σοφία, την ανώτερη απ' όσες γνώρισε ποτέ ο άνθρωπος και που για το Manager είναι η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι την ελευθερία και τη ζωή την απολαμβάνει μόνο εκείνος που τις κατακτά κάθε μέρα. Πρέπει επίσης να μη νιώθει δυσφορία για το βάρος των υποχρεώσεών του, τον πολύπλοκο χαρακτήρα των αποφάσεων που πρέπει να πάρει και την αγωνία της κάθε επιλογής. Χωρίς άνεση, ασφάλεια και ευχέρεια καταφυγής ή εγκατάλειψης δεν υπάρχει για τον Manager παραίτηση, δεν υπάρχει ανακούφιση, ούτε απόρριψη της ευθύνης.

Πολυδιάστατες Φύσεις.

Ο καλός Manager πρέπει να είναι τόσο πολυδιάστατος, που παρομοιάστηκε σαν ένα διαμάντι. Όσο περισσότερες είναι οι πλευρές του, τόσο πιο πολύ λάμπει. Άλλες πλευρές μπορεί να είναι μεγάλες, άλλες μικρότερες και ποτέ κανένα διαμάντι δεν είναι ίδιο με κάποιο άλλο. Πότε δίνει εντολές, πότε είναι ανοιχτός σε απαιτήσεις και αντιθέσεις της επιχείρησης και του κοινωνικού της περίγυρου. Αλλοτε πάλι επωμίζεται το ρόλο

του δασκάλου ανταποκρινόμενος στις προσδοκίες των μέσων ανθρώπων βάζοντας στάνταρντς επιτυχίας και αποτυχίας. Αποτέλεσμα αυτής της πολύπτυχης έκθεσης σε τόσες εμπειρίες είναι ο Manager να έχει μια σφαιρική, πολύπλευρη διανοητική υπεροχή που σχεδόν πάντα χαρακτηρίζεται από μια συνέχεια και μια συνέπεια. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα στη σκέψη του να υπάρχουν ξεκαθαρισμένα τα μέρη που απαρτίζουν το όλο, οδηγώντας τον έτσι σε μια εκπληκτική αναλυτική ικανότητα. Έτσι προικισμένος και σε συνδυασμό με μια άσκηση και εμπειρία, που αργά ή γρήγορα έρχεται σχεδόν αυτόματα να ρίχνει το βλέμμα του και τη σκέψη του στο πιο σωστό, το πιο σαφές και το πιο σημαντικό. Συνδυάζει σε μια εναλλαγή τον άνθρωπο της σκέψης με τον άνθρωπο της δράσης, δημιουργώντας ένα συνολικό έργο ανεπανάληπτο, αφού και η κάθε μέρα ενός Manager είναι ανεπανάληπτη.

Η Σύνδεση των ιδεών του Manager

Οι ιδέες του Manager έχουν ένα εξωτερικό ιστορικό και πνευματικό περιεχόμενο καθώς και μια εσωτερική λογική επιχειρημάτων. Το πρώτο προσφέρει τις προϋποθέσεις και το υπόβαθρο για μια συνολική σύλληψη και θεώρηση των πραγμάτων. Το δεύτερο την πειστικότητα για συστηματοποίηση των επιλογών για λήψη αποφάσεων. Το πρώτο δένει τις ιδέες με μια αρμονία στον τόπο και τον χρόνο, ενώ το δεύτερο τις κάνει ρεαλιστικές και εφαρμόσιμες. Το πρώτο δείχνει μια σχετικότητα, ενώ το δεύτερο ανάγει και υπογραμμίζει με την καταξίωση, που το αποτέλεσμα προσθέτει τη γενικότητά τους.

Δηλαδή κάθε πράξη του Manager είναι ντυμένη με μια γενική έννοια που εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο, ενώ μια ειδικότερη σημασία παρακολουθεί το έργο σε καθημερινή βάση. Κάθε κίνηση έχει αρμονικό δέ-

σιμο αυτών που κάνουμε με αυτά που σκεφτόμαστε, όπως ακριβώς είναι η εσωτερική και εξωτερική καμπύλη ενός βάζου. Η μια μορφώνει και διαγράφει την άλλη.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο Manager πρέπει να έχει προσωπικές απόψεις πάνω στο κάθε τι, και η φιλοσοφία του, όπως ενσωματώνεται στις βασικές πεποιθήσεις του και αρχές, πρέπει να απορροφιέται από τη σκέψη του σαν μελάνι στο στυπόχαρτο και από εκεί σαν από αφετηρία τα πάντα να μετουσιώνονται σε πράξη και δράση.

Είναι σπουδαίο και απαραίτητο οι προσωπικοί στόχοι και σκοποί του κάθε Manager να είναι πολύ σημαντικοί και υψηλού επιπέδου. Εννοούμε ότι δεν πρέπει να εξαντλούνται στη δύναμη τη διάκριση ή τα χρηματικά οφέλη. Όταν ο Manager δεν διαλέξει έναν άξιο σκοπό γίνεται εύκολη λεία της ανησυχίας και της αμφιβολίας και η αμφιβολία είναι πηγή κρουσμάτων αποπροσανατολισμού και αποδιοργάνωσης.

Συγχρόνως όμως με όλα τα άλλα, ο Manager είναι κι ένας επαγγελματίας, μέλος μιας συντεχνίας με μια ταυτότητα, αρχές και ένα κώδικα ηθικής συμπεριφοράς. Με αυτή την έννοια, πέρα από την εφαρμογή ενός συνόλου γνώσεων και επιδεξιοτήτων, που είναι το γεγονός χαρακτηριστικό του επαγγελματία, οι Managers είναι μέλη μιας κοινότητας με διεθνές κύρος. Αυτό ήταν δημιούργημα των μεγάλων εταιριών που έφεραν σε μια κοινή προσπάθεια ανθρώπους από πολλές χώρες με διαφορετική γλώσσα κουλτούρα παράδοση και αξίες. Κάτω λοιπόν από αυτό το καθεστώς και περιβάλλον οι managers μαθαίνουν νέες γλώσσες επικοινωνίας μοιράζονται εμπειρίες και αξίες με τα άλλα μέλη της ομάδας, αναγνωρίζουν νέες ταυτότητες, νέα πιστεύω και επικοινωνούν μέσω νέων αισθητικών και τεχνικών. Με άλλα λόγια γίνονται σιγά-σιγά μέλη μιας επαγγελματικής συντεχνίας με διεθνώς αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά. Κι αυτό γιατί οι μεγά-

λες εταιρείες, που κατά κανόνα είναι πολυεθνικές, είναι από τα λίγα διεθνή ιδρύματα χωρίς εθνικιστικές εξαρτήσεις από πλευράς θεώρησης του κόσμου, των αξιών και των αποφάσεων.

Άνθρωποι της δράσης.

Οι Managers είναι, πάνω από οτιδήποτε άλλο, κατά μεγάλο μέρος άνθρωποι της δράσης. Είναι μια ευχαρίστηση να βλέπει την ευκινησία και την πολύπλοκη συγκρότηση των πρώτων τάξεων Managers καθώς δρουν και μετατοπίζονται από πρόβλημα σε πρόβλημα και από σχέση σε σχέση. Κι όλ' αυτά με πλήρη ανάληψη ευθυνών και με συναίσθηση των κινδύνων και η κάθε κίνηση περιέχει. Ξέρουν όμως οι καλοί Managers ότι μαζί με κάθε επιλογή ή κίνδυνο που παίρνουν πάει μαζί και η ανάλογη ευκαιρία. Καμία φορά βέβαια και μόνο η ικανοποίηση που προσφέρει τα αποτελέσματα μιας σωστής στρατηγικής ή τακτικής που χρησιμοποιήθηκε είναι αρκετό σαν ανταμοιβή της αγωνίας που συνεπάγεται κάθε διαδικασία επιλογής και λήψης αποφάσεων. Ο Manager ξέρει ότι όποιος κρίνει τα πάντα ορθά και δεν πλανιέται δεν είναι άνθρωπος της δράσης. Για να είναι άνθρωπος της δράσης πρέπει να πλανιέται τουλάχιστον σε τούτο: Η πρέπει να υπερτιμά τον εαυτό του ή τους συνανθρώπους του. Σαν άνθρωποι της δράσης, οι Managers έχουν εξελικτικά συνηθίσει να ανέχονται ακόμα και τη χυδαιότητα, που μοιραία θα συναντήσουν στην πολύπτυχη συνδιαλλαγή τους με ανθρώπους και καταστάσεις και ακόμα έχουν συνειδητοποιήσει το γεγονός ότι το μεγαλείο στον κόσμο της πράξης είναι πάντα συνεταιρικό με την τύχη. Έχει λεχθεί ότι το Management δεν είναι υπεύθυνο για ένα σύνολο εργασιών. Είναι μάλλον υπεύθυνο για ένα σύστημα εργασίας. Μ' αυτή την έννοια **τα κύρια έργα των Managers** είναι:

I. Να επαναφέρουν, όταν χρειάζεται, το σύστημα σε ισορροπία.

2. Να αναδομούν τη δουλειά στα σημεία που χρειάζεται, ώστε να βελτιώνεται το σύστημα.
3. Να ενεργούν ευρύτερες αναδιοργανώσεις σε ανταπόκριση σοβαρών διαταραχών της εσωτερικής ροής της εργασίας ή εξωτερικών προβλημάτων.

Παράγοντες που επηρεάζουν τον Manager:

1. Το σύστημα αξιών του. Δηλαδή κατά πόσο πιστεύει ότι πρέπει να παριστάνει το "αφεντικό" του ή κατά πόσο πιστεύει ότι οι υφιστάμενοί του είναι πρόσωπα που θα πρέπει να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων οι οποίες τους αφορούν.
2. Η εμπιστοσύνη που έχει στους υφισταμένους του. Δηλαδή κατά πόσο είναι διατεθειμένος να πιστέψει ότι οι υφιστάμενοί του θα ενεργήσουν σωστά.
3. Η μορφή της ηγεσίας προς την οποία έχει ιδιαίτερη τάση. Μερικοί Managers είναι από τη φύση τους αυταρχικοί, ενώ άλλοι προτιμούν το ρόλο του καλοπροαίρετου συζητητή.
4. Το πόσο ασφαλής νιώθει σε μια αβέβαιη κατάσταση. Αν ένας Manager χαλαρώσει τον έλεγχο σε θέματα λήψης αποφάσεων, μειώνει τη δυνατότητα πρόβλεψης του αποτελέσματος. Μερικοί Managers νοιώθουν πιο έντονα την ανάγκη της πρόβλεψης και της σταθερότητας στο περιβάλλον τους. Άλλοι δέχονται λιγότερο αγόγγυστα στην ύπαρξη αβεβαιότητας.

Οι τρεις βασικές επιδεξιότητες του manager

Οι τρεις βασικές επιδεξιότητες που χρησιμοποιούν οι Managers, άλλος λιγότερο και άλλος περισσότερο είναι:

1. Η αναλυτική ικανότητα

2. Η συναισθηματική ωριμότητα

3. Η ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων

Αναλυτική ικανότητα. Είναι η ικανότητα να εντοπίζουμε, αναλύουμε και λύνουμε προβλήματα κάτω από συνθήκες ατελών πληροφοριών και μέσα σε κλίμα αβεβαιότητας. Αναφερόμαστε στην ικανότητα ενός ατόμου να σκέφτεται λογικά, αφαιρετικά, καθαρά, αναλυτικά, καταληπτά και δημιουργικά. Ουσιαστικά βέβαια δεν πρόκειται για ένα πράγμα αλλά για σύνθεση πολλών.

Συναισθηματική ωριμότητα. Είναι η ικανότητα να υποκινούμαστε συναισθηματικά και ν' αναπτύσσουμε ευαισθησίες μέσα από τις δυσκολίες, αντί να εξασθενίζουμε ή να εξαντλούμαστε από αυτές.

Να επωμιζόμαστε υψηλά επίπεδα ευθύνης χωρίς να παραλύουμε και να καταρρέουμε, καθώς επίσης να μπορούμε να εξασκούμε δύναμη χωρίς να αισθανόμαστε ενοχή ή ντροπή.

Ακόμα συναισθηματική ωριμότητα σημαίνει και ορισμένες κοινωνικές αρετές με πιο σημαντική απ' όλες την κατανόηση των άλλων ατόμων ή ομάδων ατόμων. Είναι δηλ. όλα αυτά μαζί που κάνουν το άτομο ικανό, κάτω από πίεση, να κρατά σταθερές τις προοπτικές και αταλάντευτη την πορεία προς τον στόχο.

Ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων. Απλά σημαίνει την ικανότητα να δουλεύουμε μέσω άλλων ανθρώπων ή ομάδων ανθρώπων. Η ικανότητα να επηρεάζουμε, παρακολουθούμε, χειριζόμαστε και ελέγχουμε ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, με σκοπό την πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα από την κα-

τανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Εδώ επίσης περιλαμβάνεται και η ικανότητα ώστε να οργανώνει την δουλειά και να κατευθύνει άλλους. Ο προικισμένος manager μπορεί να κατευθύνει τους άλλους χωρίς να χρειάζεται να επιδεικνύει συνέχεια ή να κάνει χρήση της δύναμής του, παραμένοντας συγχρόνως ευγενικός, λεπτός και ωστόσο ένα άτομο με δύναμη. Ανεπαρκείς managers είναι εκείνοι που δεν μπορούν να ενασχοληθούν σωστά με τους ανθρώπους. Σε αυτό τον τομέα ο manager πρέπει να είναι χρηματικός. Πρέπει να αντιδρά πιο γρήγορα, να σκέφτεται πιο βαθιά, να καταλαβαίνει πιο καθαρά, να ηγείται πιο επιδέξια, να υποκινεί πιο θετικά, να ιεραρχεί τη δράση με μεγαλύτερη ακρίβεια και προσοχή. Η ζωή στην επιχείρηση τον περισσότερο χρόνο δεν είναι τίποτε άλλο από ανθρώπινη συναναστροφή και συνεργασία. Ενα ανθρώπινο δούναι και λαβείν. Στην πράξη όλοι οι managers ασχολούνται με ανθρώπους διάσπαρτους στην ιεραρχική πυραμίδα.

Ανθρωποκεντρική λοιπόν η δουλειά του manager αφού, το να διευθύνεις ανθρώπους σημαίνει κυρίως κατεύθυνση και επιστράτευση των διαθέσεων των άλλων για συμμετοχή στην επίτευξη ενός στόχου τόσο κοινού, που να εξομοιώνεται με ατομικό στόχο.

Διοίκηση ανθρώπων, ακόμα, σημαίνει να κάνεις τους ανθρώπους σου να κάνουν πολλές φορές πράγματα που δεν αγαπούν, να ρωτάς ερωτήσεις που πιθανώς δεν θα είναι αρεστές ή που, ενδεχομένως, θα δώσουν δυσάρεστες απαντήσεις. Ολα αυτά είναι κομμάτι της δουλειάς του manager. Ακόμα, κομμάτι της δουλειάς του manager είναι να κάνουν τους εργαζόμενους να δεσμευτούν σ' ένα πρόγραμμα δράσης, στο οποίο να πιστέψουν και την εκτέλεσή του να αναγάγουν σε προσωπική τους υπόθεση.

Ολα αυτά βέβαια δεν μπορούν να επιτευχθούν από τη μια στιγμή στην άλλη έστω κι αν ο manager είναι τόσο προικισμένος και χαρισματι-

κός. Αυτά όλα είναι αποτέλεσμα άσκησης και διαδικασίας που οδηγεί τελικά στην εμπιστοσύνη των συνεργατών, που είναι άριστος καταλύτης για την καλλιέργεια ομαλών ανθρώπινων σχέσεων.

3.3. ΜΕ ΠΟΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΡΟΣΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Όσο οι managers αποκτούν μεγαλύτερες ευθύνες τόσο και τα κριτήρια επιλογής τους γίνονται πιο αυστηρά. Μετά από 25 χρόνια μελέτης, η εταιρεία Mcber του ομίλου της HAY GROUP, έβγαλε μια πολύτιμη λίστα με τα κύρια χαρακτηριστικά του καλού manager. Είναι οκτώ "χρυσοί κανόνες" με βάση τους οποίους πολλές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν τα στελέχη τους.

1. Προσανατολισμός προς τα επιτεύγματα
2. Αποτελεσματικότητα
3. Αναλυτική σκέψη
4. Πρωτοβουλία
5. Συλλογισμός, σύνθεση
6. Επηρεασμός
7. Ανθρώπινες σχέσεις
8. Επιμονή

Όσο κι αν φαίνεται υπερβολικό, για να καταρτισθεί αυτή η λίστα, όπου με 14 μόλις λέξεις αποδίδονται οκτώ διαφορετικά στοιχεία της ανθρώπινης προσωπικότητας, χρειάστηκε να περάσουν 25 χρόνια αδιάκοπων μελετών. Η εταιρεία Mcber, όπου σήμερα ανήκει στον όμιλο εταιρειών συμβούλων HAY GROUP, ανέθεσε σε μια ομάδα επιστημόνων που εργαζόταν για λο

γαριασμό της να εντοπίσει εκείνα τα στοιχεία της ανθρώπινης προσωπικότητας που διαφοροποιούν τα επιτυχημένα επιχειρηματικά στελέχη από τα υπόλοιπα. Οι σχετικές μελέτες επεκτάθηκαν σ' ένα ευρύ φάσμα βιομηχανιών, οι επιστήμονες δημιούργησαν μια τράπεζα πληροφοριών και έτσι ανέπτυξαν μια εξειδικευμένη μεθοδολογία για τον προσδιορισμό των στοιχείων της προσωπικότητάς του πετυχημένου manager.

Το αποτέλεσμα ήρθε ύστερα από 25 χρόνια και είναι τα οκτώ χαρακτηριστικά που προαναφέραμε και τα οποία συνδέονται με την εξαιρετική απόδοση των managers που κατέχουν υψηλές και υπεύθυνες θέσεις. Το σύνολο αυτών των στοιχείων έχει κάτι το κοινό που κατά κάποιον τρόπο τα ομαδοποιεί. Πρόκειται για προσωπικά στοιχεία του χαρακτήρα, τα οποία δύσκολα αναπτύσσονται σε ενήλικες, αφού δεν είναι δυνατόν να διδαχθούν, αλλά αποτελούν στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, όπως διαμορφώνεται κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής.

Τα τελευταία χρόνια πληθαίνουν οι ενδείξεις που μας οδηγούν στη διαπίστωση πως οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις κάνουν τη μεγάλη στροφή στη στρατηγική αναζήτησης στελεχών. Δεν δίνουν πλέον τόση βαρύτητα στην εμπειρία του στελέχους, όσο στο χαρακτήρα του. Η νέα τάση στην αγορά στελεχών εξαπλώνεται ραγδαία και όλα δείχνουν πως σύντομα θα έχουμε ένα νέο καθεστώς το οποίο θα συνοδεύεται από το δόγμα: «ο manager δεν γίνεται αλλά γεννιέται».

Μέχρι σήμερα οι περισσότερες εταιρείες απευθύνονταν στα γραφεία επιλογής στελεχών σαν μια κραυγή βοήθειας όταν υπήρχε άμεση ανάγκη για την πλήρωση μιας κενής θέσης. Όμως οι προκλήσεις και οι απειλές από την ενωμένη Ευρώπη του 1992, μεταμόρφωσαν το σκηνικό.

Οι εταιρείες προτιμούν πλέον τη λιτή οργάνωση, γιατί η ευελιξία δεν εί-

ναι πια μέσο για περισσότερα κέρδη αλλά συνθήκη επιβίωσης.

Οι ραγδαίες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των εταιρειών, απαιτούν πια από τους managers περισσότερες ευθύνες. Η κατάσταση αυτή η οποία εντείνεται σταδιακά, μετέλλαξε τα απαραίτητα χαρακτηριστικά του ικανού στελέχους.

Στην Ευρώπη οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς στελεχών αναγκάζουν τις εταιρείες να υποχωρούν από τη νοοτροπία του FIX IT, όταν απευθύνεται σε γραφεία επιλογής στελεχών. Παράλληλα η τάση που διαμορφώνεται από τις προοδευτικές εταιρείες είναι αυτή της μακροχρόνιας επαγγελματικής σχέσης με συμβούλους πρόληψης στελεχών που διαθέτουν εξειδικευμένα KNOW HOW και μπορούν να βοηθήσουν αποτελεσματικά σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με το ταίριασμα ανθρώπου με θέση και επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Ζητούν πια από τα γραφεία πρόσληψης να κατανοούν σε βάθος την οργάνωσή τους, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν με επιτυχία σε οποιαδήποτε κρίση στελεχών.

Σήμερα είναι πολλές οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν την αντικατάσταση κάποιου στελέχους αναζητώντας ταυτόχρονα απαντήσεις σε βασικά ερωτήματα, όπως: Μήπως είναι ο κατάλληλος χρόνος για να γίνει μια αναθεώρηση της οργανωτικής δομής στην οποία εντάσσεται η θέση; Έχουν αλλάξει και σε ποιο βαθμό οι απαιτήσεις της θέσης; Έχουν σχεδιαστεί σωστά οι αποδοχές; Έχουν προσδιοριστεί τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο νέος κάτοχος της θέσης και τα οποία θα οδηγήσουν σε εξαιρετική απόδοση; Όλα όμως δείχνουν ότι η εμπειρία του στελέχους σε ανάλογη θέση δεν θα αποτελεί στο μέλλον την αποκλειστική εγγύηση της επιτυχίας του στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

Εξαιτίας αυτών των σταδιακών αλλαγών οι οποίες φυσικά δεν έχουν ακόμη αποκρυσταλλωθεί, οι εταιρείες σταδιακά διαφοροποιούν τις απαι-

τήσεις τους από τα γραφεία στελεχών. Παράλληλα, σε μια σφικτή αγορά εργασίας όπου η προσφορά ικανών ανθρώπων συνεχώς μειώνεται, η χρησιμοποίηση αβασάνιστων ανακοινώσεων στον Τύπο και οι γνωριμίες δεν αρκούν για την προσέλκυση αξιόλογων managers.

Οι μεγάλες εταιρείες ζητούν τώρα τεκμηριωμένες ανακοινώσεις προς τον Τύπο, εθνικά και διεθνή αρχεία υποψηφίων, αλλά και εκτιμήσεις για τα στελέχη που εργάζονται ήδη στην εταιρεία αλλά σε διαφορετικούς τομείς.

Στην HAY GROUP αναπτύσσεται ένας τρόπος μέτρησης των οκτώ στοιχείων που προσδιόρισε η McBER με στόχο να περιορίσουν στο ελάχιστο το ρίσκο κάθε πρόσληψης. Ωστόσο καταλήγουν στα ουσιαστικά κριτήρια της επιλογής των στελεχών χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία της HAY η οποία λαμβάνει υπόψη της παράγοντες όπως KNOW-HOW, ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ, ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ που υπάρχουν σε κάθε θέση με διάφορες ασφαλώς αναλογίες. Πιο απλά, οποιαδήποτε θέση κι αν κατέχει ένας manager πρέπει να είναι σε θέση να κατανοεί το ρόλο και τα έργα της θέσης του, να συνεργάζεται με τους άλλους, να φέρνει αποτελέσματα και να αντεπεξέρχεται στις δυσκολίες της θέσης.

Τα οκτώ κριτήρια πρόσληψης στελεχών της HAY GROUP:

1. ΓΝΩΣΕΙΣ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Η έκταση δηλαδή στην οποία ο υποψήφιος κατέχει τις θεωρητικές και πρακτικές γνώσεις που απαιτούνται για την επιτυχή άσκηση των έργων της προς συμπλήρωση θέσης.

2. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Ποιες είναι οι ικανότητες του υποψηφίου ως manager; Με βάση τις απαιτήσεις της θέσης για διοικητικές ικανότητες (προγραμματισμός, συντονι-

σμός και κατεύθυνση έργου υφισταμένων, ελέγχου κτλ.). Ποιο είναι το επίπεδο των δικών του ικανοτήτων management;

3. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Ποιο είναι το επίπεδο των ικανοτήτων του υποψηφίου στις ανθρώπινες σχέσεις; Σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης έχει την ικανότητα να φέρει αποτελέσματα μέσω σχέσεων με άλλους ανθρώπους;

4. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Μέσα στα πλαίσια του ρόλου και των δραστηριοτήτων της νέας θέσης, μπορεί ο υποψήφιος ν' αντιμετωπίζει τα διάφορα προβλήματα που πρέπει να επιλύσει μόνος του ή να προτείνει λύσεις; Ποια είναι η ικανότητα και ποιότητα σκέψης για ανάλυση και αξιολόγηση καταστάσεων; Είναι ικανός ν' αναπτύξει δημιουργικές ιδέες;

5. ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Μέσα στα πλαίσια του ρόλου για διοίκηση υφισταμένων έχει ο υποψήφιος παρόμοια εμπειρία και τι μορφή ηγεσίας ακολουθεί;

6. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Έχει την ικανότητα να λαμβάνει αποφάσεις υπό συνθήκες υψηλού κινδύνου ή αβεβαιότητας; Μπορεί να προσδιορίζει εναλλακτικούς τρόπους ενέργειας και επιλογής του άριστου σε κάθε περίπτωση, κατά την λήψη των αποφάσεών της αρμοδιότητάς του;

7. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ποιες είναι οι ικανότητες του υποψηφίου στον προφορικό και γραπτό λόγο; Έχει ικανότητες δημοσίων σχέσεων; Πειθούς κτλ.

8. ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ, ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

Για την αντιμετώπιση των δυσκολιών κατά την εκτέλεση έργων διαθέτει προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως αυτοπαρακίνηση, πρωτοβουλία, επιμο-

νή, αποφασιστικότητα, αυτοπειθαρχία, αντοχή σε πίεση, πρωτοβουλία, ευελιξία;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

4.1. ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΑΣ ΤΟΝ...ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΑΣ

Σε πολλούς η έννοια του management ενός ανωτέρου από ένα κατώτερό του θα φανεί ασυνήθιστη, και ίσως ύποπτη. Και είναι λογικό. Συνήθως, το management ασκείται από πάνω προς τα κάτω, και όχι αντιστρόφως. Πώς γίνεται λοιπόν να "διευθύνει κανείς το διευθυντή του";

Πρόσφατες μελέτες (όπως αναφέρουν οι J.J. Cabbano και J.D. Kottter, καθηγητές του Harvard Business School) αποδεικνύουν ότι οι αποτελεσματικοί managers αφιερώνουν χρόνο και προσπάθειες όχι μόνο για τη συνεργασία με τους υφισταμένους τους αλλά και για τη συνεργασία με τους προϊσταμένους τους. Και μολονότι αυτή η πλευρά του management είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την προώθηση του manager, πολύ συχνά αγνοείται πλήρως από τους κατά τα άλλα προικισμένους managers.

Είναι αξιοσημείωτο ότι, ενώ όλοι επεξεργαζόμαστε τις μεθόδους και τις τεχνικές επικοινωνίας και συνεργασίας με τους κατωτέρους μας, οι περισσότεροι ρυθμίζουμε τη συνεργασία με τους ανωτέρους μας επαφιέμενοι στις "ωμές" και ακατέργαστες ψυχολογικές αντιδράσεις μας.

Στις περιπτώσεις κακών (και δυστυχώς, αντιπαραγωγικών) σχέσεων μεταξύ κατώτερου και ανωτέρου, πολύ εύκολα χρησιμοποιούμε τον γενικό όρο "σύγκρουση προσωπικοτήτων" και δεν κάνουμε τον κόπο να τις αναλύσουμε και να τις εξειδικεύσουμε. Πολύ συχνά θεωρούμε ότι είτε εμείς είτε ο διευθυντής μας είμαστε αυτάρκεις. Και ξεχνάμε ότι η σχέση μας με τον διευθυντή μας είναι, στην ουσία, μια σχέση αμοιβαίας εξάρτησης, μεταξύ δυο ανθρώπων που δεν είναι αλάνθαστοι. Μερικοί συμπεριφέρονται ως εάν το αφεντικό τους δεν είχε καμία εξάρτηση από αυτούς. Άλλοι θεω-

ρούν ότι αυτοί οι ίδιοι δεν εξαρτώνται παρά ελάχιστα από το αφεντικό τους. Οι τελευταίοι παραγνωρίζουν ότι, στην πραγματικότητα, το αφεντικό τους είναι ο κρίκος που τους συνδέει με τα υψηλότερα κλιμάκια της εταιρείας. και οι δυο παραπάνω στάσεις είναι μη ρεαλιστικές, σε βαθμό που γίνονται επικίνδυνες.

Το management μιας σχέσης αμοιβαίας εξάρτησης απαιτεί τα εξής:

1. Να έχετε αντίληψη του άλλου προσώπου και του εαυτού σας, ειδικά σε ό,τι αφορά τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και τον τρόπο δουλειάς του καθενός.
2. Να χρησιμοποιείτε την αντίληψη αυτή, προκειμένου να διαμορφώσετε τη συνεργασία που θα προσαρμόζει το προσωπικό στυλ του καθενός, θα ρυθμίζεται από αμοιβαίες προσδοκίες και θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες και των δύο.

Αυτό που απαιτείται δεν είναι η προσαρμοστικότητα, όσο η ευαισθησία απέναντι στο ύφος του άλλου, χάρη στην οποία μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία.

Ο διευθυντής είναι μόνο το ένα ήμισυ της αμοιβαίας σχέσης. Το υπόλοιπο είναι ο manager. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει ο δεύτερος να αλλάξει τη δομή της προσωπικότητάς του. Σημαίνει ότι θα πρέπει να ερμηνεύσει ποια είναι τα συγκεκριμένα στοιχεία της προσωπικότητάς του που εμποδίζουν ή διευκολύνουν τη συνεργασία και να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για να κάνει τη σχέση περισσότερο αποδοτική. Παρόλο που η ιδεατή σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου θα πρέπει να είναι σχέση αμοιβαίας εξάρτησης, στην πράξη δεν παύει να είναι μια σχέση στην οποία συνήθως ο υφιστάμενος εξαρτάται περισσότερο από τον ανώτερο, παρά αντιστρόφως. Αυτή η εξάρτηση αναπόφευκτα προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στον υφιστάμενο. Και ο τρόπος με τον οποίο ο υφιστάμενος χειρίζεται τα συναισθήματα αυτά εξαρτάται κυρίως, από την ψυχολογική προδιάθεση του

κάθε ατόμου απέναντι στην εξάρτηση. Ορισμένοι άνθρωποι ενστικτωδώς, αποστρέφονται την εξουσία του προϊσταμένου και επαναστατούν. Βλέπουν τον προϊστάμενο ως "θεσμικό" αντίπαλο και τον πολεμούν, απλώς για να τον πολεμήσουν. Οι ψυχολόγοι ονομάζουν αυτή τη συμπεριφορά "αντιεξαρτημένη συμπεριφορά". Το πρόβλημα με τους managers, που διακρίνονται από αυτό τον τύπο της συμπεριφοράς, είναι ότι τελικά ο προϊστάμενος καταλήγει να γίνει στην πραγματικότητα εχθρικός, καθώς διαισθάνεται την εχθρότητα του υφισταμένου του και την ανταποδίδει. Το παράδοξο είναι ότι οι managers που ανήκουν στον τύπο της "αντιεξαρτημένης συμπεριφοράς" είναι συνήθως πολύ καλοί managers με τους δικούς τους υφισταμένους.

Στο άλλο άκρο βρίσκονται οι managers που καταπίνουν τα αρνητικά συναισθήματά τους και προσαρμόζονται πειθήνια στην εξουσία του προϊσταμένου τους. Η στάση τους είναι όσο υπερβολική είναι και εκείνη του πρώτου τύπου. Αρνούνται τα αρνητικά συναισθήματά τους και τείνουν να θεωρούν τον προϊστάμενό τους ως "πάνσοφο γονέα". Η "αντιεξάρτηση" και η "Υπερεξάρτηση" οδηγούν τους managers σε μη ρεαλιστικές αντιλήψεις για τους προϊσταμένους τους, οι οποίες αγνοούν την κοινή αλήθεια: ότι όλοι οι άνθρωποι κάνουν λάθη. Η αλλαγή αυτών των δυο βασικών ψυχολογικών προδιαθέσεων απέναντι στην εξουσία είναι δύσκολο να μεταβληθούν ουσιαστικά.

Πάνω απ' όλα η καλή συνεργασία βασίζεται στην προσαρμογή του υφισταμένου στον προσωπικό τρόπο (το "στυλ") δουλειάς του διευθυντή του. Αν πραγματικά πιστεύετε ότι πρέπει να γίνει κάτι και δεν μπορείτε να το κάνετε χωρίς τη συναίνεση του αφεντικού σας, θα πρέπει να ψάξετε και να βρείτε με ποιο τρόπο θα τον "καταφέρετε". Πραγματικά αξίζει μια προ-

σεκτική και συνεχή σκέψη. Είναι πολύ εύκολο να παραμελήσετε αυτό το ουσιώδες στοιχείο στην τέχνη του management.

Για να "κατευθύνετε" το αφεντικό σας θα πρέπει να γνωρίζετε πως:

1. **Να τον κάνετε** να συμφωνήσει με αυτά που θέλετε να κάνετε
2. **Να χειριστείτε** την περίπτωση του όταν εμφανίζονται προβλήματα.
3. **Να εντυπωσιάσετε** ώστε να είναι πολύ πιο εύκολο να δεχτεί τις προτάσεις σας και να σας έχει εμπιστοσύνη.

Το να κάνετε το αφεντικό σας να συμφωνήσει για κάτι, είναι σε πολλές περιπτώσεις το ίδιο πράγμα όπως και με οποιονδήποτε άλλον. Θα πρέπει να κάνετε μια καλή παρουσίαση των απόψεών σας και να είστε πειστικός. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να κάνετε τα εξής:

1. Προσπαθήστε να βρείτε τι έχει στο μυαλό του
2. Μάθετε τι του αρέσει και τι απεχθάνεται, τις ιδιομορφίες και τις προκαταλήψεις του.
3. Μάθετε με ποιο τρόπο επιθυμεί να του παρουσιάζονται οι απόψεις τρίτων. Μήπως του αρέσουν οι μακροσκελείς, έγγραφες και προσεκτικά γραμμένες αναφορές; Μήπως του αρέσουν οι λακωνικές προτάσεις, διατυπωμένες σε μια απλή κόλλα χαρτί; Ίσως είναι πιο εύκολο να τον πείσετε αν του παρουσιάζετε αργά και σταδιακά την πρόταση σας. Δηλαδή, να κάνετε μια προσπάθεια να συνηθίσει την ιδέα. Συχνά αξίζει να δοκιμάζει κανείς το νερό πριν πέσει μέσα για βουτιά. Μερικοί προτιμούν να παρουσιάζουν απέξω κάποιο θέμα πριν προχωρήσουν σε λεπτομέρειες. Δεν τους αρέσουν οι εκπλήξεις.

4. Φροντίστε να μάθετε με ποιο τρόπο επιθυμεί να εκτελούνται κάποια καθήκοντα - με απλή παρατήρηση ή με το να ρωτά κάποιους γνώστες. Αν κάτι δεν πάει καλά, βρείτε την κατάλληλη ευκαιρία για να ζητήσετε τη συμβουλή του για να το κάνετε καλύτερα την επόμενη φορά.

5. Μάθετε πότε είναι η καταλληλότερη στιγμή για να τον πλησιάσετε. Μερικούς ανθρώπους τους δέχεται πάντοτε ευχάριστα. Άλλους για να τους δεχτεί χρειάζεται κάποια "προθέρμανση". Δεν θα ήταν καθόλου σωστό να πηγαίνετε να τον δείτε απρόσκλητος μετά από μια κουραστική για κείνο μέρα. Πριν πάτε να τον συναντήσετε φροντίστε να μάθετε σε ποια ψυχολογική κατάσταση βρίσκεται. Η γραμματέας του μπορεί να σας βοηθήσει. Αξίζει να τα πηγαίνετε καλά μαζί της. Οι γραμματείς μπορεί να είναι καλοί φίλοι αλλά και κακοί εχθροί.

6. Μάθετε κάτω από ποιες συνθήκες είναι καλύτερο να τον πλησιάσετε. Όταν είναι μόνος στο γραφείο του; Την ώρα που τρώει; Η μήπως την ώρα που τον πηγαίνετε με τ' αυτοκίνητό σας σπίτι του; Αποφύγετε τους πληροφοριοδότες του. Αυτός συνήθως είναι ο υπεύθυνος των οικονομικών. Ο ρόλος του είναι σημαντικός και χρήσιμος αλλά φροντίστε να μην μπερδεύεται στα πόδια σας.

7. Αποφασίστε αν θέλετε κάποιον να σας υποστηρίξει. Αν συζητήσετε ενώπιος ενώπιω είναι πιο πιθανό να έχετε καλύτερα αποτελέσματα. Όταν πηγαίνετε να τον δείτε μόνος σα εκτιμάει το θάρρος και την ψυχραιμία σας.

8. Μην επιδιώκετε να πάτε να του μιλήσετε αν δεν ξεκαθαρίσετε με τον εαυτό σας τι ακριβώς θέλετε. Επιχειρήστε να τον κάνετε να δεχτεί αυτά που ξέρετε ότι μπορεί να δεχτεί. Μετά σιγά σιγά στρέψτε την συζήτηση προς τα εκεί που θέλετε. Δώστε του την εντύπωση ότι επιθυμείτε να ελέγ-

ξετε το θέμα από όλες του τις απόψεις. Τονίστε του ιδιαίτερα ότι είστε πρόθυμος να αναλάβετε από κοινού την ευθύνη.

9. Αφήστε του μια διέξοδο, μια απόσταση για να νιώσει άνετα. Μην τον καρφώνεται στον τοίχο. Μπορεί αυτή τη φορά να επιτύχετε αυτό που θέλετε, αλλά την επόμενη.

10. Μην τον πνίζετε με τις ιδέες σας. Μην περιμένετε να τα επιτύχετε όλα αμέσως. Επιδιώξτε να πετυχαίνετε κάτι σημαντικό κάθε φορά που τον συναντάτε. Προσπαθήστε να το παρουσιάσετε με απλά λόγια. Αν τυχόν αντιμετωπίσετε κάποια έντονη αντίδραση ή διαφωνία, μην επιχειρήσετε να τον πολεμήσετε για πολύ. Είναι προτιμότερο να...ζήσετε για να μπορείτε να τον πολεμήσετε κάποια άλλη φορά. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να υπερασπίζετε σθεναρά τις θέσεις σας, αλλά ότι πρέπει ν' αποφεύγετε να δίνετε την εντύπωση ότι είστε αγύριστο κεφάλι.

11. Κρατήστε σαν εφεδρεία άλλες εναλλακτικές προτάσεις ή τροποποιήσεις της αρχικής σας πρότασης για να τις χρησιμοποιήσετε σε περίπτωση που οδηγηθείτε σε αδιέξοδο.

12. Αν τυχόν τ' αφεντικό σας έχει μια καλύτερη από εσάς πρόταση ή ιδέα, αναγνωρίστε την αξία της και δεχτείτε την. Σε όλους μας αρέσει ν' αναγνωρίζουν και να παραδέχονται τις ιδέες μας. Δεν υπάρχει λόγος να τον κολακεύετε. Προσπαθήστε ν' αντιδράτε με τον τρόπο που θα θέλατε ν' αντιδρούσε εκείνος αν δεχόταν την πρότασή σας.

13. Αν μπορέσετε να τον πείσετε με την πρώτη σας προσπάθεια, μην ξεχνάτε ότι εκείνος είναι τ' αφεντικό. Εκείνος παίρνει τις τελικές αποφάσεις. Αν σας πει "Έτσι θα γίνει" θα πρέπει να...το δεχτείτε. Στο τέλος θα μπορούσε να σας πει "στην ιπποδρομία αυτή που τρέχουν τα δυό μας άλογα μόνο, ο νικητής πρέπει να είμαι εγώ". Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πρέπει να εγκαταλείψετε τελείως την προσπάθειά σας. Μην τον πιάσετε πολύ

γιατί μπορεί να γίνει ισχυρογνώμων και ν' αρχίσει να σκέφτεται μήπως η στάση σας υποδηλώνει πρόκληση προς το άτομό του και ότι εποφθαλμιάτε τη θέση του. Αποσυρθείτε ήρεμα και ψύχραιμα και ξεκινήστε την εκστρατεία σας από την αρχή, όταν παρουσιαστεί η κατάλληλη στιγμή.

Πώς ν' αντιμετωπίζετε τα προβλήματα

Το πράγματα δεν πάνε καλά. Έχετε κάνει κάποιο λάθος και χρειάζεστε τη βοήθεια του αφεντικού σας για να λύσετε το πρόβλημα. Με ποιο τρόπο τον πλησιάζετε; Θα πρέπει να ακολουθήσετε την παρακάτω μεθόδο.

1. Ενημερώστε τον. Ποτέ μην του αφήνετε αμέτοχο. Προετοιμάστε του για να δεχτεί τ' άσχημα νέα. Αν τα προβλήματα είναι περισσότερα του ενός, μην του τα πείτε όλα μονομιάς. Πικράνετέ τον αλλά όσο πιο ανώδυνα γίνεται. Μην του λέτε πρώτα όλα τα ευχάριστα και μετά όλα τα δυσάρεστα νέα μαζεμένα. Ακόμη κι όταν του λέτε κάποια άσχημα νέα, μην του δείχνετε ότι όλα είναι μαύρα. Δώστε του κάποιες ελπίδες.
2. Αν κάτι δεν πήγε καλά, εξηγήστε του τι συνέβη, γιατί συνέβη και τι θα θέλατε να κάνετε γι' αυτή την κατάσταση που δημιουργήθηκε. Μην του παρουσιάζεται το πρόβλημα και του... αναθέτετε να το λύσει εκείνος.
3. Τονίστε του ιδιαίτερα ότι θέλετε ν' ακούσετε τις απόψεις του γι αυτό που σκέφτεστε να κάνετε κι ότι επιθυμείτε να συμφωνήσετε μαζί του.
4. Αν πιστεύετε ότι εκείνος είναι ο αίτιος για τη δημιουργηθείσα κατάσταση, μην του πείτε: "Εγώ σας το είχα πει...". Αν το κάνετε, να είστε σίγουρος ότι θ' αποκτήσετε έναν αιώνιο εχθρό.
5. Αν παραδεχτείτε ότι εσείς ήσασταν ο υπεύθυνος, προσπαθήστε με κάποια μέθοδο να τον σταματήσετε να σας αποδίδει κατηγορίες. Προσπαθή-

στε να τον πείσετε ότι από εδώ και πέρα θα πρέπει να ασχοληθείτε από κοινού για την επίλυση του προβλήματος.

Πως να εντυπωσιάσετε το αφεντικό σας

Σαν manager, μοναδικός σας σκοπός δεν είναι να εντυπωσιάσετε το αφεντικό σας. Ούτε να τον κάνετε να σας συμπαθήσει. Αν όμως τον εντυπωσιάσετε, θα επιτύχετε περισσότερα πράγματα και θα νιώσετε καλύτερα. Και σε τελευταία ανάλυση, γιατί ν' αποκτήσετε έναν εχθρό, όταν μπορείτε να κάνετε κάποιο φίλο;

Το αφεντικό σας επιθυμεί να σας έχει εμπιστοσύνη, να βασίζεται σε σας και να πιστεύει στις δυνατότητές σας, να παρουσιάζετε νέες ιδέες και να αποπερατώνετε έργα που σας αναθέτει. Δεν έχει καμιά διάθεση να σας επιτηρεί όλη την ώρα ή ν' ασχολείται μαζί σας και να διορθώνει τα λάθη σας ή να τα συγκαλύπτει.

Για να κατορθώσετε να εντυπωσιάσετε το αφεντικό σας χωρίς ουσιαστικά να καταβάλλετε προσπάθειες - αν πιάσετε καταστάσεις, μπορεί ν' αποβεί σε βάρος σας.- Θα πρέπει:

1. Να είστε πάντα ανοιχτός και ειλικρινής. Να παραδέχεστε τα σφάλματά σας. Ποτέ μην επιχειρήσετε να πείτε ψέματα ή να σκεπάσετε την αλήθεια. Αν υπάρχει έστω και η παραμικρή υπόνοια ότι δεν είστε τελείως ειλικρινής, το αφεντικό σας δεν πρόκειται να σας εμπιστευτεί ποτέ ξανά.
2. Να προσπαθείτε να βοηθάτε τ' αφεντικό σας να μην κάνει λάθη. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα είστε υποτελής του ή θα είστε όλη την ώρα από δίπλα του. Να πιστέψετε ότι υπάρχουν για να τον βοηθάτε -προς τη σωστή κατεύθυνση.

3. Ν' ανταποκρίνεστε άμεσα στις ερωτήσεις του λέγοντας: "Ναι μπορώ" ή "θα προσπαθήσω".
4. Να μην τον ανησυχείτε χωρίς να υπάρχει λόγος με τα προβλήματά σας.
5. Να είστε έτοιμος να τον "καλύπτετε" όποτε χρειαστεί. Η αφοσίωση είναι μια αρετή που την πρόσεχαν σε παρωχημένους χρόνους, αλλά εσείς οφείλετε να τη δείχνετε στο αφεντικό σας. Αν δεν μπορείτε να του δείξετε αφοσίωση, τότε προτιμότερο να παραιτηθείτε το συντομότερο.
6. Να του παρουσιάζετε ολοκληρωμένες εργασίες. Αυτό σημαίνει ότι, όταν σας δώσει να κάνετε κάποια δουλειά, θα πρέπει να φροντίσετε να ολοκληρωθεί. Προτιμότερο να προτείνετε λύσεις παρά να τον απασχολείτε με προβλήματα. Παρουσιάστε και υποστηρίξτε τις απόψεις σας με συγκεκριμένα στοιχεία και αποδείξεις. Αποφύγετε τις μεσοβέζικες λύσεις. Το αφεντικό σας χρειάζεται απαντήσεις όχι ερωτήματα. Όταν έχετε ολοκληρώσει την παρουσίασή σας, υποβάλλετε στον εαυτό σας την ερώτηση: "Αν ήμουν στη θέση του αφεντικού μου θα δεχόμουν να ρισκοκινδυνέψω την τιμή και την υπόληψή μου βάζοντας την υπογραφή μου σ' ένα χαρτί"; Αν η απάντησή σας είναι "όχι" σκίστε την πρότασή σας και ξαναφτιάξτε την απ' την αρχή, γιατί αλλιώς δεν θεωρείται ολοκληρωμένη εργασία.

4.2. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

Οι διαπροσωπικές σχέσεις των ηγετών απέναντι στα διοικητικά στελέχη μπορούν να βελτιωθούν αξιοσημείωτα αν ο ηγέτης καλλιεργήσει μια ορισμένη συμπεριφορά. Αυτό είναι ένα πεδίο στο οποίο μας βοηθούν οι συνεισφορές των ψυχολόγων. Και το θέμα γίνεται σημαντικότερο από μια

απλή πληροφόρηση, επειδή ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς μπορούν να μαθευτούν και να χρησιμοποιηθούν με δεξιότητα.

Ενημέρωση

Μια από τις εκπληκτικές παρατηρήσεις για ορισμένους επιχειρηματίες είναι ότι φαίνεται να ενδιαφέρονται μόνο για τη ρουτίνα της εργασίας τους και την εκτελούν χωρίς φαντασία και χωρίς να εκτιμούν αυτά που μπορούν να κάνουν, για να γίνουν καλύτεροι ηγέτες. Η ενημέρωση, για τους παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, για το γεγονός ότι ο τρόπος ηγεσίας εξαρτάται από τα ενδεχόμενα και τις περιπτώσεις, θα πρέπει να βοηθήσει κάθε επιχειρηματία να μάθει πως να γίνει αποτελεσματικότερος ηγέτης. Οποσδήποτε ο όγκος των θεωριών και της έρευνας για την ηγεσία είναι τόσο μεγάλος, ώστε δεν μπορεί να αναμένεται από κανέναν επιχειρηματία να είναι εξοικειωμένο με όλες. Δεν υπάρχει όμως κανένας επιχειρηματίας να μάθει και να εκτιμήσει τα ουσιώδη της υποκίνησης και της ηγεσίας.

Ένας επιχειρηματίας θα πρέπει επίσης να έχει την ικανότητα να εφαρμόζει αυτή την γνώση του στην πράξη.

Διανοητική Ταύτιση

Οι επιχειρηματίες χωρίς αυτή την ικανότητα έχουν αντικειμενικές φιλοδοξίες, αξίες και προκαταλήψεις όπως οι άλλοι άνθρωποι, και συχνά υποθέτουν ότι οι υφιστάμενοί τους έχουν τις ίδιες. Αυτό όμως είναι μάλλον απίθανο. Οι άνθρωποι διαφέρουν ευρύτατα σε κάθε άποψη εκτός από μία: Όλοι καθοδηγούνται λιγότερο από τη λογική και περισσότερο από το συναίσθημα και οι αιτίες των συναισθημάτων τους είναι βαθιά προσωπικές.

Οι επιχειρηματίες λοιπόν δε θα μπορούσαν να κάνουν μεγαλύτερο λάθος από το να υποθέσουν ότι οι υφιστάμενοί τους αισθάνονται όπως αισθάνονται και οι ίδιοι. Πολλοί επιχειρηματίες παρέχουν στους υφιστάμενους τους οφέλη που θεωρούν καλά οι ίδιοι. Η μεγάλη διαφορά είναι ότι αυτοί έχουν την ελευθερία της εκλογής, ενώ οι υφιστάμενοί τους μπορεί να εκτιμούν αυτήν την ελευθερία της εκλογής περισσότερο από οποιαδήποτε δεδομένα οφέλη. Τότε κατηγορούνται ότι δεν εκτιμούν τα όσα τους προσφέρονται.

Όταν τα ανώτατα στελέχη μελετούν τους υφισταμένους τους με σκοπό να κατανοήσουν τα συναισθήματα και τις στάσεις τους, αντιμετωπίζουν ένα σοβαρότατο εμπόδιο. Εκτός από την εργασία τους, πολύ λίγοι είναι αυτοί που ξέρουν για τους υφισταμένους - για τις προσωπικές τους σχέσεις, την οικονομική τους κατάσταση, την κατάσταση της υγείας τους, τις φιλοδοξίες, τις πνευματικές αξίες και την πίστη τους σε ορισμένα πράγματα. Το να βάζουν τον εαυτό τους στη θέση των υφισταμένων τους βέβαια δεν λύνει παρά το μισό πρόβλημα, ακόμα και τότε, είναι δυνατό να ξέρουμε ποιες θα ήταν οι αντιδράσεις τους σε διάφορα ζητήματα. Παρόλα αυτά μια άμεση και ευσυνείδητη προσπάθεια για την κατανόηση των υφισταμένων είναι πολύ καλύτερη από μια προσπάθεια απολύτως. Η απλή συνήθεια ν' αναρωτιόμαστε: "Πώς θα αντιδρούσα εγώ στη θέση τους" είναι μια απόπειρα να τους καταλάβουμε και με την άσκηση μπορεί να έρθει και η δεξιότητα.

Αντικειμενικότητα

Οι επιχειρηματίες θα πρέπει να αγωνίζονται να παρατηρούν και να ανιχνεύουν αντικειμενικά τις αιτίες των γεγονότων. Αν και βασίζονται ε-

ξαιρετικά στους υφισταμένους και συχνά τους αντιμετωπίζουν συναισθηματικά, είναι σημαντικό να αξιολογούν από μια απόσταση, να προσδιορίζουν τις πραγματικές αιτίες των αποτελεσμάτων των και να ενεργούν έξυπνα για να διορθώσουν τα άσχημα και να ενθαρρύνουν τα καλά αποτελέσματα.

Αυτό σημαίνει ότι περπατούν πάνω σε τεντωμένο σχοινί, ιδιαίτερα αν ταυτίζονται υπερβολικά με τους υφισταμένους τους, επειδή η διανοητική τους ταύτιση απαιτεί μια στάση αντίθετη με την από μακριά αντικειμενική ανάλυση. Η απόλυτη ισορροπία μεταξύ διανοητικής ταύτισης και αντικειμενικότητας είναι δύσκολο να επιτευχθεί, αλλά και οι δυο έχουν τη θέση τους στην αποτελεσματική ηγεσία.

Για να καλλιεργήσει την αντικειμενικότητα εκπαιδεύονταν τον εαυτό του να αναλύει πριν αναλάβει δράση, ο ηγέτης χρειάζεται ισχυρή δύναμη θέλησης. Με αποφασιστικότητα μπορεί κανείς να ξεπεράσει τη φυσιολογική τάση προς τις αβασάνιστες κρίσεις, τον θυμό τις κατηγορίες ή την άδικη συμπεριφορά, ακόμη και αν για να το κατορθώσει θα πρέπει κάθε φορά να μετρά ως το δέκα πριν εκδηλωθεί. Η χαλιναγωγή και η συνήθεια της ανάλυσης είναι συμπεριφορά που μαθαίνεται. Έτσι ένας ηγέτης πρέπει ν' αφιερώνει τον περισσότερο χρόνο του σε ηγετικές δραστηριότητες, όπως: να υποκινεί, να επικοινωνεί, να κατευθύνει να διορθώνει, να πειθαρχεί, να συντονίζει, να διδάσκει και ν' αμείβει τους υφισταμένους του, καθώς και να διδάσκει τους ανθρώπους του σχετικά με τις τεχνικές πλευρές των προϊόντων και των μεθόδων με τις οποίες θα εργασθούν, να λύνει προβλήματα ρουτίνας τεχνικά και μεθόδων και γενικά να ενεργεί σύμφωνα με οδηγίες που παίρνει από πάνω.

Αυτογνωσία

Η εντολή "γνώρισε τον εαυτό σου" χρησιμοποιείται με σκοπό να συνειδητοποιήσουν οι άνθρωποι γιατί συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται και ακόμη τι κάνουν για να προκαλέσουν μια ορισμένη ανταπόκριση, μια έλλειψη ανταπόκρισης ή ακόμα και την εχθρότητα των άλλων, Είναι αδύνατο μα ταυτισθεί κανείς διανοητικά με τους άλλους ή να είναι αντικειμενικός απέναντί τους χωρίς αυτογνωσία. Είναι γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι ερεθίζουν άθελά τους άλλους με τις συνηθισμένες στάσεις, λόγια και τις ενέργειές τους. Φυσικά, σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί να το κάνουν ηθελημένα. Σε ορισμένες περιπτώσεις αυτή μπορεί να είναι η σωστή τεχνική για να προκληθεί η επιθυμητή αντίδραση. Συχνότερα όμως η φιλικότητα, η συνεργασία και η επιδοκιμασία επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα. Οποσδήποτε, καλό είναι να ξέρει κανείς τι κάνει.

Οι ηγέτες, λοιπόν, θα πρέπει να ξέρουν τα αποτελέσματα που έχουν οι στάσεις και οι συνήθειές τους στους άλλους ώστε να μπορέσουν να διορθώσουν εκείνες που προκαλούν αρνητικές αντιδράσεις, δηλαδή, θα πρέπει να καλλιεργούν την αυτογνωσία και να τη συντηρούν έξυπνα παρορώντας τις ευνοϊκές και τις δυσμενείς αντιδράσεις στη συμπεριφορά τους και αναγνωρίζοντας τις αιτίες γι' αυτές. Μπορούν να κάνουν διακριτικά ερωτήσεις, είτε άμεσες, είτε έμμεσες για να μάθουν την αιτία κάποιας αντίδρασης που παρατήρησαν. Γι' αυτό τον λόγο οι ηγέτες πρέπει ν' αναλύουν το πρόγραμμα της ομάδας και να το τεκμηριώνουν κατά κάποιο τρόπο ώστε αυτό να συμβάλλει στους σκοπούς της εταιρείας. Αν ο ηγέτης δεν είναι συγκεκριμένος ο manager θα μείνει ανήσυχος και εγκλωβισμένος μέσα στα ερωτηματικά. Αν όμως οι στόχοι των ηγετών είναι εφικτοί, οι προσδοκίες τους τεκμηριωμένες και το πλάνο τους ολοκληρωμένο και σαφές οι managers θα τους υποστηρίξουν, και αυτό θα το μεταφέρουν στους

υφισταμένους τους. Από κει και πέρα πρέπει να κρατήσουν τον manager ενήμερο για την πρόοδο του προγράμματος. Να του εξηγήσουν τις ανάγκες του, να είναι έτοιμοι να προτείνουν λύσεις στα προβλήματά του και να απαιτήσουν συμπληρωματική στήριξη και βοήθεια όποτε την χρειαστούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

5.1. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΚΕΡΔΟ-ΦΟΡΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η επιμόρφωση των στελεχών πρέπει να έχει στόχο να πετυχαίνουν την καλλιέργεια μιας άλλης αντίληψης για το τι είναι και τι ρόλο παίζει η επιχείρηση. Οι πραγματοποιούμενες συχνές αλλαγές στον οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό, πολιτικό τομέα σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, μεταβάλλουν τα δεδομένα του χώρου και σημειώνουν τη βαθιά αλλαγή που επιδρά στην κάθε επιχειρηματική μονάδα. Η προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η γνώση των επιπτώσεων, που οι νέες καταστάσεις προκαλούν στην επιχείρηση, είναι ανάγκη να αντιμετωπισθούν με επιτυχία για να εξασφαλισθεί η ανάπτυξη.

Η ιστορία μας διδάσκει ότι οι επιχειρήσεις με μεγάλη αδράνεια ή αδυναμία προσαρμογής είναι καταδικασμένες να αφανιστούν. Το ζήτημα της προσαρμογής είναι ένα από τα βασικά καθήκοντα των managers. Σ' αυτή την κατηγορία των εργαζομένων κυρίως πέφτει το βάρος των επιλογών της πορείας των επιχειρήσεων και της στήριξής τους. Αν δεχθούμε τις παραπάνω θέσεις, τότε το ερώτημα εάν υπάρχουν ικανοί managers για να ανταποκριθούν θετικά στην πρόκληση των καιρών. Το ερώτημα βέβαια δεν είναι καινούργιο, είναι όμως δυστυχώς και σήμερα επίκαιρο. Το να πούμε ότι το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα προσδιορίζει αρνητικά τη στάση του απέναντι στην επιχείρηση, έχει ίσως κάποια σημασία. Το ζητούμενο όμως είναι τι γίνεται σήμερα και τι σχεδιάζεται για το αύριο που θα επιτρέψει την ανάπτυξη αποτελεσματικών στελεχών. Φοβόμαστε όμως ότι δεν έχουν γίνει συνειδητά επιλογές ως προς το παραπάνω θέμα, τόσο σε

κρατικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο των επιχειρήσεων. Αν είχαν γίνει, θα βλέπαμε να υπάρχουν και αντίστοιχες δέσμες μέτρων υποστήριξης για ένα θετικό περιβάλλον που θα κατευθύνονταν στη δημιουργία και εξέλιξη των στελεχών μέσα από την καλλιέργεια μιας άλλης αντίληψης για το τι είναι και τι ρόλο παίζει η επιχείρηση. Αυτό θα επέτρεπε τουλάχιστον στη νέα γενιά του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα.

Η ανάπτυξη αποτελεσματικών στελεχών είναι ζήτημα επιβίωσης των οικονομικών μονάδων και καθοριστικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα κάθε οργανισμού. Η ανάπτυξη των στελεχών γίνεται κυρίως με διαρκή και συστηματική εκπαίδευση. Παρόλο που η εκπαίδευση τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μια πρωτοφανή ανάπτυξη τα αποτελέσματά της δεν μπορούμε να πούμε ότι είναι το ίδιο θετικά. Ο λόγος είναι ότι η ανάπτυξη αυτή παρουσιάζει μια έλλειψη συντονισμού, που έπρεπε ίσως να αναμενόταν σε μια τέτοια δυναμική και συνεχώς μεταβαλλόμενη κατάσταση, αλλά και που καταλήγει σε μια επιμόρφωση κάπως αποσπασματική. Συνεπώς η συστηματική εκπαίδευση που πρέπει, αντίθετα, να προσφέρεται στα στελέχη, πρέπει να είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να δίνει στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να μάθουν να επιτυγχάνουν τα πρακτικά αποτελέσματα που απαιτεί η θέση εργασίας τους.

Ορισμένες επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών στελεχών απαιτούν αποκλειστική μεταχείριση. Σε καταστάσεις αυτού του είδους ο ανώτερος του διοικητικού στελέχους μπορεί να φανεί πολύ χρήσιμος στην κατάρτιση ενός επιμορφωτικού προγράμματος που προσαρμόζεται καλύτερα στις ανάγκες του συγκεκριμένου ατόμου και που μπορεί να παρακολουθηθεί από το άτομο κατά τον χρόνο που θα έχει διαθέσιμο. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν είδη επιμόρφωσης που ζητούνται από μεγάλο αριθμό διοικητικών στελεχών και αυτά να προσφέρονται σε τακτικά επιμορφωτι-

κά μαθήματα. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι επιμορφωτικές ανάγκες των κατωτέρων, των μεσαίων και των ανωτέρων διοικητικών στελεχών είναι κάπως διαφορετικές. Αυτές οι ανάγκες εξετάζονται παρακάτω:

Επιμόρφωση κατωτέρων διοικητικών στελεχών

Αυτά τα διοικητικά στελέχη χρειάζονται να μάθουν πάνω απ' όλα τι είναι και τι απαιτεί η διοίκηση. Ίσως ο καλύτερος τρόπος για να μάθει τι είναι και τι απαιτεί η διοίκηση, να είναι μια σύντομη σειρά μαθημάτων πάνω στα ουσιώδη στοιχεία της οργάνωσης και διοίκησης ή η ανάγνωση ενός βιβλίου με το ίδιο θέμα. Χρειάζεται να ξέρει πως να ηγηθεί των υφισταμένων του, πως να αναπτύξει και να εκτελέσει εγκεκριμένα προγράμματα μέσα στα πλαίσια κάποιου προϋπολογισμού, πως να επιτύχει και να χρησιμοποιήσει βοηθητική και επιτελική βοήθεια και πως ν' ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των ανωτέρων διοικητικών στελεχών. Σε όλους αυτούς τους τομείς χρειάζεται κανείς ειδική πληροφόρηση για την εταιρεία, την διεύθυνση και το τμήμα στο οποίο ανήκει.

Η εκπαιδευτική τεχνική που συνίσταται είναι η καταξιωμένη από το χρόνο και αποδεδειγμένη τεχνική της επεξήγησης, της επίδειξης, της πρακτικής εφαρμογής και της κριτικής.

Επιμόρφωση μεσαίων διοικητικών στελεχών.

Αυτοί που εκπαιδεύονται για να ενταχθούν στην ομάδα των μεσαίων διοικητικών στελεχών είναι γενικά επιβλέποντες με αρκετά χρόνια επιτυχημένης πρακτικής πείρας. Αυτό που χρειάζεται περισσότερο να μάθουν, είναι η διοικητική θεωρία και πρακτική. Είναι αλήθεια ότι έχουν μια ιδέα για τα ουσιώδη της οργάνωσης και διοίκησης και ότι έχουν δαπανήσει πολύ χρόνο για την ανάπτυξη τεχνικών διεύθυνσης, για την επίτευξη της αρ-

μονικής συνεργασίας των υφισταμένων τους, για την προσαρμογή των ειδικών ικανοτήτων στις απαιτήσεις του προγράμματος.

Τώρα, όταν πρόκειται να διοικήσουν άλλα διοικητικά στελέχη, βλέπουν ότι δεν μπορούν να βασιστούν τόσο πολύ στην τεχνική τους επίδοση για να επιτύχουν αποτελέσματα. Χρειάζεται να κατανοήσουν απόλυτα και διεξοδικά τις διοικητικές λειτουργίες.

Για να διδάξει κάποιος θεωρία και πρακτική της οργάνωσης και διοίκησης, είναι καλύτερα να χρησιμοποιήσει μια τεχνική που συνίσταται από διαλέξεις, συζητήσεις της θεωρίας και μελέτες περιπτώσεων σχετικές με τις επιχειρησιακές λειτουργίες και την οργάνωση και διοίκηση.

Επιμόρφωση των ανωτέρων διοικητικών στελεχών

Εκείνοι που χρειάζονται επιμόρφωση σε αυτό το επίπεδο είναι συνήθως λειτουργικά διοικητικά στελέχη, διευθυντές εργοστασίων και διευθυντές διευθύνσεων που είναι υποψήφιοι για γενικές διοικητικές θέσεις όπως λόγου χάρη θέσεις γενικού διευθυντή ή του προέδρου. Αν υποθεθεί ότι αυτά τα άτομα έχουν λάβει μια επιμόρφωση ανάλογη μ' εκείνη που προτάθηκε για τα κατώτερα και τα μεσαία διοικητικά στελέχη και ότι έχουν ακόμη αρκετά χρόνια πρακτικής διοικητικής πείρας ώστε να προσεγγίζουν πια την ωριμότητα, το πρόβλημα συνίσταται στον καθορισμό των αναγκών τους για επιπλέον επιμόρφωση και του καλύτερου τρόπου για την παροχή αυτής της επιμόρφωσης.

Τα λειτουργικά διοικητικά στελέχη που έχουν αναρριχηθεί σε ανώτερους βαθμούς μέσα στην ίδια διεύθυνση, χρειάζεται να εκπαιδευτούν στην διοίκηση των λειτουργιών που τους είναι άγνωστες και ιδιαίτερα να κατορθώσουν να κατανοήσουν σφαιρικά τις εξωτερικές δυνάμεις που περιβάλλουν την επιχείρηση. Ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς της

επιμόρφωσης ανωτέρων διοικητικών στελεχών θα πρέπει να είναι η ανασκόπηση της διοικητικής θεωρίας και αρχών και η εφαρμογή των νεωτέρων γνώσεων και τεχνικών εξελίξεων στη διοικητική διαδικασία. Η βασική τεχνική που συνίσταται είναι η εκπαίδευση που γίνεται πάνω στη δουλειά και που συμπληρώνεται από ελαστικές παραλλαγές όπως η παρακολούθηση ειδικών σεμιναρίων και η καθοδηγούμενη μελέτη.

5.2. ΤΟ ΑΝΩΤΑΤΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ ΣΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1990

Για την αντιμετώπιση του συνεχούς αυξανόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, το ανώτατο στέλεχος στη δεκαετία του '90 θα χρειάζεται να βασιστεί σε προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η "μακροπρόθεσμη διορατικότητα" η "δυναμική ηγεσία" και η "δυνατότητα προσέλκυσης και διατήρησης ταλαντούχου προσωπικού". Αυτές οι σχεδόν ηγετικές ικανότητες ήταν σημαντικές σ' όλη την Ευρώπη, ενώ πιο παραδοσιακά χαρακτηριστικά όπως ο εθνολογικός ή ο παραγωγικός προσανατολισμός δεν είχαν πια αξία.

Όσον αφορά τις λεπτομέρειες, εμφανίζονται μερικά εθνικά χαρακτηριστικά (Πιν. 1) και είναι φανερό ότι ο Ευρωμάνατζερ κρατά ακόμη την εθνική του νοοτροπία παρά αυτή της Ευρώπης (υπάρχει μόνο μια μικρή μειονότητα των ανωτάτων στελεχών και επιχειρηματιών, που εργάζονται σε άλλες χώρες από αυτήν της καταγωγής τους, με βάση προηγούμενες έρευνες).

Τα διαφορετικά προσόντα που "απαιτούνται" σε κάθε χώρα φανερώνουν ότι πολλά άτομα είπαν ότι ο καθένας τους διαθέτει αυτά που θέλει η κάθε εθνικότητα. Τα διοικητικά χαρακτηριστικά δεν διαφέρουν και πολύ, εάν συγκριθούν με τις εξελίξεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον όπου υ-

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΤΑΣΠΟΥΔΑΙΟΤΕΡΑ	
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ	ΕΘΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ
<p>ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΔΙΟΡΑΤΙΚΟΤΗΤΑ</p> <p style="text-align: right;">55%</p>	<p>ΓΑΛΛΙΑ - ΤΥΠΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</p> <p style="text-align: right;">56%</p>
<p>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ & ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΤΑΛΑΝΤΟΥΧΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</p> <p style="text-align: right;">55%</p>	<p>ΓΕΡΜΑΝΙΑ - ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗ ΣΚΕΨΗ</p> <p style="text-align: right;">52%</p>
<p>ΙΣΧΥΡΗ ΗΓΕΣΙΑ</p> <p style="text-align: right;">53%</p>	<p>ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ - ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ</p> <p style="text-align: right;">52%</p>
	<p>ΒΕΛΓΙΟ - ΟΛΛΑΝΔΙΑ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΕΣ</p> <p style="text-align: right;">39%</p>

πάρχουν μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ των βιομηχανικών τομέων παρά μεταξύ των ίδιων των χωρών.

Τα ανώτατα στελέχη των μεγαλύτερων Ευρωπαϊκών Εταιρειών είναι όλο και περισσότερο δεσμευμένα στην επέκταση των επιχειρήσεων τους μέσα στην Ευρώπη. Αυτό σε συνδυασμό με τις προσδοκίες για την Ανατολική Ευρώπη και μεγαλύτερες ελπίδες για την Ασία, οδηγούν σ' ένα διαρκώς αυξημένο παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η έμφαση που δίνεται στα διαφορετικά διοικητικά χαρακτηριστικά διαφέρουν από χώρα σε χώρα.

Σε σύγκριση με μια ανάλογη έρευνα του 1986, τα διοικητικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα Ανώτατο Στέλεχος είναι περισσότερο πολιτικής χροιάς, όπου η διορατικότητα, η ηγετική και η εξέλιξη προσωπικού, ξεπερνούν κατά πολύ σε σημασία την τεχνολογική και παραγωγική ικανότητα.

5.3. ΟΙ MANAGERS ΣΕ ΚΙΝΔΥΝΟ.

Το management Today, σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Management και με χρηματοδότηση των Συμβούλων Προσωπικής Επιδότησης, εξέτασε τη σκέψη 898 Ευρωπαίων managers (σε μια έρευνα που έγινε το 1994), για ν' ανακαλύψει τις ελπίδες και τους φόβους τους για το παρόν, τις αγωνίες και τα όνειρά τους για το μέλλον. Διαπιστώσανε ένα μίγμα μωπικής αισιοδοξίας και πικρής απογοήτευσης.

Η δεκαετία του 1990 δεν υπήρξε καλή για το ευρωπαϊκό επιχειρηματικό στέλεχος. Σύμφωνα με την τελευταία καταγραφή, οι κατηγορίες των "επαγγελματιών" διευθυντών, και τεχνικών που έχουν καταχωρηθεί ως άνεργα και εισπράττουν ένα κρατικό βοήθημα ανέρχονται σε επτασήφια

νούμερα, και για πολλούς απ' αυτούς το μέλλον διαγράφεται μόνο αβέβαιο και ζοφερό. Έχει σημειωθεί μια σαρωτική και συστηματική εκκαθάριση προσωπικού, κυρίως στα μεσαία κλιμάκια της επιχειρηματικής πυραμίδας, η οποία απέχει πολύ από την ολοκλήρωσή της. Λίγοι είναι οι managers εκείνοι που το 1994 μπορούν να θεωρούν την παρούσα θέση εργασίας τους ή τις μακροπρόθεσμες προοπτικές της καριέρας τους ως 100% εξασφαλισμένες.

Πιο κάτω παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη σημερινή κατάσταση του ηθικού των βρετανών managers. Η έρευνα προσφέρει μια ανάγλυφη εικόνα των ευρωπαϊών managers, που κατέχονται από το άγχος και επωμίζονται ακόμα περισσότερο το βάρος εργασίας και ευθυνών εργαζόμενοι επί ώρες ολόκληρες, πολύ πέρα των συμβατικών τους υποχρεώσεων, παίρνοντας δουλειά για το σπίτι, σε ορισμένες περιπτώσεις επί αρκετές φορές την εβδομάδα κάθε σαββατοκύριακο και υποφέροντας από πλήθος δυσάρεστων συνεπειών, που ξεκινούν με πονοκεφάλους και χρόνιες αϋπνίες και φτάνουν μέχρι την εξάρτηση από το αλκοόλ και την εξάντληση. Περισσότερο από το 70% των ερωτηθέντων συμφώνησε ότι οι αγωνίες που συνδέονται με την εργασία είναι καταστρεπτικές για την υγεία και το ηθικό και την αποδοτικότητα κατά την εργασία όπως και την ποιότητα της οικογενειακής τους ζωής.

Η ζωή ενός manager, στην πληττώμενη από την ύφεση, υπερανταγωνιστική υποβαθμισμένη δεκαετία του 1990, όπως δείχνει η έρευνα δεν είναι ευχάριστη. Περισσότερο από το 80% των ερωτηθέντων παραπονέθηκε έντονα για ανεπάρκεια της επιτελικής διεύθυνσης, ελλιπή εσωτερική επικοινωνία, χρονικές πιέσεις, συνεχείς παρεμβάσεις και μη ρεαλιστικούς επιχειρηματικούς στόχους. Για κάποιον από τους ερωτηθέντες αιτία άγχους ήταν "το να προσπαθείς να πεις με διπλωματικό τρόπο στους ανωτέ-

ρους σου ότι δεν ξέρουν γιατί μιλάνε και να αγνοείσαι παντελώς". Ένας άλλος υποστήριξε "Υποτίθεται ότι ασχολούμαι με ανθρώπους αλλά τώρα πλέον δεν έχω καθόλου χρόνο να συζητήσω μαζί τους". "Εργαζόμαστε σκληρά και επί περισσότερο χρόνο, ωστόσο δεν μας αντιμετωπίζουν με σεβασμό, δεν έχουμε κίνητρα ή επαγγελματική εξασφάλιση.

Γιατί τα χάνουμε όλα αυτά; Ρωτούσε ένα δυσαρεστημένο στέλεχος. «Οι επιχειρήσεις περιμένουν αφοσίωση από το προσωπικό τους, δεν δείχνουν αφοσίωση σε κανένα, και δεν εξηγούν ποτέ τους πραγματικούς λόγους για τους οποίους τη ζητούν από σας» σχολιάζει κάποιος.

Αλλά ο ευρωπαϊκός manager που αναδύεται από την έρευνα είναι ένα διεστραμμένο και ιδιόρρυθμο ζώο. Η εργασία, για τα 82% των ερωτηθέντων αποτελεί πηγή ικανοποίησης και τα δύο τρίτα, δήλωσαν μάλιστα ότι αποτελούσε γι' αυτούς πηγή ευχαρίστησης. Λιγότερο από το ένα τρίτο ήταν αυτοί που ατένιζαν το δέλεαρ μιας άλλης θέσης εργασίας ή μιας τελείως διαφορετικής καριέρας. Η πλειοψηφία αισθανόταν ότι ελέγχουν την παρούσα θέση εργασίας τους και μόνο ένα 4% παραδεχόταν ότι έτρεμαν την εργασία τους.

Σε σχέση με το μέλλον πολύ λίγοι ήταν οι managers που αισθάνονταν ότι απειλείτο η θέση εργασίας τους, αν και το ένα τρίτο είχε ήδη γνωρίσει την εμπειρία της απόλυσης λόγω πλεονάζοντος προσωπικού.

Ελάχιστοι ήταν εκείνοι που εξομολογούνταν τον φόβο μιας υποβάθμισης ή κάτι χειρότερο ή αναγνώριζαν ότι ίσως ήταν φρόνιμο να διερευνήσουμε την πιθανότητα μιας αυτ-απασχόλησης ή μιας πρόωρης συνταξιοδότησης.

Φυσικά δεν πρέπει να μας εκπλήσσει μια τέτοια στάση διότι είναι στην ανθρώπινη φύση να παρουσιάζει μια στωική αδιαφορία και να επαναλαμβάνει σταθερά «αυτό δεν μπορεί να συμβεί σε μένα».

5.4. Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ EURO-MANAGER.

Οι έρευνες και οι μετρήσεις που έχουν γίνει στην Ευρώπη και που είχαν ως αντικείμενό τους τον ιδανικό Ευρω-manager αποκαλύπτουν ότι το τέλειο μοντέλο του Ευρω-στελέχους δεν γεννήθηκε ακόμα. Στον αγώνα δρόμου προηγούνται οι Γάλλοι, με τους Άγγλους και τους Γερμανούς να ακολουθούν, αλλά και αυτοί βρίσκονται πολύ πίσω από το σκοπό τους. Εκεί όπου εμφανίζεται πληθώρα κοινών χαρακτηριστικών στους managers των χωρών της ΕΟΚ είναι η ζωή έξω από το γραφείο.

Όλες οι συγκρίσεις που έχουν γίνει ως τώρα ανάμεσα σε managers από διάφορες χώρες της Ευρώπης, δίνουν έμφαση στο θέμα της χρηματικής ανταμοιβής τους. Και πραγματικά, σε μια γηραιά ήπειρο, όπου η ολοκλήρωση προχωρούσε με πολύ αργούς ρυθμούς, ενδιαφέρον παρουσιάζει μόνο σε ποιες χώρες οι managers πληρώνονται καλύτερα, που υπήρχαν χαμηλότεροι φόροι και που οι όροι εργασίας ήταν καλύτεροι. Εμφανίζονται όμως δύο νέα φαινόμενα: Αναπτύσσεται η έρευνα για τα κοινά χαρακτηριστικά των Ευρωπαϊκών managers. Και προχωρεί η εκτίμηση της ποιότητας των τυπικών χαρακτηριστικών των managers για κάθε χώρα ξεχωριστά, σε σχέση με το μοντέλο του ιδανικού ευρω-manager.

Ποιο πρέπει να είναι το ιδανικό προφίλ αυτού του υπερεθνικού ανωτάτου στελέχους επιχειρήσεων, του ανθρώπου για τον οποίο οποιαδήποτε μεγάλη ευρωπαϊκή επιχείρηση είναι διατεθειμένη να πληρώσει όσα-όσα;

Η αμερικάνικη συμβουλευτική εταιρεία Korn-Ferry, πιο αντικειμενική στις εκτιμήσεις της για την Ευρώπη, επεξεργάστηκε ένα μοντέλο με 32 βασικά χαρακτηριστικά (πίνακας 2). Σε κάθε μια από τις 27 πολυσήμαντες ιδιότητες δίνονται 5 βαθμοί, ενώ στις υπόλοιπες πέντε, που χαρα-

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΕΥΡΩ - MANAGER ΔΕΝ ΓΕΝΝΗΘΗΚΕ ΑΚΟΜΑ

Η ΚΑΡΤΑ ΤΟΥ ΕΥΡΩ-MANAGER							
ΣΠΟΥΔΕΣ	Ευρω- manager	Γερμανός ager	man-	Άγγλος ager	man-	Γάλλος ager	man-
Πανεπιστήμιο	000	◇		◇		◇	
Σπουδές που έγιναν κατά μέρος στο εξωτερικό	000	□		(◇)		□	
Ντοκτορά οικονομικών σπουδών	000	◇		◇		◇	
Ντοκτορά επιστημών	00	◇		(◇)		◇	
Ντοκτορά σε άλλους τομείς				(◇)			
Επόμενες σπουδές Μάστερ Διοίκησης επιχειρήσεων	00	□		(◇)		□	
Γενικές	000	□		◇		◇	
Διαρκής ενημέρωση	00	◇		◇		□	
Γλώσσα εργασίας Αγγλικά	000	◇		◇		◇	
Γλώσσα εργασίας Γαλλικά	000	□		□		◇	
Γλώσσα εργασίας Γερμανικά	00	◇		□		◇	
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΡΙΕΡΑ							
Αλλαγές: Καμία							
Αλλαγές: Από 1 έως 3		◇		□		□	
Αλλαγές: Πάνω από 3	000	□		◇		◇	
Πείρα στο εξωτερικό από 1 έως 3 χρόνια	00	◇		◇		◇	
από 4 έως 6 χρόνια	000	□		□		□	
Πείρα σε λειτουργίες ακολουθίας	000	◇		◇		◇	
Γενικός Διευθυντής σε ηλικία 35-40 ετών	000	□		□		◇	
41-45 ετών		□		◇		□	
46-50 ετών		◇		□		□	
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΑ ΧΑΡΙΣΜΑΤΑ							
Διάθεση για εργασία σε ομάδα	000	□		◇		◇	
Ικανότητα σκέψης σε διεθνή κλίμακα	000	□		◇		◇	
Ικανότητες επικοινωνίας	000	□		◇		◇	
Ικανότητες χειρισμού των ανθρώπων	000	◇		◇		◇	
Ικανότητες προώθησης	000	◇		◇		◇	
Απόδοση ανώτερη της μέσης	000	◇		□		□	
Ικανότητα εργασίας ανώτερη της μέσης	000	◇		□		□	
Εξουσία για λήψη αποφάσεων	000	◇		◇		◇	
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ							
Πνευματικές ανησυχίες	000	□		◇		◇	
Υπομονή	000	□		◇		□	
Αίσθηση χιούμορ και αισιοδοξία	000	□		◇		◇	
Κατανόηση άλλων	000	□		□		□	
Ορθολογικότητα	000	◇		◇		◇	
Ολοκλήρωση-σφαιρικότητα	000	◇		◇		◇	
Δημιουργικότητα	000	□		◇		◇	
Φιλοδοξία	000	◇		□		◇	
Καλές κοινωνικές σχέσεις	000	◇		◇		◇	

ΟΡΙΣΜΟΣ: 000 Πολύ σημαντικό
 00 Σημαντικό
 ◇ Υπάρχουσα ιδιότητα ιδιότητα
 (◇) Εν μέρει υπάρχουσα ιδιότητα
 □ Ανύπαρκτη ιδιότητα

Στον πίνακα έχουμε τα αποτελέσματα της έρευνας που έκανε η Korn-Ferry: 32 βασικά χαρακτηριστικά που εκτιμούνται με διαφορετική βαθμολογία. Το maximum των 150 δεν το έχει φτάσει κανείς

κτηρίζονται ως σημαντικές, δίνεται ένα ανώτατο όριο 3 βαθμών. Ο Ευρω-manager πρέπει να συγκεντρώσει 150 βαθμούς. Ο στόχος θεωρείται πολύ υψηλός και λίγοι managers από ορισμένες μόνο ευρωπαϊκές χώρες τον πλησιάζουν.

Σύμφωνα με τους υπολογισμούς της Korn-Ferry, εκείνοι που πλησιάζουν περισσότερο στο ιδανικό προφίλ είναι οι Γάλλοι, με 111 βαθμούς. Τους ακολουθούν οι Άγγλοι με 103, οι Γερμανοί με 73 και οι Ιταλοί με 68 βαθμούς μόνο. Για τους υπόλοιπους, των οποίων τα σκορ είναι ακόμη πιο χαμηλά, υπάρχουν πολλών ειδών εξηγήσεις. Οι κύριες αιτίες της χαμηλής τους θέσης στη βαθμολογία αφορούν τόσο στις σπουδές και στην εργασιακή πείρα, όσο και στα προσωπικά και επαγγελματικά χαρίσματά τους.

Στο επίπεδο της επιστημονικής προετοιμασίας σημειώνεται η έλλειψη πείρας σπουδών στο εξωτερικό και master διοικητικών υποθέσεων. Στον τομέα της εργασιακής πείρας πρέπει να αναφέρουμε την έλλειψη ικανότητας, δηλαδή το γεγονός ότι οι managers δεν περνούν από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και δεν έχουν δουλέψει στο εξωτερικό. Συνήθως, βρίσκουν δουλειά σε μια επιχείρηση και ριζώνουν σ' αυτή. Τέλος, οι Ιταλοί, οι Ισπανοί και οι Έλληνες managers φθάνουν στην κορυφή της ιεραρχίας των επιχειρήσεων σε μια ηλικία μεταξύ 46 και 50 ετών, που θεωρείται πολύ μεγάλη, σύμφωνα με το ιδανικό μοντέλο του ευρω-manager. Σε σχέση με τις ικανότητες και τα ηγετικά χαρίσματα, ξεχωρίζει ως αρνητικό στοιχείο η έλλειψη σκέψης σε διεθνές επίπεδο και η αδυναμία τους να εργαστούν στο πλαίσιο μιας ομάδας. Σε προσωπικό επίπεδο, ως λογική συνέπεια της έντονα εθνικής επιστημονικής προετοιμασίας τους, οι managers αυτοί έχουν μια επιπλέον δυσκολία να κατανοήσουν άλλες νοοτροπίες και πολιτισμούς. Σύμφωνα, πάντως, με τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, οι περισσότεροι Ευρωπαίοι managers, άλλοι λιγότερο, άλλοι περισσότερο,

απέχουν πολύ από το ιδανικό μοντέλο, αλλά μοιάζουν πολύ μεταξύ τους, όσον αφορά στις μεθόδους που ακολουθούν στη δουλειά τους, την επαγγελματική τους συμπεριφορά, τις συνήθειες και τις προτιμήσεις τους για την διάθεση του ελεύθερου χρόνου.

Μια άλλη έρευνα (πίνακας 3), που ολοκλήρωσε η Hay Management Consultants, σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, ανέδειξε διάφορα κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ στελεχών επιχειρήσεων από 8 χώρες της ΕΟΚ. Όπως διαπιστώνουμε από τους πίνακες ο μέσος όρος του ωραρίου εργασίας στο γραφείο κυμαίνεται από 45 έως 50 ώρες την εβδομάδα για όλους. Η εργασία το Σαββατοκύριακο ή στο σπίτι κυμαίνεται μεταξύ 3 και 4 ωρών την εβδομάδα - λίγο λιγότερο στη Γαλλία και λίγο περισσότερο στο Βέλγιο. Από πλευράς οικονομικών κινήτρων, ο ευρωπαίος manager (με μια μικρή εξαίρεση τους Ισπανούς και τους Γερμανούς) δεν δέχεται πολύ θετικά την άσκηση διευθυντικών καθηκόντων. Όλοι τους κρατούν επίσης αρνητική στάση απέναντι σε οποιαδήποτε αλλαγή και αυτή η επιμονή τους να παραμένουν στην πατρίδα τους αντιτίθεται με την απαίτηση των καιρών για μεγάλη διεθνή κινητικότητα, τουλάχιστον μέσα στην ΕΟΚ.

Στον τομέα του ελεύθερου χρόνου και της προσωπικής ζωής των στελεχών επιχειρήσεων της γηραιάς ηπείρου (πίνακας 4), δεν υπάρχουν χαώδεις διαφορές. Από τα αθλήματα να σημειώσουμε ότι πρώτο στις προτιμήσεις έρχεται το τένις. Στον τομέα των διακοπών έχουμε μεγαλύτερη ποικιλία: οι Ιταλοί και οι Ολλανδοί έχουν διακοπές 35 μέρες το χρόνο και βρίσκονται στην πρώτη θέση, σχεδόν κανείς δεν τις παίρνει όλες. Οι Ισπανοί και οι Άγγλοι είναι λιγότερο τυχεροί, με 22 και 25 μέρες το χρόνο αντίστοιχα. Οι Έλληνες έχουν 24 φανερές ημέρες άδειας, συνήθως το καλοκαίρι. Οι πιο οργανωμένοι απ' όλους είναι οι Γερμανοί που σχεδόν σε

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Η ΕΡΓΑΣΙΑ, ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ, ΣΕ 8 ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ

	ΧΡΟΝΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		ΚΙΝΗΤΡΟ	ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	
	Στο γραφείο (ώρες την εβδομάδα)	Στο σπίτι και τα Σαββατοκύριακα (ώρες την εβδομάδα)	Αύξηση του μεταβλητού μέρους του μισθού	τι μπορεί να βοηθήσει στην αλλαγή θέσης εργασίας	Γεωγραφική κινητικότητα (διάθεση για αλλαγές)
ΙΣΠΑΝΙΑ	45	Πολύ σπάνια εκτός από τους top managers	Ως τώρα λίγο ευνοϊκή. Εν εξελίξει.	Συμμετοχή στα κέρδη. Αμοιβή	ΟΧΙ
ΙΤΑΛΙΑ	45	3 - 4	Λίγο ευνοϊκή, εκτός από εξαιρετικές περιπτώσεις	Συμφέρουσα θέση, αμοιβή	ΟΧΙ
ΒΕΛΓΙΟ	50	5 - 7	Λίγο ευνοϊκή	Συμφέρουσα θέση, αμοιβή	ΟΧΙ
ΓΑΛΛΙΑ	45	2 - 3	Λίγο ευνοϊκή	Αμοιβή, καριέρα	ΟΧΙ
ΕΛΛΑΔΑ	50	3 - 5	Λίγο ευνοϊκή	Αμοιβή, σιγουριά στη δουλειά	ΟΧΙ
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	50	4	Λίγο ευνοϊκή	Ρίσκο, αμοιβή	ΟΧΙ
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	45	Όχι συστηματικά	Προτίμηση για τη σταθερή αμοιβή	Αμοιβή, συμφέρουσα θέση εργασίας	Χωρίς πρόσευ-μα
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	50	2 - 4	Πολύ μεταβλητό	Ανταμοιβή, συμφέρουσα θέση	Όχι, αλλά εν εξελίξει

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ '90 - ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ MANAGER

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΝΟΥΝ ΤΟΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΧΡΟΝΟ ΤΟΥΣ ΟΙ ΕΥΡΩΠΑΙΟΙ MANAGERS

	ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗ	ΑΘΛΗΜΑΤΑ	ΔΙΑΚΟΠΕΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ
ΙΣΠΑΝΙΑ	Κοινωνική ζωή (οικογένεια-φίλοι)	Σκουός, Τένις	22 μέρες κατ'επιλογήν, ή υποχρεωτικά τον Αύγουστο	Αποταμίευση σε βραχ/σμο λογαριασμό
ΙΤΑΛΙΑ	Πολιτιστικές εκδηλώ- σεις, θέατρο, σινεμά, μουσική	Τένις, σκι, ποδό- σφαιρο	Δεν παίρνει ποτέ και τις 35 μέρες της άδειας. Διακοπές στη θάλασσα ή στο εξωτερικό	Πρώτη κατοικία, αποταμίευση
ΒΕΛΓΙΟ	Δουλειές στο σπίτι, κοινωνική ζωή	Τένις, τζόκινγκ	26 μέρες σε 2 δόσεις. Με την οικογένεια σε Ισπανία, Γαλ- λία ή Ιταλία	Πρώτη κατοικία, αποταμίευση
ΓΑΛΛΙΑ	Δουλειές στο σπίτι, Κοινωνική ζωή	Τένις, σκι, τζό- κινγκ	30 μέρες σε 2 δόσεις. Στη θάλασσα, γενικά στη Γαλλία	Πρώτη κατοικία, αποταμίευση
ΕΛΛΑΔΑ	Κοινωνική ζωή, εκ- δρομές στην εξοχή	Τένις, ιστιοπλοία	24 μέρες μαζεμένες. Το 80% μένει στην Ελλάδα.	Πρώτη κατοικία, αποταμίευση
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	Κηπουρική, διδασκα- λία, σπορ στα παιδιά	Τένις	35 μέρες (αλλά παίρνουν κατά μέσο όρο τις 25). Το καλοκαί- ρι στην Ισπανία, το χειμώνα στην Αυστρία.	Πρώτη κατοικία
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	Αθλητικές Λέσχες	Ατομικό άθλημα	30 μέρες το καλοκαίρι	Πρώτη κατοικία, αποταμίευση
Μ. ΒΡΕΤΑΝΙΑ	Σπορ, μιλιάρδα, TV, κοινωνική ζωή	Σκουός, τένις, ποδόσφαιρο, τζόκινγκ	25 μέρες σε 2 δόσεις. Στο εξωτερικό Ευρώπη ή ΗΠΑ	Πρώτη κατοικία, αποταμίευση, μα- κροπρόθεσμες επεν- δύσεις

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ '90 - ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ MANAGER

όλες τις περιπτώσεις περνούν τις 30 ημέρες των διακοπών τους έξω από τη χώρα τους.

Τέλος, σχεδόν όλοι οι Ευρωπαίοι managers εμφανίζονται να είναι ιδιοκτήτες ενός τουλάχιστον σπιτιού.

5.5. ΠΩΣ ΑΜΟΙΒΟΝΤΑΙ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι αμοιβές των γενικών διευθυντών ξεκινούν από τις 500.000 δρχ. το μήνα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και φτάνουν μέχρι το ύψος των 3.000.000 δρχ., στις πολυεθνικές και στις μεγάλες ακμάζουσες επιχειρήσεις. Τι μισθούς καλείται να πληρώνει μια σύγχρονη ελληνική επιχείρηση για να εξασφαλίζει υψηλής ποιότητας και απόδοσης στελεχιακό δυναμικό; Σε τι ύψος μπορεί να φτάνει σήμερα ο μισθός του οικονομικού διευθυντή μιας πολυεθνικής επιχείρησης και τι είναι το συνοδευτικό πακέτο αποδοχών;

Προκειμένου να τυποποιηθεί ο τρόπος με τον οποίο καθορίζονται οι αμοιβές μέσα σε μια επιχείρηση, και τι είναι το συνοδευτικό πακέτο αποδοχών; Προκειμένου να τυποποιηθεί ο τρόπος, με τον οποίο καθορίζονται οι αμοιβές μέσα σε μια επιχείρηση, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν κριτήρια, όπως τα ιεραρχικά επίπεδα, η ατομική απόδοση του στελέχους, οι υπευθυνότητες της συγκεκριμένης θέσης, ο βαθμός στον οποίο με τη συμβολή της επηρεάζει τα αποτελέσματα της επιχείρησης, καθώς και ο βαθμός ευκολίας ή δυσκολίας, που παρουσιάζει ως προς την ουσιαστική της αντικατάσταση. Όμως η πείρα λέει ότι η επιχείρηση δεν έχει πάντα επίγνωση όλων αυτών των παραμέτρων. Εάν μεν τις συνειδητοποιεί, τότε αναζητεί και βρίσκει έναν ορθολογικό τρόπο κλιμάκωσης των αμοιβών και ίσως περαιτέρω και έναν τρόπο κλιμάκωσης της ανταμοιβής του αποτελέ-

σματος, που θέτει για κάθε έναν εργαζόμενο. Στην περίπτωση, κατά την οποία δεν αναγνωρίζει τη σημασία των παραμέτρων αυτών, τότε η κλιμάκωση των αμοιβών εξαρτάται από το ηγετικό ένστικτο των επικεφαλής της, οι οποίοι προσπαθώντας να ακολουθήσουν τα επίπεδα της αγοράς, πιθανόν και να καταφέρνουν (όχι όμως πάντοτε) να κρατούν ικανοποιημένους κοντά τους ανθρώπους, που χρειάζονται.

Πότε, όμως ένα στέλεχος ή ένας οποιοσδήποτε εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από τις αποδοχές του; Η απάντηση εξαρτάται από τα προσωπικά του χαρακτηριστικά και από κοινωνικούς παράγοντες, όπως το κατά πόσον η αμοιβή του φαίνεται δίκαιη, γι' αυτό το οποίο προσφέρει στα πλαίσια του κοινωνικού περιβάλλοντος. Με δεδομένη αυτή τη παραδοχή, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη φαντασία τους και αυτοσχεδιάζουν. Μια συγκεκριμένη ελληνική επιχείρηση έχει επιλέξει να πληρώνει τα στελέχη της πιο ακριβά από τα επίπεδα της αγοράς, αφού έτσι εξασφαλίζει ότι δεν θα μπορέσουν να μεταγραφούν για οικονομικούς λόγους. Άλλες ενστερνίζονται τη λογική του συνοδευτικού πακέτου αποδοχών, το οποίο είναι ούτως ή άλλως ελκυστικό, αφού προσθέτει όχι μόνο στην αμοιβή αλλά και στο κοινωνικό status του στελέχους. Τέτοιου είδους παροχές είναι το αυτοκίνητο, το κινητό τηλέφωνο, η πρόσθετη ασφάλιση, τα έξοδα παραστάσεως, τα ταξίδια στο εξωτερικό, η εκπαίδευση και άλλα.

Ένα άλλο στοιχείο, που μπορεί να επηρεάζει την αμοιβή των στελεχών, είναι η παλαιότητα. Το στοιχείο αυτό σχετίζεται περισσότερο με το κοινωνικό παρά με το οικονομικό ρόλο της επιχείρησης. Το ότι ένας εργαζόμενος είναι σε μια επιχείρηση δέκα χρόνια και όχι έναν μήνα, δεν σημαίνει ότι κάνει απαραίτητα καλύτερη δουλειά, ούτε δικαιολογεί οικονομικά τον μεγαλύτερο μισθό του. Στο σημείο αυτό υπάρχουν και διαφορετικές θεωρίες management. Μια από αυτές θέλει τους managers να εξα-

ντλούνται στα τέσσερα χρόνια της παρουσίας τους σε μια επιχείρηση με την έννοια ότι τον πρώτο καιρό ενημερώνονται, στη συνέχεια δίνουν ότι έχουν να δώσουν, έπειτα συντηρούν ή συμπληρώνουν ή επεκτείνουν ότι ήδη προσέφεραν και σε μια Τετραετία έχουν ολοκληρώσει τον κύκλο τους και δεν έχουν τίποτε καινούργιο να προσφέρουν. Ακολουθώντας τη λογική αυτή, υπάρχουν εταιρείες στην Αμερική, που συστηματικά αντικαθιστούν ανά 5% των ανθρώπων τους κάθε χρόνο και έτσι μέσα σε 20 χρόνια έχουν πλήρη αλλαγή του προσωπικού τους, φέρνοντας συνεχώς νέο αίμα στην επιχείρηση, ανανεώνοντας το δυναμικό τους και αναζητώντας όλο και υψηλότερη απόδοση.

Φυσικά, υπάρχει και η εντελώς αντίθετη θεωρία: Το γιαπωνέζικο management. Σύμφωνα με αυτό ο εργαζόμενος μπαίνει στην επιχείρηση 18 ετών ή μόλις τελειώσει τις σπουδές του, περνά από διάφορες θέσεις και αν είναι καλός ανελίσσεται, αν όχι κάπου σταθεροποιείται και φεύγει από 'κει στα 65, συνταξιοδοτούμενος. Η ίδια θεωρία έχει και ένα σύστημα ανταμοιβής των εργαζομένων για τη διατύπωση προτάσεων, που συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Επανερχόμενοι όμως στο αρχικό μας θέμα, ας δούμε πώς μπορούμε να κατατάξουμε τις εταιρείες που λειτουργούν στην Ελλάδα, προκειμένου να μιλήσουμε για την κλιμάκωση των αμοιβών των στελεχών τους. Εξαιρώντας τις εταιρείες του ευρύτερου δημοσίου τομέα, στην Ελλάδα λειτουργούν οι πολυεθνικές εταιρείες και οι ιδιωτικές μεγάλες και μικρομεσαίες. Οι μεγάλες εταιρείες μπορούν πάλι να διαιρεθούν σε ακμάζουσες και γηράσκουσες. Μια εταιρεία, που βρίσκεται σε κατάσταση γήρανσης, κινείται με την αδράνεια της πολύχρονης παρουσίας της στην αγορά και δεν έχει ιδιαίτερες απαιτήσεις από τα στελέχη της και από κανέναν πια. Όλα τα θέματα λίγο-πολύ έχουν δρομολογηθεί και οι όποιες καινούργιες

κινήσεις γίνονται ομαλά. Αντίθετα, στις ακμάζουσες ή αναπτυσσόμενες εταιρείες τα πράγματα είναι πολύ πιο απαιτητικά. Υπάρχει δυναμισμός και φιλοδοξία τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά των στελεχών, γι' αυτό και πληρώνονται όλοι καλύτερα. Κάποιες από τις εταιρείες αυτές δουλεύουν πολύ κοντά στον τρόπο με τον οποίο κινούνται οι πολυεθνικές. Έχουν καταφέρει να ενσωματώσουν μια μορφή οργάνωσης και κουλτούρας αντίστοιχη. Σημειώνουμε εδώ ότι τις πολυεθνικές πρέπει να τις αντιμετωπίζουμε ενιαία, γιατί σαφώς έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά και ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλη ή μικρή είναι η δραστηριότητά τους στην Ελλάδα, εφαρμόζονται σε όλες αυτές οι διεθνείς κανόνες του παιχνιδιού. Αντίθετα, οι μικρομεσαίες ελληνικές πλησιάζουν, ως προς την πολιτική αμοιβών τους, τις μεγάλες σε γήρανση εταιρείες.

Στις πολυεθνικές, λοιπόν, και τις μεγάλες ακμάζουσες ελληνικές εταιρείες, για τα ανώτατα στελέχη, οι αμοιβές είναι αντίστοιχες των διεθνών αμοιβών των στελεχών, ενώ καλές είναι οι αμοιβές και για τ' ανώτερα και μεσαία στελέχη σε σχέση με τα ελληνικά δεδομένα. Στις πολυεθνικές, οι απαιτήσεις της εταιρείας προς τα στελέχη της δίνονται πολύ πιο συγκεκριμένα απ' ότι στις ελληνικές εταιρείες, όπου τα πράγματα δεν είναι πάντα τόσο ξεκάθαρα και ο εργαζόμενος πρέπει να κάνει ό,τι νομίζει καλύτερο, για να φέρει σε πέρας τα καθήκοντά του. Στην περίπτωση αυτή είναι πολύ σχετική και η αποτίμηση του αποτελέσματος, καθώς δεν υπάρχουν προδιαγραφές και συγκεκριμένο μέτρο κρίσης για το τι θεωρείται καλή απόδοση. Λίγες ελληνικές εταιρείες διαθέτουν τέτοιο μέτρο κρίσης και έτσι, στις περισσότερες, τα κριτήρια για την απόδοση είναι αν ο εργαζόμενος ήταν στέλεχος, είναι συμπαθής, κοινωνικός, ευχάριστος και αν ξέρει να ελίσσεται στα κέντρα λήψης αποφάσεων.

Παρ' όλα αυτά οι δυνάμεις της αγοράς έχουν διαμορφώσει κάποια επίπεδα αμοιβών.

Οι αμοιβές των γενικών διευθυντών ξεκινούν από τις 500.000 δρχ. το μήνα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και φτάνουν μέχρι το ύψος των 3.000.000 δρχ. στις πολυεθνικές και στις μεγάλες ακμάζουσες επιχειρήσεις. Στα ποσά αυτά δεν συμπεριλαμβάνεται το συνοδευτικό πακέτο, το οποίο όμως είναι πολύ συνηθισμένο, αν όχι απαραίτητο, συμπλήρωμα αυτής της θέσης.

Μια βαθμίδα πιο κάτω στην ιεραρχία κατατάσσονται τα ανώτερα στελέχη, όπως εμπορικοί διευθυντές, οικονομικοί διευθυντές και διευθυντές παραγωγής εργοστασίων. Εκατό χιλιάδες δολάρια είναι οι τυπικές ετήσιες αποδοχές ενός ανωτέρου στελέχους πολυεθνικής. Με δεδομένο ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως αυτού του είδους στελέχη και μιλώντας κυρίως για τις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις, θα λέγαμε ότι η κλιμάκωση αρχίζει από τις 500.000 δρχ. το μήνα και φτάνει μέχρι τα 2.000.000 δρχ. Στις υψηλότερες αμοιβές αυτού του επιπέδου, συμπεριλαμβάνεται και το συνοδευτικό πακέτο, που ποικίλει από εταιρεία σε εταιρεία, διαμορφώνοντας ένα σύνολο ετήσιων μικρών αποδοχών προ φόρων, που φτάνει τα 25.000.000 δρχ. περίπου.

Ακολουθεί πάντα στο επίπεδο των ανωτέρων στελεχών, η βαθμίδα, όπου μπορούν να καταταγούν οι διευθυντές μάρκετινγκ, πωλήσεων, λογιστηρίου, μηχανογράφησης κλπ. Οι μηνιαίες αποδοχές στο επίπεδο αυτό κυμαίνονται από 300.000 ως 2.000.000 δρχ. Στο σημείο αυτό, πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι οι διακυμάνσεις είναι τόσο μεγάλες, ακριβώς επειδή μιλάμε για όλο το εύρος των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβάνοντας ως και τις ξένες τράπεζες.

Όπως είναι φυσικό, ο μεγάλος αριθμός στελεχών συγκεντρώνεται στις χαμηλότερες αμοιβές, ενώ λίγοι είναι εκείνοι που συναντώνται στις υψηλόμισθες θέσεις.

Μέχρι το ύψος των 2 δισ. Οι επιχειρήσεις μπορούν να τα καταφέρουν αρκετά καλά και με κάποιες ελαστικές επιλογές ή ακόμα και με «οικογενειακό κλίμα». Με τζίρο πάνω από 2 δισ. Η επιχείρηση αποκλείεται να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίς να καταφύγει σε επαγγελματικά στελέχη, που πληρώνονται ακριβώς για τις γνώσεις, τις ικανότητες και την εμπειρία τους και μπορούν πραγματικά να προσφέρουν. Πάνω από το όριο αυτό, οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να χτισθούν ορθολογικά στον ένα ή στον άλλο βαθμό. Γενικότερα, στην ελληνική αγορά, πολλές εταιρείες συγκεντρώνονται σε ένα ύψος τζίρου από 2-10 δισ. Ετησίως. Το μέγεθος αυτό είναι ρεαλιστικό για την ελληνική πραγματικότητα, σημαίνει ότι έχουμε να κάνουμε με εταιρείες μεγάλες μεν, αλλά όχι τεράστιες, που εκμεταλλεύονται καλά μια αγορά οποιουδήποτε αντικειμένου, εκτός βέβαια από τις τράπεζες και τις ασφαλιστικές, που είναι σαφώς πολύ μεγαλύτερες. Σ' αυτό το επίπεδο τζίρου, οι εταιρείες πληρώνουν για τα στελέχη τους στην ανώτατη και ανώτερη βαθμίδα ποσά που κυμαίνονται από 500.000 έως 1.200.000 δρχ. το μήνα. Σε εταιρεία με τζίρο χαμηλότερο των 2 δισ. Αντίστοιχα μειώνονται οι αμοιβές. Εδώ μπορεί να συναντήσει κανείς και εργαζόμενους με 250.000 δρχ. το μήνα, που να κάνουν στελεχιακή δουλειά και σπάνια θα συναντήσεις κάποιον με μηνιαίες αποδοχές 800.000 ή 1.000.000 δρχ. όσο σοβαρή και αν είναι η εργασία στην επιχείρηση.

Τέλος, θα μπορούσαμε ν' αναφερθούμε και στις μηνιαίες αποδοχές των μεσαίων στελεχών, τα οποία φυσικά απαντώνται μόνο στις πολυεθνικές και στις μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις.

Εδώ οι αποδοχές ξεκινούν από τις 200.000 ή 180.000 δρχ. αντίστοιχα και εξαρτώνται και από τις ειδικότητες. Παραδείγματος χάρη οι μηχανικοί, αλλά και όσοι μετακινούνται πολύ, αμείβονται καλύτερα φτάνοντας μέχρι του ποσού των 350.000 δρχ. το μήνα.

Ακόμα στον τομέα των πωλήσεων, οι αμοιβές διαμορφώνονται και από τα ποσοστά, που μπορεί να συμμετέχουν από 50%-80% στις συνολικές αποδοχές του πωλητή.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μηνιαίες αποδοχές ενός τυπικού επαγγελματία πωλητή, που κινείται σε όλη την Ελλάδα είναι 200.000 - 250.000 δρχ., ενώ εάν εργάζεται για λογαριασμό δυναμικής εταιρείας, που τον υποστηρίζει διαφημιζόμενη, είναι δυνατόν να φτάνει μέχρι τις 350.000 το μήνα. Αν έχει υψηλότερη θέση (π.χ. area manager) μπορεί να φτάνει τις 700.000 - 800.000 δρχ. το μήνα.

ΟΙ ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Γενικοί διευθυντές	500.000 - 3.000.000
Εμπορικοί διευθυντές	500.000 - 2.000.000
Οικονομικοί διευθυντές	500.000 - 2.000.000
Διευθυντές παραγωγής	500.000 - 2.000.000
Διευθυντές μάρκετινγκ	300.000 - 2.000.000
Διευθυντές πωλήσεων	300.000 - 2.000.000
Διευθυντές λογιστηρίου	300.000 - 2.000.000
Διευθυντές μηχανογράφησης	300.000 - 2.000.000
Μεσαία στελέχη	180.000 - 350.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 4 ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει την έρευνα που κάναμε σε 4 μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις.

Προηγούνται τα ερωτηματολόγια που συντάξαμε για την έρευνα, απαντημένα από τα Διευθυντικά και τα Διοικητικά στελέχη της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, και ακολουθούν τα συμπεράσματα που προέκυψαν βάσει των ερωτηματολογίων αυτών.

Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι οι εξής:

1. ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΝ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.Β.Ε
 ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ
 ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ : ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ
 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ : ΓΙΩΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ
2. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.
 ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ - ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ
 ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ : ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ
 ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ : ΜΟΥΓΚΑΣΗ - ΧΑΛΚΙΑ ΕΛΕΝΗ
3. ALDO
 ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ
 ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ-ΙΔΙΟΚΤΗΤΡΙΑ : ΜΠΙΛΙΣΗ ΝΤΟΡΑ
 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ : ΜΠΙΛΙΣΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ
4. ΒΙΝΑΛΚΟ Ε.Π.Ε.
 ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΠΟΤΩΝ
 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ : ΡΑΧΑΝΙΩΤΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ
 ΑΡΧΙΛΟΓΙΣΤΗΣ : ΛΑΜΠΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΤΩΝΗΣ

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

1. Ο προγραμματισμός έγινε απόλυτα κατανοητός και αποδεκτός από όλους όσους χρειάζεστε τη συνεργασία; (N)Ο

2. Ποιές από τις παρακάτω προσεγγίσεις υιοθετείτε μερικές φορές όταν πρέπει να πάρετε μια απόφαση;

- α. μεταβιβάζετε την ευθύνη στον προϊστάμενό σας
- β. αναθέτετε την ευθύνη σε κάποια ομάδα
- γ. επιλέγετε οποιαδήποτε λύση σας συστήνει επίμονα ο πιο ισχυρός συνεργάτης σας.
- δ. ψάχνετε να βρείτε τι είδους απόφαση θέλει ο προϊστάμενός σας να πάρετε.
- ε. αναβάλετε την απόφαση με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα ξεπεραστεί.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
3. * Εκνευρίζεστε με την ανικανότητα των άλλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Γίνεστε δυσπρόσιτοι, δύστροποι ή δύσκολοι σε όσους επιχειρούν να σας μιλήσουν;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Έχετε αμφιβολίες για αποφάσεις που ήδη έχετε πάρει;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Βρίσκετε δύσκολο να μεταβιβάσετε εργασία σε άλλους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Αισθάνεστε ανήσυχoi όταν δεν εργάζεστε;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Αντιδράτε άσχημα στην κριτική;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Επιθυμείτε να είχατε μια λιγότερο υπεύθυνη δουλειά;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Πιστεύετε ότι ποτέ δεν θα μπορούσατε να τα βγάλετε πέρα χωρίς τσιγάρα, ποτά ή ηρεμιστικά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας σας να συνεργάζονται μεταξύ τους;

(N)Ο

5. Εάν ναι, μπορούν;

Ν/Ο

6. Η γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην ομάδα είναι:

- αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας;
- ανταγωνιστική και εγωϊστική;

Ν/Ο
 Ν/Ο

7. Ποιες από τις παρακάτω "ενδοεπιχειρησιακές" μεθόδους επιμόρφωσης (ή ανάπτυξης προσωπικού) θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές στις δικές σας συνθήκες;

- * Αφήνετε τους ανθρώπους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους;
- * Τους βάζετε να δουλέψουν δίπλα σε κάποιον, από τον οποίο μπορούν να μάθουν;
- * Τους ορίζετε διάβασμα υπό καθοδήγηση
- * Τους παρέχετε τακτική άμεση εκπαίδευση;
- * Άλλες (ποιες);

8. Αισθάνεστε υπερφορτωμένοι με καθήκοντα;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	-----	---------------

9. Βρίσκετε ότι πρέπει να εργάζεστε περισσότερες ώρες από τους πιο πολλούς συναδέλφους σας;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	-----	---------------

1. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις προσεγγίζουν τον δικό σας τρόπο ηγεσίας;

- * Αποφασίζω τι να κάνω και απλά λέω στο προσωπικό μου να το κάνει.
- * Αποφασίζω τι να κάνω και ενθαρρύνω το προσωπικό να κάνει ερωτήσεις και σχόλια για την περίπτωση που θα έβρισκα τρόπους βελτίωσης της απόφασής μου.
- * Παρουσιάζω στο προσωπικό μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και προκαλώ συζήτηση πριν πάρω την τελική απόφαση.

- * Παρουσιάζω στο προσωπικό το πρόβλημα και του ζητώ να προτείνει λύσεις πριν πάρω την απόφαση.
- * Παρουσιάζω το πρόβλημα στο προσωπικό και το αφήνω να πάρει αυτό την απόφαση
- * Προσδοκώ από το προσωπικό να προσδιορίσει το πρόβλημα και ν' αποφασίσει τι θα κάνει γι' αυτό (μέσα στους περιορισμούς που πρέπει να επιβάλλω).

2. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι αξιολογείτε περισσότερο την απόδοση του ατόμου παρά τη γνώμη σας για την προσωπικότητά τους; N/O
3. Έχετε την εντύπωση ότι οι υφιστάμενοί σας έρχονται σε εσάς πολύ συχνά για να ρωτήσουν τι θα έπρεπε να κάνουν; N/O
4. Αμφιβάλλετε για την ικανότητα των μελών της ομάδας σας να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τις αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους; N/O

5. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Έχετε συμφωνήσει με τον προϊστάμενό σας για τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους εσείς με την ομάδα σας θα έπρεπε να επιδιώκετε; N/O
2. Ο προϊστάμενός σας αναθέτει αρκετά σε εσάς; N/O
3. Υπάρχουν κάποιες πλευρές της δουλειάς του για τις οποίες θα αναλαμβάνατε ευχαρίστως την ευθύνη; N/O
4. Εάν ναι, μπορείτε να δείτε πως θα τον ενθαρρύνετε να σας τις αναθέσει; N/O
5. Προσπαθείτε να δείτε τα προβλήματα του προϊσταμένου σας από τη δική του σκοπιά; N/O/M.Φ

6. Μιλάτε καλά για τον προϊστάμενό σας σε άλλους, και είστε τόσο πιστός σε αυτόν όσο θα θέλατε να είναι και αυτός σε εσάς; N/O/M.Φ
7. Είστε στον ίδιο βαθμό ειλικρινής και συνεργάσιμος με τους συναδέλφους και τους άλλους "managers" ώστε να μην σας θεωρούν "σπιούνο" ή "σκυλάκι" του προϊσταμένου; N/O/M.Φ
8. Εάν ο προϊστάμενός σας κάνει κάποιες υποδείξεις που είναι εφαρμόσιμες τις ενσωματώνετε στις προτάσεις σας; N/O/M.Φ

1) Για κάποια επιχειρησιακή επιτυχία το Διοικητικό Στέλεχος αμείβετε οικονομικά και ηθικά; ΝΑΙ

2) Υπάρχουν περιμ εργασίας στα Διοικητικά Στελέχη μόνιμα; ΝΑΙ

3) Κάθε πόσο παράκολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια τα Διοικητικά Στελέχη; 2 φορές το χρόνο

4) Υπάρχει κοινωνικό πρόγραμμα για τα μέλη της οικογένειας των Διοικητικών Στελεχών; ΟΧΙ

5) Παρέχονται οικονομικά δάνεια για αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων των Διοικητικών Στελεχών (και ποιοι οι όροι επιστροφής (προαιρετική απάντηση). ΝΑΙ (ΠΑΡΑΥΡΑΤΗΤΑΙ ΚΑΘΑ ΠΟΣΟΝ ΑΠΟ ΤΟ ΜΙΣΘΟ)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ο προγραμματισμός έγινε απόλυτα κατανοητός και αποδεκτός από όλους όσους χρειάζεστε τη συνεργασία; N/O ΝΑΙ

2. Ποιές από τις παρακάτω προσεγγίσεις υιοθετείτε μερικές φορές όταν πρέπει να πάρετε μια απόφαση;

- | | |
|---|------------------------------|
| α. μεταβιβάζετε την ευθύνη στον προϊστάμενό σας | <input type="checkbox"/> ΟΧΙ |
| β. αναθέτετε την ευθύνη σε κάποια ομάδα | <input type="checkbox"/> ΟΧΙ |
| γ. επιλέγετε οποιαδήποτε λύση σας συστήνει επίμονα ο ποιο ισχυρός συνεργάτης σας. | <input type="checkbox"/> ΟΧΙ |
| δ. ψάχνετε να βρείτε τι είδους απόφαση θέλει ο προϊστάμενός σας να πάρετε. | <input type="checkbox"/> ΟΧΙ |
| ε. αναβάλετε την απόφαση με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα ξεπεραστεί. | <input type="checkbox"/> ΟΧΙ |

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
3. * Εκνευρίζετε με την ανικανότητα των άλλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Γίνεστε δυσπρόσιτοι, δύστροποι ή δύσκολοι σε όσους επιχειρούν να σας μιλήσουν;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Έχετε αμφιβολίες για αποφάσεις που ήδη έχετε πάρει;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Βρίσκετε δύσκολο να μεταβιβάσετε εργασία σε άλλους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Αισθάνεστε ανήσυχτοι όταν δεν εργάζεστε;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Αντιδράτε άσχημα στην κριτική;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Επιθυμείτε να είχατε μια λιγότερο υπεύθυνη δουλειά;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Πιστεύετε ότι ποτέ δεν θα μπορούσατε να τα βγάλετε πέρα χωρίς τσιγάρα, ποτά ή ηρεμιστικά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας σας να συνεργάζονται μεταξύ τους; N/O

ΝΑΙ

5. Εάν ναι, μπορούν; ΝΑΙ N/O
6. Η γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην ομάδα είναι:
- αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας; ΝΑΙ N/O
 - ανταγωνιστική και εγωϊστική; ΟΧΙ N/O
7. Ποιες από τις παρακάτω "ενδοεπιχειρησιακές" μεθόδους επιμόρφωσης (ή ανάπτυξης προσωπικού) θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές στις δικές σας συνθήκες;
- * Αφήνετε τους ανθρώπους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους; ΟΧΙ
 - * Τους βάζετε να δουλέψουν δίπλα σε κάποιον, από τον οποίο μπορούν να μάθουν; ΝΑΙ
 - * Τους ορίζετε διάβασμα υπό καθοδήγηση ΟΧΙ
 - * Τους παρέχετε τακτική άμεση εκπαίδευση; ΝΑΙ
 - * Άλλες (ποιες);
ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΣΥΝΑΙΤΗΣΗ ΚΑΙ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΟΛΑ ΤΑ ΘΕΜΑΤΑ
8. Αισθάνεστε υπερφορτωμένοι με καθήκοντα;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	-----	---------------
9. Βρίσκετε ότι πρέπει να εργάζεστε περισσότερες ώρες από τους πιο πολλούς συναδέλφους σας;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	-----	---------------
1. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις προσεγγίζουν τον δικό σας τρόπο ηγεσίας;
- * Αποφασίζω τι να κάνω και απλά λέω στο προσωπικό μου να το κάνει. ΟΧΙ
 - * Αποφασίζω τι να κάνω και ενθαρρύνω το προσωπικό να κάνει ερωτήσεις και σχόλια για την περίπτωση που θα έβρισκα τρόπους βελτίωσης της απόφασής μου. ΝΑΙ
 - * Παρουσιάζω στο προσωπικό μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και προκαλώ συζήτηση πριν πάρω την τελική απόφαση. ΝΑΙ

- * Παρουσιάζω στο προσωπικό το πρόβλημα και του ζητώ να προτείνει λύσεις πριν πάρω την απόφαση. ΝΑΙ
- * Παρουσιάζω το πρόβλημα στο προσωπικό και το αφήνω να πάρει αυτό την απόφαση ΟΧΙ
- * Προσδοκώ από το προσωπικό να προσδιορίσει το πρόβλημα και ν' αποφασίσει τι θα κάνει γι' αυτό (μέσα στους περιορισμούς που πρέπει να επιβάλλω). ΟΧΙ
2. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι αξιολογείτε περισσότερο την απόδοση του ατόμου παρά τη γνώμη σας για την προσωπικότητά τους; ΝΑΙ N/O
3. Έχετε την εντύπωση ότι οι υφιστάμενοί σας έρχονται σε εσάς πολύ συχνά για να ρωτήσουν τι θα έπρεπε να κάνουν; ΟΧΙ N/O
4. Αμφιβάλλετε για την ικανότητα των μελών της ομάδας σας να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τις αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους; ΟΧΙ N/O
1. Έχετε συμφωνήσει με τον προϊστάμενό σας για τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους εσείς με την ομάδα σας θα έπρεπε να επιδιώκετε; ΝΑΙ N/O
2. Ο προϊστάμενός σας αναθέτει αρκετά σε εσάς; ΝΑΙ N/O
3. Υπάρχουν κάποιες πλευρές της δουλειάς του για τις οποίες θα αναλαμβάνετε ευχαρίστως την ευθύνη; ΝΑΙ N/O
4. Εάν ναι, μπορείτε να δείτε πως θα τον ενθαρρύνετε να σας τις αναθέσει; ΝΑΙ N/O
5. Προσπαθείτε να δείτε τα προβλήματα του προϊσταμένου σας από τη δική του σκοπιά; ΝΑΙ N/O/M.Φ

6. Μιλάτε καλά για τον προϊστάμενό σας σε άλλους, και είστε τόσο πιστός σε αυτόν όσο θα θέλατε να είναι και αυτός σε εσάς; N/O/M.Φ

ΝΗ

7. Είστε στον ίδιο βαθμό ειλικρινής και συνεργάσιμος με τους συναδέλφους και τους άλλους "managers" ώστε να μην σας θεωρούν "σπιούνο" ή "σκυλάκι" του προϊσταμένου; N/O/M.Φ

ΝΗ

8. Εάν ο προϊστάμενός σας κάνει κάποιες υποδείξεις που είναι εφάρμοσιμες τις ενσωματώνετε στις προτάσεις σας; N/O/M.Φ

ΝΗ

1) Για κάποια επιχειρησιακή επιτυχία το Διοικητικό Στέλεχος αμείβετε οικονομικά και ηθικά;

ΝΗ

2) Υπάρχουν πριμ εργασίας στα Διοικητικά Στελέχη μόνιμα;

... ΝΗ

3) Κάθε πόσο παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια τα Διοικητικά Στελέχη;

ΜΙΑ - ΔΥΟ ΔΟΡΕΣ ΦΟΧΡΩΝΟ

4) Υπάρχει κοινωνικό πρόγραμμα για τα μέλη της οικογενείας των Διοικητικών Στελεχών;

ΟΧΙ

5) Παρέχονται οικονομικά δάνεια για αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων των Διοικητικών Στελεχών (και ποιοι οι όροι επιστροφής (προαιρετική απάντηση).

ΝΗ (ΚΑΡΤΑΙΟΙ ΟΝΟΣ ΚΑΡΤΟΥΣ ΚΑΘΕ ΜΗΝΑ ΔΕ
ΦΩ ΜΙΣΘΟ ΦΩΝΣ.)

2. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.

ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ - ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ : ΨΥΧΟΓΙΟΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ : ΜΟΥΓΚΑΣΗ - ΧΑΛΚΙΑ ΕΛΕΝΗ

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

1. Ο προγραμματισμός έγινε απόλυτα κατανοητός και αποδεκτός από όλους όσους χρειάζεστε τη συνεργασία; Ν Ο

2. Ποιές από τις παρακάτω προσεγγίσεις υιοθετείτε μερικές φορές όταν πρέπει να πάρετε μια απόφαση;

α. μεταβιβάζετε την ευθύνη στον προϊστάμενό σας

β. αναθέτετε την ευθύνη σε κάποια ομάδα

γ. επιλέγετε οποιαδήποτε λύση σας συστήνει επίμονα ο ποιο ισχυρός συνεργάτης σας.

δ. ψάχνετε να βρείτε τι είδους απόφαση θέλει ο προϊστάμενός σας να πάρετε.

ε. αναβάλετε την απόφαση με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα ξεπεραστεί.

3. * Εκνευρίζεστε με την ανικανότητα των άλλων;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΜΕΡΙΚΕΣ
ΦΟΡΕΣ

* Γίνεστε δυσπρόσιτοι, δύστροποι ή δύσκολοι σε όσους επιχειρούν να σας μιλήσουν;

* Έχετε αμφιβολίες για αποφάσεις που ήδη έχετε πάρει;

* Βρίσκετε δύσκολο να μεταβιβάσετε εργασία σε άλλους;

* Αισθάνεστε ανήσυχτοι όταν δεν εργάζεστε;

* Αντιδράτε άσχημα στην κριτική;

* Επιθυμείτε να είχατε μια λιγότερο υπεύθυνη δουλειά;

* Πιστεύετε ότι ποτέ δεν θα μπορούσατε να τα βγάλετε πέρα χωρίς τσιγάρα, ποτά ή ηρεμιστικά;

4. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας σας να συνεργάζονται μεταξύ τους;

Ν Ο

5. Εάν ναι, μπορούν;

Ν/Ο

6. Η γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην ομάδα είναι:

- αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας;
- ανταγωνιστική και εγωϊστική;

Ν/Ο
Ν/Ο

7. Ποιες από τις παρακάτω "ενδοεπιχειρησιακές" μεθόδους επιμόρφωσης (ή ανάπτυξης προσωπικού) θα μπορούσαγ να είναι αποτελεσματικές στις δικές σας συνθήκες;

- * Αφήνετε τους ανθρώπους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους;
- * Τους βάζετε να δουλέψουν δίπλα σε κάποιον, από τον οποίο μπορούν να μάθουν;
- * Τους ορίζετε διάβασμα υπό καθοδήγηση
- * Τους παρέχετε τακτική άμεση εκπαίδευση;
- * Άλλες (ποιες);

8. Αισθάνεστε υπερφορτωμένοι με καθήκοντα;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	-----	--------------------------

9. Βρίσκετε ότι πρέπει να εργάζεστε περισσότερες ώρες από τους πιο πολλούς συναδέλφους σας;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	----------------	---------------

10. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις προσεγγίζουν τον δικό σας τρόπο ηγεσίας;

- * Αποφασίζω τι να κάνω και απλά λέω στο προσωπικό μου να το κάνει.
- * Αποφασίζω τι να κάνω και ενθαρρύνω το προσωπικό να κάνει ερωτήσεις και σχόλια για την περίπτωση που θα έβρισκα τρόπους βελτίωσης της απόφασής μου.
- * Παρουσιάζω στο προσωπικό μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και προκαλώ συζήτηση πριν πάρω την τελική απόφαση.

- * Παρουσιάζω στο προσωπικό το πρόβλημα και του ζητώ να προτείνει λύσεις πριν πάρω την απόφαση.
- * Παρουσιάζω το πρόβλημα στο προσωπικό και το αφήνω να πάρει αυτό την απόφαση
- * Προσδοκώ από το προσωπικό να προσδιορίσει το πρόβλημα και ν' αποφασίσει τι θα κάνει γι' αυτό (μέσα στους περιορισμούς που πρέπει να επιβάλλω).

2. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι αξιολογείτε περισσότερο την απόδοση του ατόμου παρά τη γνώμη σας για την προσωπικότητά τους; N/O

3. Έχετε την εντύπωση ότι οι υφιστάμενοί σας έρχονται σε εσάς πολύ συχνά για να ρωτήσουν τι θα έπρεπε να κάνουν; N/O

4. Αμφιβάλλετε για την ικανότητα των μελών της ομάδας σας να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τις αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους; N/O

1. Έχετε συμφωνήσει με τον προϊστάμενό σας για τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους εσείς με την ομάδα σας θα έπρεπε να επιδιώκετε; N/O

2. Ο προϊστάμενός σας αναθέτει αρκετά σε εσάς; N/O

3. Υπάρχουν κάποιες πλευρές της δουλειάς του για τις οποίες θα αναλαμβάνετε ευχαρίστως την ευθύνη; N/O

4. Εάν ναι, μπορείτε να δείτε πως θα τον ενθαρρύνετε να σας τις αναθέσει; N/O

5. Προσπαθείτε να δείτε τα προβλήματα του προϊσταμένου σας από τη δική του σκοπιά; N/O/M.Φ

6. Μιλάτε καλά για τον προϊστάμενό σας σε άλλους, και είστε τόσο πιστός σε αυτόν όσο θα θέλατε να είναι και αυτός σε εσάς; N/O/M.Φ

7. Είστε στον ίδιο βαθμό ειλικρινής και συνεργάσιμος με τους συναδέλφους και τους άλλους "managers" ώστε να μην σας θεωρούν "σπιούνο" ή "σκυλάκι" του προϊσταμένου; N/O/M.Φ

8. Εάν ο προϊστάμενός σας κάνει κάποιες υποδείξεις που είναι εφαρμόσιμες τις ενσωματώνετε στις προτάσεις σας; N/O/M.Φ

1) Για κάποια επιχειρησιακή επιτυχία το Διοικητικό Στέλεχος αμείβετε οικονομικά και ηθικά;

2) Υπάρχουν πριμ εργασίας στα Διοικητικά Στελέχη μόνιμα;

3) Κάθε πόσο παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια τα Διοικητικά Στελέχη;

4) Υπάρχει κοινωνικό πρόγραμμα για τα μέλη της οικογένειας των Διοικητικών Στελεχών;

5) Παρέχονται οικονομικά δάνεια για αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων των Διοικητικών Στελεχών (και ποιοι οι όροι επιστροφής (προαιρετική απάντηση).

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ο προγραμματισμός έγινε απόλυτα κατανοητός και αποδεκτός από όλους όσους χρειάζεστε τη συνεργασία: N/O

2. Ποιές από τις παρακάτω προσεγγίσεις υιοθετείτε μερικές φορές όταν πρέπει να πάρετε μια απόφαση;

- | | |
|--|-------------------------------------|
| α. μεταβιβάζετε την ευθύνη στον προϊστάμενό σας | <input type="checkbox"/> |
| β. αναθέτετε την ευθύνη σε κάποια ομάδα | <input type="checkbox"/> |
| γ. επιλέγετε οποιαδήποτε λύση σας συστήνει επίμονα ο πιο ισχυρός συνεργάτης σας. | <input type="checkbox"/> |
| δ. ψάχνετε να βρείτε τι είδους απόφαση θέλει ο προϊστάμενός σας να πάρετε. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ε. αναβάλλετε την απόφαση με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα ξεπεραστεί. | <input type="checkbox"/> |

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
3. * Εκνευρίζεστε με την ανικανότητα των άλλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Γίνεστε δυσπρόσιτοι, δύστροποι ή δύσκολοι σε όσους επιχειρούν να σας μιλήσουν;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Έχετε αμφιβολίες για αποφάσεις που ήδη έχετε πάρει;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Βρίσκετε δύσκολο να μεταβιβάσετε εργασία σε άλλους;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Αισθάνεστε ανήσυχτοι όταν δεν εργάζεστε;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Αντιδράτε άσχημα στην κριτική;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Επίθυμείτε να είχατε μια λιγότερο υπεύθυνη δουλειά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Πιστεύετε ότι ποτέ δεν θα μπορούσατε να τα βγάλετε πέρα χωρίς τσιγάρα, ποτά ή ηρεμιστικά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας σας να συνεργάζονται μεταξύ τους;

N/O

5. Εάν ναι, μπορούν;

Ν/Ο

6. Η γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην ομάδα είναι:

- αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας;
- ανταγωνιστική και εγωϊστική;

Ν/Ο
 Ν/Ο

7. Ποιες από τις παρακάτω "ενδοεπιχειρησιακές" μεθόδους επιμόρφωσης (ή ανάπτυξης προσωπικού) θα μπορούσαγ να είναι αποτελεσματικές στις δικές σας συνθήκες;

* Αφήνετε τους ανθρώπους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους;

* Τους βάζετε να δουλέψουν δίπλα σε κάποιον, από τον οποίο μπορούν να μάθουν;

* Τους ορίζετε διάβασμα υπό καθοδήγηση

* Τους παρέχετε τακτική άμεση εκπαίδευση;

* Άλλες (ποιες);

8. Αισθάνεστε υπερφορτωμένοι με καθήκοντα;

ΝΑΙ	<input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	---	---------------

9. Βρίσκετε ότι πρέπει να εργάζεστε περισσότερες ώρες από τους πιο πολλούς συναδέλφους σας;

ΝΑΙ	<input checked="" type="checkbox"/> ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	---	---------------

1. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις προσεγγίζουν τον δικό σας τρόπο ηγεσίας;

* Αποφασίζω τι να κάνω και απλά λέω στο προσωπικό μου να το κάνει.

* Αποφασίζω τι να κάνω και ενθαρρύνω το προσωπικό να κάνει ερωτήσεις και σχόλια για την περίπτωση που θα έβρισκα τρόπους βελτίωσης της απόφασής μου.

* Παρουσιάζω στο προσωπικό μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και προκαλώ συζήτηση πριν πάρω την τελική απόφαση.

- * Παρουσιάζω στο προσωπικό το πρόβλημα και του ζητώ να προτείνει λύσεις πριν πάρω την απόφαση.
- * Παρουσιάζω το πρόβλημα στο προσωπικό και το αφήνω να πάρει αυτό την απόφαση
- * Προσδοκώ από το προσωπικό να προσδιορίσει το πρόβλημα και ν' αποφασίσει τι θα κάνει γι' αυτό (μέσα στους περιορισμούς που πρέπει να επιβάλλω).

2. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι αξιολογείτε περισσότερο την απόδοση του ατόμου παρά τη γνώμη σας για την προσωπικότητά τους; N/O

3. Έχετε την εντύπωση ότι οι υφιστάμενοί σας, έρχονται σε εσάς πολύ συχνά για να ρωτήσουν τι θα έπρεπε να κάνουν; N/O

4. Αμφιβάλλετε για την ικανότητα των μελών της ομάδας σας να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τις αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους; N/O

1. Έχετε συμφωνήσει με τον προϊστάμενό σας για τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους εσείς με την ομάδα σας θα έπρεπε να επιδιώκετε; N/O

2. Ο προϊστάμενός σας αναθέτει αρκετά σε εσάς; N/O

3. Υπάρχουν κάποιες πλευρές της δουλειάς του για τις οποίες θα αναλαμβάνετε ευχαρίστως την ευθύνη; N/O

4. Εάν ναι, μπορείτε να δείτε πως θα τον ενθαρρύνετε να σας τις αναθέσει; N/O

5. Προσπαθείτε να δείτε τα προβλήματα του προϊσταμένου σας από τη δική του σκοπιά; N/O M.Φ

6. Μιλάτε καλά για τον προϊστάμενό σας σε άλλους, και είστε τόσο πιστός σε αυτόν όσο θα θέλατε να είναι και αυτός σε εσάς; (N)O/M.Φ

7. Είστε στον ίδιο βαθμό ειλικρινής και συνεργάσιμος με τους συναδέλφους και τους άλλους "managers" ώστε να μην σας θεωρούν "σπιούνο" ή "σκυλάκι" του προϊσταμένου; (N)O/M.Φ

8. Εάν ο προϊστάμενός σας κάνει κάποιες υποδείξεις που είναι εφαρμόσιμες τις ενσωματώνετε στις προτάσεις σας; (N)O/M.Φ

1) Για κάποια επιχειρησιακή επιτυχία το Διοικητικό Στέλεχος αμείβετε οικονομικά και ηθικά;

ΠΕΡΙΣΣΕΣ ΦΟΡΕΣ

2) Υπάρχουν προμ εργασίας στα Διοικητικά Στελέχη μόνιμα;

ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΜ

3) Κάθε πόσο παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια τα Διοικητικά Στελέχη;

ΚΑΘΕ ΤΡΙΜΗΝΟ

4) Υπάρχει κοινωνικό πρόγραμμα για τα μέλη της οικογένειας των Διοικητικών Στελεχών;

ΟΧΙ

5) Παρέχονται οικονομικά δάνεια για αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων των Διοικητικών Στελεχών (και ποιοι οι όροι επιστροφής (προαιρετική απάντηση).

3. ALDO

ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ-ΙΔΙΟΚΤΗΤΡΙΑ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ

: ΜΠΙΛΙΣΗ ΝΤΟΡΑ

: ΜΠΙΛΙΣΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

1. Ο προγραμματισμός έγινε απόλυτα κατανοητός και αποδεκτός από όλους όσους χρειάζεστε τη συνεργασία; ΝΑΙ ΟΧΙ

2. Ποιές από τις παρακάτω προσεγγίσεις υιοθετείτε μερικές φορές όταν πρέπει να πάρετε μια απόφαση;

α. μεταβιβάζετε την ευθύνη στον προϊστάμενό σας ΟΧΙ

β. αναθέτετε την ευθύνη σε κάποια ομάδα ΝΑΙ

γ. επιλέγετε οποιαδήποτε λύση σας συστήνει επίμονα ο ποιο ισχυρός συνεργάτης σας. ΟΧΙ

δ. ψάχνετε να βρείτε τι είδους απόφαση θέλει ο προϊστάμενός σας να πάρετε. ΟΧΙ

ε. αναβάλετε την απόφαση με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα ξεπεραστεί. ΟΧΙ

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
3. * Εκνευρίζεστε με την ανικανότητα των άλλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Γίνεστε δυσπρόσιτοι, δύστροποι ή δύσκολοι σε όσους επιχειρούν να σας μιλήσουν;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Έχετε αμφιβολίες για αποφάσεις που ήδη έχετε πάρει;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Βρίσκετε δύσκολο να μεταβιβάσετε εργασία σε άλλους;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Αισθάνεστε ανήσυχτοι όταν δεν εργάζεστε;	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Αντιδράτε άσχημα στην κριτική;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Επιθυμείτε να είχατε μια λιγότερο υπεύθυνη δουλειά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Πιστεύετε ότι ποτέ δεν θα μπορούσατε να τα βγάλετε πέρα χωρίς τσιγάρα, ποτά ή ηρεμιστικά;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας σας να συνεργάζονται μεταξύ τους;

ΝΑΙ ΟΧΙ

5. Εάν ναι, μπορούν;

Ν/Ο

6. Η γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην ομάδα είναι:

- αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας;
- ανταγωνιστική και εγωϊστική;

Ν/Ο
 Ν/Ο

7. Ποιες από τις παρακάτω "ενδοεπιχειρησιακές" μεθόδους επιμόρφωσης (ή ανάπτυξης προσωπικού) θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές στις δικές σας συνθήκες;

- * Αφήνετε τους ανθρώπους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους;
- * Τους βάζετε να δουλέψουν δίπλα σε κάποιον, από τον οποίο μπορούν να μάθουν;
- * Τους ορίζετε διάβασμα υπό καθοδήγηση
- * Τους παρέχετε τακτική άμεση εκπαίδευση;
- * Άλλες (ποιες);

8. Αισθάνεστε υπερφορτωμένοι με καθήκοντα;

<input checked="" type="checkbox"/> ΝΑΙ	<input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
---	------------------------------	--

9. Βρίσκετε ότι πρέπει να εργάζεστε περισσότερες ώρες από τους πιο πολλούς συναδέλφους σας;

<input checked="" type="checkbox"/> ΝΑΙ	<input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
---	------------------------------	--

1. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις προσεγγίζουν τον δικό σας τρόπο ηγεσίας;

- * Αποφασίζω, τι να κάνω και απλά λέω στο προσωπικό μου να το κάνει.
- * Αποφασίζω τι να κάνω και ενθαρρύνω το προσωπικό να κάνει ερωτήσεις και σχόλια για την περίπτωση που θα έβρισκα τρόπους βελτίωσης της απόφασής μου.
- * Παρουσιάζω στο προσωπικό μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και προκαλώ συζήτηση πριν πάρω την τελική απόφαση.

- * Παρουσιάζω στο προσωπικό το πρόβλημα και του ζητώ να προτείνει λύσεις πριν πάρω την απόφαση.
- * Παρουσιάζω το πρόβλημα στο προσωπικό και το αφήνω να πάρει αυτό την απόφαση
- * Προσδοκώ από το προσωπικό να προσδιορίσει το πρόβλημα και ν' αποφασίσει τι θα κάνει γι' αυτό (μέσα στους περιορισμούς που πρέπει να επιβάλλω).

2. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι αξιολογείτε περισσότερο την απόδοση του ατόμου παρά τη γνώμη σας για την προσωπικότητά τους; N/O

3. Έχετε την εντύπωση ότι οι υφιστάμενοί σας έρχονται σε εσάς πολύ συχνά για να ρωτήσουν τι θα έπρεπε να κάνουν; N/O

4. Αμφιβάλλετε για την ικανότητα των μελών της ομάδας σας να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τις αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους; N/O

1. Έχετε συμφωνήσει με τον προϊστάμενό σας για τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους εσείς με την ομάδα σας θα έπρεπε να επιδιώκετε; N/O

2. Ο προϊστάμενός σας αναθέτει αρκετά σε εσάς; N/O

3. Υπάρχουν κάποιες πλευρές της δουλειάς του για τις οποίες θα αναλαμβάνετε ευχαρίστως την ευθύνη; N/O

4. Εάν ναι, μπορείτε να δείτε πως θα τον ενθαρρύνετε να σας τις αναθέσει; N/O

5. Προσπαθείτε να δείτε τα προβλήματα του προϊσταμένου σας από τη δική του σκοπιά; ~~N/O~~/Μ.Φ

6. Μιλάτε καλά για τον προϊστάμενό σας σε άλλους, και είστε τόσο πιστός σε αυτόν όσο θα θέλατε να είναι και αυτός σε εσάς; N/O/M.Φ
7. Είστε στον ίδιο βαθμό ειλικρινής και συνεργάσιμος με τους συναδέλφους και τους άλλους "managers" ώστε να μην σας θεωρούν "σπιούνο" ή "σκυλάκι" του προϊσταμένου; N/O/M.Φ
8. Εάν ο προϊστάμενός σας κάνει κάποιες υποδείξεις που είναι εφαρμόσιμες τις ενσωματώνετε στις προτάσεις σας; N/O/M.Φ

- 1) Για κάποια επιχειρησιακή επιτυχία το Διοικητικό Στέλεχος αμείβετε οικονομικά και ηθικά; ΝΑΙ
- 2) Υπάρχουν πριμ εργασίας στα Διοικητικά Στελέχη μόνιμα; ΟΧΙ
- 3) Κάθε πόσο παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια τα Διοικητικά Στελέχη; ΣΥΧΝΩΣ
- 4) Υπάρχει κοινωνικό πρόγραμμα για τα μέλη της οικογένειας των Διοικητικών Στελεχών; ΟΧΙ
- 5) Παρέχονται οικονομικά δάνεια για αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων των Διοικητικών Στελεχών (και ποιοι οι όροι επιστροφής (προαιρετική απάντηση).

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ο προγραμματισμός έγινε απόλυτα κατανοητός και αποδεκτός από όλους όσους χρειάζεστε τη συνεργασία; **(N)**ο

2. Ποιές από τις παρακάτω προσεγγίσεις υιοθετείτε μερικές φορές όταν πρέπει να πάρετε μια απόφαση;

- | | |
|---|-------------------------------------|
| α. μεταβιβάζετε την ευθύνη στον προϊστάμενό σας | <input type="checkbox"/> |
| β. αναθέτετε την ευθύνη σε κάποια ομάδα | <input checked="" type="checkbox"/> |
| γ. επιλέγετε οποιαδήποτε λύση σας συστήνει επίμονα ο ποιο ισχυρός συνεργάτης σας. | <input type="checkbox"/> |
| δ. ψάχνετε να βρείτε τι είδους απόφαση θέλει ο προϊστάμενός σας να πάρετε. | <input checked="" type="checkbox"/> |
| ε. αναβάλετε την απόφαση με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα ξεπεραστεί. | <input type="checkbox"/> |

- | | ΝΑΙ | ΟΧΙ | ΜΕΡΙΚΕΣ
ΦΟΡΕΣ |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 3. * Εκνευρίζετε με την ανικανότητα των άλλων; | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| * Γίνεστε δυσπρόσιτοι, δύστροποι ή δύσκολοι σε όσους επιχειρούν να σας μιλήσουν; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| * Έχετε αμφιβολίες για αποφάσεις που ήδη έχετε πάρει; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| * Βρίσκετε δύσκολο να μεταβιβάσετε εργασία σε άλλους; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| * Αισθάνεστε ανήσυχτοι όταν δεν εργάζεστε; | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| * Αντιδράτε άσχημα στην κριτική; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| * Επιθυμείτε να είχατε μια λιγότερο υπεύθυνη δουλειά; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| * Πιστεύετε ότι ποτέ δεν θα μπορούσατε να τα βγάλετε πέρα χωρίς τσιγάρα, ποτά ή ηρεμιστικά; | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας σας να συνεργάζονται μεταξύ τους; **(N)**ο

5. Εάν ναι, μπορούν;

ΝΑΙ ΟΧΙ

6. Η γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην ομάδα είναι:

- αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας;
- ανταγωνιστική και εγωϊστική;

ΝΑΙ ΟΧΙ
 ΝΑΙ ΟΧΙ

7. Ποιες από τις παρακάτω "ενδοεπιχειρησιακές" μεθόδους επιμόρφωσης (ή ανάπτυξης προσωπικού) θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές στις δικές σας συνθήκες;

- * Αφήνετε τους ανθρώπους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους;
- * Τους βάζετε να δουλέψουν δίπλα σε κάποιον, από τον οποίο μπορούν να μάθουν;
- * Τους ορίζετε διάβασμα υπό καθοδήγηση
- * Τους παρέχετε τακτική άμεση εκπαίδευση;
- * Άλλες (ποιες);

8. Αισθάνεστε υπερφορτωμένοι με καθήκοντα;

ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ <input checked="" type="checkbox"/>
-----	-----	---

9. Βρίσκετε ότι πρέπει να εργάζεστε περισσότερες ώρες από τους πιο πολλούς συναδέλφους σας;

ΝΑΙ <input checked="" type="checkbox"/>	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
---	-----	---------------

1. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις προσεγγίζουν τον δικό σας τρόπο ηγεσίας;

- * Αποφασίζω τι να κάνω και απλά λέω στο προσωπικό μου να το κάνει.
- * Αποφασίζω τι να κάνω και ενθαρρύνω το προσωπικό να κάνει ερωτήσεις και σχόλια για την περίπτωση που θα έβρισκα τρόπους βελτίωσης της απόφασής μου.
- * Παρουσιάζω στο προσωπικό μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και προκαλώ συζήτηση πριν πάρω την τελική απόφαση.

- * Παρουσιάζω στο προσωπικό το πρόβλημα και του ζητώ να προτείνει λύσεις πριν πάρω την απόφαση.
- * Παρουσιάζω το πρόβλημα στο προσωπικό και το αφήνω να πάρει αυτό την απόφαση
- * Προσδοκώ από το προσωπικό να προσδιορίσει το πρόβλημα και ν' αποφασίσει τι θα κάνει γι' αυτό (μέσα στους περιορισμούς που πρέπει να επιβάλλω).
2. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι αξιολογείτε περισσότερο την απόδοση του ατόμου παρά τη γνώμη σας για την προσωπικότητά τους; N/O
3. Έχετε την εντύπωση ότι οι υφιστάμενοί σας έρχονται σε εσάς πολύ συχνά για να ρωτήσουν τι θα έπρεπε να κάνουν; N/O
4. Αμφιβάλλετε για την ικανότητα των μελών της ομάδας σας να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τις αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους; N/O
1. Έχετε συμφωνήσει με τον προϊστάμενό σας για τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους εσείς με την ομάδα σας θα έπρεπε να επιδιώκετε; N/O
2. Ο προϊστάμενός σας αναθέτει αρκετά σε εσάς; N/O
3. Υπάρχουν κάποιες πλευρές της δουλειάς του για τις οποίες θα αναλαμβάνατε ευχαρίστως την ευθύνη; N/O
4. Εάν ναι, μπορείτε να δείτε πως θα τον ενθαρρύνετε να σας τις αναθέσει; N/O
5. Προσπαθείτε να δείτε τα προβλήματα του προϊσταμένου σας από τη δική του σκοπιά; N/O/M.Φ

6. Μιλάτε καλά για τον προϊστάμενό σας σε άλλους, και είστε τόσο πιστός σε αυτόν όσο θα θέλατε να είναι και αυτός σε εσάς; Ν/Ο/Μ.Φ
7. Είστε στον ίδιο βαθμό ειλικρινής και συνεργάσιμος με τους συναδέλφους και τους άλλους "managers" ώστε να μην σας θεωρούν "σπιούνο" ή "σκυλάκι" του προϊσταμένου; Ν/Ο/Μ.Φ
8. Εάν ο προϊστάμενός σας κάνει κάποιες υποδείξεις που είναι εφαρμόσιμες τις ενσωματώνετε στις προτάσεις σας; Ν/Ο/Μ.Φ
- 1) Για κάποια επιχειρησιακή επιτυχία το Διοικητικό Στέλεχος μοίβετε οικονομικά και ηθικά; **ΝΑΙ**
- 2) Υπάρχουν περιμ εργασίας στα Διοικητικά Στελέχη μόνιμα; **ΟΧΙ**
- 3) Κάθε πόσο παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια τα Διοικητικά Στελέχη; **—**
- 4) Υπάρχει κοινωνικό πρόγραμμα για τα μέλη της οικογένειας των Διοικητικών Στελεχών; **—**
- 5) Παρέχονται οικονομικά δάνεια για αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων των Διοικητικών Στελεχών (και ποιοι οι όροι επιστροφής (προαιρετική απάντηση). **—**

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

1. Ο προγραμματισμός έγινε απόλυτα κατανοητός και αποδεκτός από όλους όσους χρειάζεστε τη συνεργασία; Ν/Ο

2. Ποιές από τις παρακάτω προσεγγίσεις υιοθετείτε μερικές φορές όταν πρέπει να πάρετε μια απόφαση;

α. μεταβιβάζετε την ευθύνη στον προϊστάμενό σας

β. αναθέτετε την ευθύνη σε κάποια ομάδα

γ. επιλέγετε οποιαδήποτε λύση σας συστήνει επίμονα ο πιο ισχυρός συνεργάτης σας.

δ. ψάχνετε να βρείτε τι είδους απόφαση θέλει ο προϊστάμενός σας να πάρετε.

ε. αναβάλετε την απόφαση με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα ξεπεραστεί.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
3. * Εκνευρίζεστε με την ανικανότητα των άλλων;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Γίνεστε δυσπρόσιτοι, δύστροποι ή δύσκολοι σε όσους επιχειρούν να σας μιλήσουν;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Έχετε αμφιβολίες για αποφάσεις που ήδη έχετε πάρει;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Βρίσκετε δύσκολο να μεταβιβάσετε εργασία σε άλλους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Αισθάνεστε ανήσυχτοι όταν δεν εργάζεστε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Αντιδράτε άσχημα στην κριτική;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Επιθυμείτε να είχατε μια λιγότερο υπεύθυνη δουλειά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Πιστεύετε ότι ποτέ δεν θα μπορούσατε να τα βγάλετε πέρα χωρίς τσιγάρα, ποτά ή ηρεμιστικά;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας σας να συνεργάζονται μεταξύ τους;

Ν/Ο

5. Εάν ναι, μπορούν;

Ν/Ο

6. Η γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην ομάδα είναι:

- αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας;
- ανταγωνιστική και εγωϊστική;

Ν/Ο
 Ν/Ο

7. Ποιες από τις παρακάτω "ενδοεπιχειρησιακές" μεθόδους επιμόρφωσης (ή ανάπτυξης προσωπικού) θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές στις δικές σας συνθήκες;

- * Αφήνετε τους ανθρώπους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους;
- * Τους βάζετε να δουλέψουν δίπλα σε κάποιον, από τον οποίο μπορούν να μάθουν;
- * Τους ορίζετε διάβασμα υπό καθοδήγηση
- * Τους παρέχετε τακτική άμεση εκπαίδευση;
- * Άλλες (ποιες);

8. Αισθάνεστε υπερφορτωμένοι με καθήκοντα;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

9. Βρίσκετε ότι πρέπει να εργάζεστε περισσότερες ώρες από τους πιο πολλούς συναδέλφους σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

1. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις προσεγγίζουν τον δικό σας τρόπο ηγεσίας;

- * Αποφασίζω τι να κάνω και απλά λέω στο προσωπικό μου να το κάνει.
- * Αποφασίζω τι να κάνω και ενθαρρύνω το προσωπικό να κάνει ερωτήσεις και σχόλια για την περίπτωση που θα έβρισκα τρόπους βελτίωσης της απόφασής μου.
- * Παρουσιάζω στο προσωπικό μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και προκαλώ συζήτηση πριν πάρω την τελική απόφαση.

- * Παρουσιάζω στο προσωπικό το πρόβλημα και του ζητώ να προτείνει λύσεις πριν πάρω την απόφαση.
- * Παρουσιάζω το πρόβλημα στο προσωπικό και το αφήνω να πάρει αυτό την απόφαση
- * Προσδοκώ από το προσωπικό να προσδιορίσει το πρόβλημα και ν' αποφασίσει τι θα κάνει γι' αυτό (μέσα στους περιορισμούς που πρέπει να επιβάλλω).
2. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι αξιολογείτε περισσότερο την απόδοση του ατόμου παρά τη γνώμη σας για την προσωπικότητά τους; N/O
3. Έχετε την εντύπωση ότι οι υφιστάμενοί σας έρχονται σε εσάς πολύ συχνά για να ρωτήσουν τι θα έπρεπε να κάνουν; N/O
4. Αμφιβάλλετε για την ικανότητα των μελών της ομάδας σας να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τις αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους; N/O
1. Έχετε συμφωνήσει με τον προϊστάμενό σας για τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους εσείς με την ομάδα σας θα έπρεπε να επιδιώκετε; N/O
2. Ο προϊστάμενός σας αναθέτει αρκετά σε εσάς; N/O
3. Υπάρχουν κάποιες πλευρές της δουλειάς του για τις οποίες θα αναλαμβάνατε ευχαρίστως την ευθύνη; N/O
4. Εάν ναι, μπορείτε να δείτε πως θα τον ενθαρρύνετε να σας τις αναθέσει; N/O
5. Προσπαθείτε να δείτε τα προβλήματα του προϊσταμένου σας από τη δική του σκοπιά; N/O/M.Φ

6. Μιλάτε καλά για τον προϊστάμενό σας σε άλλους, και είστε τόσο πιστός σε αυτόν όσο θα θέλατε να είναι και αυτός σε εσάς; N/O/M.Φ
7. Είστε στον ίδιο βαθμό ειλικρινής και συνεργάσιμος με τους συναδέλφους και τους άλλους "managers" ώστε να μην σας θεωρούν "σπιούνο" ή "σकुλάκι" του προϊσταμένου; N/O/M.Φ
8. Εάν ο προϊστάμενός σας κάνει κάποιες υποδείξεις που είναι εφαρμόσιμες τις ενσωματώνετε στις προτάσεις σας; N/O/M.Φ

- 1) Για κάποια επιχειρησιακή επιτυχία το Διοικητικό Στέλεχος αμοίβετε οικονομικά και ηθικά;
- 2) Υπάρχουν προμ εργασίας στα Διοικητικά Στελέχη μόνιμα;
- 3) Κάθε πόσο παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια τα Διοικητικά Στελέχη;
- 4) Υπάρχει κοινωνικό πρόγραμμα για τα μέλη της οικογενείας των Διοικητικών Στελεχών;
- 5) Παρέχονται οικονομικά δάνεια για αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων των Διοικητικών Στελεχών (και ποιοι οι όροι επιστροφής (προαιρετική απάντηση).

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Ο προγραμματισμός έγινε απόλυτα κατανοητός και αποδεκτός από όλους όσους χρειάζεστε τη συνεργασία; Ν/Ο

2. Ποιές από τις παρακάτω προσεγγίσεις υιοθετείτε μερικές φορές όταν πρέπει να πάρετε μια απόφαση;

- α. μεταβιβάζετε την ευθύνη στον προϊστάμενό σας
- β. αναθέτετε την ευθύνη σε κάποια ομάδα
- γ. επιλέγετε οποιαδήποτε λύση σας συστήνει επίμονα ο πιο ισχυρός συνεργάτης σας.
- δ. ψάχνετε να βρείτε τι είδους απόφαση θέλει ο προϊστάμενός σας να πάρετε.
- ε. αναβάλλετε την απόφαση με την ελπίδα ότι το πρόβλημα θα ξεπεραστεί.

3. * Εκνευρίζεστε με την ανικανότητα των άλλων;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
* Εκνευρίζεστε με την ανικανότητα των άλλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Γίνεστε δυσηπρόσιτοι, δύστροποι ή δύσκολοι σε όσους επιχειρούν να σας μιλήσουν;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Έχετε αμφιβολίες για αποφάσεις που ήδη έχετε πάρει;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Βρίσκετε δύσκολο να μεταβιβάσετε εργασία σε άλλους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Αισθάνεστε ανήσυχτοι όταν δεν εργάζεστε;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
* Αντιδράτε άσχημα στην κριτική;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Επιθυμείτε να είχατε μια λιγότερο υπεύθυνη δουλειά;	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
* Πιστεύετε ότι ποτέ δεν θα μπορούσατε να τα βγάλετε πέρα χωρίς τσιγάρα, ποτά ή ηρεμιστικά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4. Είναι σημαντικό για τα μέλη της ομάδας σας να συνεργάζονται μεταξύ τους;

Ν/Ο

5. Εάν ναι, μπορούν;

Ν/Ο

6. Η γενική ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στην ομάδα είναι:

- αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας;
- ανταγωνιστική και εγωϊστική;

Ν/Ο
N/O

7. Ποιες από τις παρακάτω "ενδοεπιχειρησιακές" μεθόδους επιμόρφωσης (ή ανάπτυξης προσωπικού) θα μπορούσαν να είναι αποτελεσματικές στις δικές σας συνθήκες;

- * Αφήνετε τους ανθρώπους να τα βγάλουν πέρα μόνοι τους;
- * Τους βάζετε να δουλέψουν δίπλα σε κάποιον, από τον οποίο μπορούν να μάθουν;
- * Τους ορίζετε διάβασμα υπό καθοδήγηση
- * Τους παρέχετε τακτική άμεση εκπαίδευση;
- * Άλλες (ποιες);

8. Αισθάνεστε υπερφορτωμένοι με καθήκοντα;

ΝΑΙ	<input checked="" type="radio"/> ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	--------------------------------------	---------------

9. Βρίσκετε ότι πρέπει να εργάζεστε περισσότερες ώρες από τους πιο πολλούς συναδέλφους σας;

ΝΑΙ	<input checked="" type="radio"/> ΟΧΙ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
-----	--------------------------------------	---------------

1. Ποιες από τις παρακάτω προτάσεις προσεγγίζουν τον δικό σας τρόπο ηγεσίας;

- * Αποφασίζω τι να κάνω και απλά λέω στο προσωπικό μου να το κάνει.
- * Αποφασίζω τι να κάνω και ενθαρρύνω το προσωπικό να κάνει ερωτήσεις και σχόλια για την περίπτωση που θα έβρισκα τρόπους βελτίωσης της απόφασής μου.
- * Παρουσιάζω στο προσωπικό μια ή περισσότερες εναλλακτικές λύσεις σ' ένα πρόβλημα και προκαλώ συζήτηση πριν πάρω την τελική απόφαση.

- * Παρουσιάζω στο προσωπικό το πρόβλημα και του ζητώ να προτείνει λύσεις πριν πάρω την απόφαση.
- * Παρουσιάζω το πρόβλημα στο προσωπικό και το αφήνω να πάρει αυτό την απόφαση
- * Προσδοκώ από το προσωπικό να προσδιορίσει το πρόβλημα και ν' αποφασίσει τι θα κάνει γι' αυτό (μέσα στους περιορισμούς που πρέπει να επιβάλλω).

2. Μπορείτε να είστε σίγουροι ότι αξιολογείτε περισσότερο την απόδοση του ατόμου παρά τη γνώμη σας για την προσωπικότητά τους; N/O
3. Έχετε την εντύπωση ότι οι υφιστάμενοί σας έρχονται σε εσάς πολύ συχνά για να ρωτήσουν τι θα έπρεπε να κάνουν; N/O
4. Αμφιβάλλετε για την ικανότητα των μελών της ομάδας σας να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για τις αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους; N/O

1. Έχετε συμφωνήσει με τον προϊστάμενό σας για τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους εσείς με την ομάδα σας θα έπρεπε να επιδιώκετε; N/O
2. Ο προϊστάμενός σας αναθέτει αρκετά σε εσάς; N/O
3. Υπάρχουν κάποιες πλευρές της δουλειάς του για τις οποίες θα αναλαμβάνετε ευχαρίστως την ευθύνη; N/O
4. Εάν ναι, μπορείτε να δείτε πως θα τον ενθαρρύνετε να σας τις αναθέσει; N/O
5. Προσπαθείτε να δείτε τα προβλήματα του προϊσταμένου σας από τη δική του σκοπιά; N/O Μ.Φ

6. Μιλάτε καλά για τον προϊστάμενό σας σε άλλους, και είστε τόσο πιστός σε αυτόν όσο θα θέλατε να είναι και αυτός σε εσάς; Ν/Ο/Μ.Φ
7. Είστε στον ίδιο βαθμό ειλικρινής και συνεργάσιμος με τους συναδέλφους και τους άλλους "managers" ώστε να μην σας θεωρούν "σπιούνο" ή "σκυλάκι" του προϊσταμένου; Ν/Ο/Μ.Φ
8. Εάν ο προϊστάμενός σας κάνει κάποιες υποδείξεις που είναι εφαρμόσιμες τις ενσωματώνετε στις προτάσεις σας; Ν/Ο/Μ.Φ

- 1) Για κάποια επιχειρησιακή επιτυχία το Διοικητικό Στέλεχος αμοίβετε οικονομικά και ηθικά; Ναι μερικές φορές αμοιβεται οικονομικά
- 2) Υπάρχουν πριμ εργασίας στα Διοικητικά Στελέχη μόνιμα; Όχι
- 3) Κάθε πόσο παρακολουθούν εκπαιδευτικά σεμινάρια τα Διοικητικά Στελέχη; Όταν είναι απαραίτητα και χρειάζεσν για τον εκσυγχρονισμό του κλάσου που ασχολούνται
- 4) Υπάρχει κοινωνικό πρόγραμμα για τα μέλη της οικογενείας των Διοικητικών Στελεχών; Όχι
- 5) Παρέχονται οικονομικά δάνεια για αντιμετώπιση οικονομικών προβλημάτων των Διοικητικών Στελεχών (και ποιοι οι όροι επιστροφής (προαιρετική απάντηση). Παρέχονται οικονομικά δάνεια τα οποία ανήθως παρακρατούνται από το μισθό του Διοικητικού Στελεχούς.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βάσει των ερωτηματολογίων που δόθηκαν για απάντηση προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Η συνεργασία ανάμεσα στον Διευθυντή και το διοικητικό στέλεχος είναι ειλικρινής και προγραμματίζεται όσο το δυνατόν καλύτερα. Στόχευαν και οι δύο στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.
- Γνωρίζουν οι επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη ότι η ορθότητα των αποφάσεων που παίρνουν, αποτελεί ένα δείκτη της αποτελεσματικότητάς τους, γι' αυτό μερικές φορές (όταν χρειαστεί) αναθέτουν την ευθύνη σε μια ομάδα (όχι σ' ένα άτομο), ξέροντας ότι μέσα από τη συλλογική σκέψη θα βγει το σωστό αποτέλεσμα.
- Φροντίζουν ώστε τα μέλη της ομάδας τους να συνεργάζονται μεταξύ τους με τον καλύτερο τρόπο.
- Έστω και εάν καμιά φορά υπάρχουν μικρές διαφωνίες, γενικά η ατμόσφαιρα που επικρατεί σε μια ομάδα είναι αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας. Το ίδιο συμβαίνει με τον επιχειρηματία και το διοικητικό στέλεχος.
- Η εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών γίνεται κάτω από την καθοδήγηση ενός ανώτερου στελέχους, και συνήθως τοποθετούνται για ορισμένο χρονικό διάστημα δίπλα σε έμπειρα και ικανά στελέχη ώστε να μάθουν τη δουλειά όσο το δυνατό καλύτερα και γρηγορότερα.
- Με τη σωστή εκπαίδευση των διοικητικών στελεχών οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι απόλυτα σωστές και οι διευθυντές τους δεν αμφιβάλλουν για την υπευθυνότητά τους. Έτσι δεν «τρέχουν» συνέχεια στον

Διευθυντή για την λύση κάποιου προβλήματος αλλά αναλαμβάνουν από μόνοι τους πρωτοβουλίες.

- Το Διοικητικό στέλεχος είναι απόλυτα ικανό να αναλάβει μεγάλο μέρος της δουλειάς του Διευθυντή του. Κατανοεί τα προβλήματά του και τον ενθαρρύνει να του αναθέτει περισσότερες ευθύνες.
- Τα Διευθυντικά στελέχη αναγκάζονται μερικές φορές στα πλαίσια της δουλειάς τους να εργάζονται περισσότερες ώρες από τα άλλα στελέχη με αποτέλεσμα να νιώθουν υπερφορτωμένοι με καθήκοντα και υποχρεώσεις.

Παρ' όλη όμως την πίεση, αισθάνονται ανήσυχοι όταν δεν εργάζονται.

- Το διοικητικό στέλεχος σέβεται τον διευθυντή του. Δεν τον κακολογεί και προσπαθεί να έχει μια ειλικρινή σχέση μαζί του. Όταν θεωρεί σωστές κάποιες υποδείξεις του τις ενσωματώνει στις δικές του προτάσεις.
- Και στις τέσσερις επιχειρήσεις, ο τρόπος ηγεσίας τους έχει το χαρακτηριστικό λεπτού συντονισμού, χωρίς βέβαια να αποφεύγεται και ο συμβουλευτικός χαρακτήρας.

Γενικά διαθέτουν μεγάλη ελευθερία στο προσωπικό τους.

- Σημαντικό επίσης συμπέρασμα είναι ότι το διοικητικό στέλεχος αμείβεται ηθικά και υλικά για την προσφορά του στην επιχείρηση. Μόνιμα όμως πριν εργασίας υπάρχουν μόνο στις 2 εκ των 4 επιχειρήσεων και οι οποίες 2 επιχειρήσεις είναι οι πιο μεγάλες.
- Τέλος, δεν υπάρχει σε καμία επιχείρηση κοινωνικό πρόγραμμα για τα μέλη της οικογένειας των εργαζομένων, αλλά σημαντικό είναι ότι παρέχουν συχνά εκπαιδευτικά σεμινάρια στα διοικητικά τους στελέχη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ:

ΣΠ. Κ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ: Η ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT

ROBERT R. BLAKE - JANE SRYGLEY MOUTON: Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ.

HAROLD KOONTZ - CYRIL O' DONNELL: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥ Κ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΥΑΓ. Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ: ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.

DEREK ROWNTREE: ΠΟΣΟ ΚΑΛΟΣ ΜΑΝΑΓΕΡ ΕΙΣΑΙ;

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Γ. ΚΑΡΚΑΛΑ: Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.

ΓΡΗΓΟΡΗ ΠΑΠΑΝΙΚΟΥ - ΓΙΑΝΝΗ ΠΟΖΙΟΥ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

MICHAEL ARMSTRONG: Ο ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΜΑΝΑΓΕΡ.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

MANAGER, τεύχος 1, Νοέμβριος 1989, σελ. 30-33, σελ. 41-42

MANAGER, τεύχος 3, Ιανουάριος 1990, σελ. 20-22, σελ. 24-28

MANAGER, τεύχος 5, Μάρτιος 1990, σελ. 43-45

MANAGER, τεύχος 7, Μάιος 1990, σελ. 56-64

MANAGER, τεύχος 39, Μάρτιος 1993, σελ. 65-66

MANAGER, τεύχος 47, Νοέμβριος 1993, σελ. 8-9

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ MANAGEMENT, τεύχος 13, Μάιος-Ιούνιος 1991, σελ. 58-61

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ MANAGEMENT, τεύχος 17, Ιανουάριος-
Φεβρουάριος 1991, σελ. 62-65

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ MANAGEMENT, τεύχος 19, Μάρτιος-
Απρίλιος 1993, σελ. 6-7, σελ. 38-40, σελ. 62-65

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ MANAGEMENT, τεύχος 23, Φεβρουά-
ριος- Μάρτιος 1994, σελ. 18-21, σελ. 64-67

ΑΓΟΡΑ, τεύχος 31, Οκτώβριος 1991, σελ. 45-51

ΑΓΟΡΑ, Φεβρουάριος 1995, σελ. 19-25

