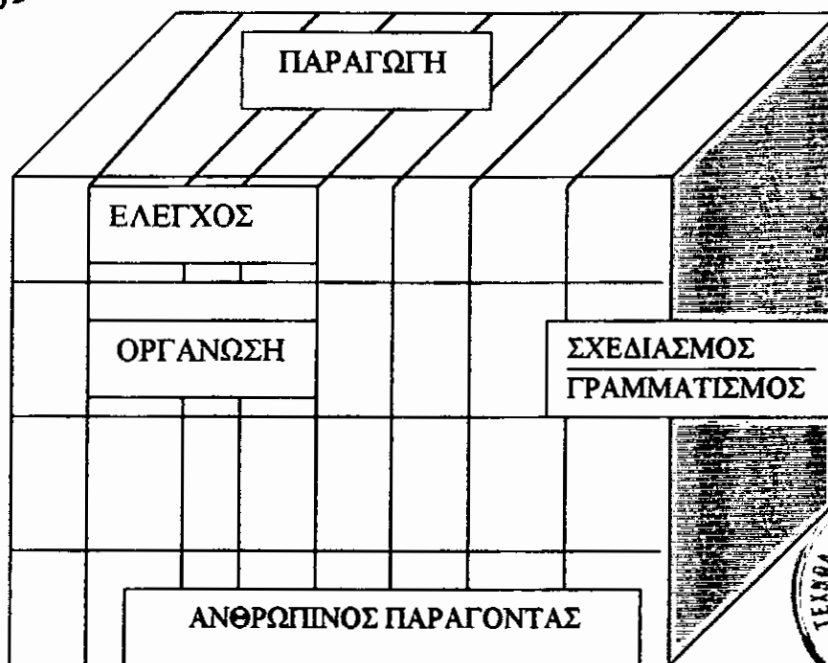


**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΑΛΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ



**ΘΕΜΑ : « Τα προβλήματα της Διοικήσεως υπό το φως της  
ψυχολογίας».**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:**  
**ΖΑΧΑΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ:**  
**ΚΑΡΔΑΡΗ ΙΩΑΝΝΑ**

**ΠΑΤΡΑ**  
**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 1998**

|                      |      |
|----------------------|------|
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ | 2762 |
|----------------------|------|

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ.

#### 1.1 Διοίκηση ( έννοια και περιεχόμενο ή λειτουργίες της ).

##### 1.1.1 Προγραμματισμός

##### 1.1.2 Λήψη αποφάσεων

##### 1.1.3 Οργάνωση

##### 1.1.4 Ο συντονισμός και η διεύθυνση

##### 1.1.5 Ο έλεγχος

#### 1.2 Ο προϊστάμενος

##### 1.2.1 Ορισμός

##### 1.2.2 Το έργο του προϊσταμένου

#### 1.3 Εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης στα Θέματα της Διοίκησης

##### 1.3.1 Ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης

##### 1.3.2 Κυριότερες σχολές της Θεωρίας της Διοίκησης

(Management).

## **2. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ**

**2.1 Η δυσκολία του έργου της**

**2.2 Η ευθύνη για το κοινωνικό έργο της επιχείρησης**

### **2.3 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

**2.3.1 Ο ανθρώπινος παράγοντας**

**2.3.2 Η έννοια του «Μέσου Ανθρώπου»**

**2.3.3 Η επιδεκτικότητα του ατόμου να καθοδηγείται**

**2.3.4 Η κοινωνική φύση του ατόμου**

**2.4 Τα προβλήματα της επικοινωνίας**

**2.4.1 Το πρόβλημα του ελέγχου στην επικοινωνία**

### **2.5 ΕΛΕΓΧΟΣ**

**2.5.1 Έννοια του ελέγχου**

**2.5.2 Σε τι πρέπει να αποβλέπει ο έλεγχος**

**2.5.3 Πότε πρέπει να ασκείται ο έλεγχος**

**2.6 Το πρόβλημα των Επιπέδων της Διοικήσεως**

**2.7** Η αρχή της Ενότητας της Διοικήσεως και τα προβλήματα που προκύπτουν από τη μη τήρησή της

**2.8** Προβλήματα από τη μη τήρηση των αρχών της οργάνωσης

**2.9** Ο κίνδυνος να ασχοληθούν τα διοικητικά στελέχη με έργα άλλων

### **3. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ**

**3.1 Διοικητικά στελέχη ( άνθρωποι με ασυνήθιστες ιδιότητες )**

**3.2 Πολυδιάστατες φύσεις**

**3.3 Η προσωπική άποψη της Διοικήσεως**

**3.4 Οι τρεις βασικές Επιδεξιότητες της Διοικήσεως**

**3.5 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ανθρώπων της Διοίκησης**

**3.6 Η μοίρα των ανθρώπων της Διοικήσεως**

**3.7 Μερικά ακόμα για της προσωπικότητα των ανθρώπων της Διοικήσεως**

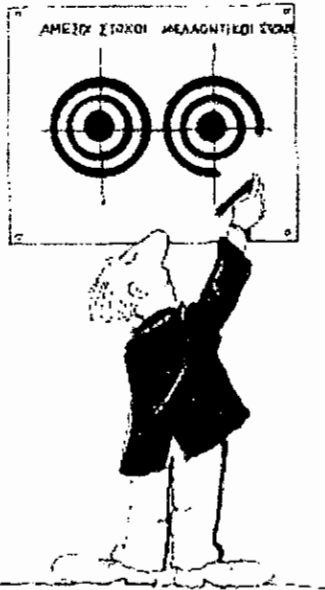
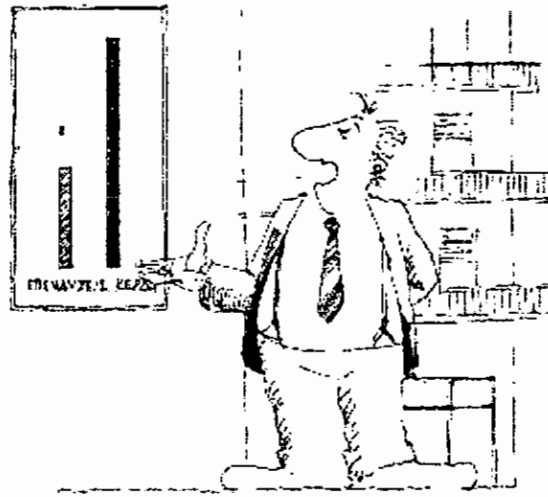
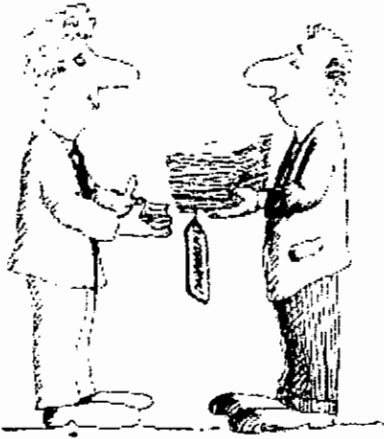
**3.8 Η Διοίκηση κρινόμενη από την Σκοπιά του Ανθρώπινου Παράγοντα**

### **4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

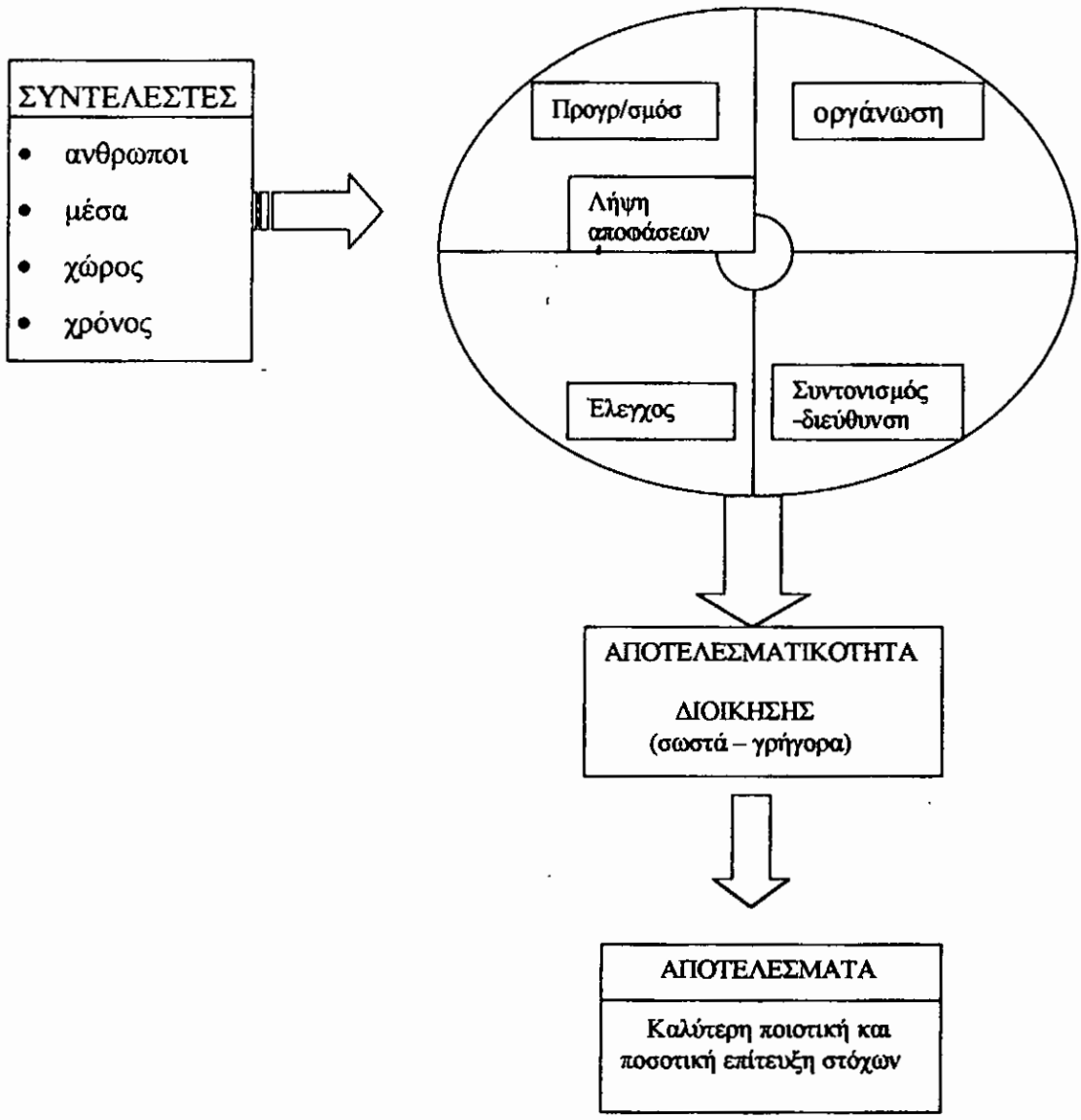
## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ**

### **Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ**



Ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγικές εγκαταστάσεις, χρηματικά μέσα.  
Πληροφορίες : κύρια μέρη της επιχείρησης.





Σχ. 1 Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης. Παραστατική απεικόνιση της σχέσης συντελεστών - διοίκησης και αποτελεσμάτων.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1. Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

#### 1.1 Διοίκηση ( έννοια και περιεχόμενο ή λειτουργίες της ).

Κάθε επιχείρηση δημιουργείται για να εξυπηρετήσει προσδιορισμένους σκοπούς οι οποίοι αποβλέπουν στην επίτευξη ορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος.

Μέσα στο οργανωτικό σχήμα κάθε μονάδας έχουν προβλεφθεί διάφοροι συντελεστές που θα συμβάλλουν στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί και είναι :

- Ο άνθρωπος με την εργασία και τις γνώσεις του
- Τα μέσα : Αυτά μπορεί να είναι οι πρώτες ύλες, οι πληροφορίες, το κεφάλαιο με οποιαδήποτε μορφή του, οι μέθοδοι διεξαγωγής της εργασίας κ.τ.λ.
- Ο χώρος στον οποίο εκτελείται η εργασία και πρέπει να είναι ο καταλληλότερος.
- Ο χρόνος μέσα στον οποίο πρέπει να επιτευχθεί το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Μέσα στην οργανωτική μονάδα τα μέσα που υπάρχουν παίρνουν την μορφή πληροφοριών , γραφομηχανών , πολυγράφων, συστημάτων επικοινωνίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, αρχειοθέτησης κ.τ.λ.'

Όλοι οι παραπάνω συντελεστές συνδυάζονται και διαρθρώνονται μεταξύ τους και με τη διαδικασία της διοίκησης ενεργοποιούνται για να επιτελέσουν σωστά και γρήγορα τους σκοπούς που έχει προδιαγράψει για αυτούς η λειτουργία της Οργάνωσης.

Η ενεργοποίηση ενός δεδομένου οργανωτικού σχήματος και η κατάλληλη δραστηριοποίησή του, αποτελεί το βασικό αντικείμενο και την «κατεξοχήν» λειτουργία της Διοίκησης.

Με άλλα λόγια, η διοίκηση είναι εκείνη που παίρνει ένα έτοιμο οργανωτικό σχήμα, μελετάει τη θέση και την αποστολή κάθε συντελεστή (άνθρωπος, χώρος, μέσα, χρόνος) και αρχίζει να τους ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί με τρόπο που να οδηγεί πάντοτε στην καλύτερη δυνατή επίτευξη του αντικειμενικού στόχου που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει, με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

Η παραπάνω ανάλυση μας επιτρέπει να συμπεράνουμε :

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ** είναι η κατάλληλη δραστηριοποίηση και ενεργοποίηση όλων των επιμέρους συντελεστών ( άνθρωποι, μέσα, χώρος, χρόνος) ενός δεδομένου οργανωτικού σχήματος με βασική επιδίωξη της καλύτερη ποσοτική και ποιοτική επίτευξη του

αντικειμενικού στόχου που το οργανωτικό σχήμα επιδιώκει, με το μικρότερο κόστος.

### 1.1.1 Προγραμματισμός

Η λεπτομερής φροντίδα που καταβάλλεται για την ιδανική αξιοποίηση των μέσων και πόρων που η οικονομική μονάδα διαθέτει, συνιστά τη λειτουργία του προγραμματισμού η οποία θεωρείται η βασικότερη της διοίκησης.

Με τον προγραμματισμό παίρνονται αποφάσεις και καθορίζονται λεπτομερώς από πριν οι αντικειμενικοί σκοποί στους οποίους οφείλει να προσανατολίζεται κάθε ενέργεια μέσα στη μονάδα, δηλ. με αυτόν προσδιορίζεται επακριβώς, τι πρέπει να γίνει, και ποιος πρέπει να το κάνει.

Προϋποθέτει ότι η επιχείρηση ή η μονάδα αφού αξιολόγησε την στάθμη στην οποία βρίσκεται, προσδιόρισε το σημείο στο οποίο θέλει να φτάσει να εξελιχθεί βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Ο προγραμματισμός είναι η λειτουργία που θα επιτρέψει στη μονάδα τη μετάβαση βήμα – βήμα από το σημείο στο οποίο βρίσκεται στο σημείο που θέλει να φτάσει.

Η πορεία που θα ακολουθήσει υπαγορεύει την κατάρτιση μερικότερων προγραμμάτων, τα οποία περιλαμβάνουν τους

σκοπούς που έχει να πραγματοποιήσει η μονάδα στο μέλλον ( βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους) και προσδιορίζουν τα μέσα και τους τρόπους που θα επιτρέψουν να επιτευχθούν οι τεθιμένοι στόχοι.

Με τον προγραμματισμό επιτυγχάνεται συντονισμός των ενεργειών, αύξηση της παραγωγικότητας, ταχύτητα εκτέλεσης, ορθολογική κατανομή δουλειάς και καλές ανθρώπινες σχέσεις.

Για να υλοποιηθούν οι παραπάνω στόχοι του προγραμματισμού πρέπει:

- α) Να εξασφαλιστεί η ενότητα του στόχου, δηλαδή οι σκοποί του κάθε τμήματος να υποβοηθούν τους σκοπούς των άλλων τμημάτων και να εναρμονίζονται με αυτούς.
- β) Τα βραχυχρόνια προγράμματα να λειτουργούν σαν βάση για την υλοποίηση των μακροχρόνιων.
- γ) Όλα τα επιμέρους προγράμματα να είναι ευέλικτα για να μπορούν σε ενδεχόμενη αλλαγή των συνθηκών να προσαρμόζονται εύκολα και να προσδιορίζουν επακριβώς τις δραστηριότητες που πρέπει να υλοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι καθενός από αυτά.

### 1.1.2 Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων είναι η λειτουργία που εμπεριέχεται σαν μερικότερη διαδικασία του προγραμματισμού και συνδέει μεταξύ

τους τις υπόλοιπες λειτουργίες.

Και τούτο γιατί είναι η δύναμη που κινεί τον μηχανισμό της διοίκησης. Χωρίς απόφαση δεν υπάρχει μορφοποιημένη ενέργεια που πρέπει να πραγματοποιηθεί. Απόφαση παίρνεται από τους αρμοδίους κάθε φορά που θα υπάρξει πρόβλημα για λύση. Η λήψη αποφάσεων καλύπτει τα παρακάτω στάδια :

α) Το στάδιο της διάγνωσης του προβλήματος δηλαδή της μελέτης και επισήμανσης των στοιχείων και παραγόντων που το συνθέτουν. Η διευκρίνηση και ο εντοπισμός του, προϋποθέτουν τη γνώση όλων των πτυχών λειτουργίας της επιχείρησης και των δυσκολιών που μπαίνουν στην επίτευξη των στόχων της.

β) Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων. Σύμφωνα με τους στόχους, οι υπεύθυνοι μετά τον εντοπισμό του προβλήματος είναι υποχρεωμένοι να αναπτύξουν περισσότερες από μια εναλλακτικές λύσεις και τρόπους δράσης. Σε κάθε μια θα αναλύσουν, τόσο τα πλεονεκτήματα, όσο και τα μειονεκτήματά τους, ώστε να επιτρέπεται να επιλεγεί εκείνη η λύση που πλεονεκτεί προφανώς.

Η επιτυχία ή η αποτυχία του προγραμματισμού εξαρτάται από τη λήψη σωστών αποφάσεων. Στη λήψη των αποφάσεων σταθμίζονται όλες οι πληροφορίες και τα στοιχεία που έχουν υπόψη τους οι αρμόδιοι. Μ' αυτή καθορίζονται :

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και το έμψυχο δυναμικό που χρειάζεται για να

δραστηριοποιηθεί.

### 1.1.3 Η οργάνωση

Ο άνθρωπος συνειδητοποίησε πολύ γρήγορα την ανάγκη για οργάνωση των προσπαθειών του, τόσο που μπορεί να θεωρηθεί ότι αυτή είναι σύμφυτη με την ύπαρξή του.

Από την εμφάνιση του ανθρώπινου γένους, και σε όλες τις περιόδους της εξέλιξής του η ανάγκη για συνεργασία και προστασία από τους διάφορους κινδύνους, φυσικούς και κοινωνικούς υπαγόρευσε την υιοθέτηση οργάνωσης σε κάθε μορφή δραστηριότητάς του.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η ανάγκη για οργάνωση έχει εισχωρήσει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σαν ένα βασικό στοιχείο και εκφράζεται με διάφορες μορφές.

Εδώ θα εξετάσουμε τη μορφή που παίρνει στις συνεργασίες ομάδων που επιδιώκουν ορισμένα αποτελέσματα με τη χρησιμοποίηση διαφόρων μέσων κάτω από το σχήμα μιας μονάδας.

Στην προκειμένη περίπτωση, η οργάνωση εμφανίζεται, σαν η λειτουργία που έχει σκοπό να προσδιορίσει το τυπικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθεί το έμπυχο δυναμικό για να διεκπεραιώσει το όλο έργο της μονάδας ικανοποιητικότερα.

Εδώ για να πετύχει τους στόχους της ενδιαφέρεται :

α) Για τον προσδιορισμό και επιμερισμό του συνολικού έργου που πρέπει να εκτελεσθεί από το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η μονάδα.

β) Για την ομαδοποίηση σε τμήματα της εργασίας και των ατόμων, ώστε καθένα να είναι υπεύθυνο, για μια ιδιαίτερη φάση μιας από τις λειτουργίες της επιχείρησης ή μονάδας (χρηματοδοτική, παραγωγής, πωλήσεων κ.τ.λ.)

γ) Για τον καθορισμό σχέσεων εξουσίας και ευθύνης μεταξύ των ανθρώπων και των ομάδων ή τμημάτων που δημιουργούνται μέσα στην ομάδα.

Ο καθορισμός των παραπάνω σχέσεων, είναι αναγκαίος γιατί έτσι επιτυγχάνεται η σύνδεση των διαφόρων δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση.

Με τον μηχανισμό της εξουσιοδότησης επιτυγχάνεται η μεταβίβαση εξουσίας από τα ανώτερα στα μεσαία και κατώτερα στελέχη ή από το κεντρικό όργανο διοίκησης προς την περιφέρεια και εξασφαλίζεται η δυνατότητα συνέχισης των εντολών και ομαλής εκτέλεσης του έργου.

Με την οργάνωση επιτυγχάνεται ακόμη η μεγαλύτερη εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού με συνέπεια της αύξησης της παραγωγικότητας.



#### 1.1.4 Ο συντονισμός και διεύθυνση

Η λειτουργία του συντονισμού είναι εκείνη που εναρμονίζει όλες τις δραστηριότητες που ασκούνται από τα διάφορα τμήματα κατά τρόπο που η μια να συμβάλλει στην επιτυχία της άλλης και όλες μαζί να εναρμονίζουν τις προσπάθειές τους προς τους γενικότερους στόχους του οργανισμού.

Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος είναι αναγκαίο να υπάρξουν :

α) Εποπτεία, δηλ. παροχή κατευθύνσεως και επιτήρηση για τη σωστή εκτέλεση των διαφόρων φάσεων της εργασίας.

β) Αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων

γ) Παρακίνηση για την επίτευξη των στόχων.

Και τα τρία παραπάνω στοιχεία που συνθέτουν την λειτουργία του συντονισμού, είναι καθήκοντα της ηγεσίας. Έτσι, έργο της ηγεσίας είναι να ενεργοποιεί το προσωπικό, να δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, να παίρνει μέτρα και να καθορίζει την πορεία της εργασίας που διευθύνει .

Είναι ακόμα, η ορθή αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα, και η δυνατότητα επιτυχημένης επικοινωνίας σε επαγγελματικό επίπεδο.

Η αντίληψη ότι ηγέτης είναι αυτός που κατορθώνει με

οποιονδήποτε τρόπο να αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων είναι πια ξεπερασμένη.

Σήμερα, ικανός ηγέτης είναι εκείνος που επιτυγχάνει, οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον. Έχουν υψηλό ηθικό, συμμετέχουν άμεσα στην πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης.

Η βοήθεια και η παρακίνηση για της επίτευξη των επιθυμητών στόχων από τους εργαζομένους, είναι έργο του ηγετικού στελέχους, το οποίο είτε είναι εργοδηγός, είτε γενικός διευθυντής πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη και να πείθει.

Βασική αρχή για την επιτυχία στη διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η πληρέστερη δυνατή γνώση του χαρακτήρα και των αναγκών κάθε υφισταμένου και η γνώση των δεξιοτήτων του από τον προϊστάμενο.

### 1.1.5 Ο έλεγχος

Η λειτουργία αυτή δεν αποβλέπει στον έλεγχο της συμπεριφοράς των ατόμων, αλλά στον έλεγχο των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων. Είναι επέκταση και φυσική συνέπεια του προγραμματισμού.

Σαν έλεγχο θα θεωρήσουμε τη λήψη μέτρων που αποβλέπουν στο, οι εργασίες να συμφωνούν με το πρόγραμμα και να είναι δυνατόν να διαπιστωθούν οι αποκλίσεις από αυτό, να

αιτιολογηθούν και να διορθωθούν.

Με τη βοήθεια της λειτουργίας αυτής, η μονάδα ή η επιχείρηση είναι σε θέση να προλαβαίνει ανεπιθύμητα γι' αυτήν αποτελέσματα και να επαναπροσδιόρίζει στόχους.

Ειδικότερα εξασφαλίζει :

- Τη δυνατότητα εκτίμησης της απόδοσης και απόκλισης από τα πρότυπα με την ενημέρωσή της πάνω στην πορεία εφαρμογή του προγράμματος ή των προγραμμάτων που έχει καταρτίσει.
- Την ενημέρωσή της στις προσπάθειες που καταβάλλουν οι υπεύθυνοι στο χώρο της αρμοδιότητάς τους.
- Την ενημέρωσή της στον τρόπο αξιοποίησης των διαφόρων διαθέσιμων σε κάθε τομέα μέσων και υλικών.
- Τη συλλογή στοιχείων για την αξιολόγηση της απόδοσης των διαφόρων υπαλλήλων, για την καλύτερη μελλοντική αξιοποίησή τους, και την κατάλληλη ανταμοιβή και ικανοποίηση των πιο ικανών.
- Την έκδοση οδηγιών και εντολών ρεαλιστικών και όχι εξωπραγματικών, δηλαδή εφαρμόσιμων.
- Την ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας της διοίκησης με τους εργαζομένους στους διαφόρους τομείς και καλών ανθρωπίνων σχέσεων ανάμεσά τους.

Είναι γεγονός ότι δεν δίνεται πάντα η σωστή διάσταση στη λειτουργία του ελέγχου, γιατί συμβαίνει από πολλούς διευθυντές

να χρησιμοποιείται μονάχα για να επισημανθούν ελλείψεις, σφάλματα και παραλείψεις των διαφόρων υπαλλήλων, ώστε να μπορούν στην συνέχεια να επιβάλλουν τις αντίστοιχες κυρώσεις, ενώ αποσιωπούν την εξαιρετική απόδοση και την φιλότιμη προσπάθεια.

Φυσικά ο έλεγχος είναι η λειτουργία που θα επιτρέψει να διαπιστωθεί ο βαθμός εργατικότητας και ικανότητας κάθε εργαζομένου.

Οι λειτουργίες που ανάφερα είναι εκείνες που θα χρησιμοποιηθούν από κάθε στέλεχος που ασκεί διοίκηση μέσα στην επιχείρηση ή μονάδα και που διαφοροποιούν τα διοικητικά από τα εκτελεστικά στελέχη.

## 1.2 Ο προϊστάμενος

### 1.2.1 Ορισμός

Είναι καιρός όμως τώρα να δούμε ποιος θα τα κάνει όλα αυτά.

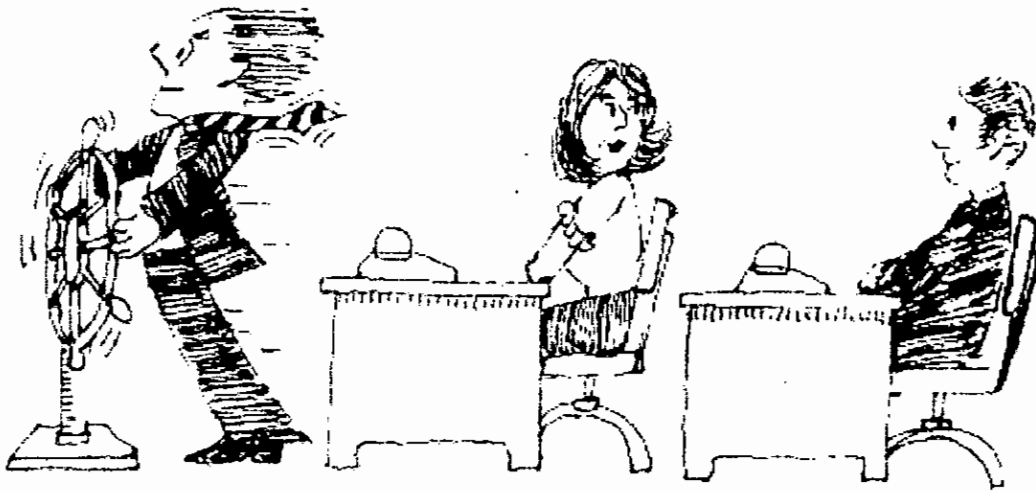
Ποιος θα είναι αυτός που :

- Θα προβλέψει και θα προγραμματίσει
- Θα οργανώσει και θα διευθύνει
- Θα ελέγξει και θα συντονίσει
- Θα επικοινωνήσει και θα υποκινήσει τα άτομα για εργασία

Ο άνθρωπος αυτός είναι ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ. Τι θα πει προϊστάμενος; ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ είναι το μέλος εκείνο της ομάδας που εργάζεται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αντικειμενικού σκοπού και το οποίο έχει την ευθύνη απέναντι σε αυτόν που ενδιαφέρεται για την επίτευξη του αντικειμενικού αυτού σκοπού (και που κανείς βέβαια δεν αποκλείει να είναι και αυτός ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος).

Η προσφορά εργασίας, σχετικά με το έργο που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η ομάδα δεν έχει καμία σχέση με το έργο του προϊσταμένου.

Έτσι, είναι αδιάφορο αν ο προϊστάμενος προσφέρει ή δεν προσφέρει τη φυσική του εργασία στην ομάδα στην οποία προϊσταται. Η συνεισφορά του στην επίτευξη του έργου, την πραγματοποίηση του οποίου επιδιώκει η ομάδα, συνίσταται αποκλειστικά στο ότι κινεί και εξυπηρετεί τις παραπάνω λειτουργίες της Οργανώσεως και Διοικήσεως.



*HE'S A GREAT MANAGER... ALWAYS IN CONTROL.*

### 1.2.2 Το έργο του προϊσταμένου

Το έργο του οποιουδήποτε προϊσταμένου, στο οποιοδήποτε επίπεδο διοικήσεως και στην οποιασδήποτε φύσεως επιχείρηση, κρίνεται αποκλειστικά από το πόσο επιτυχώς επιτελεί τις παραπάνω λειτουργίες. Η επιδεξιότητα την οποία έχει σε κάποια από τις επιμέρους εργασίες, του έργου που επιδιώκει η ομάδα είναι άσχετη με την απόδοσή του ως προϊσταμένου, ίσως δε καμιά φορά να δημιουργεί προβλήματα.

Έτσι, στην αμείλικτη καθημερινή πραγματικότητα, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο ο καλός τεχνίτης να αποδεικνύεται μέτριος προϊστάμενος. Και αντίθετα μια μετριότης στην τέχνη να έχει την ικανότητα να ηγηθεί επιτυχώς μιας ομάδας.

Από όσα παραπάνω ανέφερα, το έργο του Προϊσταμένου διαφωτίζεται και μπορεί να ορισθεί εύκολα σαν το έργο του ατόμου που επιδιώκει την εγκαθίδρυση και διατήρηση του εσωτερικού εκείνου περιβάλλοντος που είναι κατάλληλο για την ανάπτυξη παραγωγικής ανθρώπινης εργασίας, με σκοπό την επίτευξη ομαδικών αντικειμενικών στόχων.

Έργο του προϊσταμένου είναι η άσκηση των λειτουργιών της Οργανώσεως και Διοικήσεως των Επιχειρήσεων, με πλήρη γνώση του περιεχομένου τους και υπευθυνότητα απέναντι σε αυτούς που ενδιαφέρονται για την επίτευξη των ομαδικών αντικειμενικών στόχων.

Τα κύρια γνωρίσματα του έργου του είναι δύο (2) :

α) Ότι είναι ανεξάρτητο από τη φύση της εργασίας μέσω της οποίας επιδιώκεται η επίτευξη των ομαδικών αντικειμενικών στόχων.

β) Ότι δεν είναι άμεσα παραγωγικό. Το έργο δηλ. του οποίου την πραγματοποίηση επιδιώκει η ομάδα της οποίας προϊσταται, παράγεται αποκλειστικά και μόνον από τα μέλη της ομάδας και όχι από αυτόν. Κοντολογίς, ο Προϊστάμενος είναι ο μαέστρος. Το αν είναι καλός σολίστ σε κάποιο όργανο δεν έχει σημασία.

Σημασία έχει να διευθύνει καλά την ορχήστρα του.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

**ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ**





## 2. ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

### 2.1 Η δυσκολία του έργου της

Σήμερα, στη σύγχρονη επιχείρηση, το να ασχολείται κανείς με την διοίκηση, είναι ένα δύσκολο έργο. Πρέπει συγχρόνως με την τεχνική επάρκεια που είναι η κύρια και ουσιαστική δύναμή του, να είναι συγχρόνως ικανός να σκέφτεται, και να ενεργεί όχι μόνο για τον εαυτό του, αλλά και για έναν αριθμό ατόμων μέσα στα πλαίσια ενός συνολικού λειτουργικού συστήματος.

Αυτό περιλαμβάνει, τον καθορισμό προτεραιοτήτων κάτω από ένα έστω και στοιχειώδη σχεδιασμό οργάνωσης της δουλειάς και προγραμματισμού των έργων του τμήματός του ώστε οι στόχοι για τους οποίους είναι υπεύθυνος, να επιτευχθούν.

Επί πλέον, αυτός που διοικεί θα πρέπει να είναι ικανός να αναπτύσσει, και να καλλιεργεί τις ανθρώπινες σχέσεις.

Ένα κομμάτι αυτής της ευθύνης, είναι η εκπροσώπηση της επιχείρησης προς το εργατικό κοινό.

Οι δυο αυτές ομάδες, τα διοικητικά στελέχη από την μια μεριά και οι απλοί εργαζόμενοι από την άλλη, έχουν διαφορετικές αρχές, αξίες, προτεραιότητες και ενδιαφέροντα.

Τα διοικητικά στελέχη ενδιαφέρονται για κόστος, αποδοτικότητα, και αποδόσεις, ενώ οι εργατές ή οι υπάλληλοι ,

ενδιαφέρονται για το μεροκάματο, την εξασφάλιση και τις συνθήκες εργασίας.

Η Διοίκηση ενδιαφέρεται για το κύρος της θέσης της, ενώ οι εργάτες για αναγνώριση της δουλειάς που προσφέρουν. Η Διοίκηση ταυτίζεται με την επιχείρηση, οι εργάτες πάρα πολύ λίγο ή και καθόλου.

Πρέπει λοιπόν, τα διοικητικά στελέχη, που στο πρόσωπό τους, κατά κανόνα συνυπάρχουν ένα σύνολο από στοιχεία που συναντάμε και στις δυο ομάδες, να λειτουργούν σαν γέφυρα και σαν ενδιάμεσοι επικοινωνίας.

Μια άλλη δυσκολία του έργου της διοίκησης, καταφαίνεται επίσης από το γεγονός ότι ενώ το αποτέλεσμα του έργου της επηρεάζει κατά πολύ τους γενικούς στόχους της επιχείρησης, τα άτομα που την ασκούν, δεν γνωρίζουν αυτούς τους στόχους, ούτε τις γενικότερες στρατηγικές και αποφάσεις πολιτικής που υπάρχουν πίσω από αυτούς τους στόχους.

Επίσης, ο χρόνος που κατά κανόνα έχουν στη διάθεσή τους για την ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων είναι περιορισμένος, ιδιαίτερα σήμερα που κάθε ιδιαίτερη ομάδα προσωπικού επιθυμεί και απαιτεί να έχει έναν λόγο και ιδιαίτερη αναγνώριση για την συνεισφορά της στο συνολικό έργο και το αποτέλεσμα της επιχείρησης. Έτσι προσπαθεί να δημιουργήσει και να καθιερώσει μια βάση και έναν πυρήνα δύναμης με σκοπό να προστατέψει και

να ανταλλάξει την εξειδίκευσή της με όσον το δυνατό μεγαλύτερα οφέλη.

## 2.2 Η ευθύνη για το κοινωνικό έργο της επιχείρησης

Το κοινωνικό έργο των επιχειρήσεων, είναι επίσης πολύ σημαντικό και η ευθύνη αυτή είναι αποκλειστικά στα χέρια και τις πλάτες των ανωτάτων στελεχών.

Η ευθύνη για οικονομική σταθερότητα και επιτυχία της επιχείρησης πρώτα από όλα επεκτείνεται και στον κοινωνικό της περίγυρο. Και αυτό γιατί χωρίς την οικονομική επιτυχία της κάθε επιχείρησης θα έλειπε εκείνη η γενική ευμάρεια που κάνει μέσω της συνεισφοράς, να λειτουργούν γύρω μας τόσοι οργανισμοί κοινής ωφελείας όπως, νοσοκομεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα κ.λ.π.

Αν η επιχείρηση δεν παράγει οικονομικά, πολιτικά, κοινωνικά, και άλλου είδους οφέλη για την χώρα, τότε δεν έχει μακροπρόθεσμο λόγω ύπαρξης. Εάν , όπως είπε ο Thomas Watson, η επιχείρηση δεν μπορεί να συνδυάσει και να ανταποκριθεί σε αυτές τις υποχρεώσεις, τότε τελικά η κοινωνία από μόνη της θα της περιορίσει την δραστηριότητα.

Ακόμα, στα πλαίσια αυτής της ευθύνης του διοικητικού στελέχους, ο ρόλος του θα πρέπει να διευρυνθεί, ώστε να

συμπεριλάβει μια ενημερότητα της κοινωνικής αλλαγής, που η παρουσία της επιχείρησης ή ενός συνόλου επιχειρήσεων προξενεί. Με άλλα, το διοικητικό στέλεχος, στην πρώτη γραμμή των κοινωνικών αλλαγών γίνεται ένας Social engenner, ένας κοινωνικός μεταρρυθμιστής.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με την έντονη και αποφασιστική παρουσία τους στην ευρύτερη κοινότητα μέσα στην οποία δρουν, εξασκούν μέσω των στελεχών τους προσωπική και επιχειρηματική επιρροή σε πολλά πράγματα για κακό ή για καλό.

Αρχίζοντας από τα σχολεία και τις καλύτερες κοινωνικές υπηρεσίες και προχωρώντας στη διαχείριση και ενίσχυση εκείνων των κοινωνικών δυνάμεων που εξασφαλίζουν τη δημοκρατική κληρονομιά, μπορούν ωστόσο να πάνε στην άλλη άκρη, όπως π.χ. στην καταστροφή και την σπατάλη των φυσικών πόρων, αδιαφορώντας για τη μόλυνση ή τη ρύπανση του περιβάλλοντος της χώρας μέσα στην οποία υπάρχουν και δρουν.

### 2.3 Το πρόβλημα της Διοικήσεως του Προσωπικού μέσα στην Επιχείρηση

Όπως ξέρουμε το άτομο είναι το κεντρικό στοιχείο μέσα στην όλη διαδικασία της Οργανώσεως και Διοικήσεως των επιχειρήσεων. Γι' αυτό τα θέματα που αναφέρονται στη διοίκηση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση πρέπει να αποτελούν

αντικείμενα ιδιαίτερης φροντίδας και η επίλυσή τους να έχει την πρώτη προτεραιότητα. Αλλιώς, οι δυσαρέσκειες δεν θα αργήσουν να εμφανισθούν και όσο θα συσσωρεύονται θα ενεργούν πολλαπλασιαστικά η μια πάνω στην άλλη, με τελικό αποτέλεσμα μια δυσάρεστη ατμόσφαιρα εργασίας. Οι επιπτώσεις μιας τέτοιας καταστάσεως, όπως είναι εύκολα αντιληπτό, επηρεάζουν αρνητικά, την αποδοτικότητα της επιχειρήσεως.

Έτσι, θέματα όπως επιλογή προσωπικού, πολιτική προσλήψεων, εξέλιξη προσωπικού κ.τ.λ. έχουν από καιρό αρχίσει να αποτελούν ιδιαίτερο κλάδο ενδιαφέροντος, μελέτης, και επαγγελματικής απασχολήσεως, ακριβώς λόγω της σοβαρότητας που εμφανίζουν.

Άλλωστε το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από :

- τάση δημιουργίας επιχειρηματικών μονάδων με πολυμελή προσωπικό
- ύπαρξη ευκαιριών προσλήψεως συνεπώς μια ροή προσέλευσης προσωπικού
- τάση εκ μέρους των εργοδοτών παροχής άνετου και ενδιαφέροντος περιβάλλοντος εργασίας.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι σωστές ανθρώπινες σχέσεις παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο.

Τέτοιες συνθήκες λοιπόν είναι φυσικό να δημιουργούν την απαίτηση τα θέματα του προσωπικού να τα χειρίζεται ένα υπεύθυνο άτομο μέσα στην επιχείρηση. Το άτομο αυτό – ο Προϊστάμενος Προσωπικού – θα πρέπει να πλαισιώνεται από ένα βασικό επιτελείο (βοηθούς, γραμματείς κ.λ.π.) ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και είναι απόλυτα επιθυμητό να έχει και μια εξειδικευμένη εκπαίδευση πάνω στη διοίκηση του προσωπικού.

Ειδικά εκπαιδευμένο πάντως ή όχι, το πρόσωπο που θα καταλάβει τη θέση του προσωπάρχη, θα πρέπει να έχει καλή γνώση της φύσεως και του μεγέθους του έργου της επιχειρήσεως και μια προσωπικότητα συμβιβαστή, έτσι που και αν ακόμη δεν έχει το χάρισμα μιας ευχάριστης προσωπικότητας, να μη δημιουργεί ανασταλτικές τάσεις στις επαφές του με τους εργαζομένους στην επιχείρηση.

Ο Προϊστάμενος Προσωπικού ανήκει, αδιαμφισβήτητα στους επιτελείς της Διευθύνσεως της Επιχειρήσεως και ευθύνεται και αυτός για την πραγματοποίηση των αντικειμενικών της σκοπών. Οργανωτικά η φύση του έργου του έχει διπλό χαρακτήρα. Είναι συμβουλευτική μα και εκτελεστική συγχρόνως. Ο βαθμός εκδηλώσεως της κάθε απόψεως ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η φύση του έργου του Προϊσταμένου Προσωπικού του φέρνει καθημερινά σε επαφή με το προσωπικό της επιχείρησης

και μάλιστα κατά μέγιστο μέρος με αυτήν την μερίδα προσωπικού που οπωσδήποτε δεν ανήκει στους διευθύνοντες της επιχείρησης.

Το γεγονός αυτό δημιουργεί ορισμένα προβλήματα όπως :

α) Ο Προσωπάρχης κινδυνεύει να γίνει πολλές φορές αντιπαθής στους συναδέλφους του.

β) Πρέπει πολλές φορές να εφαρμόσει μια πολιτική για την οποία ο ίδιος ενδεχομένως έχει αντιρρήσεις.

γ) Πρέπει συχνά να «στέκεται στη μέση» μεταξύ διευθύνσεως και εργαζομένων για να συμβιβάζει τις συχνά αντικρουόμενες απόψεις των δυο αυτών μερών.

Αλλά δεν είναι μόνο αυτά τα προβλήματα της Διοικήσεως Προσωπικού. Το μεγαλύτερο πρόβλημά της είναι ότι τα καθήκοντά της, δεν είναι σαφώς προδιαγεγραμμένα, στις περισσότερες επιχειρήσεις τουλάχιστον. Και έτσι σχεδόν πάντα είναι ο «άνθρωπος για όλες τις δουλειές».

Ας δούμε τώρα επιγραμματικά τι συνιστά μια επιτυχημένη πολιτική προσωπικού σε μια επιχείρηση.

α) Προσλήψεις – αξιολογήσεις – πειθαρχικός έλεγχος – απολύσεις προσωπικού.

β) Εκπαίδευση και επιμόρφωση.

γ) Συνθήκες εργασίας (φυσικές και ψυχολογικές)

δ) Κοινωνική πρόνοια (ψυχαγωγία – υγειονομική κάλυψη – πρόσθετη ασφάλιση).



Έτσι το τμήμα Προσωπικού θα δρα σαν μέσο απαλοιφής των διαφορών και συντονισμού του ανθρώπινου παράγοντα.

### 2.3.1 Ο Ανθρώπινος Παράγων.

Έτσι φυσιολογικά ερχόμαστε τώρα να ασχοληθούμε με τον ανθρώπινο παράγοντα που, όπως είδαμε πιο πάνω, είναι και το υποκείμενο της λειτουργίας της Διοικήσεως.

Ο ανθρώπινος παράγων είναι ένας πολύπλοκος παράγων από τον οποίον η επιχείρηση θα πρέπει να αποσπάσει, στον μέγιστο δυνατό βαθμό την παραγωγική ισχύ την οποία εκ φύσεως διαθέτει και που είναι τόσο απαραίτητη για τη λειτουργία της. Είναι πρόβλημα της Διοικήσεως να αποσπάσει αυτήν την ισχύ. Και αυτό το πρόβλημα διαμορφώνεται στην λειτουργία της Διοικήσεως.

Έτσι η Διοίκηση είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένη να ασχοληθεί σοβαρά με την μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα. Το πώς αισθάνεται το άτομο στην διαδικασία απόδοσεως της εργασίας του, το πώς αντιδρά στους διάφορους σχετικούς ερεθισμούς και το πώς διαμορφώνεται το ηθικό του, θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενα προσεκτικής μελέτης.

Η Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων δεν είναι μονόδρομος. Ο κανόνας είναι ότι όλοι έχουν ανώτερους και κατώτερους. Όλοι όσοι έχουμε την διαβίωσή μας μέσα στην κοινωνία ανήκουμε σε μια ιεραρχικά διατεταγμένη αλυσίδα

θέσεων – ρόλων. Συνεπώς όλοι ως διοικούντες και διοικούμενοι έχουν υποχρέωση και δικαίωμα να ασκούμε και να δεχόμαστε την διοίκηση κάτω από πρίσμα σεβασμού των θεμελιωδών ανθρωπιστικών αρχών. Ο προϊστάμενος εκείνος που αντιμετωπίζει τον ανθρώπινο παράγοντα σαν άψυχο συντελεστή της παραγωγής έχει ήδη αποτύχει στο έργο του.

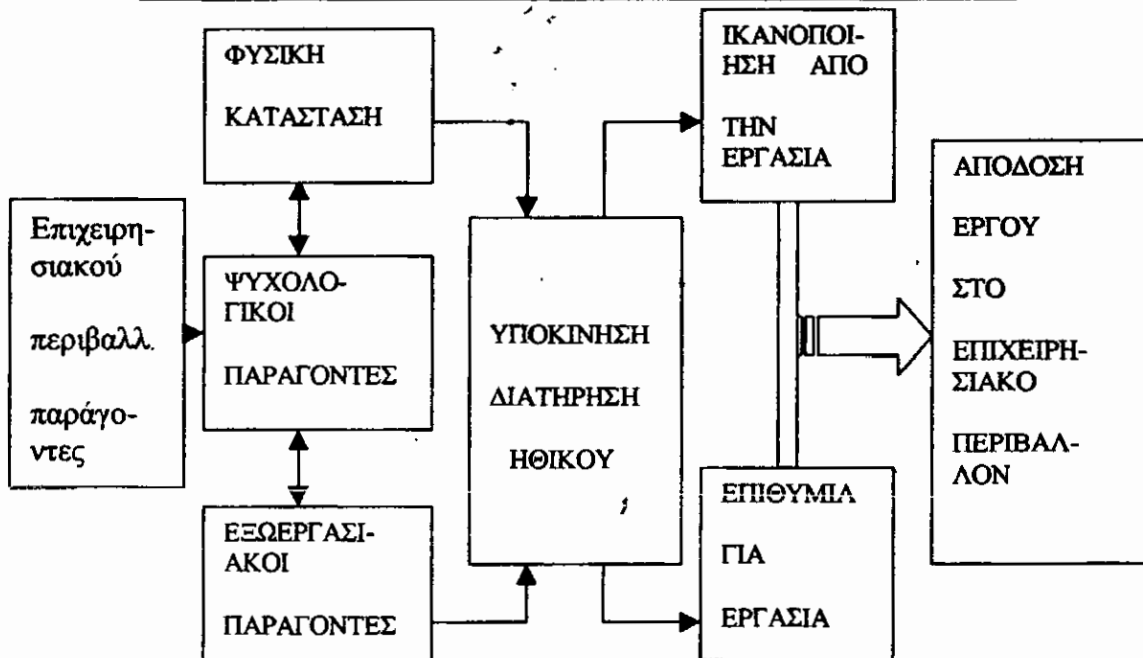
Έγιναν διάφορες έρευνες που προσπάθησαν να δώσουν την περιγραφή των στοιχείων εκείνων του ανθρώπινου παράγοντος τα οποία ενδιαφέρουν τους διευθύνοντες της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά για τους σκοπούς που εξυπηρετεί η παρούσα εργασία, μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα :

- α) Το άτομο, έχει σαν πρωταρχική του επιβίωση να επιβιώσει
- β) Το άτομο θα εργασθεί μέχρι του σημείου ικανοποίησης των βασικής φύσεως αναγκών του, εάν τα οφέλη που αναμένει ότι θα προκύψουν θα είναι μεγαλύτερα από την προσπάθεια που θα καταβάλει
- γ) Το άτομο είναι δυνατόν να καθοδηγηθεί, να ανταποκριθεί δηλαδή προς κάποιον ηγέτη αφού πεισθεί ότι ο δρόμος που του δείχνει είναι σωστός
- δ) Το άτομο επιθυμεί να ζήσει και να εργασθεί μέσα σε ένα κοινωνικό περιβάλλον
- ε) Το άτομο βοηθά στην δημιουργία θεσμών που εξυπηρετούν τις ανάγκες ομάδων ατόμων και βεβαίως αυτού του ίδιου

στ) Το άτομο ορθώνει το ηθικό και ψυχικό του ανάστημα στο ύψος των εκάστοτε περιστάσεων και μάλιστα κατά τέτοιον τρόπο που να αποδίδει το μέγιστο των δυνατοτήτων του

Οι παραπάνω ιδιότητες είναι απόλυτα σημαντικές στην διερεύνηση της φύσεως του ατόμου σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά εκείνα που ενδιαφέρουν την διοίκηση των επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί το άτομο είναι ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής που επαναλαμβάνουμε δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν άψυχο ον, παρά μόνον σαν μέσον δηλαδή προσφοράς εργασίας – μέσον παραγωγής ισχύος.

### ΣΧΕΣΗ ΗΘΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ



**ΣΧΗΜΑ Θ :** Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων

### 2.3.2 Η έννοια του «Μέσου Ανθρώπου»

Μέσος άνθρωπος, όπως αποκαλείται, δεν υπάρχει. Είναι κοινή εμπειρία ότι κανένας μας δεν μοιάζει με τον άλλον. Καθένας μας αποτελεί ξεχωριστή οντότητα. Η θέση αυτή αναλυόμενη οδηγεί στο συμπέρασμα πως δεν είναι δυνατόν να αθροίσουμε τα χαρακτηριστικά των ατόμων όλης της ανθρωπότητας και να βγάλουμε τον «μέσο άνθρωπο». Όπως πολύ χαρακτηριστικά λέγει ένας συγγραφέας πάνω στο αντικείμενο, δεν υπάρχει «η τετραγωνική ρίζα της ανθρωπότητας».

Η τάση όμως των προϊσταμένων να θεωρούν ότι υπάρχει ένας «μέσος άνθρωπος» και να ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους και τις αντιδράσεις τους απέναντι στους υφισταμένους τους, έχοντας ρητά ή άρρητα κάνει την υπόθεση ότι απευθύνονται στον «μέσο άνθρωπο» είναι εσφαλμένη και είναι δυνατόν να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα. Η τυποποίηση είναι αντίθετη με την ανθρώπινη φύση και θα πρέπει να αποφεύγεται σε ότι έχει σχέση με τη συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους τους.

Θα πρέπει ακόμα η διοίκηση να αναγνωρίσει την επιθυμία που έχουν ορισμένα άτομα, είτε γιατί τούτο τους τονώνει την προσωπικότητα ή τους ικανοποιεί κατά άλλον τρόπο, να αναλαμβάνουν ευθύνες. Ας μην ξεχνούν ότι κάθε άτομο είναι πλασμένο έτσι από τη φύση του, ώστε να εξάρθει στο ύψος των

περιστάσεων εκείνων όπου θα αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του. Φροντίστε να διαπιστώσετε ποιοι από τους υφισταμένους σας δουλεύουν κάτω από αυτό το φυσικό μέγιστο επίπεδο των δυνατοτήτων τους. Θα εκπλαγείτε εάν προμαντέψουμε ότι είναι όλοι. Δεν είναι υπερβολή ο ισχυρισμός αυτός.

Η ανθρώπινη φύση έχει τεράστιες δυνατότητες. Μιλήστε στον άνθρωπο. Φροντίστε να κατανοήσει γιατί ζητάτε και αμείβετε την εργασία του. Δώστε του κίνητρα να εργαστεί. Θα εκπλαγείτε με τα αποτελέσματα. Μην ξεχνάτε ότι σαν προϊστάμενος πρέπει να δείξετε στοιχεία ηγεσίας. Και η ηγεσία περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων τη συνεχή χρήση συστήματος κινήτρων και ακόμη μια προσωπικότητα που να γεννά τη διάθεση στους άλλους να την ακολουθήσουν. Ο ικανός προϊστάμενος πρέπει να είναι παράδειγμα και οδηγός. Μην ξεχνάτε ότι η συμπεριφορά μιας ομάδας εξαρτάται και επηρεάζεται σημαντικά από το είδος του αρχηγού της. Το ύφος της ηγεσίας του, η ποιότητα της επικοινωνίας του, ο σεβασμός που δείχνει προς τους συνεργάτες του, ο χαρακτήρας του γενικότερα, η εμπιστοσύνη την οποία θα πρέπει να εμπνέει, η ανθρωπιά του, όλα αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν το ηθικό των υφισταμένων του, το οποίο με τη σειρά του αντικατοπτρίζει αυτές ακριβώς τις επί μέρους ιδιότητες του προϊσταμένου και αθροιστικά την ικανότητά του να διευθύνει.

### 2.3.4 Η κοινωνική φύση του ατόμου

Ένα άλλο στοιχείο το οποίο θα πρέπει να εκμεταλλευθεί ένας σωστός προϊστάμενος, είναι η κοινωνική φύση του ατόμου. Το άτομο είναι κοινωνικό ον, αναντίρρητα. Η κοινωνικότητά του θα πρέπει να ενθαρρύνεται μέσα στην επιχείρηση μέχρι του βαθμού που δεν θα επιδρά αρνητικά πάνω στην παραγωγή.

Θα πρέπει δε να έχουν υπόψη τους όλοι οι προϊστάμενοι, ότι η κοινωνικότητα ενός κάποιου επιπέδου μέσα στην επιχείρηση δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα και μπορεί να επιδράσει ευνοϊκά πάνω στην παραγωγικότητα. Και κάτι ακόμη, ενθαρρύνοντας την κοινωνικότητα μεταξύ των εργαζομένων, μέσα στην επιχείρηση, ένας προϊστάμενος είναι σε θέση να διακρίνει την άτυπη μορφή οργανώσεως η οποία δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια αντανάκλαση των εσωτερικών κοινωνικών τάσεων του ατόμου.

### 2.3.4 Η επιδεκτικότητα του ατόμου να καθοδηγείται

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο το οποίο θα πρέπει να έχει υπόψη του ένας καλός προϊστάμενος, είναι ότι το άτομο είναι δυνατόν να διοικηθεί. Είναι σε θέση δηλαδή να ακολουθήσει έναν ηγέτη – έναν προϊστάμενο. Βέβαια όλοι οι προϊστάμενοι δεν είναι ηγέτες. Το ιδεώδες θα ήταν κάθε προϊστάμενος να είναι στο μέτρο μιας κάποιας κλίμακας ηγέτης.

Το γιατί τα άτομα ακολουθούν έναν ηγέτη δεν είναι απόλυτα εξακριβωμένο. Τα αίτια που τους ωθούν σε αυτό, περιλαμβάνουν μεταξύ των άλλων, την τάση για ασφάλεια, την επιδίωξη βελτιώσεως των υλικών όρων της ζωής τους, την απόκτηση ισχύος, την προσέλκυση θαυμασμού κ.λ.π. Ένας ηγέτης λοιπόν ακολουθείται από μια ομάδα ατόμων όταν τους πείσει ρητά ή άρρητα ότι μπορεί να τους προσφέρει αυτά τα οφέλη ίσως δε και κάποια άλλα.

#### 2.4 Τα προβλήματα της επικοινωνίας στους επιχειρησιακούς χώρους

Η επικοινωνία είναι μια ανθρώπινη διαδικασία που σκοπεύει να φέρει κοντά τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει καμιά φόρμουλα για να συντελεστεί το πλησίασμα αυτό, γιατί κάθε περίπτωση επικοινωνίας, έχει τη μοναδικότητά της.

Η επικοινωνία στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, είναι ακόμη πολυπλοκότερη διαδικασία, αφού έχει σαν σκοπό να προσαρμόσει τη συμπεριφορά όλων των μελών του οργανισμού σε πλαίσια τέτοια, που θα εξυπηρετούν κοινούς στόχους και τις επιδιώξεις της επιχειρήσεως σαν σύνολο. Το πρόβλημα όμως μεγιστοποιείται περισσότερο όταν η επικοινωνία έχει φορείς ανθρώπους, που ανήκουν σε διαφορετικό επίπεδο στην πυραμίδα της ιεραρχίας.

Τα εμφανιζόμενα ψυχολογικά εμπόδια στην περίπτωση αυτή είναι μεγαλύτερα αφού οι αποδέκτες των μηνυμάτων, της ηγεσίας στην επιχείρηση νιώθουν διαφορετικά από τους εκδότες. Συγκεκριμένα οι ψυχολογικές κυρίως ανάγκες των αποδεκτών σαν μέλη του οργανισμού είναι διαφορετικές και συνδέονται με την αναγνώριση του ρόλου της εργασίας τους, την οικονομική τους ασφάλεια, την προσωπική εκτίμηση και αναγνώριση. Τα προβλήματα αυτά της επικοινωνίας δεν λύνονται ούτε με την πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσεως του προσωπικού όπως συνιστούν πολλοί ειδικοί εμπειρογνώμονες στις σύγχρονες επιχειρήσεις, ούτε με την καθιέρωση πολιτικής ανοικτών θυρών, γιατί μπορεί οι θύρες να είναι ανοικτές, αλλά κανείς δεν τολμάει να μπει μέσα όπου η πολιτική ανοικτών θυρών δεν εξασφαλίζει τους υφισταμένους από πιθανούς κινδύνους που εμφανίζονται μετά την είσοδό τους στις «ανοικτές θύρες». Στην επικοινωνία, σημασία δεν έχει να μπορείς να πεις στον άλλον κάτι αλλά το πώς θα το πεις σε αυτόν.

Η άγνοια του προβλήματος της επικοινωνίας έχει σαν συνέπεια, συνήθως της ανάπτυξη, σε μη ελεγχόμενη μορφή της άτυπης επικοινωνίας και την δυσκαμψία στην λειτουργία των οργανισμών.

Ειδικότερο πρόβλημα επικοινωνίας είναι η δημιουργία ψιθύρων σε όλους τους οργανισμούς. Η κυκλοφορία ψιθύρων

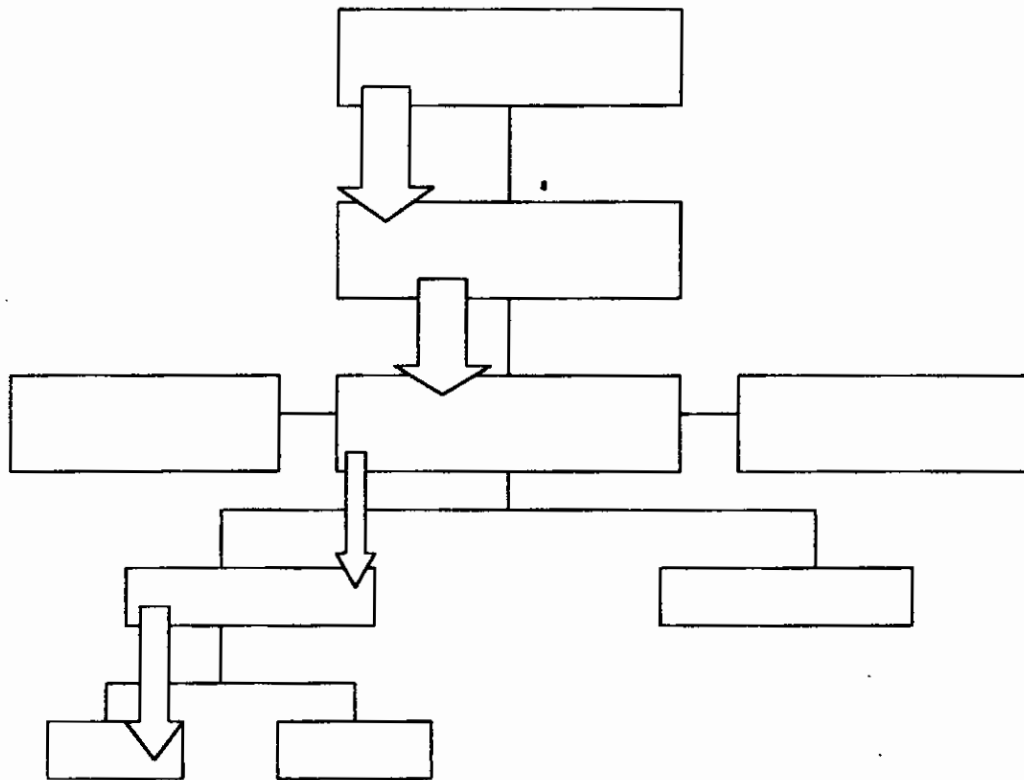


είναι αποτέλεσμα της ελλείψεως σωστής πληροφόρησης των εργαζομένων και έχει άμεσα δυσμενείς επιπτώσεις στο ηθικό του προσωπικού. Η προληπτική αντιμετώπιση, δηλαδή η δημιουργία κλίματος ακριβών πληροφοριών είναι η καλύτερη μέθοδος. Οι ψιθύροι αφορούν : α) παρατηρήσεις για την προσωπική ζωή των επικεφαλής β) πληροφορίες για την κατάσταση της επιχείρησης και του προσωπικού γ) περιγραφές με ανακρίβεια γεγονότων. Κύριο χαρακτηριστικό αυτών των ψιθύρων είναι η αδυναμία εντοπίσεως της πηγής και η δυσκολία εξουδετερώσεώς του.

Ειδικό πρόβλημα επικοινωνίας αποτελεί η διάρθρωση και η διαφοροποίηση των πληροφοριών όταν περνούν μέσα από τα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας (Βλ. Σχ. Α). Η διαφοροποίηση των πληροφοριών αλλοιώνει την «υφή» των μηνυμάτων κατά τρόπο ώστε οι αποδέκτες να εκλαμβάνουν το μήνυμα διαφορετικά από τον εκδότη.

Η αλλοίωση στην περίπτωση αυτή των νοημάτων οφείλεται στα πολλά επίπεδα διόδου, στους πολλούς ανθρώπινους φορείς, όπου ο καθένας δίνει το δικό του νόημα σύμφωνα με τις δικές του ψυχολογικές ανάγκες.

Η διαφοροποίηση των μηνυμάτων δεν αφορά μόνο επικοινωνία από τα ανώτερα κλιμάκια στα κατώτερα αλλά και αντίθετα.



- Σχήμα Α : Η διαφοροποίηση του μηνύματος μέσα από τα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας.

#### 2.4.1 Το πρόβλημα του ελέγχου στην επικοινωνία

Για να αντιληφθούμε το πρόβλημα του ελέγχου θα πρέπει να παραλληλίσουμε τη μηχανική θεώρηση της επικοινωνίας με το σύστημα της «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνίας.

Στο μηχανικό σύστημα διακρίνουμε :

α) Την πηγή πληροφοριών, που μπορεί να είναι άνθρωπος ή μηχανή.

β) Τον μεταδότη που αποτελεί ένα μηχάνημα κωδικοποιήσεως του μηνύματος σε σύμβολα - σήματα που στέλνονται μέσω ενός καναλιού.

γ) Το κανάλι μέσα από το οποίο συντελείται η μετάδοση.

δ) Τον λήπτη - αποδέκτη, που αποτελείται από το μηχάνημα λήψεως το οποίο δέχεται αυτόματα το σήμα.

ε) Τον προορισμό, δηλαδή το πρόσωπο στο οποίο κατευθύνεται το σήμα.

Ο μηχανικός μεταδότης και λήπτης είναι σχεδιασμένοι κατά τρόπο που στο σύστημα της ανταποκρίσεως αυτομάτως αλλάζουν ρόλους, όπου ο μεταδότης γίνεται λήπτης και αντίστροφα.

Η αστάθεια του ελέγχου στο σύστημα της διαπροσωπικής επικοινωνίας, έγκειται στη δυσκολία του περιβάλλοντος και της ανθρώπινης φύσεως. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πλήρης λαθών που σχετίζονται με τις πολλές ανθρώπινες ανάγκες που μεταβάλλονται συνεχώς. Ακόμη ο άνθρωπος στην συμπεριφορά του δεν μπορεί να διορθωθεί αφού, βασικό στοιχείο έρευνας των ανθρώπινων λαθών είναι η μοναδικότητα κάθε ανθρώπινης πηγής.

Ακόμη οι Pigors/ Myers, υποστηρίζουν ότι το μήνυμα δεν φθάνει στον λήπτη ακριβώς όπως εκδίδεται, αλλά περνάει από το εσωτερικό κύκλωμα του λήπτη που ενεργεί σαν ένας ατομικός

μηχανισμός επεξεργασίας πληροφοριών.

Η άγνοια της πραγματικότητας αυτής εκ μέρους των επικεφαλής και η απόπειρα επικοινωνίας με διαδικαστικούς τύπους οδηγεί σταθερά στην αποτυχία.

Η ενεργοποίηση του προσωπικού με την επικοινωνία, μπορεί να συντελείται όταν η διοίκηση του οργανισμού γνωρίζει τις ανθρώπινες ανάγκες και αδυναμίες σε καθέναν χωριστά εργαζόμενο, και προσπαθεί να ταυτίσει τις ανάγκες αυτές, με την εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού σαν συνόλου.

## 2.5 ΈΛΕΓΧΟΣ

### 2.5.1 Έννοια ελέγχου.

Άλλο ένα έργο της Διοικήσεως είναι η άσκηση του ελέγχου. Όλοι αναγνωρίζουν την σπουδαιότητά του, αλλά πολλοί αποφεύγουν να γίνουν αντικείμενα ελέγχου.

Σχετικά με τον έλεγχο έχουν διατυπωθεί διάφορες σκέψεις και ορισμοί. Ένας από αυτούς τους ορισμούς, οριοθετεί ότι «Έλεγχος» είναι η συνεχής μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η εξακρίβωση εάν αυτά είναι σύμφωνα με εκείνα που έχουν προγραμματισθεί να γίνουν. Αν όμως διαπιστωθεί παρέκκλιση, να γίνει διόρθωση πορείας ώστε να

εξασφαλίζεται η επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών σύμφωνα με τα προγράμματα και τα σχέδια. Όπως η πορεία του αεροπλάνου παρακολουθείται με ρολόι, χρόνο και απόσταση, έτσι πρέπει να παρακολουθείται η πορεία της επίχειρήσεως και η εξέλιξη της εφαρμογής ενός προγράμματος, και να υπάρξει έλεγχος. Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για να επισημανθεί η πρόοδος, να αποκαλυφθούν πιθανές αποκλίσεις και να υποδειχθούν οι απαραίτητες διορθώσεις. Οι διορθώσεις αυτές πιθανόν να είναι ασήμαντες μεταβολές, πιθανόν όμως να απαιτηθεί ο καθορισμός νέων στόχων ή η διατύπωση νέων προγραμμάτων ή η μεταβολή της οργανωτικής δομής ή ακόμη και αλλαγή στην μορφή της διεύθυνσεως. Ο αληθινός έλεγχος δείχνει αν πρέπει να γίνουν διορθώσεις για τον επαναπροσδιορισμό ακόμη και της πορείας τους συστήματος ή και της οικονομικής μονάδας.

Για να ελέγχεται μια μονάδα ενεργειών, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να εφαρμόζουν σε όλη της έκταση των καθηκόντων τους, τους κανόνες της καλής διοικήσεως.

Θα πρέπει δηλαδή :

1. Να έχουν καταρτίσει σωστό, σαφές και πλήρες πρόγραμμα
2. Να έχουν καλά μελετημένη οργάνωση
3. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που προτείνουν να είναι εφαρμόσιμες
4. Να διαθέτουν επιτελείο με ικανούς συνεργάτες, προς τους οποίους να δείχνουν πνεύμα συνεργασίας, συμπαραστάσεως, για

να αναπτυχθούν και

5. Να συγκεντρώνουν τα αναγκαία μέσα για την πραγματοποίηση των προγραμμάτων και των στόχων τόσο στην έναρξη όσο και στην συνέχεια.

Αν έχουν φροντίσει αποτελεσματικά για την ικανοποίηση αυτών των απαιτήσεων, τότε διευκολύνεται σημαντικά η πραγματοποίηση του προγράμματος, αλλά και του ελέγχου.

### 2.5.2 Σε τι πρέπει να αποβλέπει ο έλεγχος

Ο έλεγχος πρέπει να αποβλέπει στην εκτίμηση της καθημερινής και ολοκληρωμένης δράσης, η οποία θεωρείται σαν βάση για τον καθορισμό της μελλοντικής δραστηριότητας. Η εκτίμηση αυτή απλοποιείται συνήθως από τους αρμόδιους με την συγκέντρωση της προσοχής τους, στα απροσδόκητα και στα ασυνήθιστα αποτελέσματα. Όταν τα υπόλοιπα αποτελέσματα συμφωνούν με τα αναμενόμενα και τα προγραμματισθέντα, δεν υπάρχει λόγος να παρέμβουν ιδιαίτερος τα διοικητικά στελέχη. Η εξασφάλιση της συμφωνίας των αποτελεσμάτων, με τα προγραμματισθέντα, αποτελεί βασικό καθήκον, που πρέπει να συγκεντρώνει την προσοχή τους. Γι' αυτό, πολλά διοικητικά

στελέχη κάνουν έλεγχο και ζητούν αναφορές μόνο για τα εξαιρετικά και ασυνήθιστα ζητήματα.

### 2.5.3 Πότε πρέπει να ασκείται ο έλεγχος

Ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιείται πριν την πραγματοποίηση αντιθέτων αποτελεσμάτων. Δεν πρέπει να πραγματοποιείται, όπως έχει ήδη τονισθεί, όταν πραγματοποιηθούν τα λάθη ή άλλα δυσμενή γεγονότα, διότι τότε θα είναι «σαν μια νεκροψία, που δεν μπορεί να αλλάξει το παρελθόν» ή «σαν να κλείνουμε τον στάβλο, όταν μας έχουν ξεφύγει τα ζώα».

Τα διευθυντικά στελέχη, πρέπει να μεριμνούν από πριν, για να εξασφαλίζουν, όσο είναι δυνατόν, την πραγματοποίηση των σωστών αποτελεσμάτων.

Δημιουργούν μάλιστα και «ασφαλιστικές δικλείδες» για την παρεμπόδιση αρνητικών ενεργειών ή σωρευτικών αρνητικών αποτελεσμάτων.

### 2.6 Το πρόβλημα των επιπέδων της Διοικήσεως.

Οι Knootz και Ο' Douell, τονίζουν ότι “υφίστανται τάση να θεωρεί κάποιος την οργάνωση και τμηματοποίηση σαν σκοπούς καθ' εαυτούς και να υπολογίζει κάποιος την αποτελεσματικότητα

των οργανωτικών διαρθρώσεων με βάση το κριτήριο της σαφήνειας και πληρότητας των τμημάτων και των επιπέδων αυτών. Αν και η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων και των ατόμων έχει εμφανή πλεονεκτήματα, ο πολλαπλασιασμός των τμημάτων και επιπέδων, δημιουργεί οικονομικά και διοικητικά προβλήματα. Η διαίρεση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, και ιεραρχική οργάνωση, και η δημιουργία πολλαπλών επιπέδων δεν αποτελούν καθ' ολοκληρίαν επιθυμητούς στόχους, αυτούς καθ' αυτούς”.

Έτσι θα πρέπει να τονισθεί ότι :

1. Τα πολλά οργανωτικά επίπεδα, είναι δαπανηρά. Η αύξηση του αριθμού των επιπέδων οδηγεί σε ανάλογη αύξηση του αριθμού των προϊσταμένων τούτο, στη συνέχεια, οδηγεί σε αύξηση των επιτελικών μονάδων, σε αύξηση του απαιτούμενου συντονισμού μεταξύ των τμημάτων, και σε αύξηση των εγκαταστάσεων για το προσωπικό αυτό. Με άλλα λόγια, η δημιουργία πολλών επιπέδων, συνεπάγεται αύξηση των γενικών εξόδων διοικήσεως της επιχείρησης.

2. Τα πολλά επίπεδα επιφέρουν περιπλοκές στην επικοινωνία. Μια επιχείρηση με πολλά οργανωτικά επίπεδα, παρουσιάζει μεγαλύτερες δυσχέρειες στην επικοινωνία, κατά την κατάρτιση των προγραμμάτων και τον καθορισμό της επιχειρηματικής πολιτικής, καθ' όλη την οργανωτική δομή της, εν συγκρίσει προς



την επιχείρηση της οποίας τα ανώτερα στελέχη επικοινωνούν αμέσως με τους υπαλλήλους. Παρατηρούνται παραλείψεις και παρερμηνείες των πληροφοριών, καθώς αυτές διέρχονται την αλυσίδα της κλίμακας της διοικήσεως.

3. Τα τμήματα και τα πολλά επίπεδά τους περιπλέκουν τον προγραμματισμό και τον έλεγχο. Το πρόγραμμα, το οποίο δυνατόν να είναι ορισμένο και πλήρες, στο ανώτατο επίπεδο, καθώς υποδιαιρείται και αξιολογείται στα κατώτερα επίπεδα, χάνει σχετικά τον συντονισμό και την σαφήνιά του. Ο έλεγχος, ομοίως γίνεται πιο δυσχερής, όταν προστίθενται νέα οργανωτικά επίπεδα, και συνεπώς, νέοι managers, τη στιγμή που το πολυσύνθετο του προγραμματισμού και της επικοινωνίας καθιστά τον έλεγχο περισσότερο σημαντικό.

## 2.7 Η αρχή της Ενότητας της Διοικήσεως και τα προβλήματα που προκύπτουν από τη μη τήρησή της.

Η αρχή αυτή υπαγορεύει ότι κάθε εργαζόμενος πρέπει να είναι υπεύθυνος έναντι ενός και μόνο προϊσταμένου.

Εάν δεν τηρείται η αρχή, αυτή, θα αντιμετωπισθούν οπωσδήποτε, τα εξής προβλήματα :

1. Αντίθεση μεταξύ των διαφόρων προϊσταμένων του συγκεκριμένου εργαζομένου αναφορικά με το ποσοστό της εργασίας που θα προσφέρει στον καθένα τους. Και όπως είναι

φυσικό, όλοι θα διεκδικούν το μεγαλύτερο.

2. Η απόδοση του υπ' όψη εργαζόμενου, θα είναι μειωμένη γιατί οι απαιτήσεις της εργασίας που θα αλλάζουν ανάλογα με το σε ποιόν προϊστάμενο αναφέρεται τη δεδομένη στιγμή.

3. Το ηθικό του εργαζόμενου θα είναι γενικά χαμηλό ακριβώς λόγω της αλλαγής προϊσταμένων και του ρυθμού εργασίας, ή και της φύσεως του έργου του. Αυτό βέβαια θα έχει σαν συνέπεια την χαμηλή παραγωγικότητα.

### 2.8 Προβλήματα από τη μη τήρηση των αρχών της Οργάνωσης.

Η έρευνα της οργανωτικής θεωρίας έχει οδηγήσει πολλούς θεωρητικούς να διατυπώσουν διάφορες αρχές της οργάνωσης που αποτελούν βασικές αλήθειες:

Πάνω σε αυτές τις αρχές, κάθε οργανισμός μπορεί να στηριχθεί για να πετύχει την αποδοτικότερη και ορθολογικότερη λειτουργία του.

Οι αρχές αυτές είναι :

1. Ο καταμερισμός της εργασίας
2. Ο προσδιορισμός των ορίων στην άσκηση της εποπτείας
3. Η τμηματοποίηση της εργασίας
4. Η ενότητα της εντολής
5. Η αρχή του σκοπού

Οι θεωρητικοί της οργάνωσης πιστεύουν ότι αν τηρηθούν

σωστά οι αρχές που προανέφερα, θα έχουμε μια άρτια διάρθρωση, ενώ αν συμβεί το αντίθετο, θα προκύψει μια διάρθρωση με αρκετές αδυναμίες οι κυριότερες από τις οποίες είναι :

α) Οι πιθανές επικαλύψεις που συμβαίνουν, όταν δεν έχουν ορισθεί με σαφήνεια, οι αρμοδιότητες κάθε υπηρεσίας, μέσα στην μονάδα.

β) Η ανάθεση πολλών διαφορετικών αντικειμένων σε ένα τμήμα, στις περιπτώσεις που δεν έχει εφαρμοσθεί όπως πρέπει η αρχή του καταμερισμού της εργασίας. Συνέπεια της παραπάνω αδυναμίας, θα είναι η πλημμελής εκτέλεση των αντικειμένων αυτών.

γ) Η δημιουργία συστήματος οριζόντιας ή ανεξάρτητης διάρθρωσης στα ανώτερα κλιμάκια, οδηγεί στην αδυναμία του προϊσταμένου να γνωρίσει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στη μονάδα που προϊσταται και να λειτουργήσει συντονίζοντας και ελέγχοντας ικανοποιητικά την εργασία των υφισταμένων του που σε αυτήν την περίπτωση είναι πολυάριθμοι.

δ) Η κακή εφαρμογή της αρχής της ενότητας της εντολής οδηγεί στο ανακόλουθο, ο υφιστάμενος να μη γνωρίζει ποιος είναι ο προϊστάμενος από τον οποίο πρέπει να παίρνει εντολές και στον οποίο οφείλει να λογοδοτεί.

ε) Ακόμη, σαν αδυναμία, μπορεί να αξιολογηθεί το γεγονός ότι σε μερικές περιπτώσεις, κάτω από έναν προϊστάμενο, τοποθετείται

ένας υφιστάμενος ( π.χ. γενικός διευθυντής – διευθυντής – υποδιευθυντής ) με συνέπεια κάποια από αυτά τα στελέχη να μην συμμετέχουν ουσιαστικά στην διεξαγωγή του όλου έργου της μονάδας, αλλά είναι απλά όργανα μεταβίβασης αναφορών ή εντολών προς τη βάση και αντίστροφα.

## 2.9 Ο κίνδυνος να ασχοληθούν τα διοικητικά στελέχη με έργα άλλων.

Ο κίνδυνος να παρασυρθεί το ανώτατο στέλεχος στα καθημερινά λειτουργικά προβλήματα, είναι μεγάλος και συγχρόνως ύπουλος. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, το διοικητικό στέλεχος να αναμιγνύεται στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, κάνοντας τα ίδια πράγματα, αντί να κατευθύνει άλλους στην σωστή κατεύθυνση.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που εξηγούν αυτή τη συμπεριφορά. Επειδή τα στελέχη είναι άνθρωποι της δράσης, δύσκολα μπορούν να συνηθίσουν στην ιδέα ότι η δράση δεν είναι κομμάτι της ευθύνης τους.

Ακόμη, επειδή λίγα από τα έργα είναι συνεχή με την έννοια δηλ. ότι απαιτούν απασχόληση στα πλαίσια ενός καθημερινού ωραρίου, τα ανώτατα στελέχη νιώθουν ότι κάτι πρέπει να κάνουν που να μοιάζει με δράση. Θέλουν λοιπόν να ασχοληθούν με κάτι πιο συγκεκριμένο που τους παρασύρει χωρίς να το καταλαβαίνουν

στο να ασχολούνται με τα λειτουργικά της επιχείρησης.

Ακόμη, καμιά φορά, όσο πιο απραγματοποίητοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης, τόσο η διοίκηση φαίνεται αδύναμη και τόσο η αγωνία ν' αποδείξει ότι τουλάχιστον ελέγχει τα καθημερινά γεγονότα, την κάνει να ασχολείται με αυτά.

Υπάρχουν δυο απλοί κανόνες που οδηγούν και καθορίζουν ποια είναι τα έργα των διοικητικών στελεχών :

Πρώτον, δεν είναι δουλειά του διοικητικού στελέχους οτιδήποτε μπορεί να γίνει από οποιονδήποτε άλλον.

Δεύτερον, μετά από κάθε μετατόπιση προς τα πάνω, τα διοικητικά στελέχη πρέπει αυτομάτως να παραδίδουν και να αναθέτουν την δουλειά που έκαναν μέχρι τότε, σε υφιστάμενους συνεργάτες και να μην την κουβαλάνε μαζί τους, στο επίπεδο που προήχθησαν.

Όσο πιο μεγάλη είναι η τρικυμία λοιπόν, τόσο πιο ψηλά πρέπει να στέκεται ο καπετάνιος.

Η απόσταση, είναι ο πρώτος όρος της κυριαρχίας, πάνω στα πράγματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ**

### 3. Η ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ

#### 3.1 Διοικητικά στελέχη (άνθρωποι με ασυνήθιστες δυνατότητες)

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

Τα διοικητικά στελέχη, γενικά προσπαθούν να επιτύχουν 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, τα διοικητικά στελέχη, ζητούν υλικές αμοιβές. Καθώς όμως ωριμάζουν, επιζητούν όλο και περισσότερο την εσωτερική εκείνη ικανοποίηση που προέρχεται από την πρωτοπορία και τις μεγάλες επιτεύξεις.

Εκτεθειμένα και εξαρτημένα καθημερινά από πληθώρα διαφορετικών συνηθειών, κινήτρων, αντιλήψεων, μοντέλων

μάθησης, πιστεύω και ατομικών διαφορών, τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να επιστρατεύουν και να επιδίδονται σε μια τεράστια εναλλαγή αντίστοιχων ρόλων στην καθημερινή τους επαφή με τους άλλους.

Χρειάζεται να εφευρίσκουν και να βελτιώνουν συνεχώς την τεχνική τους μπροστά σε ένα εναλλασσόμενο πανόραμα, χωρίς ποτέ να είναι βέβαια για το αποτέλεσμα, ενεργώντας πάντα κάτω από μεγάλη πίεση.

Δουλεύοντας με γρήγορο ρυθμό, κάτω από αμείλικτα κοντινά χρόνια όρια, εξασκημένα σε μια ταχύτατη θεώρηση των πραγμάτων, πηδώντας από δραστηριότητα σε δραστηριότητα, οφείλουν να ανταποκρίνονται κατά κανόνα στις ανάγκες της στιγμής.

Η Διοίκηση ξοδεύει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της μιλώντας με τους άλλους, αν και τελικά γνωρίζει ότι πρέπει να βασιστεί περισσότερο στις κρίσεις της, στις σκέψεις της και στο ένστικτό της για το πάρσιμο των μεγάλων αποφάσεων.

Πρέπει να αποδίδει πάνω από το μέσο όρο με μια αίσθηση ενός παλμού και ρυθμού του χρόνου διαφορετικού από αυτόν που είναι συνήθως ο παλμός του μέσου ανθρώπου. Πάντα με υπέρτατη σοφία, την ανώτερη από όσες γνώρισε ποτέ ο άνθρωπος και που για την Διοίκηση είναι όπως την διατύπωσε ο Γκαίτε, η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι την ελευθερία και την ζωή την



απολαμβάνει μόνο εκείνος που τις κατακτά κάθε μέρα.

Πρέπει επίσης τα διοικητικά στελέχη να μην νιώθουν δυσφορία για το βάρος των υποχρεώσεών τους, τον πολύπλοκο χαρακτήρα των αποφάσεών που πρέπει να πάρει και την αγωνία της κάθε επιλογής. Χωρίς άνεση και ασφάλεια και ευχέρεια καταφυγής ή εγκατάλειψης δεν υπάρχει για την Διοίκηση παραίτηση, δεν υπάρχει ανακούφιση, ούτε απόρριψη της ευθύνης.

### 3.2 Πολυδιάστατες Φύσεις

Η καλή διοίκηση πρέπει να είναι τόσο πολυδιάστατη που παρομοιάσθηκε σαν 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 ανοιχτή σε απαιτήσεις και αντιθέσεις της επιχείρησης και του κοινωνικού της περίγυρου. Άλλοτε πάλι επωμίζεται τον ρόλο του δασκάλου ανταποκρινόμενη στις προσδοκίες των μέσων ανθρώπων βάζοντας στάνταρτς επιτυχίας και αποτυχίας.

Αποτέλεσμα αυτής της πολύπτυχης έκθεσης σε τόσες εμπειρίες, είναι ότι η διοίκηση θα πρέπει να έχει μια σφαιρική, πολύπλευρη διανοητική υπεροχή που σχεδόν πάντα χαρακτηρίζεται από μια συνέχεια και μια συνέπεια. Αυτό έχει σαν

αποτέλεσμα στη σκέψη των ανθρώπων που απαρτίζουν την Διοίκηση να υπάρχουν ξεκαθαρισμένα τα μέρη που απαρτίζουν το σύνολο, οδηγώντας το έτσι σε μια εκπληκτική αναλυτική ικανότητα.

Έτσι, προικισμένα που είναι τα στελέχη της Διοικήσεως και σε συνδυασμό με μια άσκηση και εμπειρία που αργά ή γρήγορα έρχεται, μπορούν σχεδόν αυτόματα να ρίχνουν το βλέμμα τους και τη σκέψη τους στο πιο σωστό, το πιο σαφές και το πιο σημαντικό.

Είναι κατά τη φράση του Koestler και Yogi και Commisar. Συνδυάζουν σε μια εναλλαγή τους ανθρώπου της σκέψης με τους ανθρώπους της δράσης δημιουργώντας ένα συνολικό έργο ανεπανάληπτο.

### 3.3 Η προσωπική άποψη της Διοικήσεως (στελεχών).

Η Διοίκηση πρέπει να έχει προσωπικές απόψεις πάνω στο κάθε τι και η φιλοσοφία της, όπως ενσωματώνεται στις βασικές πεποιθήσεις της και αρχές, πρέπει να απορροφιέται από τη σκέψη της σαν το μελάνι στο στυπόχαρτο κι από εκεί σαν από αφετηρία τα πάντα να μετουσιώνονται σε πράξη και δράση.

Είναι σπουδαίο και απαραίτητο οι προσωπικοί στόχοι και σκοποί της Διοικήσεως να είναι πολύ σημαντικοί και υψηλού

επιπέδου. Εννοούμε ότι δεν πρέπει να εξαντλούνται στη δύναμη, τη διάκριση ή τα χρηματικά οφέλη. Όταν η Διοίκηση δεν διαλέξει έναν άξιο σκοπό γίνεται εύκολη λεία της ανησυχίας και της αμφιβολίας και η αμφιβολία είναι πηγή κρουσμάτων αποπροσανατολισμού και αποδιοργάνωσης.

### 3.4 Οι τρεις βασικές επιδεξιότητες της Διοικήσεως.

Τώρα θα θίξουμε τις βασικές επιδεξιότητες που κατά κανόνα κατέχουν και χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη, άλλο λιγότερο και άλλο περισσότερο.

Τρεις είναι οι βασικές αυτές ιδιότητες – εργαλεία :

1. Η αναλυτική ικανότητα
2. Η συναισθηματική ικανότητα.
3. Η ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων

#### 1. ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Είναι η ικανότητα να εντοπίζουμε, αναλύουμε και λύνουμε τα 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.

## 2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ

Είναι η ικανότητα να υποκινηθούμε συναισθηματικά και να 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.

Τη συναισθηματική ωριμότητα απλά μπορούμε να την δούμε και σαν ένα καταστάλαγμα του ατόμου σε ότι αφορά τις αξίες, τις πεποιθήσεις και γενικότερα την στάση του σε πλήθος ζητημάτων.

Είναι όλα αυτά μαζί που κάνουν ένα άτομο ικανό, κάτω από πίεση, να κρατά σταθερές τις προοπτικές και αταλάντευτη την πορεία προς τον στόχο.

Σημαίνει, με λίγα λόγια, ότι το άτομο έχει μια συνολική προσωπική στάση για τη ζωή. Κάτι που το κάνει να εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια στον περίγυρό του. Γενικά στο ώριμο συναισθηματικά άτομο ισχύει αυτό που έχει γραφτεί για απόδοση του όρου insight : Είναι η περίπτωση κάποιου που δεν κοιτάζει απλώς, αλλά και βλέπει, έχει ανοιχτά, τα μάτια του αλλά και

ακούει, συναναστρέφεται αλλά και ταυτίζεται, ομαδοποιείται αλλά και ανήκει.

### 3. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Απλά σημαίνει την ικανότητα να δούλεύουμε 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 κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Εδώ επίσης περιλαμβάνεται και η ικανότητα κάποιου να οργανώσει τη να οργανώνει τη δουλειά του και να κατευθύνει άλλους. Αυτή η επιδεξιότητα βέβαια είναι γενικότερης εφαρμογής. Εδώ την αναφέρουμε για να περιγράψουμε τα προικισμένα διοικητικά στελέχη που μπορούν να κατευθύνουν άλλους χωρίς να χρειάζεται να επιδεικνύουν συνέχεια, ή να κάνουν χρήση της δύναμής τους, παραμένοντας συγχρόνως ευγενικοί, λεπτοί και ωστόσο άτομα με δύναμη.

Ανεπαρκής διοίκηση, είναι εκείνη που δεν μπορεί να ενασχοληθεί σωστά με τους ανθρώπους. Σε αυτόν τον τομέα θα πρέπει να είναι χαρισματική.

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 τίποτα από ανθρώπινη συναναστροφή και συνεργασία. Ένα ανθρώπινο δούναι και λαβείν. Στην πράξη όλη η Διοίκηση ασχολείται με ανθρώπου διάσπαρτους στην ιεραρχική πυραμίδα.

### 3.5 Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας της διοικήσεως (στελεχών)

Στα πρόσωπα των ανθρώπων της διοίκησης συναντάμε ανθρώπους με στοιχεία τριών τουλάχιστον διαφορετικών τύπων χαρακτήρα και προσωπικότητας :

Τον άνθρωπο της σκέψης, της δράσης, και των ανθρωπίνων σχέσεων.

Δεν χρειάζεται βέβαια να πούμε πόσο δύσκολο είναι να βρεθούν όλες αυτές οι ιδιότητες σε ενιαία συγκρότηση, σε ένα και το αυτό πρόσωπο.

Μιλώντας ειδικότερα για τις επιχειρήσεις του παρελθόντος και ίσως για μερικές του σήμερα, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε σε μια αδυναμία που εντοπίζεται στο εξής :

Επειδή η προαγωγή από επίπεδο σε επίπεδο είναι κατά κανόνα αποτέλεσμα προοδευτικής εξειδίκευσης ήταν και ίσως είναι

από μια συνηθισμένο φαινόμενο σε μια  
μεγάλη επιχείρηση να φθάνουν στα υψηλά  
Επίπεδα Management από μια και στην  
υποψη, βλέπουμε τα οποία δεν έχουν μια  
καθολική και πλήρη γνώση της επιχείρη-  
σης.

Αυτό έχει σαν συνέπεια στην υποψη-  
πό των επιχειρήσεων να συσταίμε ανθρώ-  
πους της λεγόμενης τεχνολογικής ελασ-  
τικότητας που φέρουν μεν μαζί τα πράγματα  
και τις μηχανές της επιχείρησης όμοιας  
και τους ανθρώπους.

Αναγκαστικότητα λοιπόν οι άνθρωποι  
της Διοικήσεων πρέπει να είναι αυτό που  
λεγέται generalist's και όχι Specialist's  
από το Ανώτατο Management δεν  
υπάρχει καμία ανάγκη για τεχνικό έπι-  
πέδο και για εξειδικευμένα έργα της επι-  
χείρησης.

Έχοντας μια πλήρη και καθολική γνώ-  
ση της επιχείρησης το διοικητικό έλεγχος  
μοιράζει και μοιράζεται τις παρατηρήσεις, τις  
ιδέες και τις δυσκολίες με τους εξειδικευμέ-  
νους συνεργάτες του ώστε να τους διατηρεί  
προσανατολισμένους πάντα στους δρόμους  
του μεγάλου στόχου.

Αυτοί με τη σειρά τους μέσα από τις συγκεκριμένες δυνατότητες και περιορισμούς των επιμέρους δραστηριοτήτων θα μοιραστούν με το ανώτατο στέλεχος τις δικές τους ανησυχίες, ιδέες και προβλήματα προσβλέποντας πάντα στους ίδιους στόχους που το ανώτατο στέλεχος ενέπνευσε.

Ήδη μπορούμε να πούμε ότι το ανώτατο στέλεχος σχεδόν πάντα θα πρέπει να κάνει όσο το δυνατό περισσότερο πράγματα σε όσο το δυνατό λιγότερο χρόνο.

Για να πετύχει αυτό βεβαίως χρειάζεται να καταφέρει να ασχολείται όσο το δυνατό λιγότερο – αν και το καλύτερο είναι καθόλου – με τα λειτουργικά και γενικά τα έργα της καθημερινής δραστηριότητας.

Μόνο έτσι θα βρεθεί χρόνος να ρίξει βάρος και να επιδείξει έμφαση στο κατ' εξοχήν έργο και ευθύνη του που συνιστάται στο να εφευρίσκει τους τρόπους να κάνει τις συνθήκες εργασίας τέτοιες, που οι άνθρωποι της επιχείρησης να δίνουν το maximum των δυνατοτήτων τους, μέσα από λανθάνουσες και αχρησιμοποίητες δυνάμεις που θα χρειασθούν ειδικές και ασυνήθιστες συνθήκες για να εντοπισθούν και να δραστηριοποιηθούν.



### 3.6 Η μοίρα των ανθρώπων της Διοικήσεως

Στην κορυφή της οργανωτικής δομής της επιχείρησης τα διοικητικά στελέχη συχνά νιώθουν ψυχολογικά μόνα. Ίσως η λέξη μόνα να μην αποδίδει ακριβώς εκείνο που νιώθουν. Θα ήταν καλύτερα αν λέγαμε ότι αισθάνονται απομονωμένα.

Αυτή η αίσθηση της μοναξιάς και απομόνωσης, αποτέλεσμα κυρίως του αποκλεισμού τους από την καθημερινή ροή των γεγονότων, σχετίζεται και οφείλεται στους παρακάτω λόγους :

1. Δεν έχουν αφεντικό ή προϊστάμενο να μεταφέρουν και να μοιραστούν τις ανησυχίες τους. Όταν ένα πρόβλημα φθάνει σ' αυτούς, δεν έχουν κανένα να του το περάσουν με τη σειρά τους. Η απόφαση θα είναι δική τους. Ιδιαίτερης σημασίας και βάρους είναι τα προβλήματα που αφορούν ζητήματα προσωπικού όπου μια συνειδησιακή συμμετοχή είναι βέβαιη.
2. Δεν έχουν συναδέλφους του ίδιου επιπέδου όπως τα υπόλοιπα στελέχη με τους οποίους να ανταλλάσσουν ιδέες, να μιλήσουν ανοιχτά, να συναναστραφούν σε επίπεδο ίσος προς ίσον και να μοιραστούν τις ανησυχίες τους.
3. Σε πολλές περιπτώσεις, ασκώντας την εξουσία και παίρνοντας αποφάσεις πάνω σε σοβαρά προβλήματα, βρίσκονται συναισθηματικά αντίθετα με ορισμένες ενέργειες ή αποφάσεις της επιχείρησης.
4. Πρέπει συνεχώς, πολλές φορές χωρίς προσωπική επιλογή να

προσαρμόζονται σε καταστάσεις, πρόσωπα και κοινωνικές σχέσεις, μέσα κι έξω από την επιχείρηση, με αποτέλεσμα συχνά να χάνουν τον αυθορμητισμό τους και τα φυσικά χαρίσματα της προσωπικότητάς τους.

### 3.7 Μερικά ακόμα για την προσωπικότητα των ανθρώπων της Διοίκησης

Έρευνες έδειξαν, αλλά και η καθημερινή παρατήρηση του τρόπου που σκέφτονται και ενεργούν οι Διοικούντες το επιβεβαιώνει, ότι οι προσωπικές ικανότητες και ιδιότητές τους συγκεντρώνονται στα παρακάτω σημεία :

1. Αποπνέουν από το χαρακτήρα τους μια δυναμική αυτοπεποίθηση. Κάτι στον χαρακτήρα τους, δείχνει μια σταθερότητα, αποφασιστικότητα και αυτοκυριαρχία.
2. Σε όλες τις ενέργειές τους είναι διάχυτη μια απλότητα και ταπεινότητα που είναι εύγλωττη. Αυτή η απλότητα πηγάζει από την αυτοπεποίθησή τους, τον ρεαλισμό τους και μια εσωτερική υπόδειξη που τους δείχνει τον δρόμο, ώστε να αναγνωρίζουν τις καταστάσεις που χρειάζονται την παρεμβολή ή τη συμβολή τους.
3. Κατέχουν την άνεση που είναι αποτέλεσμα της αυτάρκειάς τους. Δε φοβούνται τι θα φέρει το μέλλον. Είναι σίγουροι ότι θα το αντιμετωπίσουν. Έχουν μέσα τους συγκροτημένη τη γνώση τους και την πείρα τους και έχουν αυτοπεποίθηση ότι, έστω κι αν δεν

έχουν σήμερα έτοιμη την απάντηση, θα την έχουν αύριο.

4. Έχουν συναίσθηση των ικανοτήτων που κατέχουν, τη δύναμη που προέρχεται από την εμπιστοσύνη και την πίστη που έχουν επενδύσει στους ανθρώπους τους, έστω και αν κατά καιρούς είχαν παράπονα ή διαφορές. Από αυτή Δε την αμοιβαία εμπιστοσύνη δημιουργείται μια μεγάλη δύναμη που αγκαλιάζει όλη την ομάδα.

### 3.8 Η Διοίκηση κρινόμενη από την Σκοπιά του Ανθρώπινου Παράγοντα

Ακριβώς επειδή και η Διοίκηση, αποτελείται από ανθρώπους, που ασκούν εξουσία από θέση υψηλότερη των άλλων, είναι σημαντικό να είναι αντικειμενική και να έχει αυτοέλεγχο.

Θα πρέπει να δημιουργήσει ένα τέτοιο εσωτερικό περιβάλλον, ώστε να προσελκύσει τους υφισταμένους της να εργασθούν και μάλιστα σε τέτοιο επίπεδο, όσο είναι ικανοί για να αποδώσουν περισσότερο. Και ακριβώς γιατί πρέπει να επιδιώκει την μέγιστη δυνατή απόδοση των υφισταμένων, γι' αυτό θα πρέπει η επιλογή, η εκτίμηση και η προαγωγή του υφιστάμενου προσωπικού να είναι στενά συσχετισμένη με τις ικανότητές τους.

Η επαγγελματική τους επίσης εκπαίδευση θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς τις εξατομικευμένες ανάγκες του καθενός.

Η κατανομή της εργασίας θα πρέπει να διεγείρει τις ικανότητες του ατόμου. Θα πρέπει να αναπτύσσονται δεσμοί εμπιστοσύνης μεταξύ των υφισταμένων και της Διοίκησης, και αφού αυτό γίνει πραγματικότητα, τότε θα πρέπει να επιδιωχθεί μια αποκέντρωση της εξουσίας. Αυτοί που επιζητούν και είναι σε θέση να αναλάβουν ευθύνες, θα πρέπει να τις έχουν. Αυτοί που για διάφορους λόγους δεν επιθυμούν ή δεν είναι σε θέση να αναλάβουν θα πρέπει να διευκολυνθούν να απαλλαγούν απ' αυτές.

Έτσι, αν ακολουθήσουν αυτές οι απλές υποδείξεις το περιβάλλον εργασίας που θα διαμορφωθεί πάνω σε αυτές τις γραμμές που έχει επιλύσει εγγενώς πολλά από τα προβλήματα που αναφέρονται στη διοίκηση της ομαδικής εργασίας. Θα είναι ανταγωνιστικό και θα καθιστά το άτομο ικανό να συνεισφέρει τα μέγιστα προς την κατεύθυνση της επιτεύξεως των κοινών αντικειμενικών σκοπών.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έχω αναφέρει το έργο της Διοικήσεως είναι ανθρωποκεντρικό. Διοίκηση ανθρώπων σημαίνει να κάνεις τους ανθρώπους σου, να κάνουν πολλές φορές πράγματα που δεν αγαπούν, να ρωτάς ερωτήσεις που δεν είναι αρεστές ή που ενδεχομένως θα δώσουν δυσάρεστες απαντήσεις. Το πιο σημαντικό πράγμα που μπορεί να δώσει η Διοίκηση στους υφισταμένους της είναι ένα έντιμο ανοιχτό περιβάλλον όπου θα υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα σε ένα σύστημα αμοιβών για επιτυχία και μιας έντιμης επιτίμησης για λάθη και ανεπάρκειες. Γιατί δεν υπάρχει τίποτα χειρότερο να κάνει η ΔΙΟΙΚΗΣΗ για να ρίξει το ηθικό των ανθρώπων της, να δημιουργήσει απογοήτευση και να μειώσει την παραγωγικότητα, από μια άδικη και άνιση μεταχείριση ανθρώπων που κάνουν την ίδια δουλειά.

Αυτό σημαίνει ότι η Διοίκηση θα χρειαστεί να δουλέψει με ανθρώπους που δεν συμπαθεί.

Να είναι έτοιμη να συγχωρέσει, να ξεχάσει.

Ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτεί μια μόνιμη ισορροπία και μια συνεχή μετατόπιση δύναμης και πόρων από ομάδα σε ομάδα, από άνθρωπο σε άνθρωπο, ώστε να διατηρείται πάντα μια δίκαιη κατανομή πόρων, που θα συμβιβάζει και θα αμβλύνει τις συγκρούσεις.

Για να πετύχει η Διοίκηση της επιχείρησης στο έργο της θα

πρέπει να αναπτύξει καλές σχέσεις όχι μόνο με το εσωτερικό περιβάλλον (εργαζόμενους) αλλά και με το εξωτερικό (κοινότητα).

Η κοινότητα μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για την ομαλή λειτουργία και ανάπτυξή της. Υπάρχει μια αλληλεξάρτηση επιχείρησης – κοινότητας δεδομένου ότι η πρόοδος της επιχείρησης επηρεάζει την κοινότητα και αντίστροφα, ενώ ταυτόχρονα επωφελούνται αμοιβαία από τα έργα και τις δραστηριότητές τους. Έτσι η επιχείρηση επωφελείται από την καλύτερη οργάνωση των τυπικών υπηρεσιών ή από την ίδρυση τεχνικών και επαγγελματικών σχολών. Η κοινότητα απολαμβάνει τα αγαθά τα οποία προέρχονται από την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης όπως είναι η απασχόληση και οι παρεχόμενες αμοιβές.

Για να θεωρηθεί απόλυτα πετυχημένη μια εταιρία θα πρέπει πλέον να αποδεικνύει ότι εργάζεται και συμβάλλει συνεχώς στην κοινωνικο – οικονομική πρόοδο και γενικότερα στην βελτίωση του περιβάλλοντος και της ζωής της κοινότητας μέσα στην οποία ζει, άρα και αναπτύσσεται.

Το πρόβλημα του περιβάλλοντος αποτελεί το κυριότερο πρόβλημα στα πλαίσια των σχέσεων των επιχειρήσεων με την κοινότητα.

Κάθε επιχείρηση μπορεί να συντελέσει με διάφορες εκστρατείες στην προστασία του περιβάλλοντος. Όλοι ξέρουν τα

προβλήματα που αντιμετωπίζει η κοινωνία, ο αέρας δηλητηριάζεται, τα δάση και το φυσικό περιβάλλον καταστρέφονται, τα νερά μολύνονται, οι ακρογιαλιές ρυπαίνονται κ.λ.π. Σ' όλα αυτά οι επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν ενεργά ανάλογα με τα προβλήματα του περιβάλλοντος του κάθε τόπου.

Ακόμη η επιχείρηση μπορεί και πρέπει να δείξει στοργή στον άνθρωπο της κοινότητας. Πολλοί άνθρωποι έχουν ανάγκη για ηθική και υλική συμπαράσταση, για ζεστασιά. Οι άνθρωποι αυτοί βρίσκονται παντού, δίπλα μας όπου και αν κοιτάξουμε. Μπορεί η Διοίκηση της επιχείρησης να συγκεντρώσει χρήματα και να τα προσφέρει στα άτομα αυτά.



**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες.*  
(Θεμ. Γ. Κόντη)
- *Εισαγωγή στην Οργανωτική και Διοικητική των Επιχειρήσεων – Οργανισμών.*  
(Ι. Δραγώνα – Σταφυλάκη)
- *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Ι.*  
(Δρ. Ευαγγ. Θεοδωράτου)
- *Ψυχολογία Επιχειρήσεων.* (Π. Φαναριωτη)
- *Βασικές Αρχές Διοικήσεως.* (Δ. Κουκουλής)
- *Σύγχρονη Διοίκηση Επιχειρήσεων.* (Μ. Χατζηγηγορίου)
- *Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση.*  
(Κανελλόπουλος Χ. - Κατσιούλας Ε.)